



LE FOOTBALL FRANÇAIS : QUEL AVENIR APRÈS LA COVID-19 ET MEDIAPRO ?



*Think tank indépendant dédié à la croissance, à la
compétitivité et à la prospérité*

ÉDITION
MARS 2022

JEAN-BENOÎT ARVIS - Expert Numérique, Jean-Benoît travaille en conseil en stratégie, après des études à HEC et à la Bocconi. Il est notamment co-auteur de rapports portant sur la blockchain, le Cloud ou la cybersécurité au sein de la Fondation Concorde

NICOLAS SIRONNEAU - Expert Numérique Nicolas travaille en conseil en stratégie, après des études à Sciences Po, au MIT et à la Bocconi. Il est notamment co-auteur de rapports sur la 5G, le cloud souverain, ou les cas d'usage de la Blockchain pour la Fondation Concorde

NOTE : *La publication de ce rapport a coïncidé, en avril 2022, avec l'acquisition de 13% des parts de la nouvelle société commerciale de la Ligue de Football Professionnel (LFP) par le fonds d'investissement CVC Capital Partners. Si ce rapport couvre le rôle croissant des fonds d'investissement dans le football professionnel, il n'a pas vocation à donner une vision exhaustive des conséquences de cette prise de participation.*

INTRODUCTION

Le jeudi 30 avril 2020, la fin du championnat 2019-2020 est annoncée par le Premier Ministre en pleine pandémie de la COVID-19. C'est un coup de massue pour les clubs français qui voient ainsi une grande partie de leurs revenus disparaître, dans un contexte où la fermeture des stades impactait déjà les gains de billetterie. Quelques mois plus tard, en décembre, le détenteur des droits de diffusion TV de la Ligue 1 et de la Ligue 2 - Mediapro - annonce son incapacité à verser les redevances promises aux clubs hexagonaux. C'est ainsi 500M€ de revenus qui s'envolent pour l'ensemble du foot français, ce qui vient s'ajouter à une addition déjà salée.

La COVID-19 a donc eu des conséquences considérables sur le football français, amplifiées par un modèle économique déjà fragilisé depuis plusieurs années. Dès 2008, le rapport Besson pointait du doigt de nombreuses faiblesses structurelles : la non-propriété des stades, la dépendance aux droits audiovisuels, les mauvais transferts, ou encore un niveau de charges sociales qui pénalise la France par rapport à ses voisins. Tant d'éléments mis en lumière par ce contexte exceptionnel.

L'horizon apparaît désormais bien morose pour les acteurs de notre championnat, à l'image de la quasi-faillite des Girondins de Bordeaux, abandonnés par leur actionnaire principal.

Pourtant, **“De la crise naît l'opportunité”** nous dit le vieux dicton chinois, et la pandémie

actuelle offre l'occasion rêvée pour repenser en profondeur le modèle du football français

Le but de ce rapport est de contribuer à cette réflexion en proposant un éclairage économique du secteur, à travers une étude des finances des clubs, une mise en comparaison avec les modèles de nos voisins, le tout appuyé par des entretiens avec des acteurs du secteur (Dirigeants de clubs, agents de joueurs, etc.) ainsi qu'avec des acteurs publics.

Ce rapport dresse tout d'abord un **portrait des caractéristiques principales du football français d'avant crise**, en le mettant en perspective avec les 4 autres «grands» championnats européens (l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie).

Puis, le rapport propose d'interroger le modèle actuel en analysant l'impact qu'a eu la COVID-19 sur le paysage du football professionnel français, et ce que la crise a pu mettre en lumière. Une fois le constat établi, ce rapport s'interroge sur **les leviers à activer pour permettre à tout le secteur de sortir de la crise** à moyen, mais aussi à long terme.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1. CONTEXTE GÉNÉRAL DU FOOTBALL FRANÇAIS	5
2. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE FRANÇAIS AVANT 2020 : COMPRENDRE LA SITUATION EN 2014-2019	8
3. LE MODÈLE DU FOOTBALL FRANÇAIS FACE AUX AUTRES CHAMPIONNATS EUROPÉENS	25
A. UNE ATTRACTIVITÉ SUPÉRIEURE DES AUTRES CHAMPIONNATS LEUR PERMETTANT DES NIVEAUX DE REVENUS SUPÉRIEURS ET MOINS DE DÉPENDANCE AU MARCHÉ DES TRANSFERTS	26
B. LA FISCALITÉ SUR LE FOOTBALL : UN TALON D'ACHILLE POUR LA FRANCE ? ..	39
4. QUELLE SITUATION POUR LES CLUBS DE FOOT PROFESSIONNELS EN FRANCE À LA SORTIE DE LA COVID-19 ?	45
5. QUELS SCÉNARIOS POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS DANS LES ANNÉES À VENIR ?	55
6. L'APRÈS-CRISE : REPENSER LE FOOTBALL FRANÇAIS DANS LE CONTEXTE DES TENDANCES DE LONG-TERME DU SECTEUR	59
CONCLUSION : QUELS LEVIERS POUR SAUVER ET REDYNAMISER LE FOOTBALL FRANÇAIS ? ..	74

1. CONTEXTE GÉNÉRAL DU FOOTBALL FRANÇAIS

LA PLACE DU FOOT DANS L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Pourquoi s'intéresser au football français ? Celui-ci représente un acteur économique majeur : sur la saison 2018-2019, la partie professionnelle du secteur a réalisé 7,5Mds€ de chiffre d'affaires, soit un montant comparable à l'entièreté de l'industrie du cinéma en France. Mis en comparaison avec une industrie du sport valorisée à 90Mds€ annuels, **le football représente près de 8-9% de l'économie du sport en France**. Dans un contexte global de faible croissance, le secteur s'est distingué par une hausse de 49% des revenus professionnels entre la saison 2010-2011 et la saison 2015-2016 - réaffirmant son importance pour l'économie.

En termes d'emplois, au cours de cette seule saison 2015-2016 c'est **34 815 emplois que représente la filière du football, soit 32 emplois par footballeur professionnel**. Selon un rapport publié par EY pour cette même saison 2015-2016, **le football professionnel a rapporté à l'État 1,7Mds€ de charges et d'impôts pour les collectivités territoriales¹**.

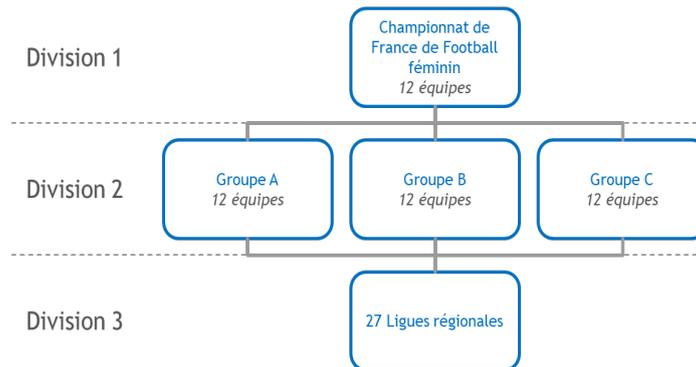
Ainsi, par sa contribution directe (via les charges et impôts), comme indirecte (emplois créés, place dans l'industrie du sport, outil de rayonnement international) le foot apparaît comme un secteur clé que les acteurs publics ne peuvent ignorer.

LE FOOTBALL EN FRANCE : COMMENT ÇA MARCHE ?

La création d'une ligue professionnelle de football en France remonte au début des années 1930 dans un contexte où la professionnalisation du sport n'allait pas de soi. Aujourd'hui, 80 années plus tard, le football français compte près de 43 clubs professionnels et plus de 15.000 clubs amateurs. **Pour le football masculin**, les clubs professionnels sont répartis entre trois divisions. La Ligue 1 et la Ligue 2 sont composées uniquement de clubs professionnels alors que la Ligue nationale (troisième division) reste semi-professionnelle. Le reste du tissu footballistique français masculin est, quant à lui, amateur. **Le football féminin** est structuré en trois niveaux distincts, à savoir la Division 1, la Division 2, et la Division d'Honneur.

¹ Première League (2017), « Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel : changement de rythme », Première League, Union des clubs professionnels de football et EY, Novembre 2017 https://premiere-ligue.fr/wp-content/uploads/2018/10/1707sg496_barometre_du_football_professionnel.pdf [dernier accès le 28 novembre 2021]

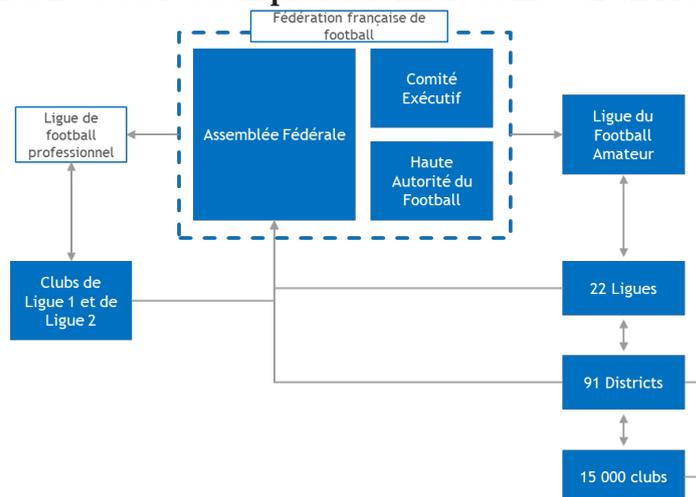
Graphique 1.1 : Organisation du football féminin en France



Si la première division est comparable à ce que l'on observe dans le football masculin, avec 12 équipes concurrentes, la Division 2 est décomposée en 3 groupes. Chacun de ces ensembles réuni 12 équipes dont la meilleure - en termes de points - est promue en fin de saison. Enfin la Division d'Honneur comprend 27 ligues régionales sur l'ensemble du territoire. Ainsi, du côté du football féminin, seule la Division 1 est semi-professionnelle tandis que le reste est composé des ligues amateurs.

La distinction entre le football professionnel et amateur chez les hommes est représentée par deux institutions distinctes : la **Ligue de Football professionnelle (LFP)** et la **Ligue nationale du Football Amateur (LNFA)**². Ces deux entités sont chapeautées par l'instance directrice du football en France, la Fédération française de football, elle-même délégataire de service public du Ministère des Sports. Aujourd'hui, la FFF revendique plus de 2,1 millions de licenciés dont 176 000 femmes, organisant chaque week-end 30 000 matchs.

Graphique 1.2 : Instances du football professionnel et amateur en France



2 Les championnats féminins eux, sont directement sous l'égide de la FFF

Note : La suite de ce chapitre s'intéressera essentiellement à la Ligue 1 et la Ligue 2, que nous désignerons aussi sous le nom de « LFP » ou « clubs de football de la LFP ».

UN CONTEXTE EUROPÉEN À PRENDRE EN COMPTE

Au niveau international, la FFF est membre de l'UEFA, l'Union des fédérations de football européennes, comptant 55 membres. L'UEFA a pour mission d'encadrer les fédérations nationales et d'organiser les tournois internationaux, dont la Ligue des Champions et l'Euro. Au-dessus de l'UEFA, la FIFA, la Fédération Internationale des Football Associations, est en charge de l'ensemble des confédérations régionales (UEFA pour l'Europe, CONCACAF pour l'Amérique du Nord, CONMEBOL pour l'Amérique du Sud, CAF pour l'Afrique, AFC pour l'Asie et OFC pour l'Océanie) et a la responsabilité de la gouvernance mondiale du football et de l'organisation des tournois entre membres des différentes confédérations.

Le football continental connaît, depuis les années 1990, une dérégulation majeure, dont l'acte le plus connu est l'« Arrêt Bosman » en 1995. Cette décision, supprimant toute limitation sur les mouvements de joueurs européens entre clubs de l'UE, a transcendé le statut du football, qui de sujet national est devenu un enjeu de concurrence forte entre championnats européens.

ZOOM SUR L'ARRÊT BOSMAN

En 1990, Jean-Marc Bosman, joueur belge du RFC Liège, souhaite rejoindre le club de Dunkerque en D2 française. Liège a alors le droit de s'opposer à son départ sans indemnité et d'exiger une compensation financière au club français. Le joueur saisit la Cour de justice des Communautés européennes pour dénoncer la violation de son droit fondamental, « le droit à la libre circulation des travailleurs dans l'espace de l'Union européenne inscrit dans le traité de Rome ». La Cour décide de lui donner raison le 15 décembre 1995, et rejette l'obligation de payer une compensation financière pour un joueur dont le contrat a déjà expiré.

Par conséquent, depuis 1995, chaque joueur est libre de changer de club une fois son contrat terminé. Au-delà de cette avancée importante, un impact majeur de cet arrêt concerne le statut des joueurs eux-mêmes : les **joueurs européens ne sont plus considérés comme des étrangers** et ne font donc plus partie des quotas « extra-communautaires ». Le marché des transferts a vu le nombre de joueurs susceptibles d'être transférés exploser après 1995 au bénéfice des championnats les plus puissants économiquement. Ainsi, si en 1995 l'Ajax d'Amsterdam remporte la Ligue des Champions, elle connaîtra par la suite une hémorragie de ses principaux joueurs vers d'autres championnats plus influents.

2. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE FRANÇAIS AVANT 2020 : COMPRENDRE LA SITUATION EN 2014-2019

Si l'on fait abstraction de l'impact de la crise de la Covid-19, quelle est la situation économique du football français ? Pour répondre à cette question, il faut s'intéresser à la situation sur les années qui ont précédées à la crise de la Covid-19 sous deux angles : d'abord, (A) **comprendre la situation financière d'ensemble du football français, et notamment la question de la rentabilité.** Ensuite, (B) **établir une comparaison économique** vis-à-vis des quatre championnats étrangers que la Ligue 1 considère comme ses principaux rivaux : l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie. Ceci permet de donner une photo du football français d'avant la crise, mais aussi d'apporter des premiers éléments de réflexion sur les éventuels ajustements structurels à mener.



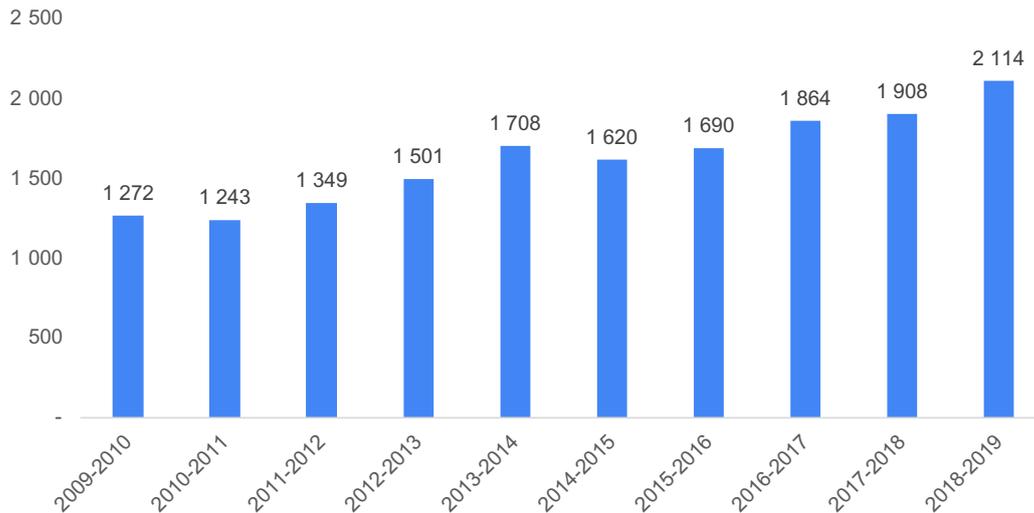
Le chapitre en synthèse

- **Les revenus du football français ont connu une forte croissance** jusqu'en 2019 (5,0% par an sur la période 2009-2014, 6,9% sur la période 2014-2019)
- Cette croissance s'appuie sur :
 - 1) les **droits audiovisuels** (8,7% de croissance annuelle en 2014-2019),
 - 2) le **sponsoring** (6,7%),
 - 3) les **résultats de mutation** qui représentent autour d'un tiers des revenus, en dépit de leur variabilité
- Cependant, **les coûts progressent eux-aussi** (11,4% par an en moyenne en 2014-2019), principalement portés par
 - 1) la **masse salariale** (9,7%) dont les charges sociales et patronales,
 - 2) les **coûts des mutations** (19,6%) reflétant un investissement important dans les transferts de joueurs
- En conséquence, la LFP dégage un résultat d'exploitation proche de zéro, avec une **perte nette sur la période 2014-2019 de 500M€**
- Cette perte entraîne **l'endettement financier** des clubs, suscitant des interrogations sur la capacité de certains à rembourser
- Au-delà de ce constat d'ensemble, **de grandes disparités existent entre les clubs** : sur la saison 2018-2019, le PSG ou encore l'OL sont rentables, d'autres comme l'OM connaissent des pertes importantes, la majorité gravitant autour de l'équilibre
- Ainsi, le football français en 2014-2019 est un secteur économique déficitaire en dépit d'une forte croissance, et dont le modèle le rend **vulnérable à un effondrement des valeurs sur le marché des transferts, ainsi qu'à une baisse des revenus des droits audiovisuels et du sponsoring.**

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN CROISSANCE...

Si l'on regarde les performances en termes de chiffre d'affaires des deux ligues professionnelles françaises le constat est celui d'une croissance très soutenue des revenus. Depuis la saison 2009-2010, première saison en sortie de la crise financière de 2008, on constate 5,8% par an en moyenne jusqu'à la saison 2018-2019.

Graphique 2.1 : Évolution des revenus (hors mutations) de la Ligue 1 et de la Ligue 2 entre la saison 2008-2009 et la saison 2018-2019, en M€³



Source : Rapports annuels de la DNCG

On assiste à une accélération des revenus qui passent de 1,6Mds€ en 2014-2015 à 2,1Mds€ en 4 saisons. On passe d'un taux de croissance annuel des revenus de 5,0% par an (2008-2009 à 2014-2015) à un taux de 6,9% (de 2014-2015 à 2018-2019).

ZOOM : LA DNCG, GENDARME DU FOOTBALL FRANÇAIS

La Direction nationale de contrôle de gestion est un organisme chargé de la surveillance des comptes financiers des clubs professionnels de Ligue 1, de Ligue 2 et de National. Créée en 1984, elle est sous la tutelle de la LFP et de la FFF⁴ et a pour mission d'assurer la pérennité financière des clubs professionnels.

Concrètement, la DNCG publie chaque année, sur la base des audits internes de

³ Rapports annuels DNCG - Le résultat de mutation est pris en compte dans le calcul du chiffre d'affaires. Le résultat de mutation de la Ligue 2 lors de la saison 2008-2009 n'est pas pris en compte

⁴ Le Figaro (2014), «Comment fonctionne la DNCG, le gendarme financier du football français», Julien Absalon, 25 juillet 2014, Paris

chaque club, des rapports financiers pour la Ligue 1 et la Ligue 2. Mais au-delà de cette mission de surveillance, cet organisme est doté d'un **pouvoir de sanction** pour faire respecter la discipline financière⁵.

Ce pouvoir de sanction s'exprime de deux manières⁶ : **(1)** la possibilité d'imposer à des clubs des limites budgétaires (masse salariale, recrutements de joueurs...) et **(2)** la possibilité d'imposer une rétrogradation administrative si la position financière d'un club est jugée insoutenable. Ce fut notamment le cas pour le RC Strasbourg en 2011 ayant été rétrogradé jusqu'en CFA2 (cinquième division). La même sanction a été évoquée à l'été 2021 concernant pour les Girondins de Bordeaux, même si finalement le club a pu se maintenir en Ligue 1 pour la saison 2021-2022 (voir encadré à ce sujet dans le chapitre 4).

Quel est le bilan de la DNCG ? Pour certains, cette institution pénalise le football français en imposant des normes financières plus sévères qu'ailleurs en Europe⁷. Pour d'autres au contraire c'est une réussite, créant un outil vital pour assurer la solvabilité des clubs de football. D'autres encore sont plus modérés, considérant que c'est une première étape, avec la nécessité d'aller plus loin dans l'audit des comptes.

Le fair-play financier (FFP) de l'UEFA, validé en septembre 2009 par son comité stratégique⁸, représente un premier pas en ce sens. Avec le FFP, l'écart entre les revenus et certaines catégories de dépenses ne peut excéder 30M€ sur trois saisons, ceci afin d'éviter que les clubs les plus aisés financièrement faussent la compétition. Parmi les critiques de ce système, certains détracteurs regrettent que le FFP ne s'intéresse qu'au compte de résultat (revenus, coûts) et aux déficits des clubs, tout en délaissant la notion de dette.

Qu'est-ce qui explique cette croissance continue des revenus ?

Graphique 2.2 : Répartition du chiffre d'affaires de la Ligue 1 et de la Ligue 2 par source

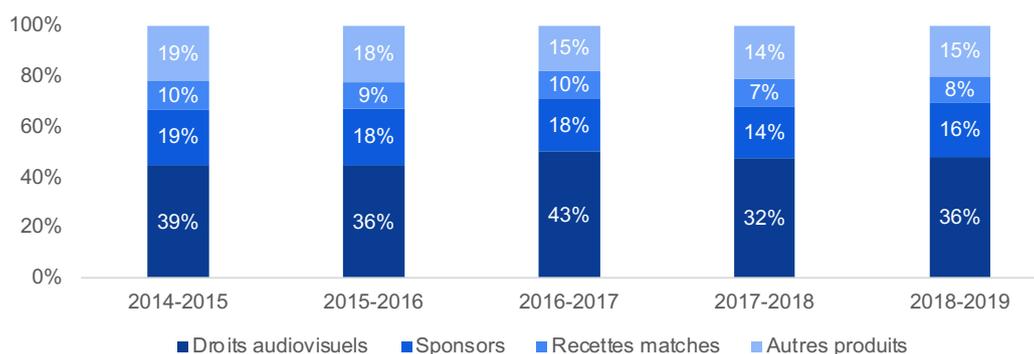
5 Ibid

6 Ibid

7 Ibid

8 Drut (2018), Mercato : L'économie du football au XXIème siècle, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p.27

entre la saison 2014-2015 et la saison 2018-2019⁹



Source : rapports annuels de la DNCG

Les droits audiovisuels apparaissent comme une source de revenus clé pour les clubs, représentant plus d'un tiers des revenus chaque année. Ces derniers ont cru de 8,7% par an depuis 2014. L'attribution des droits pour les saisons 2016-2020 – qui a eu lieu en 2014 – a ainsi atteint un record pour l'époque en valorisant les droits de la Ligue 1 à 726,5M€¹⁰. Cette augmentation de la valeur des droits TV est principalement le résultat de de **la concurrence entre les diffuseurs** pour ces contenus, à la fois produit d'appel pour les abonnés et à forte valeur publicitaire. Globalement, cette augmentation a été soutenue par une **perception partagée du marché que les droits audiovisuels français avaient un retard significatif à rattraper vis-à-vis des autres grands championnats européens**.

Si la part des droits TV dans les revenus des clubs professionnels est en **légère baisse** sur la période, il y a toujours une **forte dépendance financière des clubs vis-à-vis des diffuseurs**.

La seconde source de revenus pour le football français est le **sponsoring**, représentant entre **14 et 19% du total des revenus** et atteignant 456M€ en 2018-2019. Ces revenus sont caractérisés par une **répartition particulièrement disparate au sein des équipes**. Ainsi, le Paris Saint-Germain – bénéficiant de l'aura de sa ville et de ses joueurs internationaux - a vu ses revenus de sponsoring passer de 22M€ en 2008-2009 à 150M€ en 2015-2016. A contrario les autres clubs de Ligue 1 ont plutôt stagné¹¹. Cet écart se creuse ensuite, notamment avec les arrivées de Neymar et de Kylian Mbappé à l'intersaisons 2017 pour atteindre les 195M€ de sponsoring en 2018-2019¹². A titre de comparaison, entre 2015-2016 et 2018-2019, les autres clubs de Ligue 1 – en cumulé - ont augmenté leurs revenus de sponsoring de 45M€.

