



L'innovation financière au service de la dynamisation du football pro- fessionnel français

Table des matières

A propos de l'auteur.....	6
A propos de l'Institut Sapiens.....	7
Les impacts en quelques mots.....	5
Synthèse.....	7
Résumé.....	8
Recommandations.....	13
Partie I - la compétitivité de la Ligue 1 face à la concurrence européenne....	16
I. La professionnalisation du football n'a réellement émergé au niveau européen que depuis vingt ans.....	17
1.1. Le football a très longtemps été une activité d'amateurs, qui s'est lentement professionnalisée au niveau national.....	17
1.2. La libre circulation des joueurs à partir de 1995 a permis la constitution et l'explosion d'un véritable marché européen des transferts.....	20
II. L'intensité concurrentielle dans le football européen a explosé depuis le début du 21e siècle, portée par l'inflation des droits de retransmission télévisée.....	23
2.1. Le modèle de financement par l'exploitation des droits télévisés a émergé à partir des années 1980 et a bouleversé l'équilibre du secteur.....	23
2.2. Cette nouvelle structure de revenus a entraîné un second déséquilibre compétitif entre les clubs et les championnats nationaux.....	26
III. Les clubs de football ont développé des business models leur permettant de déployer des moyens financiers importants et ainsi de relever les défis de la professionnalisation et de la concurrence sportive.....	33

Partie II-Des investissements au service du football, des clubs, des joueurs et des territoires.....	43
 I. Les investisseurs institutionnels peuvent insuffler une dynamique nouvelle au football professionnel français et élever le niveau sportif et la qualité du spectacle.....	44
1.1. Les investisseurs institutionnels permettent aux grands clubs de football d'améliorer leurs résultats sportifs.....	44
1.2. Cette expérience et ces performances profitent à l'ensemble du football national et des clubs professionnels.....	47
1.3. L'exemple de la Premier League anglaise, très ouverte aux investisseurs institutionnels et étrangers depuis 2003, permet d'illustrer cette dynamique positive.....	52
 II. Les investisseurs institutionnels proposent un mode de gestion sain des clubs de football.....	57
2.1. L'expérience de ces investisseurs aguerris permet d'améliorer la qualité de la gestion financière des clubs.....	57
2.2. Les mécanismes de financement modernes, comme la dette non-bancaire, sont adaptés au secteur du football professionnel, comme le démontrent les exemples étrangers qui laissent une grande liberté d'entreprendre aux clubs.....	62
 III. Les investisseurs institutionnels contribuent à renforcer l'attractivité économique du football et de tout l'écosystème qui l'environne.....	66
3.1. La gestion saine des clubs a un impact socio-économique bénéfique pour tout un territoire national.....	66
3.2. La gestion saine des clubs a un impact socio-économique bénéfique pour le territoire local.....	69
 Recommandations.....	73
 Annexes.....	76

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Dépenses sur le marché des transferts entre 1995 et 2018 de l'ensemble des clubs des cinq ligues majeures, en millions d'euros.....	21
Figure 2 : Répartition de la masse salariale des clubs de Ligue 1 lors de la saison 2017/2018, par décile de salaires de joueurs.....	22
Figure 3 : Structure moyenne des revenus des clubs en Ligue 1 entre 1996 et 2016, en millions d'euros.....	24
Figure 4 : Droits de retransmission télévisée annuels perçus par les clubs des cinq ligues majeures entre 1998 et 2019, en millions d'euros.....	27
Figure 5 : Revenus de l'ensemble des clubs des cinq ligues majeures entre 1997 et 2019, en millions d'euros.....	28
Figure 6 : Charges sociales patronales totales en fonction de la masse salariale, saison 2017/2018, en milliers d'euros.....	30
Figure 7 : Classement sportif et classement budgétaire lors de la saison 2017/2018 de Ligue 1.....	31
Figure 8 : Répartition des droits télévisés au sein des cinq ligues majeures lors de la saison 2016/2017 (ratio du club percevant le plus de droits télévisés sur celui en percevant le moins).....	32
Figure 9 : Évolution de la structure des revenus de Manchester United entre 2006 et 2017, en millions de livres sterling.....	36
Figure 10 : Nombre de points inscrits par les clubs de Ligue 1 française en fonction de leur masse salariale (en milliers d'euros) lors de la saison 2017 /2018.....	45
Figure 11 : Affluence moyenne dans les cinq ligues majeures entre 2009 et 2017.....	48
Figure 12 : Inégalités de revenus des droits de retransmission télévisée entre clubs de première division (ratio du club recevant le plus de droits de retransmission télévisée par rapport au club médian) des ligues majeures en 2017 et 2018.....	49

Figure 13 : Coefficient UEFA des principales ligues européennes entre 2006 et 2019.....	52
Figure 14 : Valorisation de l'ensemble des effectifs des cinq ligues majeures, saison 2018/2019, en milliards d'euros.....	53
Figure 15: Répartition par ligue des 100 joueurs dont la valeur de transfert est la plus élevée en janvier 2019.....	54
Figure 16 : Droits télévisés des championnats nationaux perçus par le vainqueur et la lanterne rouge de Premier League anglaise et de Ligue 1 française lors de la saison 2017/2018, en millions d'euros.....	55
Figure 17 : Résultat opérationnel (pertes) de l'ensemble des clubs des ligues majeures entre 2008 et 2017.....	56
Figure 18 : Propriétaires des clubs membres du « big 6 » anglais.....	59
Figure 19 : Bénéfices avant impôt, mutations incluses, du « Big six » anglais (hors Manchester City FC et Chelsea FC) et des quatre clubs majeurs français entre 2012 et 2018, en millions d'euros.....	61
Figure 20 : Soldes des transferts (balance des revenus et dépenses issus des mutations de transferts) en première division française et anglaise entre 1995 et 2018, en million d'euros.....	62
Figure 21 : Nombre de faillites de clubs de football professionnels en France, en Allemagne et en Angleterre dans les cinq premières divisions, entre 1992 et 2014.....	64
Figure 22 : Clubs majeurs présentant le plus haut niveau d'endettement net en 2017, en millions d'euros.....	66
Figure 23 : Charges sociales patronales de l'ensemble des clubs de Ligue 1 française, du Paris Saint-Germain et de l'Olympique de Marseille, en millions d'euros, en 2008 et 2018.....	68

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 : Les statuts juridiques des clubs en Europe.....	19
Encadré 2 : Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars ».....	21
Encadré 3 : La redistribution des droits télévisés en Europe.....	25
Encadré 4 : Le classement des associations par coefficient des clubs.....	51
Encadré 5 : Risques de faillite et promotion-relégation.....	63

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Part des recettes de retransmission télévisée exprimées en pourcentage des recettes totales d'un club dans les cinq grands championnats en 2017.....	76
Annexe 2: Profits (pertes) avant impôt, mutations incluses, des membres du « Big six » géré par des investisseurs institutionnels et clubs majeurs français, en millions d'euros.....	77



À propos de l'auteur



Pascal Perri

Economiste et géographe

Pascal Perri dirige la société PNC-economics, spécialisée dans les stratégies de prix. Il est l'auteur de plusieurs essais économiques dont "Ne tirez pas sur le foot" aux Editions Jean Claude Lattés. Il anime l'émission de décryptage économique Perriscope tous les jours sur LCI. Pascal Perri est le fondateur du groupe de réflexion scientifique www.ouialinnovation.fr

À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est la première « think tech » française. Organisme indépendant à but non lucratif, sa vocation est de peser sur le débat économique et social français contemporain par la diffusion de ses idées et d'innover par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Impulsé par Olivier Babeau, Laurent Alexandre et Dominique Calmels, en partenariat avec la chaire Capital Humain de l'université de Bordeaux, Sapiens a vocation à définir le rôle de l'humain dans une société bouleversée par le numérique. Son axe principal de travail est l'étude et la promotion des nouvelles formes d'écosystèmes favorables au développement économique et au bien-être social.

Sapiens fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par le débat touchant aux grands enjeux actuels.

Plus d'informations sur <http://institutsapiens.fr>





Résumé

- **La transformation du modèle du football professionnel est un phénomène récent** : son internationalisation, sa médiatisation généralisée et son basculement vers un modèle extrêmement compétitif ont émergé à la fin du 20e siècle, portés par l'ouverture du marché européen des transferts avec l'arrêt Bosman (Cour de Justice des Communautés Européennes, 1995) et l'inflation des droits de retransmission télévisée :

- > **Les droits télévisés de Ligue 1 française** étaient de 639 millions d'euros annuels lors des saisons 2005/2006 à 2007/2008 et de **727 millions d'euros annuels** pour les saisons 2015/2016 à 2018/2019, soit une **augmentation de 13,7%** ;

- > **En Angleterre**, les droits télévisés de la Premier League étaient de l'ordre de 664 millions d'euros annuels lors des saisons 2007/2008 à 2009/2010 et se sont vendus pour le **montant record de 2 milliards d'euros annuels** pour les saisons 2016/2017 à 2018/2019, soit une **augmentation de 212%** !

Les équilibres concurrentiels entre les clubs et les championnats domestiques en ont été bouleversés : le football est entré dans une nouvelle ère.

- Dans cet environnement stimulant, la puissance financière d'un club est conditionnée par l'exposition de sa ligue nationale, dans une dynamique positive :

- > De bons résultats sportifs génèrent de l'attractivité pour la compétition, ce qui alimente une croissance des revenus, lesquels permettent d'acquérir les meilleurs joueurs et, ainsi, d'accroître les performances sportives ;

- > La participation aux compétitions européennes, réservée aux meilleurs clubs, catalyse ces déséquilibres compétitifs en leur apportant des sources de revenus supplémentaires.

A l'inverse, la faible attractivité d'un championnat pénalise les clubs, les empêchant de générer les revenus nécessaires au recrutement et à la conservation des joueurs les plus talentueux.

La spirale joue dans donc dans les deux sens : vertueuse pour les clubs qui ont su entrer pleinement dans leur marché ultra-compétitif; négative pour ceux qui peinent à performer.

- L'enjeu de la performance des clubs est particulièrement fort dans un modèle de promotion – relégation comme le nôtre (qu'on appelle ligue ouverte) :

Le club qui est relégué perd des ressources financières et donc les moyens de renforcer ses performances sportives puisqu'il ne peut financer la venue de joueurs de talents.

A l'inverse, en ligue fermée les meilleurs jeunes joueurs intègrent les équipes les plus faibles : c'est ce mécanisme qui a conduit à l'intégration du basketteur LeBron James aux Cleveland Cavaliers en 2003. Un mécanisme équivalent en France aurait amené Kylian Mbappé à rejoindre le Dijon Football Côte-d'Or au titre de son premier contrat professionnel !

Un tel dispositif n'existe pas dans le football professionnel : dans une ligue ouverte et un marché des transferts sans entraves, c'est la puissance financière qui fait la différence : un club disposant de faibles moyens financiers ne peut pas recruter les joueurs les plus talentueux pas plus qu'il ne sera en mesure de conserver les jeunes talents prometteurs qu'il a formés. Ces jeunes iront jouer dans les plus grands clubs à la puissance financière importante. Les clubs « éleveurs » le resteront pour toujours et les clubs chasseurs continueront de dominer les compétitions grâce à leur capacité d'investissement.

- **Les investisseurs institutionnels peuvent, dans ce contexte, dynamiser positivement le football professionnel français.** Leurs capacités financières offrent aux clubs les ressources nécessaires pour attirer et conserver des joueurs talentueux.

Cette stratégie d'investissement explique par exemple le succès du football anglais, très largement porté par des investisseurs institutionnels.

Parmi les quatre clubs finalistes anglais de l'Europa League et de la Ligue des Champions 2018/2019, trois sont détenus par des investisseurs institutionnels (Arsenal FC par la société holding dédiée aux clubs sportifs et médias Kroenke Sports & Entertainment ; Liverpool FC par le fonds d'investissement américain Fenway Sports Group ; Tottenham Hotspur FC par le fonds d'investissement ENIC Group, dont le propriétaire est le fondateur du fonds de capital investissement Tavistock Group).

Le seul de ces clubs qui n'est pas détenu par un investisseur institutionnel est en réalité la propriété d'un investisseur étranger : l'oligarque russe Roman Abramovitch.

- **De nombreux clubs européens ouvrent ainsi leur capital à ces investisseurs,** à l'image de l'Atletico Madrid (le fonds d'investissement Quantum Pacific Group est actionnaire minoritaire à hauteur de 32%) ou de l'AS Roma (détenu depuis 2011 par un consortium d'investisseurs américains de Private Equity), et concluent des contrats de financement avec ces investisseurs à l'image du FC Barcelone (qui empruntait 140 millions d'euros auprès des fonds de dette Pricoa Capital Group et Barings en février 2019).

En dynamisant leurs clubs, les investisseurs institutionnels renforcent la qualité du spectacle sportif pour les spectateurs et l'attractivité de la ligue domestique.

Alors que les droits internationaux de Ligue 1 française ont été attribués à BeIN Sports pour la période 2018-2024 pour un montant minimum de 80 millions d'euros, les clubs de Premier League anglaise, dont 15 sont détenus par des investisseurs institutionnels ou étrangers, ont perçu des droits de diffusion télévisée internationaux à hauteur de 815 millions de livres (soit plus de 40 millions de livres par club). Ce montant est supérieur aux droits télévisés domestiques de l'ensemble la Ligue 1 française, qui s'élèvent seulement à 790 millions d'euros lors de la saison 2017/2018 !

La dynamique portée par les meilleurs clubs est ainsi extraordinairement vertueuse : **une ligue plus attractive grâce à quelques clubs peut négocier des droits télévisés plus élevés, qui seront redistribués entre tous les clubs, conduisant à améliorer l'efficacité globale de leur championnat.**

- **Forts de leurs expériences dans le sport et la finance, les investisseurs institutionnels assurent une gestion saine de leurs clubs :**

- > Soucieux de préserver leur réputation et leurs résultats financiers, ces investisseurs ont intérêt à assurer de la stabilité aux clubs de football professionnels en adoptant une vision de long-terme autour de la construction d'un vrai projet économique et sportif.

La majorité des investisseurs institutionnels propriétaires de clubs de football le sont ainsi depuis au moins une dizaine d'années : le fonds ENIC a acquis une participation significative dans le club de Tottenham Hotspur FC et dirige sa destinée depuis 2001, Kroenke Sports Entertainment est entré au capital d'Arsenal FC il y a plus de 10 ans, Liverpool FC est détenu par Fenway Sports Group depuis 2010 et la famille Agnelli détient la Juventus de Turin, à travers sa holding financière EXOR, depuis 1923 !

- > Ces investisseurs s'attachent ainsi à développer l'image des marques et des clubs de football professionnels en s'appuyant sur leur patrimoine historique parfois centenaire. Ils assurent le rayonnement national et international des clubs en nouant des partenariats commerciaux significatifs et en renouvelant le mode gestion et la structure organisationnelle parfois désuète des clubs.

Cette diversification des modes de financement et des sources de revenus consolide la situation financière des clubs de football et réduit leur dépendance aux droits télévisés : en 2017, la moitié (47%) des revenus de Manchester United FC étaient issus de son activité commerciale.

- **L'aléa et le risque sportif suscitent un besoin d'innovation financière :**

- > **Les clubs de football professionnels sont des aventures sportives, mais avant tout des entreprises** (et d'ailleurs souvent des PME) qui évoluent toutefois dans un secteur extraordinairement compétitif et

qui a la particularité de présenter un niveau de risque variable : les performances économiques sont alignées sur les résultats sportifs, qui sont par définition peu prévisibles !

> Des techniques de financement désormais classiques dans le monde de l'entreprise existent pour affronter ces défis, tels que le recours à la dette non-bancaire, aux emprunts obligataires ou aux méthodes d'ingénierie financière.

> Ces pratiques ne mettraient pas en péril les clubs mais à l'inverse ouvriraient de nouvelles voies de financement des entreprises du spectacle vivant. Les faillites enregistrées dans le football s'expliquent généralement par des chocs exogènes de productivité (joueurs moins performants qu'attendus, crises de performance) ou par un choc négatif de demande (baisse de l'affluence ou des droits de retransmission télévisée).

• Tout regain d'attractivité du football professionnel français aurait enfin des retombées positives pour l'économie locale et nationale :

> Les 40 clubs de football professionnels évoluant en Ligue 1 et Ligue 2 française représentent autant de PME ou d'ETI ancrées dans un tissu économique local : La moitié des clubs de Ligue 1 française disposaient d'un budget supérieur à 45 millions d'euros lors de la saison 2017/2018 et les 43 clubs professionnels français employaient en moyenne 170 salariés lors de la saison 2015/2016, soit plus de 7 300 emplois directs. La filière du football professionnel français représentait ainsi 35 000 emplois directs et indirects lors de la saison 2017/2018.

> Or, la France soumet ces PME à de lourdes réglementations mises en place depuis 35 ans qui n'évoluent que rarement et freinent ainsi leur développement en érigeant des barrières qui nuisent à leur bonne gestion et leur financement.

Leur situation financière est examinée sur des critères peu transparents qui peuvent entraîner de lourdes sanctions (interdiction de recruter, encadrement de la masse salariale voire rétrogradation ou exclusion d'une compétition) : **certaines clubs sont ainsi relégués par simple décision d'un organe qui n'est pas tenu de publier ses décisions, entraînant en moyenne une chute du chiffre d'affaires de l'ordre de 37% !**

Elles sont aussi soumises à de lourdes obligations de transmission d'informations ainsi qu'un contrôle extensif de tout projet d'achat, de cession ou de changement d'actionnaires.

- **Un club prospère est un atout pour son territoire.** Il génère des recettes fiscales importantes (l'ensemble de la filière du football professionnel français contribue à hauteur de 1,7 milliards d'euros en impôts et taxes contre 318 millions d'euros pour l'industrie du spectacle musical et de variété), il assure le rayonnement des territoires locaux, participe à la création d'emplois supplémentaires, directs (au sein du club) ou indirects (plus de 19 000 emplois dans les filières locales en 2016 : BTP, tourisme, restauration) et développe des infrastructures durables (le Paris Saint-Germain prévoit l'ouverture d'un centre omnisports d'ici deux ans et l'Olympique Lyonnais a inauguré en 2016 un stade de 59 000 places).

- **Le football français a besoin de sources de financement additionnelles dans un contexte de compétition des territoires et des championnats.** L'objet de cette note est d'attirer l'attention sur le rôle que pourraient jouer les investisseurs institutionnels dans la diversification des sources de financement des clubs professionnels de football.

Recommandations

Si la France souhaite améliorer la position de son championnat dans le football européen et ne pas accumuler de retard sur ses voisins, elle doit accepter de **renouveler le modèle de gestion des clubs, de sorte que les entreprises du football bénéficient des meilleures chances de succès**. Le football français doit comprendre qu'il est nécessaire de poursuivre et d'accélérer sa dynamique pour produire un spectacle de qualité et vibrer à l'approche des compétitions européennes.

- **Encourager et faciliter l'intervention des investisseurs institutionnels pour accroître la compétitivité des clubs français**

Dans un contexte de réforme imminente de la Ligue des Champions (sa nouvelle version présentée début mai par l'UEFA serait plus favo-

nable aux grands clubs européens actuels, amenant un grand nombre d'équipes à être automatiquement qualifiées pour l'année suivante), **les investisseurs institutionnels peuvent dynamiser, à court-terme, le football professionnel français en mettant leurs compétences et leurs expériences sectorielles et financières aux services des clubs de football professionnels.** La réforme de la Ligue des Champions est un premier pas vers une ligue fermée. Les droits d'accès seront désormais fléchés vers les opérateurs le plus robustes.

Il est vital pour la compétitivité du football français et des clubs historiques de mettre en place un cadre attractif pour ces investisseurs en leur accordant la confiance des acteurs du secteur et en ne présentant pas leur intervention comme une prédation mais au contraire comme une chance additionnelle. Le football français a besoin de financements. Comme tous les autres secteurs de l'économie, il doit prendre appui sur les moyens mis à sa disposition par les investisseurs institutionnels. Sans levier de financement alternatif, le football français restera à la merci de très grands investisseurs, plus soucieux de soft diplomatie que de sport ; ou d'aventuriers attirés par l'exposition médiatique offerte par le football.

- **Assumer l'autonomie de gestion des clubs de football professionnels français en assouplissant la réglementation qui grève la compétitive des clubs**

Les clubs doivent pouvoir financer leur développement comme toute entreprise, y compris par la dette. La dette est aussi de l'investissement. En France, l'industrie de production du spectacle sportif a besoin d'oxygène. A défaut son avenir reposera sur la volonté de quelques oligarques plus engagés à la défense de leur intérêt qu'au mouvement sportif professionnel.

Si le football doit pour des raisons évidentes (éthique sportive, historique des clubs, attachement populaire, etc.) être préservé des éventuels abus qui pourraient le gangréner, la compétitivité et le rayonnement du savoir-faire français en matière de football ne pourront être assurés que si les clubs disposent d'importantes marges de manœuvres en matière de gestion et de financement, à l'image de leurs homologues étrangers.

La régulation financière actuelle des clubs ne promeut pas la pluralité des modèles de gestion et interdit aux clubs de développer des mé-

thodes de financement innovantes dans le cadre de nouvelles stratégies de croissance. Cet immobilisme se traduit dans les comptes du football professionnel français : les clubs des deux premières divisions françaises enregistrent un déficit cumulé de 176 millions d'euros lors de la saison 2017/2018 et de 101 millions d'euros lors de la saison 2016/2017.

- **Assouplir la réglementation qui grève la compétitivité des clubs de football et assurer une meilleure transparence**

Il est nécessaire d'assouplir et d'objectiver les réglementations (dont certaines ont été mises en place il y a 35 ans alors que le football professionnel en était à ses balbutiements) et leur application.

Le manque de transparence des règles et des décisions qui sont imposées aux clubs crée un climat d'insécurité juridique nuisible à la compétitivité du football français : **les décisions sont prises dans un cadre confidentiel, elles sont peu ou mal expliquées.** Un plus grand formalisme des règles applicables et des critères justifiant ces décisions améliorerait la visibilité des clubs sur leur avenir et leur situation financière. **Les organes de gestion du football français doivent apprendre à vivre dans un monde où l'exigence de visibilité augmente.** L'enjeu est d'aboutir in fine à un écosystème cohérent, robuste et durable. A défaut, notre championnat professionnel de football restera sur les marches de l'Europe.





Partie I - La compétitivité de la Ligue 1 face à la concurrence européenne

Le football professionnel français est confronté à des défis de compétitivité qui s'inscrivent dans l'émergence récente d'une professionnalisation de ce sport et d'une intensification de la concurrence européenne.

