

## NOTE ÉCONOMIQUE

Performance sportive et/ou performance financière: une convergence dans les principaux championnats de football.

De nombreuses études soulignent que la performance sportive et économique (taille des budgets) des clubs de football s'oppose à la performance/rentabilité financière.<sup>1</sup> Ce constat ancré dans l'imaginaire collectif, trouve son meilleur exemple dans le club d'Arsenal, modèle de gestion, souvent raillé pour sa frilosité en termes d'investissements et son absence de titres. Cependant, l'annonce du Real Madrid, en avril 2015, d'un résultat net record d'environ 38 M€ pour la saison 2013-2014 (année du titre en Ligue des Champions) mérite de réexaminer ce postulat au niveau des 5 grands championnats européens en tenant compte d'autres indicateurs, tels que la valeur des joueurs, la fréquentation des stades, ou encore la structure des ligues.

Au-delà, cette note présente l'écart de performances du championnat français par rapport aux meilleurs acteurs européens, en mettant en évidence, leurs bonnes pratiques. Cette analyse doit s'effectuer à l'aune des travaux engagés dans le cadre de la structuration d'une filière de l'économie du sport et de la conférence sur le sport professionnel.

## 1. LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : L'ARGENT AMÈNE LES TITRES ?

**La football européen ne cesse de se développer et de s'enrichir grâce notamment à la hausse des droits audiovisuels, et la relation entre budget, valeur des équipes et palmarès continue de se confirmer.**

La dernière renégociation des droits TV en Angleterre a provoqué de nombreuses réactions au sein du football européen. En effet, ce contrat de plus de 7 Mds d'€ sur 4 saisons est supposé faire des clubs anglais, les prochains vainqueurs des compétitions européennes, mais aussi de fait, affaiblir les autres championnats. En effet, comme tout marché économique libéralisé<sup>2</sup> répondant à la simple règle de l'offre et la demande, les meilleurs joueurs de football ont tendance à aller jouer dans les clubs où ils seront le mieux rémunérés, c'est-à-dire les plus riches, créant a priori un cercle vertueux pour les clubs de football. Le **Tab-1** témoigne du fossé qui existe (déjà) entre la Premier League et les autres championnats de football professionnel. Cet écart s'explique par l'attractivité du championnat anglais et la force de ses marques-clubs dans le monde (l'écart le plus significatif avec les autres championnats concerne les droits TV à l'export), mais aussi par un environnement domestique très concurrentiel sur le marché audiovisuel qui n'existe pas par exemple en Allemagne.<sup>3</sup>

On notera que l'Espagne vient de changer sa législation pour que les droits audiovisuels soient désormais négociés de manière collective par la Ligue, ceci débouchant sur une répartition plus homogène des recettes.<sup>4</sup>

TAB-1. MONTANT DES DROITS AUDIOVISUELS DANS LE TOP 5 EUROPÉEN EN M€

	Domestiques		Etranger		Système de répartition
	2014-2015	2016-2017	2014-2015	2016-2017	
<b>France</b>	607	750	32,5	80 <sup>5</sup>	Collectif
<b>Angleterre</b>	1298	2330	850	1200	Collectif
<b>Allemagne (18 clubs)</b>	641	835	45	162	Collectif
<b>Italie</b>	857	960	117	117	Collectif
<b>Espagne</b>	625	883	236	636	Collectif depuis cette saison

Source : A partir des rapports DNCG, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report

1. Audencia Nantes Ecole de Management (Emilios Galariotis, Christophe Germain Konstantinos Zopounidis), « Les meilleurs clubs de foot français sur les plans sportif et économiques sont ceux qui souffrent le plus sur le plan financier », 2015.

2. Arrêt Bosman 1995.

3. Le Nouvel Observateur, « FOOTBALL. Record pour les droits TV de la Premier League : c'est la folie des grandeurs », 12 février 2015.

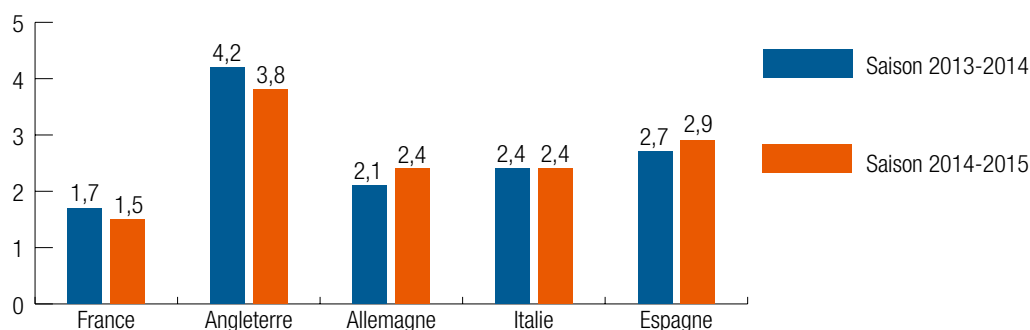
4. L'Equipe, « La Liga mutualise ses droits TV pour mieux résister à la concurrence anglaise », 30 avril 2015.