Si **les revenus de billetterie** représentent le cœur historique des comptes de résultat des clubs de football, ils ne représentent aujourd'hui que le quatrième poste de recettes des clubs professionnels.

9 Rapports de la DNCG

10 La Tribune (2018), «Football : La Ligue 1 vaut-elle vraiment 1,2 Milliards d'euros ?», Julien Pillot, 5 juin 2018

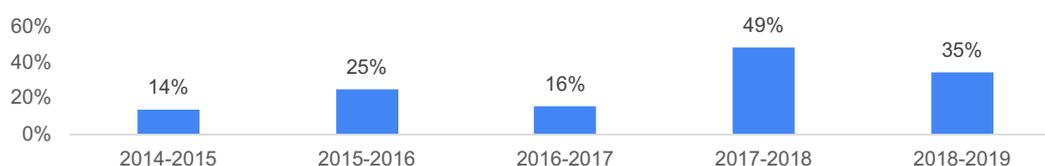
11 Drut (2018), Mercato : L'économie du football au XXIème siècle, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p.69

12 Compte des clubs

Enfin, si le nombre de spectateurs chaque année a augmenté, atteignant 8,6M de personnes en 2018-2019¹³, la part de ces revenus n'a fait que baisser depuis 5 ans.

On peut évoquer ici également les résultats de mutation (à savoir les résultats des transferts). Ceux-ci ne sont pas considérés comme un poste de revenus à part entière, mais représente pourtant **le deuxième poste de revenus des clubs professionnels français, en dépit d'une forte variabilité**¹⁴. Sur la saison 2014-2015, ce résultat des transferts apporte 14% de revenus à la LFP contre 49% en 2017-2018. Cette performance exceptionnelle - avec une plus-value de 929M€¹⁵ - a été réalisée notamment grâce à la vente des joueurs du Monaco champion de France (Bernardo Silva, Tiémoué Bakayoko...) à des équipes de Premier League, illustrant la dimension conjoncturelle de ce type de revenus.

Graphique 2.3 : Résultats de mutation en % du revenu de la Ligue 1 et de la Ligue 2 entre la saison 2013-2014 et la saison 2018-2019



Source : Données DNCG

13 D'après les données Transfermarkt, le chiffre représente la somme des affluences sur tous les matchs de l'année

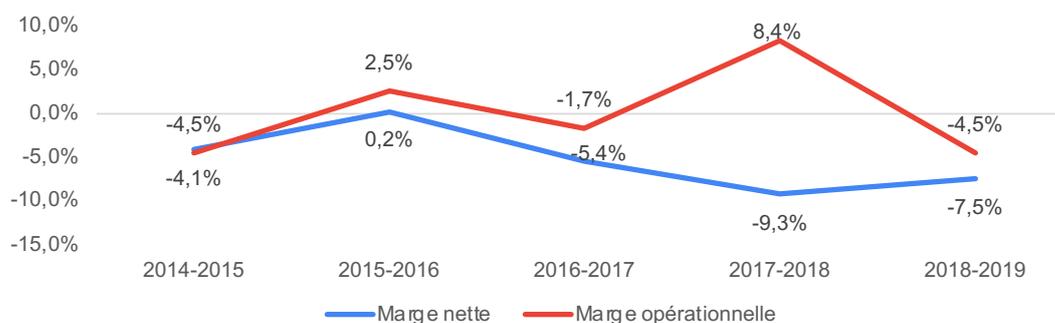
14 Le résultat de mutation n'est pas compté directement par la DNCG dans le Chiffre d'affaires des clubs mais est intégré en aval, après prise en compte des coûts d'exploitation

15 DNCG (2018), «Rapport financier du football professionnel français»

...MAIS DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS NÉGATIFS

Malgré la croissance soutenue du chiffre d'affaires du secteur, celui-ci connaît un **résultat opérationnel**¹⁶ négatif chaque année depuis 2014 en dehors des années 2015-2016 et 2017-2018. Les clubs de la LFP n'ont dégagé une marge nette¹⁷ qu'une seule année, en 2015-2016 (à 0,2%).

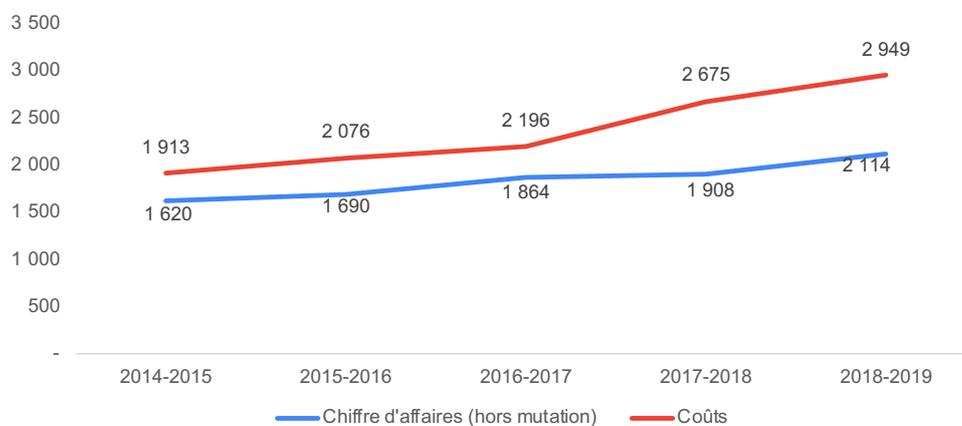
Graphique 2.4 : Marge nette et marge opérationnelle en % du revenu de la Ligue 1 et de la Ligue 2 entre la saison 2014-2014 et la saison 2018-2019¹⁸



Source : rapports annuels de la DNCG

Cette marge négative provient d'une croissance des coûts plus rapide que celle des revenus des clubs.

Graphique 2.5 : Evolution des coûts et des revenus hors mutation des clubs de la LFP entre 2014 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

16 Le résultat opérationnel intègre le résultat de mutation, il vise à fournir une image de la rentabilité «fondamentale» de l'entreprise par rapport à son activité cœur et sans prendre en compte d'éventuelles distorsions de structure financière ou d'événements exceptionnels

17 La marge nette, généralement affichée tout en bas du compte de résultat, intègre le résultat financier et le résultat exceptionnel. Elle diffère du résultat opérationnel au sens où elle présente une image complète.

18 La marge ici est calculée sur la base du revenu excluant le résultat de mutation

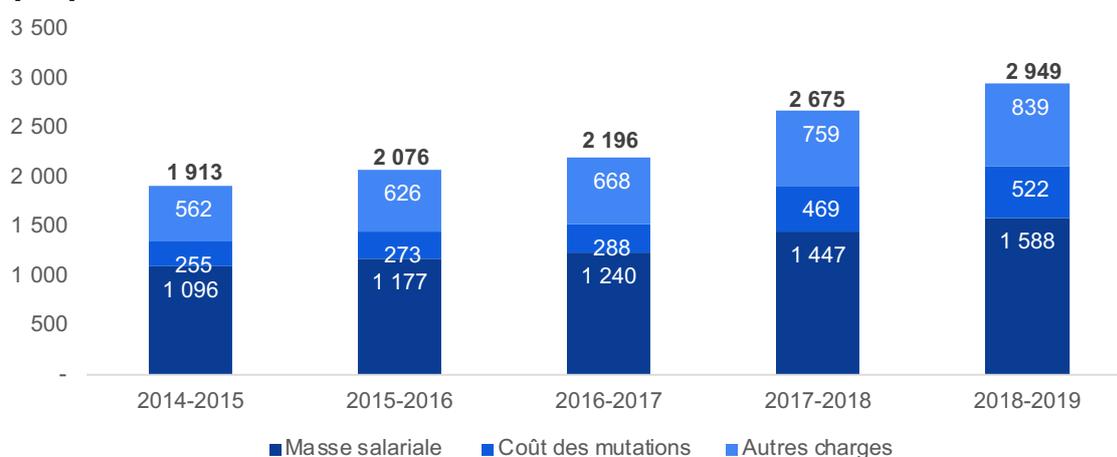
Il y a deux leviers majeurs derrière cette progression forte des coûts :

1) La masse salariale : au cours de la saison 2018-2019, les charges totales des clubs de la LFP ont augmenté de 10% par rapport à la saison précédente, dont la moitié est liée à une hausse des charges salariales.¹⁹ Si l'on regarde depuis la saison 2013-2014 la masse salariale a augmenté de près de 9,7% par an.

Celle-ci est due à :

- La hausse des effectifs dans les clubs (joueurs et non-joueurs)
- La hausse des salaires
- L'augmentation mécanique des charges sociales et patronales indexées sur les salaires

Graphique 2.6 : Evolution des coûts des clubs de la LFP entre 2014 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

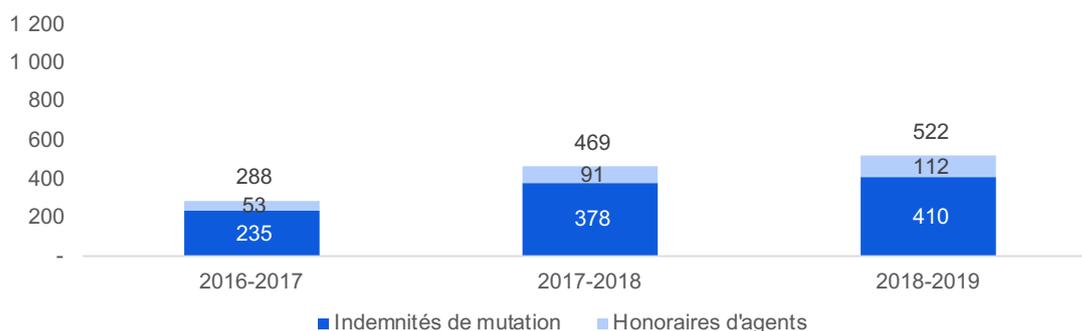
Entre 2014 et 2019, le taux de croissance annuel de la masse salariale (9,7%) est inférieur à celui des revenus totaux avec mutations (11,5%) mais supérieure à celui des revenus « structurels », c'est-à-dire hors mutation (6,9%), ce qui interroge la soutenabilité de cette hausse de la masse salariale en cas de baisse du marché des transferts.

2) Le coût des mutations, qui est passé de 280M€ à 522M€ entre les saisons 2013-2014 et 2018-2019. Celui-ci couvre deux éléments distincts : l'**amortissement des frais de transfert** et les **honoraires d'agents**. Ce dernier poste est conséquent au niveau de l'UEFA, puisque les commissions d'agents ont été estimées à près de 800M€ par an sur la période 2013-2017, ces derniers réussissant à capter une part de plus en plus importante des sommes des transferts.²⁰

19 DNCG (2019), «Rapport financier du football professionnel français», p. 9

20 Drut (2018), *Mercato : L'économie du football au XXIème siècle*, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p. 152

Graphique 2.7 : Evolution des coûts des mutations des clubs de la LFP entre 2014 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

ZOOM : LA TAXE BUFFET, UN IMPÔT REDISTRIBUTIF EN FAVEUR DU MONDE AMATEUR

Cette taxe a été instaurée en 2000 afin que le sport professionnel participe au financement du sport amateur. Le mécanisme était simple : un prélèvement de 5% du montant des droits audiovisuels des clubs professionnels français reversé directement au Centre national de développement du sport (devenu L'ANS, Agence nationale du sport) pour financer les compétitions amateurs²¹. Depuis 2008, le champ d'application de la Taxe Buffet a été étendu aux canaux de diffusion nouveaux (internet, mobile, vidéo à la demande). Cette taxe rapporte, sur le cycle de droits TV nationaux 2016-2020, 54M€ par an, mais la part reversée à l'ANS est plafonnée à 40M€, le reste allant directement à l'État. Avec le contrat Mediapro, le montant de la taxe aurait dû atteindre les 74M€ annuels post-2020.

La promesse de cette manne financière a incité plusieurs propositions de réforme de la taxe. Le député Cédric Roussel²², spécialiste des questions de sport professionnel, a demandé le déplafonnement de la part des recettes de la taxe allant à l'ANS. Deux ans plus tard, l'Assemblée nationale relève ce plafond au montant estimé des recettes des droits télévisés pour 2021 (74,1M€²³).

Néanmoins, l'affaire Mediapro et la reprise des droits audiovisuels à un prix bien moindre par Amazon privent la taxe Buffet d'une grande partie de sa base imposable, entraînant l'assèchement d'une partie du financement du sport amateur français.

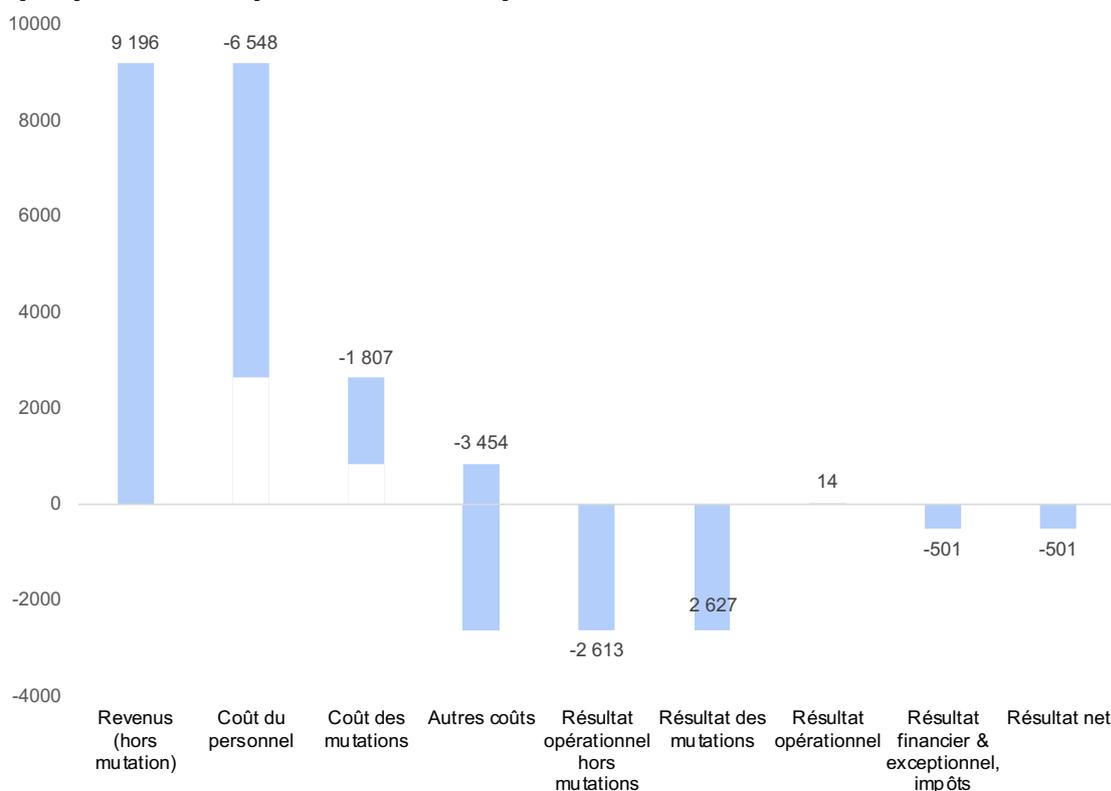
21 RMC Sport (2019), "Droits TV : vers une baisse de la taxe Buffet", Pierre Rondeau, 27 novembre 2019

22 <https://www.leparisien.fr/politique/cedric-roussel-il-faut-deplafonner-la-taxe-buffet-pour-mieux-financer-le-sport-francais-18-08-2018-7856694.php>

23 https://www.francetvinfo.fr/sports/un-amendement-fait-gagner-10-millions-d-euros-au-budget-de-l-agence-nationale-du-sport_4426639.html

Au moment de faire les comptes, la LFP tourne autour de -30% de résultat opérationnel sur les quatre dernières saisons avant la Covid-19.²⁴

Graphique 2.8 : Compte de résultat simplifié des clubs de la LFP entre 2014 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG ; Analyse Fondation

Si l'on regarde la décomposition du résultat net cumulé de la LFP sur la période, plusieurs constats sont à prendre en compte :

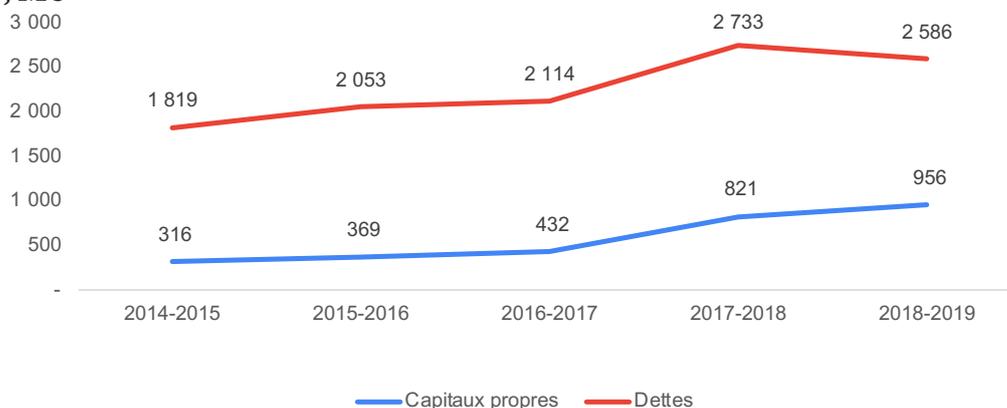
- 1) Les seuls **coûts salariaux représentent >70%** des revenus sur la période.
- 2) Si l'on prend les revenus et qu'on les confronte aux coûts d'opérations (masse salariale, coût des mutations, autres coûts), **le football professionnel français a perdu 2,6Mds€ sur les saisons 2014-2019.**
- 3) Les résultats des transferts sont **un levier de compensation (2,6Mds€)** qui permet de ramener le résultat opérationnel à l'équilibre.
- 4) Néanmoins, cette source de compensation reposant sur une source de revenus par nature variable, **les fondations du modèle économique du football français s'en retrouvent naturellement fragilisées.**

²⁴ Note : le compte de résultat ici est une agrégation des données de l'ensemble des clubs professionnels français

CE QUI CONDUIT À UN ENDETTEMENT SIGNIFICATIF

Depuis la saison 2014-2015, la dette totale des clubs de la LFP²⁵ est passée de 1,3Mds€ à 1,9Mds€, soit une augmentation annuelle de 7% en moyenne.

Graphique 2.9 : Evolution des capitaux propres et des dettes des clubs de la LFP entre 2014 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

Si l'on ajoute les comptes-courants d'actionnaires à la dette, on retombe sur un montant de dette totale de 2,6Mds€ à la fin de la saison 2018-2019.

Derrière cette augmentation se pose la **question de la soutenabilité de la dette**. Pour analyser cette soutenabilité des clubs, nous avons choisi d'utiliser le ratio dette nette sur résultat opérationnel. Cet indicateur correspond au nombre d'années nécessaire à un club pour rembourser cette dette.

S'il est impossible d'appliquer ce ratio aux clubs en négatif, pour les 13 clubs de Ligue 1 possédant un résultat d'exploitation positif²⁶, on constate une moyenne de x8. Ainsi, **il faudrait près de huit années de résultat opérationnel pour que ces derniers puissent rembourser à leurs engagements financiers**, illustrant ainsi le manque de soutenabilité de leur situation. A titre indicatif un chiffre de x3 ou x4 est en général la barrière haute pour être considéré soutenable²⁷.

Si le football, peut justifier des chiffres plus hauts – avec notamment un amortissement des contrats de joueurs sur plus de 4 ans – ces chiffres demeurent particulièrement élevés. Ce constat est renforcé par un autre indicateur : lors de la saison 2017-2018 – dernière année de résultats positifs pour la LFP – ce ratio atteint x14,8. L'implication est claire, le modèle opérationnel des

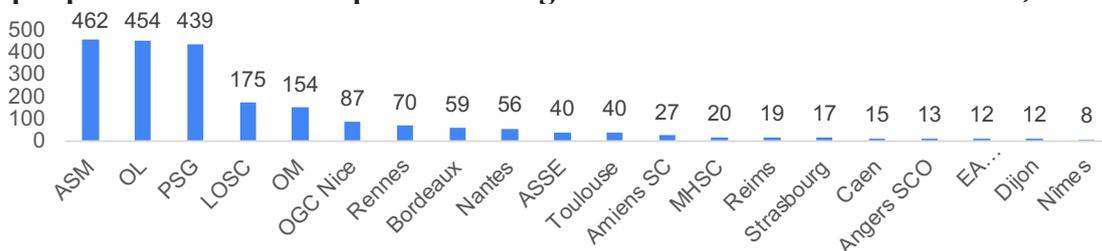
25 La dette totale inclut les dettes financières, les dettes sur mutations de joueurs et les dettes autres

26 A ne pas confondre avec le résultat net est utilisé sur un autre graphique. Entre le résultat opérationnel et le résultat net il y a les résultats financiers et exceptionnels, permettant parfois à un club dans le rouge en résultat opérationnel de passer dans le vert en résultat net, et inversement.

27 Corporate Finance Institute, «What is the Net-Debt-to-EBITDA ratio?», <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/net-debt-to-ebitda-ratio/> [dernier accès le 27 juin 2021]

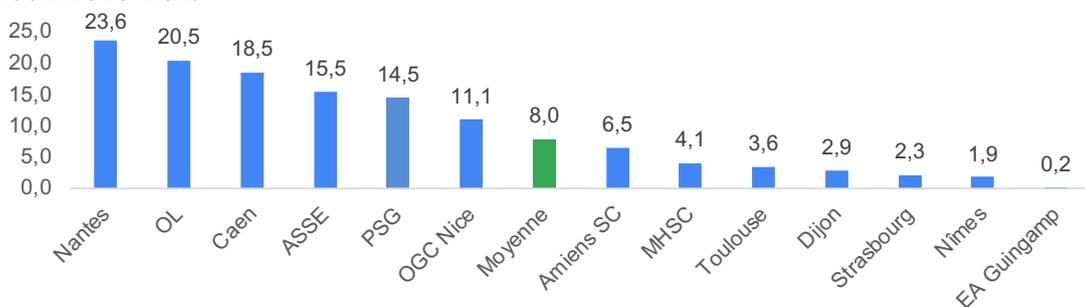
clubs de la LFP n'est pas en mesure de générer les liquidités nécessaires à court terme pour rembourser les dettes contractées.

Graphique 2.14 : Dette nette par club de Ligue 1 à la fin de la saison 2018-2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

Graphique 2.15 : Ratio dette nette sur résultat opérationnel par club de Ligue 1 à la fin de la saison 2018-2019

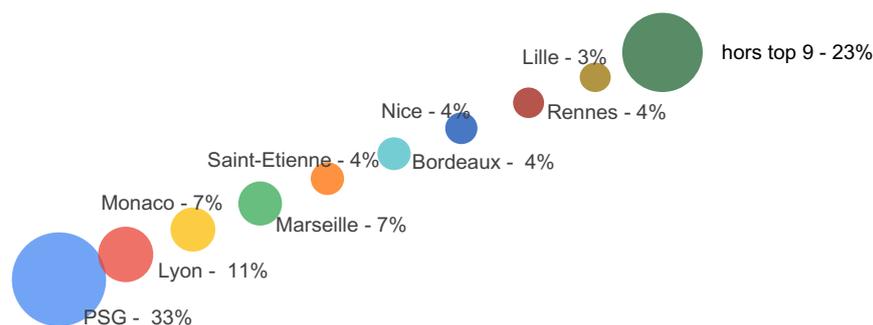


Source : rapports annuels de la DNCG

AU-DELÀ DE CE CONSTAT D'ENSEMBLE, DE GRANDES DISPARITÉS EXISTENT ENTRE LES CLUBS

Une vision au niveau de l'ensemble de la LFP cache des différences majeures entre les différentes équipes qui la constituent. **Au sein de la Ligue 1, qui représente environ 88% du chiffre d'affaires de la LFP**, on constate une répartition disparate **du chiffre d'affaires entre clubs**. Il y a un effet Pareto²⁸, près de 80% des revenus étant générés par les neuf plus grands clubs du championnat.

