



Football professionnel français : un secteur en danger

Derrière les projecteurs, un modèle économique inégalitaire et à bout de souffle

Table des matières

À propos de l'auteur	4
À propos de l'Institut Sapiens	5
I. Introduction générale	6
A. Un modèle économique au bord de la rupture	7
B. Une structuration actionnariale génératrice d'asymétries économiques	8
C. Le club professionnel, un acteur économique territorial stratégique	9
II. Cadre d'analyse : mesurer l'empreinte socio-économique d'un club professionnel	11
A. Cadre général	11
1) Un secteur économique structurellement contraint	12
2) Un acteur économique territorial non délocalisable	15
3) Un moteur d'attractivité et de visibilité territoriale	16
B. Quatre canaux d'impact territorial : la grille d'évaluation	17
III. Études de cas	19
A. LE HAVRE ATHLETIC CLUB (Le Havre AC), un modèle territorial fondé sur la formation face aux contraintes économiques du football professionnel	19
1) Emplois générés (directs, indirects, induits)	20
2) Contribution sociale et fiscale	23
3) Des investissements ciblés au service de la pérennité du modèle havrais	25
4) La formation : un pilier structurant du modèle havrais	26
5) Un club engagé pour le territoire havrais	27
B. RACING CLUB DE LENS (RC Lens), un acteur économique structurant d'un territoire en reconversion	32
1) Emplois générés (directs, indirects, induits)	33
2) Contribution sociale et fiscale	35

3) Des investissements considérables à l'échelle régionale	37
4) La formation : un levier stratégique du modèle lensois	38
5) Un impact social et territorial fort	40
6) Un écosystème économique et partenarial ancré dans le territoire	42
7) Un bastion identitaire : d'un héritage industriel (patrimoine minier) à un patrimoine plus immatériel (la ferveur moderne)	43
C. OLYMPIQUE DE MARSEILLE (OM) : une puissance sportive et économique au cœur d'une métropole également exposée aux fragilités du modèle	45
1) Emplois générés (directs, indirects, induits)	46
2) Contribution sociale et fiscale	49
3) Des investissements structurants au service de la performance et de l'attractivité du club	51
4) Autres impacts territoriaux	53
5) Un engagement sociétal structurant	55
IV. Synthèse : le football professionnel, un acteur économique territorial structurant mais fragilisé	58
A. Stabiliser et clarifier la répartition des droits audiovisuels	59
B. Protéger la valeur audiovisuelle par un dispositif anti-piratage opérationnel	59
C. Sécuriser l'outil de production : reconnaître les stades comme infrastructures stratégiques territoriales	60
D. Consolider la formation par un mécanisme incitatif ciblé	60
E. Mettre en place un mécanisme de stabilisation conjoncturelle sectorielle	61
F. Adapter le cadre contributif pour préserver l'emploi territorial	62
V. Conclusion	63
Annexes	64

À propos de l'auteur



Olivier Babeau

Président fondateur de l'Institut Sapiens

Ancien élève de l'ENS de Cachan, diplômé de l'ESCP, agrégé d'économie et docteur en sciences de gestion, diplômé en troisième cycle de philosophie, Olivier Babeau est professeur à l'université de Bordeaux. Il est notamment l'auteur de nombreux ouvrages dont *l'Horreur politique* (Les Belles Lettres, 2017), *Eloge de l'hypocrisie* (Editions du Cerf, 2018), *Le nouveau désordre numérique: Comment le digital fait exploser les inégalités* (Buchet-Chastel, 2020), *La Tyrannie du Divertissement* (Buchet-Chastel, 2023), *L'ère de la flemme* (Buchet-Chastel, 2025) et *Ne faites plus d'études : apprendre autrement à l'ère de l'IA, avec Laurent Alexandre* (Buchet-Chastel 2025). Il intervient très régulièrement dans les médias pour décrypter l'actualité économique et politique.



À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un *think tank* (laboratoire d'idées) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **onze observatoires thématiques** : développement durable ; agriculture ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale ; droit social ; immobilier ; échanges internationaux.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : institutsapiens.fr



Cette étude a été réalisée avec le soutien institutionnel du Racing Coeur de Lens





I. Introduction générale

Longtemps analysé sous le seul prisme de la performance sportive, le football professionnel français relève désormais pleinement d'une analyse économique et institutionnelle. La transformation engagée depuis deux décennies, marquée par son intégration progressive dans l'industrie mondiale du divertissement et l'intensification de sa financiarisation, a en effet profondément modifié la nature de ses équilibres.

