

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

EMERGING FOOTBALL MARKETS

Comme tout secteur économique, le sport suit les effets de la globalisation. D'après une étude de 2012 de la Commission Européenne, le sport contribuerait pour près de 2 % au PIB européen¹. Ce montant est proche des estimations citées par l'OCDE². Le poids économique du sport ne cesse de se développer, notamment dans les pays émergents, comme en témoignent l'organisation des Jeux Olympiques 2016 au Brésil et la Coupe du Monde 2010 de football en Afrique du Sud. Cependant, comme il peut exister un sous-développement économique, il existe aussi un sous-développement sportif en termes d'intensité de la pratique et/ou de l'offre en équipements, créant des opportunités de marché. Dans ce contexte, le football, régulièrement présenté comme le sport « roi », bénéficie d'un statut quasi-universel. De fait, son audience dépasse très largement les frontières de sa pratique, comme l'ont illustré les records d'audiences enregistrés lors de la dernière édition de la Coupe du Monde de la FIFA au Brésil en 2014.³ En tant que secteur d'activité à fort dynamisme, ce sport apparaît comme un relais de croissance pour des segments de marché très divers tels que la formation, les équipements sportifs, le sponsoring, etc.⁴ Au niveau géographique, l'Europe de l'Ouest demeure l'épicentre de ces marchés grâce à la notoriété de ses nombreuses marques-clubs⁵ et ses succès dans les compétitions internationales organisées par la FIFA.⁶ Cependant, il faut noter l'émergence du football dans d'autres pays tels que les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, le Qatar, ou encore, les pays africains, etc. Dès lors, pour l'ensemble de ces pays, ce football émergent convient d'être appréhendé en tenant compte des spécificités nationales. Il y a autant de « marchés émergents du football » que de pays analysés dans cette étude et ces pays sont des marchés à enjeux pour les acteurs de l'économie du sport en France.

Cette note présente les conditions de développement du football dans ces pays et les opportunités qui existent pour les entreprises françaises sur ces marchés.

As with all economic sectors, the sports industry has followed the trend towards greater globalization since the 1990's. According to a 2012 study of the European Commission, the sports industry accounted for approximately 2 % of European GDP. This percentage correlates to estimates cited by the OECD. The economic importance of the sports industry continues to grow, especially among developing countries, as evidenced by the 2016 Olympic Games to be held in Brazil and the 2010 World Cup held in South Africa. However, similar to the existence of an underdeveloped economy, there also exists the notion of an underdeveloped sports industry, in terms of the intensity of practice or participation in a sport and/or the availability or limited supply of sporting equipment and venues, which could lead to the creation of entrepreneurial opportunities. In this context, football or soccer is widely considered the "king" of sports and enjoys almost universal recognition. In fact, its audience extends far beyond the borders in which the sport is actually played as illustrated by the record numbers that tuned in to watch the recent FIFA World Cup in 2014.

As a sector characterized by high dynamic activity, the sports industry is poised for growth in a diverse variety of market segments such as training, sports equipment, sponsorships, etc. Western Europe remains the epicenter of these markets thanks in large part to the notoriety of its numerous marquee clubs. Moreover, it continues to garner the top spots in international flagship competitions organized by FIFA. However, the emergence of football in other countries such as the United States, Russia, China, India, Qatar and many African countries should also be noted.

While we can recognize the burgeoning appreciation of football in each of these countries as a whole, one must also be cognizant of the national characteristics of football endemic in each of these countries. There are as many "emerging football markets" as there are countries analyzed in this study. These countries are ripe with opportunity for French actors engaged in the sports economy.

This note presents the framework conditions for the development of football in these countries and the opportunities that exist for French companies in these markets.

1. Étude sur la contribution du sport à la croissance économique et à l'emploi dans l'UE, novembre 2012, <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>.

2. Forum économique de Davos, 2009, cité par l'OCDE, « Orientations Stratégiques du Secrétaire Général », Réunion au niveau des Ministres, 29-30 mai 2013, C/MIN 2013.

3. Médiamétrie, Communiqué du 17 juillet 2014, 2014.

4. The NPD Group, Le marché des articles de football, 2014.

5. Brand Finance, Football 50, 2014.

6. Site officiel de la FIFA.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

UNE FILIÈRE ÉCONOMIQUE EN PROGRESSION CONSTANTE ET INSÉRÉE DANS LES ÉCHANGES INTERNATIONAUX

LA « FILIÈRE » FOOTBALL REGROUPE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ HÉTÉROGÈNES DONT LES REVENUS PROGRESSENT À UN RYTHME SOUTENU

Comme l'a déclaré Lourdes Casanova, directrice académique à l'Institut des Marchés Émergents de l'université de Cornwell, à la revue « Harvard Political Review », le sport et l'activité sportive croissent avec le développement économique.⁷ Cette corrélation entre niveau de développement, poids des dépenses sportives et de l'économie du sport, a été soulignée dans plusieurs études récentes sans pour autant établir précisément une corrélation entre dépense sportive et intensité de la pratique sportive. Au Portugal comme en Bulgarie, le sport représente moins de 1 % du PIB alors que sa contribution est supérieure à 1,5 % du PIB en Allemagne, en France et au Royaume-Uni.⁸

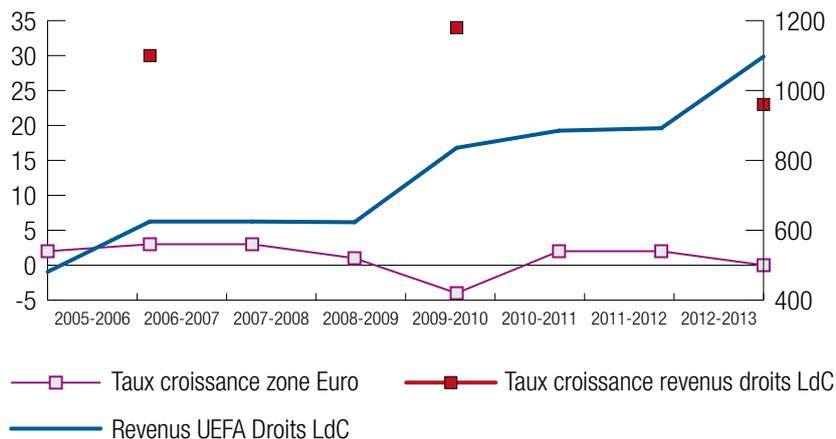
En l'absence d'une comptabilité du sport homogène et précise au niveau mondial, les informations disponibles relatives au poids économique du football et du sport en général sont des estimations effectuées par les milieux professionnels. De plus, la « filière football » se distingue par son hétérogénéité : elle recoupe d'autres secteurs économiques tels que le BTP et le tourisme par exemple. À fortiori, la pratique du football prend aujourd'hui de nombreuses formes telles que le Beach Soccer et le « football à 5 », ce qui accentue la difficulté d'une évaluation précise de la taille des segments. Une estimation de 2008 situait le poids économique du football au niveau mondial à 270 Mds €. ⁹

Compte tenu de sa croissance tendancielle, on peut raisonnablement tabler sur une progression du chiffre d'affaires au moins égale à la hausse du PIB mondial, de sorte que les marchés du football représenteraient environ 300 Mds € en 2014.¹⁰

Le principal segment de marché de cette filière est sans conteste celui de la production de spectacles sportifs. Les compétitions de football professionnel alimentent le marché des droits audiovisuels dont l'essor ne se dément pas (cf. Graphique 1).

GRAPHIQUE 1

ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB DE LA ZONE EURO EN % ET DES REVENUS DES DROITS TV DE LA LIGUE DES CHAMPIONS DE L'UEFA EN % ET EN M€



Source : Direction des Sports à partir des rapports financiers de l'UEFA et des données Eurostat

Dans le détail, ce marché comporte plusieurs segments :

- les droits TV dont le marché total est estimé à 60 Mds € en 2008¹¹ (65 Mds € aujourd'hui). Ce marché est en hausse régulière depuis 20 ans, notamment en France, où il a enregistré une croissance de 379 % depuis la saison 2000-2001 ;¹²
- la billetterie, dont l'activité est en pleine mutation avec le changement du modèle économique des stades qui a permis une forte croissance des recettes d'« hospitality » (accueil premium, places VIP, etc.). Par exemple, les recettes de billetterie de la Premier League anglaise ont progressé de 31 % entre 2009 et 2013 contre 21 % pour le chiffre d'affaires global ; (cf. Graphique 2)

7. Traduction libre tirée de Mark Bode, *Game On: America's Sports Leagues in Emerging Markets*, Harvard Political Review, 17 Septembre 2014.

8. Supra note 1 et Amnyos, Summary of conclusions and proposals, Minister for Health, Youth, Sport and the Voluntary Sector, Study of public and private financing of sport in Europe, Septembre 2008.

9. W. Andreff, *Mondialisation Économique du Sport*, Bruxelles, De Boeck, 2012.

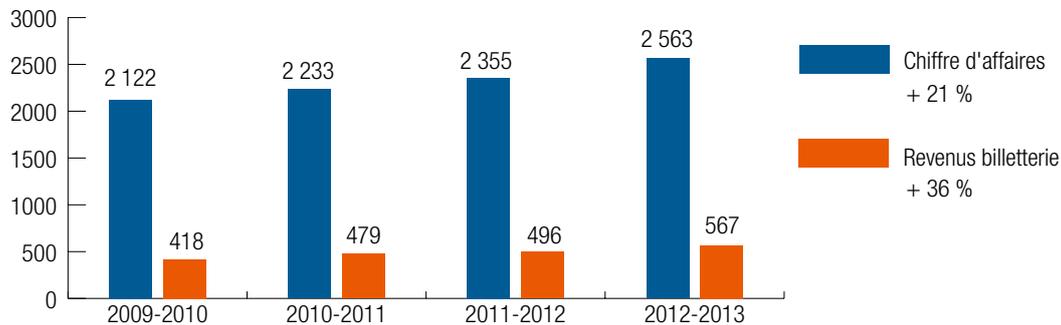
10. Données Banque Mondiale.

11. W. Andreff, *Mondialisation Économique du Sport*, Bruxelles, De Boeck, 2012.

12. Rapports DNCG.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

GRAPHIQUE 2
ÉVOLUTION DES REVENUS EN PREMIER LEAGUE EN M€- 2009 À 2013

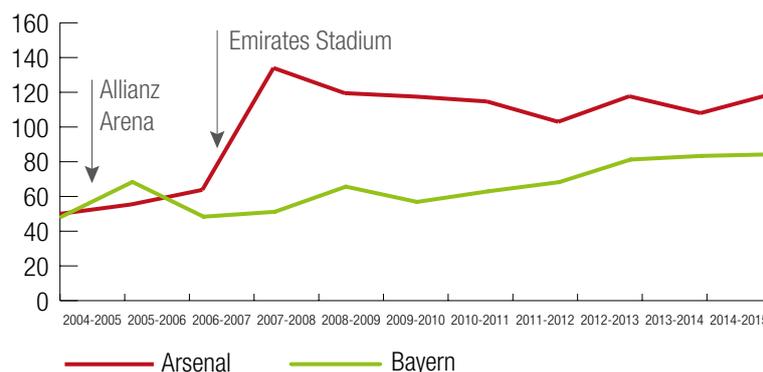


Source : Direction des Sports à partir des rapports de la Premier League

- les sponsors et les subventions publiques estimés à 22 Mds € en 2008 (25 Mds € aujourd'hui) en hausse avec l'arrivée de nouveaux sponsors des pays émergents ;
- les articles de football dont le marché est estimé à 12,5 Mds € en 2014 ;¹³
- le marché des événements sportifs internationaux estimé à 45 Mds € ;¹⁴
- le marché des paris sportifs représente environ 10 % du montant du marché mondial des jeux en lignes, estimé à environ 500 Mds € de mises annuelles. L'édition 2014 de la Coupe du Monde FIFA a donné lieu à 104 M€ de mises, une activité en très forte progression par rapport à la Coupe du Monde en Afrique du Sud qui avait enregistré des mises de 65 M€ en France en 2010.¹⁵

La filière football bénéficie de la conjonction de plusieurs facteurs favorables à son développement tels que son impact médiatique et sa forte structuration à l'international. Son développement s'appuie également sur l'arrivée à maturité d'un nouveau modèle économique des clubs professionnels autour de l'exploitation des stades (cf. Graphique 3). Dans ce nouveau schéma, le club assume la fonction de production de services à partir de l'exploitation de la propriété d'un stade, ce dont atteste la prospérité des clubs allemands et britanniques.