5. Ils ont été négociés à 80 M€, mais ce seront 60 M€ qui seront versés en 2016 car BEIN a effectué une avance sur 2014/15 et 15/16.

## COMPARAISON

Ainsi, il n'est pas surprenant, en comparant les valeurs des effectifs en cumulés des différents championnats, de retrouver l'Angleterre et la France respectivement en première et dernière position (cf. **Graphique 1**). Ces deux championnats sont d'ailleurs les seuls à avoir perdu de la valeur sur les deux dernières saisons, suivant l'indice *Transfer Mark*.

GRAPHIQUE-1. VALEUR DES EFFECTIFS DES 5 PRINCIPAUX CHAMPIONNATS EUROPÉENS EN MDS €



Source : TransferMark (18 clubs en Allemagne)

En Angleterre cela s'explique notamment par la descente de clubs à forte valeur, mais pour la France, cet appauvrissement traduit des difficultés financières pour certains clubs, associées à la concurrence des autres clubs étrangers. Au contraire, le championnat allemand continue de s'apprécier alors que le championnat italien reste stable.

La Serie A italienne, dont les droits TV sont les deuxièmes plus importants au niveau européen (cf. **Tab-1**), est paradoxalement sur une pente descendante. Cette trajectoire, initiée par les départs de nombreuses stars à l'étranger ces dernières saisons (notamment le PSG), s'explique en partie par les évolutions illustrées par le **Tab-2** qui représente la répartition du chiffre d'affaires. En effet, les deux championnats dont le chiffre d'affaires sont les plus faibles, sont ceux dont le poids des droits TV est le plus important (France et Italie). Le football italien n'arrive plus à attirer autant de sponsors et jouit d'une image détériorée auprès des spectateurs pour des faits de violence et de vétusté des stades.<sup>6</sup>

A l'opposé, l'Allemagne, avec ses 18 clubs, se distingue par un chiffre d'affaires diversifié qui lui permet, malgré des droits TV plus faibles, de dépasser l'Italie en termes de recettes totales.

TAB-2. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN % ET TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES EN MDS €

Saison 2013-2014					
	Droits TV	Sponsors	Billetterie	Autres (transferts etc.)	Total CA en Mds €
<b>France</b>	49%	16%	11%	24%	1.3
<b>Angleterre</b>	45%	30%	21%	4%	3.2
<b>Allemagne (18 clubs)</b>	29%	26%	20%	25%	2.5
<b>Italie</b>	59%	10%	21%	10%	2.3
<b>Espagne</b>	43%	20%	32%	5%	2.2

Source : Rapport DNCG, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Guardian Review

Le championnat anglais est le plus attractif du monde, et ses contrats commerciaux et audiovisuels sont tellement élevés, qu'ils créent un déséquilibre de fait avec les recettes de billetterie. En effet, comme le montre le **Tab-3**, la Premier League possède à la fois les meilleurs taux de remplissage et les billets les plus chers, signes de la forte attractivité du championnat (effet volume et effet prix).

A travers le **Tab-3**, il faut noter que les championnats où les clubs sont majoritairement propriétaires de leur stade sont ceux pour lesquels le prix des billets est le plus élevé, mais aussi ceux pour lesquels le taux de remplissage est le plus important. Si le lien de cause à effet peut sembler un peu rapide et inexact, il a le mérite de montrer qu'aujourd'hui l'Angleterre, l'Espagne et l'Allemagne disposent d'un cercle vertueux à la fois pour le club (hausse des recettes) et pour les spectateurs (hausse de la qualité de l'expérience spectateur).

A contrario, la France et l'Italie où respectivement 1 et 2 clubs sont propriétaires de leur équipement, le prix moyen d'une place est environ 50 % moins cher qu'en Angleterre. Loin d'être en mesure de susciter un effet volume comme en Allemagne par exemple, ces championnats se caractérisent par un relatif désintérêt des supporters.

6. Le Monde Sports, « L'Italie s'indigne du retour de la violence dans le football », 4 mai 2014.

## COMPARAISON

Actuellement, les clubs de ces championnats essaient de se moderniser avec la construction/projet de construction de nouvelles enceintes sur le modèle des stades anglais et allemands (Juventus, As Rome, Marseille, Lille). Là encore, une différence majeure est à noter : les stades rénovés, en France, restent sauf à Lyon, la propriété de la collectivité, ce qui peut être un frein à la mise en place d'un modèle économique durable et autonome car les clubs ne peuvent gérer à leur guise leur outil de travail. Evidemment, il existe en France certains montages juridiques où la gestion du stade est confiée au club. A moyen terme, l'évaluation de ces expériences dira si ces modèles ont vocation à être répliqués. Ces contrats, à l'instar des BEA à Lens, ou à Paris, semblent recueillir les suffrages des observateurs et devraient faire l'objet d'une évaluation approfondie.

