
EN TEMPS RÉEL

Football et marché

Se moderniser sans perdre son âme :
Le défi économique du football français

Julien Bernard

Alexandre de Palmas

Bernard Spitz

EN TEMPS RÉEL a placé la question complexe du lien entre valeurs marchandes et non marchandes au cœur de sa démarche et de ses projets. Dans son dernier cahier c'est l'articulation du rapport entre culture et marché qui avait été posée.

Le texte qui suit est naturellement consacré à un tout autre sujet : l'économie du football français. Mais l'interrogation est du même ordre : comment faire en sorte que des activités - qui ne sont pas au départ des valeurs marchandes – comme le sport, puissent tirer avantage de la logique de marché et participer ainsi à l'enrichissement collectif, sans pour autant perdre leur spécificité. Autrement dit, comment faire en sorte que le football continue à être une activité sportive pleine et entière tout en prospérant dans une économie marchande? Au moment où les droits audiovisuels de ce sport font l'objet d'une intense convoitise des télévisions payantes, EN TEMPS RÉEL a souhaité éclairer le débat.

Les ressources financières des clubs français de football professionnel alimentent un secteur économique à part entière avec un chiffre d'affaires cumulé, hors transferts, des clubs de Ligue 1 de plus de 650 M€ par an. Pourtant nos clubs affichent des résultats financiers négatifs -151 M€ de déficit cumulé pour la Ligue 1 en 2002- qui les placent parmi les moins rentables d'Europe, avec les clubs italiens.

Ce manque de rentabilité est lié notamment à des contraintes réglementaires qui obligent les clubs professionnels à subventionner les clubs amateurs, les grands clubs à financer les plus petits, et qui imposent une fiscalité et des charges sur les salaires interdisant à la Ligue 1 d'attirer les meilleurs joueurs européens.

Le cadre réglementaire français doit donc évoluer. Des études sont en cours pour moderniser la fiscalité des footballeurs professionnels et clarifier la réglementation sur les transferts. En revanche, certaines contraintes réglementaires perdureront : soit faute d'un accord improbable sur la création d'un organe de régulation économique des clubs de football professionnels au niveau européen ; soit parce qu'elles renvoient à des données de base de la société française, comme le poids des prélèvements obligatoires, et qu'une exception en ce domaine pour le football serait indéfendable, moralement et politiquement.

Les auteurs du présent cahier montrent que nos clubs professionnels pourraient, sans attendre ces évolutions, restaurer leur rentabilité en optimisant leur gestion. Ils souffrent en effet de trois déficits principaux : un sous développement des recettes de billetterie, un faible niveau de revenus de sponsoring et une masse salariale excessive. Trois principales mesures pourraient selon eux pallier ces carences :

- L'accroissement de la capacité de certains stades et le développement d'infrastructures complémentaires de loisirs, financés grâce au recours à la titrisation ;*
- Une professionnalisation accrue des politiques de sponsoring des clubs, fondées, notamment pour les clubs régionaux, sur un plus fort ancrage local.*
- Enfin, la mise en place d'un plafonnement de la masse salariale (salary cap)*

Selon leur analyse, la mise en œuvre de ces trois propositions serait de nature à restaurer durablement la rentabilité de l'ensemble des clubs de Ligue 1, quelle que soit leur taille ou leur réussite sportive. Une étude portant sur les clubs de Marseille, Lille et Montpellier leur a permis de valider l'impact économique de ces mesures

Enfin, les auteurs soulignent que les projets de réformes les plus libérales ne sont pas nécessairement ceux qui maximisent la valeur économique du football français. Le maintien

d'un championnat ouvert et d'une forte régulation sont plus que jamais nécessaires, si celle si s'attache à renforcer l'attractivité du football professionnel en préservant l'intérêt sportif - et donc la noble incertitude - des compétitions.

Un nouveau « contrat social » pour le football français, fidèle aux traditions de ce sport leur apparaît donc la voie nécessaire et réaliste pour permettre au football français de se moderniser sans perdre son âme.

Julien BERNARD est secrétaire général de la Chaire Européenne de Marketing Sportif de l'ESSEC.

Alexandre de PALMAS est conseiller référendaire à la Cour des comptes et Président de l'association sportive de l'ENA.

Bernard SPITZ est maître des requêtes au Conseil d'Etat et associé-gérant de BSConseil

Ce cahier a été réalisé avec le soutien des étudiants de la Chaire Européenne de Marketing Sportif de l'ESSEC. Les auteurs tiennent à adresser tout particulièrement leurs remerciements à Thierry Lardinois, Professeur titulaire de la Chaire, à Thibault Lauprêtre qui a dirigé cette étude ainsi qu'à Céline Amghar et Timothée Bompaire pour la qualité de leur contribution.

Sommaire

TABLEAU ECONOMIQUE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS	6
Le football français : le moins rentable d'Europe ?	6
Trop de charges, trop de contraintes, trop de règlements ?	8
Le poids du passé dans la gestion des clubs français	10
Quel football professionnel français dans dix ans ?	13
Principales conclusions concernant l'état des lieux économique du football professionnel français	18
DIX PROPOSITIONS POUR MODERNISER LE FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS	19
Une harmonisation des règles de gestion en Europe	19
Clarifier la réglementation sur les transferts et les agents	20
Maintenir une mutualisation des droits télévisuels	21
Réduire le nombre de clubs en Ligue 1	23
Instaurer une limitation de la masse salariale dans les clubs	23
Ajuster à la marge la situation fiscale des joueurs	24
Favoriser la constitution d'une épargne retraite pour les footballeurs professionnels	25
Développer les infrastructures des clubs	26
Le nantissement ou la titrisation plutôt que l'introduction en bourse	28
Développer les recettes du sponsoring	30
IMPACTS FINANCIERS DES DIFFERENTES MESURES PROPOSEES SUR LA SITUATION ECONOMIQUE DES CLUBS	31
POUR UN NOUVEAU « CONTRAT SOCIAL » AVEC LE FOOTBALL FRANÇAIS	33
ANNEXES	35

Une analyse de la planète football pourrait se concevoir autour de la dimension psychologique et sociale du spectacle sportif, en évacuant son modèle économique, comme un ballon que l'on enverrait en touche, dans une ellipse en forme de tacle malrausien : « Par ailleurs, le football est une industrie »¹.

Le parti pris de ce texte consiste au contraire à mettre de côté la dimension sociologique de ce sport pour se centrer sur sa dimension économique. Puisque le football, précisément, a perdu au niveau de son élite, toute trace d'amateurisme et d'improvisation ; puisque les enjeux financiers et leurs retombées en matière de dynamisme local et d'emplois ont atteint celui de bien des secteurs d'activité ; puisque la complexité des règles juridiques concernant non seulement le football, mais aussi la gestion de ses droits, notamment audiovisuels, a créé un droit spécialisé, il va de soi que le football professionnel est devenu plus qu'un sport, un secteur économique à part entière. Or dans notre pays, ce secteur économique aux spécificités particulières est en manque de nouvelles règles du jeu.

Héritière d'une longue tradition de sport amateur, assise sur des règles de droit archaïques héritées du régime de Vichy, victime de sa centralisation excessive, la France a entrepris de s'adapter à cette évolution, mais trop lentement pour être capable de supporter l'accélération qu'a entraîné la victoire de l'équipe nationale à la Coupe du Monde de 1998. Depuis, le fossé entre la structure du football professionnel français et celle des autres pays européens n'a cessé de se creuser, au point de créer un déséquilibre intenable à long terme sur le plan économique, évidemment préjudiciable sur le plan sportif.

Le championnat français décline par rapport aux concurrents dans tous les domaines, en termes de palmarès, d'affluence, comme de recettes. La situation financière de l'ensemble des clubs est négative, en dépit d'un effort de maîtrise des dépenses. Les ressources de notre Ligue demeurent inférieures à celles de nos homologues européens à la fois globalement et plus encore pour les principaux clubs pénalisés par un système de répartition fortement mutualiste. Les succès de l'Equipe de France de football ont masqué un temps les faiblesses de nos clubs, mais la Coupe du monde en Corée et l'Euro au Portugal ont rappelé que cette époque est révolue, alors que les internationaux français les plus compétitifs jouent, pour la plupart, dans des clubs étrangers. Même si les déboires sportifs du Real Madrid rappellent que l'argent ne suffit pas, on ne compte aucun club français parmi les 20 clubs les plus riches du monde. La concurrence n'est pas loyale, si l'on considère le poids comparé des prélèvements obligatoires - impôts et charges sociale - sur les salaires des joueurs. Une « star » coûte donc beaucoup plus cher à un club français qu'à un autre club européen alors que la liberté de circulation n'a plus de limite depuis l'arrêt Bosman. Enfin, les clubs français, lorsqu'ils sont à la recherche d'investisseurs, souffrent de ne pouvoir afficher qu'un bilan extrêmement maigre, puisqu'ils ne sont en général propriétaires de rien, même pas de leur stade, et rarement titulaires d'une véritable concession leur conférant des droits durables.

Un tel paysage est évidemment incapable de garantir à ce sport les conditions de développement dont il a besoin, précisément au moment où chaînes thématiques et nouveaux supports électroniques renouvellent les conditions de la demande, quand les modes de financement dynamiques lui sont encore inaccessibles et alors que l'encadrement réglementaire européen, notamment par le biais des questions de concurrence, pèse de tout son poids.

¹ Dans *Esquisse d'une psychologie du cinéma*, après un survol esthétique et passionné du septième art, André Malraux concluait par ces mots : « Par ailleurs, le cinéma est une industrie »

Dans ce contexte, deux événements majeurs concourent pour faire de 2004, en plus du lancement d'un nouveau cycle pour l'Equipe de France autour d'un nouvel entraîneur, l'année cruciale de la remise à plat de notre football professionnel. Ce nouveau paysage sera en effet dessiné par la renégociation des droits audiovisuels et par la sortie des textes d'application de la loi Lamour. A la fin de cette année le football français disposera ainsi pour l'avenir à la fois d'un plan de financement, des règles du jeu de son organisation et des personnalités chargées de la mettre en œuvre, tant à la Fédération qu'à la Ligue.

Le présent cahier s'inscrit dans cet agenda pour souligner l'effort d'adaptation à mener. De nouvelles règles, fidèles à notre tradition sportive, mais plus compatibles avec les exigences d'un secteur professionnel pleinement soumis à la concurrence et à la mondialisation, constitueraient les piliers d'une modernisation et d'un nouveau contrat social pour le football français.

TABLEAU ECONOMIQUE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

Avec 151 M€ de déficit cumulé pour les clubs de Ligue 1 à l'issue de l'exercice 2003, le football professionnel français apparaît mal en point, mais il n'est pas seul dans ce cas. Ce constat s'ajoute aux faillites des clubs italiens de Parme ou de Naples, au retrait des sociétés de gestion des droits télévisuels du football en Allemagne ou à la dette croissante des clubs espagnols. Cette crise générale du football européen, si elle a des causes communes, trouve également des origines spécifiques dans chaque pays. Le contexte réglementaire national, le mode de gestion des clubs ou le poids des pouvoirs publics sont autant de facteurs qui caractérisent un football national, et particulièrement le football français.

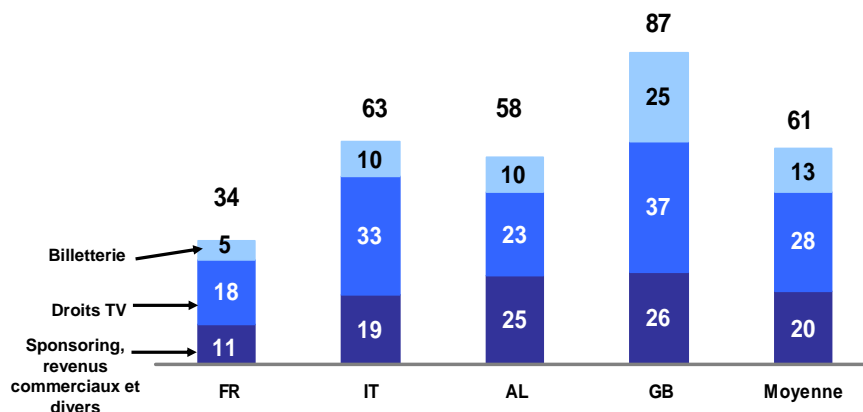
Le football français : le moins rentable d'Europe ?

La comparaison des résultats d'exploitation des clubs professionnels de première division des principaux pays européens (France, Italie, Allemagne et Angleterre) fait apparaître distinctement deux catégories de pays : en Allemagne et en Grande-Bretagne les clubs dégagent des profits (respectivement +10% et +7% de marge d'exploitation hors transfert), alors qu'en France et en Italie, les clubs ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes. (tableau en annexe)

L'insuffisance des recettes

L'examen des comptes de résultats des clubs de ces quatre championnats montre que c'est la faiblesse des produits d'exploitation qui différencie les clubs professionnels français des autres clubs européens. En effet, le chiffre d'affaires moyen des clubs français n'atteint qu'à peine la moitié de la moyenne européenne (34 M€ contre 61 M€), celui des clubs anglais étant même plus de 150% supérieur à la moyenne française.

Chiffre d'affaires moyen par club de première division (M€)



Note : 1£ = 1,5434€

Source : rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte « Annual Review of Football Finance » (rapport non publié) Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Cette faiblesse spécifique de nos clubs est si nette qu'elle est vérifiée sur chacun de leurs postes de recettes (billetterie, droits télévisuels, sponsoring et autres revenus commerciaux) où ils sont distancés par leurs homologues européens.

Il est intéressant de constater que les deux championnats « non rentables », la France et l'Italie sont également ceux qui ont le moins diversifié leurs sources de revenus : plus de la moitié des revenus des clubs de ces deux pays proviennent des droits télévisuels contre environ 40% en Angleterre et en Allemagne. Cette dépendance est une source de fragilité majeure pour les clubs.

La maîtrise des dépenses

Pour assurer leur équilibre financier, les clubs français ont, historiquement, surtout cherché à adapter leur niveau de dépenses à leurs faibles revenus. Les clubs français disposent ainsi de la base de coûts la plus faible parmi les grands championnats européens. L'existence de la DNCG² explique cet état de fait en ne permettant pas aux clubs français d'être structurellement déficitaires sans garanties données par leurs actionnaires. Cette rigueur, unique en Europe, est une chance pour l'avenir et la pérennité du football français. (tableau en annexe)

En observant le résultat d'exploitation avant prise en compte des transferts au niveau de chacun des clubs de Ligue 1, il apparaît que les difficultés économiques touchent tous les types de clubs français, quel que soit leur niveau de chiffre d'affaires. On retrouve ainsi parmi les clubs non rentables aussi bien des petits clubs comme Bastia ou Montpellier que de très grands clubs à dimension européenne comme le PSG.

² Direction Nationale du Contrôle de Gestion, organisme d'audit des clubs rattaché à la Ligue de Football Professionnel.

Typologie des clubs français

Pour essayer d'y voir plus clair, on peut segmenter les clubs de Ligue 1 en quatre catégories :

- *Les clubs dépensiers* : souvent à visée européenne, ils ont un chiffre d'affaires moyen supérieur à la moyenne européenne avec 75 M€leur permettant, généralement, d'atteindre un résultat d'exploitation hors transferts positif³. Ils ont eu tendance dans le passé à investir l'essentiel de leur « cash flow » dans l'achat de joueurs, et ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes. Ces clubs ont par voie de conséquence une « contribution transfert », c'est à dire la différence entre les sommes encaissées lors des ventes et celles dépensées lors des achats, structurellement négative. L'Olympique de Marseille et le PSG, par exemple, appartiennent à cette catégorie.