Il en résulte aujourd'hui une tension croissante entre les logiques financières qui structurent le secteur et les fondements sportifs, territoriaux et sociaux qui en constituent la raison d'être, révélant les fragilités structurelles d'un modèle dont la soutenabilité pourrait être durablement compromise à défaut d'adaptations profondes de son cadre réglementaire.

A. Un modèle économique au bord de la rupture

Le modèle économique du football professionnel français repose historiquement sur une forte dépendance aux droits audiovisuels, dont la contraction rapide depuis plusieurs saisons en fragilise aujourd'hui les équilibres fondamentaux.

Estimés à environ 330 millions d'euros pour la saison 2025-2026 et inscrits, selon les projections disponibles, dans une trajectoire durablement baissière, ces revenus marquent un décrochage significatif par rapport aux années précédentes (624 millions d'euros entre 2021 et 2024, 650 millions en 2021 et 726,5 millions entre 2016 et 2020) et par rapport aux principaux championnats européens, dont les droits domestiques atteignent environ 3,5 milliards d'euros par an pour la Premier League anglaise et près de 2 milliards pour la Liga espagnole. **Le football français subit un véritable déclassement européen** en raison de cet effondrement des recettes audiovisuelles.

Dans ce contexte, de nombreux clubs, en particulier ceux de milieu et de bas de classement, se trouvent contraints de recourir de manière croissante aux revenus issus des transferts de joueurs pour équilibrer leurs comptes. Si ce mécanisme constitue un levier d'ajustement immédiat, il repose toutefois sur une logique peu soutenable à moyen terme, dans la mesure où il conduit les clubs à céder leurs principaux actifs sportifs pour compenser la contraction de leurs ressources structurelles, fragilisant progressivement leur compétitivité et la valeur économique globale du championnat.

Cette mutation s'accompagne d'une intensification des cadences des matchs (50 à 70 matchs par saison pour l'élite), ce qui impose aux clubs des structures de coût fixes lourdes (staffs, data, médical) alors même que les revenus domestiques s'érodent. Les compétitions européennes sont devenues une bouée de sauvetage financière, avec des primes de qualification oscillant entre 20 et 70 millions d'euros. En résulte un cercle vicieux : les clubs déjà les mieux dotés financièrement, qualifiés pour les championnats européens, creusent un fossé infranchissable avec le reste du championnat, lequel est pénalisé par une clé de répartition des droits TV jugée insuffisamment redistributive.

Cette instabilité se manifeste également dans les débats internes à la gouvernance du football professionnel autour des solutions de diffusion. Le lancement de la chaîne Ligue 1+, décidé par les

présidents de clubs faute d'alternative de diffusion satisfaisante, fait ainsi l'objet de contestations récurrentes. L'ancien directeur général de LFP Media, Nicolas de Tavernost, a notamment rappelé que la création de cette chaîne avait été approuvée à l'unanimité par les présidents de clubs de Ligue 1, soulignant les difficultés structurelles rencontrées par la Ligue pour sécuriser un modèle de distribution audiovisuelle stable.

B. Une structuration actionnariale génératrice d'asymétries économiques

La diversité des structures d'actionnariat constitue aujourd'hui un facteur déterminant des écarts de trajectoire économique entre clubs professionnels français.

Certains comme le PSG, l'OGC Nice, l'AS Monaco ou encore le Paris FC bénéficient d'actionnaires disposant de capacités financières importantes (fonds souverains, grandes fortunes ou investisseurs internationaux) leur permettant de compenser durablement les déficits d'exploitation par des augmentations de capital régulières.

À l'inverse, de nombreux clubs comme Le Havre AC, le RC Lens, le Angers SCO, le FC Metz ou encore le Stade Brestois 29, qui reposent sur des actionnariats plus locaux ou sur des modèles économiques plus autonomes, demeurent fortement dépendants de leurs revenus opérationnels (droits audiovisuels, billetterie, transferts), ce qui renforce leur exposition aux fluctuations économiques et limite leurs marges de manœuvre sportives.