GRAPHIQUE 3
ÉVOLUTION DES REVENUS DU BAYERN MUNICH ET D'ARSENAL DEPUIS LA LIVRAISON DE LEUR NOUVEAU STADE EN MILLIONS D'€



Source : Direction des Sports - À partir des rapports Deloitte sur le football européen depuis 2006.

L'évolution des droits TV, la modernisation des équipements sportifs et la volonté d'accueillir des grands événements sportifs internationaux (GESI) offrent donc des opportunités de marché importantes pour l'ensemble des parties prenantes.

LE DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS SUD-NORD DU FOOTBALL MONDIAL SIGNE L'INSERTION DE CETTE FILIÈRE DANS LES COURANTS D'ÉCHANGES INTERNATIONAUX

La géographie économique du football n'échappe pas aux grandes tendances du commerce international. De fait, la filière football enregistre une forte progression des investissements des marchés émergents vers les anciens pays industrialisés.

13. Étude THE NPD GROUP, *Le marché des articles de football*, 2014.

14. Source UKTI.

15. ARJEL, *Analyse trimestrielle du marché des jeux en ligne*, 3^e trimestre 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Ainsi, de nombreux clubs européens en difficulté ont bénéficié des sources de financement des pays émergents pour se développer. Le milliardaire russe Roman Abramovich a racheté le club anglais de Chelsea, le Singapourien Peter Lim a acquis, en 2014, le FC Valence, et en France, le PSG est désormais détenu par le fond souverain du Qatar (QSI). (cf. Tableau 1)

TABLEAU 1
LES PRINCIPAUX CLUBS EUROPÉENS DÉTENUS PAR DES INVESTISSEURS DES PAYS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

| Nom du Club | Pays | Nom du Propriétaire /Président | Pays |
|-------------------------------|---------|---------------------------------|-------------|
| Manchester City | R-U | Suleïman al-Fahim | EAU |
| Manchester United | R-U | Avram Glazer | USA |
| Chelsea | R-U | Roman Abramovich | Russie |
| Liverpool | R-U | Tom Werner | USA |
| FC Valence | Espagne | Peter Lim | Singapour |
| Atlético Madrid | Espagne | Wang Jianlin (20 % des actions) | Chine |
| Malaga | Espagne | Al Thani | Qatar |
| Inter Milan | Italie | Erick Thohir | Indonésie |
| AS Rome | Italie | Thomas Di Benedetto | USA |
| Paris Saint Germain | France | Nasser Al Khelaifi | Qatar |
| AS Monaco | France | Dmitry Rybolovlev | Russie |
| RC Lens | France | Hafiz Mamadov | Azerbaïdjan |
| Olympique de Marseille | France | Margarita Dreyfus | Russie |

Source : Direction des Sports

L'Allemagne est le seul grand championnat européen qui n'est pas concerné par ce phénomène. En effet, la législation y empêche la détention majoritaire d'un club de football (l'association) par un groupe ou particulier étranger.

Mais ces investissements ne sont pas uniquement le fait de mécènes du sport. Dans bien des cas, il s'agit de stratégies d'investissement raisonnées visant à capitaliser sur la notoriété des marques-clubs européennes, ce dont témoigne par exemple le contrat de naming du stade d'Arsenal avec la compagnie Emirates des Émirats Arabes Unis.

En France, deux exemples illustrent parfaitement cette tendance.

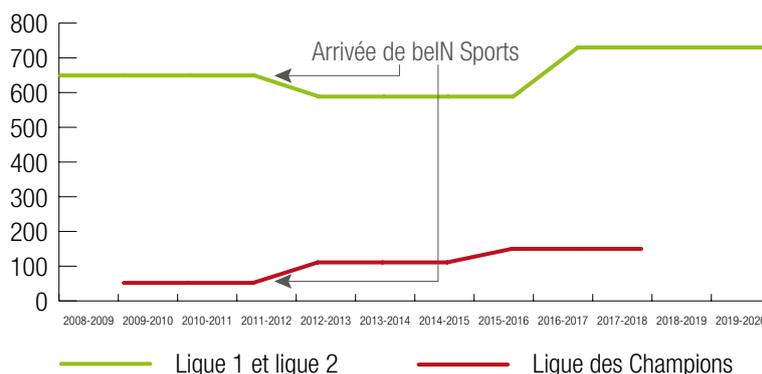
Tout d'abord, le lancement en 2007 de la marque sportive Burrda Sport, détenue par un fonds qatari. La marque cherche à concurrencer Nike et Adidas dans le monde entier. Elle est déjà présente en France sur les maillots de l'OGC Nice et du RC Toulon (rugby).

À l'échelle mondiale, l'influence des acteurs des marchés asiatiques s'est accélérée par le rachat en février 2015 pour 1,05 milliards d'euros de la société suisse de marketing sportif Infront qui détient notamment les droits de la Coupe du Monde de football, par le conglomérat chinois Wanda Group. Son propriétaire Wang Jianlin a récemment investi dans le club de l'Atlético Madrid (cf. Tableau 1).

Ce rachat traduit bien la volonté de la Chine de devenir un acteur important dans le football, Infront étant un appui majeur pour d'éventuelles candidatures à l'organisation de compétitions sportives internationales. Bien qu'ayant une population passionnée par le football (cf. Graphique 6), il est intéressant de noter que l'on ne retrouve aucun investisseur africain dans les principaux clubs de football européens.

Enfin, l'arrivée de la chaîne sportive BeIN Sports a bouleversé la structure du marché des droits audiovisuels sportifs français. En effet, les droits audiovisuels, qui étaient en baisse depuis plusieurs saisons, sont repartis à la hausse avec l'arrivée de ce groupe audiovisuel qui concurrence la présence historique du groupe Canal Plus (cf. Graphique 4).

GRAPHIQUE 4
ÉVOLUTION DES DROITS TV EN FRANCE POUR LA LIGUE 1 ET LIGUE 2 EN M€



Source : Direction des Sports

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

LE DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS SUD-SUD ATTESTE DE L'AUTONOMISATION DES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Mais ces échanges économiques se développent aussi entre les pays du football émergents. Par exemple, en septembre 2006, l'Inde et le Brésil ont signé un accord de coopération pour l'entraînement de footballeurs et de coaches indiens.¹⁶ Cet accord s'est prolongé avec la mise en place de centres de formation en Inde et la présence sur place de clubs mythiques tels que les Corinthians.

De même, des sponsors chinois que l'on retrouve en Europe, par exemple le groupe Huawei au PSG, se positionnent aussi dans les autres pays émergents, notamment au Brésil.

En 2014, une étude de l'Observatoire du Football du Centre International d'étude du Sport (CIES) a souligné une baisse d'environ 10 % du nombre de joueurs brésiliens en Europe. Cet effritement des flux d'émigration s'explique notamment par une meilleure compétitivité salariale du championnat brésilien, due notamment à la hausse des droits TV. On assiste aussi à une évolution des marchés d'accueil, les joueurs expatriés brésiliens privilégiant souvent les pays de l'Est tels que l'Ukraine et la Russie, ce qui était inconcevable il y a encore 10 ans.¹⁷

Au niveau politique aussi, la nature des relations entre la Confédération Africaine de Football (CAF) et l'UEFA atteste de la volonté d'émancipation des pays émergents. En 2014, la vive opposition entre la CAF et l'UEFA, accusée d'ingérence lorsqu'elle s'est prononcée en faveur d'un report de la CAN suite à l'annulation de l'organisation par le Maroc, témoigne d'un rééquilibrage de la gouvernance mondiale du football.

LES PAYS ÉMERGENTS COMME SOURCE D'INNOVATION POUR LES ACTEURS EUROPÉENS

Le football européen apprend aussi à s'inspirer des bonnes pratiques à l'étranger pour se moderniser. L'arrivée de stadium managers en provenance des États-Unis est un exemple de l'impact de l'internationalisation économique du sport. Ce métier, qui existe depuis 40 ans en Amérique du Nord, ne s'est structuré que dans les années 1990 en Europe, à l'image de l'Angleterre, de l'Allemagne et des Pays-Bas qui ont certes depuis bien rattrapé leur retard, et dans les années 2000 en France. Il consiste à optimiser les recettes de billetterie et à adapter au spectacle sportif les méthodes de gestion du parcours client.

Récemment, l'utilisation de la bombe à mousse pour aider les arbitres est une innovation en provenance d'Amérique du Sud, aujourd'hui utilisée par la plupart des ligues européennes.

Enfin, même si son utilisation est vivement contestée par de nombreux acteurs mondiaux (UEFA, FIFA, certains clubs et ligues), le recours aux contrats sous Third Party Ownership (TPO), modalité de financement des clubs professionnels à travers la vente des droits économiques d'un joueur à un tiers en vue d'une plus-value (les droits fédératifs restent au club), est aussi une innovation d'Amérique du Sud.

LES FACTEURS DE L'INTERNATIONALISATION DES MARCHÉS DU FOOTBALL : LES MARCHÉS ÉMERGENTS SONT DES RELAIS DE CROISSANCE POUR LES MARCHÉS PIONNIERS

UN OBJECTIF D'INTERNATIONALISATION DES MARQUES POUR LES CLUBS EUROPÉENS ET LEURS SPONSORS

Contrairement au basket dont le développement en Chine, par exemple, s'est opéré grâce à une stratégie d'implantation de la NBA, dans le football, ce sont les clubs qui sont à la manœuvre pour développer leur marque. L'action à l'international des fédérations et ligues pour promouvoir le football est réelle (exemple de l'organisation de la Super Coupe d'Italie en décembre 2014 à Doha) mais reste plus mesurée.