Les clubs intermédiaires : généralement situés dans des bassins de population importants, ils bénéficient d'un chiffre d'affaires proche de la moyenne nationale. Grâce à une gestion souvent prudente de leur masse salariale, ces clubs parviennent généralement à équilibrer leur budget d'exploitation. C'est le cas de Bordeaux, Strasbourg ou Lille.

Les clubs régionaux : situés dans des bassins de population plus restreints, ces clubs n'ont ni de vocation européenne ni de business plan orienté vers les compétitions européennes. Ils s'efforcent avant tout de vendre régulièrement des joueurs sur le marché des transferts pour équilibrer leur budget. Bastia ou Guingamp par exemple font partie de cette catégorie.

Les clubs formateurs : ces clubs, au projet très spécifique, ne s'appuient pas non plus sur un grand bassin de population (Auxerre, Sochaux). Ils investissent en revanche beaucoup de manière très significative dans leurs infrastructures sportives. Leur équilibre financier repose sur leur centre de formation : il leur permet d'avoir une faible masse salariale parce que leur effectif est essentiellement composé de jeunes joueurs et la revente de ces joueurs est une composante à part entière de leur modèle économique. Paradoxalement, ces clubs ont été historiquement les plus rentables.

Trop de charges, trop de contraintes, trop de règlements ?

Trois éléments réglementaires sont régulièrement présentés par les présidents de clubs professionnels comme handicapant le championnat français en Europe : le mode de répartition des droits télévisuels entre les clubs, le montant des charges sociales et le poids de la fiscalité, et enfin l'interdiction pour les clubs de s'introduire en bourse. Examinons en détail ces trois points :

La répartition politique des droits télévisuels

La France est le seul grand pays d'Europe dans lequel coexistent plusieurs offres de télévision payante, avec Canal+/CanalSatellite et TPS. Or les opérateurs de télévision payante sont les principaux acheteurs de droits télévisuels du football. Cette concurrence entre les bouquets de télévision payante a, dans les faits, permis une forte hausse des droits versés par les télévisions en France : de moins de 200 M€versés en 1999, les droits de la Ligue 1 ont

3 Parmi les quatre clubs français appartenant à cette catégorie, Lyon, Marseille, Monaco et le PSG, seul ce dernier ne semble pas atteindre un résultat d'exploitation positif, notamment à cause de coûts de structure particulièrement élevés.

dépassé les 300 M€ par an à partir de 2000 pour atteindre 397 M€ en 2003. Les droits du championnat français sont ainsi supérieurs à ceux des championnats allemands (380 M€) et espagnol (237 M€). (tableau en annexe)

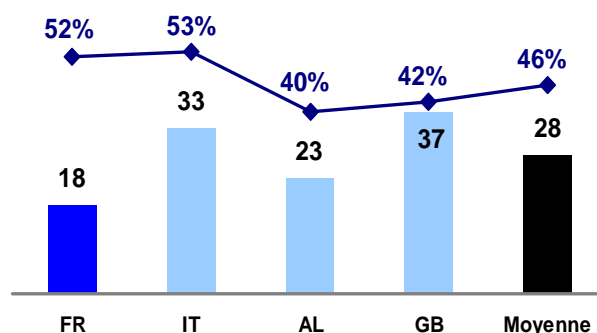
Il est important de noter qu'un appel d'offres avait été lancé en 2002 par la Ligue de Football Professionnel pour les droits télévisuels de la Ligue 1 pour les saisons 2005-2008. Initialement, Canal+ avait remporté l'exclusivité de ces droits pour 480 M€ par saison contre 420 M€ pour TPS. Cependant, le Conseil de la Concurrence a pris en 2003 des mesures conservatoires contre la conclusion de cet appel d'offre à la demande de TPS. Il s'est alors appuyé sur une analyse du CSA hostile au principe d'exclusivité, sur l'assimilation implicite des droits de la Ligue 1 à une « facilité essentielle » pour les bouquets satellitaires et sur l'idée que la prime d'exclusivité proposée par Canal+ pouvait fausser le libre jeu de la concurrence.

Cette affaire est assez révélatrice de la situation du football français : enjeux financiers importants, affrontement de grands groupes de médias et flou du cadre juridique. Du reste, aucun jugement sur le fond n'a pu être rendu puisque la Cour d'Appel a préféré organiser une médiation entre les opérateurs en leur demandant d'éteindre leur contentieux⁴.

Le nouvel appel d'offre sur les droits des matches de la Ligue 1, lancé à l'automne 2004 aura bénéficié d'un cadre juridique plus clair, suite à la parution des décrets d'application de la loi Lamour. Celle-ci prévoit l'interdiction des primes d'exclusivité, mais permet le monopole de diffusion par une seule chaîne en cas d'offre mieux disante sur chaque lot de l'appel d'offres. Le Conseil de la Concurrence, dans son avis en date du 28 mai 2004 sur lesdits décrets revient ainsi largement sur son raisonnement de 2003. Il confirme cette fois sans réserve le principe de l'exclusivité comme compatible avec le droit de la concurrence.

Alors que les droits télévisuels versés par les diffuseurs se situent dans la moyenne haute européenne, les montants de droits télévisuels effectivement perçus par les clubs de Ligue 1 sont en revanche les plus faibles d'Europe. Ceux-ci sont ainsi inférieurs d'un tiers par rapport à la moyenne européenne et de près de la moitié par rapport à la moyenne des clubs anglais.

Droits télévisuels moyens perçus par club de L1 en M€ et en % du chiffre d'affaires



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

⁴ Cf Droits du foot : on refait le match ! par Bernard Spitz in Les Echos du 27 août 2004

Ce paradoxe majeur du football français tient à deux séries de facteurs :

- La solidarité financière entre le football professionnel et le football amateur, le premier subventionnant largement le second.
- La logique de péréquation entre les clubs de Ligue 1 : une grande partie des droits télévisuels est redistribuée à parts égales entre les clubs quelle que soit leur notoriété ou leurs performances sportives.

Ainsi, après le prélèvement pour le football amateur, la part destinée au championnat de Ligue 2 et la taxe de 5% au profit du Fonds National pour le Développement du Sport (dite taxe Buffet), c'est deux tiers des droits reversés par les diffuseurs qui reviennent aux clubs de Ligue 1 contre au moins 75% dans tous les autres grands pays européens et même 92% en Espagne. (tableau en annexe)

L'écart avec les autres pays européens est encore plus important lorsqu'on ne s'intéresse qu'aux principaux clubs de chaque championnat, du fait du principe de péréquation qui favorise en France les petits clubs de Ligue 1. Ainsi, en Italie, où les droits télévisuels sont directement négociés par les clubs et non par la Ligue, le club le plus rémunéré touche 6,5 fois plus de droits télévisuels que le club le moins rétribué. En France ce ratio n'était que de 1,7 jusqu'en 2001.

Le football français apparaît ainsi comme une activité économique où les droits télévisuels participent à une très forte logique de redistribution entre les clubs. Toutefois, sous la pression des présidents des grands clubs, la clé de répartition des droits télévisuels a changé depuis la saison 2002/2003. Alors que près des trois quarts des droits télévisuels de Ligue 1 étaient distribués de manière égalitaire entre les vingt clubs de Ligue 1 jusqu'en 2001, cette part est tombée à 50%, le solde étant réparti en fonction de la notoriété et des performances sportives.

En conséquence, l'écart entre le club percevant le plus de droits télévisuels et celui en percevant le moins se situerait dorénavant à 2,85, situant le championnat de Ligue 1 au-dessus, de ce point de vue, des championnats allemand et anglais.

Cette évolution, nécessaire pour la compétitivité de nos grands clubs, ne doit pas faire perdre de vue la raison fondamentale qui justifie une péréquation forte entre les clubs de Ligue 1 : la préservation de l'intérêt sportif de la compétition. En assurant aux clubs supposés plus faibles, des recettes d'un niveau suffisant, le championnat français reste l'un des plus ouverts d'Europe du point de vue sportif. L'incertitude du résultat demeure le meilleur moyen d'attirer spectateurs, téléspectateurs et partenaires dans le championnat français. Les sports professionnels américains (football américain, basket, hockey) ont d'ailleurs bien intégré cette dimension en octroyant une sorte de « prime au perdant » assurée par une priorité de recrutement aux clubs les moins bien classés (système du « draft »). Mais ce procédé ne peut être transposé en France, faute d'un vivier universitaire suffisant.

En outre, la forte péréquation des droits télévisuels en France présente un intérêt économique fort : elle permet de décorrélérer une partie significative des revenus de toute performance sportive, au risque de relégation près. Ainsi, près de 50% des droits télévisuels perçus par les clubs sont totalement indépendants de leurs performances, ce qui est très supérieur au pourcentage constaté dans les autres championnats européens. La réduction de l'aléa sportif dans le plan de financement des clubs français est une force du football français.

Ainsi, la répartition des droits télévisuels n'est pas aussi défavorable aux clubs que certains veulent bien le dire. Elle est aujourd'hui équilibrée, préservant la compétitivité des grands clubs au niveau européen et le maintien de l'enjeu sportif au niveau national. D'un point de vue financier, le choix français d'un couple rentabilité / risques associés apparaît efficient et plus durable que ceux effectués par d'autres championnats étrangers.

Le poids des charges sociales et fiscales

Second problème réglementaire, régulièrement soulevé comme obstacle à la compétitivité économique des clubs français : la question des charges sociales et fiscales mérite un examen à froid, fondé sur une comparaison objective entre le football français et ses compétiteurs européens

Le football est une industrie de main-d'œuvre. A ce titre, il subit les mêmes problèmes de compétitivité que les entreprises françaises de main-d'œuvre et connaît les mêmes conséquences : les délocalisations – en l'espèce le départ de joueurs- à l'étranger.

A salaire égal, les charges sont en France entre 50% et 70% supérieures au niveau des autres pays.

Cette spécificité française a deux causes principales, dont seule la seconde est spécifique au football.

Dans certains pays comme l'Angleterre ou l'Italie, les taux de prélèvements obligatoires sont inférieurs à ceux en vigueur en France, cet écart suffisant à expliquer la différence de coût du travail des joueurs de football professionnels. Une analyse plus poussée montre qu'une partie importante de ce différentiel de coût du travail provient des cotisations sociales, notamment celles à la charge de l'employeur dont le taux est plus de deux fois plus élevé en France qu'à l'étranger.

En second lieu, certains pays, l'Espagne en particulier, ont exonéré une partie du salaire des footballeurs de charges sociales. La dérogation fiscale la plus intéressante et la plus utilisée parmi celles mises en place à l'étranger concerne le droit à l'image. En France, l'ensemble des revenus des joueurs est soumis à charges sociales alors que dans certains pays européens, une partie des revenus, identifiée comme résultant de l'exploitation des droits d'image du joueur, en est exonérée. Ainsi en reversant une redevance aux joueurs pour l'utilisation de leur image dans un cadre collectif, les clubs versent une rémunération qui ne rentre pas dans le cadre du salaire et qui, par conséquent, n'est pas soumise aux charges sociales.

Le tabou de l'introduction en bourse

En France, les clubs ne sont pas autorisés à s'introduire en bourse. La principale raison invoquée pour cette interdiction est la protection des petits épargnants, l'investissement dans un club sportif étant considéré comme trop volatile et susceptible de mettre en péril l'épargne populaire.

Dans la plupart des autres pays en revanche, les clubs professionnels sont autorisés à faire appel à l'épargne publique pour lever des fonds. C'est ainsi que de nombreux clubs anglais (Manchester United), Italiens (Lazio, Juventus) ainsi qu'un club allemand ont été introduits au second marché au cours des cinq dernières années.

Il est cependant difficile de déterminer si cette différence de réglementation constitue une faiblesse avérée pour nos clubs. En effet, plusieurs éléments laissent penser qu'une telle ouverture, dans l'état actuel des choses, ne modifierait pas fondamentalement le profil économique des clubs français :

En premier lieu, l'introduction en bourse ne constitue pas le seul moyen de lever des fonds. D'autres techniques financières existent : placement privé, capital risque, titrisation... Au demeurant, les clubs français, sont parvenus, au cours des dernières années, à convaincre de nombreux investisseurs de prendre part à des placements privés : IMG, Robert Louis Dreyfus,

François Pinault, Pathé, Socpresse, Canal+, M6. L'introduction en bourse représente un intérêt pour des investisseurs purement financiers car elle rend leur investissement « liquide ». Or, les mécènes du football professionnel français ne sont pas aujourd'hui des investisseurs financiers. Ils ont investi dans le football français essentiellement pour des raisons industrielles (droits télévisuels pour les chaînes de télévision par exemple, image pour IMG) ou affectives (Pinault, Dreyfus, Afflelou).

En second lieu, les comptes actuels des clubs français ne leurs permettent généralement pas, de convaincre des investisseurs purement financiers. Il n'est en effet pas concevable de s'introduire en bourse avec une santé financière aussi fragile que celle des clubs professionnels français. Avant de penser à un éventuel appel à l'épargne publique, les clubs doivent faire la preuve de leur capacité à être durablement rentables. A ce titre, il est important de noter que la récente loi Lamour du 1^{er} août 2003, cédant le numéro d'affiliation et les droits sur les marques aux clubs professionnels, alors qu'ils étaient jusque là détenus par les associations sportives à l'origine du club, a permis aux clubs de Ligue 1 d'améliorer leur bilan en leur donnant la propriété comptable des actifs qu'ils exploitent. Toutefois, ces mesures n'ont pas d'impact opérationnel sur leur mode de fonctionnement et sur leur compte de résultat. Or, d'un point de vue économique, l'accès aux marchés financiers dépend de la capacité des clubs à générer des « cash flows » récurrents, donc à avoir un compte de résultat robuste.

En troisième lieu, les marchés financiers ne savent pas valoriser le risque sportif. Ainsi, à l'exception de Manchester United, les performances boursières des clubs cotés sont très inférieures à celles des indices de référence de chaque place. Dans les faits, les marchés considèrent comme très élevé le risque que fait peser l'aléa sportif sur les finances des clubs et exigent par conséquent des niveaux de rentabilité très élevés pour justifier le risque pris. Or, très rares sont les clubs qui peuvent générer une telle rentabilité. La relative réussite boursière de Manchester confirme cette théorie : le niveau de diversification et de récurrence des revenus est tel que l'aléa sportif n'a qu'un impact limité sur les comptes du club. Mais Manchester apparaît être un modèle bien lointain pour les clubs français ...

Peu utile - voire inutile - pour les clubs, dangereux pour l'épargnant, mal jugé par les marchés, l'introduction en bourse des clubs apparaît donc comme une revendication très hasardeuse pour ceux qui la portent. Quel que soit le risque inhérent attaché à ce type d'investissement, on ne peut toutefois que s'interroger sur la justification de son interdiction légale. Les précautions nécessaires étant prises, et même s'il serait vain d'y chercher une panacée, il n'y a aucune raison objective d'interdire l'introduction en bourse des clubs français.