L'entrée croissante de fonds d'investissement internationaux au capital de certains clubs comme l'Olympique Lyonnais ou encore le Toulouse FC, dont les stratégies s'inscrivent souvent dans des horizons de valorisation financière à moyen terme, contribue aussi à accentuer l'hétérogénéité des modèles économiques du secteur.

En résultent des budgets prévisionnels (2025-2026) avec des disparités structurelles majeures. L'écart est considérable entre le PSG (plus de 800 millions d'euros) et des clubs aux modèles économiques beaucoup plus contraints, malgré des positionnements sportifs parfois comparables. À titre d'exemple, l'Olympique Lyonnais affiche un budget d'environ 250 millions d'euros, très supérieur à ceux du RC Lens (~68 millions d'euros), du Toulouse FC (~50 millions d'euros), du Stade Brestois 29 (~35 millions d'euros), du Le Havre AC (~25 millions d'euros), ou encore du Stade de Reims (~20 millions d'euros).

C. Le club professionnel, un acteur économique territorial stratégique

La fragilisation progressive du modèle économique des clubs ne constitue toutefois pas uniquement un enjeu interne à l'industrie du sport : **elle affecte directement des écosystèmes économiques locaux dont les clubs professionnels représentent souvent l'un des principaux pôles d'activité et de visibilité.**

Au-delà de leur dimension sportive, les clubs professionnels s'apparentent en effet à des entreprises de taille intermédiaire fortement ancrées localement et dont l'activité, par nature, ne peut être délocalisée. Selon le baromètre d'impact du football professionnel français (saison 2022-2023), l'écosystème des clubs génère environ 5,3 milliards d'euros de valeur ajoutée, soutient près de 40 000 emplois sur l'ensemble du territoire, incluant les emplois directs des clubs, des prestataires et des filières connexes telles que l'hôtellerie, la restauration ou les services événementiels et représente près de 1,2 milliard d'euros de contributions fiscales et sociales (impôts et cotisations) versées à l'État et aux collectivités locales.

Les jours de match agissent comme un puissant accélérateur d'activité pour les territoires. La saison 2024-2025 de Ligue 1 a atteint un niveau d'activité inédit, avec 8,55 millions de spectateurs cumulés et une affluence moyenne de 27 948 personnes par rencontre. Si la France manque encore d'indicateurs standardisés sur les dépenses des spectateurs en championnat, les référentiels internationaux éclairent l'ampleur de ce levier économique. À titre d'exemple, l'analyse menée par Nielsen Sports pour l'UEFA lors de l'Euro 2024 a évalué à 711,3 millions d'euros les dépenses de consommation locale hors billetterie (hébergement, restauration, transports). Ces données empiriques confirment la capacité du football à irriguer l'économie réelle bien au-delà des enceintes sportives.

Ainsi, alors même que le football demeure le sport le plus populaire en France, son fonctionnement économique et son impact territorial restent encore insuffisamment appréhendés comme ceux d'un secteur productif à part entière, dont les externalités économiques et les vulnérabilités systémiques justifient pourtant une attention accrue des pouvoirs publics. La soutenabilité du football professionnel ne peut dès lors être analysée uniquement sous l'angle de la compétitivité sportive ou de l'équilibre financier des clubs : elle renvoie plus largement à la préservation d'un tissu économique territorial générateur d'activité, d'emplois et de cohésion sociale.

La transformation économique du football professionnel place ainsi les pouvoirs publics face à une question nouvelle : celle de la régulation d'un secteur à la fois industrie du divertissement mondialisée et actif économique territorial stratégique. **La fragilisation actuelle du modèle économique du football français ne constitue pas seulement une crise sectorielle, mais révèle plus largement l'inadaptation progressive de ses cadres de gouvernance et de financement à la transformation économique du secteur.**

Dans ce contexte, cette étude vise à analyser, à partir d'études de cas de clubs de tailles différentes mais confrontés à des contraintes structurelles similaires, les fragilités économiques du modèle français et leurs implications territoriales, afin d'éclairer les conditions de sa soutenabilité et les évolutions de régulation qu'elle appelle.

Cette étude propose de mesurer l'empreinte socio-économique du football professionnel en s'appuyant sur l'examen de trois clubs représentatifs de tailles et d'environnements économiques différenciés, permettant d'illustrer la diversité des trajectoires tout en mettant en évidence des contraintes structurelles communes.