Il est très important d'être prudent sur l'analyse de la propriété des stades et son impact. En effet nous n'avons que peu de recul en France, contrairement à certains clubs étrangers qui sont propriétaires de leur équipement depuis très longtemps pour certains.

TAB-3. STADES : AFFLUENCE, BILLETTERIE, PROPRIÉTÉ

Saison 2013-2014						
	Affluence Moyenne	Capacité Totale	Nombre de clubs propriétaires de leur stade (y compris via une société liée)	Propriété de la Collectivité	Naming de stades	Prix moyen billet en €
<b>France</b>	20 965	70%	1	19	1	17,1
<b>Angleterre</b>	36 631	95%	18	2	5	39,2
<b>Allemagne</b>	42 609	92%	8	10	15	26
<b>Italie</b>	23 385	58%	2	18	2	21,6
<b>Espagne</b>	26 843	71%	11	9	1	24

Source : Rapport DNCG, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Ecofoot

Evidemment, il est indispensable d'analyser la performance économique au regard de la performance sportive (cf. **Tab-4**). Ainsi, d'après nos précédentes observations, les anglais devraient être en tête du classement des vainqueurs de compétitions européennes devant l'Espagne et l'Allemagne. Or, c'est l'Espagne qui est loin devant ses rivaux, portée par 4 clubs : le FC Barcelone (4 Ligues des Champions), le Real Madrid (1 Ligue des Champions), le FC Séville (4 Europa League), l'Atlético Madrid (2 Europa League). A fortiori, en parallèle, l'équipe nationale d'Espagne a remporté 2 Championnats d'Europe et une Coupe du Monde.

Cela tend donc à prouver qu'il existe aussi des critères non économiques, intangibles tels que le talent ou la formation qui expliquent la performance sportive. De même, il ne faut pas oublier que, si le championnat espagnol détient un chiffre d'affaires cumulé inférieur à l'Angleterre, au niveau individuel, le Real Madrid se hisse à la 1<sup>ère</sup> place, FC Barcelone à la 4<sup>ème</sup>.

TAB-4. PERFORMANCE SPORTIVE DES LIGUES EN COMPÉTITION INTERNATIONALES (CLUBS ET SÉLECTION)

	Saison 2013-2014		Saison 2014-2015		Nombre de clubs vainqueurs de la Ligue des Champions/Europa League 10 dernières années
	Equipe Nationale	Indice UEFA	Equipe Nationale	Indice UEFA	
<b>France</b>	17	6	11	6	0/0
<b>Angleterre</b>	10	2	14	2	2/1
<b>Allemagne</b>	2	3	1	3	1/0
<b>Italie</b>	9	4	13	4	1/0
<b>Espagne</b>	1	1	10	1	5/6

Source : FIFA, UEFA, Direction des Sports

## COMPARAISON

## 2. LA PERFORMANCE FINANCIÈRE SE RAPPROCHE DE PLUS EN PLUS DE LA PERFORMANCE SPORTIVE

**Les résultats financiers des grands championnats sont très hétérogènes, mais force est de constater une corrélation de plus en plus marquée ces dernières années, entre les palmarès des clubs et leurs résultats financiers (endettement, résultat net), poussée notamment par une plus grande régulation européenne et des investisseurs plus responsables.**

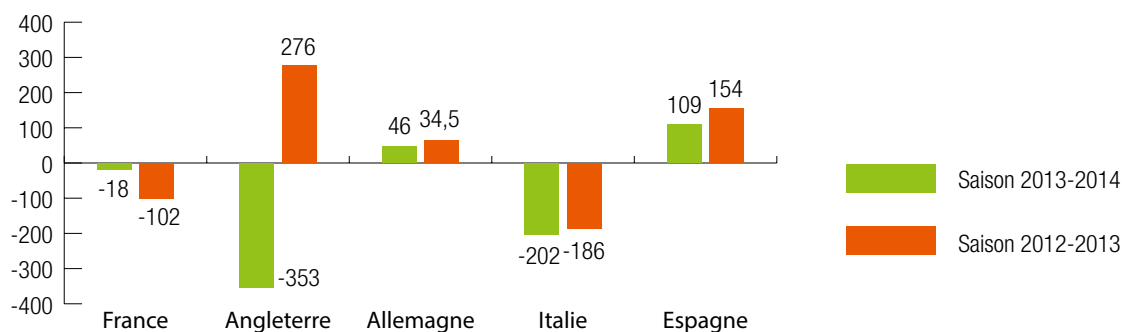
Si l'on a vu que la performance économique était une condition indispensable à la performance sportive, nous allons nous intéresser à la performance financière des différents championnats, c'est-à-dire leur capacité à dégager des bénéfices et à présenter un modèle économique durable et autonome.

Les derniers rapports financiers des championnats de premières divisions européennes font ressortir une grande hétérogénéité dans les résultats des clubs de football. En effet, de grandes variations existent d'une saison à l'autre au sein d'un même championnat, sauf en Allemagne et en Italie.

En Serie A, le problème, la faiblesse de la rentabilité du capital paraît structurelle avec une perte stabilisée annuelle d'environ 200 M€. A l'inverse la Bundesliga dégage des bénéfices stables d'environ 40 M€.