Le contrôle du système par le football amateur

A ces difficultés, qui ne sont toutefois pas insurmontables, s'ajoute un problème structurel propre au football français. Il tient au fait qu'au sein de la FFF (Fédération Française de Football), le pouvoir est entre les mains du football amateur. La FFF, qui représente l'ensemble du football français, est dirigée par le football amateur au travers de la Ligue du football amateur et de l'organisation territoriale en ligues et districts. Le Président de la FFF est traditionnellement issu du monde amateur. Or, c'est souvent par opposition au football professionnel que se cristallisent les positions des amateurs, comme en témoigne la gestion de la FFF dans les dernières années. En outre, la LFP (Ligue de football professionnel) n'est qu'une émanation de la FFF. Elle n'a pas de pouvoirs ou d'existence propre. C'est par délégation de la FFF que la Ligue organise le football professionnel en France. Les accords financiers trouvés entre la Ligue et la FFF traduisent bien la situation de dépendance des professionnels vis-à-vis des amateurs.

Au sein de la Ligue de Football Professionnelle, les présidents de clubs doivent partager le pouvoir. Elle est dirigée par un conseil d'administration qui représente les différentes « familles » du football professionnel (les joueurs, les entraîneurs, les présidents de clubs, ...). Statutairement, le président de la Ligue se doit d'être une personnalité qualifiée, n'appartenant donc pas à l'une des différentes « familles ».

Cette organisation est principalement destinée à affaiblir le poids des présidents de clubs au sein de la Ligue. Ces derniers, qui ont la responsabilité première du football professionnel, doivent composer avec les autres groupes représentés sur des sujets comme la répartition des droits télévisuels ou le calendrier des compétitions. A l'inverse de la *Premier League* anglaise, dirigée par un patron nommé par les présidents de clubs, la LFP reste donc encore une structure divisée, aux intérêts parfois contradictoires et aux pouvoirs limités.

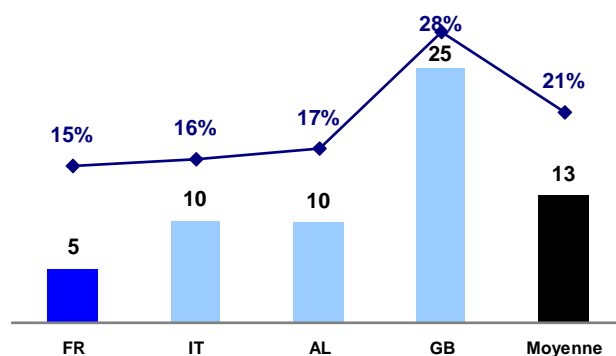
Les faiblesses structurelles des clubs français s'expliquent en grande partie par leur incapacité à porter de manière unie des revendications raisonnables et argumentées, du fait notamment des limites du pouvoir de la Ligue.

Le poids du passé dans la gestion des clubs français

Une billetterie structurellement faible

Lorsque l'on compare les revenus de billetterie des différents championnats européens, le public français apparaît comme celui apportant la plus faible participation aux recettes des clubs. En effet, les clubs français ne touchent en moyenne que 5 M€ par an issus de la billetterie contre 13 M€ pour la moyenne européenne.

Revenus moyen de billetterie par clubs de première division en M€ et en % du chiffre d'affaires



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Cette faiblesse des revenus des stades en France tient à la plus faible affluence dans les stades et au fait que les supporters assistant aux matchs de Ligue 1 dépensent moins que leurs homologues européens. En effet, les clubs français de Ligue 1, ont en moyenne 5 000 spectateurs de moins par match que leurs homologues européens : les stades allemands et italiens accueillent en moyenne 25% de spectateurs de plus, les stades anglais en accueillant quasiment 50% de plus. Sur la base d'un prix d'entrée moyen d'environ 15€, cela représente un manque à gagner par rapport à la moyenne européenne de l'ordre de 1,5 M€ par an et par club⁵.

⁵ 20 matchs à 5 000 spectateurs et 15 € par spectateur.

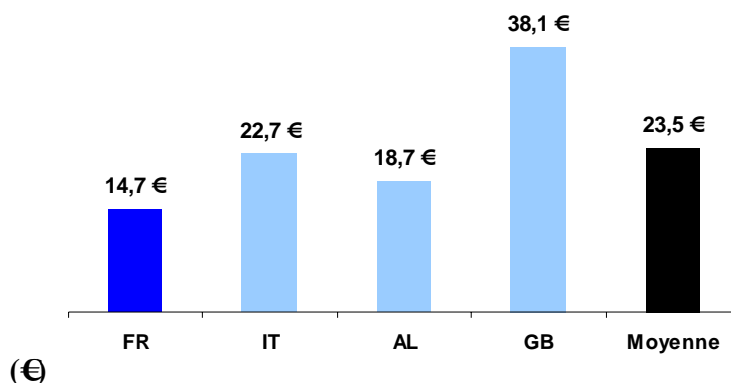
Ce déficit d'affluence est avant tout d'ordre culturel. En France, le football est le sport roi, mais sa popularité reste malgré tout moins grande que dans des pays comme l'Angleterre et l'Italie, en dépit de l'effet « Coupe du Monde 1998 » (tableau en annexe)

Ensuite, le taux de remplissage des stades situe les clubs français dans la moyenne européenne avec un taux de 75%, alors que les grands clubs européens ont des taux de remplissage proche de 100% sur certaines catégories de spectateurs.

De plus, quatre stades seulement ont une capacité supérieure à 40 000 personnes en France, contre huit en moyenne dans les autres championnats étudiés. Or les grands clubs français, et notamment le PSG et l'Olympique de Marseille, connaissent des taux de remplissage de 100% pour leurs abonnés : ils sont ainsi obligés de limiter le nombre d'abonnés, pour laisser des places disponibles aux autres catégories de spectateurs. Cette situation est d'autant plus dommageable qu'il s'agit de revenus d'abonnements, donc récurrents.

Au déficit d'affluence des clubs de Ligue 1 s'ajoute le déficit en termes de dépenses par spectateurs. Le prix des billets d'entrée dans les stades de Ligue 1 est en moyenne 2,5 fois moins élevé qu'en Angleterre et 50% moins élevé qu'en Allemagne.

Prix d'entrée moyen dans un stade de première division



Note : Le chiffre anglais inclut des revenus de merchandising pour un montant non déterminé.

Source : Etude Eurostaf Juillet 2002 (Données 2000/2001)

Comme pour le déficit d'affluence, la faiblesse des dépenses par spectateur en France est d'abord culturelle : les Français ne sont pas prêts à payer plus de 15 € en moyenne pour assister à un match de football, là où les Anglais dépensent le double.

L'aspect culturel est cependant là encore insuffisant pour expliquer le déficit français en la matière. Le faible niveau d'investissements des clubs dans les stades est une explication complémentaire. En effet, hormis ceux ayant accueilli la Coupe du Monde en 1998 et qui ont été rénovés à cette occasion, peu de stades de Ligue 1 ont été modernisés ou agrandis au cours des dernières années. Contrairement aux autres clubs européens, les stades en France appartiennent généralement à la municipalité (seuls Ajaccio et Auxerre en sont propriétaires⁶), les clubs bénéficiant de baux généralement longs mais qui ne leur permettent pas de programmer dans le temps des réaménagements conséquents.

Or, ces faibles investissements dans leurs infrastructures ont un impact direct sur la capacité des clubs à offrir de nouveaux services à leurs spectateurs et donc à développer le niveau de dépenses à l'intérieur du stade : pas de porte-monnaie électronique, faible nombre de corners

⁶ Lens peut également être pris en compte dans cette catégorie via son bail emphytéotique de 99 ans.

de vente, nombre et standard des loges et des espaces destinés à la clientèle professionnelle insuffisants...

Un sponsoring encore balbutiant

Autre importante source de revenus pour les clubs, le sponsoring est un domaine dans lequel les clubs français sont en retard par rapport aux clubs des autres pays européens. Leurs revenus en la matière sont inférieurs de moitié à la moyenne européenne, le rapport étant quasiment de 1 à 4 avec les clubs anglais. (tableau en annexe)

Pour bien comprendre cette faiblesse, il faut là encore distinguer la situation des grands clubs de celle des autres :

Pour les clubs formateurs, les 2 M€ qu'ils touchent en moyenne annuelle constituent probablement un maximum. Ils ne disposent pas du potentiel marketing suffisant, qu'il s'agisse de l'exposition média ou du bassin de population locale, pour prétendre à plus.

Pour les clubs intermédiaires et régionaux, les revenus de sponsoring sont faibles, de l'ordre de 2 M€ à 4 M€ par an, là où les clubs étrangers comparables dépassent généralement les 10 M€ à 15 M€. Dans les autres grands championnats, les clubs ont en effet noué une multitude de partenariats régionaux en développant l'ancrage local du club. C'est particulièrement le cas en Allemagne où les caractéristiques fédérales du pays favorisent l'implantation de grandes entreprises dans les régions. En France, le RC Lens a appliqué avec beaucoup de réussite cette stratégie régionale en s'appuyant sur un réseau de plus de 300 entreprises locales : avec environ 20 M€ de recettes de sponsoring, le RC Lens parvient ainsi à égaler des clubs bénéficiant d'une plus grande notoriété comme le PSG ou l'OM ;

Pour les grands clubs, la problématique est très différente. Le déficit français est au contraire lié à une sous exploitation de l'exclusivité des partenariats. En effet, les grands clubs étrangers ont développé des partenariats exclusifs à long terme avec un ou deux annonceurs phares, obtenant ainsi des conditions financières beaucoup plus intéressantes. Dans ce contexte, Nike verse à Manchester 33 M€ par an sur 13 ans contre 3 M€ par an au PSG. De même Adidas ne verse que 8 M€ par an à l'OM, ce qui constitue cependant un record en France. Les contrats de sponsoring maillot des grands clubs français sont trois à cinq fois plus faibles que ceux des grands clubs européens : 4 M€ pour l'OM en 2002/03 contre entre 10 M€ à 14 M€ pour le Borussia Dortmund, la Juventus de Turin, le Real Madrid ou Manchester United et même 17 M€ pour le Bayern Munich, champion européen du sponsoring. (tableau en annexe)

Des revenus d'image et de merchandising peu significatifs.

Ce point ne concerne que les grands clubs, qui seuls disposent d'un bassin de supporters suffisamment large pour générer des revenus commerciaux dérivés significatifs. Les clubs français n'exploitent que très peu leur image. Peu d'entre eux ont mis en place un vrai réseau de distribution pour leurs produits de merchandising et les ventes ne sont donc pas à un niveau comparable à celui des autres pays européens.

De même, les grands clubs exploitent également encore généralement trop peu leur potentiel marketing et celui de leurs joueurs. Alors que des clubs comme Manchester United ou le Real Madrid profitent généralement de leur image pour commencer leur saison par une tournée promotionnelle lucrative, les clubs français, y compris ceux pouvant s'appuyer sur des performances sportives passées ou présentes leur assurant une certaine notoriété, n'utilisent pas encore ce potentiel.

Des « contributions transferts » négatives

La balance des transferts est négative pour les clubs de L1 dans leur ensemble. Cette constatation est étonnante à deux titres :

D'abord, au vu des résultats de l'équipe de France et de la qualité reconnue de la formation française, on pourrait penser que les clubs français devraient vendre leurs joueurs à un prix élevé. Toutefois il semble que le manque d'exploitation de l'image des joueurs par les clubs français pénalise une seconde fois les clubs par le biais des transferts.

Ensuite, le traitement comptable⁷ des transferts devrait favoriser une contribution positive puisqu'il consiste à amortir sur la durée du contrat le coût d'achat du joueur.

Par ailleurs on remarque que les clubs français, en particulier les grands clubs, ont une politique de transferts souvent hasardeuse. Le turnover⁸ de l'effectif professionnel y atteint des sommets : au PSG et à l'OM il dépasse 100% contre seulement 15% à Arsenal par exemple. Les clubs français ne parviennent pas à stabiliser leurs effectifs ce qui les pénalise sur le plan sportif comme sur le plan économique. Mais cette politique est également regrettable pour l'image du club et ne laisse pas le temps d'exploiter l'image des joueurs. On observe toutefois une inflexion, que l'on espère durable, de cette tendance pour la saison en cours. (tableau en annexe)

Quel football professionnel français dans dix ans ?

En observant la situation actuelle, on peut légitimement s'interroger sur les évolutions du football professionnel français à horizon de dix ans, dans l'hypothèse où les clubs ne diversifieraient pas significativement leurs revenus et où le cadre réglementaire français conserverait ses caractéristiques actuelles.

Dans ces conditions, on peut esquisser deux scénarios.

Le premier suppose que la politique de réduction des coûts des clubs français s'intensifie avec la matérialisation de deux risques majeurs. Le premier serait un arrêt des subventions à fonds perdus des mécènes qui ont jusqu'à présent permis aux clubs de Ligue 1 d'afficher des pertes récurrentes. Les clubs français seraient alors dans l'obligation de restaurer durablement leur rentabilité en réduisant massivement leur masse salariale. Le second résulterait d'une baisse des droits TV liée à la fin de la concurrence entre les deux bouquets de télévision payante.

Le second scénario suppose la création d'une ligue fermée européenne et s'attache à déterminer les conséquences d'une telle évolution sur les clubs de Ligue 1.

Le scénario de la paupérisation

Au cours des dix dernières années, de nombreux investisseurs ont permis aux clubs de Ligue 1 de continuer à exister, en dépit d'une absence de rentabilité jamais démentie. Ainsi, Robert-Louis Dreyfus et François Pinault par exemple ont chacun investi plus de 100 M€ respectivement dans l'Olympique de Marseille et le Stade Rennais.

Malheureusement, ils ne sont parvenus ni à pérenniser économiquement leur club ni à les rendre durablement compétitifs sur le plan sportif. Il est important de noter à ce titre que sans le soutien de ces investisseurs, ces clubs auraient disparu de l'élite française. Aujourd'hui encore, leur rentabilité n'est pas suffisante pour que la DNCG leur accorde le droit de participer au championnat de Ligue 1 sans la garantie d'un recours possible auprès de leur principal actionnaire.

⁷ Il est important de noter que certains clubs n'appliquent pas ce traitement comptable et passent en charges sur un seul exercice la totalité du prix d'achats du joueur.

⁹ Nombre de joueurs achetés et vendus pendant la saison divisé par le nombre de joueurs professionnels.

Aujourd'hui, on peut considérer que les investisseurs présents dans les clubs de Ligue 1 ne souhaitent pas investir d'avantage dans des conditions inchangées. Les conséquences d'une telle décision seraient immédiates : tous ces clubs réduisent sensiblement leur masse salariale et par voie de conséquence leur nombre de joueurs. La question de la compétitivité des clubs français sur le plan sportif se poserait alors de manière beaucoup plus forte qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Ainsi, à titre d'exemple, pour compenser le solde négatif de sa contribution transfert, l'Olympique de Marseille devrait économiser 10 M€⁹ sur sa masse salariale et charges sociales associées, ce qui représente 3 joueurs professionnels à 150 000 € de salaire mensuel.

Par ailleurs, si rien ne permet aujourd'hui de prévoir l'évolution des droits télévisuels¹⁰, le risque d'une baisse du montant de ces droits à moyen-long terme en France ne peut pas être exclu.

La situation de la France à l'égard des droits télévisuels est atypique. La France est le seul pays d'Europe dans lequel subsiste une compétition dans le domaine de la télévision payante. La rivalité opposant TPS et Canal+/CanalSatellite est particulièrement vive dans le domaine de l'acquisition des droits de la Ligue 1 qui constituent un contenu efficace en terme de recrutement d'abonnés.