- **Le Havre Athletic Club (HAC) :** Le défi de la pérennité pour un club formateur dans une zone portuaire, passé sous pavillon étranger.
- **Le Racing Club de Lens (RC Lens) :** La force du modèle identitaire comme levier de cohésion sociale et de résistance économique.
- **L'Olympique de Marseille (OM) :** L'impact d'une marque mondiale sur une économie métropolitaine.

La méthodologie détaillée – définitions, modèles macro-économiques, sources statistiques et choix d'hypothèses – est présentée en Annexe I, afin d'assurer une lecture rigoureuse et une interprétation transparente des résultats.





II. Cadre d'analyse : mesurer l'empreinte socio-économique d'un club professionnel

A. Cadre général

Au-delà de sa fonction sportive et médiatique, **le club de football professionnel constitue une organisation productive dont l'activité s'inscrit durablement dans un territoire.** À la différence d'une entreprise industrielle susceptible d'arbitrer entre plusieurs sites, le club est, par nature, captif de son ancrage : il ne peut déplacer ni son enceinte, ni sa base de supporters, ni les externalités économiques associées aux jours de match. Cette contrainte est, en réalité, un déterminant économique majeur : elle stabilise dans le temps des flux de dépenses, d'emplois et de contributions publiques qui irriguent directement le tissu local.

De ce point de vue, les clubs professionnels peuvent être appréhendés comme des PME – voire, pour les plus grandes entités, comme des entreprises de taille intermédiaire – caractérisées par une forte intensité en main-d’œuvre, un outil de production dédié (stade, centre d’entraînement, centre de formation), une activité événementielle régulière et un réseau dense de partenaires économiques et de prestataires locaux. L’analyse de leur contribution territoriale suppose toutefois de tenir compte de la singularité de leur modèle économique, marqué par des contraintes structurelles spécifiques.

1) Un secteur économique structurellement contraint

Le modèle économique du football professionnel se caractérise par une combinaison particulière de volatilité des revenus et de rigidité des coûts. Les recettes des clubs dépendent en effet largement de marchés cycliques et incertains – droits audiovisuels, résultats sportifs conditionnant l’accès aux compétitions européennes, opérations de transferts – tandis que leurs charges d’exploitation, dominées par la masse salariale sportive et les coûts d’organisation des rencontres, présentent une faible flexibilité à court terme. Ce « ciseau économique » fragilise les équilibres financiers même dans un contexte d’activité soutenue.

a) Des revenus hybrides

La structure des revenus illustre cette dépendance. **Les droits audiovisuels** représentent environ 724 millions d’euros pour la saison 2023-2024, soit près de 28,4 % des produits globaux, avec une concentration marquée au profit des clubs disposant des audiences les plus élevées et participant régulièrement aux compétitions européennes (53 % des droits TV proviennent désormais des compétitions de l’UEFA).

Les recettes liées au jour de match atteignent environ 272 millions d’euros (10,7 % des revenus totaux) et restent fortement corrélées à la capacité des enceintes et au niveau d’affluence. Concernant la billetterie, les clubs de Lyon, Marseille et Paris représentent à eux trois plus de la moitié des recettes de billetterie de toute la Ligue 1.

Les revenus commerciaux – sponsoring, partenariats et hospitalités – s’élèvent à environ 719 millions d’euros, reflétant des écarts structurels importants entre clubs à exposition internationale et clubs ancrés dans un tissu économique essentiellement régional.

Historiquement, **les plus-values issues des transferts de joueurs** ont constitué une variable d'ajustement centrale permettant de compenser les déficits d'exploitation récurrents du football professionnel français. En Ligue 1, la perte opérationnelle hors mutations atteint ainsi 802 millions d'euros, révélant l'insuffisance structurelle des revenus d'exploitation pour couvrir les charges courantes. Ce déficit est partiellement compensé par le résultat des opérations de mutations – c'est-à-dire les plus-values comptables liées aux cessions de joueurs – qui s'élève à 714 millions d'euros (+15 %). Toutefois, ce mécanisme présente des signes de fragilité croissants. Le rapport de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) souligne notamment que le solde de la balance des transferts, correspondant à la différence entre les montants des ventes et des achats de joueurs, est devenu négatif à hauteur de 106,1 millions d'euros.