Comme tout secteur d'activité, le football a connu de nombreuses mutations auxquelles les acteurs français doivent apporter des réponses dans le but de rester compétitif, afin de conserver leur rayonnement international tout en valorisant leur patrimoine historique :

- *Une lente professionnalisation à un rythme variable aboutissant à la libéralisation du marché des transferts (1.1.) ;*
- *Un bouleversement de son modèle économique à partir des années 1990 (1.2) ;*
- *Les clubs ont ainsi adopté différents business model afin de capitaliser sur leurs avantages compétitifs (1.3).*

I. La professionnalisation du football n'a réellement émergé au niveau européen que depuis vingt ans

1.1 Le football a très longtemps été une activité d'amateurs, qui s'est lentement professionnalisée au niveau national

- La professionnalisation a commencé, progressivement, au début du 20e siècle

La professionnalisation du football européen a émergé progressivement et s'est réalisée à un rythme variable selon les pays¹ :

- La « *Football Association* »² anglaise, créée en 1863, a accepté dès 1885 que les joueurs de football bénéficient d'un statut professionnel³. Quatre-vingt-huit clubs faisaient ainsi partie de quatre divisions professionnelles en 1923⁴. L'Espagne et l'Argentine ont autorisé ce statut respectivement dès 1929 et 1931⁵ ;
- Le statut de joueur professionnel a été autorisé très tardivement dans certains pays, comme les Pays-Bas (1954), l'Allemagne (1963) ou encore la Norvège (1992)⁶.

La professionnalisation du football français a débuté peu avant la Première Guerre mondiale⁷ :

- La Fédération Française de Football a été créée en 1919⁸ et la professionnalisation instituée dès 1932⁹, attirant vers ce sport les classes moyennes et populaires ;
- Interrompue par le régime de Vichy, la démarche de professionnalisation reprend dès la fin de la Seconde Guerre mondiale avec la création du « *Groupement des clubs autorisés à utiliser des joueurs professionnels* » en 1946¹⁰, devenu la Ligue de Football Professionnel¹¹.

1 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

2 Buraimo et al., English Football, Journal of Sport Economics, 2015.

3 Ibid.

4 Buraimo et al., English Football, Journal of Sport Economics, 2015.

5 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

6 Ibid.

7 Gouguet et Primault, The French Exception, Journal of Sports Economics, 2006 ; Drut, Économie du football professionnel, 2014.

8 Source : Fédération Française de Football.

9 Gouguet et Primault, The French Exception, Journal of Sports Economics, 2006 ; Drut, Économie du football professionnel, 2014.

10 Fédération Française de Football, Le rôle de la ligue de football professionnel.

11 Ibid.

Cette première période de professionnalisation a été caractérisée par des déséquilibres abusifs, au profit des clubs¹² : les footballeurs signaient des « *contrats à vie* »¹³ et devaient s'engager avec leur club jusqu'à l'âge de 35 ans ; leurs salaires n'étaient garantis que pour une saison ; les dirigeants pouvaient transférer les joueurs en échanges d'indemnités sans demander leurs avis.

- **La seconde partie du siècle a été marquée par une accélération de la professionnalisation du football et par la constitution des clubs en sociétés commerciales**

La professionnalisation du football français s'est accélérée dès la seconde partie du 20^e siècle en France¹⁴, avec l'apparition d'un mouvement de contestation sociale au début des années 1960 :

- Raymond Kopa, premier français à obtenir le ballon d'or en 1958¹⁵, a dénoncé les conditions de travail des footballeurs, clamant que « *les joueurs sont des esclaves* »¹⁶;
- En signe de protestation, certains joueurs ont ainsi occupé les locaux de la Fédération Française de Football en mai 1968¹⁷.

Ces mouvements ont abouti à l'**abolition du contrat à vie en 1970**, faisant de la France le premier pays au monde à instaurer des contrats « à temps » pour les footballeurs professionnels¹⁸, à durée déterminée. A la suite d'une grève en 1972, la Charte professionnelle du football, qui réaffirme le principe de mobilité des joueurs en fin de contrat, est adoptée¹⁹.

Les clubs de football français se sont aussi professionnalisés sur le tard, adaptant leurs structures juridiques :

- En 1984, les clubs qui étaient auparavant des associations à but non lucratif ont pu devenir des sociétés d'économie mixte locale (mêlant actionnariat public et privé)²⁰. Très contraignant, ce statut leur interdisait cependant de verser des dividendes, de rémunérer leurs dirigeants et

12 Piat, Les joueurs, Histoires d'un combat permanent, Pouvoirs, 2002.

13 Ibid.

14 Buraimo et al. , English Football, Journal of Sport Economics, 2015; Drut, Économie du football professionnel, 2014 ; Wahl et Lanfranchi, Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours, 1995 ; Piat, Les joueurs, Histoires d'un combat permanent, 2002 ; Gouguet et Primault, The French Exception, Journal of Sport Economics, 2006 ; Wahl, Une vedette, un mythe, Raymond Kopa, Sports-Histoire 2, 1988 ; Wahl, Le mai 68 des footballeurs français, Vingtième siècle, revue d'histoire, 1990 ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

15 France Football, Palmarès du ballon d'or.

16 Wahl, Le mai 68 des footballeurs français, Vingtième siècle, revue d'histoire, 1990.

17 Ibid.

18 Piat, Les joueurs, Histoires d'un combat permanent, 2002

19 Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

20 Loi du 16 juillet 1984

imposait des contraintes relatives à la constitution du capital social²¹;

- À partir de 1999, avec la création de la Société Anonyme sportive professionnelle (SASP) les clubs sont progressivement devenus des sociétés anonymes à statut particulier²². Cette nouvelle forme leur a permis d'adapter leur modèle à l'économie de marché, en les autorisant à verser des dividendes, à rémunérer les dirigeants en levant les restrictions d'accès à leur capital²³;
- Depuis 2004, les clubs professionnels sont désormais soumis aux dispositions du Code de Commerce (sous certaines conditions relatives à leur chiffre d'affaires)²⁴.

Les statuts juridiques des clubs en Europe

La plupart des pays européens prévoient des statuts juridiques proches de ceux des sociétés commerciales pour les clubs de football professionnels.

Les clubs anglais ont été les premiers à adopter des statuts entrepreneuriaux pouvant devenir des sociétés par actions dès la fin du 19^{ème} siècle²⁵. La majorité d'entre eux avaient déjà ce statut dès 1923²⁶.

L'Espagne a imposé dès 1990 aux clubs de football professionnels le statut de sociedad anonima deportiva (SAD), très proche des sociétés commerciales, dans le but de freiner leur tendance à afficher des déficits²⁷. Certains clubs ont toutefois pu conserver leur statut initial et leur actionnariat est composé de « socios »²⁸.

La loi du 23 mars 1981 a imposé aux clubs italiens d'adopter le statut de *società per azioni*²⁹ (SpA ; équivalent de la société par actions). Ils n'ont cependant pu verser des dividendes qu'à partir de 1996, à la condition que 10% des bénéfices du clubs soient reversés aux centres de formations³⁰.

Les clubs allemands ont pu devenir des sociétés par actions à partir de 1998³¹. Ils doivent cependant respecter la règle du « 50+1 » : l'association initiale, fondatrice du club, doit conserver a minima 50% et une action du capital social du club³².

Encadré 1 : Les statuts juridiques des clubs en Europe

21 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

22 Loi du 28 décembre 1999.

23 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

24 Article L122-1 du Code du Sport.

25 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

26 Buraimo et al., English Football, Journal of Sport Economics, 2015.

27 Ascari et Gagnepain, Spanish football, Journal of Sports Economics, 2006.

28 Real Madrid, FC Barcelone, Athletic Bilbao, Osasuna. Les « socios » sont des supporters, qui, contre une cotisation annuelle, élisent le président du club et les membres du Conseil d'Administration.

29 Drut, Économie du football professionnel, 2014

30 Ibid.

31 Ibid.

32 Les deux seules exceptions sont le Bayer Leverkusen et le VfL Wolfsburg, fondés par des employés des entreprises Bayer et Volkswagen ; Bundesliga, German soccer rules: 50+1 explained.

1.2. La libre circulation des joueurs à partir de 1995 a permis la constitution et l'explosion d'un véritable marché européen des transferts

Le marché des joueurs européens a été bouleversé par une décision de justice qui a eu pour effet de transformer le paysage sportif européen :

- Le 15 décembre 1995, la Cour de Justice des Communautés Européennes a considéré que l'établissement de quotas de joueurs étrangers par équipe (généralement 3) et que la pratique consistant à exiger des indemnités de transfert pour le recrutement d'un joueur en fin de contrat étaient contraires au droit communautaire³³;
- Cette décision a, de fait, ouvert le marché des joueurs de football à la libre circulation, élargissant soudain leurs horizons géographiques et professionnels. Si les transferts de joueurs internationaux existaient avant l'Arrêt Bosman (Raymond Kopa et le hongrois Ferenc Puskas ont ainsi respectivement rejoint le Real de Madrid en 1956 et 1957³⁴), ceux-ci étaient relativement rares (en raison du quota de joueurs étrangers imposé aux clubs³⁵).

Cet arrêt a eu de profondes conséquences économiques et constitue le premier déséquilibre compétitif entre les championnats nationaux : la concurrence, auparavant locale, entre les clubs pour attirer les meilleurs joueurs, est devenue internationale, alimentant de manière nette la hausse des salaires et indemnités de transfert³⁶.

33 Arrêt de la Cour du 15 décembre 1995, Union royale belge des sociétés de football association ASBL contre Jean-Marc Bosman, Royal club liégeois SA contre Jean-Marc Bosman et autres et Union des associations européennes de football (UEFA) contre Jean-Marc Bosman, Affaire C-415/93.

34 Source : Real Madrid C.F.

35 Arrêt de la Cour du 15 décembre 1995, Union royale belge des sociétés de football association ASBL contre Jean-Marc Bosman, Royal club liégeois SA contre Jean-Marc Bosman et autres et Union des associations européennes de football (UEFA) contre Jean-Marc Bosman, Affaire C-415/93.

36 Frick, The football players' labor market : empirical evidence from the major European leagues, Scottish Journal of Political Economy, 2007

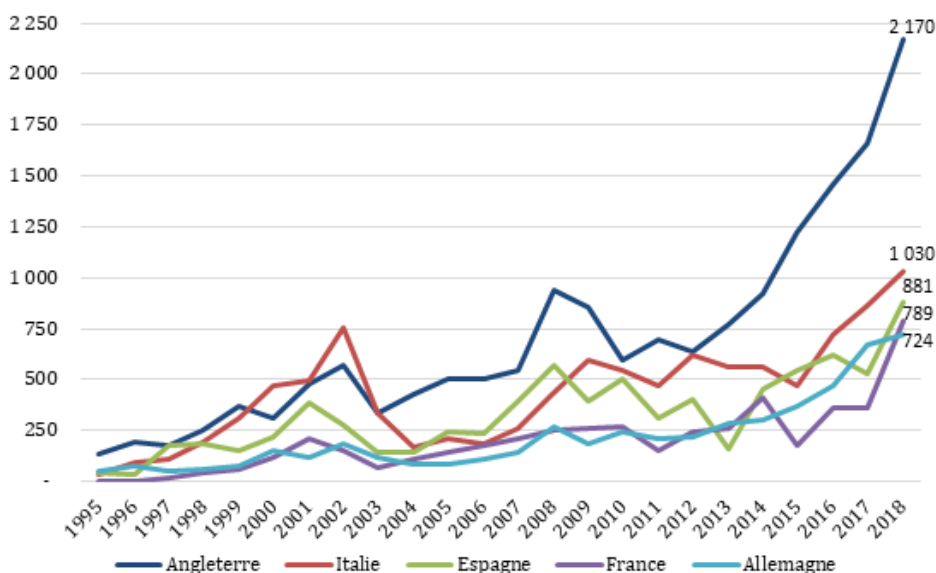


Figure 1 : Dépenses sur le marché des transferts entre 1995 et 2018 de l'ensemble des clubs des cinq ligues majeures, en millions d'euros³⁷

Lecture : Les sommes dépensées par les clubs des cinq ligues majeures en indemnités de transfert sont en constante augmentation depuis 1995. En 1999, quatre ans après l'arrêt Bosman, les clubs dépensaient quatre fois plus sur le marché des transferts qu'en 1995. La domination des clubs italiens au début des années 2000 se traduit par d'importants investissements sur le marché des transferts (les clubs de première division italienne ont dépensé trois à cinq fois plus que leurs homologues français, espagnols et allemands). La forte croissance des droits télévisés de la Premier League anglaise s'est immédiatement répercutée sur le marché des transferts : les clubs anglais ont pu attirer de nombreux talents en dépensant sept fois plus que les clubs français en 2015.

Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars »³⁸

L'ouverture du marché des joueurs et le système de promotion-relégation des ligues ouvertes entraînent de facto une « course à l'armement »³⁹ qui s'est intensifiée en raison des nombreux déséquilibres compétitifs⁴⁰ : chaque club est incité à investir d'importants montants dans le recrutement et le salaire des joueurs, afin de gagner des trophées ou d'éviter les relégations.

37 <https://www.transfermarkt.fr/>

38 Rosen, The Economics of Superstars, The American Economic Review, 1981 ; Kleven et al., Taxation and international migration of superstars : Evidence from the European Football Market", American Economic Review, 2003 ; DNCG ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

39 Andreff, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, 2009.

40 Source : DNCG ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Drut, Économie du football professionnel, 2014.

Le marché est segmenté entre d'une part l'ensemble des joueurs et d'autre part ceux qui possèdent des qualités bien supérieures à la moyenne, qui bénéficient, par leur rareté, d'une forme de « quasi-monopole »⁴¹. Un petit nombre de footballeurs, rares et particulièrement talentueux, des « superstars », capte ainsi la majorité de la masse salariale : en 2016, les 10% des footballeurs de Ligue 1 les mieux payés percevaient 53% des salaires brut distribués⁴² ; le salaire le plus élevé de Ligue 2 correspond au salaire du 300ème joueur le mieux payé de Ligue 1⁴³. Lors de la saison 2017/2018 de Ligue 1, 10% des joueurs représentaient 58% de la masse salariale totale des clubs⁴⁴.

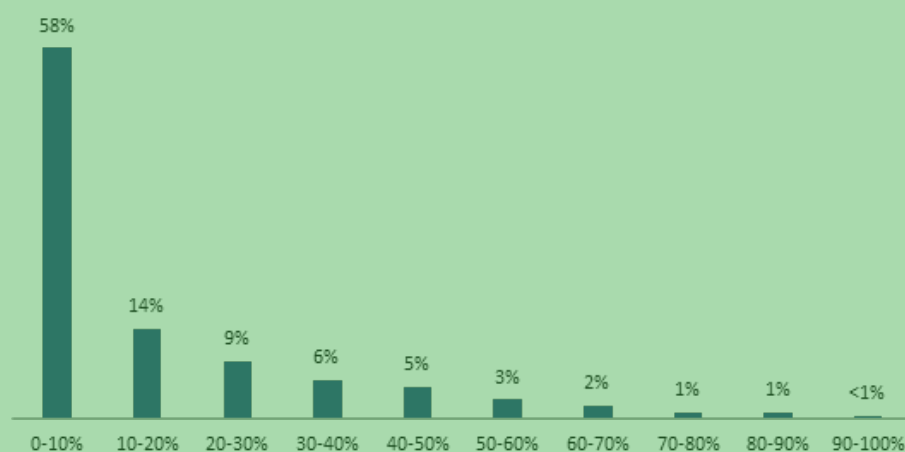


Figure 2 - Répartition de la masse salariale des clubs de Ligue 1 lors de la saison 2017/2018, par décile de salaires de joueurs⁴⁵

Lecture : Conséquence du marché de « superstars », une minorité de joueurs représente la majorité de la masse salariale des clubs. Lors de la saison 2017/2018, 10% des joueurs de Ligue 1 captaient 58% des salaires distribués et les 50% des joueurs les mieux payés de première division française représentaient 92% de la masse salariale des clubs.

Cette course à l'armement, dans un environnement de promotion relégation, tire les salaires des joueurs vers le haut : toute augmentation des revenus des clubs (hausse des droits de retransmission télévisée ou vente de produits dérivés) se traduit par une hausse de la masse salariale. L'augmentation des revenus du football (droits télévisés et marketing) a peu profité aux clubs : les surplus de revenus ont été presque intégralement absorbés par les salaires des joueurs.

Encadré 2 : Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars »

41 Kleven et al., Taxation and international migration of superstars : Evidence from the European Football Market, American Economic Review, 2003. ; DNCG ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Perri, Les nouvelles stratégies de billetterie pour augmenter les revenus des clubs professionnels de football en France, Université de Bordeaux, Thèse, 2017.

42 DNCG, Rapport financier 2015/2016 ; Duhautois, Le marché du travail des footballeurs professionnels : miroir aux alouettes, 2015.

43 DNCG, Rapport financier 2015/2016.

44 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

45 Ibid.

Ces premières tendances ont amené le football européen à entrer dans un 21^e siècle particulièrement dynamique et les clubs européens sont désormais engagés dans une dynamique concurrentielle intense, en raison de l'accroissement de la mobilité des joueurs⁴⁶ :

- Les clubs les plus solides financièrement ont un fort pouvoir d'attractivité. Les clubs souhaitant « vendre » un joueur sont incités à se tourner vers ceux capables d'offrir l'indemnité de transfert la plus élevée, tandis que les joueurs se dirigeront vers les clubs leur offrant le salaire le plus élevé⁴⁷ ;
- Le nombre de joueurs allemands évoluant en première division allemande est ainsi passé de 70% en 1995 à moins de 50% en 2000⁴⁸.

II. L'intensité concurrentielle dans le football européen a explosé depuis le début du 21^e siècle, portée par l'inflation des droits de retransmission télévisée

2.1. Le modèle de financement par l'exploitation des droits télévisés a émergé à partir des années 1980 et a bouleversé l'équilibre du secteur⁴⁹

Les sources de revenus des clubs de football ont considérablement évolué en raison de la professionnalisation et de la médiatisation croissante du sport :

- Des débuts de la professionnalisation du football à la fin des années 1970, les revenus des clubs professionnels dépendaient principalement des recettes aux guichets (Matchday revenues, billetterie) et des éventuelles subventions⁵⁰ ;

46 Drut, Économie du football professionnel, 2014 ; Dejonghe et Van Opstal, The consequences of an open labour market in a closed product market in the economic environment of European professional football, North American Association of Sport Economist 2008; Drut, Économie du football professionnel, 2014 ; Frick, The football's player labor market : empirical evidences from the major European leagues, Scottish Journal of Political Economy, 2007.

47 Dejonghe et Van Opstal, The consequences of an open labour market in a closed product market in the economic environment of European professional football, North American Association of Sport Economist, 2008.

48 Frick, The football players' labor market : empirical evidence from the major European leagues, Scottish Journal of Political Economy, 2007.

49 Andreff et Staudohar, The Evolving European Model of Professional Sports Finance, 2000 ; UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

50 Lagardère Sports and Entertainment, Notre histoire.

- Les droits audiovisuels ne sont devenus une ressource significative pour les clubs de football qu'à partir des années 1980, générant 7% des recettes des clubs français durant la saison 1984-1985 et 21% durant la saison 1990-1991 ⁵¹;
- En 2017, les recettes issues des droits de retransmission représentaient entre 29% et 54% des recettes des clubs des cinq grands championnats⁵².

Ce changement de modèle économique et la perspective d'une relative exposition médiatique ont conduit à l'arrivée de nouveaux investisseurs dans le football, comme Jean-Luc Lagardère au Racing Club de Paris en 1982, Bernard Tapie à l'Olympique de Marseille en 1986⁵³ ou Silvio Berlusconi au Milan AC.⁵⁴

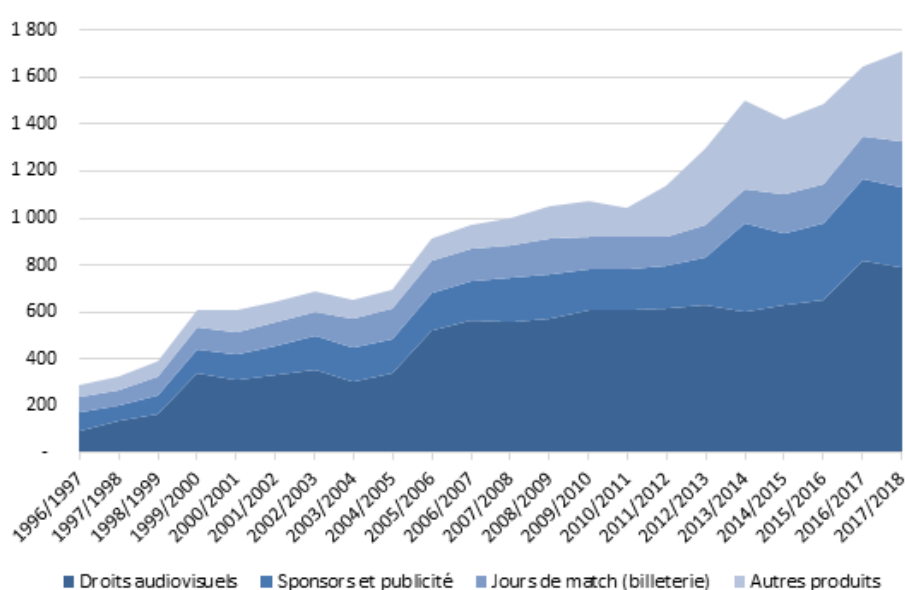


Figure 3 : Structure moyenne des revenus des clubs en Ligue 1 entre 1996 et 2016, en millions d'euros⁵⁵

Lecture : La structure des revenus des clubs français a évolué avec les pratiques du secteur. Alors qu'en 1997, les droits audiovisuels représentaient 32% des revenus des clubs français et les recettes de billetterie 21%, ils représentaient respectivement 58% et 14% des recettes en 2007. Lors de la saison 2016/2017, les droits télévisés contribuaient à 50% des recettes des clubs français, contre 11% pour la billetterie.

51 Andreff et Staudohar, The Evolving European Model of Professional Sports Finance, 2000.

52 UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

53 Source : Olympique de Marseille.

54 Source : A.C Milan.

55 Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Source : DNCG.

La redistribution des droits télévisés en Europe

Les droits de retransmission télévisée, qui sont désormais la principale source de revenus des clubs (voir Figure 3 : Structure moyenne des revenus des clubs en Ligue 1 entre 1996 et 2016, en millions d'euros) se décomposent en droits domestiques, vendus aux diffuseurs nationaux, et droits internationaux, vendus aux diffuseurs étrangers⁵⁶.

Les droits sont vendus lors d'enchères. Leur montant dépend du degré de concurrence entre les diffuseurs et du pouvoir d'attraction national et international des ligues : plus la ligue est attractive, plus elle attire de potentiels diffuseurs et plus les droits de retransmission télévisée seront élevés.