Une fusion, que l'on ne peut exclure à terme, entre les deux plates-formes satellitaires, n'engendrerait pas nécessairement à court terme une baisse des droits télévisuels. Dans des pays comme l'Allemagne ou l'Espagne où cette fusion est intervenue, la valeur des droits télévisuels de première division a au contraire augmenté d'environ 30% pour la saison 2004.

En revanche, ce risque doit être considéré dans la perspective pour l'un ou l'autre des opérateurs de télévision payante d'obtenir l'exclusivité des droits télévisuels de Ligue 1. Une hypothèse certes confortée par le nouveau cadre réglementaire français (qui tient compte des conditions dans lesquelles la Commission européenne a mis fin à l'exclusivité des droits télévisuels de BskyB sur la *Premier League*) ; mais qu'il faut relativiser au vu de l'épisode de 2003 : faute de trouver dans le droit de la concurrence une justification au refus de l'exclusivité accordée à Canal+, le Conseil de la Concurrence avait alors estimé avec l'appui du CSA qu'une telle exclusivité serait néfaste à l'intérêt général. faisant au passage peu de cas de l'intérêt du consommateur¹¹, condamné à souscrire plusieurs abonnements pour suivre l'intégralité de la compétition.

La Ligue a essayé depuis de prévoir une parade à cette pente de long terme vers la baisse des droits, en envisageant de créer sa propre chaîne de télévision, à l'instar de ce que le basket américain organise. Michelle Cotta a été chargée d'établir un rapport dans ce sens, qui pose à titre dissuasif, les fondements du projet. Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies peut contribuer à l'avenir à apporter de nouvelles ressources aux clubs, par exemple grâce à la vente de droits destinés aux supports comme la téléphonie mobile.

En tout état de cause, compte tenu de la forte dépendance des clubs français vis-à-vis des droits télévisuels, une éventuelle baisse de ces droits aurait des conséquences très significatives pour tous les clubs et notamment les plus petits.

Ainsi, une baisse de 100 M€ par an des droits versés par les chaînes de télévision françaises, réduisant le montant versé à 300 M€ (ce qui ferait quand même du championnat de Ligue 1 le quatrième championnat le mieux rémunéré après l'Angleterre, l'Italie et l'Allemagne mais devant l'Espagne) aurait les impacts suivants :

⁹ Lors de l'exercice 2003, le résultat d'exploitation de l'OM s'élevait à +7 M€ avant transferts et -10 M€ après prise en compte de la contribution transfert (source : DNCG).

¹⁰ Un nouvel appel d'offre a été lancé par la Ligue de Football Professionnel en octobre 2004.

¹¹ Cf : *Foot et Télévision* : Paul-André Weber *La double métamorphose du droit de la concurrence Stratégies* du 13 novembre 2003

- Un grand club comme l'Olympique de Marseille perdrait 7 M€ environ, soit un quart de son chiffre d'affaires réalisé grâce aux droits télévisuels de L1 ;
- Un club régional comme Lille perdrait 3 M€ environ, soit un tiers de son chiffre d'affaires réalisé grâce aux droits télévisuels de L1 ;
- Un club formateur comme Montpellier perdrait 2 M€ sur un total de droits télévisuels de L1 à 8-9 M€ par an.

En définitive, il apparaît que la logique de coûts dans laquelle le football professionnel français est entré depuis plusieurs années a ses limites. Nos clubs ne pourront pas réduire indéfiniment leur masse salariale, sans que cela ait des conséquences durables sur leur compétitivité sportive.

Le scénario de la création d'une « Ligue fermée » européenne

Les clubs de Ligue 1, au même titre que leurs homologues européens, ont bien conscience de leur forte dépendance vis-à-vis des droits télévisuels et de leurs performances sportives. Dans ces conditions, la tentation est grande de décorrélérer les droits télévisuels des performances sportives en créant une ligue fermée européenne, c'est à dire une compétition réservée à certains clubs européens sans risque de relégation. C'est une menace que l'association regroupant les plus grands clubs européens dite « G14 » fait peser sur l'UEFA et sa compétition phare : la Ligue des Champions, depuis plusieurs années.

Ce projet consiste à substituer une nouvelle compétition à la Ligue des Champions, sous la forme d'un mini championnat composé d'une vingtaine de clubs européens. Ce dernier fondé sur le principe de la cooptation, où le risque de relégation serait exclu, entraînerait avec une concentration des droits télévisuels sur un nombre réduit de clubs prestigieux.

Si une telle ligue venait à voir le jour, les conséquences sur le football français – comme sur ses homologues européens – seraient majeures : la Ligue 1 deviendrait un championnat à deux vitesses avec, d'un côté, les deux ou trois grands clubs qui participeraient à la Ligue fermée et bénéficieraient de revenus très importants ; et les autres disposant de budgets très inférieurs. En tout état de cause, la création d'une Ligue fermée constitue pour le championnat de Ligue 1 une menace importante. Elle permettrait peut être de « sauver » les deux ou trois grands clubs français qui y participeraient, mais n'apporterait pas de solution aux autres.

Ce scénario paraît néanmoins improbable. La récente modification du fonctionnement de la Ligue des Champions semble satisfaire la plupart des acteurs du football : les clubs qui peuvent alléger leurs calendriers et les télévisions qui doivent faire face à la saturation de leurs audiences.

Principales conclusions concernant l'état des lieux économique du football professionnel français

Les revendications des clubs de Ligue 1 sont a priori légitimes. La réglementation française leur est effectivement défavorable sur un certain nombre de points, notamment la répartition des droits télévisuels, le coût des salaires ou le recours à l'épargne publique. Deux choix politiques fondamentaux expliquent pourquoi cette réglementation semble défavorable aux clubs de Ligue 1 :

- La solidarité entre le monde amateur et le monde professionnel d'une part, et entre les clubs de Ligue 1 d'autre part.

- La non-reconnaissance de la spécificité du statut de footballeur professionnel, en particulier sur le plan des charges sociales et de la fiscalité.

Ainsi, si on appliquait aux clubs de L1, d'une part le niveau moyen européen de prélèvements pesant sur les droits télévisuels et d'autre part un niveau moyen européen de coût du travail, le déficit des clubs français, qui s'élève à 151 M€ après impôts en 2003, serait alors, toute chose égale par ailleurs, entièrement résorbé. Le niveau moyen de prélèvements pesant sur les droits télévisuels des grands championnats européens atteint 20% contre 33% en France. Cela représente avant impôt un manque à gagner de 45 M€ pour l'ensemble du championnat de L1. Par ailleurs, à niveau de salaire identique, un joueur évoluant en France coûte deux fois plus cher que dans les autres championnats. L'application, purement théorique, de l'indice de coût du travail moyen européen (71% du coût du travail français) à l'ensemble de la masse salariale des clubs de L1, représenterait une économie de l'ordre de 130 M€ par an.

Pour autant, cela ne justifie en rien le déficit structurel de clubs de Ligue 1 : Si les clubs français avaient une gestion aussi orientée vers l'optimisation de leur rentabilité que leurs homologues européens, le déficit de 151 M€ en 2003 serait également entièrement résorbé, toute chose égale par ailleurs.¹²

En moyenne, les championnats nationaux européens génèrent 160 M€ de revenus de billetterie et 140 M€ de revenus de sponsoring de plus que les clubs français. Même en appliquant une décote de 50% sur ce différentiel correspondant au plus faible intérêt que portent les français au football, cela représenterait un potentiel d'augmentation des revenus des clubs de L1 de 150 M€ par an. Par ailleurs, si les clubs de Ligue 1 parvenait à équilibrer leur contribution transfert, cela représenterait une économie de 100 M€.

Ainsi, les contraintes réglementaires, si elles limitent le potentiel maximum de rentabilité du secteur, n'excluent nullement la possibilité d'être rentable. Comme dans d'autres secteurs économiques, les contraintes réglementaires sont d'autant plus importantes que les performances opérationnelles sont médiocres par rapport à celles de leurs concurrents.

Enfin, comme le souligne le rapport du sénateur Collin¹³, la présence dans le capital des clubs de Ligue 1 de mécènes n'est pas une bonne chose à terme. Certes, ils permettent au football professionnel français de survivre alors que la seule exploitation des clubs de Ligue 1 ne le permettrait pas. Mais en garantissant à l'avance le budget des clubs, ils créent un profond déséquilibre dans le marché en ne les forçant pas à se réguler ni à assurer leur pérennité.

DIX PROPOSITIONS POUR MODERNISER LE FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

Une harmonisation des règles de gestion en Europe

L'un des principaux problèmes que vit le football professionnel français en Europe réside dans l'écart entre la rigueur financière exigée en France par un organe tel que la DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) et les contrôles effectués sur les clubs des autres championnats européens. Alors qu'en France un club ne respectant pas des critères de rigueur financière et d'équilibre budgétaire risque de voir limité son recrutement, voire d'être rétrogradé dans une division inférieure, certains clubs européens accumulent les dettes et les déficits sans réelle sanction.

¹² On suppose notamment ici que les économies ainsi générées ne sont pas compensées par une augmentation de la masse salariale.

¹³ Yvon Collin, rapport d'information n° 336 (2003-2004), fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, déposé le 8 juin 2004.

Un début de solution à ce problème se trouve dans la création par l'UEFA de la « Licence UEFA » qui devrait être appliquée pour la première fois lors de la saison 2004/2005. Cette licence, prend en compte aussi bien des critères sportifs qu'un jugement sur la gestion financière ou les infrastructures du club. Délivrée par les fédérations nationales, elle a pour objectif de promouvoir et garantir un bon niveau du football en Europe, d'adapter les infrastructures sportives aux exigences nouvelles, de renforcer économiquement les clubs, leur assurant ainsi une gestion plus transparente et crédible. Cette licence, nécessaire pour pouvoir participer à des compétitions organisées par l'UEFA (c'est-à-dire toutes les coupes d'Europe), semble constituer une première réponse aux demandes françaises.

Cependant la mise en place de cette licence s'avère difficile. La mise en place d'une DNCG européenne a, par exemple, été reportée sine die quelques mois seulement après l'annonce de la création de cette licence. En outre, la phase III qui correspond à une situation nette positive pour les clubs concernés a disparu du calendrier UEFA. Après avoir été retardée de 2 ans pour permettre un assainissement des finances des clubs italiens et espagnols, la licence UEFA semble très délicate à mettre en œuvre : la plupart des championnats européens cherchent à freiner cette initiative que souhaitent tous les clubs français.

L'initiative de Frédéric Thiriez, Président de la LFP, de déposer une plainte devant la Commission Européenne pour « concurrence déloyale », en s'appuyant sur les différences de traitement des clubs dans les pays de l'Union est peut-être le début d'une solution à ces difficultés. En effet, la Commission européenne s'est déjà saisie de la loi « Salva Calcio » permettant aux clubs italiens d'amortir leurs dettes sur une plus longue période ainsi que de la cession par le Real Madrid de ses terrains à la ville qui lui avait permis d'éponger de lourdes dettes. A ce titre, la nouvelle Constitution Européenne précise que le sport fait partie des prérogatives européennes, fait nouveau, ce qui pourrait rendre encore plus solide juridiquement une procédure de la Commission contre les pays trop laxistes en matière de football professionnel.

Clarifier la réglementation sur les transferts et sur les agents de joueur

Le système des transferts est actuellement d'une grande opacité et altère l'image générale du football.

La raison première tient au système de rémunération des différents intermédiaires. En théorie, chaque joueur est suivi par un agent unique qui négocie ses contrats avec son club, ou éventuellement avec des sponsors personnels (pour les joueurs les plus médiatisés). Son agent négocie aussi ses transferts et il se rémunère à partir d'un taux de commission sur le montant du transfert.

Dans les faits, la pratique est bien différente. En premier lieu, le taux de commission n'étant pas fixé par un cadre réglementaire, celui-ci est très variable : entre 5 et 15% du montant total du transfert. De plus, l'agent, qui devrait être rémunéré par le joueur, est en fait rémunéré par le club accueillant ce dernier. A tout cela s'ajoute le problème de la multiplicité des agents : il arrive que des joueurs aient plusieurs agents. Ce phénomène est surtout observable en France depuis 2 ou 3 ans, c'est-à-dire depuis que le nombre de détenteurs de la licence d'agent a fortement augmenté : l'UEFA délivre deux à trois fois plus de licences par an sans que ne croisse la population de sportifs professionnels ou que diminue celle d'agents en exercice. Les joueurs s'engagent même auprès de plusieurs agents, ce qui accroît l'opacité du système. Ce phénomène se double du problème des « faux agents », c'est dire des intermédiaires intervenant lors d'un transfert, mais qui ne sont pas titulaires d'une licence d'agent de joueur.

D'où la nécessité de donner à la DNCG les moyens de vérifier la commission des agents sur les transferts dans les comptes des clubs ; de limiter le nombre d'agents par joueur ; et de

donner à la Fédération ou la Ligue les moyens d'investigation pour combattre le phénomène des « faux agents », en sanctionnant notamment les clubs ayant recours à leur service.

Mais pour que ces mesures soient pleinement efficaces, elles supposeraient leur application au niveau européen.

Maintenir une mutualisation des droits télévisuels

Modifier la réglementation portant sur les droits télévisuels pourrait prendre soit la forme d'une remise en cause du principe de solidarité entre le football professionnel et le football amateur, soit une modification des règles de répartition des droits télévisuels entre les différents clubs de Ligue 1.

Sur le premier point, la solidarité entre le football amateur et le football professionnel, le problème est d'ordre financier mais aussi politique. Le financement actuel du football amateur par le football professionnel est de l'ordre de 30 M€ à 40 M€ par an. On pourrait faire en sorte que les revenus générés par l'Equipe de France de football contribuent eux-aussi à cette solidarité. En effet, le budget de fonctionnement de l'équipe de France est de l'ordre de 140 M€ par an¹⁴, et serait largement sur-dimensionné par rapport aux besoins. Un prélèvement sur ce budget, géré par la Fédération, pourrait ainsi se substituer, partiellement tout au moins, aux prélèvements effectués sur les droits télévisuels des clubs professionnels. Ce changement de mode de financement ne serait pas sans conséquences politiques puisqu'il s'agirait dans les faits de transférer de la LFP à la FFF la responsabilité d'une partie plus importante du financement du football amateur.

Mais au-delà, la question de fond est celle de savoir s'il est légitime que le football professionnel finance le football amateur? Il est de nombreux secteurs économiques pour lesquels des choix de ce type ont été faits. Ainsi, les chaînes de télévision ont comme obligation de financer la production française, qu'elle soit télévisuelle ou cinématographique. De très importants prélèvements sont ainsi réalisés sur le chiffre d'affaires des chaînes de télévision française au nom de ce principe de solidarité. Ce « pacte social » au sein du football apparaît être une source d'unité du sport. Le financement des amateurs par les professionnels relève de cette logique et doit donc être maintenu, dans la mesure où le niveau du transfert ne remet pas en cause l'équilibre économique du football professionnel. En ce sens, il nous apparaît que le montant de la contribution des clubs professionnels ne devrait pas être exprimé en valeur absolue mais bien en fonction du chiffre d'affaire global réalisé par le secteur professionnel.