Le résultat net cumulé des clubs de Ligue 1 se dégrade très fortement à cause de charges structurelles importantes. L'Espagne, qui depuis la saison 2002-2003, n'avait connu que deux saisons positives est lui le championnat le plus profitable sur les deux dernières saisons. Ainsi, cela tendrait à infirmer la position selon laquelle la performance financière s'oppose à la performance sportive.

GRAPHIQUE-2. RÉSULTAT NET PAR CHAMPIONNAT EN M€



Source : Rapport DNCG, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Guardian Review

La performance financière se mesure non seulement via le résultat net, mais aussi par l'analyse de la solidité financière du championnat, c'est-à-dire son niveau de fonds propres et son niveau d'endettement.

Les fonds propres représentent la santé financière du club, sa capacité à faire face à ses engagements. Ils augmentent soit par l'incorporation de bénéfices des années précédentes, soit par augmentation de capital. Nous pouvons relever qu'ils sont très élevés en Angleterre et en Allemagne et moins dans les pays latins. En Angleterre, il n'est donc pas illogique, étant donné le nombre important d'investisseurs étrangers, que le niveau de fonds propres soit élevé.

De manière surprenante, la France est le deuxième pays d'accueil des investisseurs étrangers : Lens, Marseille, Monaco et le PSG. Or, la Ligue 1 voit ses fonds propres baisser de manière régulière depuis 2008-2009, au profit des comptes courants d'actionnaires moins stables.

A travers l'analyse du montant de fonds propres, on retrouve le classement de la performance économique et quasiment celui de la performance sportive.

TAB-5. MONTANT DES FONDS PROPRES ET DE L'ENDETTEMENT EN M€

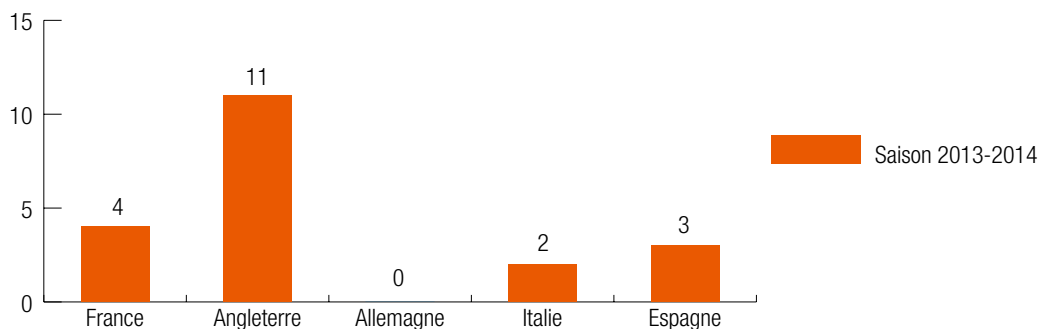
	Saison 2013-2014	Saison 2012-2013
	Fonds Propres	Endettement
France	46	153
Angleterre	NC (2005 en 2012-2013)	3000
Allemagne	807	691
Italie	273	1700
Espagne	557	3250

Source : Rapport DNCG, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, UCPF

Mais l'analyse de la solidité financière doit aussi s'effectuer par comparaison entre l'endettement et le niveau de fonds propres. En effet, la Ligue 1 est la ligue la moins endettée de notre échantillon et l'écart est d'autant plus saisissant que le niveau de dettes en Angleterre et en Espagne dépasse leurs revenus. Dans le dernier rapport de la Liga, le niveau des dettes vis-à-vis de l'administration fiscale des clubs espagnols a atteint 500 M€ (en baisse de 130 M€ par rapport à 2012).

En considérant l'approche libérale, s'endetter pour investir peut être créateur de richesse. Dans le cas du football, l'endettement est souvent perçu comme une concurrence déloyale et un risque que les clubs de football ne doivent pas prendre. Or, si l'Espagne est aujourd'hui le championnat le plus performant, et notamment le club de Barcelone qui a remporté 4 Ligues des Champions en moins de 10 ans (1 auparavant), il semble incontestable que ce sont ses investissements (et donc sa dette aujourd'hui) qui lui ont permis d'atteindre de tels résultats sportifs et financiers aujourd'hui (résultat positif en 2013-2014).

GRAPHIQUE 3. NOMBRE DE CLUBS DÉTENUS PAR UN ACTIONNAIRE ÉTRANGER



Source : Direction des Sports

Ce changement de mentalité et de gestion des clubs s'explique par différents facteurs dont la mise en place du Fair Play Financier par l'UEFA. Dorénavant, les clubs ont des objectifs très précis en termes de maîtrise budgétaire. Cet accord décrit dans le schéma ci-dessous a été cependant modifié par l'« Accord volontaire concernant l'exigence relative à l'équilibre financier ».

L'UEFA a en effet choisi de traiter de façon spécifique le cas des clubs ayant récemment subi une restructuration ou un rachat ainsi que les clubs qui souhaitent investir dans la durée. Il devient possible pour une équipe qui change d'actionnaires d'outrepasser les règles actuelles ci-dessous pour une période de 3 ans.