Graphique 2.11 : concentration des revenus des clubs de Ligue 1 entre 2016 et 2019 (hors résultat de mutation)



Source : rapports annuels de la DNCG ; Analyse Fondation

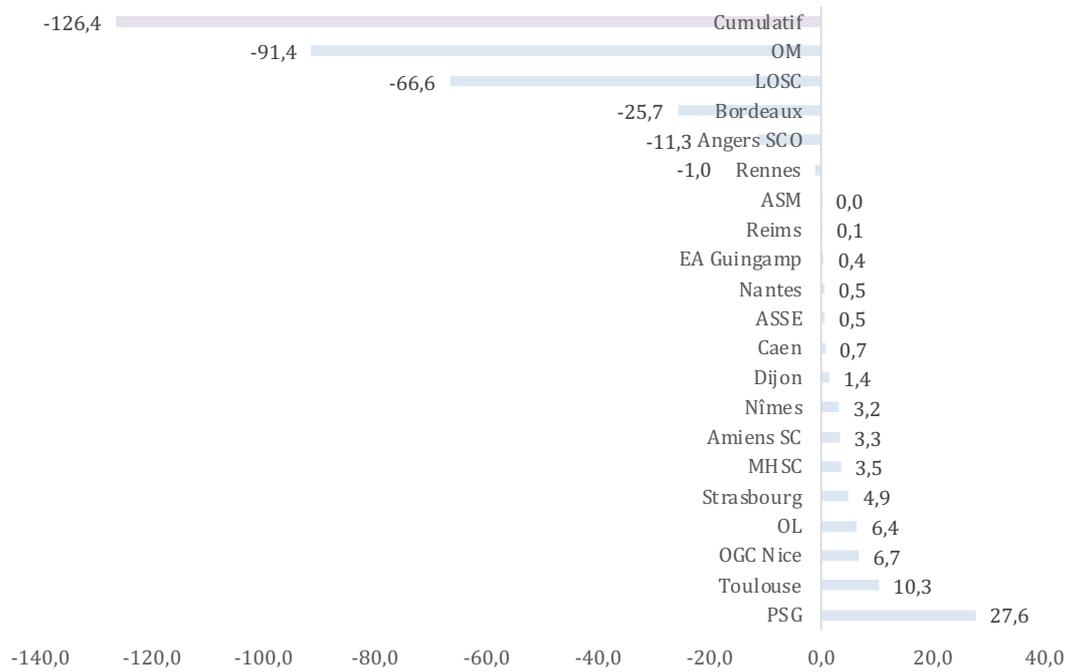
En termes de rentabilité, **si la Ligue 1 dans son ensemble a été déficitaire sur les 6 dernières saisons** – seule la saison 2015-2016 ayant dégagé un résultat net positif – cela n'est pas vrai pour tous les représentants du championnat.

Il existe en effet de **fortes différences entre les clubs en termes de rentabilité, avec trois grands archétypes** qui se dessinent :

- Les clubs avec une marge nette au-dessus de 3M€, qui sont au nombre de huit, avec en premier lieu le PSG et ses 27,6M€ de marge nette
- Les clubs à l'équilibre, qui sont au nombre de huit si on y inclut Dijon et Rennes
- Quatre clubs avec une perte nette significative

28 Du nom de l'économiste italien Vilfredo Pareto (1848-1923), on parle d'effet Pareto pour désigner des situations de «80-20», soit ici le fait que près de 20% des acteurs représentent près de 80% des revenus ; par extension, on utilise ce vocable pour désigner les situations de forte concentration associée à une « queue longue »

Graphique 2.13 : Rentabilité des clubs de Ligue 1 sur la saison 2018-2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

CAS D'ÉTUDE : ANALYSE FINANCIÈRE DU HAVRE AC – ILLUSTRATION D'UN MODÈLE FRANÇAIS

Fondé en 1872, Le Havre Athletic Club (HAC) évolue aujourd'hui en Ligue 2. Le HAC présente, parmi les clubs français, deux caractéristiques intéressantes :

- 1) Le club est connu pour **sa formation de jeunes joueurs** (Par exemple les internationaux français Paul Pogba, Stève Mandanda et Ferland Mendy)
- 2) Le HAC est propriétaire de son stade. En effet, la SAS Océane Stadium, filiale du club, gère le stade Océane et le loue pour divers évènements sportifs (rugby...) et non-sportifs (concerts, festivals...). Cela diffère de la majorité des stades des clubs professionnels français, appartenant souvent aux municipalités

En 2015, le club est racheté par le milliardaire américain Vincent Volpe, qui entame un développement fort de la branche marketing et commerciale, financé dans un premier temps par les ventes de joueurs et l'exploitation du stade Océane.²⁹

Le HAC comme illustration du modèle français : Entre revenus des droits audiovisuels et revenus de transfert.

Sur les six dernières années, le HAC a connu une évolution de son chiffre d'affaires en dents de scie.

Graphique 2.14 : Evolution du chiffre d'affaires du HAC entre 2013 et 2019, M€



Source : rapports annuels de la DNCG

La composition annuelle des revenus du HAC varie fortement au cours des saisons du fait de la forte variabilité des revenus de transfert, illustrant une fois de plus l'aspect imprévisible de cette ressource.

²⁹ France Bleu (2019), "Ligue 2 – Havre AC, des comptes dans le vert mais pendant combien de temps ?", Bertrand Quenette, 13 mars 2019

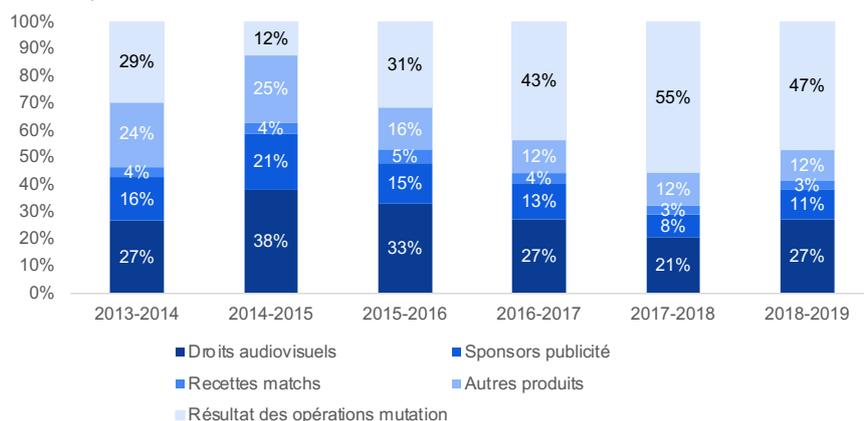
- En 2016-2017, le HAC ne dégage un résultat de ventes de joueurs « que » de 5,9M€³⁰, le total des revenus atteignant 20M€
- En 2017-2018, le HAC réalise un carton plein avec près de 11M€ de résultat de mutations³¹, porté par le transfert de Rafik Guitane au Stade Rennais pour 5M€, ce qui pousse le total des revenus à 29M€

La nature incertaine de cette ressource est renforcée par deux facteurs

1) La formation d'un joueur de talent – supposant une forte valeur à la vente - est un processus aléatoire

2) Une partie des sommes touchées par les clubs formateurs sont indirectes et donc hors de contrôle du club. A titre d'exemple le HAC a bénéficié d'une prime de 900K€ lors du départ de Paul Pogba de Manchester United vers la Juventus en 2016, en vertu d'une clause lors de son départ en 2009.³²

Graphique 2.15 : Décomposition des revenus du HAC, 2013-2019, en % du total (résultat de mutation inclus)



Source : rapports annuels de la DNCG

Autre fait notable, à l'image des clubs français, le HAC est très **dépendant des revenus audiovisuels** qui représentent 27% de ses revenus hors transferts.

30 Transfermarkt, 2021

31 Les chiffres cités dans les rapports de la DNCG et ceux disponibles dans les médias (par exemple sur le portail Transfermarkt) montrent parfois des variations du fait que les clubs ne reçoivent pas forcément tous les paiements liés à une opération l'année dans laquelle l'opération a lieu

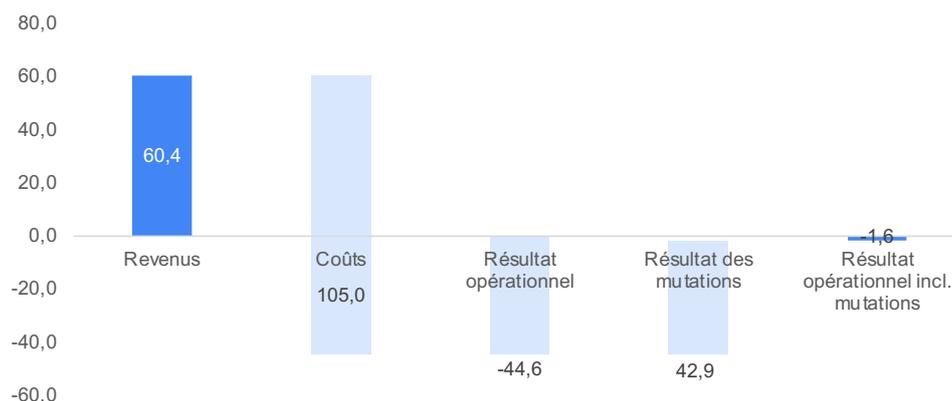
32 76 Actu (2016), « Transfert historique de Pogba. Qui empêche quoi, sur la vente du joueur formé au Havre », Patalicci, Alice, 12 août 2016, https://actu.fr/normandie/le-havre_76351/transfert-historique-de-pogba-qui-empêche-quoi-sur-la-vente-du-joueur-forme-au-havre_757559.html [dernier accès le 28 novembre 2021]

Le HAC, des difficultés à se construire une rentabilité soutenable dans le temps

Le club n'a pas compensé la hausse de ses coûts, portée par l'augmentation de la rémunération du personnel (10% de hausse annuelle en 2014-19).

Ainsi, sur la période 2014-2019, le HAC connaît des difficultés à être rentable et dégage - en cumulé - un résultat opérationnel de -1,6M€, amenant le club vers un endettement plus important.

Graphique 2.16 : Bridge du résultat opérationnel du HAC, 2014-2019, en M€



Source : rapports annuels de la DNCG

Le HAC, révélateur des grands défis auxquels font face les clubs français

Si le HAC affiche des comptes dans le vert pour la saison 2017-2018³³, **certains défis apparaissent déjà, deux ans avant même la crise de la Covid-19**. Avec un effectif dont la valeur marchande était moins élevée que les années précédentes, et des coûts de personnel plus élevés (12M€) à la suite de recrutements massifs, le club avait besoin d'une augmentation des revenus pour se maintenir tout juste à l'équilibre. **Les performances sportives décevantes et la crise sanitaire ont amplifié cette fragilité structurelle.**

En ce sens, le HAC illustre les défis principaux des clubs français avant 2020. Au-delà d'une dépendance à des revenus de transferts variables, Le Havre a choisi, comme d'autres clubs de la LFP³⁴, d'investir tout de suite en faisant un plan d'affaires misant sur des réussites sportives (en l'occurrence une remontée et un maintien en Ligue 1). Et comme beaucoup de ces autres clubs, **ne pas atteindre ces objectifs a des conséquences financières immédiates.**

33 France Bleu (2019), "Ligue 2 – Havre AC, des comptes dans le vert mais pendant combien de temps ?", Bertrand Quenette, 13 mars 2019

34 Entretien avec Patrice Horjak

L'impact de la crise sanitaire sur le club

Le club a été très touché par la fermeture des stades. De manière illustrative, en dépit d'un stade de 25 000 places, et en prenant en compte les 5 000 abonnés, la moyenne de spectateurs en 2019-2020 a plafonné à 7 860. Le club estime, sur la fin de la saison 2019-2020 annulée, à 100K€ le manque à gagner par match non joué à domicile. **Ce sont à nouveau les revenus de transfert qui ont permis au club de supporter ce contre-coup** avec la vente de l'attaquant Tino Kadewere à l'OL pour €12M³⁵.

Pour la saison 2020-2021, le club anticipe – notamment à la suite de l'échec de Mediapro et aux effets de la crise sanitaire – **une perte de 10M€³⁶, dont 4M€ liés aux droits audiovisuels.**

L'aide de l'État, sous la forme d'un Prêt garanti par l'État concédé en 2020 à hauteur de 1,7M€, a permis au club d'assurer **le paiement des frais de fonctionnement**, tandis que la municipalité du Havre envisagerait de réduire le loyer du stade Océane.

Ce sont ainsi les pouvoirs publics et le marché des transferts qui ont permis au club de supporter la crise. Mais si le premier n'a pas vocation à être durable, et le second est instable, **il semble clé que le club – à l'image du football français – puisse se réinventer.**

Ainsi le football français ne va pas bien, avec des difficultés structurelles au-delà de l'impact des différentes crises récentes. **Il semble donc indispensable de chercher des pistes d'amélioration dans d'autres compétitions.**

La Ligue 1 est généralement considérée comme le cinquième championnat européen, derrière la Premier League (première division anglaise), la Liga (Espagne), la Bundesliga (Allemagne) et la Serie A (Italie). Nous allons donc, dans le chapitre suivant, **mettre en perspectives les performances de notre football avec ceux de nos voisins**, pour y identifier des solutions possibles pour aider nos clubs.

35 <https://france3-regions.francetvinfo.fr/normandie/coronavirus-football-stade-malherbe-tres-inquiet-ses-finances-hac-peu-plus-serein-1822494.html>

36 France Bleu (2021), "Le HAC va terminer la saison avec 10M€ de recettes de moins que prévu", François Manoury, 30 mars 2021

3. LE MODÈLE DU FOOTBALL FRANÇAIS FACE AUX AUTRES CHAMPIONNATS EUROPÉENS



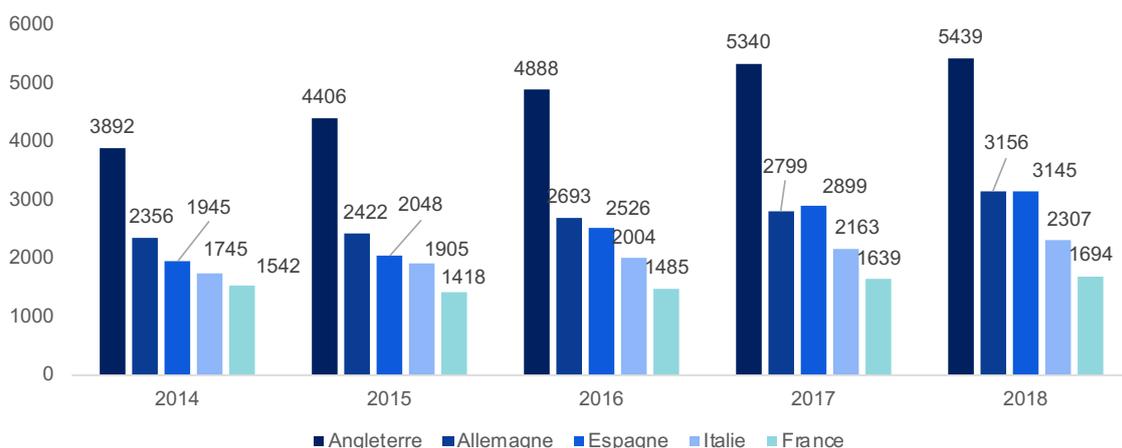
Le chapitre en synthèse

- Parmi les pays du *Big 5*, **la France est le pays avec les revenus les moins élevés**, cumulant à 1,7 Mds€ en 2018 contre 5,4 Mds€ pour la Premier League
- **Les droits audiovisuels français présentent un écart important vis-à-vis des championnats du Big 5**,
 - **Ils n'ont pas su bénéficier de la hausse des droits autant que leurs voisins**, avec en 2018 un montant de 17€ de droits audiovisuels par habitant contre 44€ en Angleterre ou 28€ en Espagne
 - **Les droits internationaux et la mise en place partenariats avec des marchés étrangers** apparaît comme un levier d'action puissant
 - **L'attractivité du championnat** apparaît comme **le levier majeur d'amélioration**
- **Le sponsoring est développé de manière inégale avec des potentiels d'améliorations**
 - Le football français apparaît à niveau en ce qui concerne le sponsoring des maillots des joueurs
 - **Mais il demeure un potentiel important concernant le naming des stades**, avec moins de 25% des stades concernés (2019-2020) contre plus de 50% des clubs allemands. Le potentiel de ce type d'accord est estimé en Angleterre à près de 155M€.
- La fiscalité du championnat apparaît comme une des différences majeures vis-à-vis des autres compétitions, **les charges patronales et sociales rendant les clubs français moins compétitifs**
 - Les clubs français ont payé sur la saison 2019-2020 près de **955M€ de charges**
 - A travers le quotient familial ou le régime des impatriés la fiscalité apporte **quelques éléments d'attractivité pour des joueurs étrangers**
 - Mais les charges demeurent très importantes, les **charges salariales étant par exemple 62x supérieures à celles d'Espagne**
 - Cela joue sur **la santé financière des clubs**, mais aussi sur leur **attractivité et leur capacité à recruter**

A. UNE ATTRACTIVITÉ SUPÉRIEURE DES AUTRES CHAMPIONNATS LEUR PERMETTANT DES NIVEAUX DE REVENUS SUPÉRIEURS ET MOINS DE DÉPENDANCE AU MARCHÉ DES TRANSFERTS

Le **chiffre d'affaires de la Ligue 1 est plus faible que celui de ses voisins**, et notamment de la Premier League, ligue la plus riche d'Europe, qui gagne en 2018 42% de plus que la Bundesliga en Allemagne.

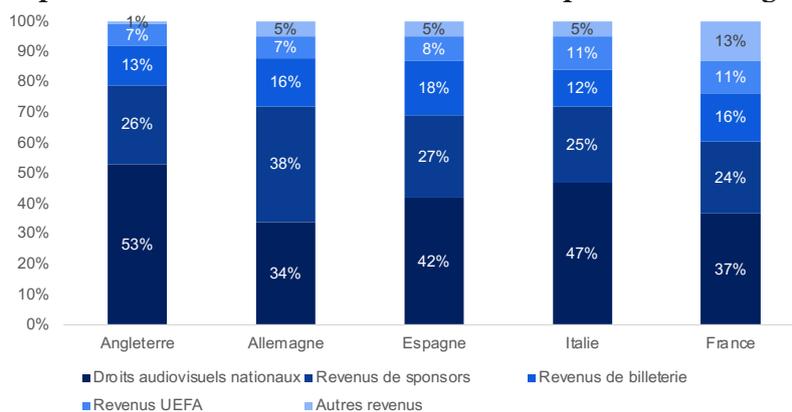
Graphique 3.1. Évolution des revenus au sein des championnats du Big 5, entre 2014 et 2018, en M€



Source : UEFA

Cette différence de notre championnat vis-à-vis des autres compétitions s'explique **principalement par les 1) droits audiovisuels et 2) une meilleure utilisation du levier du sponsoring**. A côté de cela, avec 13% d'autres revenus, **3) la France apparaît plus dépendante du marché des transferts que nos voisins**.

Graphique 3.2. Répartition des revenus au sein des championnats du Big 5, en 2018, en %



Source : UEFA

Dans un contexte général de hausse des droits audiovisuels, la France a généré moins de valeur notamment à cause d'un déficit d'attractivité.

LES DROITS AUDIOVISUELS : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Les droits TV sont historiquement la source de revenus principale pour le football français et européen. On distingue trois grands types de droits audiovisuels :

- Les **droits audiovisuels nationaux**, qui sont les droits versés par les chaînes de télévision nationales pour diffuser les matchs de football sur le territoire français. Ces droits audiovisuels sont perçus par la Ligue de Football Professionnel et renégociés à des échéances de quatre années. Le cycle actuel couvre les droits entre 2020 et 2024
- Les **droits audiovisuels étrangers** sont les droits payés par des diffuseurs pour montrer les matchs de Ligue 1 dans d'autres pays. Avec l'émergence des marchés en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord, la valeur des droits audiovisuels étrangers ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que de nouveaux publics se convertissent au football.
- Les **droits UEFA** sont les droits de diffusion des matchs européens. Ces droits sont négociés par l'UEFA avec les diffuseurs, avec ensuite une redistribution aux clubs qui participent aux deux principales compétitions continentales : la Ligue des Champions et la Ligue Europe. La redistribution est proportionnelle aux performances des clubs dans ces compétitions.

LA RÉPARTITION DES DROITS TV CHERCHE À CONCILIER SOLIDARITÉ ET RÉCOMPENSE DU MÉRITE SPORTIF

Chaque modèle de répartition des droits télévisés **doit concilier deux principes en apparence contradictoires** :

- Une certaine **récompense du mérite sportif** afin de rétribuer les clubs dont les performances et la qualité de jeu maintiennent l'attractivité du championnat
- Un impératif de **solidarité**, les revenus audiovisuels représentant un moyen pour les plus petits clubs de bénéficier d'un minimum de budget afin de rester compétitifs

Chacun des pays du *Big 5* propose des mécanismes différents pour équilibrer ces deux principes

Pays	France	Angleterre	Espagne	Italie	Allemagne
Vue d'ensemble	La répartition des droits TV se fait entre la Ligue 1 et 2, la Nationale, la FFF/LFP et la Taxe Buffet	La répartition des droits TV continue d'évoluer depuis 2018	La répartition se fait en faveur des clubs de première division. Avant 2016, les droits TV étaient négociés directement entre les clubs et les diffuseurs. Ce modèle - encore en vigueur au Portugal - causait des déséquilibres en faveur des grandes équipes et était un facteur explicatif de la situation précaire des clubs les plus modestes	La répartition est assez similaire à l'allocation française	La complexité du modèle reflète une volonté d'intégrer des dimensions diverses (formation nationale, performances en championnats européens)

Pays	France	Angleterre	Espagne	Italie	Allemagne
Répartition des droits nationaux entre clubs	La Ligue 1 bénéficie de 70-75% du montant attribué aux clubs contre 10-15% destinés aux clubs de Ligue 2. Les 10-15% restants sont partagés entre la FFF et LFP (5-10%) et environ 5% à la Taxe Buffet pour aider les petits clubs	50% des droits sont répartis de manière égale entre les clubs 25% sont répartis au prorata des résultats sportifs 25% sont répartis au prorata du nombre d'apparitions à la télévision	90% des revenus audiovisuels espagnols sont destinés à la première division (La Liga Santander) et 10% à la deuxième (LaLiga SmartBank). Au sein de l'attribution pour la Liga Santander : 50% des revenus sont répartis à part égales entre les clubs 25% sur la base des revenus sportifs 25% sur la <i>implantación social</i> , critère qui mesure l'apport du club au football espagnol sur la base de 2 critères : 1) les revenus d'abonnement et de billetterie, et 2) la contribution de chaque club à la valorisation des droits TV Au sein de l'attribution pour la Liga SmartBank : 70% du montant est réparti à parts égales ; 15% se fait sur la base des résultats sportifs et 15% sur la base du critère d' <i>implantación social</i>	A partir de la saison 2019-2020, la répartition prévue se fait : 50% à parts égales entre les clubs professionnels 30% sur la base des résultats sur les des trois dernières années 20% sur la base du nombre de supporters	70% des revenus distribués en fonction d'un classement à 5 ans des clubs de première et de seconde division, avec une valorisation plus importante des classements les plus récents 23% attribués aux 36 clubs des deux principales divisions sur la base d'un second classement à 5 ans avec une pondération différente 5% des revenus distribués en fonction d'un classement à 20 ans, avec cette fois-ci une pondération égale de chaque saison 2% des revenus sont attribués au prorata des minutes de jeu dans la saison actuelle accordés aux joueurs de moins de 23 ans formés en Allemagne, pour valoriser la formation

Pays	France	Angleterre	Espagne	Italie	Allemagne
Répartition des droits internationaux	Pour le cycle 2020-2024, les droits internationaux seront répartis entre neuf clubs à « vocation européenne » avec une répartition 50% sur le sportif et 50% sur la notoriété. ³⁷	Les droits internationaux sont répartis de manière égalitaire entre tous les clubs de la Premier League jusqu'en 2018. Depuis cette date, si un montant équivalent aux droits en 2018 continue à être distribué de manière égale entre les clubs, toutes les augmentations de droits internationaux doivent être réparties au prorata des résultats sportifs.	Sur la même formule que les droits nationaux. ³⁸		25% répartis de manière égale entre les clubs de première division 50% répartis entre les clubs selon un classement des performances internationales sur 5 ans 25% sont répartis en fonction du nombre de matchs des compétitions de l'UEFA joués par chaque équipe

Il existe ainsi une grande diversité de modèles de répartition en Europe, avec des modèles récompensant fortement les résultats sportifs - comme en Allemagne - face à un modèle anglais plus “égalitaire” dans sa répartition.