Pour ce qui est de la clé de la répartition des droits télévisuels entre les clubs, un changement de réglementation n'est pas souhaitable aujourd'hui, sauf peut-être concernant les droits télévisuels de la Ligue 2.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, en matière de partage des droits télévisuels, deux logiques s'affrontent. Actuellement, les sommes perçues par chaque club de Ligue 1 ne sont pas entièrement fonction de la contribution de ce club à l'économie générale du football. Les grands clubs français comme l'OM et le PSG reprochent ouvertement à la LFP de leur verser des droits télévisuels bien inférieurs à leur notoriété (l'OM et le PSG sont de très loin les clubs dont les matchs sont les plus diffusés) et à leurs performances sportives.

Cette situation a déjà été en partie corrigée puisque les clés de répartition ont récemment été modifiées au profit des grands clubs. Le partage égalitaire des droits ne touche plus que 50% des montants en jeu contre près des trois quarts précédemment.

Faut-il aller plus loin dans la remise en cause du caractère re-distributif des ressources du football français ? Non. Et ceci pour trois raisons :

¹⁴ Source : Les Echos, 18 juin 2004.

Renforcer encore la part de la notoriété conduirait à terme à accentuer la logique d'individualisation et de commercialisation des droits télévisuels, telle qu'elle se pratique en Italie par exemple. Dans ce pays, chaque club négocie de manière individuelle ses droits télévisuels avec les chaînes de télévision. Les cinq premiers clubs en termes de notoriété concentrent ainsi 80% des recettes télévisuelles. En conséquence, chaque année, les petits clubs menacent de retarder le début du championnat ne parvenant pas à obtenir des conditions financières acceptables de la part des chaînes de télévision. Sachant qu'il faut deux équipes pour jouer un match de football, c'est tout le système qui est alors bloqué.

D'autre part, réduire la part de solidarité diminuerait à terme la valeur créée par le football professionnel. En effet, l'individualisation des droits favorise les grands clubs et accroît de manière très significative les écarts entre les différentes catégories de clubs. A terme, cette logique va à l'encontre de la préservation de l'intérêt sportif en créant des écarts financiers tels, que les petits clubs ne soient plus capables de lutter sur le plan sportif avec les grands clubs. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le championnat de Ligue 1 est celui en Europe qui réserve le plus de surprises en matière de résultats sportifs, de nombreux supposés petits clubs réussissant régulièrement à se placer aux premières places du championnat (Auxerre, Nantes, Lille). Dans les autres championnats européens, les écarts de revenus sont tels que les surprises sportives sont pratiquement inexistantes. Ainsi, alors que la valeur créée par le football professionnel repose en grande partie sur sa capacité à renouveler l'intérêt sportif, le principe d'individualisation des droits aboutit précisément à le réduire en ne donnant pas à tous les mêmes chances.

Enfin, l'individualisation accroît l'incertitude pesant sur les finances des clubs professionnels français. En effet, l'application du principe de solidarité, s'il défavorise la rentabilité des plus grands clubs, a néanmoins l'avantage de réduire l'aléa sportif qui pèse sur les finances de ces mêmes clubs. Ainsi, en France, quels que soient leurs résultats sportifs, au risque de relégation près, les clubs de Ligue 1 peuvent compter avant même le début de la saison sur 50% des droits télévisuels qui sont répartis de manière égalitaire. Compte tenu de la faiblesse des revenus dits non sportifs des clubs de Ligue 1, cette source constitue un facteur de réduction du risque sportif très appréciable. Les récents « accidents sportifs » qu'ont connu de grands clubs comme l'OM devraient conduire ses dirigeants à plus de retenue dans ce domaine.

En définitive, la seule modification qui semble aujourd'hui envisageable sur le plan des clés de répartition des droits télévisuels, concerne l'autonomie financière de la Ligue 2. Actuellement, environ 20% des droits télévisuels de la Ligue 1 (après les divers prélèvements pour le football amateur notamment) sont prélevés au profit de la Ligue 2, soit environ 60 M€ Sur ce montant, 15 M€ correspondent aux droits télévisuels payés directement par Eurosport pour diffuser le championnat de Ligue 2, les 45 M€ restant correspondant à une subvention des clubs de Ligue 1. A ce titre, on peut estimer que l'écart entre la valeur économique de la Ligue 2 (15 M€) et le montant total de financement (60 M€) qu'elle perçoit est trop important, ce qui revient à dire que le coût des clubs de Ligue 2 est trop élevé. Mais réduire le budget de fonctionnement des clubs de L2 reviendrait de fait à créer deux groupes de clubs dans la ligue 1 avec d'un côté les clubs « permanents » de L1 et de l'autre les accédants de L2. Dans un tel schéma, les risques de relégation des permanents seraient quasi-inexistants, comme c'est le cas en Angleterre ou en Italie par exemple. Il y a donc un véritable choix à faire entre un supplément de recettes pour la Ligue 1 et le maintien d'une Ligue 2 compétitive. Compte tenu de la représentation des clubs de Ligue 2 au sein du conseil d'administration de LFP, c'est le second choix qui prévaudra. Ce qui conduit à une autre question: Est-il pertinent que Ligue 1 et Ligue 2 soient gérées par une même structure ?

Réduire le nombre de clubs en Ligue 1

Finalement si les clés de répartition des droits apparaissent aujourd'hui satisfaisantes, ne faut-il pas plutôt s'interroger sur le nombre de clubs devant se partager ses droits ? Au-delà de la Ligue 2 que l'on vient d'évoquer sans vraiment trancher ce problème délicat, il existe aujourd'hui une mesure simple et de bon sens à prendre pour renforcer la part de droits télévisuels de chaque club de Ligue 1, c'est de réduire leur nombre.

Ramener la Ligue 1 à 18 clubs, voire 16, permettrait de renforcer la dotation de chaque club, de densifier l'intérêt sportif des championnats de L1 et de L2, et de réduire le nombre de matchs en Ligue 1, donc de préserver la santé des joueurs. Ce serait de surcroît un moyen de leur permettre d'être plus performants dans les compétitions européennes et en équipe de France, plus motivés en Coupe de France et en Coupe de la Ligue, sans obliger les clubs à procéder à l'acquisition coûteuse de sureffectifs qu'impose la répétition de matches à haut niveau

Même la Fédération internationale de football a fait part de son souhait, qui pourrait bientôt être une obligation, de voir les championnats nationaux être ramené à 18 clubs. A part le conservatisme de présidents de clubs souhaitant à tout prix rester en Ligue 1, il n'y a donc pas de raison valable de rester au format actuel.

Instaurer une limitation de la masse salariale dans les clubs

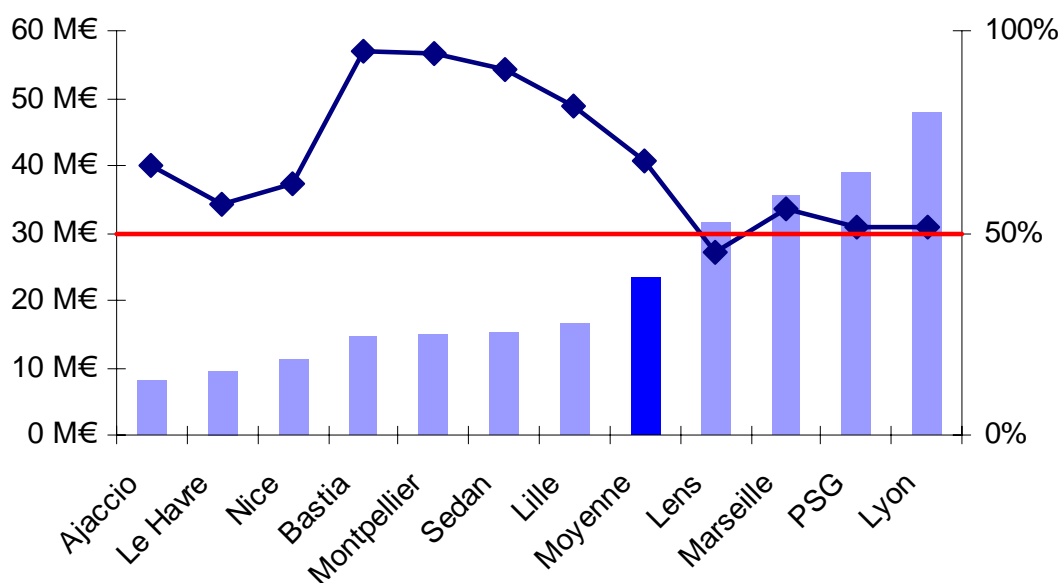
Compte tenu des constatations effectuées sur les comptes des clubs, et notamment la structure de leurs charges, une mesure s'impose avant les autres : la limitation du poids des dépenses de personnel, c'est à dire la mise en place d'un « *salary cap* » à 50% du chiffre d'affaires des clubs (la moyenne est actuellement à 68%). Cette mesure, par construction, est la seule capable de garantir à coup sûr la rentabilité des clubs de Ligue 1.

Les conséquences, directes et indirectes, d'une telle mesure sur les clubs français sont nombreuses et très différentes selon la nature des clubs.

Pour les grands clubs et les clubs formateurs, un *salary cap* à 50% serait, pour la plupart, sans conséquence puisqu'ils sont déjà à ce niveau.

Pour les autres clubs, l'impact d'une telle mesure serait très important. En effet, elle engendrerait une modification profonde de leur modèle économique puisque celui-ci suppose aujourd'hui que la balance des transferts soit positive pour compenser un déficit d'exploitation structurel. Cela revient à considérer que la vente de joueurs ne peut pas être, sur le long terme, un moyen d'être rentable, ce qui paraît de bonne gestion. Les transferts constituent en effet un élément trop incertain pour être une condition nécessaire de l'équilibre financier des clubs de Ligue 1. Ces derniers contribuent à former le résultat exceptionnel des clubs mais pas leur résultat d'exploitation, qui lui doit être équilibré.

Montant de la masse salariale d'un échantillon de clubs de Ligue 1 en M€ en % du chiffre d'affaires



Source : rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003)

Là encore, on constate qu'une telle mesure serait d'autant plus acceptable pour les clubs français qu'elle serait appliquée sur le plan européen, ce qui est cependant bien improbable au moins à moyen terme.

Il est important de noter que réduire le ratio de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires peut aussi bien passer par une baisse de la masse salariale que par une hausse des revenus. Ainsi cette mesure, loin d'être malthusienne, constituerait une incitation forte pour les clubs français à faire du développement de leurs revenus une priorité.

Ajuster à la marge la situation fiscale des joueurs

Comme nous l'avons vu précédemment, il n'y a pas en France de statut fiscal particulier pour les joueurs du football professionnel, ce qui a des conséquences financières d'autant plus importantes pour les clubs français que le régime général de la fiscalité en France impose des taux de prélèvements obligatoires plus élevés qu'ailleurs

Deux pistes sont avancées par les clubs français pour limiter ce handicap relatif.

La première, qui ne sera pas ici retenue, serait de considérer que la structure de revenus des joueurs professionnels est suffisamment spécifique pour justifier un régime fiscal particulier. Les joueurs professionnels en France touchent des revenus importants pendant 10 ans et, par voie de conséquence, ils payent des impôts élevés pendant cette période puis doivent faire face à une réduction drastique de leurs revenus, dès lors que leur carrière de joueur professionnel s'arrête. Rares sont les activités professionnelles qui connaissent une telle baisse de revenus au milieu de leur vie professionnelle. Sur un plan purement théorique, on pourrait dire qu'à situation financière atypique correspond un régime fiscal particulier. Il pourrait s'agir de considérer que la référence fiscale n'est pas l'année mais la carrière du joueur dans sa totalité, y compris sa reconversion. L'imposition s'appliquerait ainsi à un niveau moyen de

salaires incluant la période où le joueur gagne beaucoup moins. Certaines professions, comme les journalistes ou les intermittents du spectacle, ont réussi à faire reconnaître la spécificité de leur activité professionnelle et bénéficient ainsi d'un régime fiscal particulier ou aménagé. Mais d'un point de vue politique, moral, ou social, une telle mesure n'est pas envisageable car elle reviendrait à défiscaliser une grande partie des revenus des joueurs professionnels, qui bénéficient pendant leur carrière de joueur professionnel de revenus sans commune mesure avec ceux que perçoit le reste de la population française.

Il faudrait donc plutôt envisager une seconde piste : la reconnaissance d'un statut fiscal spécifique non pas à une catégorie de contribuables mais à un type de revenus, comme le droit d'image. Il s'agirait comme, c'est le cas en Espagne, de reconnaître qu'une partie des revenus générés par les joueurs professionnels relève non pas de l'exercice stricto sensu de leur activité de footballeur professionnel, rémunéré par un salaire, mais de l'image qu'ils projettent et qu'à ce titre une fiscalité particulière devrait être appliquée. On peut ainsi considérer que des droits d'image pourraient représenter jusqu'à 25 ou 30% des revenus des joueurs professionnels, et à ce titre échapper aux charges sociales. Une proposition en ce sens a été adoptée par l'Assemblée nationale en première lecture et est actuellement débattue devant le Sénat dans le cadre de la proposition de loi sur le sport professionnel.

Favoriser la constitution d'une épargne retraite pour les footballeurs professionnels

Si la reconnaissance d'un statut fiscal particulier pour les joueurs professionnels apparaît contestable, à l'ajustement marginal près évoqué au chapitre précédent, rien n'interdirait en revanche de modifier la structure de revenus des joueurs.

La mise en place d'une épargne salariale appliquée au football professionnel pourrait ainsi présenter un intérêt fiscal mais surtout, préparer la reconversion des footballeurs. Le principe en serait le suivant : permettre aux joueurs de football professionnel de prélever un pourcentage à définir sur leurs salaires pour le verser sur un plan d'épargne. Ces versements pourraient éventuellement être complétés par un abondement de la part du club. Ces sommes versées seraient bloquées pendant une période à définir (5 à 10 ans). La libération de cette épargne salariale pourrait intervenir à l'issue de la carrière du joueur ou en cas de difficultés (période de chômage, blessure).

Une telle mesure aurait deux effets fiscaux distincts :

- Un effet indirect résultant du lissage des revenus sur une plus longue période ;
- Un effet direct lié à une éventuelle défiscalisation des sommes versées, comme c'est le cas dans le cadre des plans d'épargne entreprise. Une épargne salariale de ce type aurait au moins deux avantages :

Parmi les 300 joueurs professionnels français, un certain nombre d'entre eux ne bénéficient pas de conditions salariales aussi favorables que celles d'un Zidane ou même d'un Drogba. Pour les joueurs moins populaires que ces derniers, la nécessité de bien gérer l'après football est critique. Ils doivent épargner une partie significative de leurs revenus pour en bénéficier lorsque leur carrière de joueur est terminée ;

En outre, il est important de garder à l'esprit que la population concernée est particulièrement jeune, moins de trente ans généralement, parfois même moins de vingt ans pour les joueurs professionnels les plus précoces. Il s'agit donc d'une population pour laquelle une épargne « forcée » pourrait avoir un intérêt.

Cette proposition de création d'un système réglementaire d'épargne salariale est actuellement étudiée par l'un des groupes de travail mis en place par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, suite à la parution du rapport Denis¹⁵.

¹⁵ Rapport de Monsieur Jean-Pierre Denis au Ministre des Sports, novembre 2003, *Certains aspects du sport professionnel en France*

Au-delà des problèmes de réglementation, les clubs de Ligue 1 souffrent avant tout d'un déficit de ressources qui relève pour l'essentiel de pratiques de gestion et repose sur l'idée centrale de diversification des revenus. Les mesures proposées, en matière d'optimisation de ces pratiques de gestion, peuvent être organisées autour de deux axes principaux: le développement des infrastructures et celui des revenus de sponsoring.