Ces droits peuvent être mis en vente soit par les ligues professionnelles, qui négocient pour l'ensemble des clubs, soit par les clubs eux-mêmes⁵⁷. Le mode de négociation a un effet déterminant sur l'équilibre compétitif de la ligue :

> Lorsque les droits télévisés sont négociés au niveau des clubs, une petite partie d'entre eux accapare la majorité des revenus. Lors de la saison 2008/2009, 51% des droits de retransmission de la Liga étaient ainsi perçus par deux clubs, le Real Madrid CF et le FC Barcelone⁵⁸ ;

> Lorsque les droits sont négociés par une ligue, ils sont ensuite redistribués entre les clubs, selon des critères de répartition qui varient d'une ligue à l'autre mais portent généralement sur les performances sportives et la notoriété des clubs. Ce mode de négociation est aujourd'hui privilégié, afin d'assurer la compétitivité de l'ensemble de la ligue, et est utilisé par les cinq ligues majeures⁵⁹. Il a l'avantage pour les clubs d'assurer une répartition plus ou moins équilibrée des droits de retransmission. Les petites ligues pourraient être tentées de fléchir la majorité des droits audiovisuels vers le ou les clubs les plus performants de leur championnat, afin de soutenir leur compétitivité dans les compétitions communautaires.

Encadré 3 : La redistribution des droits télévisés en Europe

56 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

57 Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

58 Deloitte, Annual Review of Football Finance, 2010.

59 Sénat, Étude de législation comparée n° 275 – Les droits audiovisuels du football : cession et répartition, janvier 2017 ; Les droits de retransmission étaient négociés au niveau des clubs en Espagne jusqu'en 2015. Source : L'Équipe, La Liga mutualise ses droits TV pour mieux résister à la concurrence anglaise, avril 2015.

2.2. Cette nouvelle structure de revenus a entraîné un second déséquilibre compétitif entre les clubs et les championnats nationaux

- La forte croissance des revenus des droits télévisés a entraîné un déséquilibre compétitif entre les championnats nationaux

Les droits télévisés, principale source de revenus d'un club de football, sont généralement négociés collectivement par les ligues nationales et dépendent donc de l'attractivité du championnat dans lequel il se trouve :

- Un club jouant dans une ligue peu attractive et peu compétitive disposera donc de plus faibles revenus que ses homologues étrangers jouant dans une ligue présentant un meilleur niveau sportif (voir *Encadré 3 : La redistribution des droits télévisés en Europe*) ;
- Seuls les clubs jouant des grands championnats peuvent être compétitifs (voir *Encadré 3 : La redistribution des droits télévisés en Europe*) : lors de la libéralisation du marché des transferts, seules les ligues comprenant de nombreux clubs financièrement robustes ont pu attirer les meilleurs joueurs.

Certains clubs issus de championnats mineurs, autrefois dominants sur la scène européenne, ne peuvent donc plus être compétitifs : la faible notoriété de leur ligue et du montant des droits télévisés ne leur permet pas de générer des revenus comparables aux clubs présents dans les grands championnats. Désormais incapables d'attirer les meilleurs joueurs, ces clubs ont vu leur niveau sportif s'abaisser :

- *Alors que les clubs hollandais ont gagné 6 ligues des champions avant 1995 et l'arrêt Bosman⁶⁰, aucun d'entre eux n'a atteint la finale de la Ligue des Champions depuis⁶¹. L'Ajax Amsterdam, quadruple vainqueur de la Ligue des champions⁶², n'a perçu que 12,5 millions d'euros de droits de retransmission télévisée lors de la saison 2017/2018⁶³, soit 5 millions de moins que la lanterne rouge de Ligue 1 française (FC Metz)⁶⁴, en raison de la faible attractivité de l'Eredivisie hollandaise.*
- *Le Celtic Glasgow, vainqueur de la Ligue des Champions en 1967 peine désormais à dépasser les phases de groupe de la Ligue des Champions. L'ensemble des clubs de première division écossaise ne reçoit que 32 millions de livres sterling annuels depuis 2018⁶⁵;*

60 France Football, Palmarès de la Ligue des Champions.

61 Source : UEFA.

62 France Football, Palmarès de la Ligue des Champions.

63 Source : UEFA

64 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

65 BBC, How does Scotland's new broadcasting deal compare to other nations in Europe, novembre 2018.

- *Le Steaua Bucarest, vainqueur de la Ligue des Champions en 1986 et finaliste en 1989, n'a plus dépassé les phases de groupe de la compétition depuis 1990⁶⁶. L'ensemble des clubs de première division roumaine n'a perçu que 26 millions d'euros de droits de retransmission télévisée en 2017⁶⁷ ;*
- *L'Etoile Rouge de Belgrade, vainqueur de la Ligue des Champions en 1991, n'a réussi à atteindre la phase de groupe de la Ligue des Champions qu'à une seule reprise depuis 1995, lors de la saison 2018/2019⁶⁸ en raison de la faible exposition de la première division serbe ;*
- *Un seul club français, l'AS Monaco en 2004, a atteint la finale de la Ligue des Champions depuis 1993 et la victoire de l'Olympique de Marseille⁶⁹. Parmi les cinq ligues majeures, la Ligue 1 est celle dont les revenus issus des droits de retransmission télévisée sont les plus faibles⁷⁰.*

Les recettes provenant des droits télévisés par club étaient en France de 31 millions d'euros pour la saison 2017, contre 45 millions pour l'Allemagne, 52 millions pour l'Italie, 62 millions pour l'Espagne et 145 millions pour l'Angleterre⁷¹ : la faible attractivité de la Ligue 1 entraîne un désavantage compétitif pour l'ensemble des clubs qui y participent.

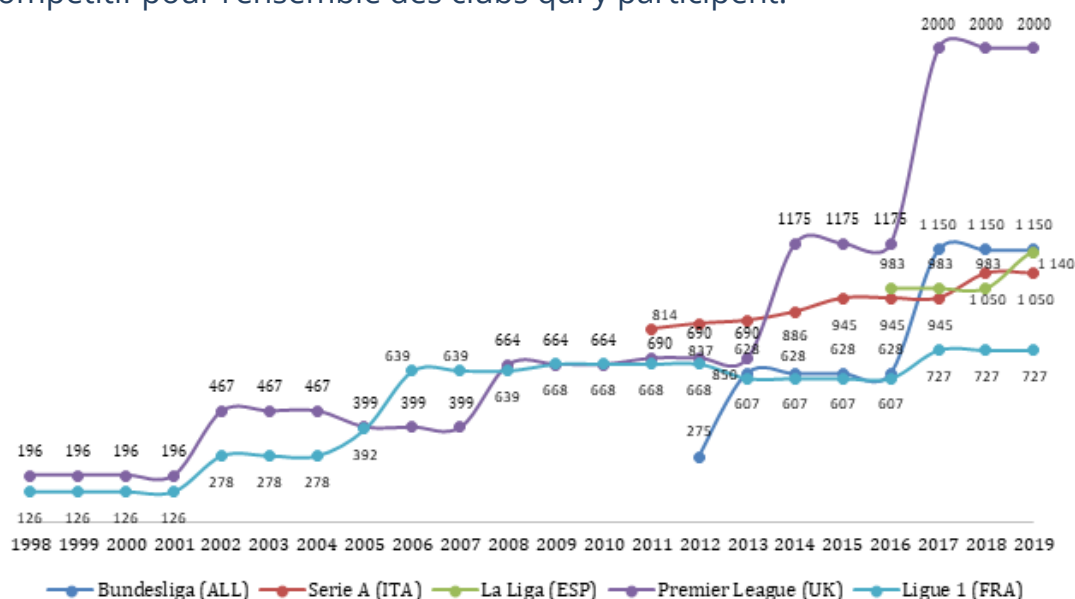


Figure 4 : Droits de retransmission télévisée annuels perçus par les clubs des cinq ligues majeures entre 1998 et 2019, en millions d'euros⁷²

66 Source : UEFA

67 UEFA, Panorama du football interclubs européens, 2019.

68 France Football, Palmarès de la Ligue des Champions ; UEFA.

69 Source : UEFA.

70 Source : DNCG ; ligues nationales.

71 UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019. Ce montant va sensiblement augmenter en 2020 et dépasser les 50 millions d'euros par club français en raison de l'attribution des droits télévisés pour la période 2020-2024, qui ont atteint plus de 1,1 milliard d'euros. Il est toutefois trop tôt pour comparer ce montant à ceux des voisins européens, qui n'ont pas encore commencé le processus d'attribution des droits télévisés pour la période.

72 L'Express, Les géants du Net s'invitent au festin des droits télé du sport, juillet 2016 ; BBC, Premier League TV rights: Sky and BT pay £5.1bn for live games, février 2015 ; PwC, ReportCalcio ; TBI Vision, Eurosport moves for premium football rights, juin 2016 ; DW, New Bundesliga television deal worth 4.64 billions euros, juin 2016 ; Sky, Premiere secures Bundesliga pay-TV rights for four seasons 2009/2010

Lecture : La part croissante des revenus des droits télévisés dans le budget des clubs est principalement due à leur croissance depuis le début des années 2000. Le montant annuel perçu par les clubs anglais a été multiplié par 20 entre 1998 et 2017 tandis que les clubs français ont vu ce montant multiplié par 5,7 sur la même période. Les droits télévisés de la Ligue 1 sont les plus faibles de l'ensemble des cinq ligues majeures, entraînant un désavantage pour les clubs français.

Cette forte disparité des droits télévisés des différentes ligues a un impact direct sur les revenus des clubs :

- Les clubs jouant dans les meilleures ligues génèrent de facto des revenus plus élevés, bénéficiant des revenus supérieurs issus des droits télévisés ;
- Lors de l'exercice 2017/2018, les 20 premiers clubs européens en termes de chiffre d'affaires étaient issus des cinq ligues majeures, et seuls 3 clubs hors de ces ligues font partie des 30 clubs générant le plus de revenus ⁷³;
- Seuls les clubs se trouvant dans les ligues plus attractives peuvent ainsi recruter les meilleurs joueurs, augmentant en retour l'attractivité de la ligue. Une hausse des droits télévisés engendre une dynamique positive pour la ligue, aussi bien d'un point de vue sportif que financier⁷⁴. Les revenus sont ainsi structurellement corrélés aux performances sportives (voir *Figure 5 : Revenus de l'ensemble des clubs des cinq ligues majeures entre 1997 et 2019, en millions d'euros*) ;

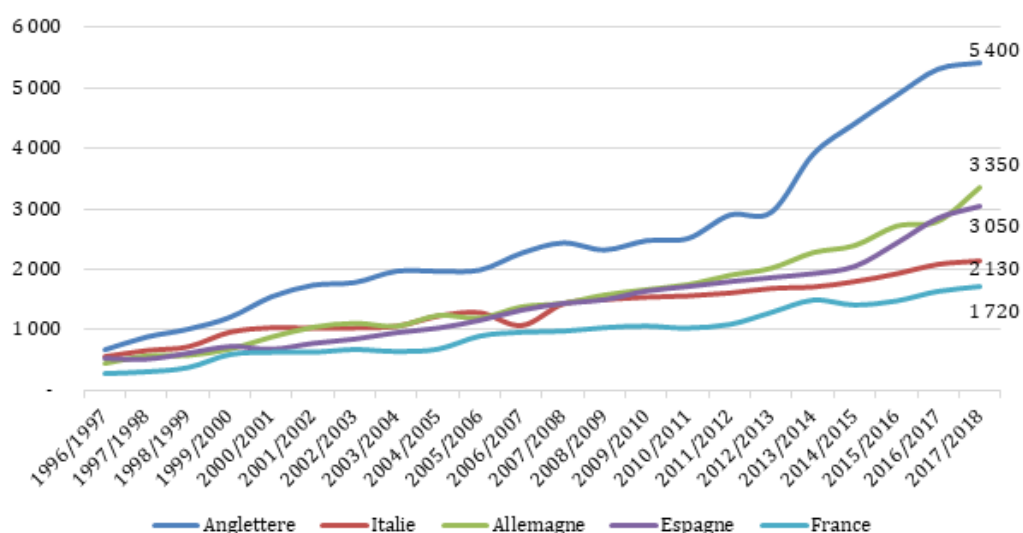


Figure 5 : Revenus de l'ensemble des clubs des cinq ligues majeures entre 1997 et 2019, en millions d'euros⁷⁵

to 2012/2013, novembre 2008 ; France24, Spain's La Liga sells 2019-2022 TV rights for 1.14 billion euros per season, juin 2018 ; Variety, Spain's LaLiga raises \$3.25 billion with soccer TV rights, décembre 2015 ; Telefonica buys LaLiga 2015-16 rights for 600M euros, juillet 2015.

⁷³ Deloitte, Football money league, Janvier 2019.

⁷⁴ Source : Ligue de Football Professionnel ; Premier League, Premier League value of central payments to club, 17 mai 2018 ; DNCG, Rapport financier 2017/2018.

⁷⁵ Source : Deloitte.

Lecture : Les revenus des clubs des cinq ligues majeures affichent une constante progression depuis la fin des années 1990, à rythme variable. Les clubs anglais et allemands ont ainsi multiplié leurs revenus par plus de 7,5 tandis que les clubs français ont multiplié leurs revenus par 5,8. En 2018, les clubs de première division française ont généré un chiffre d'affaires total de 1,27 milliards d'euros, près de deux fois moins que les clubs allemands (3,35 milliards d'euros) et espagnols (3 milliards d'euros) et trois fois moins que les clubs anglais (5,4 milliards d'euros).

- **Des mesures extra-sportives, à l'image de la fiscalité, peuvent aussi être à l'origine de désavantages compétitifs**

Les économistes Henrik Kleven, Camille Landais et Emmanuel Saez, au demeurant co-auteurs réguliers de Thomas Piketty, ont très clairement démontré que la fiscalité peut être à l'origine de transferts internationaux de joueurs professionnels⁷⁶ : l'élasticité du nombre de joueurs étrangers dans un championnat par rapport au taux d'imposition est élevée⁷⁷. La « *Beckham law* » qui prévoit un régime fiscal particulièrement favorable a ainsi été introduite en Espagne en 2005⁷⁸ pour attirer des joueurs étrangers. **Plus la fiscalité qui s'applique aux joueurs est favorable, plus les clubs peuvent les attirer et améliorer leurs performances.**

Les écarts fiscaux et sociaux en matière d'emploi entraînent des différences de coûts substantiels entre les différentes ligues. **Les clubs français sont parmi ceux qui paient le plus de cotisations sociales patronales**, quand bien même leur masse salariale est la plus faible des cinq ligues majeures :

- *L'AS Saint-Etienne payait plus de cotisations sociales patronales (11,5 millions d'euros) que l'ensemble des clubs de Bundesliga allemande (10,3 millions d'euros) lors de la saison 2017-2018⁷⁹;*
- *L'Olympique Lyonnais paie plus de cotisations sociales patronales (28,6 millions d'euros) que l'ensemble des clubs de Liga espagnole et de Bundesliga allemande⁸⁰ ;*
- *Le SCO d'Angers paie plus de cotisations sociales patronales (5,2 millions d'euros) que la Juventus de Turin (3,2 millions d'euros), le Real Madrid (436 000 euros) ou le Borussia Dortmund (4,4 millions d'euros)⁸¹.*

76 Contrairement aux affirmations de la Cour des Comptes : Cour des Comptes, La rémunération du droit à l'image collective des sportifs professionnels, 2009.

77 Kleven et al., Taxation and international migration of superstars : Evidence from the European Football Market, American Economic Review, 2003.

78 Un décret royal Espagnol entrant en vigueur en juin 2005 a offert une niche fiscale aux travailleurs étrangers les plus fortunés, portant notamment sur leurs actifs non-espagnols. Le footballeur David Beckham est l'un des premiers étrangers à avoir bénéficié du dispositif. BBC, Why are Spanish football stars in legal trouble?, 18 juin 2017.

79 Première Ligue / AyacheSalama, Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français, mars 2019.

80 Ibid.

81 Ibid.

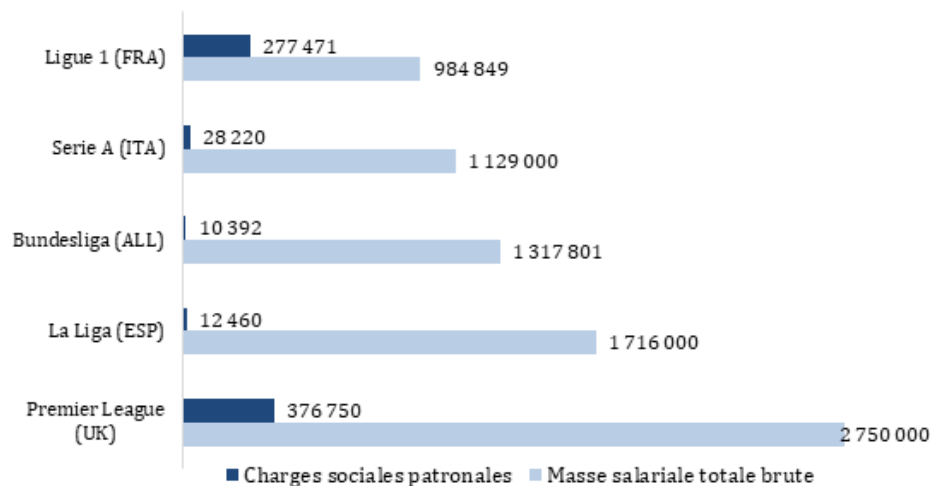


Figure 6 : Cotisations sociales patronales totales en fonction de la masse salariale, saison 2017/2018, en milliers d'euros⁸²

Lecture : Le poids des cotisations sociales constitue un désavantage compétitif pour les clubs français. Le montant des cotisations sociales patronales représente 28,2% de la masse salariale totale, contre 13,7% pour les clubs anglais, 2,5% pour les clubs italiens et moins de 1% pour les clubs allemands et espagnols. Alors que les clubs de Ligue 1 ont la plus faible masse salariale des cinq ligues majeures, ils paient des cotisations patronales dix fois plus élevées que leurs homologues italiens et vingt-trois à vingt-sept fois plus élevées que les clubs allemands et espagnols.

- **La professionnalisation des clubs influence leurs performances : les résultats sportifs sont structurellement corrélés aux revenus des clubs de football professionnels⁸³**

Cette concurrence vive entre les championnats domestiques incite les clubs à déployer d'importants moyens pour assurer leurs performances sportives. Seuls les clubs générant d'importants revenus peuvent s'assurer de composer la meilleure équipe possible, augmentant leur probabilité de victoire et de revenus futurs (voir *Figure 7 : Classement sportif et classement budgétaire lors de la saison 2017/2018 de Ligue 1*). La capacité d'un club à générer des revenus engendre ainsi un cercle vertueux lui permettant d'assurer sa santé financière et sportive. **Le classement final des clubs de Ligue 1 entre 2003 et 2017 est ainsi corrélé aux revenus générés par les clubs⁸⁴.**

⁸² Ibid.

⁸³ Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Andreff, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, 2009.

⁸⁴ Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Andreff, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, 2009.

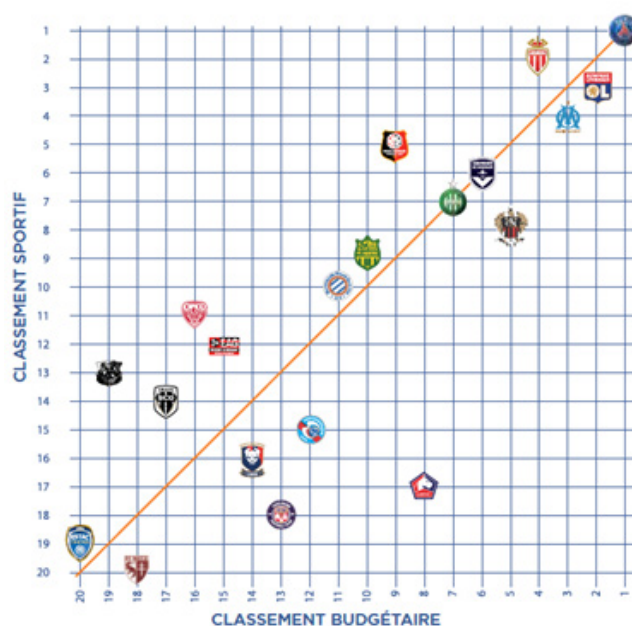


Figure 7 : Classement sportif et classement budgétaire lors de la saison 2017/2018 de Ligue 1⁸⁵

Lecture : Le classement final des clubs de Ligue est corrélé aux revenus générés par les clubs. Les clubs de football professionnels capables d'investir des montants importants sur le marché des transferts et dans leur masse salariale peuvent attirer les joueurs les plus talentueux et augmenter leur probabilité de succès sportifs futurs, ce qui entraîne une augmentation de leurs revenus.

- **La forte croissance des revenus des droits télévisés a entraîné un déséquilibre compétitif entre les clubs d'un même championnat**

Les droits de retransmission télévisée, principale source de revenus des clubs, sont répartis selon plusieurs critères reposant généralement sur les performances sportives passées ainsi que sur la notoriété des clubs. Une vive concurrence sportive s'installe ainsi entre clubs au sein des championnats afin de percevoir la majorité de ces droits.

En France, les droits télévisés sont répartis en fonction de deux critères fixes qui bénéficient à tous les clubs et de deux critères variables selon les clubs⁸⁶ :

- **Une prime de solidarité**, d'un montant fixe de 8 millions lors de la saison 2017/2018 ;
- **Les droits liés à la « licence club »**, d'un montant fixe de 5,3 millions d'euros lors de la saison 2017/2018 ;

85 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

86 Ibid.

- **Une prime liée aux résultats sportifs**, variable selon le classement sportif de la saison en cours ainsi que des cinq dernières saisons disputées. Le club ayant touché la prime de résultats sportifs en 2017/2018 était le Paris Saint-Germain, pour un montant de 23 millions d'euros ;
- **Une prime de notoriété**, calculée sur les cinq dernières années. Le Paris Saint-Germain a perçu une somme de 23 millions d'euros à ce titre lors de la saison 2017/2018, la plus élevée pour un club de Ligue 1 française.