37 RMC Sport (2020), “Ligue 1 : Comment les clubs vont se partager les nouveaux droits TV”, https://rmcsport.bfmtv.com/football/ligue-1/ligue-1-comment-les-clubs-vont-se-partager-les-nouveaux-droits-tv_AV-202003190391.html [dernier accès le 19 septembre 2021]

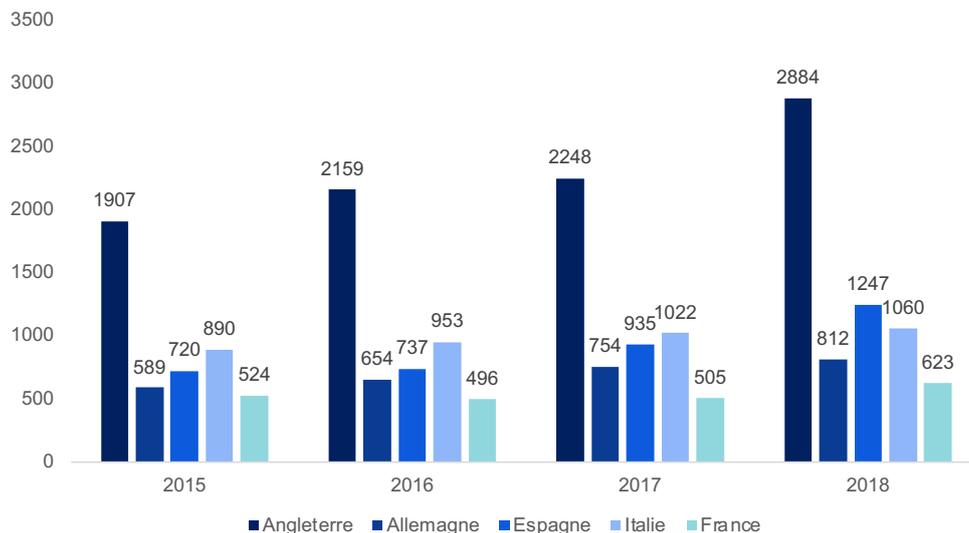
38 La Vanguardia (2019), “Los millones que ingresan los equipos españoles por los derechos televisivos”, 12 décembre 2019, <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20191212/472191051360/laliga-derechos-tv-reparto-barcelona-real-madrid.html> [dernier accès le 19 septembre 2021]

Néanmoins une tendance globale se dessine vers un partage de plus en plus grand en faveur des gros clubs. La dernière négociation des droits anglais a permis une revalorisation des clubs les plus performants. Mais c'est surtout en début d'année 2021, avec la tentative de mettre en place une Super League européenne, que cette logique a été la plus visible. Avec ce projet, essentiellement pensé pour permettre aux clubs historiquement les plus performants (Real Madrid, FC Barcelone, Juventus de Turin,...) de capter une manne de droits télévisés supérieure, le principe de solidarité de la répartition semble de moins en moins compter dans le football européen moderne.

- **Les montants de droits TV** ont connu une forte hausse ces dernières années, représentant une des principales sources de croissance pour les clubs en Europe

Portée par une demande plus forte et une concurrence entre diffuseurs plus importante, les droits audiovisuels n'ont cessé d'augmenter entre 2015 et 2018 au sein des championnats du Big 5.

Graphique 3.3. Revenus audiovisuels des championnats du Big 5, en 2015-2018, M€

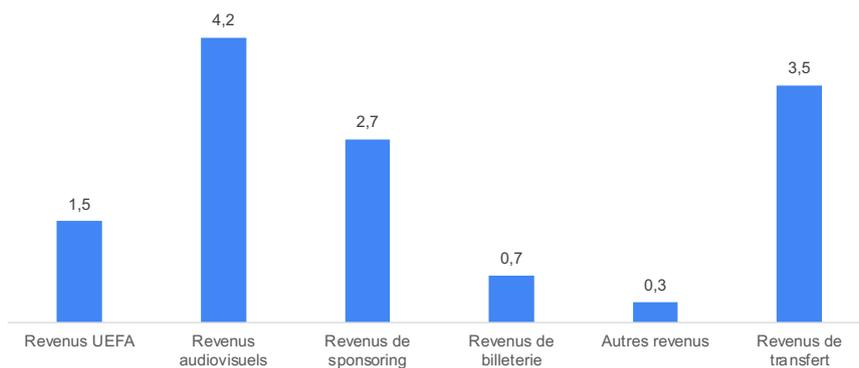


Source : UEFA

Entre 2009 et 2018, c'est la principale source de revenus pour les clubs de premières divisions des 55 pays membres UEFA, **représentant près d'un tiers du total, soit 4,2Mds€**. La place de ce levier est toujours aussi importante aujourd'hui, puisqu'en 2018, c'est 40% de la croissance des revenus des clubs européens qui provient de la hausse des droits audiovisuels par rapport à 2017.³⁹

Graphique 3.4. Revenus audiovisuels des championnats du Big 5, en 2015-2018, M€

39 UEFA (2020), 2018 Club Licensing Benchmarking Report



Source : UEFA

Néanmoins cette forte croissance des années passées semble se stabiliser. En mai 2021, la Premier League négocie avec Sky, BT et Amazon pour maintenir les montants actuels sur les saisons 2022-2025. Au mois d'avril 2021, les enchères pour les droits TV de la Série A en 2021-2024, remportées par le service de streaming DAZN, ont débouché sur une valeur de 810M€ par saison, soit une baisse de près de 20% par rapport au précédent accord. De même, en Allemagne, les droits pour les saisons 2021-2025 sont en baisse de 5% par rapport au cycle précédent.

- **La France n'a pas su profiter de cette forte hausse autant que ses voisins**

La place occupée par les droits audiovisuels en France demeure plus faible qu'ailleurs. Par exemple en Angleterre ceux-ci pèsent 16 points de pourcentage de plus qu'en France, atteignant 53% du total.

Ce différentiel vient d'abord d'une **plus grande attractivité des autres championnats, notamment à l'international.** En Premier League par exemple, les enchères des droits audiovisuels nationaux ont commencé à baisser en 2019, et ce sont les droits internationaux qui ont permis de compenser largement (4,2Mds£ (5Mds€) en 2020-2022 contre 3,2Mds£ (4Mds€) en 2018-2020).

La Premier League possède en effet une marque forte. Suivant l'exemple de la NBA, à partir de 2016 elle n'adosse plus son nom à un sponsor pour ne pas en diluer la puissance. Cette force marketing lui a permis de sécuriser des contrats de revenus audiovisuels à l'étranger à plusieurs milliards par an, contre 80M€ pour la France.

- **Une marge de progression pour la Ligue 1 plus importante à l'étranger qu'en France, nécessitant un gain d'attractivité et d'image**

La marge de progression en termes de droits audiovisuels pour la Ligue 1 existe. En 2018, le niveau des droits audiovisuels par habitant en France s'élevait à 17,3€, soit un niveau équivalent

à l'Italie, au-dessus de l'Allemagne mais encore significativement derrière l'Espagne et surtout l'Angleterre, ce qui a longtemps nourri l'espoir d'un "rattrapage" dans les années à venir.

Graphique 3.5. Droits audiovisuels par habitant des pays du Big 5, en €, en 2018



Source : UEFA

Un des leviers qui se présente pour les clubs français est donc d'investir sur son attractivité pour profiter des spectateurs en dehors du territoire. C'est évidemment possible pour un club en investissant sur des joueurs avec de fortes côtes de popularité (par exemple Cristiano Ronaldo acheté 117M€ par la Juventus), même s'il existe un plafond de moyens pour pouvoir acheter des joueurs à forte notoriété. Mais au-delà de ces leviers, à la fois de court terme et réservés à un petit nombre de clubs, il est possible pour les clubs comme pour les ligues, de valoriser les joueurs évoluant déjà sur le territoire.

Une des manières de le faire est de mettre en place **des partenariats avec des marchés étrangers.** C'est notamment ce qu'ont initié des clubs comme le PSG ou l'OL.

“Nous nous tournons de plus en plus vers d'autres pays. Nous avons une joint-venture en Chine par exemple et nous nous développons aux États-Unis. [...] Les deals régionaux sont de plus en plus clés : on parle d'environ 300 millions, mais cela peut aller jusqu'à 500-800 millions.” - Jean-Michel Aulas

Ainsi en termes de droits audiovisuels la France peut s'améliorer, avec une marge d'amélioration claire vis-à-vis des grands championnats européens. Néanmoins, au-delà de l'évidente affirmation selon laquelle “pour avoir un championnat plus attractif il faut des jeux et des joueurs attractifs”, **les leviers facilement actionnables sont rares.** Une meilleure valorisation des actifs, notamment à l'étranger, est centrale dans les années à venir pour effectuer ce rattrapage tant espéré. **Mais pour cela, chaque acteur doit travailler de concert pour rendre notre championnat le plus attractif possible.**

LE SPONSORING ET PROPRIÉTÉ DE STADE - LA FRANCE SE PRIVE D'UN LEVIER

- **Le Sponsoring : de quoi s'agit-il ?**

Dans le milieu du sport, le sponsoring est un soutien financier ou matériel apporté à un événement, une fédération, une équipe sportive ou un sportif par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité et de collaborations.

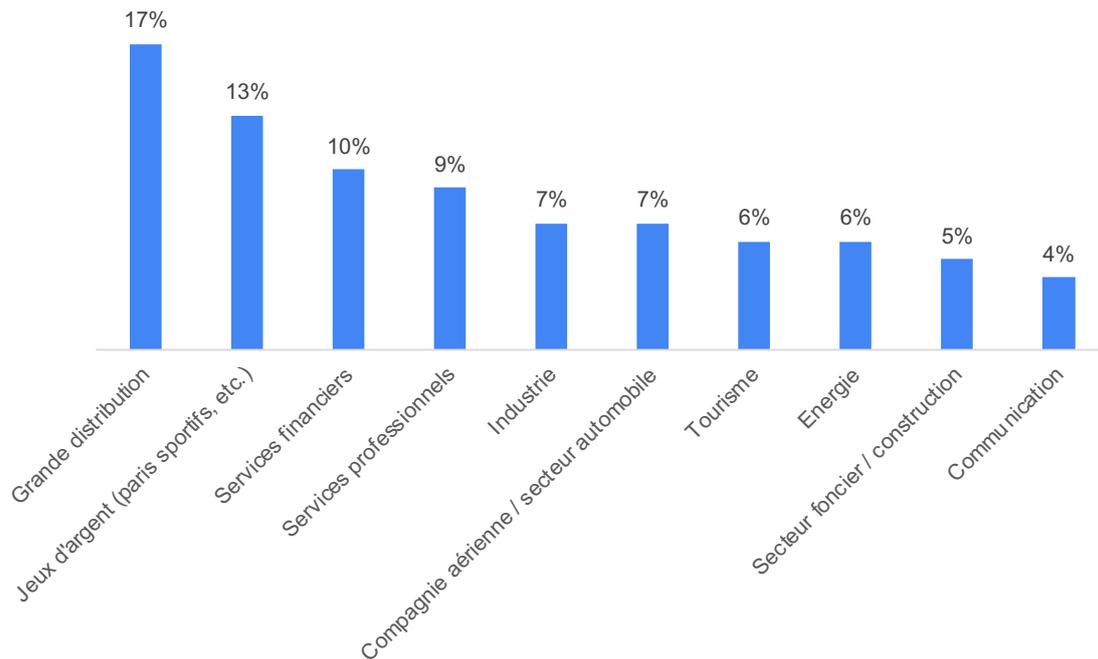
En 2018, en Europe, 15% des stades possèdent le nom d'un sponsor, à l'image de l'Allianz Arena de Munich, tandis que deux tiers des ligues professionnels de première division ont une appellation commerciale, comme l'illustre notre Ligue 1 Uber Eats.

Le sponsoring dans le football concerne surtout trois types d'actifs : **le sponsoring (i) des maillots, (ii) des stades ou encore (iii) des divisions.**

- **Le Sponsoring des maillots : Un marché principalement soutenu par les entreprises locales**

La première forme de sponsoring est celle des maillots, qui intéresse de nombreuses industries.

Graphique 3.6. Parts de marché par types de sponsors de maillots, en % des dépenses de sponsoring en Europe, pour la saison 2019-2010⁴⁰



Source : UEFA

40 UEFA (2020), 2018 Club Licensing Benchmarking Report

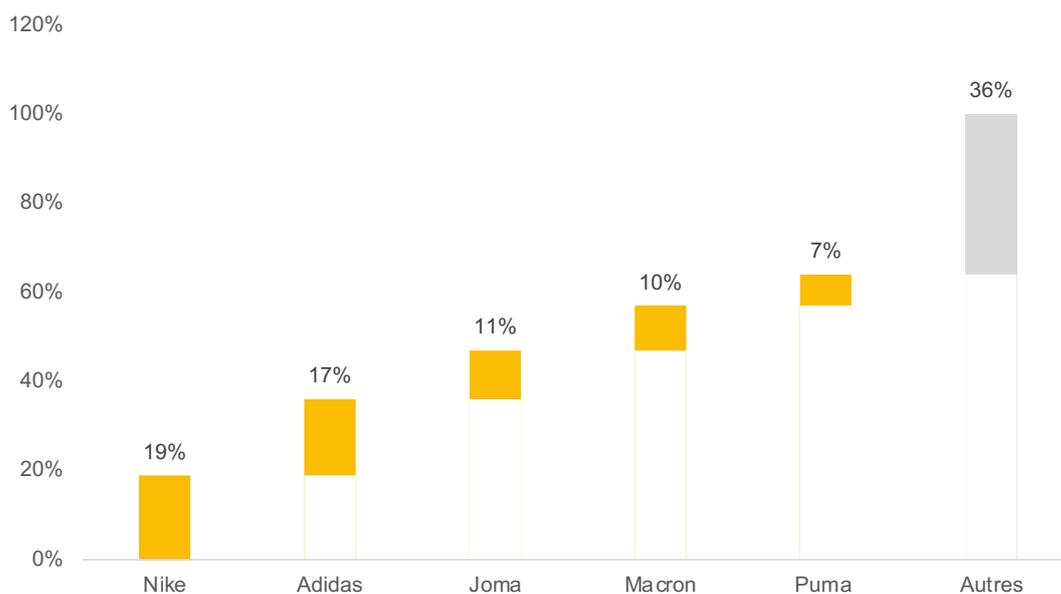
Parmi les plus grands contributeurs en Europe, le secteur de la grande distribution apparaît en tête avec près de 17% de part de marché pour la saison 2019-2020, avec une augmentation notable des jeux d'argent avec +2% de croissance par an.

Au sein de ces sponsors de maillot, le tissu industriel local joue un rôle important. En effet, en Europe, près de deux tiers des sponsors sont des entreprises nationales, et 15% viennent d'autres pays européens.

ZOOM : UN MARCHÉ DES ÉQUIPEMENTIERS DE MAILLOT CONCENTRÉ ENTRE 5 GROS ACTEURS

Au-delà des contrats de sponsors sur les maillots, un autre élément clé est celui des contrats avec les fabricants de ces mêmes maillots. Ce qui apparaît ici est une forte concentration des acteurs, le Top 5 (Nike, Adidas, Joma, Macron, Puma) représentant 64% du marché européen lors de la saison 2018/2019.

Graphique 3.7. Parts de marché des principaux fabricants de maillots en Europe, pour la saison 2018-2019



Source : UEFA

Deux leviers existent pour augmenter les revenus de sponsoring :

- Augmenter la valeur de chaque contrat de sponsoring, ce qui passe avant tout par **une plus grande attractivité du club ou une meilleure mise en concurrence des fournisseurs**, afin d'améliorer son levier de négociation
- Augmenter le nombre de contrats signés, notamment en **optimisant les surfaces de maillots exploitées**

En termes d'exploitation des surfaces de maillots on remarque des différences fortes entre les pays. En Allemagne il y a une absence de sponsors sur les shorts, tandis qu'en Ecosse aucun club ne possède de sponsor sur les épaules.

LE NAMING DES STADES : UN LEVIER ENCORE SOUS-EXPLOITÉ EN FRANCE PAR RAPPORT À D'AUTRES PAYS D'EUROPE

Au démarrage de la saison de 2019-2020, plus de 100 clubs de première division européenne avaient conclu des accords de droits d'appellation de stade, soit environ 15% du périmètre européen.

En France, sur la saison 2019-2020, c'est moins de 25% des stades qui ont signé des accords de ce type, les principaux exemples étant le stade Orange Vélodrome de Marseille, le Matmut Stadium Gerland de Lyon ou encore l'Allianz Riviera de Nice. Aujourd'hui l'investissement moyen d'un contrat de naming est de 850K€ par an France, avec une durée moyenne de 8 ans (5 ans si l'on exclut les 15 ans de contrat du Sud de France Arena Montpelliérain). Il s'agit d'un ordre de grandeur similaire à ce que l'on peut trouver en Italie ou en Espagne où le Wanda Metropolitano de l'Atlético de Madrid rapporte près de 10M€ annuels aux *Rojiblancos*.

En Angleterre le naming est davantage répandu, puisqu'il concerne plus du quart des stades, à l'image de l'iconique Emirates stadium d'Arsenal ouvert en 2006. Pour donner son nom au stade des Gunners, Emirates verse près de 17M€ par an. La Belgique, les Pays-Bas, l'Ecosse, la Suisse, le Danemark ou encore la Norvège ont également entre 25% et 50% de leurs stades concernés par des contrats de *naming*.

Mais au niveau du naming ces pays restent derrière l'Allemagne ou la Suède, où plus de 50% des stades sont concernés par ce type de partenariats. En Allemagne c'est le club de Hambourg qui a introduit cette pratique dès 2000 avec son AOL Arena. En 2018-2019, près de 20 ans plus tard, pas moins de 15 clubs de la Bundesliga (sur 18) disposent de ce type d'accord de dénomination pour leur stade. Les trois plus gros bénéficiaires sont sans surprise le Bayern qui reçoit 6M€ par an par l'assureur Allianz, Schalke 04 qui profite du même montant annuel versé par le brasseur Veltins et le Borussia Dortmund qui bénéficie d'environ 5,8M€ par an de la part de Signal Iduna. Les montants moyens versés avoisinent les 2,6M€ par saison, avec des contrats de très long terme, à l'image de l'accord entre l'Allianz et le Bayern qui court jusqu'en 2041.

Le potentiel de ce type de contrat est très significatif. A titre d'exemple, selon une étude du cabinet Duff & Phelps, le potentiel pour les 20 clubs de Première League seuls avoisinerait les 155M€ (135,5M£). Si l'attractivité de la Ligue 1 reste inférieure à celle de la première division anglaise, le nombre de stades qui restent éligible pour du naming reste bien plus important.

Il est important de nuancer cette analyse puisque de grandes disparités demeurent entre les clubs, avec 78% de la valeur captée par le top 6. En effet, si le cabinet de valorisation évalue le potentiel d'un club comme Manchester United à 26,2M£, la valeur estimée pour Huddersfield Town plafonne à 0,3M£.

ZOOM : POURQUOI UNE TELLE DIFFÉRENCE ENTRE LA FRANCE ET UN PAYS COMME L'ALLEMAGNE ?

La première raison qu'il est possible d'invoquer est une plus faible culture du sponsoring, avec une méconnaissance des avantages de ce type de contrat pour le tissu industriel français. Pourtant une étude Sponsora révèle que 80% des Français estiment que le *naming* apporte de la notoriété aux marques, élément sur lequel les clubs pourraient s'appuyer.

Mais la distribution du territoire français peut aussi être un élément explicatif. **Une grande partie des partenariats relève d'une logique géographique,** que cela soit Accor Hotel à Paris, le MMArena au Mans, Sud de France pour Montpellier ou en Allemagne où les accords de dénominations sont souvent signés avec des entreprises des Landers souhaitant souligner leur ancrage local fort (par exemple l'Allianz Arena bavaroise). Or, il existe en France une concentration des entreprises les plus importantes en l'île de France, alors que les clubs sont répartis de manière plutôt équilibrée sur le territoire national.

Un autre élément est celui du mode de financement et d'exploitation français avec une prédominance des partenariats public-privés faisant cohabiter exploitants, clubs résidents et collectivités publiques dans des schémas complexes où les intérêts sont difficiles à aligner. L'UEFA, dans son rapport de "Club Licensing Benchmarking Report" montre ainsi qu'au sein des clubs possédant leur propre stade, au niveau européen, sur 136 clubs concernés, 41 (soit 30 %) ont conclu des accords sur les droits de dénomination des stades, contre 0% lorsque c'est la collectivité publique (État ou municipalité) qui est propriétaire du stade.

LE SPONSORING DES DIVISIONS : LA FRANCE EN LIGNE AVEC NOS VOISINS EUROPÉENS

Aujourd'hui plus de la moitié des top divisions européennes possèdent un accord de droits de dénomination avec un partenaire national. Contrairement aux droits de dénomination des stades fortement concentrés dans le Nord de l'Europe, ici le phénomène est distribué de manière plus égale sur le continent.

La France n'est pas en retard sur le sujet, puisqu'après le contrat de naming "Ligue 1 Conforama", notre championnat a ainsi signé un accord avec Uber Eats depuis la saison 2020-2021. Ce partenariat - d'une durée de 2 ans - est estimé à plus de 15M€ par saison, soit une augmentation significative vis-à-vis des 8M€ annuels versés pendant les trois de contrat avec la chaîne de magasins Conforama.

Ce montant est en ligne avec ce que l'on peut observer en Italie, où ce que verse l'opérateur TIM, pour la Serie A (~15M€ entre 2018-2021, et ~20M€ entre 2021-2024) ou **en Espagne** où la banque Santander verse un montant de 20M€ annuels pour englober à la fois la première et la deuxième division du pays.

En Angleterre, il y a une longue tradition de naming, le championnat s'appelant de 1993 à 2001 "FA Carling Premiership" puis de 2001 à 2004 "Barclaycard Premiership", et recevant jusqu'en 2016 près de 45M€ par exercice. **Pourtant le championnat masculin a depuis abandonné le naming** pour renforcer sa stratégie de marque forte et indépendante à l'image de la NBA. Il est à noter cependant que la banque a officialisé en 2019 **un partenariat avec la ligue professionnelle féminine** pour les trois saisons 2019-2022. La ligue devenue "Barclays FA Women's Super League" a ainsi perçu un montant estimé à 10M£ (11,6M€) d'après la BBC, permettant une dotation financière globale aux équipes avec un plancher de 0,5M£.

L'Allemagne fait figure de seconde exception au sein du Big 5, sans dénomination de ligue, en dépit d'une grande majorité des stades possédant un sponsor.

Ainsi, **si la marge de progression des revenus de sponsoring apparait moins centrale** parmi les chantiers du football français, **quelques petites pistes semblent se dessiner. Davantage de clubs pourraient améliorer l'exploitation de leurs maillots, ou rentabiliser l'appellation de leur stade.** Si chacun de ces éléments **ne peut faire abstraction des problématiques propres à chaque club** (propriété publique du stade, absence de sponsors pertinents dans l'écosystème, etc) **ils constituent assemblés un ensemble de petits gains possible pour nos clubs.**

B. LA FISCALITÉ SUR LE FOOTBALL : UN TALON D’ACHILLE POUR LA FRANCE ?

LA FISCALITÉ SUR LE FOOTBALL EN FRANCE PAR RAPPORT AUX AUTRES GRANDS PAYS EUROPÉENS

Dans son rapport sur la fiscalité du Foot, “Première Ligue” pour l’année 2020, le syndicat patronal des clubs de Ligue 1, explique que **les clubs français ont payé sur la saison 19-20 près de 955M€ de charges.**⁴¹

- **Fiscalité**

*« Lorsque l’on parle des impôts il faut regarder le sujet dans son ensemble : les défauts mais aussi les avantages » - Cédric Roussel, député de la 3ème circonscription des Alpes-Maritimes et rapporteur de la mission d’information sur les droits de diffusion audiovisuelle des manifestations sportives*⁴².