Par ailleurs, un certain nombre de mesures complémentaires sont possibles, avec par exemple, l'externalisation d'une partie de la formation pour les grands clubs. La plupart d'es clubs de Ligue 1 sont du reste bien conscients de ces faiblesses et ont déjà engagé des mesures pour les corriger. Mais le rythme de ces changements semble aujourd'hui encore trop faible.

Avant d'aborder les mesures particulières permettant d'optimiser la gestion des clubs de Ligue 1, il est nécessaire de mettre en place les conditions permettant de créer un environnement favorable. Par ailleurs, les mesures proposées pour diversifier et développer les revenus des clubs n'auront d'impact sur la rentabilité des clubs que si elles s'accompagnent d'une hausse proportionnelle de la masse salariale. Les ressources dégagées par l'exploitation doivent donc être allouées d'abord et avant tout à la diversification des revenus des clubs et non à l'achat de joueurs. Une telle affirmation est souvent partagée par les clubs mais elle est rarement mise en œuvre. Ainsi, on peut s'interroger par exemple sur l'arbitrage que l'Olympique de Marseille a fait lors du transfert de Didier Drogba entre le rachat de joueurs, le désendettement et le développement de son potentiel marketing...

Développer les infrastructures des clubs

Les clubs français souffrent d'un déficit d'investissements dans leurs infrastructures et notamment dans leur stade. A titre d'illustration, on peut se pencher sur quelques chiffres concernant les clubs professionnels anglais. En 2002, les clubs anglais de *Premier League* ont investi 191 M£ dans leurs stades, depuis 1999, ce montant dépasse le milliard de livres soit près de 50 M£ par club de *Premier League*.

Le développement des infrastructures porte en fait sur trois séries d'objectifs : l'augmentation de la capacité des stades, pour les plus grands clubs essentiellement ; l'augmentation de la dépense par spectateur, en augmentant d'une part le confort et le nombre d'opportunités de dépenses à l'intérieur du stade et d'autre part en développant des infrastructures connexes ; enfin, les modalités de financement de ces investissements.

Concernant les capacités d'accueil du public dans les stades, seuls quatre clubs de Ligue 1, on l'a vu, ont des stades ayant une capacité supérieure à 40.000 places contre 8 à 10 clubs dans les autres grands pays européens ; et ce, alors que les quotas d'abonnés sont saturés dans certains clubs comme l'Olympique de Marseille ou le PSG. L'augmentation de la capacité des stades des grands clubs est donc une priorité. Avec 15.000 places supplémentaires, dont 10.000 places d'abonnés supplémentaires et 1.000 places à destination de la clientèle professionnelle, le stade Vélodrome de Marseille pourrait ainsi générer plus de 5 M€ de revenus supplémentaires par an.

En dehors du nombre de spectateurs, il est également nécessaire d'augmenter le niveau moyen de dépenses par spectateur, en offrant des services supplémentaires. C'est le principe du revenu par consommateur ou par abonné, bien connu aussi des secteurs économiques des télévisions payantes et des parcs à thèmes. A titre de comparaison, les supporters anglais dépensent en moyenne 900 € à 1 000 € par an pendant les matchs, ceux de Manchester 1 500 € par an et ceux du Real de Madrid 1 100 € par an. Pour atteindre des chiffres comparables, plusieurs mesures sont nécessaires.

Il faudrait d'abord améliorer le confort et créer des points de vente à l'intérieur du stade : rien n'est fait aujourd'hui pour que les supporters disposent d'un environnement favorable, convivial, et propice à la consommation. L'exemple des clubs allemands est éclairant : ils sont

parvenus à multiplier les occasions de consommation à l'intérieur du stade, par exemple en mettant en place des systèmes de porte-monnaie électroniques intégrés au billet d'entrée au stade.

Parallèlement au développement du stade, les clubs de L1 qui possèdent un bassin de population locale suffisamment important (grands clubs et clubs intermédiaires) pourraient en outre développer des infrastructures de loisirs dont l'objet pourrait même être relativement éloigné du football. En effet, en dehors du confort du stade, le frein principal au développement des dépenses par spectateur dans les stades des clubs français est lié au plus faible appétit des français, et notamment des femmes, pour le football. Comme nous l'avons vu précédemment, il y a dans ce manque d'appétit un frein culturel important. Il n'est donc pas envisageable d'espérer une augmentation de la dépense par spectateur sur le seul argument footballistique. Dès lors, il s'agit de faire en sorte que le lieu de match dépasse le cadre de la rencontre sportive : en élargissant la population cible au-delà des seuls supporters et en attirant la clientèle en dehors des heures de match. Il s'agirait alors pour les clubs de développer de véritables centres commerciaux ou de loisirs autour de leur stade : cinéma, restauration rapide, magasins de sports... A ce titre, l'exemple de Manchester United est éclairant : les spectateurs des matchs de Manchester United, qui sont plutôt issus des CSP+, consomment dans l'enceinte du stade, encouragés par la multiplication des infrastructures : musées, restaurants de qualité, méga-stores, visite des endroits privés du stade... Le stade n'est plus que le lieu du match mais est devenu un lieu de loisir plus large, son utilisation n'est plus limitée au temps de match, les infrastructures du club étant très souvent ouvertes en dehors des jours de match. Chelsea a développé un concept similaire dans son stade de Stamford Bridge où une très importante infrastructure hôtelière a été construite. Les modèles les plus aboutis dans ce domaine sont incontestablement les stades américains qui proposent un niveau et une diversité de services inconnus en Europe et qui accueillent, par la gamme des services qu'ils proposent et par la sécurité qu'ils assurent, l'ensemble de la famille, élargissant d'autant leur clientèle et leurs revenus.

Au final, le potentiel d'augmentation du niveau de dépenses moyen par spectateur, lié à l'amélioration du stade ou au développement des infrastructures connexes, est au minimum de 5 € par match, comme ce fut le cas pendant la Coupe du Monde 1998, en combinant amélioration du stade et développement d'infrastructures connexes. Cela représenterait pour un grand club comme l'Olympique Lyonnais une augmentation de revenus de l'ordre de 7 M€ par an. Pour un club régional comme Lille par exemple, le potentiel est inférieur, plutôt de l'ordre de 1 M€ par an.

Il existe donc un potentiel fort de développement des infrastructures des clubs. Toutefois, pour se matérialiser, les clubs doivent disposer de responsabilité opérationnelle et économique de leur stade et de la visibilité sur le long terme. A ce titre, deux options s'offrent aux clubs et aux collectivités qui possèdent les stades.

Les clubs peuvent racheter leur stade ou en faire construire un nouveau. Certains clubs anglais (Arsenal notamment) ou allemands ont retenu cette dernière option. Cependant, le coût d'une telle opération serait supérieur à 100 M€ pour les stades de plus de 30.000 places¹⁶. Il est peu probable, dans l'état actuel des finances des clubs, qu'un quelconque investisseur soit prêt à un tel investissement. Il est en effet important de noter que les clubs de football n'ont accès que dans une très faible mesure aux crédits bancaires. Les banques ne sont pas en mesure actuellement de prendre un risque de contrepartie vis-à-vis d'un club de football. De même, les investisseurs privés sont désormais peu nombreux et souvent plus enclin à investir dans des joueurs que dans le stade de leur équipe. Mais cette option n'est pas la seule.

¹⁶ On évoque un montant supérieur à 600 M€ pour la construction du nouveau stade d'Arsenal.

Les clubs peuvent devenir concessionnaires de leur stade en établissant de véritables partenariats avec les municipalités propriétaires du stade. En matière de gestion d'infrastructures publiques, deux principaux contrats de prestations sont possibles : l'affermage et la concession. Dans l'affermage, qui constitue le type de contrat généralement utilisé en France, le club ne possède pas le stade, il en assure simplement l'exploitation. La municipalité garde la responsabilité de la maintenance et de l'entretien du stade. Dans une concession, le club a la propriété du stade pendant une très longue période (de 30 ans à 99 ans) et la responsabilité des investissements qui en découlent. Le concessionnaire, le club, est soumis à de nombreuses obligations, notamment en termes d'entretien et d'investissements. A l'issue de la période de concession, l'autorité concédante, la collectivité locale dans le cas des stades, récupère la propriété du stade. Les baux emphytéotiques représentent à ce titre l'option la plus pertinente.

En définitive, il est peu envisageable de voir un club racheter son stade ou en construire un nouveau. Le coût de tels projets serait exorbitant, le dernier exemple en étant le Stade de France qui a été voulu par l'Etat, dont le cahier des charges a été alourdi pour des considérations très éloignées de celles d'un club et qui, en conséquence, ne dispose toujours d'aucun club professionnel résident. Il est plus vraisemblable que les contrats de type concessions se généralisent, transférant sur une durée longue le développement du stade au club.

Le nantissement ou la titrisation plutôt que l'introduction en bourse

Dans ce cadre, les clubs devraient cependant assumer le coût de développement des infrastructures. Le développement du stade et des infrastructures connexes pourrait représenter pour les clubs français un besoin de financement de l'ordre de 20 M€ à 100 M€ chacun.

La première hypothèse de financement concerne l'introduction des clubs en bourse. Rien, ni d'un point de vue théorique ni sur un plan plus pratique, ne justifie l'interdiction par la loi faite aux clubs français de s'introduire en bourse.

La protection des petits épargnants est présentée comme la principale raison de cette interdiction. Or cet objectif relève de l'AMF¹⁷ qui dispose du pouvoir de refuser l'agrément à une société souhaitant s'introduire en bourse. L'AMF a ainsi récemment refusé cet agrément à Powéo au motif que la société était trop jeune et ses perspectives trop incertaines pour qu'elle puisse faire appel à l'épargne public. Rien n'empêcherait l'AMF de rendre une décision similaire pour un club de football souhaitant s'introduire en bourse. L'AMF a récemment confirmé et précisé cette interdiction en refusant à l'Olympique Lyonnais le droit d'introduire en bourse son holding de contrôle, sur la base d'une qualité insuffisante des comptes et des prévisions de résultats réalisés par le club. Au regard de la situation comptable des clubs français, une telle décision apparaît devoir être généralisée à tous les clubs qui souhaiteraient s'introduire en bourse, et cela au nom de la volonté du législateur.

A l'inverse, rien dans la situation des clubs de football n'apparaît suffisamment spécifique pour justifier une interdiction légale a priori. D'autant que la Commission européenne a mis en demeure la France de modifier la loi sur le sport de 1984 de façon à supprimer cette interdiction suite à la plainte déposée en mars dernier par huit clubs professionnels. Si la France a réaffirmé son souhait de maintenir cette interdiction dans la loi, il est probable que la pression européenne la contraindra à terme à revenir sur cette position.

Aux cotés de l'introduction en bourse et des emprunts classiques, dont on constate qu'il s'agit de sources de financement peu mobilisables, la titrisation ou le nantissement pourraient

¹⁷ Autorité des Marchés Financiers.

constituer une source de financement importante pour les grands clubs.¹⁸ Le principe est simple : les clubs disposent de créances récurrentes, les abonnements et une partie des droits télévisuels, qui peuvent être apportés, en gage d'une avance dans un investissement financier créé pour l'occasion, généralement cela prend la forme d'un emprunt obligataire. Des parts de cet investissement sont ensuite proposés à des investisseurs.

L'intérêt de la titrisation ou du nantissement pour les clubs de football est important. En effet, les clubs n'ont pas accès à des financements bancaires car comme nous l'avons vu, les établissements financiers refusent de prendre un tel risque de contrepartie. Dans la titrisation ou le nantissement, les établissements bancaires ne prennent aucun risque. Ils jouent seulement le rôle d'intermédiaires financiers en structurant le véhicule de titrisation ou le nantissement et en le proposant à des investisseurs institutionnels susceptibles d'être intéressés par ce type de risques. Or, contrairement aux établissements bancaires traditionnels, il existe de très nombreux investisseurs prêts à prendre ce type de risques¹⁹.

Cette mesure a d'ailleurs déjà été appliquée par le passé dans plusieurs clubs européens. Everton s'est ainsi engagé à reverser une partie de ses abonnements à l'organisme prêteur pendant 100 ans pour bénéficier d'un financement important. Newcastle a également utilisé la titrisation ou le nantissement pour financer l'augmentation de capacité de son stade.

L'usage par les clubs de football de la titrisation ou du nantissement appelle cependant un certain nombre de commentaires : techniquement, la titrisation ou le nantissement ne peuvent porter que sur des revenus qui ne sont pas soumis à l'aléa sportif. C'est le cas des abonnements, dans une certaine mesure et de la partie récurrente des droits télévisuels, c'est-à-dire ne dépendant pas des résultats sportifs des clubs. Concernant ces derniers, il est important de souligner que la situation française de ce point de vue est favorable à l'émergence de la titrisation ou du nantissement comme moyen de financement. En effet, pour être titrisables, les droits télévisuels doivent comporter un minimum garanti. Or alors qu'à l'étranger, la titrisation ou le nantissement ne concernent que les revenus d'abonnement, dont la récurrence est avérée, en France, ils peuvent également, sans doute, s'appliquer à la partie des droits télévisuels qui est répartie de manière égale entre les clubs de Ligue 1, la limite de l'exercice étant la durée du contrat accordé par la LFP soit généralement cinq ans et le risque de relégation, ce dernier pouvant être couvert par un contrat d'assurance ;

Toutefois, ce moyen de financement ne concerne que les grands clubs disposant d'un nombre important d'abonnés. Pour les clubs de moindre envergure, un financement en fonds propres sera nécessaire pour assurer le développement de leurs infrastructures. La titrisation ou le nantissement peuvent être assimilée à une avance sur des recettes à venir. Par conséquent, lorsqu'elle est mise en place, elle entraîne une baisse des revenus du club concerné correspondant au remboursement progressif de l'avance consentie. Ces techniques entraînent donc, par construction, une baisse de la rentabilité des clubs pendant la période de remboursement du montant titrisé ou gagé.

Il est peu probable qu'un club soit en mesure de lever, via la titrisation ou le nantissement de ses créances récurrentes, un montant suffisamment élevé pour financer le rachat du stade existant ou la construction d'un nouveau stade. D'après nos estimations, l'Olympique de Marseille serait ainsi en mesure de lever environ 60 M€²⁰ via ce moyen de financement, ce qui permettrait d'agrandir le stade et de développer des infrastructures connexes. Les

¹⁸ Les Droits TV ou la marque d'un club seront des actifs inscrits au Bilan des Clubs et sont donc bien "titrisables" alors que les recettes à venir de billetterie ne sont pas des actifs comptables et seraient uniquement concernées par un "nantissement" ou un "gage".

¹⁹ Dans les faits, il s'agit d'un risque assimilable à celui d'obligations à haut rendement.

²⁰ En supposant que l'OM titrise 50% des ses revenus d'abonnements sur 10 ans et la partie récurrente, soit 50%, de ses droits télévisuels de Ligue 1 sur 5 ans (durée du contrat entre la LFP et les chaînes de télévision).

investisseurs susceptibles d'être intéressés par ce type de produits sont essentiellement des investisseurs institutionnels, la plupart du temps anglo-saxons, qui sont généralement très exigeants en termes de contrôle de la société émettrice et de perspectives de croissance des résultats. Il s'agit pour eux d'un investissement risqué dont ils attendent une très forte rentabilité.