« L'ambition du club est d'installer le Paris Saint-Germain comme une propriété sportive, une franchise peut-être, au sens anglo-saxon du terme, (...) sur la planète du sport international ». Cette déclaration de Jean-Claude Blanc, Directeur général délégué du PSG, signale la stratégie mise en œuvre avec retard par quelques clubs de football français. Les clubs professionnels tendent désormais à s'ériger en marques.¹⁸

Cette approche s'est développée depuis la fin des années 90 grâce à la dérégulation du marché des droits audiovisuels via l'autorisation de centraliser la vente des droits qui a permis aux championnats européens d'accéder aux grilles de programmation des diffuseurs extra-européens. Cette évolution est parfaitement cohérente avec le changement du modèle économique des clubs de football professionnel. Leur quête de diversification des revenus les amène à soutenir le développement de leur marque et de leurs produits dérivés en Chine, en Inde, aux États-Unis et au Japon notamment. Par exemple, Manchester United dispose de 2 fans clubs en Inde¹⁹ et il est le seul club de football à posséder une boutique dans la plus grande galerie marchande de Chine à Macao.²⁰

Si cette stratégie de pénétration se matérialise principalement par des tournées de pré-saison, elle prend aussi la forme d'implantation de centres de formation comme le Real Madrid en Chine (investissements directs à l'étranger), de participations dans des clubs étrangers (stratégie de placements financiers et de diversification) comme l'Ajax Amsterdam en Afrique du Sud (Ajax Cape Town) ou, enfin, de sponsoring régional dans des zones à forte appétence pour le football (Thaïlande, Nigéria).

Ainsi, dernièrement, le club de l'Atlético Madrid a investi en Inde en sponsorisant le club de Kolkata aujourd'hui renommé Atlético de Madrid Kolkata. Ce club, vainqueur du premier championnat de l'Indian Hero Super League, offre une visibilité importante pour le club espagnol qui est à la recherche de nouveaux supporters/consommateurs. La création de centres de formation permet de fidéliser les jeunes joueurs et aussi de détecter des futures stars. Les prises de participation au capital des clubs des pays émergents sont aussi un indice de la politique de diversification des revenus des marques-clubs européens.

Le sponsoring régional se caractérise par la signature de contrats de cession de droits commerciaux à l'intérieur d'un marché donné. Manchester United fut l'un des premiers clubs à signer un tel contrat avec la Vodka Smirnoff en 2008, érigée en «partenaire boisson responsable d'Asie Pacifique». Pour la saison 2013/14, 84 accords de sponsoring régionaux ont été conclus par les 20 clubs européens les plus puissants, engendrant un supplément de revenus estimé à 54 millions d'euros. Or, plus de 59 % de ce total a été généré par le seul club de Manchester United, soit environ 32 M€ pour 38 partenariats.²¹

16. India eNews, *Brazil to the rescue of Indian football*, 2006.

17. CIES, *Numéro 88 de la lettre du Big5*, Novembre 2014.

18. Le Nouvel Observateur, *D'une marque club à une marque franchise, la stratégie payante du PSG ?*, 20 février 2013.

19. Site de Manchester United.

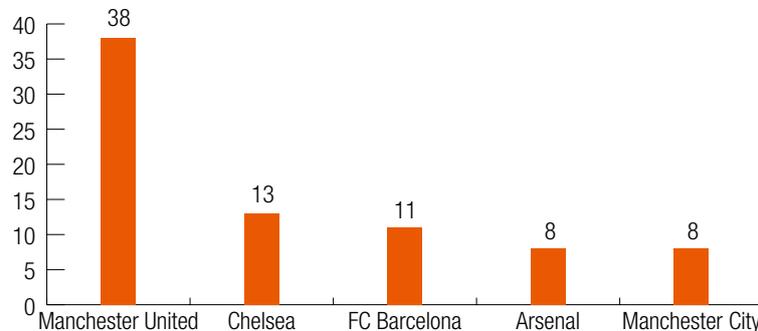
20. La Tribune, *La Chine, le futur grand marché du football mondial ?*, Juillet 2014.

21. Repucom, *European Football Clubs Income Stream Report*, 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

GRAPHIQUE 5

TOP 5 DES CLUBS EUROPÉENS EN TERMES DE REVENUS LIÉS AU SPONSORING RÉGIONAL EN M€ EN 2014

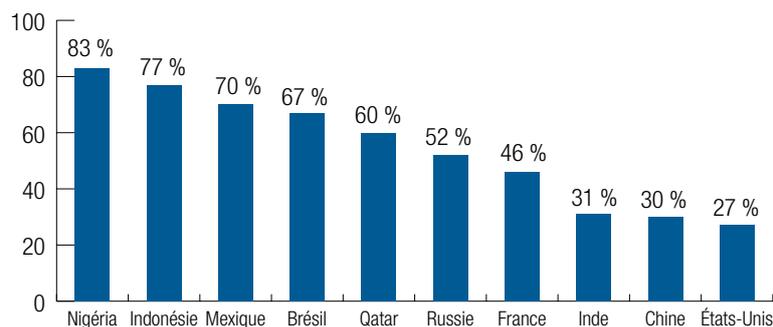


Source : Direction des Sports à partir de données Repucom.

Ces contrats sont très variés : signature d'un contrat avec un office du tourisme à la Barbade pour Liverpool, un contrat avec la compagnie aérienne South African Airways pour Sunderland, ou encore un contrat avec une marque locale de boissons au Nigéria, s'agissant de Manchester United.

GRAPHIQUE 6

POURCENTAGE DE LA POPULATION INTÉRESSÉE PAR LE FOOTBALL EN 2014



Source : Direction des Sports à partir de l'Étude Repucom 2014, World Football.

Cette stratégie fonctionne essentiellement avec des marchés en développement où le championnat national est peu développé, c'est-à-dire notamment l'Afrique où les populations sont les plus passionnées (cf. graphique 6) et où les audiences de la Premier League battent des records d'audience.²² Cela ne concerne pas la Russie et le Brésil où le niveau sportif des clubs est élevé.

LES SPONSORS HISTORIQUES SOUHAITENT AUSSI FIDÉLISER LES CLIENTÈLES DES PAYS ÉMERGENTS

Le développement d'un sport est souvent lié aux investissements consentis par les différents acteurs privés ou publics pour son développement. Ainsi, pour les marques mondiales, participer au développement du football dans certains pays tels que la Chine ou les États-Unis est un moyen de capitaliser sur cette tendance.

En Major League Soccer (MLS), la marque allemande Adidas est l'unique équipementier des clubs du championnat. Le contrat a été noué pour une valeur de 20 M€ par an jusqu'en 2018. La marque est présente sur le maillot de deux équipes du championnat indien, dans lequel Nike n'a pas investi. En revanche, en Super League Chinoise, c'est Nike qui a obtenu le contrat d'équipement pour l'ensemble des équipes. Au total, Nike déboursa 20 M€ par an jusqu'en 2019.

De même, les tensions suscitées par les conditions d'attribution de la Coupe du Monde au Qatar grèvent la réputation de la FIFA. Le climat d'affairisme impacte les stratégies et le recrutement des sponsors : les partenaires traditionnels de l'UEFA et de la FIFA se désengagent au profit des ligues émergentes. Par exemple, le groupe allemand Continental a signé un partenariat pour 4 ans avec la fédération chinoise de football et a stoppé sa collaboration avec la FIFA qui lui coûtait 50 M€ par an. De même, Ford a mis un terme à son contrat avec l'UEFA pour un contrat de 3 ans avec la Fédération Chinoise de Football.²³

Cette tendance devrait s'accélérer avec le développement des championnats locaux, la persistance de la crise économique en Europe et la recherche de relais de croissance pour les marques-clubs des marchés pionniers.

Sur les marchés émergents, les populations sont relativement plus jeunes et l'image des sponsors est moins stabilisée que dans les championnats européens d'où la nécessité d'investir massivement dans les disciplines populaires ou en devenir. Enfin, pour les marques Nike et Adidas, les marchés émergents sont d'autant plus intéressants que le lieu de la pratique sportive se rapproche des lieux de production.

22. BBC News, *Is Premier League killing Nigerian football?*, 28 juillet 2008.

23. Forbes, *The Biggest Sponsors of Brazil's 2014 World Cup Spend Big to Engage with Fans*, 12 juin 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

On assiste d'ailleurs à un phénomène nouveau depuis quelques années en Europe qui témoigne de la place spécifique qu'occupe le football dans la stratégie des équipementiers du sport.

Ainsi, dans les deux championnats principaux de rugby que sont le Top 14 et la Ligue Anglaise, Adidas et Nike se sont désengagés au profit d'équipementiers de taille plus réduite tels qu'Asics, Kappa, Kipsta ou la société australienne BLK.

Ce changement s'analyse avec le récent contrat signé entre Adidas et Manchester United d'un montant de 80 M€ par an pendant 10 ans. Les grands équipementiers se recentrent sur les marques (clubs) à forte valeur ajoutée dont la renommée est mondiale notamment dans les pays émergents (cf. Tableau 2). Cette politique dont bénéficie Manchester United est à rapprocher du sponsoring régional intense auquel s'adonne le club mancunien et de sa popularité croissante en Asie²⁴ et en Afrique, où la violence se mêle à la ferveur pour les clubs européens comme en témoignent les 7 morts au Nigeria suite au match entre Chelsea et Manchester United en 2008 (cf. Graphique 5).

TABLEAU 2
PRINCIPAUX ÉQUIPEMENTIERS ET REVENUS TIRÉS DES CONTRATS AVEC LES PRINCIPAUX CLUBS EUROPÉENS EN 2014 EN M€

| Clubs | Sponsors | Revenus/an |
|--|----------|-------------------------|
| Real Madrid | Adidas | 40 |
| Barcelona | Nike | 36 |
| Bayern Munich | Adidas | 24 |
| Manchester United | Adidas | 80 |
| Paris Saint-Germain | Nike | 25 |
| Manchester City | Nike | 16 |
| Chelsea | Adidas | 26 |
| Arsenal | Puma | 37 |
| Juventus | Adidas | 25 |
| AC Milan | Adidas | 16 |
| MLS (Major League Soccer : championnat des États-Unis) | Adidas | 21 |
| Super League Chinoise | Nike | 20 (source China Daily) |

Source : Direction des Sports

UN OBJECTIF DE SALAIRES POUR LES JOUEURS ET DE GESTION ÉCONOMIQUE POUR LES CLUBS

Une autre partie prenante du football européen cherche à profiter de la manne financière des pays émergents : il s'agit des joueurs professionnels. En effet, pour de nombreux joueurs de niveau moyen ou en fin de carrière, la crise économique en Europe, associée à une plus forte régulation salariale imposée par les instances nationales et internationales, ont entraîné une baisse du taux croissance des salaires offerts par les clubs, hors top 10. Ainsi en France, la masse salariale des clubs hors PSG a baissé de 5 % entre la saison 2011-2012 et 2012-2013.²⁵ Cette tendance est aussi confirmée au niveau du championnat européen. Pour la première fois, en 2013, les salaires ont progressé au même rythme que les recettes (un peu moins de 7 %). Pour autant, les salaires en Europe continuent d'absorber plus de 65 % des recettes des clubs.²⁶

Par conséquent, les clubs chinois, indiens, américains ou qataris ont réussi à attirer de nombreux joueurs en proposant des salaires bien au dessus de la valeur du marché européen pour crédibiliser leur projet sportif. Ce phénomène existe aussi en Afrique, et notamment au Soudan, dont les clubs parviennent à obtenir de bons résultats sportifs continentaux grâce à la manne pétrolière du pays leur permettant d'acquérir les meilleurs joueurs d'Afrique de l'Ouest.

Enfin, pour les clubs européens, les pays africains représentent une source de main d'œuvre présentant un très bon rapport qualité-prix. De fait, de nombreuses académies s'y créent ayant pour but de dénicher et exporter ces joueurs en Europe, et ce malgré les problèmes d'éthique et de transparence associés.