La fiscalité française n’est pas mauvaise en tant que telle, avec une progressivité marquée de l’impôt. A titre d’exemple, le taux marginal d’imposition peut être vue comme plus intéressant en France que chez nos voisins avec un seuil de déclenchement plus élevé qu’en Italie, au Portugal, ou encore en Belgique.

Autre élément intéressant, le principe du quotient familial (avec décote) mais aussi le régime des impatriés pour certains joueurs sont également plus efficaces que dans les autres pays du *Big 5*. **Ces différents petits éléments sont autant de points d’attractivités pour des joueurs étrangers.**

Cependant, ces caractéristiques avantageuses du modèle fiscal français sont largement contrebalancées par **des cotisations patronales et salariales particulièrement importantes.**

- **Les charges patronales**

En effet, sur la saison 2019-2020, les **cotisations salariales et patronales représentaient près de 604M€, soit environ 64% de toute la fiscalité des équipes de Ligue 1.**⁴³

41 Première Ligue (2019), “Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français”, <https://premiere-ligue.fr/wp-content/uploads/2019/03/Etude-comparative-charges-sociales-site.pdf> [dernier accès le 11 juillet 2021]

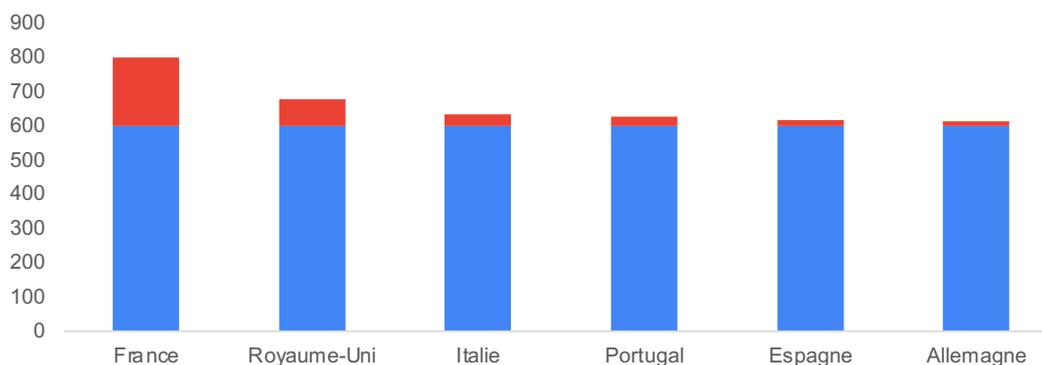
42 Entretien avec le député Cédric Roussel, 1er juillet 2021

43 <https://www.sofoot.com/caiazzo-le-losc-paie-plus-de-charges-patronales-que-tous-les-clubs-de-bundesliga-et-liga-reunis-497977.html>

Si l'on compare les parts prélevés, **en France les taux de cotisation avoisinent les 30-40%** quand en Angleterre le montant est de 13,7%. De plus, **il n'y a pas de système de plafonnement en France** : seule l'Angleterre est dans la même situation quand en Allemagne le plafonnement est à 13 000€/an/salarié et de 15 500€/an/salarié en Espagne. En Italie le montant des cotisations ne peut dépasser les 739 000€ annuels.

A cela s'ajoutent **d'autres avantages spécifiques liés aux statuts des sportifs** dans le cadre du régime des charges, comme c'est le cas en Italie, en Belgique ou encore au Portugal.⁴⁴ Tous ces éléments creusent la différence avec les montants payés en France.

Graphique 3.8. Comparaison des charges sociales patronales par pays, en K€⁴⁵

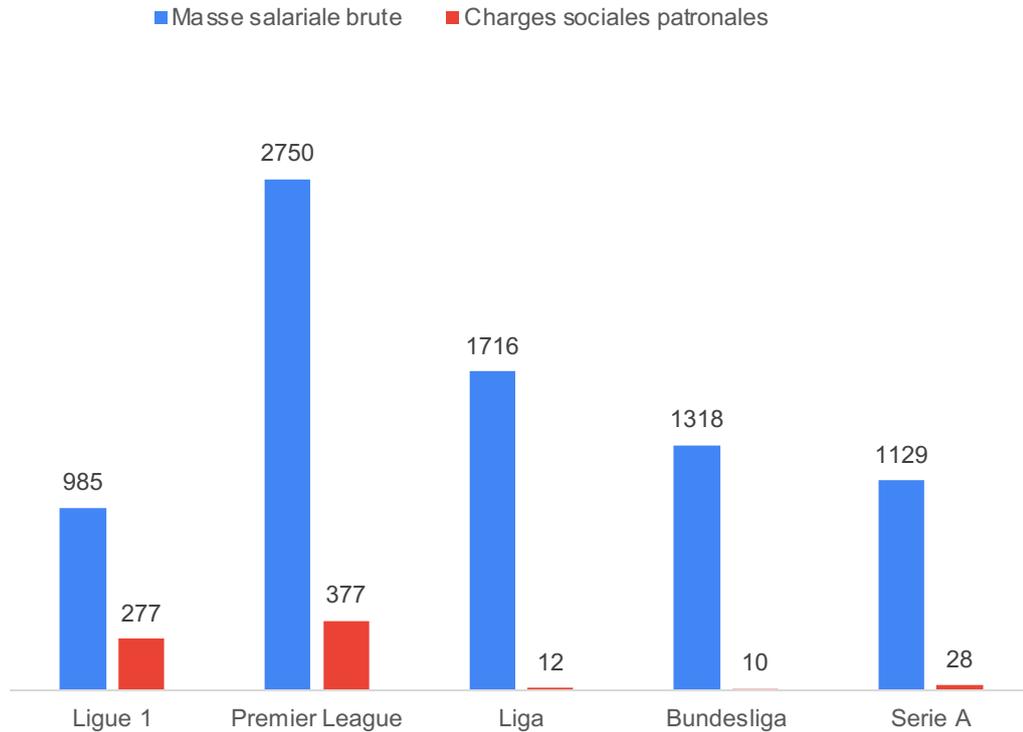


Source : Première Ligue

44 Première Ligue (2019), "Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français", Première League, <https://premiere-ligue.fr/wp-content/uploads/2019/03/Etude-comparative-charges-sociales-site.pdf> [dernier accès le 28 novembre 2021]

45 Sur base d'un salaire de 600 000€, avec les données du Rapport Première Ligue

Graphique 3.9. Ratio des charges patronales sur la masse salariale totale par championnat, en M€⁴⁶



Ratio des charges patronales sur masse salariale	28%	14%	1%	1%	2%
--	-----	-----	----	----	----

Source : Première Ligue

- **Les charges salariales**

Aux charges patronales viennent s'ajouter les charges salariales. **Ces dernières s'élèvent en France entre 9,5 et 19%**. Ces chiffres sont supérieurs aux autres pays du *Big 5*, étant par exemple **62 fois plus importants que les charges espagnoles**.⁴⁷

⁴⁶ Sur base d'un salaire de 600 000€, avec les données du Rapport Première Ligue

⁴⁷ Première Ligue (2019), "Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français", Première Ligue, <https://premiere-ligue.fr/wp-content/uploads/2019/03/Etude-comparative-charges-sociales-site.pdf> [dernier accès le 28 novembre 2021]

Graphique 3.10. Comparaison des charges patronales de clubs français avec les clubs et ligues européennes, en K€, en 2019⁴⁸



Source : Première Ligue

UNE DIFFÉRENCE DE CHARGES IMPACTANT LES CAPACITÉS D'INVESTISSEMENT DES CLUBS ET L'ATTRACTIVITÉ DE NOTRE CHAMPIONNAT

Dans un marché mondialisé, une différence de cotisations salariales et patronales exerce nécessairement une influence sur la compétitivité. D'après l'étude Première Ligue, en 2017, le cout annuel de cotisations patronales pour Daniel Alves, jouant au PSG, s'élevaient à 2 520K€ pour un salaire brut de 8 400K€ (**environ 30%**) quand Sergio Ramos coutait lui, au Real Madrid, 15K€ pour un salaire brut de 20 700K€ (<1%).

De telles différences jouent nécessairement sur la capacité des clubs à s'attacher les services des joueurs les plus performants ou cotés. **Le football étant une économie liée au spectacle, le départ des meilleurs talents et l'incapacité à attirer ceux d'ailleurs a un impact direct sur la santé globale du secteur.**

Même avant la crise de la Covid 19, de plus en plus de clubs se sont mis à payer leurs joueurs directement en net, absorbant le coût de la fiscalité pour rendre la comparaison pour ces derniers "indolore". Si l'on peut citer le PSG, ou encore l'OL qui appliquent ce type de mécanisme, **ce système a des limites assez claires.**

48 Sur base d'un salaire de 600 000€, avec les données du Rapport Première Ligue

Tout d’abord cela n’est possible que pour des clubs relativement aisés, pour qui ce surcoût se répercute nécessairement sur d’autres postes de dépenses ou d’investissement. In fine, cela reste une dépense supplémentaire pour compenser un déficit d’attractivité.

Ensuite, cela incite les clubs à favoriser d’abord le développement du secteur sportif (recrutement de joueurs et encadrement) et à déprioriser les activités support (marketing, commercial, digital, juridique et financier). **Cet arbitrage forcé a nécessairement un impact négatif sur l’emploi local.**

A cette complexité du système français **s’ajoute la situation spécifique de Monaco**, ne payant pas le même régime que les clubs rencontrés chaque week-end, et renforçant **l’importance de donner davantage de lisibilité aux présidents de club sur la question fiscale.**

ZOOM : L’ILLUSTRATION DU PSG ET DE SES ACTIONS POUR FAIRE ÉVOLUER LA FISCALITÉ DU FOOT

Le PSG a commandé en début d’année une étude au Centre de droit et d’économie du sport pour mesurer son impact économique et fiscal. Cela est à la fois une réponse à l’amende de 700K€ infligée en 2020 par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation, et de la Répression des Fraudes, mais aussi un élément supplémentaire de négociation avec Bercy sur la question fiscale.⁴⁹

Cette étude, publiée en juin, met en avant des chiffres clés pour le club parisien, comme **le montant de ses contributions sociales et fiscales (1,9Mds€)**, l’impact économique primaire et secondaire (182,2M€) ou encore le nombre des actions déployées par la Fondation et le Fonds de dotation du club depuis 2011 (>126K€).⁵⁰

Une étude similaire avait été menée pour le club de Ligue 2, l’AC Ajaccio, pour la saison 2015-2016 dont les charges payées avaient été évaluées à 1,8M€. **La multiplication de ces évaluations et études illustre l’importance de la question parmi les acteurs du championnat.**

49 LaLettreA (2021), « Face à Bercy le PSG prépare son offensive sur le terrain fiscal », 11 mai 2021

50 CDES, Impact Économique Et Utilité Sociale Du Paris Saint-Germain, juin 2021

« Je vais vous donner une illustration : Lyon paye plus en charges sociales que l'entièreté de la Série A, ou que la Bundesliga et la Liga cumulées. Tous les clubs de Série A ensemble payent 38 millions de charges patronales, la Bundesliga et la Liga ensemble 23 millions. Nous sommes à 38 millions. » - Jean-Michel Aulas⁵¹

« Dans un aspect purement financier, pas loin de 70% des budgets de L1 sont alloués à la masse salariale. Il y a une forme de concurrence déloyale vis-à-vis des voisins européens sur la fiscalité, les français ne sont pas logés à la même enseigne et pas capables d'attirer les bons joueurs. » - Patrice Horjak

51 Entretien avec Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique lyonnais, mars 2021

4. QUELLE SITUATION POUR LES CLUBS DE FOOT PROFESSIONNELS EN FRANCE À LA SORTIE DE LA COVID-19 ?



Le chapitre en synthèse

- **La perte de chiffre d'affaires sur les deux saisons post-COVID a été de ~1Mds€** par rapport à la saison 2018-2019, avec 325M€ de revenus en moins sur la saison 2019-2020 et 635M€ de moins en 2020-2021
 - Cette baisse a été plus violente que chez nos voisins avec une chute de **22% de chiffre d'affaires sur 3 saisons contre 10%** en Europe
- **La baisse des droits TV est l'un des principaux facteurs, avec une chute de 22%** entre 2018-2019 du fait de la suspension des matchs, qui sera suivie de l'affaire Mediapro en décembre 2020
 - Mediapro devient insolvable fin 2020 alors que l'entreprise devait payer >700M€ par an en droits
 - **Ses lots sont attribués à Amazon, pour une valorisation très inférieure** (diffusion d'un match 2,2x moins chère par rapport à Canal +)
- **La diminution des transferts ou leur décalage dans le temps, amplifiée par le Brexit**, a amplifié les impacts financiers de la crise, limitant l'un des leviers traditionnels du modèle économique français
- **Les coûts n'ont pas pu être diminués proportionnellement aux revenus**, les clubs faisant appel à l'État pour faire face à la crise (allègements de charges temporaires)
 - **Dans le même temps, les coûts, et notamment les coûts salariaux n'ont pas été réduits à la baisse de manière significative**
 - **La perte opérationnelle des clubs de la LFP a triplé en 2019-2020 passant à -460M€ contre -95M€ la saison précédente**
- En conséquence, les clubs professionnels français se sont **fortement endettés pendant la crise**, notamment dans le cadre des Prêts Garantis par l'État (290M€)

L'impact de la pandémie mondiale sur le football professionnel est dévastateur. La fermeture des stades au public, les restrictions sur les déplacements et la crise économique qui a réduit les revenus de sponsoring ont impacté les clubs du monde entier. Dans le cas de la France, la fin prématurée de la saison 2019-2020 le 30 avril 2020 a **fortement touché les revenus de billetterie et les droits audiovisuels**.

La FIFA a évoqué, à l'intersaison 2020, une perte de 14Mds€ pour le football mondial, même si le chiffre n'a pas été plus détaillé.⁵² L'UEFA, elle, chiffre la perte de revenus des clubs de football européens autour de 9Mds€ en mai 2021.⁵³

52 Libération (2020), «La crise du Covid devrait coûter plus de 8 milliards d'euros au foot européen», Romain Métairie et AFP, 21 mai 2021

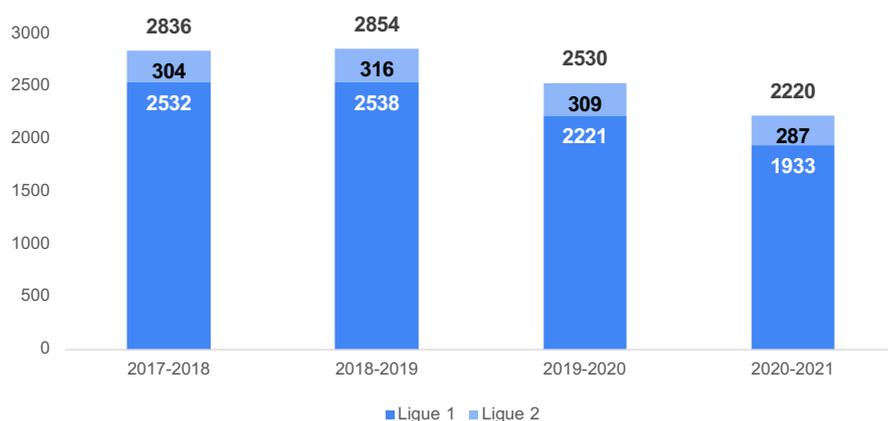
53 Financial Times (2021), «Europe's football clubs face «new reality» after €9bn Covid hit», Samuel Agini, 20 mai 2021

La France est, selon l'UEFA, un des pays les plus durement touchés en Europe avec l'Écosse, car les clubs hexagonaux doivent faire face à une double crise.⁵⁴ Au-delà des effets directs de la pandémie, ceux-ci subissent les conséquences de l'affaire Mediapro sur les droits audiovisuels, qui n'a pas eu son équivalent en Europe. Cette baisse de tous les canaux de revenus est combinée à une difficulté à diminuer leurs coûts. **Le directeur de la LFP a ainsi déclaré récemment qu'une majorité des clubs pourrait ne pas survivre à la saison qui vient.**⁵⁵

La perte de chiffre d'affaires cumulée attendue sur les deux saisons à venir est d'environ 1Mds€. Concernant la saison 2019-2020, un étude EY chiffre les pertes pour la filière entière - au-delà des seuls clubs - à près de 1,3Mds€. Pour la saison 2020-2021, la diminution de chiffre d'affaires par rapport à 2018-2019 a continué pour un chiffre d'affaires atteignant 2,2Mds€ contre 2,9Mds€ de dépenses.

Soit **une baisse totale de 37% du chiffre d'affaires pour les clubs professionnels français en trois saisons**, alors que la plupart des autres pays européens se situent plutôt autour de 10% de baisse.⁵⁶

Graphique 4.1. Évolution des revenus des clubs de Ligue et de Ligue 2, 2017-2021, M€



Source : Rapports de la DNCG ; EY ; Recherche de presse ; Analyse Fondation

Derrière ces chiffres, la crise actuelle concerne principalement les **revenus audiovisuels**, les **revenus de billetterie** et les **revenus de sponsoring**. Mais si la baisse des revenus n'est pas une fatalité pour une entreprise, les clubs français ont eu du mal à **réduire de manière proportionnelle leur base de coûts**, ce qui a entraîné la mise en place de **solutions de court terme**, et notamment un endettement fort.

54 Libération (2020), «La crise du Covid devrait coûter plus de 8 milliards d'euros au foot européen», Romain Métairie et AFP, 21 mai 2021

55 SoFoot, (2021), «il est peu probable que la majorité des clubs pros survivent», 11 juin 2021

56 Libération (2020), «La crise du Covid devrait coûter plus de 8 milliards d'euros au foot européen», Romain Métairie et AFP, 21 mai 2021

LA CRISE DES REVENUS AUDIOVISUELS : DE MEDIAPRO À AMAZON

Après le choc de la saison 2019-2020, la saison 2020-2021 s'annonçait comme l'année de la reprise. **En effet, cette saison devait être la première concernée par le contrat record de droits télévisés signé en 2018 avec le diffuseur sino-espagnol Mediapro. Celui-ci devait verser 780M€ par an aux clubs, le plus haut montant jamais atteint pour la ligue française.**

Pourtant, dès octobre 2020, **Mediapro a annoncé qu'il n'était plus en mesure de tenir ses engagements dans le cadre du contrat 2020-2024.** Alors que Mediapro avait bâti sa stratégie audiovisuelle et économique sur l'obtention de plusieurs millions de nouveaux souscripteurs pour sa chaîne, Telefoot, le diffuseur réussit tout juste à en attirer un demi-million.⁵⁷ Mécaniquement, par manque de revenus, **Mediapro s'est retrouvée insolvable et n'a finalement pu payer que 100M€ sur les 325M€** qu'il aurait dû déboursier à la date de son retrait, le 31 janvier 2021.⁵⁸

Face à cette première **déconvenue s'ajoute la position inflexible des deux diffuseurs historiques, Canal + et BeIn Sports,** qui refusent de faire des offres sur les droits rendus par Mediapro.⁵⁹ Finalement un accord a minima a permis à Canal + de reprendre les matchs du diffuseur sino-espagnol, mais seulement jusqu'au 23 mai 2021.

À l'été 2021, nouveau rebondissement. Alors que Canal + se positionnait pour récupérer les 80% de lots laissés libres par le diffuseur sino-espagnol, **le choix s'est finalement porté sur le géant américain Amazon pour un montant de 250M€ par saison jusqu'en 2024**⁶⁰. À la suite de l'attribution de ces lots, Canal +, payait désormais 30% plus cher que le géant américain pour 4x fois moins de matchs. Cela revient à faire payer plus de 2,2x plus cher la diffusion d'un match au diffuseur français par rapport à Amazon Prime. **La chaîne a donc annoncé la fin de sa collaboration avec la LFP après 2024**⁶¹, honorant tout de même son contrat de diffusion des matchs attribués en 2018.

Ce nouvel épisode révèle deux effets majeurs pour la valorisation des droits audiovisuels de la LFP :

1. **La perte de valeur des droits par rapport au 1,1Mds€ de Mediapro est confirmée.**
2. **La menace de retrait de Canal pourrait affaiblir la tenue d'une enchère concurrentielle pour le prochain cycle de droits TV 2024-2028**

57 Ouest France (2020), «Droits TV : Téléfoot aurait gonflé son nombre d'abonnés», 27 novembre 2020, <https://www.ouest-france.fr/sport/football/ligue-1/droits-tv-telefoot-aurait-gonfle-son-nombre-d-abonnes-7064444> [dernier accès le 28 novembre 2021]

58 Financial Times (2021), «French football's slow-motion crisis should open door to change», Leila Abboud, 13 janvier 2021

59 Financial Times (2021), «French football crisis deepens as league fails to resell TV rights», Leila Abboud et Murad Ahmed, 1 février 2021

60 Le Point (2021), «Droits TV de la Ligue 1 : Amazon s'impose, Canal + claque la porte», 11 juin 2021

61 Idem

LES REVENUS DE TRANSFERT : LA COVID VIENT S'AJOUTER AU DÉFI DU BREXIT

La décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne changera le statut des étrangers citoyens de l'UE travaillant dans le pays après le 31 décembre 2020. Alors qu'autrefois tout citoyen français pouvait s'installer librement dans le pays, désormais les joueurs de football souhaitant s'installer en Angleterre sont soumis à un nouveau régime d'immigration.

- D'une part, les transferts de jeunes joueurs sont soumis à des restrictions fortes : interdiction de recruter des étrangers de moins de 18 ans, et interdiction de recruter plus de six étrangers de moins de 21 ans par saison
- D'autre part, un système de permis de travail basé sur un système de points est mis en place. Un joueur français doit obtenir un score de 15 points afin d'être « approuvé » par les autorités du football anglais.⁶² Ces points sont attribués sur la base des capes internationales, des performances sportives du club vendeur (notamment sa présence ou non en compétition européenne) et du temps de jeu du joueur.

Les clubs anglais ont acheté pour 1,25Mds€ de contrats de joueurs en France entre 2010 et 2019⁶³, ce qui en fait le premier marché d'exportation de joueurs pour nos championnats.⁶⁴ Ces mesures font craindre un manque à gagner important, notamment pour les clubs de deuxième division.

En effet, avec ce système de permis à points, les titulaires indiscutables de clubs de Ligue 2 ne bénéficieront que de 12 points, ce qui ne les rend pas éligibles à un transfert en direction de l'Angleterre. De plus, les restrictions sur les transferts de jeunes auront un effet particulièrement négatif puisque les équipes de deuxième division tablent régulièrement sur les transferts de leurs jeunes pépites pour équilibrer les comptes. Un problème qui se répercutera aussi en Ligue 1, comme le montre l'exemple de Saint-Etienne qui, à l'été 2020 a pu sauver financièrement sa saison grâce à la vente de Wesley Fofana, 19 ans à l'époque, à Leicester pour 35M€. ⁶⁵

Aux problèmes du Brexit s'ajoutent les problèmes financiers des autres grands championnats friands de joueurs français. En particulier, la Bundesliga en Allemagne, historiquement deuxième acheteur de joueurs français, connaît des difficultés financières du fait des huis clos imposés pendant la Covid-19.⁶⁶ Par ailleurs, si les championnats espagnols et italiens s'attendent aussi à

62 The Football Association (2020), "Plan agreed on entry requirements for overseas players in England post-Brexit in 2021", 1 décembre 2020, <https://www.thefa.com/news/2020/dec/01/gbe-points-based-system-launched-011220> [dernier accès le 12 décembre 2021]

63 Les Echos (2020), «Foot : le Brexit, une saignée de plus pour les clubs français», Dekonik, Basile, 26 décembre 2020

64 Footnormand.fr (2021), «Avec le Brexit, l'Angleterre a fermé ses frontières à la Ligue 2», <https://www.footnormand.fr/actualites/sm-caen/le-havre-ac/avec-le-brexit-langleterre-ferme-ses-frontieres-la-ligue-2> [dernier accès le 12 décembre 2021]

65 Les Echos (2020), «Foot : le Brexit, une saignée de plus pour les clubs français», Dekonik, Basile, 26 décembre 2020

66 Footnormand.fr (2021), «Avec le Brexit, l'Angleterre a fermé ses frontières à la Ligue 2», <https://www.footnormand.fr/actualites/sm-caen/le-havre-ac/avec-le-brexit-langleterre-ferme-ses-frontieres-la-ligue-2> [dernier

transférer moins vers l'Angleterre, ils achèteront logiquement moins à la France aussi.