SCHÉMA DU FPF MIS EN PLACE PAR L'UEFA

LA MISE EN PLACE DU <i>BREAK EVEN RULE</i> DE L'UEFA
Période de surveillance: 3 exercices financiers, voire 5 (article 59)
Jusqu'à la saison 2018-2019
<b>REVENUS DE REFERENCE<sup>N</sup> - CHARGES DE REFERENCE<sup>N</sup> = A<sup>N</sup></b> <b>A<sup>N</sup> + A<sup>N-1</sup> + A<sup>N-2</sup> &gt; -5 M€ (« acceptable deviation »)</b> SINON
<b>Couverture à hauteur de 45 (puis 30 en 2015) M€ par des contributions d'actionnaires</b> SINON SANCTIONS
A Partir de 2019 :
<b>REVENUS DE REFERENCE<sup>N</sup> - CHARGES DE REFERENCE<sup>N</sup> = A<sup>N</sup></b> <b>A<sup>N</sup> &gt; 0 SINON SANCTIONS</b>

Source : Direction des Sports

Parmi les grands championnats, au 31 janvier 2015, la France était le championnat comptant le plus de clubs sous surveillance devant l'Italie. Enfin, avec 0 club soumis au contrôle de l'ICFC, l'Espagne fait figure d'élève modèle.<sup>7</sup> Le lien entre performance sportive, économique et financière continue donc de s'affirmer.

TAB-6. NOMBRES DE CLUBS SOUS SURVEILLANCE DE L'ICFC AU 31 JANVIER 2015

	Nombre de clubs
France	3
Angleterre	2
Allemagne	1
Italie	2
Espagne	0

Source : UEFA

7. Evidemment, dans le cas de l'Espagne, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer l'asymétrie du FPF qui peut sanctionner des clubs solides comme le PSG et considérer comme sain un club comme l'Atlético Madrid qui avait un endettement de plus de 300 M€, dont une grande partie envers l'administration fiscale.

## COMPARAISON

Ainsi, s'il y a encore quelques années, les clubs ne pouvaient pas (ou ne cherchaient pas) à être compétitifs sportivement et gagner de l'argent, force est de constater que l'arrivée de nouveaux investisseurs et de nouvelles règles prudentielles ont rendu ce postulat caduque. Effectivement, dans le classement Deloitte des 15 clubs les plus riches, 11 clubs réalisent des bénéfices.

Et, parmi les clubs réalisant des pertes, 2 sont italiens et témoignent de la perte de vitesse de la Serie A, et les deux derniers sont le PSG et Manchester City, clubs aux fonds propres très solides, soutenus respectivement par le Qatar et Abu Dhabi.

TAB-7. TOP 15 DES CLUBS EUROPÉENS EN FONCTION DE LEUR BUDGET ET LEURS RÉSULTATS SPORTIFS ET FINANCIER

Classement Rapport Deloitte par ordre décroissant	Classement UEFA	Résultat 2013-2014 en M€
<b>Real Madrid</b>	1	38
<b>Manchester United</b>	10	57 (avant impôts)
<b>Bayern Munich</b>	3	16
<b>FC Barcelone</b>	2	41
<b>Paris SG</b>	11	-0.5
<b>Manchester City</b>	17	-32 (avant impôts)
<b>Chelsea</b>	4	20 (avant impôts)
<b>Arsenal</b>	9	7 (avant impôts)
<b>Liverpool</b>	42	2 (avant impôts)
<b>Juventus</b>	14	-7
<b>Borussia Dortmund</b>	13	12
<b>AC Milan</b>	22	-91
<b>Tottenham</b>	21	90
<b>Schalke</b>	7	1
<b>Atlético Madrid</b>	5	1.6

Source : Rapport Deloitte Football, UEFA, Guardian Review, Ecofoot

Le classement « indice UEFA » qui calcule les performances des clubs, met en exergue la qualité des tops clubs espagnols comparativement à la quantité des clubs anglais (cf. **Tab-7**). Cette différence peut s'expliquer par une plus grande homogénéité du championnat anglais qui rend les qualifications pour les compétitions européennes plus incertaines. De même, la négociation collective des droits audiovisuels anglais s'oppose à la vision élitiste jusqu'à présent, du football espagnol.<sup>8</sup>

A l'opposé les petits clubs de ces championnats qui n'ont pas une marge de progression importante souffrent plus de la crise économique et se développent moins sportivement. Par exemple, en France et en Angleterre, parmi les six clubs qui étaient descendus en 2013-2014, 3 présentaient une perte à la fin de la saison (cf. **Tab-8**).