L'IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DE LA DIPLOMATIE SPORTIVE

Les difficultés auxquelles font face les pays développés pour justifier auprès de leur opinion publique des dépenses importantes dans le sport en période de crise confortent le rééquilibrage de la géographie d'implantation des GESI dans les pays émergents. Les évolutions de la diplomatie sportive jouent donc en faveur de l'internationalisation du football (cf. Graphique 6 et Tableau 3).²⁷

TABLEAU 3
PAYS ORGANISATEURS DE LA COUPE DU MONDE DE LA FIFA ET DE LA COUPE DU MONDE DES MOINS DE 20 ANS

| | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2002 | 2006 | 2010 | 2014 | 2018 | 2022 | 2026 |
| Coupe du Monde | JAP et CDS | ALL | AFS | BRE | RUS | QAT | E-U? |
| | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 |
| Coupe du Monde des – de 20 ans | EAU | P-B | CAN | EGY | COL | TUR | N-Z |

Source : Direction des Sports à partir des données de la FIFA

24. La Tribune, *La Chine, futur grand marché du football mondial*, 16 juillet 2014.

25. Direction des Sports à partir des rapports d'activité 2012-2013 de la DNCG.

26. UEFA, *Panorama du football européen*, 2014.

27. Exemples des retraits des candidatures d'Oslo et Munich pour les JO 2022.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Les stratégies des organisations internationales sportives – FIFA et UEFA – visent également à développer l'influence du football. Elles organisent les compétitions, fixent les règles et participent aussi au développement du football et de ses valeurs dans le monde entier.

L'organisation de la Coupe du Monde en Afrique du Sud, puis en Russie et au Qatar, témoigne de la volonté d'universaliser la pratique du football. L'attribution à l'Inde de l'organisation de la Coupe du Monde des moins de 17 ans en 2017 par la FIFA relève ainsi d'une stratégie de long terme. D'ailleurs, en octobre 2014, le secrétaire général de la FIFA, M. Valcke, et le président de la fédération indienne de football (AIFF), M. Patel, ont dévoilé un plan stratégique pour le développement du football en Inde qui va se matérialiser par une aide à la formation et à la structuration de la fédération indienne. On peut s'attendre à un projet similaire en Chine.

Au niveau européen, le choix de l'UEFA de réserver des places aux « petits » pays lors de la Ligue des Champions est un autre indice de la politique de développement mise en œuvre par les institutions sportives internationales du football.

LE FOOTBALL EST-IL RÉELLEMENT LE SPORT ROI ?

LA CONCURRENCE DES SPORTS « NATIONAUX »

L'essor d'un sport est intrinsèquement corrélé à l'engouement populaire qu'il suscite. Cet engouement est favorisé par 4 facteurs principaux :

- l'émergence d'une star ou d'une équipe phare : par exemple, les succès de la tennismoman Sania Mirza en Inde se sont traduits par une forte progression du nombre de licenciés ;
- l'orientation des politiques publiques : par exemple, la Chine a développé une politique d'apprentissage précoce du tennis de table dans les années 50 ;
- la présence d'un héritage culturel fort tel que le football gaélique en Irlande ;
- l'organisation d'un grand événement sportif international comme la Coupe du Monde de football au Japon et en Corée du Sud en 2002.

Par conséquent, s'agissant du football, il est excessif de parler de « sport-roi mondial » tant sa pratique reste marginale en pourcentage en Chine, et désorganisée en Inde.

D'après D. Rowe, le développement d'un sport est conditionné par la réunion de trois facteurs clefs : une forte base populaire, une faible corruption et la demande des sponsors.²⁸

Il est incontestable que la passion « naturelle » pour le football au Brésil a permis le développement du Brasileirão. Si cet engouement existe aussi en Russie, en Afrique (en Afrique du Sud, Mandela avait pour habitude de déclarer que le football était la seule joie des prisonniers) et dans une moindre mesure au Qatar et aux États-Unis, il est plus faible en Chine. Or, il est impossible de créer des clubs viables sans supporters et sans passion.

Même si le football chinois a investi ces dernières années des dizaines de millions d'euros pour attirer des joueurs (par exemple Dario Conca, joueur peu connu avant sa signature à Evergrande contre un salaire annuel de 10 M€ net) et des entraîneurs européens, force est de constater que le succès reste très mitigé, car les chinois privilégient le basket et les sports individuels.

En Inde, la création du championnat répond à la volonté de groupes privés : IMG Worldwide, le conglomérat indien Reliance Industries et le groupe audiovisuel indien Star India. Si la communication de la fédération est claire : « le cricket est le sport des pères, le football celui des fils », il n'en reste pas moins que l'Inde souffre d'une lutte intestine avec l'autre championnat historique, l'Indian League, et les championnats provinciaux. Ces hésitations ralentissent le rythme de développement du football en Inde.²⁹

Cependant, les récents résultats en termes d'audience dans les stades (cf. Tableau 8) et de citations dans les médias et sur les réseaux sociaux s'améliorent nettement. Ces indicateurs témoignent que le format court de championnat (4 mois de compétition) a su trouver son public.

À contrario, la population se passionne pour le cricket. La fréquentation moyenne des matches atteint environ 20 000 places dans des stades de grande qualité. Hérité de l'ancienne présence anglaise, le cricket est un sport peu connu en dehors des pays du Commonwealth.³⁰

Même aux États-Unis, où les sports rois sont le baseball, le football américain et le basketball, le problème de la passion existe encore comme en témoignent les déboires du club des Chivas de Los Angeles. Alors que le Président des Chivas comptait sur la communauté hispanique pour se développer, le club a rapidement perdu sa base de supporters suite à de mauvais résultats. Les supporters ont préféré alors se replier sur le championnat mexicain plutôt que de soutenir le club des Chivas. L'aléa sportif représente une menace plus importante, en termes financiers, pour les championnats émergents que dans les championnats pionniers où les supporters sont fidélisés. Le football est aussi dépassé par d'autres disciplines en termes de salaire annuel moyen par compétition, ce qui est un bon indicateur de la puissance d'un sport. Ainsi, la NBA devance l'Indian Premier League de cricket et la MLB (Major League Baseball). (cf. Tableau 4)

TABLEAU 4
CLASSEMENT DES PRINCIPALES COMPÉTITIONS MONDIALES EN TERMES DE SALAIRE ANNUEL MOYEN EN M€

| | Salaire annuel moyen en M€ |
|---|----------------------------|
| NBA (Basket-ball - États-Unis) | 2,976 |
| Indian Premier League Cricket | 2,755 |
| MLB (Baseball - États-Unis) | 2,588 |
| Premier League (Football - Angleterre) | 2,273 |
| Chinese Super League (Football) | 0,318 |
| Major League Soccer (États-Unis) | 0,196 |

Source : Direction des Sports à partir de l'étude Sporting Intelligence.

28. D. Rowe, *Popular cultures: rock music, sport and the politics of pleasure*, 1995.

29. So foot, dans le cadre de l'interview d'un journaliste du *Times of India*, 11 janvier 2014. Le derby de la Calcutta Premier Division entre East Bengal et Mohun Bagan attire en moyenne 100 000 spectateurs.

30. Site de la Fédération indienne de Cricket.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

La première compétition de football représentée est la Premier League anglaise qui pointe en 4^e position. La compétitivité des salaires est donc étonnamment beaucoup plus élevée dans le cricket en Inde que dans le championnat de football de la Premier League. L'écart entre les salaires versés en MLS avec la MLB signale aussi la force du salary cap en tant qu'instrument de modération salariale et ce, malgré les possibles règles de contournement comme la luxury tax.

TABLEAU 5
MONTANT DES DROITS TV EN M€ ET NOMBRE DE LICENCIÉS DU SPORT DOMINANT

| | Montant des droits TV en M€ | Nombre de licenciés en Millions | Droits TV du Football |
|--|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Tennis de table (Chine) | NC | 17 | NC (estimé à 20) |
| Football Américain (États-Unis) | 1 800 | 12 | 85 |
| Cricket (Inde) | 750 | NC ^{*30} | 15 |
| Football (France) | 750 M€ | 2,1 | / |

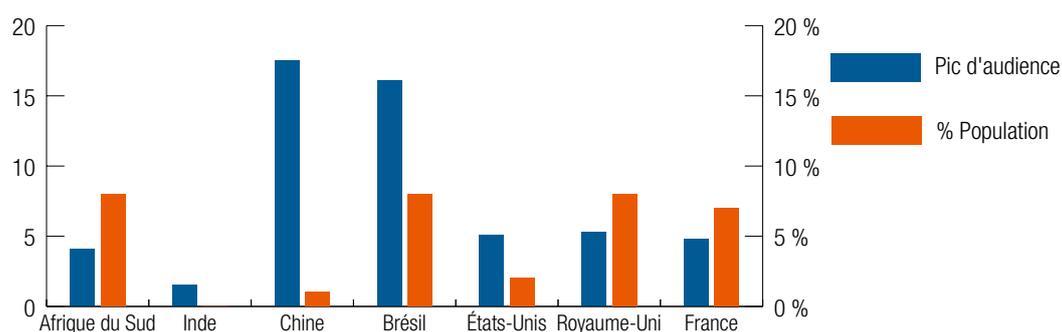
Source : Rapports de la DNBCG, de la Fédération Indienne et de la NFL.

ÉVALUATION DE L'INTENSITÉ MÉDIATIQUE DU FOOTBALL SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

L'hétérogénéité de l'impact médiatique du football dans les pays émergents se comble lentement (cf. Graphique 7). Si la Coupe du Monde 2010 a pu rassembler jusqu'à 17 millions de spectateurs chinois, ce pic d'audience n'a touché en définitive que 2 % de la population. Pour autant, si le football n'est pas le sport le plus populaire en Chine, la Coupe du Monde 2010 y a été plus regardée qu'en France, au Royaume-Uni et en Espagne réunis. En revanche, en Russie, au Brésil et au Qatar, le football est déjà le sport le plus populaire.

GRAPHIQUE 7

AUDIENCES DE LA COUPE DU MONDE 2010 EN AFRIQUE DU SUD EN MILLIONS DE PERSONNES ET EN POURCENTAGE DE LA POPULATION



Source : Direction des Sports à partir des données de la FIFA.

Enfin, une étude menée par Repucom en 2014, (cf. Graphique 6), a montré que le continent le plus intéressé par le football est l'Afrique, devant l'Asie du Sud Est, l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient, et enfin l'Europe.³²

DES NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉS

L'ensemble des marchés du football sont de mieux en mieux intégrés aux évolutions de l'économie mondiale. Ils présentent des stades de développement différenciés.

L'Inde et la Chine et la majorité des pays africains se situent au stade du démarrage. Les investisseurs indiens viennent de lancer un nouveau championnat depuis octobre 2014, même si un championnat indien existe aussi en parallèle depuis des dizaines d'années. En Chine, la formule actuelle du championnat est récente (2004) mais reste soumise à d'importants problèmes structurels (gouvernance, transparence des flux financiers, etc.). Au Qatar, comme aux États-Unis, et en Afrique du Sud, la phase de décollage est engagée avec un développement plus marqué aux États-Unis, du fait aussi de la taille du pays et de l'exposition médiatique.