Ces critères d'attribution conditionnent l'ambition sportive des acteurs, les revenus perçus dépendant de leur positionnement au sein de la ligue. En Ligue 1 française, le club aux plus bas revenus issus de droits de retransmission télévisée a perçu un montant 3,5 plus faible que le premier. La France ne fait ni partie des ligues les plus égalitaires (ce rapport est de 1,5 en Angleterre) ni des plus inégalitaires (ce rapport est de 4,5 en Italie)⁸⁷

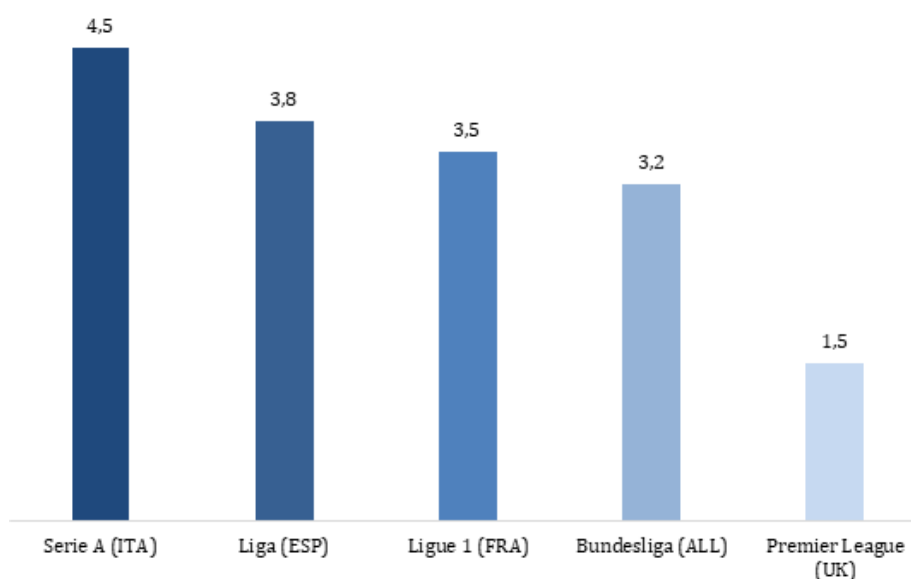


Figure 8 : Répartition des droits télévisés au sein des cinq ligues majeures lors de la saison 2016/2017 (ratio du club percevant le plus de droits télévisés sur celui en percevant le moins)⁸⁸

Lecture : Les inégalités de revenus sont les plus élevées en Italie (rapport de 1 à 4,5) et les plus faibles en Angleterre (rapport de 1 à 1,5). L'Espagne (rapport de 1 à 3,8), la France (rapport de 1 à 3,5) et l'Allemagne (rapport de 1 à 3,2) présentent un niveau d'inégalité intermédiaire.

⁸⁷ Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018 ; Source : DNCG.

⁸⁸ Ibid.

La popularité croissante des compétitions européennes et notamment la Ligue des Champions catalyse ces déséquilibres compétitifs en offrant des dotations élevées aux clubs qui y participent :

- Les droits audiovisuels européens, perçus par cinq clubs en Ligue 1 française, représentaient 21% des recettes de retransmission télévisée totales de l'ensemble des clubs pour la saison 2017/2018⁸⁹ ;
- Le Paris Saint-Germain a perçu 64 millions d'euros pour sa participation à la Ligue des Champions. Le club a ainsi généré plus de revenus au titre de sa participation en Ligue des Champions qu'en Ligue 1 française⁹⁰,
- L'AS Monaco a perçu 46,5 millions d'euros pour sa participation à la Ligue des Champions. Ce montant est équivalent à celui perçu par le club au titre de sa participation en Ligue 1 française⁹¹.

L'arrivée des opérateurs digitaux (Amazon ou Facebook, par exemple) devrait accroître cette pression concurrentielle intense en tirant les droits télévisés à la hausse⁹² : **Amazon diffusera ainsi 60 matchs de Premier League anglaise à partir de 2019** pour les abonnés britanniques du service Prime Vidéo⁹³ tandis que Facebook diffuse l'intégralité des matchs de la saison 2018/2019 de la Liga espagnole en Asie du sud⁹⁴.

III. Les clubs de football ont développé des business models leur permettant de déployer des moyens financiers importants et ainsi de relever les défis de la professionnalisation et de la concurrence sportive

La médiatisation du football professionnel et la libéralisation du marché du travail des footballeurs a entraîné de profonds changements dans la structure de coûts (masse salariale et indemnités de transfert) et de revenus (sponsors, droits de retransmission télévisée) des clubs.

Pour répondre aux mutations de leur environnement économique, les clubs ont développé différents modèles de gestion, alternatifs et

89 Source : DNCG, UEFA.

90 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

91 Ibid.

92 Le Monde, Le sport dans le viseur de Google, Apple, Facebook et Amazon, 28 octobre 2017.

93 Les Echos, Droits du foot : Amazon s'offre 60 matchs de Premier League, 7 juin 2018.

94 Le Monde, Football : Facebook offre la Ligue espagnole gratuitement en Asie du Sud, 15 août 2018.

complémentaires, capitalisant sur leurs avantages compétitifs et expériences historiques⁹⁵, par exemple :

- *La recherche d'un cercle vertueux de gains sportifs et financiers ;*
- *Le développement d'un « capital marque » ;*
- *La diversification des activités ;*
- *L'apport de moyens extérieurs pour faire croître le club ;*
- *L'optimisation des stratégies de transfert.*

- **La stratégie « Succès-circle »⁹⁶, ou le cercle vertueux perpétuel**

Une première stratégie suivie par certains clubs pour se développer a consisté à générer, grâce aux victoires, d'importants revenus qui seront réinvestis pour encore améliorer leurs performances sportives :

- Les résultats sportifs du club lui permettent de recevoir une plus grande part des droits de retransmission télévisée de sa ligue et des compétitions auxquelles ils participent, tout en attirant de nombreux sponsors désireux de voir leur marque associée à une équipe victorieuse;
- Les revenus issus des succès sportifs sont ensuite réinvestis dans le recrutement de joueurs et la masse salariale du club afin d'augmenter les probabilités de victoires futures.

Cette stratégie, qui repose sur la volonté d'engendrer un cercle vertueux de performances sportives et financières ne peut toutefois être poursuivie que par un petit nombre de clubs : **les compétitions et championnats n'offrent que peu de places lucratives.**

Elle est principalement suivie par des clubs jouant des championnats mineurs, tels que le FC Bale (Suisse) ou Rosenborg BK (Suède) : peu concurrencés sportivement dans leur championnat domestique, ces clubs augmentent d'autant plus leur probabilité de remporter le championnat, ainsi que la plus grande part des droits de retransmission télévisée. Rosenborg BK a ainsi remporté le championnat suédois à 20 reprises entre 1992 et 2018, et le FC Bâle a terminé 1er à l'issue de la saison régulière du championnat suisse à 12 reprises entre 2002 et 2018.

95 Andras et Havran, *New business strategies of football clubs*, 2015.

96 Ibid.

Ces succès domestiques peuvent se convertir par d'éventuelles participations à des compétitions européennes, permettant aux clubs de creuser encore plus l'écart financier et sportif avec leurs rivaux.

- La stratégie « commerciale »⁹⁷ ou le développement d'un « capital marque »⁹⁸

Une autre stratégie poursuivie par des clubs professionnels de football consiste à **capitaliser sur leurs performances sportives et leurs gloires présentes ou passées pour développer leur valeur de marque**. Cet axe de croissance est un moyen de diversifier les revenus des clubs en développant le merchandising ainsi que leur présence sur les réseaux sociaux.

Les clubs historiques disposent de centaines de millions de Fans, mais seulement une minorité d'entre eux (les quelques dizaines de milliers de personnes présentes au stade ainsi que les téléspectateurs) génère des revenus directs pour le club⁹⁹. Le développement de la marque associée aux clubs leur permet de monétiser la majorité de leurs supporters en commercialisant des produits dérivés ou en utilisant les immenses bases de données que constitue leur présence sur les réseaux sociaux : la page Facebook du Real Madrid est la 4ème page la plus suivie au monde avec près de 110 millions de Fans (derrière le footballeur Cristiano Ronaldo), celle du FC Barcelone est la 6ème avec plus de 103 millions de Fans, tandis que Manchester United se trouve en 18ème place de ce classement, affichant 73 millions de likes.

La plupart des clubs historiques mettent en œuvre des moyens humains et financiers dans le but de développer leur marque, en étoffant leurs équipes marketing et en communiquant avec leurs supporters à travers le monde entier, dans plusieurs langues¹⁰⁰.

Ce mouvement a d'abord été engagé par les clubs anglais et notamment Manchester United :

- La stratégie du club repose sur son développement commercial et son image de marque : trois des quatre « éléments clés » de sa stratégie y sont dédiés¹⁰¹ (le portefeuille de sponsors du club, la croissance des activités relatives au merchandising et l'exploration de nouveaux contenus et opportunités digitales) ;

97 Ibid.

98 Paché et N'Goala, Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel, Revue Management & Avenir, juin 2011.

99 Kuper, Szymanski, Soccernomics, 2018.

100 Ibid.

101 Manchester United Investors Relations, Business Strategy.

- Le club a généré 276 millions de livres sterling grâce à son activité commerciale en 2017, (sponsoring, merchandising, activité sur les réseaux sociaux) soit 47% des revenus du club¹⁰² ;
- Le club établit des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs du secteur des médias, à l'image de Sina Sports en Chine¹⁰³ ;
- Manchester United recrute des professionnels du digital et des médias pour accompagner sa croissance : Phil Lynch, ancien directeur du département média chez Yahoo et senior vice-president des jeux et réseaux numériques de Sony Pictures, a rejoint le club en tant que « CEO of Media » en février 2017¹⁰⁴ ;
- Le club a lancé en août 2018 sa propre application mobile destinée aux supporters, sur laquelle se trouve de nombreux contenus et informations exclusives¹⁰⁵. Grâce à cette application, la Manchester United TV, chaîne de télévision payante du club, est disponible dans plus de 165 pays.

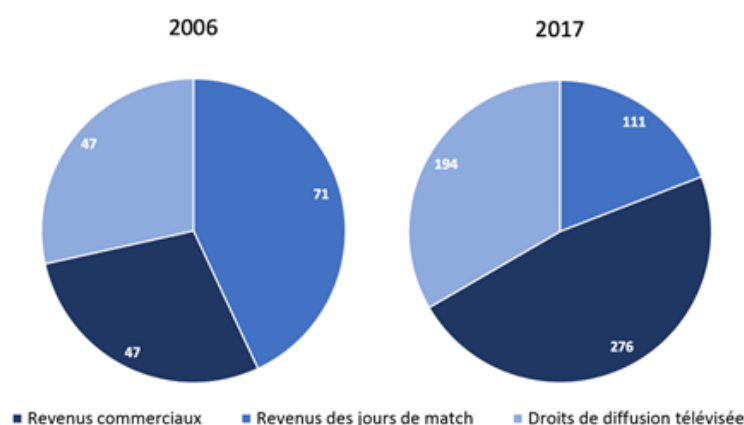


Figure 9 : Évolution de la structure des revenus de Manchester United entre 2006 et 2017, en millions de livres sterling ¹⁰⁶

Lecture : Alors que le club générait 47 millions de livres sterling grâce à son activité commerciale en 2006, soit 27,8% de son chiffre d'affaires, cette proportion atteint désormais 47% (276 millions de livres sterling) des revenus générés par le club, qui est ainsi moins dépendant des droits télévisés et des recettes générées les jour de match (prix payés par les spectateurs pour assister aux matchs, consommation sur place).

La Juventus de Turin a récemment effectué un rebranding¹⁰⁷ pour développer une nouvelle image de marque :

¹⁰² Manchester United plc, 2018 Annual report on Form 20F.

¹⁰³ ChineDaily, Sina to broadcast Manchester Utd's TV channel in China, janvier 2016.

¹⁰⁴ The Drum, Manchester United appoint former Yahoo and Sony boss Phil Lynch as chief executive of media, février 2017.

¹⁰⁵ Manchester United, United launch free global app for supporters, août 2018.

¹⁰⁶ Manchester United, Investor Presentation.

¹⁰⁷ Juventus FC, New logo, new identity: A new era begins, juillet 2017.

- Le club s'est associé avec IMG¹⁰⁸, agence de stratégie et de licence de marque, en 2016, et a annoncé l'adoption d'un nouveau logo, plus moderne en 2017¹⁰⁹. Il a développé une série-documentaire diffusée sur Netflix¹¹⁰ et renommé ses infrastructures (J-Village, J-Academy)¹¹¹;
- L'agence InterBrand, créatrice du nouveau logo, indiquait que la marque Juventus a une vocation universelle : « *Juventus aims to distil its essence into far-reaching experiences which can appeal to the football fan while being highly relevant to entertainment enthusiasts who are further away from football as a sport. The new logo is iconic and universal* »¹¹² ;
- Andrea Agnelli, son président, rappelait en mai 2018 que l'exposition internationale constituait l'un des enjeux stratégiques majeurs du club : « (...) *we all want more international exposure, to develop our brands. Today everything is about brand exposure* »¹¹³.

• La diversification, ou le football comme branche d'activité du secteur du divertissement

Afin de déployer un modèle économique moins dépendant de leurs résultats sportifs, certains clubs ont choisi une stratégie de diversification de leurs activités, afin de générer des revenus grâce à des activités annexes permises par leur notoriété.

La forme la plus commune de diversification est l'acquisition d'un stade, qui offre au club une nouvelle source de revenus stables grâce à la billetterie et à l'organisation d'événements (concerts, spectacles, autres compétitions sportives)¹¹⁴ :

- L'Olympique Lyonnais a récemment achevé la construction du Groupama Stadium¹¹⁵ (59 000 places) et développe désormais le complexe OL City, qui devrait attirer près de 3 millions de visiteurs annuel¹¹⁶. Un musée dédié à l'Olympique Lyonnais et un hôtel ont été ouverts en 2018 ; un pôle médical, des immeubles de bureaux et un centre de loisirs sont actuellement en construction¹¹⁷. Son Président, Jean-Michel Aulas, considère que l'Olympique Lyonnais n'est pas qu'un simple club de football mais une « *holding de divertissement* »¹¹⁸ ;

108 <https://imglicensing.com/client-portfolio/juventus-fc/>

109 Juventus FC, New logo, new identity: A new era begins, juillet 2017.

110 Juventus FC, Netflix to launch Juventus Docuseries, octobre 2017

111 Juventus FC, J Village.

112 Interbrand, JUVENTUS: Moving the market multiple beyond the beautiful game.

113 The Guardian, Juventus chairman Andrea Agnelli: 'My project to reshape European football', mai 2018.

114 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

115 Le Monde, L'Olympique lyonnais inaugure son nouveau stade, janvier 2016.

116 Olympique Lyonnais, Document de référence 2017/2018.

117 Ibid.

118 Jean-Michel Aulas déclarait ainsi à Canal+ en 2007 : « Nous ne sommes pas un club de foot mais une holding de divertissement ».

- La Juventus de Turin, a construit un complexe hôtelier (J-Hotel) à proximité de l'Allianz Stadium (que le club détient par ailleurs)¹¹⁹ ;
- De nombreux événements et concerts ont lieu à l'Emirates Stadium, stade de 60 000 places détenu par Arsenal FC. Un sommet franco-britannique y a été tenu en 2008, durant lequel l'ancien Président de la République Nicolas Sarkozy et l'ancien Premier Ministre britannique Gordon Brown se sont rencontrés¹²⁰.

Certains clubs se diversifient « horizontalement » en investissant dans le sport électronique :

- Le club allemand Schalke 04 a acquis en 2016 l'équipe « *Elements* », qui participe au championnat européen du jeu en ligne « *League of Legends* »¹²¹ ;
- Le club italien de l'AS Roma et Fnatic, organisation majeure du sport électronique, ont signé un partenariat et fondé une équipe commune pour les compétitions en ligne du jeu de football « *FIFA* »¹²² ;
- La structure chinoise LGD et le Paris Saint-Germain se sont associés en 2018 pour créer l'équipe « *PSG.LGD* », qui participe à de nombreuses compétitions internationales du jeu en ligne « *DOTA 2* »¹²³. Le Paris Saint-Germain a par ailleurs développé l'entité PSG Esports, qui comporte plusieurs équipes de sport électronique¹²⁴.

Le club danois FC Copenhague est l'un des clubs les plus exemplaires en matière de diversification :

- *Le club a été introduit en bourse dès 1997 ;*
- *Il a acquis le stade de Parken la même année¹²⁵ ;*
- *En 1999, la société a changé de nom pour devenir Parken Sport & Entertainment A/S¹²⁶.*
- *Le groupe a acquis en 2001 Rockshow, qui organise un festival annuel de musique ;*
- *La même année, il a investi dans une société de production, Euro Media A/S avant de racheter fitnessdk en 2006 (salles de sport)¹²⁷ ;*
- *Le club détient désormais les centres de loisirs Lalandia Billund (depuis 2007), la société de location de bureaux Kontor-Ejendomme¹²⁸. En 2017, il a*

119 Juventus FC, J Hotel under construction in Continassa, mars 2018.

120 BBC, Brown seeks 'Entente Formidable', mars 2008.

121 ESPN, Schalke 04 buys, renames League of Legends team, mai 2016.

122 AS Roma, esports.

123 Dailymail, PSG one of the first football teams to form a DOTA 2 team as they partner with Chinese esports organization LGD, avril 2018

124 FoxSports Asia, Paris Saint-Germain invest in Chinese Dota 2 team LGD, avril 2018.

125 Drut, Économie du football professionnel, 2014.

126 Ibid.

127 Aglietta et al., Bourse et football, revue d'économie politique, 2008. ; Drut, Économie du football professionnel, (2014).

128 <https://www.parken.dk/>

*lancé son équipe de sport électronique, North, en partenariat avec la société de divertissement Nordisk Film*¹²⁹.

- **La « Synergie »¹³⁰, ou l'apport de moyens extérieurs**

Le développement de certains clubs repose sur une stratégie de mobilisation de moyens extérieurs qui permettent d'améliorer leurs performances sportives et financières. Ce faisant, ces clubs représentent des actifs qui permettent de valoriser en retour les autres activités de leurs propriétaires.

Certains clubs ont récemment émergé au niveau sportif grâce à ce type de stratégie :

- Le Paris Saint-Germain, détenu depuis 2011 par le fonds souverain qatari Qatar Sports Investment¹³¹, a dépensé plus d'un milliard d'euros en indemnités de transfert. Le club est un outil de soft power essentiel pour le Qatar, à qui il offre une visibilité internationale¹³². Récemment, le footballeur Neymar est ainsi devenu l'ambassadeur mondial de Qatar National Bank¹³³ ;
- Les Émirats-Arabis Unis ont poursuivi une stratégie semblable en acquérant Manchester City F.C en 2008, à travers leur fonds souverain Abu Dhabi United Group¹³⁴. Depuis, ils ont investi plus de 1,3 milliards de livres sterling dans le club¹³⁵;
- L'entreprise Red Bull développe son image de marque à travers des investissements dans le sport¹³⁶. Elle détient trois clubs de première division : le club autrichien RB Salzburg, le club allemand RB Leipzig et le club américain New York Red Bulls¹³⁷.

- **Le « Trading »¹³⁸, ou l'exploitation de l'inefficience du marché des transferts**

Une dernière stratégie suivie par des clubs de football consiste à repérer des joueurs à haut potentiel ou dont la valeur marchande ne reflète pas la valeur sportive, à les recruter et à les former pour les céder ensuite au plus haut de leur valeur marchande et ainsi assurer les performances financières du club.

129 FC Copenhagen, New Esport organization North aims for top position, janvier 2017.

130 Andras et Havran, New business strategies of football clubs, 2015.

131 Le Parisien, Un fonds du Qatar rachète 70% du PSG, mai 2011.

132 La Tribune, « Soft power » : jusqu'où ira le Qatar en France ?, novembre 2017.

133 Les Echos, Qatar National Bank, sponsor du PSG, fait de Neymar son ambassadeur mondial, décembre 2018.

134 Financial Times, Abu Dhabi investors buy Manchester City, septembre 2008.

135 The Guardian, Manchester City accounts show Sheikh Mansour has put £1.3bn into club, septembre 2018.

136 Financial Times, Red Bull and the fight for football's soul, mai 2017.

137 Les Echos, RB Leipzig, le marketing sportif à la sauce Red Bull, septembre 2017.

138 Andras et Havran, New business strategies of football clubs, 2015.

Cette stratégie est possible car le marché des transferts est inefficace¹³⁹ : la valeur économique d'un joueur sur ce marché ne dépend pas seulement de ses performances sportives actuelles, mais aussi :

- **De son « potentiel » sportif.** En le recrutant, les clubs « parient » sur le développement sportif d'un jeune joueur présentant des qualités supérieures à ses concurrents de son âge : il sera d'autant plus valorisé que sa courbe de progression est grande. Ce type de stratégie favorise l'émergence de nouveaux talents en offrant à de jeunes joueurs, souvent formés sur le territoire national, leurs premiers matchs en compétition officielle ;
- **De sa valeur marketing.** Certains joueurs, en raison de leur personnalité ou de leurs caractéristiques propres, peuvent apporter une exposition nouvelle et générer d'importants revenus pour les clubs :

o L'arrivée de l'international japonais Hidetoshi Nakata à l'AS Roma a entraîné une explosion des ventes de maillots du club romain au Japon¹⁴⁰ ;

o Le premier match de l'international chinois Wu Lei en Liga espagnole avec le modeste club de l'Espanyol Barcelone a été suivi en Chine par un nombre record de 40 millions de téléspectateurs (alors que le match a été suivi par seulement 177 000 téléspectateurs en Espagne)¹⁴¹. Moins d'un mois après sa signature, le club comptait 520 000 followers supplémentaires sur les réseaux sociaux¹⁴² ;

- De la situation financière du club avec lequel il est sous contrat : les négociations sur le marché des transferts sont tripartites (le joueur, le club « vendeur » et le club « acheteur »). Plus un club est solide financièrement, moins il est incité à vendre des joueurs pour générer des revenus et plus il dispose donc d'un certain pouvoir de négociation. Un club tiers qui désirerait acquérir l'un de ses joueurs devra alors s'acquitter d'une indemnité d'autant plus élevée ;
- De sa situation contractuelle : depuis l'arrêt Bosman (voir 1.1.2), les clubs ne peuvent plus réclamer d'indemnité de transfert pour un joueur dont le contrat arrive à terme : ils ont donc intérêt à le céder avant. Lorsqu'il ne reste plus qu'une année de contrat liant les deux parties et qu'aucun renouvellement ne semble possible, le club est dès lors incité à « vendre » le joueur, sous peine de le voir partir libre l'année suivante. Moins il reste d'années de contrats liant le joueur à son club, plus sa valeur marchande sera faible.

139 Kuper et Szymanski, Soccernomics, 2018.

140 Paché et N'Goala, Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel, Revue Management & Avenir, juin 2011.

141 BBC, Wu Lei's La Liga debut draws Chinese audience of 40 million, février 2019.

142 RCD Espanyol de Barcelona, L'efecte Wu Lei, février 2019.

L'ensemble de ces éléments explique que la productivité d'un joueur de football sur le plan sportif peut être dé-corrélée de sa valeur marchande. Les clubs ont dès lors intérêt à exploiter ces inefficiences du marché des transferts¹⁴³ et constituer des équipes dont les performances sportives sont supérieures à leur valeur marchande.