TAB-8. RÉSULTATS NETS DES CLUBS RELÉGUÉS EN LIGUE 1 ET PREMIER LEAGUE EN M€

Club Relégué	Résultat Net
<b>Ajaccio</b>	2 M€
<b>Sochaux</b>	-17 M€
<b>Valenciennes</b>	8 M€
<b>Fulham</b>	-5 M€ (avant impôts)
<b>Norwich</b>	2 M€ (avant impôts)
<b>Reading</b>	-5 M€ (avant impôts)

Source : Rapport DNCG, Guardian Review

Ainsi, les clubs de football profitent aujourd'hui de nouveaux relais de croissance (stades modernes/ forte demande mondiale en termes de diffusion/ exigence des instances gouvernementales et des actionnaires) qui leur permettent de fortement développer leurs revenus et donc de favoriser à la fois la performance économique, sportive et financière.

8. L'Equipe, « Les clubs réunis à Barcelone pour décider de faire grève ou non », 25 mars 2015.

### 3. QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES CHEZ NOS VOISINS EUROPÉENS ?

**Les développements des clubs européens sont hétérogènes et s'expliquent par des cultures, des modèles économiques et des cadres législatifs et réglementaires différents. Il est important dans un système très concurrentiel de pouvoir s'inspirer des bonnes pratiques à l'étranger et tester leur transposabilité.**

Pour comprendre les bonnes pratiques en Europe et expliquer le « décrochage » français et italien, les succès économiques anglais, sportifs espagnols et le renouveau du football allemand, il est indispensable d'analyser les différents cadres et règles existantes.

Comme l'a déclaré Michel Platini en septembre 2014 devant les membres de l'European Club Association (ECA), la santé financière des clubs européens s'est incontestablement améliorée via la mise en place du Fair Play Financier. Si ces règles ont eu un impact évident et important sur la performance financière des clubs, il ne faut pas négliger aussi l'impact majeur des organismes de régulation nationaux, et notamment la DNCG en France et son alter ego espagnol.<sup>9</sup> La France est d'ailleurs considérée comme disposant du modèle de contrôle le plus abouti d'Europe dont les autres pays s'inspirent, avec cependant certaines réserves quant à son pouvoir de sanctions. Cependant, les exemples de Luzenac et du RC Lens tendent à démontrer l'importance d'un organisme indépendant composé de professionnels bénévoles.

TAB-9. STRUCTURE DES CHAMPIONNATS EUROPÉENS

	Nombre de clubs	Nombre de clubs relégués	Entité juridique de la Ligue	DNCG ou organe équivalent	Coupe de la Ligue
France	20	3	Association (gère Ligue 1 et Ligue 2)	Oui	Oui
Angleterre	20	3	SA (gère uniquement la PL)	Non	Oui
Allemagne	18	2+ 1 en barrage	Association (Bundesliga 1 et 2) L'association a créé en 2000, la Deutsche Fußball-Liga (DFL) GmbH société commerciale, filiale opérationnelle (marketing, finances, compétitions)	Oui	En début de saison (mini tournoi)
Italie	20	3	Association (Série A et B)	Non	Non
Espagne	20	3	Association (Liga BBVA et Segunda division)	Oui	Non

Source : Direction des Sports

La crise économique qui touche actuellement la zone euro, impacte aussi le football européen et les entreprises/personnalités qui y investissent. Si les grands clubs de football sont moins/ou quasiment pas impactés par la crise (record de CA et de contrats de sponsoring pour les Tops clubs européens) de fait de leur couverture mondiale, la situation est radicalement opposée pour les autres clubs. Ainsi, les ligues européennes cherchent à limiter l'aléa sportif, le risque de relégation, qui décourage certains investisseurs. Sans aller jusqu'à un modèle de ligue fermée qui irait à l'encontre de la vision européenne du sport, la proposition de limiter le nombre de montées/descentes est actuellement à l'étude en Ligue 1 sur le modèle allemand. Enfin, tous les championnats à l'exception de l'Allemagne ont 20 équipes, ce qui pose la question des calendriers et de la multiplication des compétitions (perte de visibilité, d'intérêt et fatigue pour les joueurs). Ainsi, seules la France et l'Angleterre, dont les effectifs sont beaucoup plus importants, ont une « véritable » Coupe de la Ligue (cf. **Tab-9**) et son maintien est d'ailleurs soumis à de nombreux débats au sein des clubs.<sup>10</sup>

Pour les clubs de football, les salaires bruts versés, qui représentent le premier poste de coûts, dépendent de la qualité des joueurs de football (valeur sur le marché). Et cependant, si la France est bien loin derrière ses concurrents européens en termes de valeur de joueurs et de résultats sportifs, force est de constater que ce constat ne se traduit pas par une meilleure gestion de leur masse salariale. En effet, la fiscalité très lourde en France, (Saint Etienne paie plus de charges patronales que l'ensemble des clubs de la Liga Espagnole réunis) explique ces difficultés et favorise l'exode des meilleurs joueurs français (cf. **Tab-10**)<sup>11</sup>