Pour les championnats russe et brésilien, on peut parler déjà de marchés en maturation, du fait du niveau sportif des équipes et de l'ancrage culturel du football dans ces pays.

31. La fédération indienne de cricket ne communique pas ce chiffre.

32. Repucom, World Football, 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

TABLEAU 6
POSITION DANS LE CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL DES ÉMERGENTS

| | Date de création du championnat | Classement FIFA en 2014 | Nombre de pratiquants en Millions |
|---------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Brésil | 1960 | 6 | 13 |
| Russie | 1992 | 23 | 6 |
| Inde | 2014 | 158 | 20 |
| Chine | 2004 | 97 | 26 |
| Qatar | 1963 | 96 | 0,3 |
| EU | 1993 | 17 | 24 |

| | Droits TV domestique / an | Droits TV Premier League / an | Position dans le cycle de développement |
|---------------|---------------------------|--|---|
| Brésil | 312 | 11 | Mature |
| Russie | 60 | 8 | Mature |
| Inde | 15 | 38 | Démarrage |
| Chine | NC (estimé à 20) | 15 | Démarrage |
| Qatar | NC | 80 (inclus Moyen orient) ³² | Décollage |
| EU | 85 | 80 | Décollage |

Source : Direction des Sports

Au Qatar, le football se développe autour de 5 axes :

- accueil de GESI tels que la Coupe du monde 2022 ;
- développement du championnat national avec l'accueil de stars en fin de carrière puis évolution vers l'acquisition de joueurs confirmés et/ou en devenir ;
- amélioration du système de formation en vue des GESI pour obtenir des résultats honorables ;
- installation d'un réseau de diffusion international via Al Jazeera ;
- achat de clubs étrangers comme le PSG et Malaga.

Le football est l'un des principaux vecteurs de communication du Qatar. En Russie aussi, le football, la politique et l'économie sont très liés comme en témoignent les tensions importantes entre les différents clubs de Moscou (CSKA, Spartak, Torpédo, Dynamo, etc.). L'arrivée de mécènes dans les différents clubs de football traduit la volonté de la Russie d'accélérer le développement du football pour parvenir à maturité lors de la Coupe du Monde 2018.

Gazprom détient le club de Saint Petersburg, qui est devenu le club numéro 1 du pays en quelques années. Le projet est soutenu par Vladimir Poutine car favorisant la décentralisation du pays. Gazprom est même devenu partenaire de l'UEFA et sponsor du Schalke 04, club populaire allemand proche de l'ex-chancelier G. Schroeder.

Dans le monde entier, le Brésil est associé au football. Au delà d'un sport, le football est un enjeu de cohésion nationale et culturel en dépit des tensions suscitées par la Coupe du Monde 2014.

Aux États-Unis, le football (le soccer) est un sport historiquement féminin. D'ailleurs, le pays a remporté deux Coupes du Monde de football féminin. La popularité croissante du soccer s'explique par l'impact des flux migratoires et le poids démographique des hispanophones. L'ancrage du soccer a été facilité par l'organisation de la Coupe du Monde 1994. Dernièrement, les succès d'audience de l'équipe nationale lors de la Coupe du Monde prouvent qu'un cap a été franchi par le football aux États-Unis. Plus de 18 millions de spectateurs américains ont regardé le match opposant l'équipe nationale au Portugal, soit 3 millions de spectateurs de plus que lors de la finale NBA 2014.³⁴

En Inde et en Chine, le football souffre de la concurrence des autres sports nationaux. Pour autant, ces deux pays font la course en tête en termes de pratiquants. Dans les états africains, le niveau de développement du football est très hétérogène mais il reste partout très lié à la sphère politique, ce qui peut être à la fois un accélérateur de développement via l'accueil de compétitions et de modernisation des stades mais aussi un frein important à la mise en place d'un modèle durable compte tenu de la corruption, du clientélisme ou de l'utilisation du sport à des fins politiciennes. Par exemple, en Côte d'Ivoire où les clivages identitaires sont forts, les politiciens avaient utilisé la rencontre match entre Barcelone (Yaya Touré) et Chelsea (Didier Drogba) comme une arme politique entre le Nord et le Sud de la Côte d'Ivoire. On préférera donc retenir le million d'ivoiriens venus défilier à Abidjan suite à leur victoire dans la Coupe d'Afrique des Nations 2015.

Enfin, le football reste avant tout un sport d'hommes du fait de la lente émancipation des femmes dans ces pays.

Au sein des marchés émergents du football, le Brésil se distingue par le championnat le plus ancien et le marché des droits TV le plus élevé (cf. Tableau 6). D'ailleurs, on observe une corrélation étroite entre le classement FIFA, la date de création du championnat et le montant des droits TV pour l'ensemble des pays analysés.

Un autre indicateur de la place du football dans un pays est le niveau de la valorisation des droits télévisuels de la *Premier League* qui reste, de très loin, le championnat le plus suivi dans le monde. C'est en Chine que le championnat britannique est le moins valorisé. Ceci le distingue nettement de l'Inde où la *Premier League* vend ses droits pour 33 M€ par saison (cf. Graphique 8).

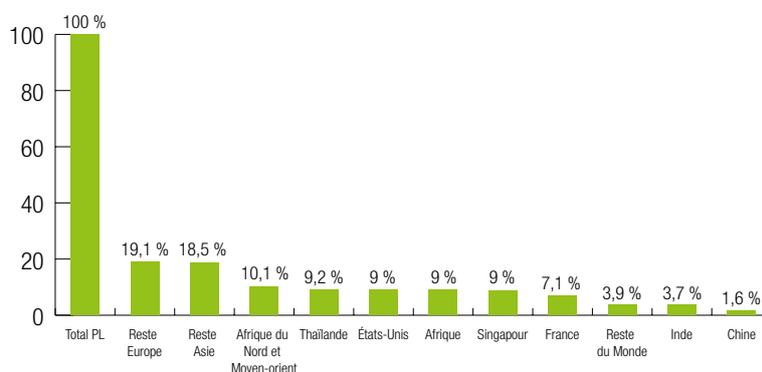
33. France 24, *CAN-2015 : le retour triomphal des Éléphants en Côte d'Ivoire*, février 2015

34. Le Figaro, *Succès d'audience aux États-Unis*, édition du 2 juillet 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

GRAPHIQUE 8

MONTANT DES DROITS TV DE LA PREMIER LEAGUE SUR LA PÉRIODE 2013-2016 EN BASE 100



Source : Direction des Sports à partir des données de la Premier League Sporting intelligence

PROTECTIONNISME ET BARRIÈRES À L'ENTRÉE SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS DU FOOTBALL

Dans le football, il existe 2 types de ligues : les ligues ouvertes et les ligues fermées.

Une ligue fermée (sans relégation) permet aux clubs ayant une franchise de s'assurer des revenus stables sur le long terme. Dans le cas de l'Inde, cette stratégie permet aux 8 formations de la Hero Indian Super League de pouvoir construire pas à pas leur club sans risquer de disparaître en cas de relégation. De même, en limitant le nombre d'équipes pour le moment, les clubs pourront se partager une plus grosse part des revenus tirés des droits TV et des sponsors. Aux États-Unis, ce système de ligue fermée, suivi d'une phase de play off, est la norme. Cependant, la ligue n'est pas totalement fermée et de nouveaux clubs peuvent intégrer la MLS, à l'image du club de Miami, désormais propriété de l'ancien joueur professionnel, David Beckham. Pour cela, il faut déboursier des montants considérables : par exemple, l'Impact de Montréal a payé 43 millions de dollars, en 2012, pour s'inscrire en MLS. Cela explique la raison pour laquelle les franchises sont détenues par des milliardaires comme Paul Allen, le cofondateur de Microsoft, à Seattle.³⁵

Dans les autres championnats, le système de ligue ouverte prédomine. Il permet le développement de petits clubs sans apport initial important via le système de promotion-relégation. Ce système fonctionne mieux lorsque le football est bien implanté et la fédération correctement structurée.

Mais, il est important pour développer l'équipe nationale que le championnat domestique permette aux jeunes joueurs de s'aguerrir. L'exemple anglais est remarquable en ce sens. Réputée pour posséder le meilleur championnat du monde, l'Angleterre peine à réunir une équipe nationale compétitive. De la même manière, en Russie, la fédération nationale a décidé de limiter le nombre de joueurs étrangers pour améliorer les résultats de l'équipe nationale. Ces restrictions sont pratiquées dans l'ensemble des championnats. Les deux pays les plus ouverts sont l'Inde et les États-Unis. L'Inde n'applique pas de préférence nationale car il manque un vivier de joueurs locaux capables de rivaliser avec les joueurs européens. Enfin, l'Afrique du Sud, qui possède plus de joueurs licenciés hommes qu'en Angleterre par exemple (1,46 M contre 1,39 M en Angleterre) a une politique relativement plus restrictive que les autres pays émergents du football (au maximum, 5 joueurs étrangers par équipe même si les détenteurs d'un permis résident permanent ne sont pas considérés comme étrangers).

En MLS, ce choix a pour objectif d'attirer non seulement des joueurs âgés reconnus, mais aussi des joueurs confirmés du monde entier.

TABLEAU 7

SPÉCIFICITÉS DES CHAMPIONNATS ÉMERGENTS

| | Type de ligue | Politique salariale | Limites à la présence de footballeurs étrangers |
|-------------------|---------------|---------------------|---|
| Brésil | Ouvert | Aucune restriction | 5 joueurs par équipe et 3 sur le terrain |
| Russie | Ouvert | Aucune restriction | 6 joueurs maximum en 2015 |
| Inde | Fermée | Salary Cap | 8 joueurs maximum |
| Chine | Ouvert | Aucune restriction | 5 par équipe et 4 sur le terrain |
| Qatar | Ouvert | Aucune restriction | 7 par équipe et 5 sur le terrain |
| États-Unis | Fermée | Salary Cap | Pas de limite |

Source : Direction des sports à partir des règlements des ligues

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES CLUBS DES MARCHÉS ÉMERGENTS

Les marchés émergents du football présentent une structure hybride entre les deux modèles décrits par W. Andreff : le modèle SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsors, Local) et le modèle MMMMG (Médias, Magnats, Marchandisation, Marchés et Fonds d'origine globale).³⁶

Le modèle économique SSSL des clubs de football était prégnant dans les années 70-80, lorsque les droits audiovisuels étaient faibles. Le budget des clubs dépendait essentiellement des revenus de la billetterie et des subventions des collectivités territoriales. Aujourd'hui, sur les marchés européens, le modèle économique MMMMG s'est largement imposé. En effet, les clubs se développent via des fonds et des actionnaires mondiaux (bourses, investisseurs du Qatar ou

35. Site Impactmontreal.com

36. W. Andreff, *L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel*, Bruxelles, De Boek, 2000.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

d'Azerbaïdjan). Ils imitent les stratégies des firmes multinationales par la mise en œuvre de politiques visant la pénétration de nouveaux marchés (Chine, Inde, etc.). Cette financiarisation du football s'inscrit dans un contexte de dérégulation du marché des transferts de joueurs qui ne s'est pas démenti depuis la décision rendue par la CJUE du 15 décembre 1995 (arrêt Bosman).

Dans ces championnats, on n'a pas encore assisté aux développements des droits télévisés indispensables au développement des clubs. De fait, la billetterie représente une part très forte des budgets des clubs russes, brésiliens et américains.