C'est le cas par exemple de l'AS Monaco ou du Borussia Dortmund. Ces deux clubs ont en commun d'être des « *outsiders* » dans leurs ligues nationales respectives. Ils font face à un ou plusieurs leaders historiques (l'Olympique Lyonnais et le Paris Saint-Germain pour l'AS Monaco, le Bayern Munich pour le Borussia Dortmund) qui captent la majorité de l'exposition nationale et des revenus qui y sont associés.

Afin de rester compétitifs, ils déploient une stratégie d'utilisation des « *sous-eficiencies* » du marché des transferts, afin d'atteindre un niveau élevé de performance sportive et de générer d'importants revenus lors de la cession de joueurs. Ces clubs s'appuient ainsi sur des directeurs sportifs de haut niveau (Luis Campos, qui a quitté l'AS Monaco lors de la saison 2016 et Michael Zorc, toujours en poste au Borussia Dortmund) afin de détecter de jeunes talents ou des joueurs sous-valorisés :

- **L'AS Monaco, affiche une balance des transferts positive de 402 millions d'euros sur les 5 dernières saisons**¹⁴⁴ (il a perçu 402 millions d'euros d'indemnité de transferts de plus qu'il n'en a dépensé), tout en affichant des performances sportives historiques : le club a remporté la Ligue 1 française lors de la saison 2016/2017 devant le Paris Saint-Germain et atteint la demi-finale de la Ligue des Champions la même année¹⁴⁵ ;
- **Le Borussia Dortmund affiche une balance des transferts positive de 122 millions d'euros sur les 10 dernières saisons**, alors que son rival le Bayern Munich a perdu 280 millions d'euros sur cette même période¹⁴⁶. **Le club a assaini ses finances tout en assurant ses performances sportives** : alors qu'il était proche de la faillite et payait ses joueurs avec difficulté en 2005 (le Bayern de Munich lui avait même accordé un prêt de 2 millions d'euros)¹⁴⁷, il a remporté la Bundesliga allemande en 2011 et 2012 et atteint la finale de la ligue des champions en 2013, pour la seconde fois de son histoire¹⁴⁸ ;

143 Kuper et Szymanski, Soccernomics, 2018.

144 Source : <https://www.transfermarkt.fr/>.

145 Source : AS Monaco.

146 Source : <https://www.transfermarkt.fr/>.

147 The Guardian, It is only nine years since Bayern Munich bailed out Dortmund with €2m, mai 2013.

148 Source : BV 09 Borussia Dortmund.

Le marché du travail des footballeurs est cependant marqué par son caractère particulièrement efficient :

- Les joueurs travaillent en public (le marché est transparent car la totalité des matchs disputés par les joueurs depuis le début de leur carrière professionnelle est accessible) et leur productivité peut ainsi être déterminée de manière objective par les clubs – et tous les observateurs ;
- Du côté de l'offre de joueur, lorsque l'un d'eux est particulièrement performant, il peut négocier son salaire à la hausse : si le club dans lequel il se trouve ne souhaite pas ou ne peut pas s'aligner sur ses prétentions salariales, il a la possibilité de se tourner vers un autre club prêt à lui offrir le salaire souhaité, les clubs étant en excès de demande de travail¹⁴⁹ (car ce joueur se trouve sur un marché du travail de « superstars », voir *Encadré 2 : Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars »*). De la même manière, un club cherchera à trouver un potentiel acquéreur si l'un de ses joueurs est sous-performant par rapport à son salaire.



149 Kuper, Szymanski, *Soccernomics*, 2018 ; Arrondel et Duhautois, *L'argent du football*, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.



Partie II - Des investissements au service du football, des clubs, des joueurs et des territoires

Les investisseurs institutionnels déploient leurs compétences au service d'une dynamisation positive du football professionnel, au bénéfice des clubs, des joueurs, des supporters et des territoires

Les investisseurs institutionnels, à travers leurs compétences dans le secteur du sport et leur expérience confirmée dans le domaine financier, peuvent insuffler une nouvelle dynamique au football professionnel français, qui se traduira par :

- *Une élévation du niveau sportif et de la qualité du spectacle (1.1) ;*
- *Une meilleure gestion financière de long-terme des clubs (1.2), ;*
- *La dynamisation des retombées économiques et sociales positives pour l'ensemble des territoires (1.3).*

I. Les investisseurs institutionnels peuvent insuffler une dynamique nouvelle au football professionnel français et élever le niveau sportif et la qualité du spectacle

1.1. Les investisseurs institutionnels permettent aux grands clubs de football d'améliorer leurs résultats sportifs

- Les investisseurs institutionnels permettent aux clubs d'investir dans leur masse salariale, élément clé de leurs résultats sportifs¹⁵⁰

Seuls les clubs disposant de larges moyens financiers peuvent attirer et conserver les meilleurs joueurs¹⁵¹, dont le coût ne cesse de croître (voir *Encadré 2 : Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars »*), et dont la présence est une condition déterminante du succès durable d'un club.

Des études menées dans le football anglais et français démontrent que la masse salariale est un facteur de succès :

- *Elle explique 90% des variations du classement final de chaque saison de première et seconde division anglaises entre 2007 et 2016¹⁵² ;*
- *Des études menées en Angleterre sur la période 1974-1999 indiquent que ce sont bien les salaires qui causent les performances sportives, et non l'inverse¹⁵³ ;*
- *Cette relation est également vérifiée pour le championnat français, par plusieurs études menées entre 2005 et 2014¹⁵⁴ et entre 2012 et 2016¹⁵⁵.*

Cette relation entre masse salariale et performance sportive s'explique par le fonctionnement particulièrement performant (l'efficacité) du marché du travail (contrairement aux marchés des transferts qui est moins efficace, voir

150 DNCG ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

151 Le marché du travail des footballeurs professionnels étant un marché de « superstars », les meilleurs joueurs bénéficient d'un « quasi-monopole ». Voir Encadré 2 : Le marché du travail des footballeurs professionnels est un marché de « superstars ».

152 Kuper et Szymanski, Why England Lose : And Other Curious Phenomena Explained, 2010 ; Szymanski et Kuypers, Winners and Losers. The Business Strategy of Football, 1999.

153 Hall et al., Testing causality between team performance and payroll : the cases of major league baseball and English soccer, Journal of Sport Economics, 2002.

154 Llorca et Teste, Dépenses salariales et performance dans l'industrie du football, 2016.

155 Source : DNCG ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

partie I, 1.3) des joueurs de football sur le long-terme¹⁵⁶ : un joueur de football professionnel « travaille en public » et les clubs peuvent objectivement déterminer la productivité de chaque joueur.

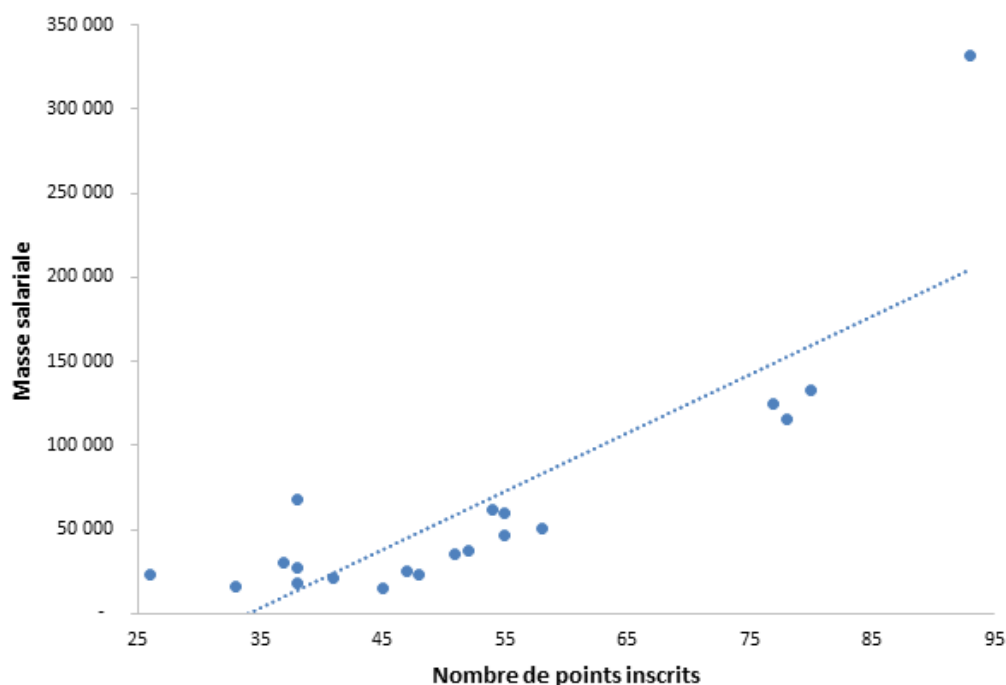


Figure 10 : Nombre de points inscrits par les clubs de Ligue 1 française en fonction de leur masse salariale (en milliers d'euros) lors de la saison 2017/2018¹⁵⁷

Lecture : Le principal déterminant du classement final et du nombre de points inscrits en Ligue 1 française est la masse salariale. Ce sont en général les équipes les plus rémunératrices qui gagnent le plus de matchs.

- Les investisseurs institutionnels ont investi dans les meilleurs joueurs, améliorant leurs résultats sportifs

Les acteurs institutionnels déploient leurs compétences au profit des clubs de football en renouvelant leurs structures organisationnelles et leurs équipes de direction, en sécurisant des financements durables ou en nouant des partenariats commerciaux significatifs. L'implication de ces acteurs, s'engageant dans une démarche de valorisation de leurs actifs, a permis d'améliorer les résultats sportifs de nombreux clubs, et notamment :

¹⁵⁶ Kuper et Szymanski, *Soccernomics*, 2018 ; Le marché des transferts est toutefois inefficent. Voir 1.3.

¹⁵⁷ Source : DNCG : Arrondel et Duhautois, *L'argent du football*, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

- **Leicester City FC :**

o Le club a été racheté par le KING Power Group en 2010¹⁵⁸, qui a injecté plus de 50 millions de livres sterling dans le club, accordé un prêt de 103,4 millions de livres sterling au club et attiré de nouveaux sponsors internationaux comme AirAsia¹⁵⁹.

o Il a rejoint et remporté la Premier League anglaise lors de la saison 2015/2016, après avoir passé dix ans en troisième division anglaise entre 2004 et 2014¹⁶⁰. Le club a participé à la Ligue des Champions pour la première fois de son histoire lors de la saison 2016/2017 et atteint les quarts de finale¹⁶¹ ;

- **Wolverhampton Wanderers :**

o Le club a été racheté par le conglomérat chinois Fosun International en 2016¹⁶², qui a nommé une nouvelle équipe de direction constituée de professionnels expérimentés¹⁶³, accordé des prêts au club¹⁶⁴ et attiré le plus gros sponsor maillot de son histoire¹⁶⁵ ;

o Il a retrouvé la Premier League anglaise lors de la saison 2018/2019 pour la première fois depuis 2012¹⁶⁶, et atteint la septième place, son meilleur résultat en championnat depuis la saison 1972/1973¹⁶⁷ ;

- **Le RB Leipzig :**

o Le club, fondé en 2009 par l'entreprise Red Bull¹⁶⁸, a débuté en cinquième division allemande¹⁶⁹ ;

o Il a rejoint la Bundesliga allemande lors de la saison 2016/2017 et terminé deuxième de la compétition ;

- **Tottenham Hotspur FC :**

o Le club est dirigé depuis 2001 par le fonds ENIC et son managing

158 The Guardian, Leicester City set for cash boost after being sold to Thai consortium, octobre 2010

159 Nikkei Asian Review, The rise and rise of Leicester City under King Power, octobre 2016.

160 Source : Leicester City FC.

161 Ibid.

162 The Guardian, Wolves sold for £45m to Chinese group Fosun International, juillet 2016.

163 Wolverhampton, Club finalizes key appointments, août 2016

164 BirminghamLive, Gamble pays off, Fosun makes big commitment and what Wolves' accounts REALLY mean, mars 2019.

165 Express and Star, Wolves sign biggest sponsorship deal in club history, juin 2018.

166 Source : Wolverhampton Wanderers.

167 Source : Premier League ; Wolverhampton Wanderers.

168 Financial Times, Red Bull and the fight for football's soul, mai 2017.

169 Source : Bundesliga.

director Daniel Levy, qui ont sécurisé de nombreux financements privés pour différents projets et notamment la construction d'un nouveau stade de 62 000 places¹⁷⁰. Ce faisant, ils ont rendu le club financièrement sain et profitable¹⁷¹ alors qu'il souffrait d'importantes difficultés financières¹⁷² ;

o Il a constitué une équipe de haut niveau grâce à une gestion performante, en recrutant intelligemment sur le marché des transferts (le club affiche des dépenses nettes sur le marché des transferts de seulement 16,8 millions de livres sterling en 10 ans¹⁷³) ;

o Le club, qui était depuis les années 1990 une équipe dite de « milieu de tableau », fait désormais partie de l'élite anglaise et n'a pas terminé une saison en-deçà de la 6ème position depuis 2009¹⁷⁴, atteignant même la finale de la Ligue des Champions en 2019 pour la première fois de son histoire¹⁷⁵. Le club a ainsi réussi – avec Manchester City FC – à briser l'hégémonie du « Big four »¹⁷⁶ sur la Premier League anglaise : on parle désormais de « Big six »¹⁷⁷.

1.2. Cette expérience et ces performances profitent à l'ensemble du football national et des clubs professionnels

- L'attractivité d'un match de football pour les spectateurs dépend de la performance sportive des clubs et de la qualité des joueurs présents sur le terrain

Les amateurs de football s'intéressent d'autant plus à un match que les joueurs et les équipes qui le disputent sont performants d'un point de vue sportif¹⁷⁸ : un spectacle de meilleure qualité attire plus de spectateurs. Chaque club dépend ainsi partiellement du succès sportif (et financier) des autres clubs¹⁷⁹ pour maximiser la qualité de jeu des matchs disputés (chaque match est le

170 Financial Times, Tottenham Hotspur secures £400m credit line for new stadium, mai 2017; Tottenham Hotspur FC, Annual Report.

171 Voir Annexes.

172 « (...) in June 1991, when the club was in deep financial trouble ». Source : Reuters, Alan Sugar sells his stake in Tottenham, juin 2007.

173 Source : Transfermarkt.fr. L'ensemble des clubs de première division affiche des dépenses nettes de plus de 3 milliards de livres sterling sur le marché des transferts sur cette même période.

174 Source : Tottenham Hotspur FC.

175 Ibid.

176 La Premier League anglaise a été dominée pendant une décennie par Chelsea FC, Manchester United FC, Liverpool FC et Arsenal FC. The Guardian, Is the Premier League Big Four the most dominant ever?, avril 2010.

177 « Forget the Big Four, this is the Big Six ». Source : The National, Changing dynamics of the 'Big Six' in Premier League title race, août 2011.

178 Caruso et al., The determinants of the TV demand for soccer: Empirical evidence on the Italian Serie A for the period 2008-2015, Journal of Sport Economics, 2015.

179 Sloane, The economics of professional football: The football club as a utility maximiser, Scottish Journal of Political Economy, 1971

« produit joint » de deux clubs, résultant de leur confrontation)¹⁸⁰.

L'incertitude du résultat sportif n'est à l'inverse pas nécessairement déterminante de la demande de matchs¹⁸¹ : l'affluence totale en Ligue 1 française n'a ainsi pas chuté lors de la période de domination de l'Olympique Lyonnais entre 2001 et 2008, durant laquelle l'issue du championnat français faisait preuve d'une incertitude limitée¹⁸².

L'attractivité des matchs est un enjeu d'autant plus important pour le football français que celui-ci souffre d'une faible affluence¹⁸³ (voir Figure 11 : Affluence moyenne dans les cinq ligues majeures entre 2009 et 2017) :

- En 2017, elle était inférieure à celle des quatre autres championnats majeurs. Les matchs de Ligue 1 française ont attiré près de 2 et 1,7 fois moins de spectateurs que les matchs disputés en Angleterre et en France ;
- La France affiche une affluence moyenne de près de 23 000 spectateurs sur la saison 2017/2018, la classant au 5ème rang européen, loin derrière l'Allemagne (44 511) ou l'Angleterre (38 310).

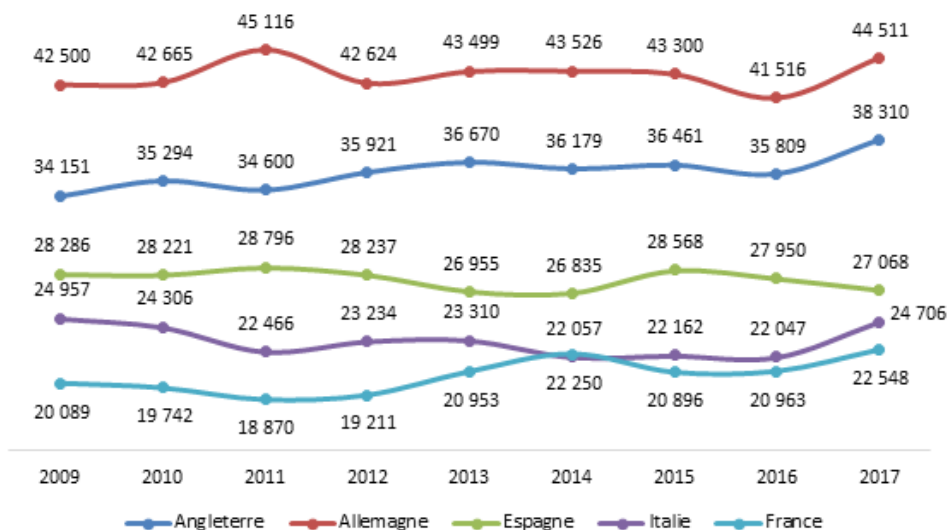


Figure 11 : Affluence moyenne dans les cinq ligues majeures entre 2009 et 2017

180 Neale, The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition, Quarterly Journal of Economics, 1964.

181 Andreff, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, 2009 ; Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

Ce n'est pas le cas, par exemple, des ligues fermées qui se distinguent par leur grand nombre de participants, l'absence de système de promotion-relégation et donc l'impossibilité pour une franchise d'être exclue de la ligue. Le champion est désigné aux termes d'une phase de play-offs se déroulant après la saison régulière, la majorité des matchs étant alors dépourvus d'enjeu. L'intérêt majeur de la ligue repose donc sur l'identité du champion (l'incertitude du championnat).

182 Andreff, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, 2009.

183 Source : UEFA et lignes nationales.

Lecture : La France est le pays qui a la plus faible affluence des cinq ligues majeures, avec une affluence moyenne deux fois plus faible que l'Allemagne. Les spectateurs Italiens se rendent plus souvent au stade que les Français, alors même que le scandale du Calciopoli¹⁸⁴ a entraîné une chute drastique de l'affluence à partir de 2006¹⁸⁵.

- Une ligue comprenant de nombreux clubs sportivement performants peut négocier des droits télévisés à la hausse pour l'ensemble de ses clubs

Un acteur compétitif supplémentaire dans une ligue permet à celle-ci d'être plus attractive pour les spectateurs et ainsi d'accroître les revenus tirés des droits de retransmission : certains économistes parlent par exemple d'un «*effet Neymar* »¹⁸⁶ pour expliquer la nette augmentation des droits télévisés de Ligue 1 française pour la période 2020-2024, qui atteindront 1,153 milliard d'euros annuel¹⁸⁷. Dans le cas français, cette augmentation des droits, même générée par un seul club, aurait un effet d'autant plus important que la ligue redistribue les gains de manière assez égalitaire (voir *Figure 12 : Inégalités de revenus des droits de retransmission télévisée entre clubs de première division* (ratio du club recevant le plus de droits de retransmission télévisée par rapport au club médian) des ligues majeures en 2017 et 2018) : en 2018, le premier club français en termes de droits de retransmission télévisée a perçu un montant 2,1 fois plus élevé que le club médian, alors que ce rapport était de 4,4 en Italie et 6,2 en Espagne¹⁸⁸.

Allemagne	2,3	2,5	1,9
France	2,4	2,5	2,1
Italie	3,3	3	4,4
Espagne	,1	3,1	6,2
Portugal	14,9	15,4	7,1

Figure 12 : Inégalités de revenus des droits de retransmission télévisée entre clubs de première division (ratio du club recevant le plus de droits de retransmission télévisée par rapport au club médian) des ligues majeures en 2017 et 2018¹⁸⁹

Lecture : La ligue française redistribue de manière assez égalitaire les droits de retransmission télévisée entre les clubs, de manière similaire à son homologue allemand. Une augmentation des droits télévisés générés par un petit nombre de clubs performants

184 Lors de l'été 2006, il a été révélé que certains grands clubs sélectionnaient et désignaient les arbitres lors des rencontres du championnat italien. Quatre grands clubs italiens ont ainsi été sanctionnés financièrement et sportivement pour organisation de match truqués ; The Guardian, Italian clubs punished for match-fixing, juillet 2006.

185 The Guardian, Why are Serie A attendances on the slide?, octobre 2006.

186 FranceInfo (Christophe Lepetit), Ligue 1 : « Un effet Neymar très positif pour le championnat » sur la saison 2017-2018, 20 mai 2018.

187 Le Point, Droits TV du foot : la Ligue 1 obtient 1,1 milliard, Canal+ sur la touche, 30 mai 2018. Il conviendra toutefois d'attendre les résultats des appels d'offres des autres ligues majeures avant d'évaluer l'éventuel succès de cette opération pour le football français.

188 UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

189 Les droits de retransmission télévisée au Portugal étaient négociés au niveau des clubs avant 2018
Source : UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

peut profiter à l'ensemble de la ligue, contrairement à l'exemple italien ou espagnol : dans ces pays les clubs majeurs monopolisent une grande partie de ces revenus. Toutefois, aucune ligue ne distribue aussi également que l'Angleterre, qui permet à chaque club d'être compétitif.

- **Une équipe plus performante sportivement a plus de chance d'obtenir des résultats sur la scène européenne et d'accroître le coefficient UEFA de la ligue domestique dans son ensemble**

L'amélioration de la qualité sportive des clubs ouvre la voie à une éventuelle augmentation du nombre de clubs nationaux participant aux prochaines éditions des compétitions européennes¹⁹⁰, celui-ci étant déterminé par le coefficient UEFA, qui est attribué à chaque ligue au regard des performances sportives de ses clubs au niveau européen. L'accroissement en qualité des performances d'un club peut dès lors contribuer à accroître la visibilité d'une ligue dans son ensemble, en permettant à un plus grand nombre de clubs domestiques de participer à des compétitions européennes.

Cette dynamique positive est susceptible de générer également des revenus supplémentaires pour les clubs (même ceux privés de compétitions européennes), par l'intermédiaire de l'inflation des droits de retransmission télévisée, acquise avec le gain d'attractivité d'une ligue plus présente au niveau européen. A titre d'exemple, le Paris Saint-Germain a perçu 64 millions d'euros de droits télévisés lors de la saison 2017/2018 au titre de sa participation à la Ligue des Champions¹⁹¹, montant supérieur aux droits télévisés perçus par le club pour l'ensemble de la saison de Ligue 1 française.