Développer les recettes du sponsoring

Le développement des revenus de sponsoring concerne l'ensemble des clubs :

Pour les grands clubs, il s'agit de généraliser des partenariats de long terme et exclusifs avec un annonceur. Dans ce cadre, un « sponsor maillot » à 5-8 M€ par an contre 3-4 M€ actuellement semble constituer un objectif raisonnable, si on le compare à ce que parviennent à négocier les autres grands clubs européens. De même pour le contrat d'équipements et de *merchandising* qui devrait approcher les 8-10 M€ contre 3-5 M€ actuellement. Au total, le potentiel d'amélioration des revenus de sponsoring pour les grands clubs est de l'ordre de 5 M€ à 10 M€ par an. L'Olympique de Marseille a ainsi déjà largement revu à la hausse ses contrats de sponsoring pendant l'année 2003 et pour les exercices à venir. De telles augmentations nécessitent au préalable la création d'outils précis pour mesurer l'exposition et l'impact d'un tel sponsoring, afin d'en définir le juste prix.

Pour les clubs de moindre envergure, il nous apparaît, à la lumière de performances réalisées à l'étranger par les clubs de petite ou moyenne taille, que la clé de leur réussite passe essentiellement par un plus fort ancrage régional. L'exemple à suivre en la matière est le club de Lens, qui a plus de 400 partenaires locaux et atteint 19 M€ de ressources de sponsoring par an. Cette meilleure relation avec les partenaires locaux devra sans doute s'appuyer sur une meilleure connaissance des spectateurs, qui sont en même temps de potentiels consommateurs de ces entreprises locales. Pour vendre un projet de publicité ou de sponsoring à un annonceur, lorsqu'on n'est pas en mesure de lui garantir une exposition médiatique nationale, la parfaite connaissance de ses clients est un pré requis. Ainsi le RC Lens a conclu un partenariat avec l'agence d'intérim, Creyf's. Sont communiquées à l'agence des informations sur les supporters à la recherche d'emploi. L'agence constitue ainsi une base de données et essaye de les placer dans des entreprises locales. L'exemple allemand, champion du sponsoring régional grâce aux caractéristiques fédérales du pays, n'est pas totalement transposable à la France. On peut malgré tout chiffrer le potentiel d'amélioration des ressources lié à un ancrage plus régional entre 5 M€ et 10 M€ par an selon la taille du bassin de population du club concerné, ce qui est tout à fait significatif compte tenu du chiffre d'affaires généré par ces clubs (20-35 M€).

Par ailleurs, des mesures complémentaires seraient également envisageables, comme par exemple l'externalisation de la formation des grands clubs. Cette proposition s'adresse essentiellement aux grands clubs. Pour les petits clubs, le centre de formation relève d'une nécessité en termes de masse salariale d'une part et d'équilibre du budget d'autre part via la vente de joueurs formés.

En effet, il est fréquent que la formation des grands clubs ne soit pas satisfaisante, pour deux raisons principales :

Certains grands clubs ont peu investi dans leur centre de formation. C'était le cas de l'Olympique de Marseille jusqu'à une période récente par exemple. Les grands clubs ne sont pas prêts à prendre le risque de donner un temps de jeu important à de très jeunes joueurs inconnus. A notre sens, il s'agit de la raison essentielle du déficit de formation des grands clubs. A de rares exceptions près, Pédretti aujourd'hui, Trézeguet et Henry hier, les jeunes joueurs constituent un risque que les grands clubs ne sont pas prêts à prendre. Cela a deux conséquences : les bons joueurs issus des centres de formation des grands clubs se réalisent

dans de plus petits clubs qui sont prêts à leur accorder du temps de jeux et cet état de fait étant connu au niveau local, les jeunes joueurs préfèrent choisir des centres de formation de clubs de taille plus raisonnable, dont ils savent qu'ils sont susceptibles de leur donner un temps de jeu en première division.

Une solution à envisager pour ces grands clubs est de développer une série de partenariats avec des clubs de divisions inférieures (Ligue 2, Division d'Honneur, étranger). Ce réseau serait une façon d'externaliser la formation en repérant au niveau régional les meilleurs jeunes, en les formant techniquement et en leur donnant du temps de jeu. Une telle mesure a d'ailleurs déjà été mise en place entre des clubs comme Châteauroux et le PSG, ou encore St Etienne et Arsenal. Il existe également des liens entre des clubs français et des centres de formation africains. De tels accords sont profitables à tous et gagneraient à être généralisés. La modification annoncée de la loi qui interdit à une société d'être au capital de plusieurs clubs devrait faciliter ce type de partenariat. L'impact économique d'une telle mesure est très difficilement quantifiable. Il s'agit plutôt d'une mesure qualitative pouvant, à terme, avoir un impact sur la masse salariale des clubs et leur contribution transferts.

IMPACTS FINANCIERS DES DIFFERENTES MESURES PROPOSEES SUR LA SITUATION ECONOMIQUE DES CLUBS

Il nous a paru nécessaire, pour synthétiser les différentes mesures proposées qui précèdent dans ce cahier, d'estimer leur impact financier sur la situation économique des clubs. Par souci de simplicité, nous avons retenu trois clubs, représentatifs des trois catégories que nous avons distinguées dans notre typologie des clubs français : l'Olympique de Marseille pour les grands clubs, Lille pour les clubs intermédiaires ou régionaux et Montpellier²¹ pour les clubs formateurs.

Par ailleurs, cette simulation s'est attachée à distinguer deux niveaux d'amélioration :

Le premier suppose la mise en œuvre des propositions (hors amélioration de la contribution transfert) visant à améliorer la gestion des clubs sans modification de la réglementation ; le second niveau simule, en outre, la mise en place d'un salary cap à 50% du chiffre d'affaires.

Enfin, il est important de préciser à la fois l'ambition de l'exercice et ses limites. L'objectif ici n'est pas de simuler la mise en œuvre opérationnelle de ces mesures mais de quantifier le potentiel d'amélioration des résultats des clubs de Ligue 1 en fonction des mesures proposées.

Impact potentiel des mesures sur l'Olympique de Marseille

Pour l'Olympique de Marseille, nous avons simulé les mesures suivantes :

La titrisation de 60 M€ de créances : 40 M€ sur les abonnements (50% des revenus d'abonnements sur 10 ans) et 20 M€ sur la partie récurrentes des droits télévisuels (50% de ces revenus sur 5 ans). Ces 60 M€ sont utilisés dans notre simulation pour développer la capacité du stade, son confort et des infrastructures connexes. Le manque à gagner annuel lié à cette titrisation serait alors de l'ordre de 8 M€ (pendant les cinq premières années, 4 M€ ensuite), le développement de la capacité du stade de 15 000 places dont 10 000 réservés aux abonnés et 1 000 à la clientèle entreprise / VIP. Nous avons ainsi estimé à 5 M€ par an les revenus supplémentaires générés par cette mesure, et le développement d'infrastructures

²¹ Ce chiffrage étant basé sur les chiffres 2003-2004, la relégation de Montpellier en L2 n'est pas pris en compte.

connexes et du confort du stade permettant d'augmenter le revenu par spectateur de 5 € par match à domicile soit au total une amélioration des revenus de 7 M€ par an, développement du sponsoring de 5 M€ par an.

Les principales conclusions de cette simulation sont les suivantes :

Les propositions portant sur les revenus permettraient de compenser le coût de la titrisation tout en améliorant le résultat d'exploitation de 8 M€ supplémentaires. A l'issue de la période de titrisation, l'amélioration des revenus atteindrait 18 M€ par an, une telle amélioration des revenus permettrait à l'Olympique de Marseille d'une part, de ne pas avoir à réduire sa masse salariale à cause du salary cap et d'autre part de générer un résultat d'exploitation hors transfert de +16 M€, disponibles pour les transferts et la poursuite du développement des infrastructures.

Impact potentiel des mesures sur Lille

Pour Lille, nous avons pris en compte les simulations suivantes :

- Développement de la capacité du stade de 5 000 places dont 1 000 réservés à la clientèle entreprise / VIP. Nous avons ainsi estimé à 2 M€ par an les revenus supplémentaires générés par cette mesure ;
- Développement du confort du stade permettant d'augmenter le revenu par spectateur de 3 € par match à domicile soit au total une amélioration des revenus de 1 M€ par an ;
- Développement du sponsoring régional permettant de générer 7 M€ supplémentaires par an ;
- Mise en place d'un salary cap à 50% du chiffre d'affaires.

Il est important de noter que le financement du développement des infrastructures n'est pas assuré dans notre simulation. Nous estimons à environ 20 M€ le besoin de financement. Contrairement à l'Olympique de Marseille, Lille ne serait pas en mesure de titriser des créances pour un montant de cet ordre. Un financement en fonds propres serait donc nécessaire.

Il apparaît que l'impact des mesures proposées est très significatif : le chiffre d'affaires serait relevé de plus de 50%. A ce titre, il nous semble que pour des clubs de cette taille, le sponsoring représente un potentiel de développement plus significatif que le développement du stade. Sans les revenus générés par ce dernier, le compte de résultat continuerait d'ailleurs à être équilibré.

Enfin, comme pour l'Olympique de Marseille, le salary cap aurait un impact relativement limité compte tenu du développement du chiffre d'affaires.

Impact potentiel des mesures sur Montpellier

Pour Montpellier, nous avons simulé les mesures suivantes :

- Développement du confort du stade permettant d'augmenter le revenu par spectateur de 2 € par match à domicile soit au total une amélioration des revenus de 1 M€ par an. Un investissement de l'ordre de 10 M€ serait sans doute nécessaire pour permettre une telle amélioration du confort et des opportunités de consommation. Nous ne pensons pas en revanche que l'augmentation de la capacité du stade ait un sens pour ce type de clubs ;
- Développement du sponsoring régional permettant de générer 5 M€ supplémentaires par an ;

- Mise en place d'un salary cap à 50% du chiffre d'affaires.

Concernant la modélisation de l'impact des propositions sur le business plan de Montpellier, plusieurs remarques s'imposent :

La simulation n'est pas aussi pertinente que pour l'Olympique de Marseille et Lille. En effet, Montpellier n'est pas complètement représentatif des clubs formateurs car ses charges salariales sont relativement élevées à 14 M€ par an (17 M€ pour Lille à titre de comparaison) ;

Par voie de conséquence, le salary cap a un très fort impact sur les comptes (+3 M€) car les charges salariales sont disproportionnées par rapport au chiffre d'affaires généré.

Cela étant, il est intéressant de constater que, comme pour Lille, le sponsoring constitue le levier essentiel de la rentabilité : l'amélioration de ces revenus à un niveau raisonnable (7 M€ par an contre 2 M€ aujourd'hui mais très loin des 20 M€ générés par Lens) suffit à atteindre un résultat d'exploitation hors transferts positif.

En définitive, les principaux leviers d'amélioration de la gestion varient selon la nature des clubs.

Pour les grands clubs, le levier "infrastructures" est le plus pertinent. Ils pourraient devenir des exploitants d'infrastructures de loisirs. Le football ne serait alors qu'un élément, essentiel car fédérateur, d'un ensemble plus large de services et d'animations proposés aux spectateurs.

Pour les clubs régionaux ou intermédiaires, c'est le levier "sponsoring" qui est le plus essentiel. Ces clubs pourraient devenir l'image de leur région et capitaliser cet ancrage local auprès des annonceurs régionaux.

Enfin, pour les autres clubs, la maîtrise de la masse salariale est essentielle. Le potentiel d'exposition médiatique des joueurs et du bassin de population étant limités, il s'agit pour ces clubs de réduire au maximum leur vulnérabilité à la conjoncture sportive. Le seul moyen d'y parvenir est sans aucun doute de limiter la masse salariale à un niveau susceptible de permettre aux clubs concernés de survivre à des résultats sportifs décevants. La mise en place d'un salary cap serait particulièrement pertinente dans cette perspective.

POUR UN NOUVEAU « CONTRAT SOCIAL » AVEC LE FOOTBALL FRANÇAIS

Le football professionnel français est bien un secteur économique à part entière. Avec ses spécificités certes, qui ne le mettent pas pour autant à l'écart des règles de bonne gestion.

Sa modernisation est devenue aujourd'hui une nécessité. Elle doit s'opérer dans un souci d'équilibre pour préserver ce qui fait la spécificité du sport français tout en lui donnant les atouts nécessaires pour être compétitif au niveau européen et pour s'adapter au mieux à l'évolution de ses recettes dans le nouveau paysage audiovisuel et numérique qui commence à se dessiner.

Un tel équilibre peut s'appuyer utilement sur le maintien d'une régulation forte dans un cadre européenisé, la réaffirmation du principe de solidarité avec le football amateur au sein d'une Ligue 1 ramenée à 18 clubs, et l'application d'un régime fiscal de droit commun qui reconnaîtrait le droit à l'image des sportifs tout en leur permettant de préparer leur reconversion grâce à la constitution d'une épargne retraite.

Pour un équilibre économique propice aux ambitions sportives de nos clubs, trois directions paraissent essentielles, plus prioritaires en tout état de cause que certaines revendications libérales comme leur introduction en bourse. D'abord l'accroissement de la capacité de certains stades et le développement d'infrastructures complémentaires de loisirs pour accroître

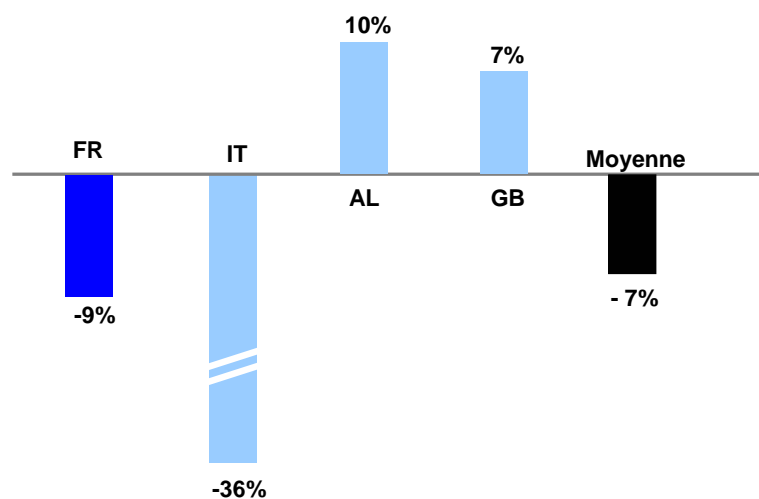
les recettes et le nombre de spectateurs, notamment grâce au levier financier de la titrisation. Ensuite, une professionnalisation accrue des politiques de sponsoring des clubs, fondée, notamment pour les clubs régionaux, sur un plus fort ancrage local. Enfin, la mise en place d'un plafonnement de la masse salariale des clubs.

Ces grandes lignes nous paraissent constituer le socle fondateur d'un nouveau « contrat social » pour le football français, qui permettrait à tous de progresser de façon cohérente et pragmatique, dans la même direction. Se moderniser sans perdre son âme, voilà bien le défi d'aujourd'hui pour les responsables en charge du football français, un défi qui peut être gagné.