Pour autant, la présence d'investisseurs/mécènes bouleverse les modèles économiques en les rapprochant de la structure des revenus des clubs européens. Par exemple, en Chine, le club d'Evergrande est la propriété du groupe Alibaba. En Inde, le championnat a été créé par des sociétés privées. Ainsi, IMG Worldwide, le conglomérat indien Reliance Industries et le groupe audiovisuel indien Star India sont les principaux contributeurs du championnat de la fédération indienne de football. En Russie, les oligarques se partagent les principaux clubs comme l'Anzi Makhachkala et le Zénith Saint Petersburg. Au Qatar, les clubs sont la propriété de la famille royale ou de certains ministères. Aux États-Unis, du fait du coût de la franchise, seuls des investisseurs puissants tels que la famille royale d'Abu Dhabi ou David Beckham sont en mesure d'entrer sur le marché. En Afrique, peu d'investisseurs très riches possèdent localement de grands clubs de football dans lesquels ils investissent massivement (achats de stars en fin de carrière par exemple). Cette particularité s'explique notamment par l'absence de diplomatie sportive des pays africains comparativement aux autres pays émergents qui pousseraient les États à soutenir de tels investisseurs, par la concurrence des championnats internationaux qui passionnent plus les populations africaines, mais surtout par des économies trop fragiles faisant du football pour le moment un investissement peu rentables (pas ou peu de produits dérivés, de billetterie ou de droits TV).

TABLEAU 8
LA STRUCTURE DES CLUBS DES CHAMPIONNATS ÉMERGENTS

| | Fréquentation moyenne des matches (en nombre de spectateurs) | Santé financière des clubs | Revenu agrégé des clubs de 1 ^{re} Division (en M€) |
|-------------------|---|--|---|
| Brésil | 13 000 | Mauvaise | 0,9 (2012/ 20 clubs) |
| Russie | 13 000 | Bonne d'après le rapport UEFA mais faible transparence comptable et crise actuellement | 0,6 (2012/16 clubs) |
| Inde | 24 357 | Inconnue | NC (8 clubs) |
| Chine | 19 777 | Mauvaise | 0,3 (2013/ 16 clubs) |
| États-Unis | 18 000 | Bonne | 0,5 (2013/19 clubs) |

Source : Direction des Sports

DES PROBLÈMES STRUCTURELS LIMITENT LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

LA CORRUPTION RALENTIT LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

« Les administrateurs dans les instances du football ne sont généralement pas directement liés au jeu et sont des nominations politiques. Potentiellement, cela peut conduire à l'indifférence envers le jeu », analyse la banque Goldman Sachs dans une note d'analyse sur le football chinois et indien.³⁷

La fragilité de certaines instances nationales de gouvernance du football suscite une certaine désaffection envers ce sport, souvent incriminé dans des affaires de corruption. En 2012, plusieurs scandales ont secoué le football chinois. Deux ex-présidents de la fédération chinoise de football (CFA) ont été condamnés à dix ans et demi de prison pour corruption. De même, 4 arbitres, dont Lu Jun qui a officié à la Coupe du Monde 2002, ont été condamnés à de la prison ferme pour manipulation des compétitions. Ces difficultés continuent à dissuader certains sponsors.³⁸

De plus, pour se développer, un club doit logiquement s'efforcer de cultiver son ADN. Ce dernier se caractérise notamment par le nom du club, son stade, ses couleurs, son blason et ses valeurs. Or, ces repères ne sont pas toujours respectés dans les championnats émergents. Les exemples de rachats de clubs en Chine avec changement du nom et du blason sont nombreux. (cf. Tableau 9)

TABLEAU 9
ÉVOLUTION DU NOM DU CLUB DE GUANGZHOU (CHINE)

| Nom du club | Période |
|---------------------------------|------------------------|
| Guangzhou FT | 1954-1988 |
| Guangzhou FC | 1989-1992 et 2001-2005 |
| Guangzhou Apollo | 1993-2000 |
| Guangzhou Pharmaceutical | 2006-2009 |
| Guangzhou Evergrande | Depuis 2010 |

Source : Direction des Sports

37. Traduction libre tirée de Goldman Sachs, *When Will China and India Play in a World Cup Final?*, 30 mai 2014.

38. Le Monde, Des condamnations exemplaires pour éradiquer la corruption dans le foot chinois, Juin 2012.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Le football chinois souffre aussi très fortement de l'emprise des autorités centrales sur la Fédération Chinoise de football (CFA) comme le montre Fan Hong, professeur à l'institut Confucius de l'University of Western Australia. Malgré les importantes réformes de 1993 (ventes de droits TV, partenariats, etc.) qui ont permis une professionnalisation du football en Chine, cette situation freine le développement de la discipline.

Plusieurs scandales ont entraîné le départ de plusieurs groupes d'envergure. En 2003, IMG (désormais présent dans le football en Inde), Pepsi et Siemens ont quitté le marché chinois et les diffuseurs audiovisuels ont privilégié la diffusion du football européen au détriment du championnat domestique. Cette décision a privé les clubs de ressources considérables, et accru leur dépendance aux revenus tirés du sponsoring et aux subventions.

Ainsi, depuis 2013, le Ministère des Sports chinois envisage de faire de la fédération de football un organe indépendant avec une voix plus importante pour les clubs. Cette évolution est d'ailleurs à mettre en parallèle avec les besoins de la société chinoise.³⁹ De même, la corruption, les réseaux mafieux et la violence restent endémiques dans le sport professionnel en Afrique :

- envois de fausses sélections nationales à l'étranger ;
- manipulations de jeunes joueurs envoyés dans des clubs européens sans leur consentement ;
- achats de matchs ;
- combats violents entre supporters qui peuvent aboutir à la suspension du championnat pour des raisons de sécurité publique (22 morts en Égypte en février 2015 et 70 morts en février 2012).⁴⁰

LE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL DANS LES PAYS ÉMERGENTS EST PÉNALISÉ PAR L'ABSENCE D'UNE COMPÉTITION INTERNATIONALE FÉDÉRATRICE TELLE QUE LA LIGUE DES CHAMPIONS

Si le football européen s'est autant développé, il le doit en partie à la puissance de sa compétition continentale : la Ligue des Champions. Regroupant les meilleurs clubs européens, cette compétition attire un nombre important de spectateurs et de sponsors, sources de revenus et de publicité pour les clubs participants.

Ainsi pour les clubs américains et africains, il semble difficile de pouvoir concurrencer les clubs européens sans une compétition de ce type. La Coupe Libertadores (équivalent de la Ligue des Champions) en Amérique du Sud et la Ligue des Champions africaine ne sont quasiment pas suivies dans le reste du monde.

Enfin, l'Asie (Chine, Qatar, Inde), de par sa taille et son niveau de développement inégal, ne parvient pas à créer une compétition de type Ligue des Champions avec des déplacements de supporters et des matchs de très haut niveau. Il existe une Ligue des Champions asiatique associant les clubs australiens mais le niveau des équipes est trop hétérogène.

LA FAIBLE RENTABILITÉ DE CERTAINES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS

Les marchés émergents ont besoin de stars pour susciter un engouement populaire. Si le Brésil et la Russie parviennent à former régulièrement d'excellents joueurs, la situation est différente aux États-Unis, au Qatar, en Chine et en Inde. Les clubs continuent à recruter à l'étranger les stars qu'ils ne peuvent former. Le premier pays à avoir adopté cette méthode fut les États-Unis avec le recrutement de Pelé dans les années 70. En dépit de l'élévation du niveau sportif de sa formation, la MLS ne néglige pas le recrutement de joueurs étrangers comme l'illustrent les arrivées de Thierry Henry, Jermaine Defoe, Franck Lampard ou Ricardo Kaká.

Mais cette stratégie s'est vraiment développée au Qatar (Raul Blanco, Gabriel Batistuta, etc.) qui est vite devenu aux yeux des observateurs « un cimetière d'éléphants » au milieu de joueurs locaux d'un faible niveau. Si le Qatar continue aujourd'hui d'attirer des joueurs célèbres en fin de carrière, le championnat a réussi à se moderniser en investissant dans des stades et centres d'entraînements ultramodernes (Aspire Zone) qui plaisent aussi aux joueurs moins âgés. Ainsi, s'il surpasse toujours les joueurs et si ses clubs n'ont pas une santé financière acceptable, le Qatar a réussi à mettre en place un championnat de niveau satisfaisant. Certains joueurs, à l'instar d'Abdelaziz Barrada à Marseille, parviennent à signer en Europe après une expérience réussie.

En effet, comme dans toute activité économique, il est important de créer des synergies. Au total, le processus de développement du football se caractérise par les étapes suivantes : un pays/championnat initie le processus de développement puis devient exportateur (joueurs de football), pour finalement évoluer vers un produit à plus haute valeur ajoutée (jeunes joueurs de football).

Cette « évolution » permet à un autre pays d'entamer son propre processus de développement. Pour que la convergence économique s'enclenche, il est essentiel que le championnat mineur arrive à développer ses propres produits (joueurs) et ne reste pas dépendant des produits à plus faible valeur ajoutée (joueurs en fin de carrière par exemple). Cet effet est visible au Qatar et aux États-Unis où l'élévation du niveau de l'équipe nationale et des équipes de jeunes est notable. Les joueurs seniors se sont intégrés aux projets des pays et ont participé à la promotion du football. En revanche, en Chine, les contrats sont de courte durée ce qui limite la cohérence des projets de développement.

LA CONCURRENCE DES AUTRES CLUBS EUROPÉENS PEUT FREINER LE DÉVELOPPEMENT DE CERTAINS CHAMPIONNATS NATIONAUX

Les populations des pays émergents ont pris l'habitude de regarder les championnats européens, et notamment le championnat d'Angleterre en Chine, en Inde et en Afrique. Cette popularité est attestée dans ces pays par le nombre de fans des clubs anglais et le montant des droits TV de la *Premier League* à l'export. Pour les championnats locaux dont la qualité est plus faible, il est très difficile d'attirer et de fidéliser les populations. Ainsi, les politiques des clubs européens exercent des effets dans les deux sens : leur stratégie d'implantation locale peut renforcer la visibilité du football, en même temps, la forte exposition dont ils bénéficient peut concurrencer le développement des clubs locaux. Par exemple, la fédération nigériane évite d'organiser le championnat local en même temps que la Premier League.⁴¹

39. Fan Hong, *The professionalisation and commercialisation of football in China 1993-2013*, 2013.

40. Le Parisien, *Égypte : 19 morts dans des heurts entre police et supporters de foot*, février 2015

41. BBC News, *«Africa» Is Premier League killing Nigerian football?*, 2013

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

LA CRISE ÉCONOMIQUE AFFECTE AUSSI LA SANTÉ DES CLUBS ET DES INVESTISSEURS

La situation économique des pays couverts dans cette étude reste volatile. En Chine, l'arrivée d'Alibaba a impulsé une nouvelle dynamique au football chinois. Il reste que ce championnat reste très dépendant des crises financières et des retournements d'actionnaires. Une vente rapide n'est d'ailleurs pas à exclure comme cela a été le cas par exemple pour le club de la ville de Guangzhou qui a changé 3 fois de propriétaire et de nom en 15 ans. (cf. Tableau 9)

En Russie, l'analyse financière des clubs de première division est compliquée à cause de la faible transparence de la communication financière.