Cette nouvelle source de revenus se traduit par une hausse du niveau sportif et une meilleure attractivité de la ligue domestique, bénéfique à l'ensemble des clubs.

190 Source : UEFA.

191 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

Le classement des associations par coefficient des clubs¹⁹²

Le coefficient de clubs des associations permet de classer les différents championnats européens en fonction des résultats et performances des clubs domestiques lors des cinq précédentes éditions des compétitions européennes organisées par l'UEFA (la Ligue des Champions et l'Europa League). Des points sont attribués aux clubs en fonction de leur performance sur la scène européenne : plus les clubs nationaux sont performants lors de ces événements, plus ils augmentent le coefficient UEFA de leur ligue domestique.

Ce classement permet par la suite de déterminer le nombre de places attribuées à chaque championnat dans les futures compétitions organisées par l'UEFA. Les championnats les mieux classés ont un nombre de places attribuées plus élevé et sont mieux représentés à l'échelle européenne.

Le nombre de clubs d'une même ligue qualifié automatiquement aux compétitions européennes dépend ainsi d'un petit nombre de clubs participant à ses compétitions et un seul club peut augmenter le coefficient de l'ensemble de la ligue : le très bon classement de l'Allemagne résulte principalement des seules performances du Bayern de Munich, qui se situe en 3ème position des clubs européens ayant récolté le plus de points lors des dix dernières années – alors que le deuxième club allemand le mieux classé est le Borussia Dortmund, en 17ème position¹⁹³. Grâce aux performances du Bayern de Munich, un plus grand nombre de clubs allemands a pu bénéficier d'une exposition internationale et d'une source de revenus supplémentaires.

Encadré 4 : Le classement des associations par coefficient des clubs

L'enjeu européen est crucial pour la compétitivité du football français : alors que l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne ont conservé les quatre premières places du classement UEFA depuis 2008 (ce qui signifie que les quatre premiers clubs de ces ligues seront automatiquement qualifiés pour la phase de groupe de la Ligue des Champions pour les saisons à venir¹⁹⁴), la France est cantonnée à la 5ème place et se trouvait même en 6ème position, derrière le Portugal, entre 2011 et 2016¹⁹⁵ (ce qui signifie que moins de clubs français peuvent participer à la Ligue des Champions chaque année).

192 UEFA, Coefficient de club des associations ; UEFA, Règlement de l'UEFA Champions League – Saison 2018/2019.

193 UEFA, Coefficient des clubs.

194 Source : UEFA.

195 UEFA, Coefficients de club des associations.

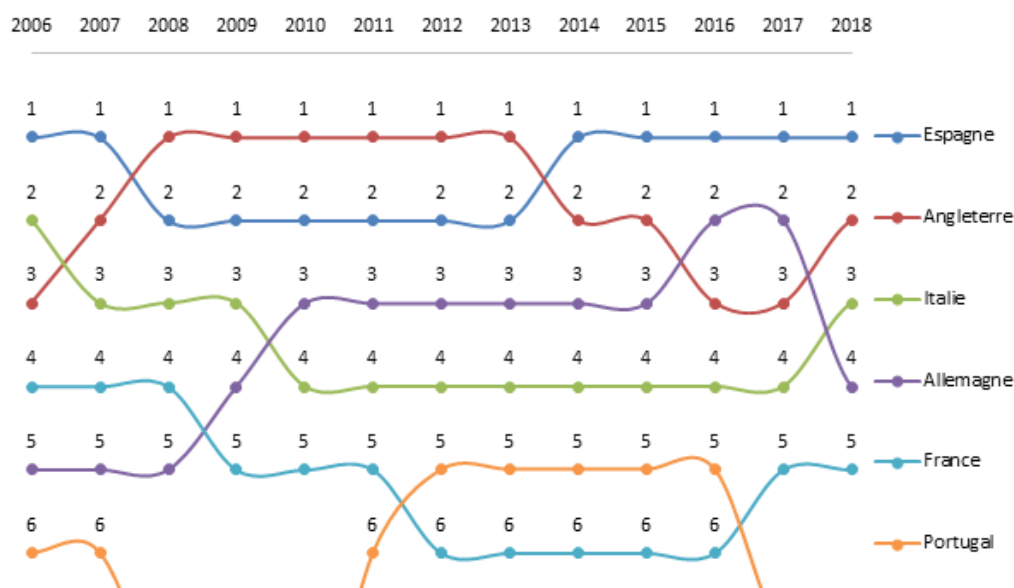


Figure 13 : Coefficient UEFA des principales ligues européennes entre 2006 et 2019 ¹⁹⁶

Lecture : Depuis 2006, l'Espagne et l'Angleterre se sont partagées les deux premières places du classement UEFA et un nombre important de clubs de ces pays a ainsi pu participer aux compétitions européennes. La France est le seul pays des cinq majeurs à ne pas avoir fait partie des trois premières nations de ce classement en 13 ans, et à avoir atteint la sixième place. Les clubs français sont ainsi les moins représentés des cinq ligues majeures sur la scène européenne.

1.3. L'exemple de la Premier League anglaise, très ouverte aux investisseurs institutionnels et étrangers depuis 2003, permet d'illustrer cette dynamique positive¹⁹⁷

- Les ressources financières des investisseurs institutionnels et leur capacité à lever des fonds leur ont permis d'accroître la compétitivité de la première division anglaise, en attirant un très grand nombre de joueurs talentueux

La Premier League anglaise, qui s'est très tôt professionnalisée, a été marquée par la présence forte et précoce des investisseurs institutionnels : la majorité des clubs anglais sont détenus par des investisseurs institutionnels¹⁹⁸. Ces derniers mobilisent leur expérience financière et sectorielle afin d'investir dans la masse salariale et les indemnités de transfert des clubs, sans prendre de risques excessifs, tout en trouvant de nouvelles sources de revenus (notamment en développant l'image de marque des clubs).

¹⁹⁶ Ibid.

¹⁹⁷ La majorité des clubs de Premier League sont détenus par des investisseurs privés étrangers ou institutionnels. Source : UEFA, Premier League.

¹⁹⁸ 15 clubs anglais sur 20 lors de la saison 2017/2018 étaient détenus par des investisseurs institutionnels ou étrangers. Source : UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

Cette particularité du football anglais lui a permis de déployer des moyens importants pour acquérir des joueurs de grande qualité :

- *La valeur marchande de l'ensemble des effectifs de Premier League anglaise est estimée, au 8 mai 2019, à 8,1 milliards d'euros, soit 2,5 fois plus que l'ensemble des effectifs de Ligue 1 française, valorisé à 3,43 milliards d'euros¹⁹⁹ ;*
- *Les clubs anglais sont surreprésentés dans le classement des 100 joueurs ayant la valeur de transfert la plus élevée dans les cinq ligues majeures : en janvier 2019 la Premier League anglaise concentre près de la moitié (45) des 100 joueurs dont la valeur économique est la plus élevée et 12 des 20 premiers joueurs²⁰⁰.*

Cette hégémonie du football anglais se matérialise au niveau européen : en 2019 et pour la première fois de l'histoire du football, tous les finalistes de la Ligue des Champions et de l'Europa League sont issus d'un seul et même championnat²⁰¹.

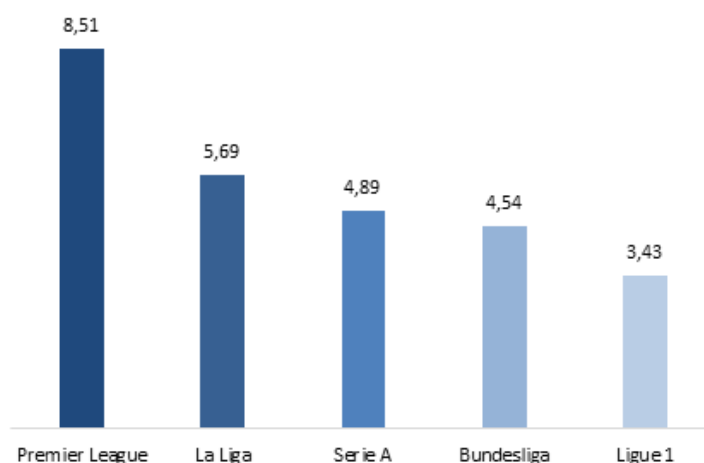


Figure 14 : Valorisation de l'ensemble des effectifs des cinq ligues majeures, saison 2018/2019, en milliards d'euros²⁰²

Lecture : L'ensemble des effectifs des équipes de première division anglaise a une valeur marchande théorique de 8,51 milliards d'euros, bien supérieure à celle des autres ligues majeures, traduisant une concentration du nombre de joueurs talentueux et à haut potentiel.

199 Valeur au 8 mai 2019. Source : <https://www.transfermarkt.fr/>

200 CIES Weekly Post n°245, Brand new list of top transfer values for big-5 league player, janvier 2019.

201 BBC, Champions League & Europa League: English clubs make history by taking four final places, mai 2019.

202 Valeur au 9 mai 2019. Source : <https://www.transfermarkt.fr/>

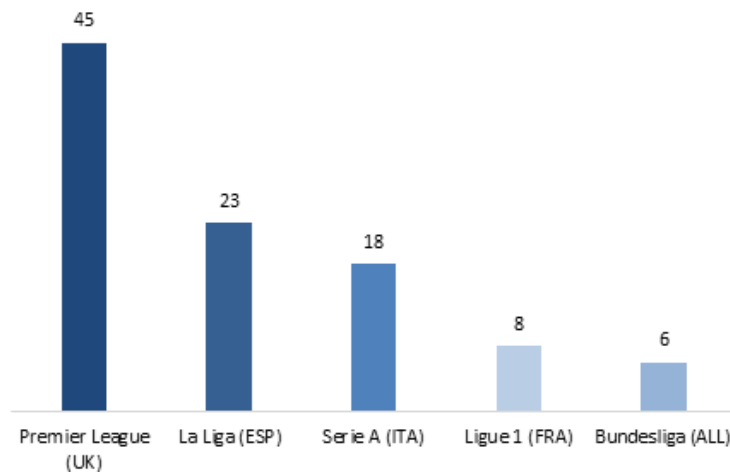


Figure 15: Répartition par ligue des 100 joueurs dont la valeur de transfert est la plus élevée en janvier 2019²⁰³

Lecture : Près de la moitié des 100 joueurs les plus talentueux et au plus haut potentiel de la planète jouent en Premier League anglaise, alors que seulement 8 d'entre eux jouent en Ligue 1 française.

- Cette concentration des talents a accru l'attractivité de la Premier League anglaise et entraîné une croissance exponentielle des revenus issus des droits de retransmission télévisée perçus par l'ensemble des clubs

La réunion dans les clubs anglais des meilleurs talents du football a extraordinairement dynamisé la Premier League anglaise et l'intérêt des spectateurs anglais et internationaux. Cette attractivité renouvelée s'est traduite par une augmentation des droits télévisés :

- Les clubs anglais ont perçu un peu moins de 1,2 milliards d'euros à ce titre dès la saison 2012/2013²⁰⁴, près de deux fois plus que les clubs français sur cette saison²⁰⁵, et plus de 2,4 milliards de livres sterling lors de la saison 2017/2018²⁰⁶;
- La hausse des droits télévisés a bénéficié à l'ensemble des clubs de première division anglaise : West Bromwich Albion, lanterne rouge lors de la saison 2017/2018, a perçu plus de 109 millions d'euros de droits de retransmission télévisée cette année-là²⁰⁷, soit deux fois plus que le Paris Saint-Germain, vainqueur de la Ligue 1 française lors de la saison 2017/2018

203 Source : CIES.

204 Les droits télévisés anglais ont sensiblement augmenté à partir de l'année 2013. Source : BBC, Premier League TV rights: Sky and BT pay £5.1bn for live games, février 2015.

205 DNCG, Rapport financier 2012/2013.

206 Premier League, Premier League value of central payments to clubs, mai 2018 ; Droits télévisés internationaux compris. Le montant des droits télévisés nationaux s'élevait à 5,1 milliards de livres sterling pour les saisons 2016-2019. Source : BBC, Premier League TV rights: Sky and BT pay £5.1bn for live games, février 2015.

207 Soit 94 millions de livres sterling. Conversion effectuée au cours du jeudi 9 mai 2019. Source : Premier League, Premier League value of central payments to clubs, mai 2018.

(il a perçu 56,7 millions d'euros au titre des droits de retransmission télévisée du championnat français)²⁰⁸ ;

- Le dernier de Ligue 1 française, le FC Metz, n'a perçu que 16,1 millions d'euros de droits retransmission télévisée lors de la saison 2017/2018²⁰⁹, un montant presque sept fois inférieur à celui de son équivalent anglais.

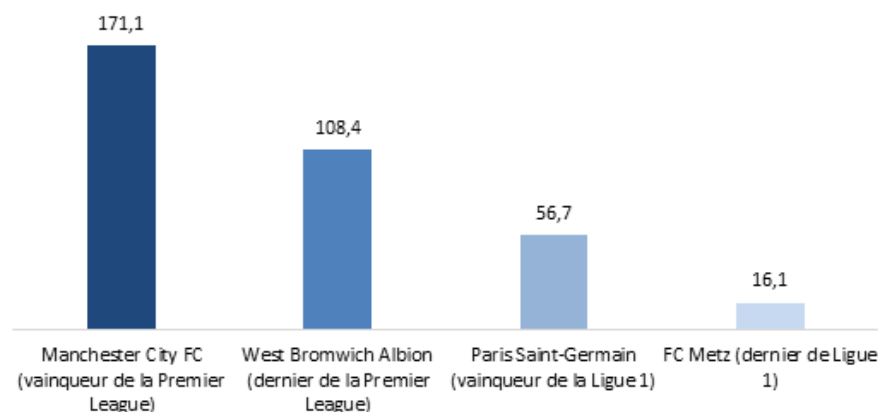


Figure 16 : Droits télévisés des championnats nationaux perçus par le vainqueur et la lanterne rouge de Premier League anglaise et de Ligue 1 française lors de la saison 2017/2018, en millions d'euros²¹⁰

Lecture : L'augmentation des droits télévisés se répercute sur toute une ligue, et ce particulièrement lorsque la distribution est très égalitaire comme cela est le cas en Angleterre. Le vainqueur de la Premier League anglaise, Manchester City FC, a perçu un montant trois fois plus élevé que son homologue français, le Paris Saint-Germain, tandis que West Bromwich, lanterne rouge, a perçu un montant près de deux fois supérieur au Paris Saint-Germain et près de sept fois supérieur au FC Metz.

Cette attractivité permet d'attirer des sponsors recherchant une exposition internationale et de négocier des contrats de partenariats beaucoup plus lucratifs que les autres clubs européens. Plus de la moitié des sponsors maillot des clubs de première division anglaise ne sont pas des sociétés nationales (contre seulement 5 pour les clubs français) : les clubs français génèrent deux fois moins de recettes de sponsoring que leurs homologues anglais²¹¹.

- Cette dynamisation des revenus a bénéficié aux performances sportives de l'ensemble des clubs

La hausse de la qualité sportive et des droits de retransmission télévisée a permis à l'ensemble de la ligue anglaise d'accroître ses performances sportives, tout en générant des revenus élevés et des profits. Les clubs

208 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

209 BeIN Sports, Le PSG en tête du classement des droits télé, juin 2018.

210 Source : Ligues nationales.

211 UEFA, Panorama du football interclubs européens, 2019.

anglais enregistrent de meilleures performances financières que leurs homologues français, alors même qu'ils dépensent plus pour l'acquisition de joueurs :

- Depuis 2013, l'ensemble des clubs de Premier League anglaise génère un résultat opérationnel (hors transferts de joueurs) bien plus élevé que les autres ligues majeures (voir Figure 17 : Résultat opérationnel (pertes) de l'ensemble des clubs des ligues majeures entre 2008 et 2017). En 2016/2017, il était trois fois supérieur à celui des clubs espagnols et quatre fois supérieur à celui des clubs allemands ;
- Transferts inclus, les clubs anglais ont réalisé un résultat net hors taxe de près de 463 millions d'euros pour l'année 2016/2017, approchant les 580 millions d'euros pour l'année 2017/2018²¹², alors que les clubs français ont subi des pertes de l'ordre de 93 millions d'euros sur l'exercice 2016/2017 et de 158 millions d'euros sur l'exercice 2017/2018²¹³.

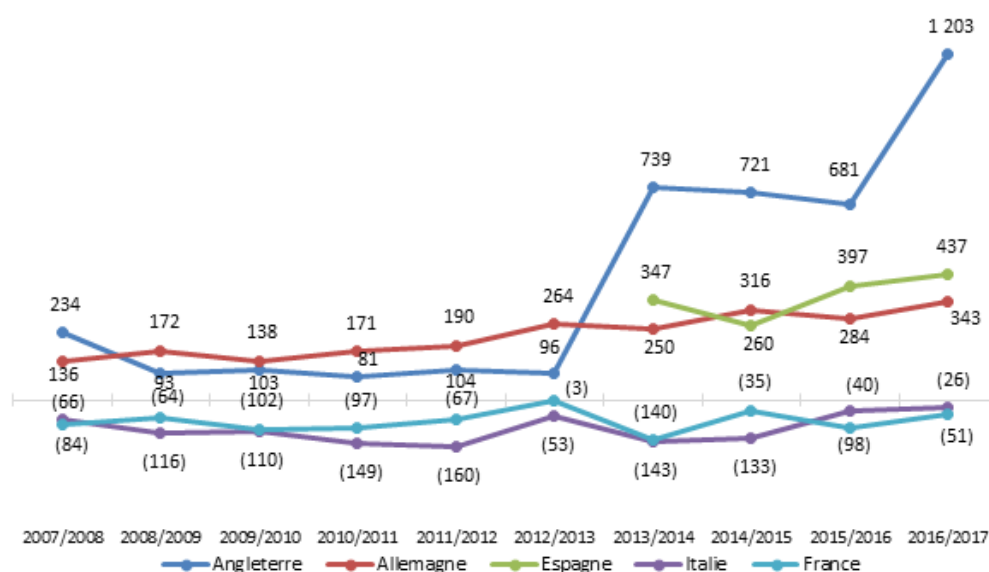


Figure 17 : Résultat opérationnel (pertes) de l'ensemble des clubs des ligues majeures entre 2008 et 2017²¹⁴

Lecture : Les clubs anglais ont généré un résultat opérationnel supérieur à leurs homologues italiens et français depuis 2007 et génèrent désormais des revenus trois à quatre fois supérieurs à ceux des clubs allemands et espagnol, tandis que les clubs italiens et français tendent à l'équilibre.

212 Soit respectivement 400 et 500 millions de livres sterling. Conversion effectuée au cours du jeudi 9 mai 2019. Source : Deloitte.

213 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

214 Le résultat opérationnel est constitué des revenus, auxquels sont soustrait la masse salariale et autres coûts opérationnels. Les résultats financiers provenant des mutations de joueurs et autres éléments exceptionnels ne sont pas inclus dans le calcul. Source : Deloitte.

II. Les investisseurs institutionnels proposent un mode de gestion sain des clubs de football

2.1. L'expérience de ces investisseurs aguerris permet d'améliorer la qualité de la gestion financière des clubs

- Les acteurs institutionnels disposent d'une expertise financière reconnue et d'une expérience dans le secteur du sport

Les investisseurs institutionnels ou étrangers représentent désormais la majorité des propriétaires des clubs de Premier League anglaise, détenant 15 clubs sur 20 lors de la saison 2017/2018²¹⁵ et la totalité des clubs du « Big six »²¹⁶. Deux d'entre eux, Chelsea FC et Manchester City FC, sont détenus par des investisseurs étrangers maximisant les victoires sans contrainte budgétaire (ils peuvent investir à « fonds perdus »). Liverpool FC, Arsenal FC, Manchester United FC et Tottenham Hotspur FC sont tous détenus par des investisseurs institutionnels américains.

Les investisseurs institutionnels disposent d'une large expertise sectorielle détenant généralement des participations dans d'autres clubs sportifs (par exemple, le propriétaire d'Arsenal FC, Kroenke Sports Entertainment, détient quatre franchises de basketball, de hockey-sur-glace, de football américain et de football en Amérique du Nord, et le fonds ENIC a détenu des participations minoritaires dans de nombreux clubs de football en Europe ; voir Figure 18 : Propriétaires des clubs membres du « Big 6 » anglais). Désireux de valoriser leurs investissements ils s'attachent à développer leurs clubs et la marque qui y est associée :

- Tous les clubs du « Big six » anglais font partie des 10 clubs de football ayant la valeur de marque la plus élevée et la plus solide en 2018²¹⁷ ;
- Tous les clubs du « Big six » font partie des dix clubs de football dont la valorisation est la plus élevée en 2018 selon Forbes²¹⁸ et KPMG²¹⁹.

215 UEFA, Panorama du football interclubs européen, 2019.

216 Source : Clubs.

217 BrandFinance, Football 50 2019.

218 Forbes, The business of soccer : The List, 2018.

219 KPMG, The European Elite 2018, Football Clubs' valuation.

- Les acteurs institutionnels s'inscrivent généralement dans un horizon de long-terme avec leurs clubs

Les investisseurs institutionnels, contrairement à l'image qui en est diffusée, s'engagent en réalité sur le long-terme, autant pour des raisons financières que pour entretenir leur propre réputation. Parmi les clubs du « Big six », l'investisseur ayant pris le contrôle d'un club le plus récemment l'a fait en 2011 et il était actionnaire minoritaire depuis 2007.