ANNEXES

Tableau 1

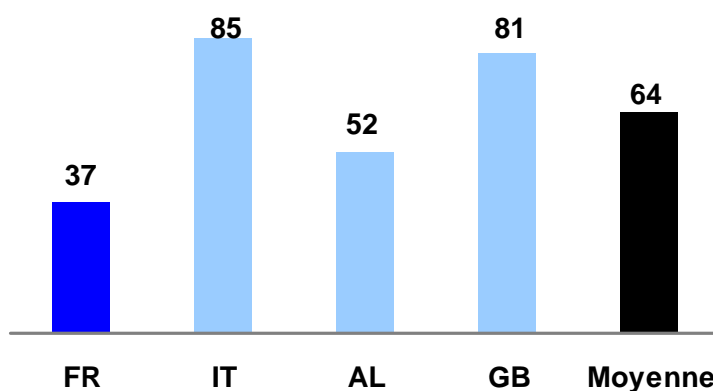
Marge d'exploitation hors transferts des clubs professionnels (%)



Source : rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Tableau 2

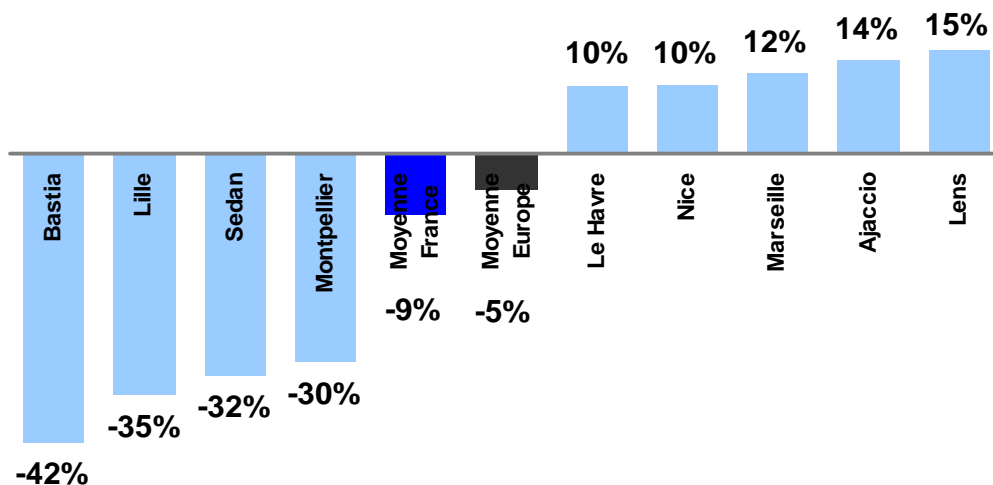
Charges d'exploitations moyennes hors transfert des clubs de première division (M€)



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Tableau 3

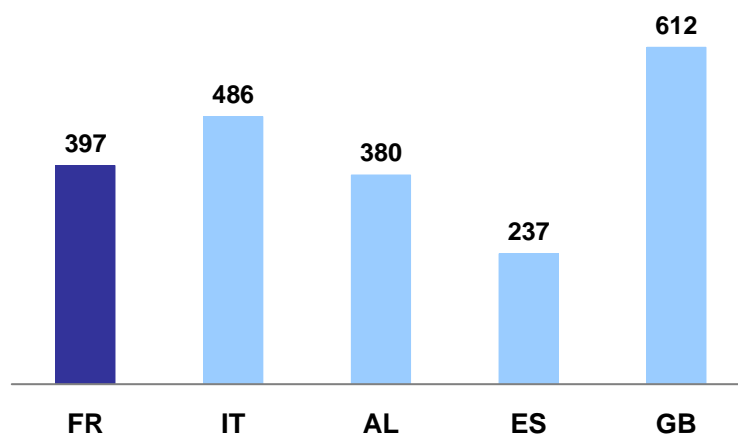
Marge d'exploitation hors transfert des clubs de Ligue 1 à fin 2003 (M€)



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003)

Tableau 4

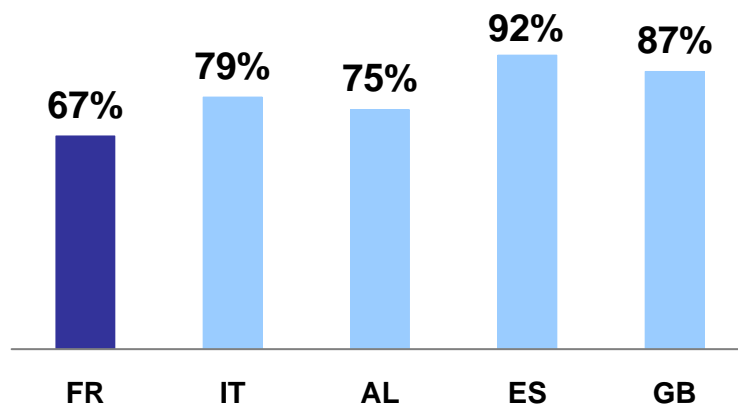
Droits télévisuels versés par les chaînes TV pour la retransmission des matchs de Ligue 1 (M€)



Note : le montant des droits anglais a été négocié sur la base d'une exclusivité des droits TV de Premier League donnée à BSkyB. Depuis, cette exclusivité a été remise en cause par la Commission Européenne, ce qui pourrait amener une baisse des droits télévisuels dans le futur. Source : rapport Denis.

Tableau 5

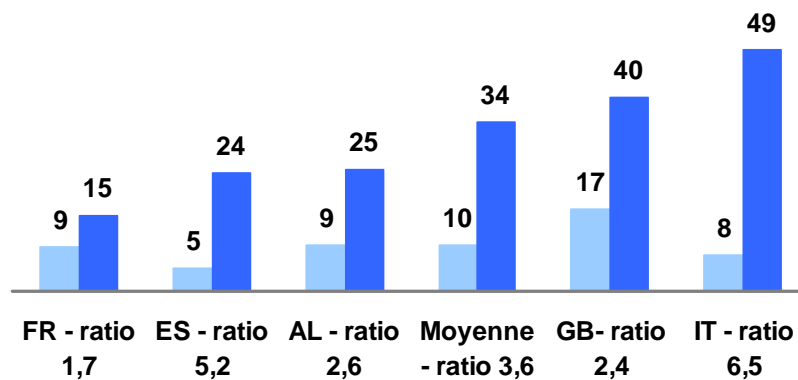
Pourcentage des droits TV versés par les diffuseurs perçus par les clubs de L1



Source : estimations Chaire de Marketing Sportif, ESSEC.

Tableau 6

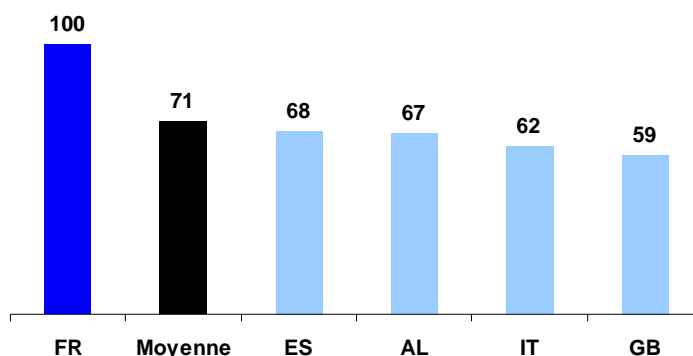
Droits télévisuels perçus entre le club de première division le plus rétribué et celui percevant le montant le plus faible (M€)



Source : Etude Deloitte/Euromed Juin 2003 (Données 2001/2002)

Tableau 7

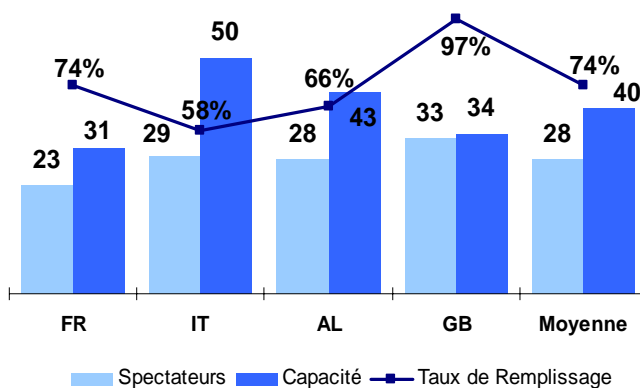
Coût comparé d'un joueur de première division (France en base 100)



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Tableau 8

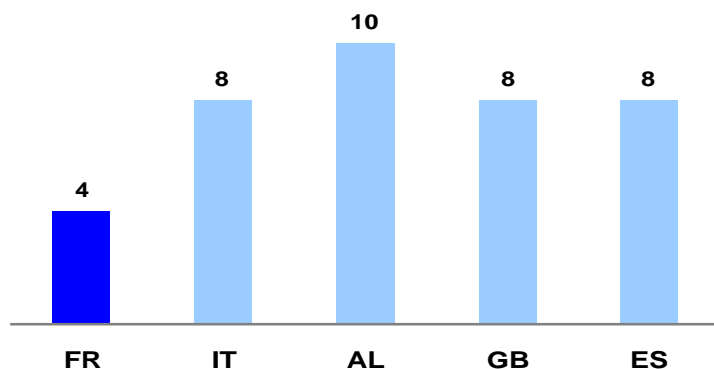
Capacité et affluence moyennes des clubs de première division (en milliers)



Source : Etude Eurostaf Juillet 2002 (Données 2000/2001), étude Deloitte/Euromed Juin 2003 (Données 2001/2002)

Tableau 9

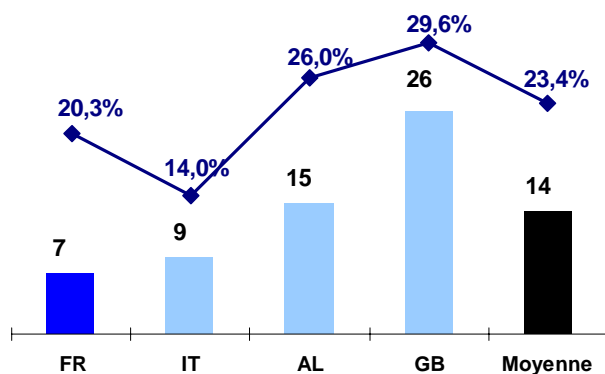
Nombre de clubs de première division évoluant dans un stade de plus de 40 000 places



Source : Rapport LFP - février 2004- Sites des clubs et rapports annuels

Tableau 10

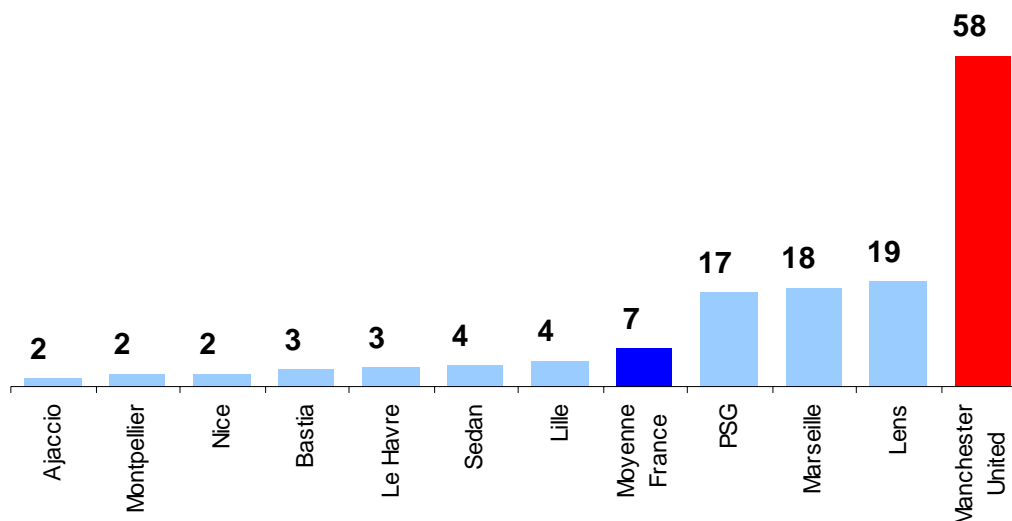
Revenu de sponsoring moyen par club de première division (en M€ et en % du chiffre d'affaires)



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour la France, rapport Deloitte Juillet 2003 (Données 2001/2002) pour les autres pays

Tableau 11

Revenus de sponsoring des principaux clubs de Ligue 1 (M€)



Source : Rapport LFP février 2004 (Données 2002/2003) pour les clubs français, rapport annuel de Manchester United (Données 2002/2003), Merrill Lynch (note d'analyste du 9 décembre 2002)

Tableau 12

Modélisation de l'impact des propositions sur le compte de résultat de l'Olympique de Marseille (M€)

M€	Compte de résultat 2003	Propositions Gestion				Impact cumulé des propositions 4 gestion	Compte de résultat après propositions gestion	Compte de résultat après propositions réglementation
		1	2	3	5			
Produit des Matches	13	(4)	5		1	14	14	
Droits TV	29	(4)			(4)	25	25	
Sponsoring	18			5	5	23	23	
Autres Revenus	5			7	7	11	11	
Chiffre d'affaires	64	(8)	5	7	5	72	72	
Personnel	(36)				-	(36)	(36)	
Autres Charges	(21)				-	(21)	(21)	
Total charges	(56)				-	(56)	(56)	
Résultat d'exploitation hors transfert	7	(8)	5	7	3	16	16	

Notes :

Propositions gestion

- (1) Titrisation
- (2) Développement de la capacité du stade
- (3) Développement d'infrastructures connexes
- (4) Développement du sponsoring

Propositions réglementation

- (5) Salary Cap

Source : DNCG et analyses Chaire de Marketing Sportif, ESSEC.

Tableau 13

Modélisation de l'impact des propositions sur le compte de résultat de Lille (M€)

M€	Compte de résultat 2003	Propositions gestion			Impact cumulé des propositions gestion	Compte de résultat après propositions gestion	Compte de résultat après propositions réglementation
		1	2	3			
Produit des Matches	4	2	1		3	7	7
Droits TV	10				-	10	10
Sponsoring	4			8	8	12	12
Autres Revenus	3				-	3	3
Chiffre d'affaires	20	2	1	8	11	31	31
Personnel	(17)					(17)	(16)
Autres Charges	(11)					(11)	(11)
Total charges	(28)				(28)	(28)	(27)
Résultat d'exploitation hors transfert	(7)	2	1	8	4	4	5

Notes :

Propositions gestion

- (1) Développement de la capacité du stade
- (2) Développement du confort du stade
- (3) Développement du sponsoring

Propositions réglementation

- (4) Salary cap

Source : DNCG et analyses Chaire de Marketing Sportif, ESSEC.

Tableau 14

Modélisation de l'impact des propositions sur le compte de résultat de Montpellier (M€)

M€	Compte de résultat 2003	Propositions gestion		Impact cumulé des propositions gestion	Compte de résultat après propositions gestion	Compte de résultat après propositions réglementation
		1	2			
Produit des Matches	2			-	2	2
Droits TV	9			-	9	9
Sponsoring	2		5	5	7	7
Autres Revenus	2	1		1	3	3
Chiffre d'affaires	16	1	5	5	21	21
Personnel	(14)			-	(14)	(11)
Autres Charges	(7)			-	(7)	(7)
Total charges	(21)			-	(21)	(17)
Résultat d'exploitation hors transferts	(5)	1	5	5	1	4

Notes :

Propositions gestion

- (1) Développement du confort du stade
- (2) Développement du sponsoring

Propositions réglementation

- (3) Salary cap

Source : DNCG et analyses Chaire de Marketing Sportif, ESSEC.