Si les dernières données issues du panorama du football européen de l'UEFA, montrent que les clubs russes détiennent un montant de fonds propres en fonction des actifs nets, supérieur à la moyenne des grands championnats européens, la crise économique de 2009 a entraîné des pertes importantes pour les hommes d'affaires russes, propriétaires de clubs de première division.⁴² Le président de l'Anzi Makhachkala, club qualifié en Coupe d'Europe, a ainsi décidé en 2014, subitement, de diviser par 2 le budget du club et de se séparer de l'ensemble de ses joueurs vedettes, reléguant le club en deuxième division. Surtout, les tensions suscitées par la politique russe en Ukraine, la dépréciation du rouble, et la baisse des revenus liés aux exportations d'hydrocarbures déstabilisent les flux d'investissements dans le football (paiement des salaires en euros, etc.).

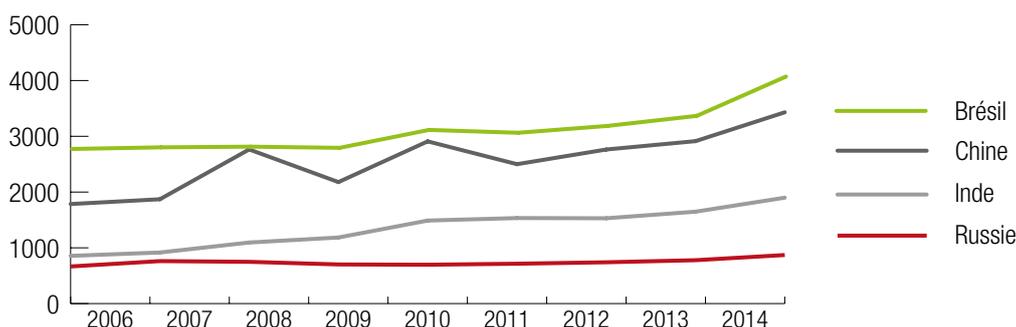
Tout cela témoigne de l'extrême fragilité des championnats émergents.

LES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ POUR LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE DU SPORT

LES MARCHÉS À ENJEUX : BRÉSIL, ÉTATS-UNIS, RUSSIE, CHINE, QATAR

La dernière étude 2014 de PriceWaterhouseCoopers, « Changing the Game », confirme les bonnes perspectives de développement des marchés du sport dans les BRIC (Brésil/Russie/Inde/Chine) (cf. Graphique 9).⁴³

GRAPHIQUE 9
MONTANT DES MARCHÉS DU SPORT DANS LES BRIC EN M\$



Source : Direction des Sports à partir de l'étude PwC « Changing the game »

BRÉSIL

Le Brésil dispose d'infrastructures sportives modernes et d'une très forte culture footballistique. Il se présente donc comme le pays avec le plus gros potentiel. Depuis plusieurs saisons, le championnat brésilien, traditionnellement exportateur de ses jeunes talents, parvient mieux à les retenir. Une étude de 2012 d'Amir Somoggi, consultant en management du sport au Brésil, confirme la forte baisse du poids du produit des ventes des joueurs brésiliens dans le budget des clubs, avec une part inférieure à 14 % en 2012 contre 30 % en 2004.⁴⁴ Si l'impact des TPO est significatif, l'amélioration de l'attractivité des clubs brésiliens s'explique surtout par une forte réévaluation des droits TV du championnat (+170 M€)⁴⁵. Cette aisance financière est confortée par l'essor des recettes de billetterie des clubs brésiliens dont le revenu global a affiché une progression de 78 % entre 2012-2013 grâce à la mise en œuvre d'une politique tarifaire anti-hooliganisme.⁴⁶

Toutefois, comme tout pays en forte croissance, le football brésilien présente aussi des signes de surrégime.

Tout d'abord, l'endettement des clubs brésiliens envers l'administration fiscale atteint 850 M€ et la dette cumulée des clubs dépassait les 1,5 Md d'euros en 2013.⁴⁷ Or, l'administration fiscale est moins clémente à l'égard des clubs professionnels : une loi récente lui permet de saisir directement les indemnités de transferts perçues par les clubs endettés.⁴⁸

De plus, le football doit contenir la violence dans les stades. Ainsi, les clubs ont fortement augmenté le prix des places (53 € en moyenne) faisant du Brasileirão le championnat où le ticket est le plus cher en rapport avec le niveau de vie moyen de ses habitants.⁴⁹ Cette politique de prévention par les prix a pesé sur la fréquentation des stades, l'affluence moyenne du championnat n'ayant pas dépassé les 13 000 personnes par match en 2013.⁵⁰ Enfin, un mouvement

42. UEFA, *Panorama du football européen*, 2013.

43. PriceWaterHouseCoopers, *Changing the game*, p.31, 2014.

44. Jurisport, Amir Somoggi, *Panorama financier des clubs brésiliens*, janvier 2015.

45. Ecofoot, *Le football brésilien est-il surendetté ?*, 30 octobre 2013.

46. Pluri Consultants, *Étude sur l'évolution du prix du billet*, 2013.

47. Jurisport, Amir Somoggi, *Panorama financier des clubs brésiliens*, janvier 2015.

48. Luxemburger Wort, *Foot brésilien : derrière les pépites, les pépins*, 10 juin 2014.

49. Pluri Consultants, *Étude sur l'évolution du prix du billet*, 2013.

50. Rapport d'activité de la Fédération Brésilienne de football, 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

social de joueurs, regroupés sous le nom de Bom Senso Futebol Club, s'est développé pour lutter contre la mauvaise gestion financière des clubs entraînant notamment des non-paiements de salaire et une meilleure gestion du calendrier. Ainsi, le 20 janvier dernier, la présidente du Brésil, Dilma Rousseff les a convoqués à un groupe de travail interministériel sur le fair-play financier et les améliorations à apporter pour protéger les footballeurs.

Cette fragilité financière est notamment la conséquence d'une absence de développement de la marque-club.

ÉTATS-UNIS

Le deuxième championnat avec le plus fort potentiel est la MLS. Elle s'est largement développée ces dernières années. Pour rattraper les championnats européens, le président de la MLS, Don Garber, a lancé un nouveau programme baptisé « MLS NEXT ». Plusieurs changements notables sont à signaler avec l'arrivée de nouvelles franchises, de stars mondiales comme Ricardo Kaká, et une forte réévaluation des droits TV.⁵¹

De plus, au lieu de se positionner en concurrent des autres sports phares aux États-Unis, la MLS se positionne désormais en rivale commerciale des championnats européens. Ses atouts sont nombreux :

- des stades ultramodernes et une culture de l'hospitalité et de la consommation ;
- une économie stable et une culture du sport business ;
- des clubs bien gérés et un contrôle financier efficace ;
- une équipe nationale performante et des joueurs stars qui s'affirment ;
- un fort investissement dans la formation. En effet, plus de 15 millions d'euros sont investis chaque année par les clubs dans leurs centres de formations. De plus, un partenariat avec la Fédération française pour former les entraîneurs et éducateurs a été mis en place.

LA MLS : UNE SANTÉ FINANCIÈRE FLORISSANTE

Alors que la MLS accusait un déficit d'exploitation de 220 millions d'euros sur les cinq premières éditions que l'on peut comparer à un investissement initial, le championnat a réalisé un bénéfice d'exploitation de 30 millions d'euros en 2012. Les revenus enregistrés par la billetterie et le sponsoring lors des jours de match représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires des franchises de MLS⁵², ce qui montre à la fois une avance importante en termes d'accueil des supporters mais aussi un retard significatif en termes de droits audiovisuels.

RUSSIE

Le championnat russe profite aujourd'hui d'une meilleure exposition grâce à sa participation à la Ligue des Champions dont témoignent les succès sportifs du CSKA Moscou ou du Zénith Saint Petersburg (vainqueurs de l'Europa League) et d'une politique d'achat offensive sur le marché des transferts. Pour favoriser son intégration au calendrier européen et l'obtention de meilleurs résultats, le championnat russe se joue désormais d'août à mai, ce qui a nécessité une adaptation des pelouses (chauffage), etc. Il est indéniable que l'arrivée de mécènes a profondément changé le paysage du football russe qui était à l'agonie au début des années 2000 et qui aujourd'hui concurrence la France au classement UEFA. En limitant aussi le nombre de clubs en première division (16 clubs), la ligue russe permet une meilleure répartition des droits TV.⁵³

De plus, en vue de la Coupe du Monde 2018, la fédération russe souhaite s'inspirer du modèle néo-zélandais du rugby qui consistera à racheter l'ensemble des internationaux à un an de la Coupe du Monde pour les faire jouer dans le championnat russe. Cela s'ajoute à la construction de 12 stades d'environ 45 places (sauf Loujniki de 81 000 places et du Zénith 69 500 places) qui permettront aux clubs russes de développer leurs recettes de billetterie et de franchir un cap en termes de modèle économique.

Toutefois, le championnat pourrait être en sursis étant donné la volonté de créer un championnat transnational regroupant plusieurs territoires de l'ancien bloc soviétique.

LE PROJET DE LA « LIGUE DE FOOTBALL UNIFIÉE » : UN PROJET ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SPORTIF ⁵⁴

S'inspirant du modèle hockey, l'objectif du PDG de Gazprom et actionnaire principal du club du Zénith Saint Petersburg, Alexey Miller, est de créer un championnat transnational regroupant les meilleurs clubs de Russie et d'Ukraine ainsi que quelques clubs dans l'ancien bloc soviétique. La FIFA s'est clairement positionnée contre ce projet. En revanche, l'UEFA pourrait le soutenir (le groupe Gazprom est un financeur majeur de la Ligue des Champions de l'UEFA), même si la situation politique en Ukraine et en Crimée, associée à la crise du rouble, plombe actuellement le projet. Le projet de ligue unifiée pourrait fournir une alternative positive à la difficile situation financière des clubs russes.

QATAR

Le championnat du Qatar a été créé en 1963. Il est composé de 14 clubs et son développement est une priorité nationale comme tout le sport en général. Les clubs profitent d'installations de très haute qualité comme en témoigne l'académie Aspire où les grands clubs européens viennent s'entraîner.

51. Les droits TV domestiques dépassent pour la première fois les droits TV de la PL.

52. Challenges, *Comment le soccer passe à l'offensive aux États-Unis*, 8 février 2015.

53. Bilan cumulé des résultats d'exploitation des clubs de MLS, Source MLS.com.

54. Edinaïa Foutbolnaïa Liga.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

Les clubs sont la propriété de mécènes ou des ministères. Malgré cela, la santé financière des clubs qataris est médiocre, les sources locales évoquent des dettes de plusieurs dizaines de millions d'euros à l'égard des administrations fiscales. Le manque de professionnalisation des équipes dirigeantes est exacerbé par le recours systématique aux abandons de créances d'actionnaires. Ces difficultés font actuellement débat au Qatar.⁵⁵

Cependant, certains clubs, tel Al Saad, sont parvenus à constituer de véritables clubs omnisports avec un modèle économique proche des clubs européens, malgré un potentiel de développement limité par l'exiguïté du marché intérieur.

INDE/CHINE

Les clubs asiatiques (indiens et chinois) s'appuient aussi sur des mécènes. Le championnat chinois enregistre des affluences dignes de Ligue 1 (moyenne d'environ 20 000 spectateurs), ce qui reste faible au regard de sa population et de son potentiel. Pour autant, la diversification des revenus n'est pas engagée : les produits dérivés sont quasi-inexistants. Les changements fréquents de propriétaires, de noms de clubs, la volatilité des investissements, etc., témoignent d'une grande instabilité.