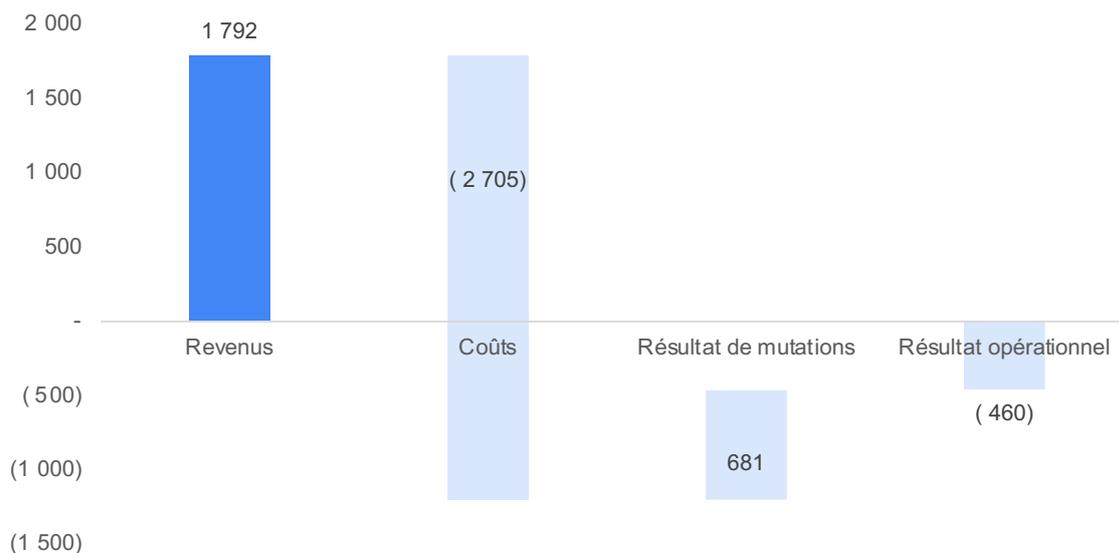
Ainsi, ces développements rajoutent une pression supplémentaire aux clubs français pour mieux diversifier leurs sources de revenus et dans les années à venir, mais aussi pour mieux contrôler leurs coûts.

LA DIFFICULTÉ DES CLUBS D'AJUSTER LES COÛTS À LA BAISSE

Mais à côté de ces pertes de revenus, **les clubs ont rencontré des difficultés à baisser proportionnellement leurs coûts.**

A titre d'exemple, sur la fin de la saison 2019-2020, en dépit de négociations avec les joueurs pour baisser leurs masses salariales, et en dépit des aides de l'État (s'engageant à hauteur de 144M€ via le chômage partiel et les différentes exonérations consenties au secteur), les clubs français **doivent assumer près de 225M€ de charges.**⁶⁷ **Sur la saison suivante, ce total est estimé aux alentours de 3Mds€.**⁶⁸

Graphique 4.2. Formation du résultat opérationnel des clubs de la LFP, 2019-2020, en M€

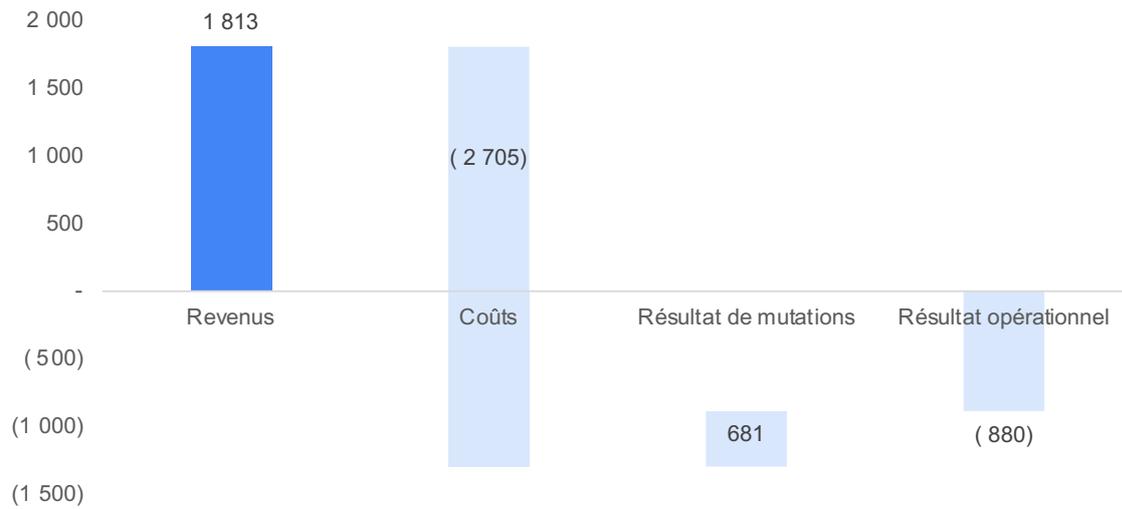


Source : Rapports de la DNCG

accès le 12 décembre 2021]

67 Première Ligue / EY, «Étude sur l'impact économique et social du Covid-19 sur les clubs de football professionnel de Ligue 1»

68 Capital.fr (2021), "Droits TV, Covid-19... La Ligue 1 va accuser une perte colossale", 27 janvier 2021, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/droits-tv-covid-19-la-ligue-1-va-accuser-une-perte-colossale-1392155> [dernier accès le 3 juillet 2021]

Graphique 4.3. Formation du résultat opérationnel des clubs de la LFP, 2020-2021, en M€

Source : Rapports de la DNCG

Les clubs professionnels français de la Ligue 1 et de la Ligue 2 voient donc leur perte opérationnelle se creuser de 96M€ en 2018-2019 à 460M€ en 2019-2020, soit une dégradation de leurs marges opérationnelles de -5% à -26%. L'exercice 2020-2021 ne représente pas une amélioration, puisque la marge opérationnelle se dégrade encore plus, à -49% (880M€ de perte opérationnelle).

Les clubs professionnels français ont donc vu leur revenu baisser de 22% et leur résultat opérationnel se dégrader de 45pp sur les trois dernières saisons. Comment peuvent-ils alors compenser cette perte de manne financière et rester à l'équilibre alors que leurs charges sont stables ou en croissance ? Plusieurs leviers existent pour les années à venir, même si le plus gros du travail sera à réaliser dans les dépenses salariales, représentant en moyenne 60% des charges des clubs.

- Révision à la baisse des futurs contrats de joueurs
- Probables licenciements économiques et réductions d'effectifs de joueurs et de staff
- Baisse des frais de transfert, i.e., via le recours à la formation interne et la signature de joueurs en fin de contrat
- Baisse des commissions d'agent
- Renégociation des loyers pour les stades, notamment pour ceux loués aux collectivités locales.⁶⁹

⁶⁹ Drut (2018), *Mercato : L'économie du football au XXIème siècle*, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p.81

LE RECOURS À L'ÉTAT ET À L'ENDETTEMENT

Lors de la saison 2019-2020, et à la suite de la suspension des matchs, l'État français est intervenu avec des **prêts garantis par l'État (PGE)**⁷⁰ qui ont été concédés aux clubs de football professionnel pour leur permettre de continuer de payer leurs fournisseurs en l'absence de revenus. La LFP a en effet fait une demande pour un prêt de 224,5 M€ en mai 2020, afin de compenser les pertes liées au refus des diffuseurs de la saison 2019-2020, Canal + et BeIn Sport, de verser le montant total de leur contrat au motif de la fin de saison prématurée. **Ainsi, ce sont 210M€ de manque à gagner que le PGE a permis de compenser.** À cela s'ajoutent des demandes provenant directement de clubs de Ligue 1 et de Ligue 2⁷¹, **pour un total de plus de 290M€ de prêts concédés aux clubs de football.**⁷²

De plus, sur la fin de la saison 2019-2020, l'État **a offert aux clubs des allègements** de leurs charges :

- Les charges patronales n'ont pas été payées, économisant 48M€ aux clubs
- Les clubs ont pu bénéficier d'exonérations de charges à hauteur de 51M€ dans le cadre du Plan Tourisme

A cela s'est également ajouté le dispositif de chômage partiel qui a permis d'économiser 45M€.

Néanmoins, comme le souligne le rapport EY, le manque à gagner n'a pas été totalement compensé par le PGE, ce qui se traduit concrètement par un endettement plus important auprès d'autres acteurs. Sur la saison 2020-2021, le constat est encore plus marqué. *Le Monde*, au 29 janvier 2021, souligne l'exemple du Angers SCO qui s'endettera vraisemblablement de 25 à 30M€ avant la fin de la saison 2020-2021.⁷³

LES FAIBLESSES DU FOOTBALL FRANÇAIS ONT DONC ÉTÉ MIS EN EXERGUE PAR LA DOUBLE CRISE DE LA COVID-19 ET DE MEDIAPRO.

Moins à même de générer des revenus de billetterie et de sponsoring que les autres championnats européens, avec une base de droits audiovisuels décimée par l'effondrement de Mediapro, et sans actifs physiques importants (stades) sur lesquels se reposer, les clubs français affrontent aujourd'hui une crise unique en Europe.

70 Le PGE est un dispositif qui a été créé par l'État français dans le cadre de la crise du Covid pour empêcher la faillite de grandes entreprises. Il consiste en un prêt souscrit auprès d'une banque commerciale mais garanti par l'État à travers Bpifrance.

71 Les Échos (2020), «Coronavirus : l'État va garantir un prêt à plus de 200 millions pour le foot», Christophe Palierse, 4 mai 2020

72 Première Ligue / EY, «Étude sur l'impact économique et social du Covid-19 sur les clubs de football professionnel de Ligue 1»

73 Le Monde (2021), «Creuser sa dette pour éviter de creuser sa tombe ? Le dilemme du football français», 29 janvier 2021, Martel, Clément et Pécourt, Adrien,

Malgré la pression sur les revenus, les clubs de football français n'ont pas su réduire leurs coûts de fonctionnement, et certains, comme Rennes et Bordeaux, se retrouvent aujourd'hui en souffrance majeure (*voir encadré*). Comme le relève Jean-Michel Aulas, président d'OL Groupe, les crises successives auront exposé la fragilité du modèle économique dans son ensemble : « *la marée qui redescend expose ceux qui se baignaient sans maillot de bain* ». ⁷⁴

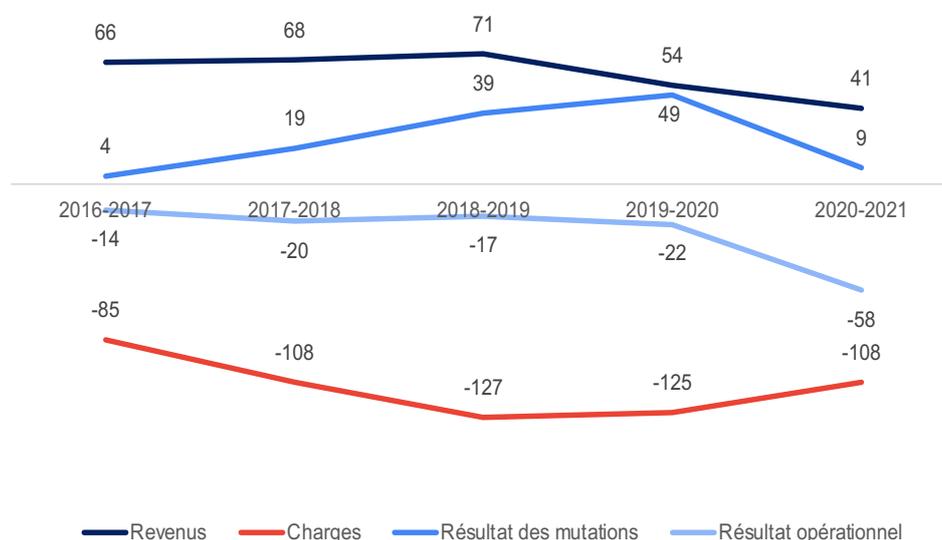
En interne certains acteurs du football hexagonal regrettent la volonté de nombreux clubs d'hypothéquer des droits audiovisuels futurs pour vivre au-dessus de leurs moyens, **plutôt que de compenser un manque de compétitivité et d'investissements (par exemple dans les stades ou les cellules de recrutement)**. On n'a pas voulu « *fix the basics* » mais plutôt jouer tout de suite dans la cour des grands en remettant à plus tard les gros efforts d'investissement.

ZOOM : LE FC GIRONDINS DE BORDEAUX, UN CLUB AU BORD DE LA DISPARITION ?

Racheté par le fonds américain King Street en 2018, les Girondins de Bordeaux, club historique français avec 6 titres de champion national (dont le dernier en 2009), est aujourd'hui dans une situation critique du fait de la situation de la Covid-19.

Le rachat de 2018 n'a pas su renverser une dynamique de mauvais résultats sportifs et financiers. Déjà sur la saison 2018-2019, le club subit une perte nette de 25M€. En fait, les revenus n'ont pas réussi à croître suffisamment vite pour compenser des charges qui passent de 80M€ en 2016-2017 à 126M€ en 2018-2019.

Graphique 4.4. FC Girondins de Bordeaux, indicateurs financiers 2016-2020, en M€

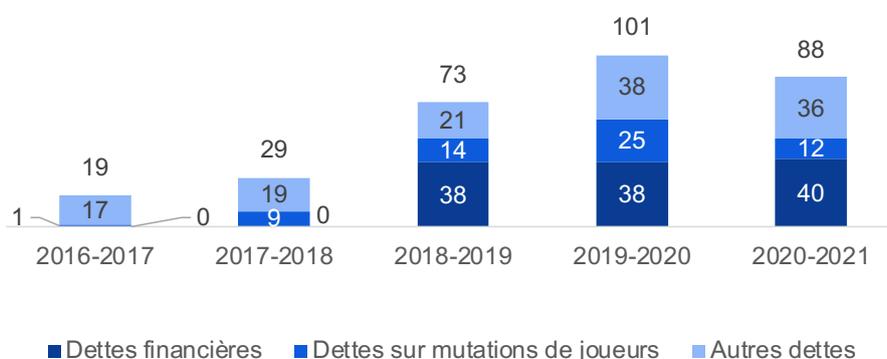


Source : Rapports de la DNCG

La saison 2020-2021 confirme par ailleurs la dégradation des revenus (-13M€ vs 2019-2020) reflétant essentiellement la baisse des revenus de billetterie du fait des restrictions sanitaires (-7M€) et la baisse du sponsoring (-4M€). Mais surtout, la baisse spectaculaire du résultat des mutations (-40M€) va plomber le résultat opérationnel, avec une marge négative de 115% vs -21% la saison d'avant. Ce qui traduit de façon éloquente la passe difficile que traverse le club.

La hausse des charges s'explique surtout par l'augmentation des charges salariales, à la fois pour les joueurs mais aussi pour les équipes commerciales et le staff. Le résultat des pertes opérationnelles est une explosion de la dette. Celle-ci passe de 18,6M€ en 2016-2017 à 73,2M€ en 2018-2019, soit une multiplication par 3,6. La saison 2020-2021 voit un allègement partiel (-13M€) mais insuffisant pour revenir au niveau de 2018-2019.

Graphique 4.5. FC Girondins de Bordeaux, dette 2016-2020, M€



Source : Rapports de la DNCG

Face à ces chiffres alarmants, dès 2020, King Street envisage une vente de son actif mais refuse systématiquement toutes les offres ne leur permettant pas de récupérer sa mise de départ, autour de 140M€. Cet entêtement continue jusqu'en avril 2021 où l'ampleur de la débâcle Mediapro rend impossible une issue favorable.

Ainsi, le 22 avril 2021, King Street annonce-t-il son retrait de la gestion du club et son refus d'apporter plus de financements⁷⁵. Le club est alors placé sous la protection du Tribunal de Commerce de Bordeaux. Endetté de 73M€, Bordeaux a subi de plein fouet la crise du football français.

Après un Été passé sous la menace d'une relégation administrative, le Tribunal du Commerce de Bordeaux accepte le 23 juillet l'offre de reprise de Gérard Lopez, ancien président du Lille OSC. Ce sauvetage a permis le maintien temporaire en Ligue 1,

75 Sud-Ouest (2021), «2018-2021, rachat des Girondins de Bordeaux par l'Américain King Street, trois ans d'une histoire mouvementée», Cathy Lafon, 29 avril 2021

subissant notamment un encadrement de sa masse salariale⁷⁶. Mais désormais relégués en Ligue 2, les Girondins de Bordeaux sont – à l’heure où nous publions ce rapport – aujourd’hui contraints de trouver près de 40M€ sous peine de descendre dans des divisions encore inférieures⁷⁷.

La mésaventure de Bordeaux et l’échec du projet King Street met en avant plusieurs des faiblesses du football français, notamment une difficulté à compresser la masse salariale et un modèle de revenus associant droits audiovisuels et trading de joueurs.

76 Le Monde (2021), « Gérard Lopez devient officiellement le nouveau propriétaire des Girondins de Bordeaux », dépêche de l’AFP, 23 juillet 2021

77 Sud-Ouest (2022), « Girondins de Bordeaux : « Ce n’est pas le temps de pleurer, mais de s’alarmer » », Xavier Sota, 20 mai 2022

5. QUELS SCÉNARIOS POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS DANS LES ANNÉES À VENIR ?

La renégociation des droits audiovisuels laissés libres par Mediapro à l'automne dernier a abouti, à la mi-juin 2021, à l'arrivée d'Amazon comme diffuseur principal. Le contrat prévoit jusqu'en 2024 qu'Amazon paie 250M€ par saison, plus les 332M€ des lots de Canal +, ainsi que divers autres revenus génèrent moins de 650M€ par saison. **L'été 2023, avec la renégociation de ces droits, s'annonce donc comme un moment charnière pour savoir si les clubs de football français parviendront à retrouver leurs niveaux de revenus des saisons pré-Covid.**

Trois autres variables sont critiques concernant la trajectoire future du football français :

- L'évolution des **revenus de sponsoring**
- La trajectoire des **résultats de mutation**
- La rapidité du retour dans les stades et donc l'**évolution des revenus de billetterie**

Ces variables sont par ailleurs interdépendantes puisque l'attractivité du championnat détermine la valorisation des droits audiovisuels ainsi que les revenus de billetterie et de sponsoring. De plus, dans le cas des championnats français, les résultats de mutation traduisent la qualité des joueurs du championnat et sont donc lié à un déterminant de l'attractivité. Ainsi, **ces quatre sources de revenus auront tendance à évoluer dans la même direction.**

Pour mieux capturer les différentes possibilités d'évolution de chacun de ces paramètres, nous envisagerons trois scénarios. Il importe bien sûr de rappeler que ces scénarios n'ont pas prétention à prévoir l'avenir, mais doivent servir d'élément de réflexion pour aider le lecteur à se forger sa propre conviction.

Note : Les éléments en-dessous de la ligne des revenus ne sont pas envisagées dans cet exercice car fortement variables selon les clubs et moins dépendants des grandes dynamiques de marché.

Tableau : récapitulatif des scénarios

Scénario	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Intitulé	Optimiste	Pessimiste	Intermédiaire
Évolution des droits audiovisuels	<ul style="list-style-type: none"> Reprise forte des droits audiovisuels post-2024 Augmentation soutenue des droits étrangers & UEFA 	<ul style="list-style-type: none"> Droits repris à 650M€ annuels pour 2024-2028, autour du niveau actuel Augmentation légère des droits étrangers & UEFA 	<ul style="list-style-type: none"> Droits repris à 700M€ annuels pour 2024-2028 Augmentation continue des droits étrangers & UEFA
Évolution des droits de sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> Retour au niveau de 2018-2019 dès la saison 2022-2023 et croissance soutenue ensuite 	<ul style="list-style-type: none"> Retour au niveau de 2018-2019 lors de la saison 2025-2026 et croissance légère ensuite 	<ul style="list-style-type: none"> Retour au niveau de 2018-2019 dès la saison 2024-2025 et croissance continue ensuite
Évolution des revenus de billetterie	<ul style="list-style-type: none"> Retour rapide des spectateurs dans les stades portés par le désir de renouer avec les activités d'avant la crise Retour au niveau de 2018-2019 dès la saison 2022-2023 et croissance soutenue ensuite 	<ul style="list-style-type: none"> Retour lent des spectateurs dans les stades du fait des contraintes et des inquiétudes sanitaires Retour au niveau de 2018-2019 lors de la saison 2025-2026 et croissance légère ensuite 	<ul style="list-style-type: none"> Retour progressif des spectateurs dans les stades portés par le désir de renouer avec les activités d'avant la crise mais tempéré par les inquiétudes sanitaires Retour au niveau de 2018-2019 dès la saison 2024-2025 et croissance continue ensuite
Résultat de mutation	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de mutation qui revient au niveau des résultats d'avant la Covid dès la saison 2021-2022 porté par la reprise à l'étranger (notamment en Angleterre) 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de mutation durablement déprimé par la chute des prix sur les marchés de transferts internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de mutation qui tend à revenir assez rapidement vers le niveau de 2018-2019 même si en-dessous de 700M€ sur toute la période

- Le premier scénario est le **scénario optimiste** (« **courbe en V** ») qui envisage un retour à la situation de la saison 2019-2020 relativement rapide, en 2023-2024.⁷⁸ Dans ce scénario, la reprise économique générale accompagne le retour rapide du public dans les stades et des revenus de sponsoring. La renégociation des droits audiovisuels à l'été 2023 devrait permettre de revenir à un montant de droits télévisés proche de la situation d'avant Mediapro.
- **Le deuxième scénario est plus pessimiste** (« **courbe en L** ») quant à l'avenir proche. Ce scénario envisage une enchère décevante pour les droits audiovisuels 2024-2028 (pas d'augmentation vs le niveau de 2021-2022) en ligne avec les récentes baisses des droits dans les grandes ligues européennes. La plus faible attractivité du championnat explique également les revenus de sponsoring et de billetterie tendanciuellement plus bas qu'avant la crise. Par ailleurs dans ce scénario on considère un marché des transferts déprimé avec un contexte peu favorable dans les autres pays européens.
- Le troisième scénario, qui est celui sur lequel table ce rapport, est un **scénario médian** (« **courbe en V allongée** ») qui prévoit un retour plus progressif des revenus de la LFP vers le niveau de 2018-2019, avec un rattrapage autour de la saison 2025-2026. Le rattrapage complet des niveaux de 2018-2019, s'il semble a priori raisonnable, a été fortement retardé par l'impact de l'affaire Mediapro et par la réallocation des lots à Amazon pour un montant presque trois fois inférieur. En l'absence d'une renégociation à la hausse de ces droits audiovisuels (qui ne sera appliquée qu'à partir de la saison 2024-2025), **les leviers pour un rattrapage total des niveaux d'avant la Covid avant 2024 ne sont pas pour l'instant évidents**. Par ailleurs, ce scénario intègre une tendance plutôt favorable sur le marché des transferts en se basant sur le fait qu'en 2019-2020, le résultat de mutation était de 681M€, seulement 60M€ de moins qu'en 2018-2019 et en ligne avec les ordres de grandeur des autres saisons précédant la crise du Covid.