Club	Propriétaire	Activité	Autres clubs sportifs détenus	Date d'investissement
Manchester United	Famille Glazer	Holding immobilière (First Allied Corporation)	Tampa Bay Buccaneers (football américain)	2003 Majoritaire depuis 2005
Arsenal FC	Kroenke Sports Entertainment Fonds d'investissement (sport et médias)	Fonds d'investissement (sport et médias)	Los Angeles Rams (football américain) Denver Nuggets (basketball) Colorado Avalanche (hockey-sur-glace) Colorado Rapids (football)	2007 Majoritaire depuis 2011
Liverpool FC	Fenway Sports Group	Fonds d'investissement (sport et médias)	Boston Red Sox (baseball)	2010
Tottenham Hotspur FC	ENIC Group (Tavistock Group et Joe Lewis)	Fonds de Private Equity	Compétitions de golf Ancien actionnaire majoritaire de Vicenza Calcio (football), du FC Bale (football) et du Slavia Prague Ancien actionnaire minoritaire de l'AEK Athènes (football) et du Glasgow Rangers FC (football)	Daniel Levy (managing director de ENIC) est le Président du club depuis 2001 Investissements progressifs jusqu'en 2012 (delisting)

Club	Propriétaire	Activité	Autres clubs sportifs détenus	Date d'investissement
Chelsea FC	Roman Abramovitch	Investisseur privé (ancien CEO de Sibneft)		2003
Manchester City FC	Émirats Arabes Unis (au travers du City Football Group)	État souverain	New York City FC (football) Melbourne City FC (football) Club Atlético Torque (football) Sichuan Jiuniu FC (football) Actionnaire minoritaire des Yokohama F. Marinos (football) et Girona FC (football)	2008

Figure 18 : Propriétaires des clubs membres du « Big 6 » anglais

Par exemple :

- La famille Glazer est propriétaire du club de Manchester United depuis plus de 15 ans²²⁰ ;
- Le fonds ENIC Group (détenu par Joe Lewis, par ailleurs propriétaire du fonds de capital investissement Tavistock²²¹ Group) a acquis Tottenham Hotspur FC en 2001 alors que le club stagnait en milieu de tableau de la première division anglaise depuis la fin des années 1980, l'amenant jusqu'en finale de la Ligue des Champions 2019 ;
- Kroenke Sports Entertainment, propriétaire d'Arsenal FC²²², est entré au capital du club il y a plus de 10 ans²²³ ;
- Liverpool FC est détenu par Fenway Sports depuis 2010²²⁴.

Il est intéressant de rappeler que ce constat prévaut également hors d'Angleterre :

220 BBC, Glazer wins control of Man United, mai 2005.

221 <http://www.tavistock.com/portfolio/> ; Tottenham Hotspur Football Club, Shareholder information.

222 The Guardian, Takeover gains pace at Arsenal with 9.9% sale, avril 2007

223 The Guardian, American Stan Kroenke to take full control of Arsenal, avril 2011.

224 BBC, Liverpool takeover completed by US company NESV, octobre 2010.

- L'AS Roma est détenu depuis 2011 par la société NEEP appartenant à consortium d'investisseurs américains²²⁵ et dirigé par l'investisseur de Private Equity James Pallotta (Raptor Group)²²⁶, qui détient par ailleurs une participation minoritaire dans la franchise de basketball des Boston Celtics²²⁷ ;
- L'un des clubs les plus titrés de l'histoire du football, la Juventus de Turin, est géré depuis 1923 par la famille Agnelli²²⁸, à travers sa holding financière EXOR²²⁹ ;
- Le Bayer Leverkusen est détenu par l'entreprise pharmaceutique (Bayer) depuis sa fondation en 1904²³⁰ ;
- Les organes de direction de nombreux clubs allemands sont composés de professionnels de la finance et du milieu des affaires :
 - o Le conseil de surveillance du Bayern de Munich est composé notamment du Président-Directeur Général de Deutsche Börse, du Président-Directeur Général de Deutsche Telekom, de l'ancien Ministre-président de Bavière, d'un membre du conseil d'administration de Volkswagen, du porte-parole du conseil d'administration de Volkswagen et d'un senior advisor à Allianz²³¹ ;*
 - o Le conseil de surveillance de Schalke 04 est composé notamment d'un managing director chez Deutsche Bank, du vice-président de la communication de Gazprom et son président le propriétaire des groupes Tönnies et Zur Mühlen, leaders de l'industrie agroalimentaire allemande²³².*

• L'expérience de ces investisseurs, initiés à la finance d'entreprise et aux mécanismes de financement modernes, permet aux clubs de bénéficier d'une gestion saine, en maximisant les résultats sportifs et en respectant une contrainte budgétaire stricte

- L'observation des clubs détenus par les investisseurs institutionnels indique qu'ils savent allier leurs compétences financières à une dynamisation des performances sportives : les clubs du « Big six » anglais font désormais partie des 11 clubs les plus solides financièrement en 2019 selon Soccerex²³³ et affichent des revenus en constante progression²³⁴ ;

225 Financial Times, US investor buys majority stake in AS Roma, août 2011.

226 AS Roma, Board of Directors.

227 <https://www.raptorgroup.com/strategy/sports-media>

228 Source : Juventus F.C.

229 <https://www.exor.com/home/EXOR/Portafoglio-Investimenti.html>.

230 Source : Bayer Leverkusen.

231 FC Bayern, Supervisory board.

232 Schalke 04, Supervisory board.

233 Le classement est établi en fonction des actifs tangibles et intangibles, liquidités, endettement net des clubs ainsi que de la capacité du propriétaire à refinancer le club si besoin est. Soccerex, Football Finance 100 2019 Edition.

234 Source : Deloitte.

- Les clubs de première division anglaise génèrent des bénéfices importants, contrairement aux clubs français, tout en dépensant beaucoup plus sur le marché des transferts afin d'attirer de nombreux talents (voir Figure 19 : Bénéfices avant impôt, mutations incluses, du « Big six » anglais (hors Manchester City FC et Chelsea FC) et des quatre clubs majeurs français entre 2012 et 2018, en millions d'euros et Figure 20 : Soldes des transferts (balance des revenus et dépenses issus des mutations de transferts) en première division française et anglaise entre 1995 et 2018, en million d'euros) ;
- La Ligue 1 française est la seule des cinq ligues majeures à avoir dégagé un solde positif en termes d'indemnités de transfert entre 2010 et 2018²³⁵ : durant cette période, les meilleurs joueurs de la première division française ont quitté le championnat, accroissant ainsi son désavantage compétitif.

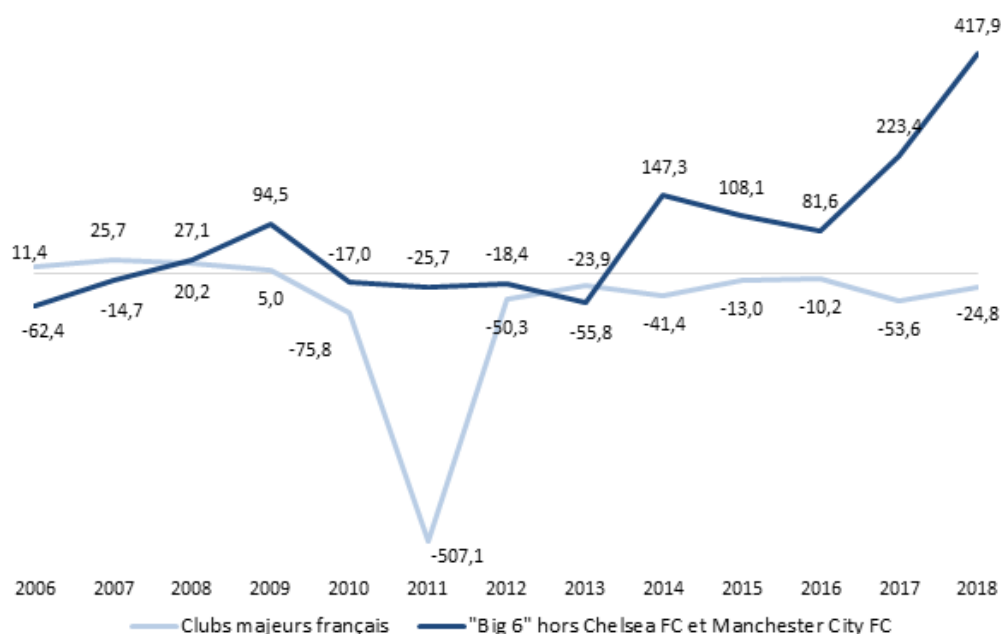


Figure 19 : Bénéfices avant impôt, mutations incluses, du « Big six » anglais (hors Manchester City FC et Chelsea FC) et des quatre clubs majeurs français²³⁶ entre 2012 et 2018, en millions d'euros²³⁷

Lecture : Les clubs majeurs anglais génèrent des bénéfices avant impôts, mutations incluses, supérieurs à ceux des clubs français depuis 2008. Les fortes pertes subies par les clubs français en 2011 s'expliquent par les investissements conséquents effectués par les nouveaux propriétaires du Paris Saint-Germain et de l'AS Monaco.

235 Les Echos, Football : la Ligue 1, bonne élève à l'exportation, septembre 2018.

236 Olympique Lyonnais, Olympique de Marseille, Paris Saint-Germain, AS Monaco.

237 Olympique Lyonnais, Olympique de Marseille, Paris Saint-Germain, AS Monaco. Source : Rapports annuels DNCG ; Companies House ; Rapport annuels des différents clubs. Conversion effectuée le 10 mai 2019.

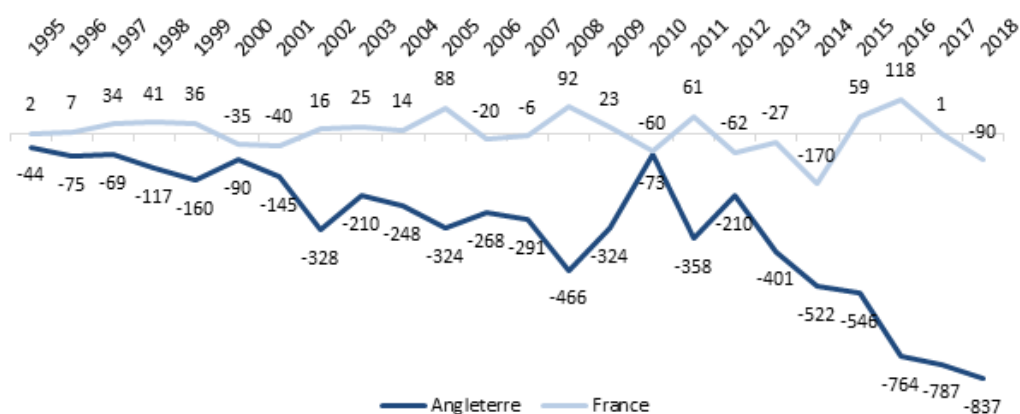


Figure 20 : Solde des transferts (balance des revenus et dépenses issus des mutations de transferts) en première division française et anglaise entre 1995 et 2018, en million d'euros²³⁸

Lecture : Alors que la première division anglaise est déficitaire sur le marché des transferts, les clubs français dégagent un solde positif : la valeur des joueurs quittant le championnat français est supérieure à celle des joueurs recrutés par les clubs.

2.2. Les mécanismes de financement modernes, comme la dette non-bancaire, sont adaptés au secteur du football professionnel, comme le démontrent les exemples étrangers qui laissent une grande liberté d'entreprendre aux clubs

- La littérature économique montre que les faillites des clubs de football ne sont pas dues à des niveaux d'endettement trop élevés ni à un comportement irrationnel des clubs

Dans un environnement « hyper-compétitif »²³⁹ tel que le football professionnel, les faillites s'expliquent souvent par des chocs négatifs de demande (chute de l'affluence, effondrement des droits de retransmission télévisée) ou de productivité (joueurs moins performants qu'attendu, crise de performance)²⁴⁰ et non par une gestion irrationnelle des propriétaires de clubs. Ainsi, par exemple, aucune des variables financières et ratios relatifs à la dette (taux de financement, endettement, etc.) ne permet d'expliquer les faillites des clubs espagnols en 2008²⁴¹.

238 Source : <https://www.transfermarkt.fr/>

239 Szymanski, Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football, Scottish Journal of Political Economy, 2017.

240 Szymanski, Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football, Scottish Journal of Political Economy, 2017 ; Scelles et al., Insolvency in French soccer : The case of payment failures, Journal of Sport Economics 2018 ; Szymanski, Insolvency in English professional football : Irrational exuberance or negative shocks, International Association of Sports Economists, North American Association of Sports Economists, 2012.

241 Barajas et Rodriguez, Spanish football clubs' finance: Crisis and player salaries, International Journal of Sport Finance, 2010 ; Scelles et al., Insolvency in French soccer : the case of payment failure, Journal of

Risque de faillite et promotion-relégation

Le risque de faillite est inhérent au système de promotion-relégation²⁴² : à la fin de chaque saison de première division, entre 1 et 3 clubs sont relégués et voient ainsi leurs revenus diminuer de manière brutale en raison de la faible exposition de la seconde division (baisses des revenus liés au sponsoring, à la publicité ou aux droits de retransmission télévisée).

Une relégation se traduit par une chute considérable des revenus que peut générer un club de football : une étude menée sur les équipes anglaises entre 1920 et 2008 indique que les revenus chutent en moyenne de 37% la deuxième année suivant la relégation²⁴³ (les clubs ne perçoivent les revenus de droits de retransmission télévisée qu'à la fin de la saison). Lors de la saison 2017/2018, le budget moyen des clubs de Ligue 2 française était de 10,7 millions d'euros alors que le budget moyen des clubs de Ligue 1 française était de 85 millions d'euros²⁴⁴.

La part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires augmente de facto et peut atteindre des niveaux insoutenables, les clubs étant incités à conserver leurs meilleurs joueurs afin d'augmenter leur probabilité de remonter en première division : elle atteint en moyenne 97% du chiffre d'affaires la deuxième année suivant la relégation²⁴⁵.

Les clubs doivent donc faire face à un dilemme : réduire leurs coûts pour supporter cette baisse de revenus et diminuer leur probabilité de retrouver la première division, ou s'endetter en conservant leurs meilleurs joueurs et donc une masse salariale élevée, afin d'augmenter leur probabilité de retrouver l'élite.

Encadré 5 : Risques de faillite et promotion-relégation

Quelle que soit la réglementation nationale et peu importe la présence d'un organisme de contrôle de gestion, les différents pays présentent des taux de faillites relativement similaires. Lorsque la réglementation est plus exigeante, elle semble simplement avoir pour effet de repousser les faillites sur les divisions inférieures²⁴⁶. Ainsi :

Sport Economics, 2018.

242 Szymanski, Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football, Scottish Journal of Political Economy, 2017 ; Kuper et Szymanski, Soccernomics, 2009.

243 Goddard, The Promotion and Relegation System, Handbook on the economics of professional football, 2014.

244 DNCG, Rapport financier 2017/2018.

245 Goddard, The Promotion and Relegation System, Handbook on the economics of professional football, 2014.

246 Szymanski et Weimar, Insolvencies in Professional Football : A German Soderweg?, International Journal of Sport Finance, 2019.

- Entre 2000 et 2010, aucun club anglais de première division ne s'est retrouvé en situation de faillite ou de cessation de paiements²⁴⁷, quand bien même la ligue anglaise ne dispose d'aucun organisme de contrôle de gestion ou de réglementation financière stricte en la matière ;
- Les clubs professionnels anglais et français présentent des taux de faillite similaires alors que la Ligue de Football Professionnel française dispose d'un organe dédié au contrôle de gestion dont « l'objectif premier de sa mission est de s'assurer qu'un club qui démarre une saison sportive aura les moyens financiers suffisants pour la terminer (...) » ²⁴⁸ : 3% des clubs des trois premières divisions françaises et 2% des clubs des quatre premières divisions anglaises ont fait faillite entre 1970 et 2014 ²⁴⁹ ;
- De la même manière, l'Allemagne présente un nombre de faillites similaire alors qu'elle dispose d'une lourde procédure d'octroi de licence aux clubs professionnels et semi-professionnels²⁵⁰. Entre 1992 et 2014, 44 faillites ont eu lieu dans les trois premières divisions anglaises contre 40 en France et 30 en Allemagne ; 106 faillites ont eu lieu dans les cinq premières divisions allemandes contre 97 en Angleterre²⁵¹ (voir Figure 21 : Nombre de faillites de clubs de football professionnels en France, en Allemagne et en Angleterre dans les cinq premières divisions, entre 1992 et 2014).

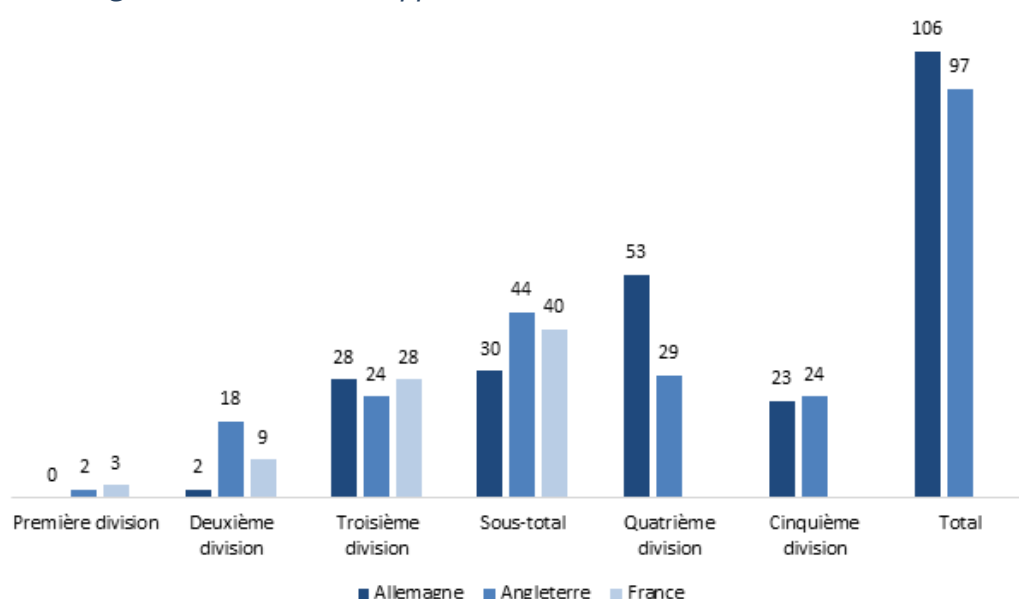


Figure 21 : Nombre de faillites de clubs de football professionnels en France, en Allemagne et en Angleterre dans les cinq premières divisions, entre 1992 et 2014²⁵²

247 Szymanski, Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football, Scottish Journal of Political Economy, 2017.

248 DNCG, Rapport financier, saison 2017/2018.

249 Scelles et al., Insolvency in French soccer : the case of payment failure, Journal of Sport Economics, 2018.

250 Deutsche Fussball Liga, The licensing System: Strict system of success ; Szymanski et Weimar, Insolvencies in Professional Football : A German Soderweg?, International Journal of Sport Finance, 2019.

251 Szymanski et Weimar, Insolvencies in Professional Football : A German Soderweg?, International Journal of Sport Finance, 2019 ; Beech, Football Management, 2014 ; Scelles et al., Insolvency in French soccer : The case of payment failures, Journal of Sport Economics 2018. La quatrième et la cinquième division française ne sont pas incluses car composées exclusivement de clubs amateurs.

252 Szymanski et Weimar, Insolvencies in Professional Football : A German Soderweg?, International Journal of Sport Finance, 2019 ; Beech, Football Management, 2014 ; Scelles et al., Insolvency in French soc-

Lecture : Le nombre de faillites de clubs professionnels entre la France, l'Allemagne et l'Angleterre, aux réglementations diverses en matière de contrôle de gestion, sont similaires entre 1992 et 2014. Une réglementation stricte en matière de contrôle de gestion n'est ainsi pas déterminante du nombre de faillites.

- De nombreux clubs font appel aux mécanismes de financement classiques et modernes ainsi qu'à la dette²⁵³, y compris non-bancaire

La dette, y compris non-bancaire, n'est pas nécessairement plus risquée dans le secteur du football professionnel²⁵⁴ : de nombreux clubs performants sportivement et financièrement présents dans les meilleurs championnats y ont recours de manière extensive (voir Figure 22 : Clubs majeurs présentant le plus haut niveau d'endettement net en 2017, en millions d'euros) et s'ouvrent ainsi à ces méthodes de financement modernes (désormais classiques, notamment dans le monde de l'entreprise) :

- *Le FC Barcelone a emprunté 140 millions d'euros en février 2019 auprès des fonds de dette Pricoa Capital Group et Barings²⁵⁵ ;*
- *L'Atletico de Madrid était endetté à hauteur de 391 millions lors de l'exercice financier 2017 et a récemment renégocié sa dette avec le milliardaire mexicain Carlos Slim²⁵⁶. Le fonds d'investissement Quantum Pacific est par ailleurs actionnaire minoritaire du club à hauteur de 32%²⁵⁷ ;*
- *L'Olympique Lyonnais affiche une dette nette de plus de 173 millions d'euros en juin 2018²⁵⁸ et le fonds d'investissement IDG a récemment acquis 20% du capital du club²⁵⁹ ;*
- *L'acquisition de Manchester United FC a été réalisée par « Leverage Buy-Out » en 2005²⁶⁰ ;*
- *Le fonds d'investissement Peak 6 est entré au capital de l'ACF Bournemouth en 2015²⁶¹ ;*
- *L'AS Roma présentait une dette nette de 219 millions d'euros lors de l'exercice 2017 et est détenu par un fonds de Private Equity depuis 2011²⁶² ;*
- *La Juventus de Turin fait appel à de nombreux mécanismes de*

cer : The case of payment failures, Journal of Sport Economics 2018. Les quatrième et cinquième divisions françaises ne sont pas incluses car composées exclusivement de clubs amateurs.

253 UEFA, Panorama du football interclubs européen ; Panorama de la dette des clubs, 2019.

254 Barajas et Rodriguez, Spanish football clubs' finance: Crisis and player's salaries, International Journal of Sports Finance (2010) ; Scelles et al., Insolvency in French soccer : The case of payment failures, Journal of Sport Economics 2018.

255 AGEFI, Le FC Barcelone se finance auprès de deux fonds de dette, 13 février 2019.

256 Forbes, El Atlético de Madrid renogocia su deuda con Carlos Slim, mars 2018.

257 Atletico de Madrid press release, Quantum Pacific Group acquires Dalian Wanda Group's shares in Atlético de Madrid, février 2018.

258 Olympique Lyonnais, Rapport annuel 2018.

259 Les Echos, Football : l'Olympique Lyonnais prend pied en Chine avec son partenaire IDG, décembre 2016.

260 BBC, Glazer gets 98% of Man Utd shares, juin 2015.

261 The Guardian, Bournemouth: US firm buys 25% stake and targets long Premier League stay, novembre 2015

262 Financial Times, US investor buys majority stake in AS Roma, août 2011.

financement classique du monde de l'entreprise et a ainsi été introduit en bourse dès 2001²⁶³. Le club présente une dette nette de plus de 384 millions d'euros au 31 décembre 2018²⁶⁴ et a effectué sa première émission obligataire en février 2019, levant 175 millions d'euros sur les marchés financiers²⁶⁵.