En Angleterre, la FA qui dirige la Premier League est une société privée dont les actionnaires sont les 20 clubs de Premier League, dont les clubs relégués transfèrent leur action aux clubs promus lors de l'assemblée générale annuelle en fin de saison. Chaque club possède le même pouvoir, et les contrats commerciaux majeurs doivent être acceptés au 2/3 (14 clubs/20). Enfin, la Fédération a ce qu'on appelle une « *golden share* » (que l'on peut traduire en action d'or ou action de référence) lui donnant la possibilité de voter sur certains sujets et d'opposer son veto en cas de changement de directeur et/ou de règles. Les autres clubs professionnels sont regroupés au sein de la Football League (2ème, 3ème et 4ème division). Ainsi, en ne gérant que l'élite du football, les intérêts des principaux clubs sont maintenus et cela permet à la Ligue de prendre des décisions plus libérales, sans pour autant que remettre en cause la solidarité entre les clubs (la PL étant l'un des championnats les plus solidaires en volume). Cette structure n'est pas étrangère à la puissance économique de la Premier League dans le monde et dans son développement ces dernières années. En Allemagne aussi, la Bundesliga est gérée par une entité qui lui est entièrement dédiée. La France a choisi un modèle de développement différent, mais qui est aujourd'hui remis en cause par les principaux clubs de Ligue 1, inquiets du décrochage français.<sup>12</sup>

9. Ecofoot, « Michel Platini est satisfait des résultats du fair-play financier », 10 septembre 2014.

10. Eurosport, « Frédéric Thiriez envisage de supprimer la Coupe de la Ligue », 22 mai 2015.

11. D'ailleurs, la prise en compte des différentiels de poids de la fiscalité est l'une des pistes évoquées concernant la réforme du Fair Play Financier par l'UEFA.

12. Les Echos, « Bras de fer dans le foot français sur le resserrement de l'élite », 25 mai 2015.

TAB-10. MASSE SALARIALE EN M€ ET TAUX DE MASSE SALARIALE EN FONCTION DES REVENUS

Saison 2013-2014			
	Montant	Pourcentage	Taux de charges patronales pour un salaire de 600 K
France	959	64 %	31 %
Angleterre	1839	73 %	13,57 %
Allemagne	1056	36,8 %	1,98 %
Italie	1334	58 %	5,5 %
Espagne	1141	59,3 %	2,37 %

Source : Rapport DNG, Calcio Report, Liga Report, Bundesliga Report, Guardian Review et UCPF

En France, il est de coutume de pointer le cadre législatif et particulièrement la loi Evin comme un des freins au développement du sponsoring, et au manque d'affluence et de recettes dans les stades. En effet, comme le montre le **Tab-11**, les recettes liées au sponsoring de marques d'alcool (naming, sponsor maillot) représentent un montant significatif dans les autres championnats. De même, au delà du sponsoring, il est intéressant de remarquer que le pays où l'alcool est autorisé dans les stades est le pays possédant les meilleures affluences : l'Allemagne. Ceci est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles le prix des places est moins élevé que dans les autres championnats de même qualité (Espagne et Angleterre).

Enfin, dans la relation entre les clubs et les entreprises, force est de constater que le modèle allemand est un exemple à suivre en France. En effet, il est régulièrement pointé du doigt l'absence des grands groupes industriels dans l'actionnariat des clubs de football français (voir un désengagement comme à Sochaux) et une réflexion autour de ce sujet doit être menée.

La qualité de l'expérience spectateur est de plus en plus au centre des préoccupations des équipes marketing et commerciales des clubs de football. Parmi les facteurs clef de succès identifiés pour l'améliorer, il est possible de relever :

- la capacité à offrir aux spectateurs des services connectés (commandes, replay, réactions etc.) ;
- des sièges confortables et une bonne vue du terrain ;
- des sanitaires propres et modernes ;
- des services de restauration de qualité et facilement accessibles. Ainsi, au delà de la question de la consommation d'alcool, il s'agit de développer l'ensemble des services et innovations liés à la connectivité, c'est-à-dire comment utiliser le digital pour améliorer les services aux spectateurs et aux collaborateurs.

TAB-11. LES GRANDS CHAMPIONNATS, L'ALCOOL ET LA SÉCURITÉ EN 2012-2013

	Possibilité de boire de l'alcool dans le stade	Montant du sponsoring d'alcool en M€	Frais de Sécurité en M€
France	Non	0	7
Angleterre	Non	28.5	6 (estimations)
Allemagne	Oui (40 M€)	24.2	0
Italie	Non	1.5	0
Espagne	Non	27.5	0

Source : Direction des Sports et UCPF

Si nous avons vu que sur les règles pouvaient être différentes d'un pays à l'autre, il en va de même sur la composition des équipes (cf. **Tab-12**). Par exemple, l'Espagne a autorisé pendant de nombreuses années l'utilisation du principe du TPO et l'Italie celui de la copropriété alors que ces méthodes aujourd'hui interdites par la FIFA, étaient déjà proscrites en France. Ces positions très libérales sont l'un des facteurs qui a permis à des clubs comme Séville ou l'Atlético Madrid de gagner des titres, et d'apparaître dans le Top 20 des clubs européens et de s'y maintenir.<sup>13</sup>

Les exemples de l'Espagne et de l'Allemagne montrent aussi qu'un championnat peut se développer via une politique de formation ambitieuse et de qualité. L'Espagne est aujourd'hui le premier pays exportateur de joueurs devant la France. Si le modèle français de la formation reste reconnu et permet aux clubs français de maintenir un niveau de perte « acceptable » grâce aux différentes ventes, notamment en raison des 120 M€ investis, force est de constater que cela n'endigues pas le départ de nos meilleurs jeunes à l'étranger, comme Paul Pogba, du fait du manque de capacité financière des clubs français. Une réflexion autour du financement de ces centres de formation est indispensable.