Au total, les clubs chinois ont surtout besoin d'un cadre économique stable et favorable à l'investissement qui nécessite une refonte des relations entre la Fédération, l'État et les clubs, au risque de voir le désamour de la population pour le football s'amplifier. Le 27 novembre dernier, l'État a d'ailleurs pris plusieurs mesures visant à former 100 000 nouveaux joueurs dans la municipalité de Pékin d'ici 2017. Ce plan d'investissement prévoit la création de 20 000 terrains de football, de centres de formation et le recrutement de formateurs étrangers. Cette décision nécessite un effort conjoint, et donc incertain, entre les autorités sportives et les promoteurs immobiliers pour qui les infrastructures footballistiques sont peu rentables, comme le souligne Chen Entang, haut responsable au sein des institutions sportives.⁵⁶ Ce sont ces mêmes championnats qui arrivent à négocier des droits TV plus importants, condition essentielle au développement du football et à l'adaptation au modèle économique « européen ».

En Afrique du Sud, la banque Absa n'a pas hésité à investir 61 M€ sur 5 ans pour renommer la ligue Sud Africaine en Absa Premier League. De même, la chaîne africaine SuperSport, qui émet dans toute l'Afrique Subsaharienne, a acquis les droits audiovisuels du championnat pour 195 M€ pour 6 ans faisant de l'Afrique du Sud un des dix championnats recevant le plus d'argent en termes de droits TV même si la santé des clubs restent très fragiles.

Pour les autres championnats, les accords sont plus limités (une dizaine de millions d'euros au maximum) même si par exemple le Ghana a conclu un accord avec le groupe nigérian de télécommunications Globacom pour 20 M€ sur 5 ans.⁵⁷

AFRIQUE/AFRIQUE DU SUD

Les pays Africains comptent parmi le plus grand nombre de fans de football. Ainsi, l'Afrique du Sud compte plus de joueurs homme licenciés que l'Angleterre par exemple.⁵⁸ Cependant, son football présente les mêmes problèmes structurels que l'Afrique en général, qui empêche ses clubs et les championnats d'adopter un modèle durable.

Les problèmes structurels qui freinent le développement des championnats nationaux africains sont à la fois économiques, politiques, sociologiques et industriels⁵⁹ et listés ci-dessous :

- immixtion des états africains dans la gestion des fédérations sportives. Les exemples d'interventionnisme des États dans la vie des championnats et des fédérations sont nombreux comme en témoignent les exemples de la fédération nigériane, qui avait tenté en 2014, d'empêcher la victoire d'Amaju Pinnick à sa tête et qui avait du accepter la décision du gouvernement nigérian d'exclure la sélection nationale de toute compétition au motif que les résultats n'étaient pas satisfaisants. La FIFA dans les deux cas était intervenue pour régler les conflits.
- absence d'agents sportifs dans les gros transferts. Les clubs de football comme toute activité économique ont besoin d'un cadre législatif, juridique, fiscal et économique stable que la fédération et les gouvernements doivent favoriser. De nombreux championnats africains ne sont pas, en effet, équipés d'un règlement clair et propice à la protection des joueurs et à la transparence des flux financiers ce qui peut décourager les investisseurs et impacter la santé financière des clubs ;
- jeunes joueurs mineurs envoyés à l'étranger et fraude sur l'âge des footballeurs : cet exil ne permet pas une hausse qualitative du championnat local et favorise le report sur les championnats étrangers. De plus, les problèmes de transparence financière et de respect des droits de l'Homme sont une réalité qui impacte aussi négativement l'image du football africain dans son ensemble ;
- pas ou peu de gestion comptable des clubs de football dans certains championnats qui ne permet pas un développement économique durable et crée des clubs à la santé financière fragile ;⁶⁰
- mauvaises infrastructures (normes non respectées, mauvais entretien ou inadaptation aux besoins locaux comme au Cap où le coût d'entretien du stade est estimé à environ 5 M€ par an alors que l'affluence du championnat ne dépasse pas les 7 000 spectateurs par match⁶¹) ;
- lutte contre le racisme dans les championnats européens qui impacte négativement l'image des championnats africains et empêchent son développement ;
- problèmes de transports et de sécurité (en 2013, dans le championnat nigérian, le club ayant totalisé le plus de victoires à l'extérieur en comptait seulement 3 en 19 matchs à cause de la peur de Boko Haram et de la durée des trajets) ;

55. Doha news, *Minister calls for reform of Qatar's sports clubs*, janvier 2015.

56. L'Édition du soir, *Les Chinois ne veulent plus avoir les pieds carrés*, 26 janvier 2015.

57. Ventures Africa, *Africa's Top 5 Football Leagues*, juillet 2012.

58. Matthias Kunz, *Fifa magazine Big Count*, 2007.

59. Kamara Sakhó, *Les grands défis du football africain. Les dessous d'un système*, Karthala, 2011.

60. Baller Susann et Saavedra Martha, *Politique africaine N-118 Les terrains politiques du football*, Karthala, 2010.

61. IPS, *La Coupe du Monde n'a presque rien rapporté à l'Afrique du Sud*, juillet 2011.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

- corruption au niveau des joueurs, des arbitres et des fédérations. Selon un document interne de la FIFA révélé par le New York Times en 2014, au moins cinq matches de préparation au Mondial 2010 auraient été truqués par des organisations de paris clandestins, notamment lors de la rencontre entre l'Afrique du Sud et le Guatemala ;⁶²
- la concurrence européenne qui offre un « produit » de meilleure qualité (contrat signé par la chaîne Super Sport pour diffuser la Premier League de 80 M€ par an en Afrique subsaharienne).

De plus, contrairement aux clubs européens qui ont avant tout pour objectif de gagner des titres et de l'argent, les clubs africains ont une importante fonction sociale à travers des académies visant à éduquer parallèlement les enfants. Cependant, les dirigeants de clubs africains ne sont pas encore adaptés à la mondialisation du football et seuls certains clubs arrivent à développer une relation durable avec leurs supporters (Maghreb et Afrique du Sud) avec la vente de produits dérivés, des campagnes d'abonnement et l'organisation de déplacements de supporters.

TABLEAU 10
RÉCAPITULATIF DES FORCES ET FAIBLESSES DES CHAMPIONNATS ÉMERGENTS

| | Forces | Faiblesses | Note | Perspectives |
|-------------------|--|---|------|--------------|
| Brésil | -forte histoire -fort engouement populaire -infrastructures modernes -droits TV élevés -formation efficace -vraie rivalité entre les clubs | -endettement endémique -situation géographique -violence et prix des billets -fuite des talents | ☹ | ☺ |
| Russie | -droits TV en hausse -clubs de plus en plus puissants -vraie rivalité entre les clubs -mécènes très puissants -stades modernes -sport populaire -Ligue des Champions | -transparence des flux financiers -comportements d'investissement des mécènes -faiblesse de l'équipe nationale -racisme et violence -problèmes politiques | ☹ | ☺ |
| Inde | -fort investissement -nombre de pratiquants élevé | -concurrence du Cricket -corruption -manque de professionnalisme -équipe nationale très faible -situation géographique | ☹ | ☹ |
| Chine | -fort investissement -affluence correcte -nombre de pratiquants élevé | -différence culturelle -corruption -manque de professionnalisme -équipe nationale très faible -situation géographique -pas de modèle économique viable sans mécène | ☹ | ☹ |
| Qatar | -championnat ancien -infrastructures modernes -investisseurs crédibles -soutien politique de la famille royale -engouement populaire | -faible population -situation géographique -équipe nationale très faible | ☹ | ☺ |
| États-Unis | -championnat moderne -infrastructures modernes -droits TV en hausse -investisseurs crédibles -engouement populaire -gestion financière responsable | -concurrence du football américain et de la NBA -situation géographique -niveau faible -budget moyen faible -fuite des talents | ☹ | ☺ |
| Afrique | -championnat majeur d'Afrique -infrastructures modernes (CM 2010) -droits TV en hausse -engouement populaire | -concurrence du rugby -niveau faible -budget moyen faible -fuite des talents | ☹ | ☺ |

Source : Direction des Sports.

62. New York Times, *Fixed Soccer Matches Cast Shadow Over World Cup*, mai 2014.

LES MARCHÉS ÉMERGENTS DU FOOTBALL

TPOLOGIE DES DÉBOUCHÉS POUR LES ACTEURS FRANÇAIS DU FOOTBALL

Les débouchés dans ces pays sont signalés sur les segments suivants :

- technologies de l'information (gestion de l'accès aux stades, sécurité des visiteurs, systèmes embarqués, contenu digital, applications mobiles, animation, etc.) ;
- marketing sportif et événementiel (gestion et organisation d'événements, cérémonies d'ouverture, gestion VIPs, etc.) ;
- stades et sites sportifs : fourniture d'équipements et de structures temporaires avec l'ensemble de la filière du BTP et de l'équipement temporaire ;
- sport et santé : accompagnement de fédérations, associations, fondations ;
- formation : appui à la structuration des fédérations et des ligues, formation des athlètes, formation des formateurs, management de la performance sportive, etc.

LES CANDIDATURES AUX ÉDITIONS FIFA À VENIR PERMETTRONT À D'AUTRES NATIONS D'ACCUEILLIR DES GESI

Comme le montre l'exemple japonais, organiser un GESI permet souvent de développer un sport de manière importante. Le processus de candidature est long et coûteux. De ce point de vue, l'examen des pays candidats aux événements footballistiques de rang inférieur à la Coupe du Monde et à l'Euro est un indicateur avancé des futurs pays hôtes des GESI majeurs. Il faut donc attacher beaucoup d'importance aux pays candidats à « la Coupe du Monde des -20 ans » et à la « Coupe du Monde de football féminin », compétitions pour lesquelles se positionnent des marchés émergents du football à l'instar de la Turquie, la Colombie et le Nigéria.

LE FOOTBALL JAPONAIS

Le développement du championnat japonais a été longtemps freiné par le manque d'engouement populaire et la concurrence du baseball notamment. Cependant, les bonnes performances de l'équipe nationale et l'organisation de la Coupe du Monde en 2002 ont favorisé l'essor d'un championnat vertueux avec des affluences remarquables de 18 000 spectateurs en Division 1 et de 7 000 spectateurs en Division 2. Les clubs japonais réalisent aussi d'excellentes performances au niveau régional et le championnat s'exporte désormais à l'étranger, ce qui participe aussi à la bonne santé financière du championnat. Les clubs de Division 1 ont un budget proche d'un club de la Ligue 2 française. Enfin, le football assume totalement son rôle de facteur de cohésion nationale comme en témoignent les multiples actions de solidarité déployées lors du tsunami en 2011.

Le modèle japonais peut être rapproché du modèle coréen, qui a lui aussi profité de la Coupe du Monde 2002 pour développer son championnat national.

Dimitri Grygowski, Sabine Foucher, Hubert Tuillier⁶³

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 :

dimitri.grygowski@sports.gouv.fr - hubert.tuillier@sports.gouv.fr

Ce document a été élaboré sous la responsabilité directe de la Direction des Sports et ne reflète pas nécessairement la position du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.