⁷⁸ Le rattrapage des niveaux d'activité de 2019-2020 semble tardif par rapport à d'autres secteurs (e.g., le tourisme) qui devraient revenir à leur niveau d'activité de 2019 en 2024. Toutefois, l'attribution des anciens lots de Mediapro à Amazon à l'été 2021 pour un montant jugé faible par la plupart des observateurs (250M€ par saison jusqu'en 2024) repousse dans le temps la possibilité d'un rattrapage sur les niveaux de revenus 2018-2019

Graphique 5.1. Revenus des clubs de la LFP dans chacun des trois scénarios, en M€, 2016-2028



Source : Analyse Fondation

Que retenir de cet exercice ? D'abord, le chemin du retour à la normale n'est pas tout tracé, même dans le plus favorable des scénarios. Il pourrait même ne pas avoir lieu dans les sept prochaines années dans le pire des scénarios.

Si la dynamique du football français **reste appuyée sur des fondamentaux solides**, la vitesse du rattrapage des revenus de 2018-2019 et l'obtention d'une croissance soutenable post-rattrapage dépendent aussi des décisions économiques et stratégiques prises par les clubs. Et en particulier de leur capacité à renégocier les droits audiovisuels en été 2023. Surtout, dans un contexte où les revenus resteront déprimés par rapport à leurs niveaux récents, la pression est d'autant plus forte pour les clubs de **maîtriser leurs coûts de fonctionnement** pour éviter un trop fort endettement.

Que change l'arrivée de CVC à cette photographie ? L'effet sera double. D'abord sur l'ensemble des revenus de la ligue, grâce à l'expertise de CVC sur la monétisation des droits télévisés acquise dans d'autres championnats sportifs. Ensuite, ce qui n'est pas modélisé, sur les coûts des clubs, puisque les financements que va injecter CVC ne vont pas dispenser d'effort de gestion financière les clubs de la LFP. En effet, en Espagne l'accord entre la Liga et CVC prévoit que la majorité des revenus obtenus par les clubs grâce à l'accord doivent aller financer l'investissement de long-terme. Il est probable qu'un accord similaire existera en France, obligeant les clubs français à revoir leur modèle de gestion.

6. L'APRÈS-CRISE : REPENSER LE FOOTBALL FRANÇAIS DANS LE CONTEXTE DES TENDANCES DE LONG-TERME DU SECTEUR



Le chapitre en synthèse

- Quatre principales tendances vont avoir un impact majeur sur le monde du football
 - L'arrivée de nouveaux acteurs financiers, et particulièrement les fonds de capital-investissement qui amènent des liquidités mais également des nouvelles contraintes de gestion
 - Les changements du public des championnats de football qui obligent les clubs et les championnats à repenser leur marketing et leur public-cible, sans toutefois se couper de leur base de supporters historiques. Ces changements de public s'accompagnent de changements des canaux de diffusion avec le développement du streaming et l'arrivée de nouveaux acteurs (Amazon Prime, DAZN...). Le changement se retrouve aussi dans les modes de consommation du produit football, avec le développement de contenus digitaux hors-matches en direct.
 - La mondialisation toujours plus poussée du sport, qui amène paradoxalement à la fois plus de concurrence mais aussi plus de visibilité aux championnats de football européens
 - Par ailleurs, le football féminin entame une montée en popularité et en exposition médiatique importante, ce qui ouvre des nouvelles possibilités de développement pour les entités de football professionnel
- Toute nouvelle stratégie du football français ne peut faire l'impasse sur ces grandes tendances et doit au contraire les anticiper et les intégrer à leur réflexion stratégique

Faire des scénarios sur l'avenir du football français oblige à prendre en compte les grandes tendances qui affectent aujourd'hui ce secteur. Nous identifions quatre « macro-tendances » du football professionnel, avec pour but d'en comprendre l'impact pour la France :

1. **L'arrivée en force de nouveaux acteurs financiers : les multimilliardaires, les Etats souverains et les fonds de capital-investissement.**
2. **Des changements profonds du public intéressé par le football**, avec notamment une certaine perte d'intérêt chez les jeunes en Europe mais un gain d'intérêt assez fort pour ce sport dans d'autres géographies. **En parallèle, on assiste à un remodelage du paysage de la diffusion, poussé par de nouveaux modes de consommation** (*streaming, pay-per-view, contenu hors match, NFTs⁷⁹ ...*)
3. **Une mondialisation du football, au-delà du foyer d'origine euro-sud-américain** reflétant la volonté de soft power des états ainsi que l'attractivité fondamentale du sport
4. La montée en exposition médiatique et en popularité du football féminin ouvrant de nouvelles avenues de développement, en termes de **publics-cibles**, en termes de **sponsoring** et en termes de **développement de l'image** du football

TENDANCE 1 : LES NOUVEAUX INVESTISSEURS, OU L'ARRIVÉE DES « ACTEURS FINANCIERS »

Depuis le début des années 2000, se succèdent les rachats médiatisés de clubs de football en Europe. Ceux-ci sont de trois natures différentes, avec des objectifs distincts :

1. La première vague d'acquisitions, débutée dans les années 2000, a été **celle par les milliardaires**. Le cas emblématique est le rachat de Chelsea F.C. à Londres par le milliardaire russe Roman Abramovitch en 2003. En France on pourra retenir le rachat du Stade Rennais par François Pinault en 1998 et de l'AS Monaco par Dimitri Rybolovlev en 2011⁸⁰, auxquels s'ajoute l'achat de l'OGC Nice par le milliardaire britannique Jim Ratcliffe en 2019⁸¹. Les motivations pour de tels rachats sont diverses : passion pour ce sport, recherche de rentabilité et/ou de visibilité, concurrence avec ses pairs...
2. Une deuxième catégorie d'investisseurs sont **les Etats souverains**. Les deux exemples universellement connus sont Manchester City en Angleterre, racheté par les Émirats arabes unis en 2008 et le Paris Saint-Germain (PSG), racheté par le *Qatar Investment Authority* (QIA, fonds souverain du Qatar) en 2011. Le cas du PSG est intéressant car le Qatar veut utiliser la notoriété du PSG pour assurer son rayonnement mondial et se

79 Les NFT (Non-Fungible Token) ou jetons non fongibles sont des jetons cryptographiques avec une identité unique et qui ne peuvent donc être reproduits, ce qui garantit leur valeur

80 Drut (2018), *Mercato : L'économie du football au XXIème siècle*, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p.77

81 Le Figaro (2019), "Le rachat de l'OGC Nice par Jim Ratcliffe autorisé", 21 août 2019

protéger en cas d'hostilité avec ses voisins (Arabie saoudite, Iran, Émirats arabes unis).⁸² Par ailleurs, l'action de certains groupes chinois après 2015, notamment Fosun (qui a racheté en 2016 le club anglais de Wolverhampton), Wanda (qui a racheté en 2015 20% des parts de l'Atlético Madrid) et Suning (rachat de 68,55% des parts de l'Inter Milan en 2016)⁸³ a été interprétée comme une manière d'exécuter la stratégie du gouvernement chinois de devenir une superpuissance du football.

3. Toutefois, la tendance du moment est celle des fonds de capital-investissement (private equity) qui ont pour mission de placer l'argent de leurs investisseurs dans des entreprises dont les fonds contribuent à la gestion. **Ces acteurs veulent la rentabilité**, et le contexte mondial de taux d'intérêt bas les incite à rechercher des nouveaux secteurs porteurs. En France, les exemples les plus connus de rachat par des fonds sont le PSG avec Colony Capital (jusqu'en 2011 et le rachat par QIA) et l'acquisition des Girondins de Bordeaux par King Street Capital.

ZOOM : LES DROITS AUDIOVISUELS, NOUVEL ELDORADO DES FONDS D'INVESTISSEMENT ?

L'intérêt des fonds d'investissement, historiquement porté sur le rachat de clubs, se porte de plus en plus sur les droits audiovisuels qui sont de plus en plus vus comme des opportunités intéressantes.

En effet, les fonds évitent ainsi certains des risques associés à la gestion d'une équipe de football (gestion humaine, dépendance des revenus aux performances sportives...). En utilisant leur savoir-faire business pour augmenter la valeur de ces droits, les fonds peuvent espérer des retours financiers importants sur des périodes de 4-5 ans.

Ce modèle a déjà été testé dans la Formule 1, dont la franchise a été gérée par le fonds américain CVC jusqu'en 2016. **Récemment ce même fond est parvenu à acquérir 10% des droits de la Liga espagnole pour 2,1Mds€⁸⁴** après avoir essayé d'investir 1,6Mds€ pour la même part des droits de la Serie A.⁸⁵

82 Boniface (2021), Géopolitique du sport, "La diplomatie sportive du Qatar", Pascal Boniface, Paris, Dunod (publication originale 2014), p. 90

83 Drut (2018), Mercato : L'économie du football au XXIème siècle, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p. 89-90

84 Financial Times (2021), « La Liga's CVC deal shows power of collective approach for football's smaller clubs », 4 septembre 2021, Agini, Samuel

85 Financial Times (2021), "Italian football at war over €1.6bn private equity deal", 15 avril 2021, Sciorilli Borrelli, Silvia, Ahmed, Murad, Wiggins, Kaye et Fontanella-Khan, James

L'accord est salué pour l'apport de fonds à des clubs plus modestes historiquement proie aux difficultés financières.⁸⁶ Toutefois, celui-ci a été fortement critiqué et rejeté par le FC Barcelone et le Real Madrid, les deux équipes historiques du championnat, qui craignent une perte d'influence et une valorisation moins favorable des droits à leur égard.

La tendance vers les organismes de droits audiovisuels étant à peine entamée dans le football, le succès ou l'échec de l'aventure CVC en Espagne pourrait donc déterminer dans la mesure où il ouvrera la voie à ce type d'investissement dans d'autres ligues.

POUR UN CLUB, EST-CE QUE CES NOUVEAUX INVESTISSEURS REPRÉSENTENT UNE BONNE NOUVELLE ?

Il peut s'agir d'une grande opportunité pour un club ...

- D'un côté, ce type d'investisseur peut **apporter des fonds plus importants mais aussi de la visibilité pour notre championnat**. Le PSG apparait comme l'archétype de cette évolution post-acquisition. Ces deux éléments sont très dépendants de la nature et du projet de l'investisseur.
- On peut voir se multiplier les investissements par ces acteurs notamment dans des **régions bénéficiant d'une forte attractivité internationale** (Paris, Lyon, la Côte d'Azur...), ce qui peut profiter également aux clubs locaux. Ainsi, le Paris Football Club a bénéficié, en juillet 2020, de l'entrée au capital, à hauteur de 20%, de l'Émirat de Bahreïn.⁸⁷
- De plus, ces institutions amènent généralement une **discipline financière et une professionnalisation plus importante** des clubs de football, notamment sur le plan commercial.

...MAIS IL FAUT SAVOIR RESTER PRUDENT

- Car ces nouveaux investisseurs financiers sont parfois **critiqués pour une gestion trop lointaine et inadaptée aux réalités du football**. En effet, comme le rappelle Patrice Horjak, investir dans un club de football est très différent par rapport à l'investissement dans une machine ou dans une usine, avec un facteur humain qui pèse très lourd et rend beaucoup moins prévisible les performances économiques.⁸⁸
- En plus de cela, certains fonds, selon le modèle choisi, peuvent avoir tendance à **alourdir la charge de la dette des cibles rachetées**, augmentant le risque financier du club.

86 Financial Times (2021), « La Liga's CVC deal shows power of collective approach for football's smaller clubs », 4 septembre 2021, Agini, Samuel

87 Le Monde (2020), "Ligue 2 : Bahreïn entre au capital du Paris Football Club", 27 juillet 2020, Le Monde avec AFP

88 Entretien avec Patrice Horjak.

- Enfin, l'arrivée de propriétaires nouveaux peut contribuer à **distendre les liens entre les clubs et leur environnement local**. Ce sentiment d'aliénation des supporters, surtout en Angleterre, a généré une contestation populaire forte du projet de Super League.

Historiquement aucune réponse claire ne semble se dégager, les échecs de certains fonds étant contrebalancés par les réussites de leurs confrères. Mais il est important de comprendre cette tendance, qui est désormais présente dans notre championnat avec l'accord passé entre la LFP et CVC Capital Partners en Avril 2022.

TENDANCE 2 : CHANGEMENT DU MODE DE DIFFUSION S'APPUYANT SUR UN CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DE CONSOMMATION

Historiquement, les droits audiovisuels sont le pilier financier des principales ligues européennes, et leur augmentation continue sous-tend la croissance des revenus. Néanmoins, **l'évolution des modes de consommation des contenus audiovisuels** peut bousculer cet équilibre. L'épisode récent de la Super League montre bien que le monde du football n'est pas insensible aux changements amenés par la croissance des plateformes de streaming, le développement mondial du produit football et l'apparition du *pay-per-view*.

Les clubs doivent donc se poser deux questions critiques : **qui regarde le football professionnel et quels sont ses modes de consommation ?**

Sur cette première question, **une segmentation peut être effectuée entre deux publics** : un **public national** constituant le cœur historique des supporters des clubs nationaux, et les **marchés étrangers**, où l'attractivité d'un championnat pousse des individus à acheter des abonnements télévisés ainsi que des produits dérivés.

Sur les publics nationaux dans les pays du *Big 5*, se pose la question de la saturation du marché et des possibilités d'augmentation des droits TV. En 2020, les clubs des *Big 5* ont gagné 17Mds€ avec les droits audiovisuels. Pourtant, depuis, en Italie et en Allemagne, les enchères les plus récentes ont donné lieu à **des légères baisses de la valorisation des deux championnats** :

- En **Italie**, la ligue a signé un contrat de 2,5Mds€ avec DAZN pour la diffusion des matchs en 2021-2024. Soit 840M€⁸⁹ par an contre les ~ 1Mds€ du contrat précédent, donc une baisse de plus de 10%.
- En **Allemagne**, la Bundesliga n'a vendu les droits au-delà de 2021-2025 que pour €4,4Mds, une baisse de 5% par rapport au cycle précédent.
- À cela, on peut rajouter qu'en **Angleterre** les clubs de Premier League ont réussi à éviter de repasser par une enchère pour la diffusion nationale des matchs en 2022-2025 et ont au contraire renégocié au gré à gré avec les trois diffuseurs (Amazon, BT, Sky) pour prolonger les

89 Financial Times (2021), "Italian Serie A accepts €2.5bn DAZN bid to become top broadcaster", Ahmed, Murad, 26 mars 2021

contrats existants pour une valeur totale de 5Mds£⁹⁰, soit presque 5,2Mds€, ce qui représente une stagnation de la valeur des droits audiovisuels nationaux.

COMMENT INTERPRÉTER CES RÉSULTATS D'ENCHÈRES ?

Est-on face à une baisse conjoncturelle ? Ou a-t-on atteint une saturation des marchés intérieurs ? Pour Jean-Michel Aulas, président d'OL Groupe, l'augmentation des droits audiovisuels est **encore un réservoir de croissance**, rappelant que le niveau de droits audiovisuels par habitant reste plus faible en France que dans les autres pays du *Big 5*.⁹¹ Donc, même si les ligues les plus « valorisées » connaissent une baisse, la France, à cause de son retard, va continuer à croître. Par ailleurs, il rappelle que l'attractivité du football pour les fonds d'investissement atteste des perspectives de croissance des droits audiovisuels.

Quant aux marchés internationaux, ils représentent un potentiel de croissance très important. La Liga a signé en mai 2021 un nouveau contrat avec ESPN, filiale de Disney, pour diffuser ses matches aux États-Unis dans un accord valorisé à 1,4Mds\$ (près d'1,1Mds€). Ceci dépasse l'accord de diffusion de la Première League dans ce même pays (1Mds\$). Les droits de diffusion dans d'autres régions (Asie, Moyen-Orient) sont eux-aussi en croissance. La LFP, dont les droits internationaux sont, pour la saison 2019-2020, de 70M€⁹², a un potentiel fort de développement, grâce à la présence de clubs de Ligue 1 compétitifs au niveau européen (Paris Saint-Germain, Olympique lyonnais, AS Monaco...) ainsi que le rayonnement culturel de la France dans beaucoup de régions du monde, notamment en Afrique francophone.

Mais se pose également la question de **comment consomme ce public ?**

Les modes de consommation du contenu **audiovisuel évoluent avec l'apparition des plateformes de *streaming*, porté par Amazon et Netflix.** En remplaçant la box de télévision par une connexion internet et un écran personnel, le streaming offre la possibilité de toucher **un public beaucoup plus large et plus jeune.**

Mais le streaming représente aussi la possibilité d'une **expérience consommateur beaucoup plus personnalisée.** C'est toute la promesse du *pay-per-view*, c'est-à-dire le fait de facturer au niveau le plus granulaire possible. Comme le souligne Harry Moyal, adjoint de Jean-Michel Aulas, certains contenus sont bien plus excitants que d'autres et cette capacité des grandes équipes à monétiser leur contenu représente un levier très important.

Ce changement de mode de consommation avec la généralisation du *streaming* se traduit par

90 Financial Times (2021), "Premier League's new £5.2bn TV deal set to benefit smaller clubs", Ahmed, Murad et Fildes, Nic, 12 mai 2021

91 Entretien avec Jean-Michel Aulas

92 L'Équipe (2020), "Médias : accord entre la LFP et BeIn sports pour les droits internationaux de la Ligue 1", 29 mai 2020

L'importance accrue de certains de ses représentants :

- **Amazon**, qui détient déjà des droits pour la *National Football League (NFL)* aux États-Unis⁹³, est un acteur majeur en Premier League et en Ligue 1. Amazon a désormais les droits sur 20 matchs de Premier League par an⁹⁴, et a repris 80% des matchs de la LFP.
- **DAZN** qui détient les droits audiovisuels de la Serie A sur la période 2021-2024.
- Pour l'instant l'acteur historique du streaming **Netflix n'a pas franchi le pas des droits TV**, même si des séries comme « Ici c'est Paris, 50 ans de passion » autour du PSG semble indiquer un intérêt pour le secteur.

Ce mouvement en est à ses débuts, mais il ne serait pas étonnant de voir de nouveaux acteurs comme Disney +, Apple TV, ou encore HBO Max se rapprocher du football européen.

Par ailleurs, phénomène plus récent, le mode de consommation du produit football évolue avec la technologie et dépasse le simple cadre de la visualisation de matchs en live. On assiste à **la création de nouveaux contenus monétisables** (comme le fait Amazon Prime avec ses séries « *All or Nothing* » mettant en scène le quotidien en compétition d'équipes telles que Tottenham ou la sélection nationale brésilienne). On pourra citer aussi le développement des NFT, jetons uniques permettant d'avoir la propriété « virtuelle » d'un actif. Sorte de version digitale des cartes Panini, ces actifs, attachés au profils de joueurs de football, rencontrent un intérêt planétaire fort. La jeune pousse française *SoRare*, leader de ce contenu, a en septembre signée la levée de fonds la plus importante d'une start-up de la tech française, soit 680 millions d'euros.⁹⁵ Ce qui révèle un appétit important du marché, même si la pérennité de ce mode de consommation reste encore à évaluer.

POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS, COMMENT SE PRÉPARER ?

Pour notre championnat **ce phénomène semble positif** : les clubs peuvent espérer une hausse significative des droits audiovisuels français

- Dans les **marchés étrangers grâce à la portée mondiale de ces services de plateformes**
- Grâce à la **concurrence entre diffuseurs historiques et nouveaux acteurs du streaming**

⁹³ Contrairement à ce que son nom peut laisser penser, il ne s'agit du football au sens européen. Toutefois, ce sport est le plus populaire aux États-Unis et la présence d'Amazon parmi ses diffuseurs confirme la poussée des acteurs du streaming dans la diffusion des sports professionnels

⁹⁴ Reuters (2021), « Analysis: European leagues' domestic TV revenue set to drop as competition fades », 10 février 2021, Simon Evans, Elvira Pollina, <https://www.reuters.com/article/uk-soccer-broadcasting-analysis-idUSKBN2AA1ZD>

⁹⁵ Les Echos Entrepreneurs (2021), « Sorare signe la plus grosse levée de fonds de l'histoire de la French Tech », 22 septembre 2021, Bregeras, Guillaume

Toutefois, l'arrivée d'Amazon dans la diffusion de la LFP interroge sur le rôle que peuvent jouer ces acteurs dans le développement et l'amélioration de nos Ligues. Il est important de comprendre quel niveau d'engagement et d'implication ces acteurs sont prêts à avoir.

Car ne pas anticiper ces questions revient à prendre le risque de **voir l'image de marque du football professionnel français se diluer dans des offres déjà pléthoriques**, et être relégué à de simples produits d'appel sans partenariats stratégiques

ZOOM : LA SUPER LEAGUE, GREFFER LE MODÈLE AMÉRICAIN EN EUROPE POUR S'ADAPTER AUX NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION DU PRODUIT FOOTBALL ?

L'épisode aura captivé les mondes sportifs, économiques et politiques comme rarement. Le 18 avril 2021, 12 clubs historiques européens (6 anglais, 3 espagnols et 3 italiens) annoncent vouloir créer la Super League, ligue fermée, «dissidente» vis-à-vis de l'UEFA et à laquelle ils participeraient en plus de leurs championnats nationaux. L'idée serait ainsi de concurrencer Cette la Champions League, tournoi européen organisé par l'UEFA.

L'objectif de ces clubs est de **réduire l'incertitude sportive et d'augmenter leurs revenus**.

- Sur le premier point, l'inspiration vient des ligues nord-américaines, qui jouent en ligue fermée sans promotion ni relégation.
- Sur le deuxième, l'idée des clubs est de capter des montants de droits audiovisuels supérieurs à ce qu'ils auraient touché avec la Ligue des Champions. Le constat de ces clubs est simple : tous les matchs de football ne se valent pas en termes de droits audiovisuels, les matchs des plus grands clubs représentant le moteur principal des abonnements et du sponsoring. Ainsi, en ne proposant une ligue qu'avec ce contenu, les clubs concernés peuvent espérer monétiser au mieux leur notoriété, notamment sur le marché asiatique.

Les clubs participants, supportés par la banque JPMorgan, s'attendaient à recevoir 4Mds€ de droits audiovisuels et de sponsoring, plus un bonus de bienvenue de 200 à 300M€. En comparaison, les 32 équipes participantes à la Ligue des Champions de l'UEFA ont eu 2Mds€ à se partager l'année précédente.⁹⁶

L'annonce du projet a coupé l'Europe du football en deux. D'un côté, le management des clubs concernés, défendant une vision économique. De l'autre, une coalition hétéroclite de l'UEFA, d'autres grands clubs non-participants au projet (Bayern Munich, Paris Saint-Germain...), de politiques (dont Emmanuel Macron ou Boris

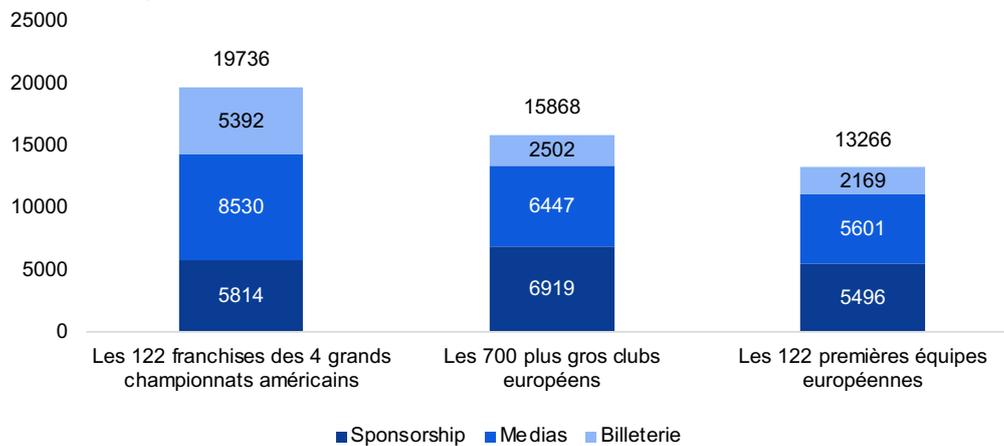
96 Financial Times (2021), "It was utter chaos: the inside story of football's Super League own goal", Murad Ahmed, 24 avril 2021

Johnson) et surtout des supporters de ces clubs, unis contre une vision du foot éloignée des supporters. Face à cette contestation inattendue, le projet est abandonné en 48 heures, même si le Real Madrid, l'AC Milan et la Juventus, membres fondateurs, restent officiellement attachés à la réalisation du projet.