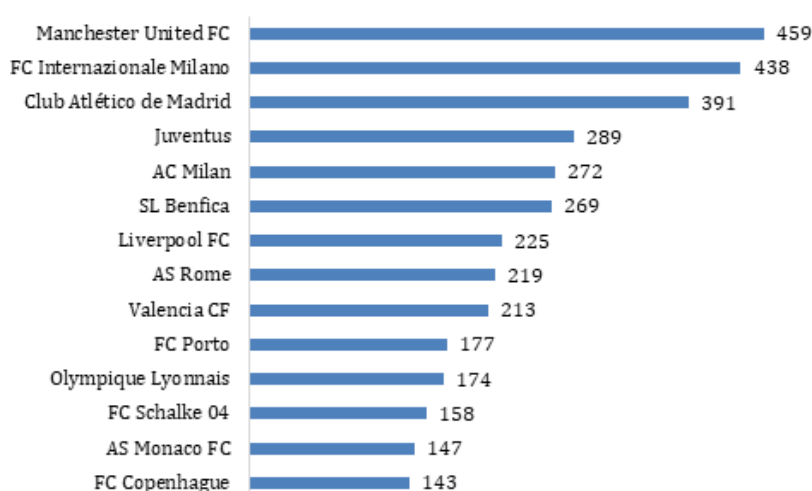


Figure 22 : Clubs majeurs présentant le plus haut niveau d'endettement net en 2017²⁶⁶, en millions d'euros

Lecture : Le classement des 20 clubs présentant la dette nette la plus élevée d'Europe est composée de nombreux clubs historiques performants sportivement, tels que Manchester United, la Juventus de Turin, l'Atletico Madrid ou encore l'Olympique Lyonnais.

III. Les investisseurs institutionnels contribuent à renforcer l'attractivité économique du football et de tout l'écosystème qui l'entourne

3.1. La gestion saine des clubs a un impact socio-économique bénéfique pour tout un territoire national

De manière générale, un cycle positif de performances sportives permet aux clubs de prospérer en générant des revenus plus importants, grâce à l'augmentation des droits télévisés, le merchandising et la négociation de contrats de sponsoring²⁶⁷.

263 Borsa Italiana, Juventus Football Club, IPO.

264 Juventus FC, Half-yearly financial report, décembre 2018.

265 Juventus FC, Placement of a bond of 175 million, février 2019.

266 UEFA, Panorama du football interclubs européen ; Panorama de la dette des clubs, 2019.

267 Arrondel et Duhautois, L'argent du football, Centre pour la recherche économique et ses applications, 2018.

- Un club prospère génère des recettes fiscales importantes et attire des contribuables aux revenus et patrimoines élevés sur le territoire national²⁶⁸

Comme tout secteur économique, les clubs de football professionnels génèrent des recettes fiscales importantes :

- Les clubs de football français ont contribué à hauteur d'un milliard d'euros en impôts et taxes au titre de la saison 2017/2018²⁶⁹, et l'ensemble de la filière (clubs, prestataires et fournisseurs directs et indirects) contribue à hauteur de 1,7 milliards d'euros²⁷⁰ ;
- Les clubs de football professionnels anglais ont contribué à hauteur de 1,9 milliards de livres sterling en impôts et taxes lors de la saison 2016/2017²⁷¹ ;
- Le football professionnel italien a généré, directement et indirectement, plus de 1,1 milliards de recettes fiscales en 2015²⁷² ;
- A titre de comparaison, l'industrie du spectacle musical et de variété a généré 318 millions d'euros de recettes fiscales (impôts, taxes et cotisations sociales) en 2015²⁷³.

Les investissements dans le football français et la capacité des nouveaux acteurs à attirer des talents se traduisent en création de richesses pour la collectivité :

- Le Paris Saint-Germain, détenu depuis 2011 par Qatar Sports Investments²⁷⁴, ne contribuait qu'à hauteur de 9,6 millions en cotisations sociales patronales lors de la saison 2007/2008²⁷⁵, près de 7 fois moins qu'aujourd'hui (77 millions d'euros par an²⁷⁶) ;
- L'Olympique de Marseille, détenu depuis 2016 par Frank McCourt²⁷⁷, paie ainsi près de trois fois plus de cotisations sociales en 2018 (31,2 millions par an) qu'en 2008²⁷⁸ ;
- Les clubs de Ligue 1 française paient désormais deux fois plus de

268 Schématiquement, un club de football sportivement performant attire de nombreux contribuables à haut revenu (Gérald Darmanin, Ministre de l'Action et des Comptes Publics, se réjouissait ainsi de l'arrivée de Neymar en Ligue 1). Source : Reuters, French taxman excited by Neymar windfall, 3 août 2017.

269 Source : DNCG, Rapport financier 2017/2018, 2019.

270 EY, Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel - Changement de rythme, 2017.

271 Deloitte, Annual review of football finance 2018, 2019

272 AREL, PwC, Report Calcio, 2018.

273 EY, En scène ! La contribution du spectacle musical et variété à l'économie française, 2017.

274 Le Parisien, Un fonds du Qatar rachète 70% du PSG, mai 2011.

275 DNCG, Rapport financier 2007/2008.

276 Première Ligue / AyacheSalama, Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français, mars 2019.

277 Le Figaro - Sport24, C'est officiel, l'OM a été racheté par Franck McCourt, octobre 2016.

278 DNCG, Rapport financier 2007/2008.

cotisations sociales patronales qu'il y a 10 ans²⁷⁹ (277 millions d'euros par an²⁸⁰ sur l'exercice 2017/2018).

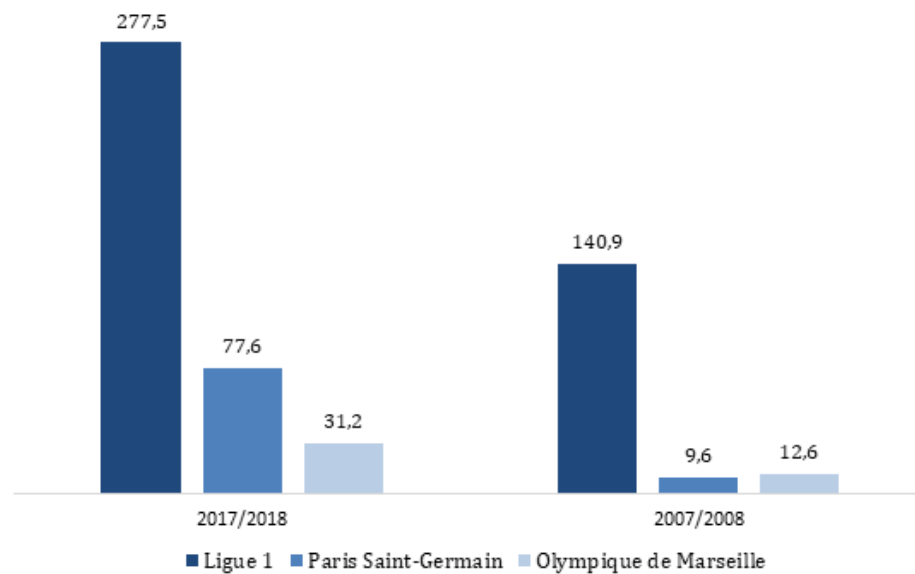


Figure 23 : Cotisations sociales patronales de l'ensemble des clubs de Ligue 1 française, du Paris Saint-Germain et de l'Olympique de Marseille, en millions d'euros, en 2008 et 2018

Lecture : La contribution de l'ensemble des clubs français a été multipliée par deux en l'espace de 10 ans pour les seules cotisations patronales. L'arrivée d'investisseurs institutionnels et étrangers désireux d'attirer de nouveaux talents est positive pour les finances de l'État : L'Olympique de Marseille paie aujourd'hui près de trois fois plus de cotisations sociales patronales que lors de la saison 2007/2008, et le Paris-Saint Germain huit fois plus.

- Des investissements substantiels dans le club génèrent des créations d'emplois directs et indirects

Les investissements sportifs ont des répercussions sur l'ensemble de l'économie en créant des emplois :

- La filière du football professionnel français représentait 35 000 emplois directs et indirects en 2018 (pour 1 086 joueurs professionnels, soit 32 emplois par joueurs)²⁸¹, dont plus de 19 000 dans les filières locales (accueil et sécurité des stades, BTP, restauration et hébergement) en 2016²⁸² ;

279 Ibid.

280 Première Ligue / AyacheSalama, Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français, mars 2019.

281 Source : DNCG ; EY, Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel - Changement de rythme, 2017.

282 EY, Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel - Changement de rythme, 2017. A titre de comparaison, le secteur des jeux vidéo et de la vidéo génaient respectivement 57

- La construction du centre d'entraînement du Paris Saint-Germain à Poissy devrait créer mille emplois temporaires pour une durée de deux à trois ans (une centaine d'entre eux pourraient être convertis en emplois permanents)²⁸³ ;
- Entre 2011 et 2016, 2 469 emplois nets ont ainsi été créés au sein des effectifs sportifs et administratifs des clubs en France²⁸⁴.

3.2. La gestion saine des clubs a un impact socio-économique bénéfique pour le territoire local

- Un club de football, en assurant un rayonnement aux territoires locaux, peut avoir un impact déterminant sur certains secteurs économiques connexes

Les clubs de football professionnels ont une audience massive (la page Facebook du Real Madrid est la quatrième page la plus suivie au monde, devant Coca-Cola ; la page de Manchester United est la vingt-septième plus suivie au monde²⁸⁵ et la Premier League anglaise est retransmise dans plus de 188 pays²⁸⁶), assurant ainsi un rayonnement aux territoires locaux et impactant positivement certains pans de l'économie.

C'est le cas par exemple du tourisme :

- L'Office du Tourisme de Grande-Bretagne estimait ainsi qu'en 2012, 900 000 touristes ont assisté à des matchs de football anglais, 40% d'entre eux s'étant déplacés au Royaume-Uni spécifiquement pour cette occasion. Ces touristes auraient généré 706 millions de livres sterling, soit 785 livres sterling par fan (200 livres sterling de plus que la moyenne des touristes cette année-là)²⁸⁷ ;
- En 2014, ce sont plus de 800 000 étrangers qui se sont déplacés en Grande-Bretagne spécialement pour assister à des matchs de football²⁸⁸. La Premier League anglaise est désormais un outil de soft power pour le Royaume-Uni²⁸⁹. Liam Fox, secrétaire d'État britannique au commerce international, déclarait ainsi : « *the Premier League is the definition of a great British export* »²⁹⁰ ;

000 et 43 000 emplois en France en 2014. Source : A titre de comparaison, le secteur des jeux vidéo et de la vidéo généraient respectivement 57 000 et 43 000 emplois en France en 2014.

283 Les Echos, Le PSG, un atout économique pour la France, avril 2018.

284 EY, Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel - Changement de rythme, 2017.

285 Source : Trackalytics.

286 EY, Premier League : Economic and Social Impact, janvier 2019.

287 VisitBritain, 900,000 Football-watching Visitors Spend £706 Million While In Britain, octobre 2012.

288 BBC, Overseas football fans visiting Britain now at 800,000, 10 septembre 2015.

289 NewsWeek, Simon Chadwick, How football is becoming a major player for british soft power, décembre 2016 ; British Council, The Beautiful Game.

290 <https://twitter.com/tradegovuk/status/1088386714689781760>

- Le musée du Camp Nou (stade du FC Barcelone) était le plus visité de Catalogne en 2016 et les touristes étrangers représentent 10 000 des 78 000 spectateurs ayant assisté en moyenne à chaque match du FC Barcelone à domicile lors de la saison 2017/2018²⁹¹.

• **L'ensemble des clubs professionnels contribue de manière directe et indirecte à l'économie locale**²⁹²

Le secteur du football professionnel a des retombées positives sur l'ensemble de l'économie :

- Le football professionnel français a eu un impact sur le chiffre d'affaires territorial et local (restauration et hébergement, BTP, consommation, entretien) de l'ordre de 1,35 milliards lors de l'année 2015/2016²⁹³ ;
- Le football professionnel espagnol a contribué directement et indirectement à 0,75% du produit intérieur brut du pays en 2013 et 1,37% en 2018²⁹⁴.

Les clubs professionnels contribuent ainsi à dynamiser les territoires dans lesquels ils sont implantés en leur assurant un rayonnement national :

- Une étude menée par la Welsh Economy Research Unit de l'Université de Cardiff estimait ainsi que la promotion du Swansea FC en Premier League anglaise en 2011 a entraîné la création de 125 emplois directs et 295 emplois indirects et aurait injecté 4,72 millions de livres sterling dans l'économie locale²⁹⁵ ;
- Les clubs de football de Manchester ont généré 330 millions de livres sterling de valeur ajoutée brute pour le comté métropolitain du Grand Manchester en 2013²⁹⁶. A titre d'exemple, le taux d'occupation moyen des hôtels était de 85% les jours de match contre 70% en temps normal et plus de 114 000 étrangers ont assisté à un match à Old

291 Le Monde, A Barcelone, les touristes ont aussi envahi le stade Camp Nou, 13 mars 2019.

292 KPMG, Socioeconomic impact of professional football in Spain, 2013 ; pour l'exemple belge : Socio-economic impact assessment of the Pro League on the Belgian economy, juin 2018.

293 EY, Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel - Changement de rythme, 2017.

294 KPMG, Socioeconomic impact of professional football in Spain, 2013 ; PwC, LaLiga, The professional football industry generates 185,000 jobs, €4.1 billion in taxes and a turnover equal to 1.37% of Spain's GDP, 28 février 2019.

295 Welsh Economy Research Unit, Cardiff University ; Tom Davies, Moneyball: The Finance of Sport, Economia, juin 2013 ; House of Lords Library note, Debate on 25 July: Contributions of English Premier League Football to the United Kingdom, juillet 2013.

296 Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University, Analysing the Value of Football to Greater Manchester, avril 2013 ; House of Lords Library note, Debate on 25 July: Contributions of English Premier League Football to the United Kingdom, juillet 2013.

Trafford en 2010 (stade de Manchester United)²⁹⁷.

- Le club Stoke City FC (détenu par Peter Coates propriétaire de Bet365²⁹⁸), dont le budget était de 119 millions de livres sterling pour la saison 2015/2016²⁹⁹, a participé à la création et au maintien de 2 200 emplois, contribué fiscalement à hauteur de 67 millions de livres sterling tout en générant une valeur ajoutée brute de 132 millions de livres sterling³⁰⁰.

- **Un club prospère peut également développer des infrastructures durables bénéficiant à tous**

Les clubs de football professionnels et leurs propriétaires peuvent mobiliser leurs compétences pour trouver des sources de financement privé en faveur de la construction de stade ou pour la rénovation d'infrastructures existantes (pelouses naturelles ou artificielles par exemple)³⁰¹ :

- Le club anglais de Tottenham Hotspur FC, dont l'actionnaire principal est le fonds d'investissement ENIC Group, vient d'achever la construction d'un stade de plus de 62 000 places dans lequel le club a investi plus d'un milliard de livres sterling³⁰² ;

- L'Olympique Lyonnais, qui est « géré comme une entreprise »³⁰³, a inauguré un stade de 59 000 places en 2016, dont le coût est estimé à 405 millions d'euros³⁰⁴ ;

- Le Paris Saint-Germain devrait acheter la construction d'un centre omnisports d'ici deux ans, comprenant 17 terrains de football, deux dojos et deux terrains de handball, pour un montant total avoisinant les 250 millions d'euros³⁰⁵.

297 Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University, *Analysing the Value of Football to Greater Manchester*, avril 2013 ; House of Lords Library note, *Debate on 25 July: Contributions of English Premier League Football to the United Kingdom*, juillet 2013.

298 Source : Stoke City FC.

299 EY, *Stoke City FC : Economic and Social Impact Assesment*, septembre 2017.

300 Ibid.

301 La Premier League, au travers de sa fondation, ont mis en place et rénovés 747 pelouses synthétiques et 3005 pelouses naturelles en 2018. Source : EY, *Premier League : Economic and Social Impact*, janvier 2019.

302 The Guardian, *Spurs' new stadium: let's call it a home win*, 30 mars 2019 ; CNN, *Tottenham opens \$1.3 billion stadium in London with win*, 4 avril 2019.

303 Chef d'Entreprise, Jean-Michel Aulas : « Je gère l'Olympique lyonnais comme une entreprise », mars 2016.

304 Le Monde, *L'Olympique lyonnais inaugure son nouveau stade*, 6 janvier 2016.

305 Les Echos, Poissy : le projet du PSG prend forme, 2 avril 2019.

- Manchester City FC, détenu depuis 2008 par un fonds souverain émirati ³⁰⁶, a participé à la régénération de la région des Eastlands en développant de nombreuses infrastructures, notamment au sein de l'Etihad Campus³⁰⁷ où se situe le stade et les infrastructures d'entraînement du club, ainsi qu'en signant un partenariat de développement de la région avec la mairie de Manchester³⁰⁸.



306 Financial Times, Abu Dhabi investors buy Manchester City, septembre 2008.

307 Manchester City FC, Etihad Campus

308 Cambridge Econometrics and the Sport Industry Research Centre at Sheffield Hallam University, Analysing the Value of Football to Greater Manchester, avril 2013 ; House of Lords Library note, Debate on 25 July: Contributions of English Premier League Football to the United Kingdom, juillet 2013.



Recommandations

Si la France souhaite améliorer la position de son championnat dans le football européen et ne pas accumuler de retard sur ses voisins, elle doit accepter de renouveler le modèle de gestion des clubs, de sorte que les entreprises du football bénéficient des meilleures chances de succès. Le football français doit comprendre qu'il est nécessaire de poursuivre et d'accélérer sa dynamique pour produire un spectacle de qualité et vibrer à l'approche des compétitions européennes.

- **Encourager et faciliter l'intervention des investisseurs institutionnels pour accroître la compétitivité des clubs français**

Dans un contexte de réforme imminente de la Ligue des Champions (sa nouvelle version présentée début mai par l'UEFA serait plus favorable aux grands clubs européens actuels, amenant un grand nombre d'équipes à être automatiquement qualifiées pour l'année suivante), les investisseurs institutionnels peuvent dynamiser, à court-terme, le football professionnel français en mettant leurs compétences et expériences sectorielles et financières aux services des clubs de football professionnels. La réforme de la Ligue des Champions est un premier pas vers une ligue fermée. Les droits d'accès seront désormais fléchés vers les opérateurs le plus robustes.

Il est vital pour la compétitivité du football français et des clubs historiques de mettre en place un cadre attractif pour ces investisseurs en leur accordant la confiance des acteurs du secteur et en ne présentant pas leur intervention

comme une prédation mais au contraire comme une chance additionnelle. Le football français a besoin de financements. Comme tous les autres secteurs de l'économie, il doit prendre appui sur les moyens mis à sa disposition par les investisseurs institutionnels. Sans levier de financement alternatif, le football français restera à la merci de très grands investisseurs, plus soucieux de soft diplomatie que de sport ; ou d'aventuriers attirés par l'exposition médiatique offerte par le football.

- **Assumer l'autonomie de gestion des clubs de football professionnels français en assouplissant la réglementation qui grève la compétitive des clubs** : les clubs doivent pouvoir financer leur développement comme toute entreprise, y compris par la dette. La dette est aussi de l'investissement. En France, l'industrie de production du spectacle sportif a besoin d'oxygène. A défaut son avenir reposera sur la volonté de quelques oligarques plus engagés à la défense de leur intérêt qu'au mouvement sportif professionnel.

Si le football doit pour des raisons évidentes (éthique sportive, historique des clubs, attachement populaire, etc.) être préservé des éventuels abus qui pourraient le gangréner, la compétitivité et le rayonnement du savoir-faire français en matière de football ne pourront être assurés que si les clubs disposent d'importantes marges de manœuvres en matière de gestion et de financement, à l'image de leurs homologues étrangers.

La régulation financière actuelle des clubs ne promeut pas la pluralité des modèles de gestion et interdit aux clubs de développer des méthodes de financement innovantes dans le cadre de nouvelles stratégies de croissance. Cet immobilisme se traduit dans les comptes du football professionnel français : les clubs des deux premières divisions françaises enregistrent un déficit cumulé de 176 millions d'euros lors de la saison 2017/2018 et de 101 millions d'euros lors de la saison 2016/2017.

- **Assouplir la réglementation qui grève la compétitive des clubs de football et assurer une meilleure transparence**

Il est nécessaire d'assouplir et d'objectiver les réglementations (dont certaines ont été mises en place il y a 35 ans alors que le football professionnel en était à ses balbutiements) et leur application.

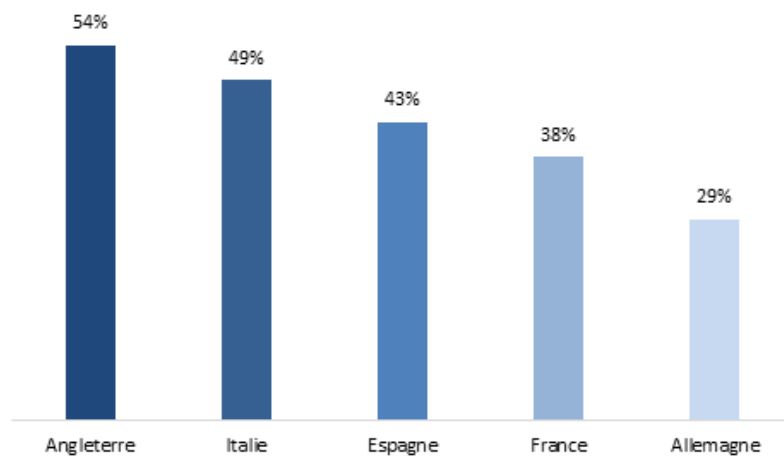
Le manque de transparence des règles et des décisions qui sont imposées aux clubs crée un climat d'insécurité juridique nuisible à la compétitivité du football français : Les décisions sont prises dans un cadre confidentiel, elles sont peu ou mal expliquées. Un plus grand formalisme des règles applicables et des critères justifiant ces décisions améliorerait la visibilité des clubs sur

leur avenir et leur situation financière. Les organes de gestion du football français doivent apprendre à vivre dans un monde où l'exigence de visibilité augmente. L'enjeu est d'aboutir in fine à un écosystème cohérent, robuste et durable. À défaut, notre championnat professionnel de football restera sur les marches de l'Europe.





Annexes



Annexe 1 : Part des recettes de retransmission télévisée exprimées en pourcentage des recettes totales d'un club dans les cinq grands championnats en 2017³⁰⁹.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Membres du « Big six » anglais gérés par des investisseurs institutionnels							
Arsenal FC	42,4	7,7	5,4	28,7	3,3	51,7	81,4
Liverpool FC	(42,7)	(52,2)	6,4	73,7	(22,9)	46,2	145,2
Manchester United FC	(5,3)	(10,1)	47,0	(4,1)	56,6	65,5	30,2
Tottenham Hotspur FC	(5,0)	1,8	92,8	14,0	44,6	60,0	161,1
Clubs majeurs français							
PSG	(5,4)	(3,5)	(0,9)	11,7	10,9	(19,0)	39,6
Monaco	(0,3)	(0,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2
Olympique Lyonnais	(36,5)	(20,1)	(28,0)	(21,0)	(21,5)	7,4	11,9
Olympique de Marseille	(8,1)	0	(12,5)	(3,7)	0,4	(42)	(78,5)

Annexe 2: Profits (pertes) avant impôt, mutations incluses, des membres du « Big six » géré par des investisseurs institutionnels et clubs majeurs français, en millions d'euros³¹⁰