13. Le Monde, « Les clubs ibères accros à la "TPO" », 9 février 2015.



## COMPARAISON

TAB-12. EXPORTATION DE JOUEURS/ RÈGLES EXTRACOMMUNAUTAIRES ET FORMATION DE JOUEURS

	Nombre de Joueurs exportés	Montant investis dans la formation en M€ (2013-2014)	Règles Joueurs extracommunautaires	TPO <sup>14</sup> (jusqu'en 2013-2014)
<b>France</b>	150	90	Maximum de 4 joueurs étrangers extracommunautaires	Non
<b>Angleterre</b>	47	NC	Doit avoir participé à au moins 75 % des derniers matchs de sa sélection senior (au pire 70 <sup>ème</sup> nation mondiale) sur les 2 dernières années OU Doit contribuer significativement au développement du jeu à un haut niveau en Angleterre. Soumis à l'avis d'un panel	Non
<b>Allemagne</b>	NC	120	Au moins 8 joueurs formés localement (i.e. joueur licenciés pendant 3 ans à la Fédération Allemande de Football entre 15 et 21 ans).	Non
<b>Italie</b>	78	NC	Voir Note de bas de page <sup>15</sup>	Non
<b>Espagne</b>	184	NC	Maximum de 3 joueurs étrangers extracommunautaires	Oui

Source : Direction des Sports et UCPF

## CONCLUSION

Le football européen est actuellement en pleine mutation et les modèles économiques des clubs sont aujourd'hui de plus en plus proches des entreprises marchandes « classiques » avec la nécessité de diversifier ses sources de profit, de trouver des relais de croissance à l'export et de satisfaire les investisseurs. Ce constat se vérifie parfaitement pour les grands clubs de plus en plus rentables, qui possèdent quasiment tous un stade moderne, et qui mènent une politique commerciale mondiale. Ainsi, la relation entre performance économique, sportive et financière est de plus en plus manifeste.

Enfin, force est de constater que les actions menées par les instances dirigeantes européennes ont influencé cette amélioration, mais qu'il demeure encore de nombreuses différences réglementaires (Etat, ligues, DNCG) entre les championnats qui créent des désavantages compétitifs importants, notamment pour la France.

Actuellement, une vaste réflexion sur la compétitivité du sport professionnel français au niveau européen a été lancée par Thierry Braillard. L'objectif de ce groupe de travail et des auditions qui seront effectuées, est de comprendre les possibles leviers d'actions pour améliorer la performance sportive du football français. Parmi les pistes étudiées, il est possible de citer le développement des relations entre les entreprises locales et les clubs, la mise en place de conditions attractives pour les investisseurs, l'amélioration des techniques d'exploitation des enceintes, une nouvelle vision des relations entre les instances dirigeantes du football et entre les associations et les sociétés sportives.

Dimitri Grygowski, Hubert Tuillier<sup>16</sup>

**Éditeur :** Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports - 95, avenue de France - 75650 Paris Cedex 13

**Directeur de la Publication :** Thierry Mosimann, Directeur des Sports

**Contact Presse :** hubert.tuillier@sports.gouv.fr

14. Aujourd'hui les TPO sont interdits par la FIFA dans tous les championnats.

15. Soccer Populaire, « Un club de Serie A "possédant" au plus un joueur extracommunautaire peut recruter jusqu'à 2 joueurs extracommunautaires dans des clubs étrangers. S'il possède dans son effectif 2 joueurs extracommunautaires dans son effectif, il peut acheter un joueur extracommunautaire supplémentaire dans un club étranger. De plus, il peut acheter un autre joueur extracommunautaire dans un club étranger à condition que celui-ci remplace un de ses joueurs extracommunautaires déjà au club, sous condition suivante :

- le joueur remplacé est vendu à un club étranger ;
- le contrat du joueur étranger expire avant la période de transfert ;
- le joueur remplacé a obtenu la nationalité européenne.

Si un club de Serie A est composé de 3 joueurs extracommunautaires ou plus, il peut acheter 2 joueurs extracommunautaires à condition que ces joueurs remplacent chacun un des joueurs extracommunautaires du club. Les conditions sont les mêmes que précédemment, la deuxième condition étant, néanmoins, applicable qu'une seule fois.

Les équipes de Serie A peuvent acheter des joueurs extracommunautaires sur le marché italien sans aucune restriction. », 26 février 2014.

16. Bureau de l'Économie du Sport (DSA-4), Direction des Sports, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.