Au-delà des passions suscitées par le projet, cet épisode **éclaire sur les différentes trajectoires possibles pour le football européen dans la période post-Covid.**

La crise de la Covid a accéléré une réflexion qui était déjà en cours chez les grands clubs. Malgré leur audience mondiale planétaire, les ligues européennes avec leur modèle « pyramidal » de promotion et de relégation obtiennent moins de revenus que leurs consœurs nord-américaines pour d'autres sports.⁹⁷

Graphique 7.1. Comparaison entre les revenus 2018 des ligues européennes et américaines, M€



Source : UEFA

Le principal argument en faveur du modèle américain est un modèle économique en apparence supérieur. Évidemment, même si les États-Unis sont plus peuplés que le Royaume-Uni, si l'on compare toutes les premières divisions européennes aux 4 principales ligues américaines (NFL, NBA, MLB, NHL), les Américains gagnent ~25% de plus.

Autre aspect sur lequel le modèle américain a de l'avance : il sait mieux monétiser le « supporter asiatique »⁹⁸, vu par les clubs comme un réservoir immense de consommateurs avec un pouvoir d'achat croissant. Les clubs européens revendiquent en 2020 93,3 millions de fans sur le réseau social chinois Weibo, contre 60 millions

97 UEFA (2020), 2018 Club Licensing Benchmarking Report

98 Financial Times (2021), "Football's relentless search for the "Asian fan"", 2 juin 2021, Lewis, Leo, Agini, Samuel, Hale, Thomas et Palma, Stefania

deux ans avant. Le seul FC Barcelone affirme avoir 165 millions de personnes suivant de près les clubs sur les réseaux sociaux dans la région.

Pourtant, à ces réflexions, l'échec de la Super League apporte deux contre-points :

- Malgré la mondialisation du sport et la création de marques internationales, **les clubs ne peuvent se détacher de leur base** que constituent leur ville d'origine et leurs supporters
- Alors que le développement du streaming et des stratégies commerciales inciterait à développer le *pay-per-view* et donc à monétiser club par club les revenus audiovisuels, le **principe de solidarité entre clubs** reste essentiel et difficile à remettre en cause

Il n'est pas exclu que le modèle de la Super League revienne à nouveau à l'ordre du jour. L'idée date en effet des années 1990⁹⁹, dont l'épisode de 2021 n'en représente que la tentative la plus aboutie. Toutefois, il semblerait que la mise en place de ce modèle, qui marche très bien aux États-Unis, **ne pourra voir le jour qu'en s'adaptant au contexte du sport européen.**

TENDANCE 3 : UNE MONDIALISATION ET UNE DÉMOCRATISATION DU FOOTBALL, AU-DELÀ DU FOYER D'ORIGINE EUROPÉEN ?

Depuis la tenue de la première coupe du monde de football en 1930, l'histoire du football a surtout **été écrite par deux continents : l'Europe et l'Amérique du Sud**. Il faut par en effet attendre 1970 pour qu'une Coupe du monde de football ait lieu en-dehors de ces deux régions¹⁰⁰ avec depuis 1994 un principe de rotation entre grandes régions : États-Unis (1994), Europe (1998), Asie (2002), Europe (2006), Afrique (2010), Amérique du sud (2014), Russie (2018) et Moyen-Orient en 2022. La finale de la Coupe du Monde 2018 a été suivie par 1,1 milliard de personnes dans le monde entier.¹⁰¹ Le football est donc aujourd'hui un sport suivi sur toute la planète.

Pourtant, au niveau des clubs de football l'Europe règne sans partage, comme en attestent les contrats de diffusion des droits audiovisuels internationaux de l'Angleterre et de l'Espagne qui dépassent 1Mds€ par an. Malgré l'apparition d'un championnat américain qui attire les *stars* européennes en fin de carrière (Beckham, Henry, Rooney...), les européens continuent de drainer les meilleurs joueurs de la planète entière.

Cette domination du football par un seul continent se heurte avec un sport qui n'a jamais semblé aussi universel. L'intérêt pour le football se développe de plus en plus en Afrique, en Asie, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient. Et la dimension de *soft power* véhiculé par celui-ci retient de plus en plus l'attention des décideurs économiques et politiques locaux.

99 Drut (2018), *Mercato : L'économie du football au XXIème siècle*, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal, p. 126

100 Boniface (2021), *Géopolitique du sport*, Pascal Boniface, EKHO, p. 33

101 Boniface (2021), *Géopolitique du sport*, Pascal Boniface, EKHO, p. 33

L'implication personnelle du président Trump dans la campagne d'attribution de la Coupe du Monde 2026 a été très remarquée, mais en Chine aussi, **le président Xi Jinping proclame son « rêve » de faire du pays une puissance du football**. Le dirigeant chinois aimerait se servir de ce sport pour remobiliser sa jeunesse et étendre l'influence de son pays. Cette stratégie se matérialise par des investissements dans le football européen (cf. *Tendance 1*). Mais aussi par une **politique chinoise de construction de stades** à travers le monde et un positionnement dans les organes de gouvernance mondiale. La Chine souhaite également faire **éclore des talents locaux pour créer un football mondialement compétitif**¹⁰² : le président Xi a ainsi annoncé en 2015 un plan de développement du football avec un objectif de 30 000 écoles de football dans le pays à horizon 2025, avec 50 millions d'élèves.

Outre la Chine et les États-Unis, **les pays du Golfe persique** (Arabie saoudite, Bahreïn, Émirats Arabes unis, Qatar...) sont soucieux de développer **des ligues nationales compétitives** (illustrée par le recrutement de la légende espagnole Xavi Hernández au club qatari Al-Sadd) en même temps qu'ils prennent **des participations dans des grands clubs européens** (cf. *Tendance 1*).

Ce mouvement d'une structuration d'un foot national se reproduit à travers le Monde, avec d'autres pays comme l'Inde, la Malaisie ou encore la Thaïlande, où investisseurs privés et secteurs public **rêvent de reproduire ce qui existe en Europe**.

Jusqu'à présent l'impact pour notre économie du football s'est avéré très positif de plusieurs manières :

- Cela a permis une revalorisation importante des droits de diffusion audiovisuels des grands championnats européens à l'étranger
- L'arrivée d'investisseurs étrangers apportant un financement important (cf. *Tendance 1*).
- Un mouvement croissant des joueurs les plus talentueux de chaque région vers l'Europe, renforçant la compétitivité des championnats européens et français

Toutefois, **l'impact à long terme de la mondialisation est plus flou**. En effet, la volonté des individus et des gouvernements de créer un football compétitif loin du sol européen pourrait conduire à **l'émergence de championnats capables de contester la suprématie du vieux continent**.

TENDANCE 4 : LA MONTÉE EN POPULARITÉ DU FOOTBALL FÉMININ

Autre tendance marquante, le développement croissant, appelé à se poursuivre dans les années à venir, du football féminin. Longtemps considérée comme la petite sœur délaissée du football masculin, celui-ci prend son envol, notamment depuis la coupe du monde 2019 organisée en France. Lors du tournoi, en effet, le match de demi-finale entre les États-Unis et l'Angleterre

102 FT (2021), «Chinese retail king's woes temper Xi's football fantasy», Edward White, Thomas Hale, 10 mars 2021, Seoul, Hong Kong

a été vu par 11,5M spectateurs rien qu'au Royaume-Uni, soit la meilleure audience pour un programme télévisée à date cette année-là.¹⁰³

Le football féminin s'est historiquement développé plus aux Etats-Unis, notamment après la coupe du monde féminine de 1999, et ce sport connaît d'ailleurs un développement plus fort outre-Atlantique que son homologue masculin. Toutefois, l'Europe n'est pas en reste. L'UEFA revendique en effet en 2019 1,3 million de licenciées mais avec une croissance forte des jeunes.

Le football féminin se montre aussi de plus en plus capable de capter des revenus et d'attirer des sponsors. Aux Etats-Unis, en 2020, la NWSL (*National Women's Soccer League*) a pu augmenter son audimat de 300%, ce qui a permis l'attraction de nouveaux diffuseurs (CBS Sports, Amazon via sa plateforme Twitch) et de nouveaux sponsors (Verizon, Google et P&G)¹⁰⁴. Si ces montants restent inférieurs à ce qui est capté par le football masculin, de plus en plus, en tout cas aux Etats-Unis, le football féminin commence à montrer sa capacité à fournir un modèle économique viable.

Le développement du football féminin est appelé à se poursuivre, pour plusieurs raisons

1/ **Le changement des normes culturelles en faveur du sport féminin.** Si le phénomène est plus ancien aux Etats-Unis et en Europe, de plus en plus la généralisation du football féminin atteint d'autres pays. A tel point qu'en 2021, l'Arabie saoudite, pays longtemps critiqué pour ses restrictions sur les droits des femmes, annonce son intention de lancer un championnat de football féminin.¹⁰⁵

2/ **Un engagement plus fort des sponsors.** Beaucoup d'entreprises, d'institutions et d'individus désireux de voir leurs noms associés aux valeurs positives véhiculées par développement du football féminin, choisissent de sponsoriser des équipes ou des championnats. Le résultat sera une plus forte viabilité commerciale du football féminin.

Quel rôle pour la France et l'Europe dans le développement du football féminin ? Si les Etats-Unis dominent pour l'instant ce segment, l'Europe et la France ont la possibilité de jouer des cartes. En effet, plusieurs clubs français (Paris Saint-Germain, Olympique lyonnais) sont parmi les plus grands clubs européens, se distinguant régulièrement dans la Ligue des Champions féminine de l'UEFA.

Comme l'explique Jean-Michel Aulas, qui prend l'exemple de l'Olympique lyonnais qui, par son engagement dans le football féminin, a pu décrocher de nouveaux contrats de sponsoring en pleine

103 New York Post (2019), "Women's soccer is now a global phenomenon thanks to the US team", 7 juillet 2019, <https://nypost.com/2019/07/07/womens-soccer-is-now-a-global-phenomenon-thanks-to-the-us-team/> [dernier accès le 26 novembre 2021]

104 CNBC (2020), "Women's soccer viewership records paving expansion", 13 décembre 2020, <https://www.cnbc.com/2020/12/13/womens-soccer-viewership-records-paving-expansion.html>

105 France 24 (2021), "Saudi girls "dream big" with launch of soccer league", dépêche de l'AFP, 21 novembre 2021, <https://www.france24.com/en/live-news/20211121-saudi-girls-dream-big-with-launch-of-soccer-league> [dernier accès le 26 novembre 2021]

crise du COVID¹⁰⁶, il y a là un levier potentiel pour les clubs français. Ainsi, le développement du football féminin dans la période post-COVID peut représenter plusieurs opportunités pour les clubs français

- De dégager de **nouvelles sources de revenus** grâce au sponsoring
- De véhiculer des **valeurs sociales positives et par là** de contribuer à une meilleure réputation du sport professionnel auprès du public et des administrations.
- D'attirer potentiellement un **nouveau public**, non seulement en Europe parmi les amateurs de football féminin, mais également aux Etats-Unis où le football féminin reste plus populaire que le football masculin

106 Entretien avec Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique lyonnais, mars 2021

POUR DEMAIN, QUE RETENIR ?

Chacune de ces macro-tendances sont **sources autant de risques que d'opportunités pour le football français**, challengeant notre modèle tout en lui permettant de grandir.

- La mondialisation du football apparait comme une **opportunité claire pour le football français d'attirer de nouveaux joueurs, de nouveaux investisseurs et de nouveaux publics**. Au vu des montants limités des droits audiovisuels en France (<100M€ en 2020) et du nombre relativement faible de clubs français appartenant à des propriétaires étrangers (six sur vingt en Ligue 1¹⁰⁷, contre plus de la moitié en Premier League¹⁰⁸), cela apparait comme un **levier de croissance particulièrement prometteur**.
- Le futur modèle de diffusion du football risque d'être remodelé par **l'irruption du streaming**. Si l'arrivée d'Amazon dans le football français se fait dans un moment de crise, elle représente à la fois une occasion **pour construire un partenariat stratégique durable** avec le géant américain, et un **risque d'être dilué en tant que produit au sein d'un portefeuille considérable**.
- Le développement du **football féminin**, s'il reste encore très émergent, est un moyen pour le football professionnel français d'attirer de **nouveaux sponsors, de nouveaux publics et de prendre une option sur un segment appelé à connaître un fort développement**.
- **Les acteurs financiers** (fonds de *private equity*) **sont l'opportunité d'intégrer une compétence commerciale et des pratiques business plus fortes** en France, tout en portant un risque d'endettements plus forts.

À l'heure de réfléchir aux prochaines étapes pour notre football hexagonal, il apparait clé d'anticiper ces tendances profondes, afin que les risques perçus ne disparaissent au profit d'opportunités chaque année mieux exploitées.

Dès le mois de mars 2022, **cette nouvelle réalité débarque en Ligue 1** puisque le fonds américain CVC, fort du succès de son aventure espagnole, prend une participation dans la nouvelle société commerciale hébergeant les droits de la Ligue 1. La LFP cède 13,04% de sa filiale commerciale pour une valorisation de 1,5 milliards de la part de CVC¹⁰⁹ (et de 11,5 milliards pour la société commerciale dans son ensemble¹¹⁰), avec à la clé une nouvelle répartition des droits télévisés entre les clubs. Les droits audiovisuels seront désormais versés à cette société commerciale dont **CVC touchera** une partie des revenus. En échange le fonds débloquera 600 millions d'euros cet

107 La Croix (2020), "Le football français sous pavillon étranger", Fournel, Jean-François, 25 octobre 2020

108 Drut (2018), Mercato : L'économie du football au XXIème siècle, Bastien Drut, Paris, Éditions Bréal

109 RMC Sport (2022), Société commerciale de la LFP : ce que vont toucher les clubs (avec une plus grosse part pour le PSG), 24 mars 2022,

110 Le Figaro (2022), Ligue 1 : la Ligue entre en «négociations exclusives» avec le fonds CVC pour sa société commerciale, 18 mars 2022

été pour la LFP et les clubs, notamment dans le cadre du remboursement des PGE.

Quel impact pour le fonctionnement des clubs français ? Si le verdict ne tombera que dans quelques années, on peut d'ores et déjà espérer que la présence de CVC contribuera à une meilleure discipline financière et une allocation plus rationnelle des dépenses vers des investissements de long-terme.

CONCLUSION : QUELS LEVIERS POUR SAUVER ET REDYNAMISER LE FOOTBALL FRANÇAIS ?

Les footballs européen et français paraissent aujourd'hui être à un point d'inflexion critique. À l'échelle européenne, des mesures sont prises face à l'ampleur de la pandémie. Le président de l'UEFA, Aleksander Ceferin, a annoncé en mai 2021 que le football européen fait désormais face à une « nouvelle réalité »¹¹¹. Toutefois, si l'UEFA et les grands clubs européens, commencent à prendre des mesures, qu'en est-il des clubs français ? Pour comprendre les pistes ouvertes au football professionnel français, il faut d'abord poser **la question des objectifs**.

À court et moyen terme, la priorité est l'**équilibre financier**. Si l'endettement est inévitable, il est urgent que la LFP et les clubs ajustent revenus et coûts.

A plus long terme le **remboursement de la dette** et le **développement d'un modèle économique pérenne apparaissent comme les objectifs prioritaires** de notre football.

Ce rapport cherche à détailler des mesures à prendre pour le football français, en les décomposant en deux niveaux d'action distincts :

- Au niveau de l'**État et des collectivités locales**, qui ont la main sur des leviers financiers (impôts, charges et subventions) mais aussi sur l'outil législatif ou, bien souvent, sur les stades.
- Au niveau des **instances nationales du football** professionnel et amateur. La FFF et la LFP décident l'organisation des championnats et la LFP possède, via la DNCG, un droit de regard sur les finances des clubs français.

À ceci s'ajoute la stratégie des **clubs eux-mêmes**. **Il appartient aux dirigeants de réfléchir sur leur modèle sportif**, leurs ambitions et d'envisager des évolutions pour assurer leur pérennité, avec l'appui des structures de coordination de l'État et du secteur.

La crise de la Covid-19 a été l'occasion de mettre en avant certaines des revendications des clubs vis-à-vis de la fiscalité, notamment sur les charges salariales, la gestion des stades ou encore la question des subventions.

Mais à l'inverse, elle est aussi l'occasion pour les pouvoirs publics d'exprimer leurs propres attentes et leur vision sur l'organisation et la place du football professionnel en France, et notamment le désir de voir émerger une stratégie cohérente d'ensemble.¹¹²

Dans cet esprit, nous faisons 8 propositions pour aider à assurer l'avenir du football français.

111 Financial Times (2021), «Europe's football clubs face «new reality» after €9bn Covid hit», Samuel Agini, 20 mai 2021

112 Entretien avec le député Cédric Roussel, 1 juillet 2021

Comment l'État français et les collectivités territoriales peuvent-elles aider le football professionnel français ?

1 PLAFONNER LES CHARGES SOCIALES ET PATRONALES.
Revendication de longue date des clubs, l'abaissement des charges sociales et patronales reste un débat sensible car fondamentalement lié à la question de la solidarité et de la protection sociale. Dans une optique de sauvetage du secteur, dans un contexte de concurrence européenne aux conditions fiscales plus attractives, des aménagements pourraient pourtant être envisagés. L'objectif de solidarité pourrait être préservé à travers des contreparties garanties par les clubs vis-à-vis de la communauté (créations d'emplois, engagements sociaux, partenariats entre clubs professionnels et amateurs, etc).

2 FACILITER ET ÉLARGIR LA PARTICIPATION DES CLUBS DANS LA GESTION DES STADES
pour qu'ils puissent s'en servir comme levier de commerce et de valorisation. Cela pourrait être fait via des acquisitions facilitées (incitations des collectivités locales à la vente, etc.) soit à travers une inclusion plus grande des clubs à la prise de décision.

3 LIMITER LES ACTES DE VIOLENCE DANS LES STADES
dans un souci d'améliorer et de développer la marque du football français, à la fois vis-à-vis du grand public, des administrations, et des sponsors potentiels. Ceci pourrait se faire à travers la mise en place de mesures concrètes et contraignantes pour limiter les actes de violence dans les stades :

- Rendre encore plus dissuasives les sanctions à la suite d'actes de violence en s'inspirant du modèle anglais (bannissement à vie de stade après avoir lancé un projectile)
- Obliger les clubs à rendre l'environnement plus sécurisé (barrières de sécurité et zones tampons, formation des stadiers, gobelets en plastique en remplacement des bouteilles, etc.)

4 DÉVELOPPER UNE INSTANCE DE COORDINATION ET D'AIDE À LA GESTION DES CLUBS.

Cette entité permettrait de centraliser les meilleurs pratiques, au niveau national et européen, et servir de conseil auprès des clubs pour les aider à monter en compétences sur les sujets de gestion financière. La création de la nouvelle société commerciale de la LFP en coordination avec CVC Capital Partners est l'occasion de poser franchement cette question. D'autant que ce nouveau partenaire est à même de partager des bonnes pratiques de gestion commerciale acquise dans le cadre de ses nombreuses autres participations sportives (société commerciales de la Liga, de la Formule 1...).

Comment les instances d'organisation du football français peuvent-elles faciliter le retour à l'équilibre et la soutenabilité à long terme du football français ?

5 PUBLIER UN BUSINESS PLAN

de la LFP sur 5 ans pour dessiner la trajectoire financière de retour à l'équilibre.

6 COORDONNER L'ENSEMBLE DES ACTEURS DU FOOT FRANÇAIS (LFP, CLUBS, FÉDÉRATIONS), À TRAVERS LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE COMMUNE, CONSULTABLE ET AVEC DES OBJECTIFS PRÉCIS.

Les clubs s'engageant de manière publique sur des actions concrètes :

- **Sur les orientations sportives à privilégier pour le football national** (développement du football féminin, alignement sur les normes et la couverture des cellules recrutement)
- **Sur le développement d'une image de marque du « football français » à l'étranger** (sur le modèle de la NBA et de sa coordination quasi-totale entre ses membres, facilitant la négociation de contrats dans des marchés étrangers comme en Chine¹¹³)

Encore une fois, la création de la nouvelle société commerciale de la LFP, actée en mars 2022, est l'occasion de donner une structure qui serait capable de porter cette stratégie commune et d'agir en interlocuteur unique

113 Financial Times (2021), "Football's relentless search for the "Asian fan"", Leo Lewis, Samuel Agini, Thomas Hale et Stefania Palma, 2 juin 2021

7 STRUCTURER LES STRATÉGIES DE PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS NOUVEAUX DE DIFFUSION

(Amazon récemment, mais également les nouveaux arrivants potentiels) pour s'assurer que la Ligue 1 et la Ligue 2 ne soient pas relégués à des produits d'appel, et bénéficient d'une couverture satisfaisante (en tant que produit premium) et puissent utiliser la présence de ces acteurs transfrontaliers pour pénétrer de nouveaux marchés.

8 APPORTER PLUS DE TRANSPARENCE SUR LA PRÉSENCE DES INVESTISSEURS DANS LES CLUBS FRANÇAIS,

notamment en rendant public l'avis rendu par la LFP sur l'entrée de chaque investisseur. Ceci afin de permettre de s'assurer que les nouveaux entrants amènent le bon niveau d'expertise et d'ambition.

* * *

Aujourd'hui, le mot d'ordre tant dans le football que dans d'autres secteurs économiques est la **résilience**. Face à une crise de nature exceptionnelle, Etats, entreprises et particuliers s'interrogent désormais sur les mesures à prendre non pour éviter les crises futures mais pour en amortir le plus possible l'impact. En ce sens, **la création d'une société commerciale en partenariat avec CVC Capital Partners nous apparaît comme l'opportunité de mettre tous ces acteurs autour de la table pour assurer une vision de long-terme commune.**

À la suite de la double crise de la Covid-19 et de Mediapro, le football français fera sans doute face dans les saisons à venir à un des moments les plus difficiles de son histoire. D'autant plus que ces crises interviennent dans un moment où **le secteur du football connaît des bouleversements profonds** (arrivée des diffuseurs en streaming, présence croissante des investisseurs financiers, imbrication plus forte que jamais de la géopolitique et du sport, etc.).

Il apparaît donc **indispensable de prendre du recul par rapport aux ambitions et au modèle de notre football.**

La revente des anciens lots de Mediapro à Amazon en 2021 pour presque un quart de la valeur atteinte en 2018 est un coup rude, mais c'est aussi une opportunité de repenser notre modèle en profondeur. Comme nous le confie un président de club, *« Il faut se demander avant tout ce qu'on veut faire du football français. Nous subissons en ce moment une crise qui ressemble à une blessure grave, il faudra d'abord opérer, soigner puis passer par un stade de rééducation. Là nous finissons de soigner, et nous entrons bientôt dans le stade de rééducation. »*

A nous de prendre les bonnes décisions pour reconstruire, en mieux.

**LES AUTEURS REMERCIENT LES EXPERTS DE LA FONDATION CONCORDE ET LES
PERSONNES RENCONTRÉES DANS LE CADRE DE CE TRAVAIL**

Jean-Michel AULAS, Président Olympique Lyonnais

Jean-Claude BLANC, Directeur général du PSG

Philippe DIALLO, Vice-Président FFF, Président Cosmos

Pierre FERRACCI, Président PFC

Patrice HORJAK, Directeur de FMC Academy

Jean Pierre LOUVEL, Ancien Président du HAC Football

Cédric ROUSSEL, Député des Alpes Maritimes

Oussama SAHBANI, Fondateur de SHAB

Nicolas SARKOZY, Ancien Président de la République

Pierre WANTIEZ, Directeur Général du HAC Football