Cette évolution indique que, pour maintenir leur compétitivité sportive et continuer à générer des plus-values de cession, les clubs ont dû accroître leurs investissements dans l'acquisition de joueurs, dépensant globalement davantage qu'ils n'ont vendu sur la période. Dans ces conditions, le modèle reposant sur les mutations apparaît structurellement instable, dans la mesure où il suppose une capacité permanente à produire et valoriser des actifs sportifs et peut conduire les clubs à céder leurs meilleurs joueurs au détriment de la continuité sportive et de la valeur globale du championnat.

Les « autres produits », qui incluent notamment les revenus de merchandising ou certaines subventions, constituent une singularité marquante de la saison 2023-2024. Ce poste est devenu la première source de revenus des clubs, atteignant 836 millions d'euros (soit 32,8 % des produits totaux), en hausse de 18 % par rapport à la saison précédente. Cette évolution s'explique principalement par la mise en œuvre de l'accord conclu avec CVC Capital Partners, dans le cadre duquel le fonds d'investissement a apporté 1,5 milliard d'euros au football professionnel français, dont une part significative a été comptabilisée sur l'exercice. Toutefois, ces montants ne correspondent pas à une création de richesse liée à l'activité des clubs, mais à une injection ponctuelle de liquidités. En contrepartie, les clubs via la LFP ont cédé environ 13 % de leurs futurs revenus commerciaux, ce qui fait de cette ressource un apport non récurrent, susceptible de se traduire à moyen terme par une réduction structurelle de leurs revenus commerciaux.

b) Les structures de dépenses et la contribution économique

La structure des coûts du football professionnel est largement dominée par la masse salariale chargée, principal poste de dépense et largement incompressible à court terme.

En Ligue 1, la rémunération chargée du personnel s'est élevée à 1,86 milliard d'euros pour la saison 2023-2024, soit environ 73 % des produits hors mutations (2,55 milliards d'euros), un niveau supérieur au seuil de vigilance de 70 % fixé par la DNCG. Cette intensité salariale exerce une pression permanente sur la trésorerie des clubs.

À ces charges s'ajoutent des coûts opérationnels significatifs liés à l'organisation des rencontres, dont le montant peut varier de 100 000 à plus de 500 000 d'euros par match selon la taille de l'enceinte et les dispositifs de sécurité mobilisés. Le poste comptable « autres charges », qui regroupe notamment les prestations de services extérieurs (sécurité, nettoyage, entretien des pelouses, logistique ou déplacements), atteint 846 millions d'euros en Ligue 1, en hausse de 7 % sur un an, et alimente un réseau dense de prestataires et de sous-traitants dans les territoires où les clubs sont implantés.

En matière de capital humain, les clubs professionnels présentent **une structure duale**.

- D'une part, **les emplois sportifs** – joueurs et staff technique – représentent généralement 25 à 50 équivalents temps plein, mais concentrent l'essentiel de la masse salariale. En Ligue 1, le salaire moyen des joueurs dépasse 90 000 euros bruts mensuels, avec de fortes disparités : les joueurs professionnels représentent à eux seuls 76 % de la masse salariale totale (soit 1,087 milliard d'euros). Cette catégorie est marquée par des inégalités très prononcées, les 10 % des joueurs les mieux rémunérés percevant une rémunération supérieure à celle des 90 % restants cumulés. La masse salariale est par ailleurs très concentrée entre clubs : à lui seul, le Paris Saint-Germain représente 35,3 % de la rémunération chargée totale de la Ligue 1.
- D'autre part, **les emplois administratifs et opérationnels** – marketing, billetterie, ressources humaines, exploitation et maintenance – représentent 50 à plus de 400 ETP selon les clubs. Majoritairement recrutés dans les bassins d'emploi locaux, ces postes constituent une base d'emplois plus pérenne et territorialisée. Leur masse salariale atteint 209 millions d'euros, en hausse de 22 % sur un an, illustrant la transformation progressive des clubs en entreprises de divertissement structurées, mobilisant des compétences de plus en plus diversifiées en dehors du seul champ sportif.

2) Un acteur économique territorial non délocalisable

Le club professionnel constitue un acteur économique territorial singulier. Son activité, intrinsèquement localisée, génère des flux récurrents de dépenses et d'emplois qui structurent durablement l'économie des territoires : organisation des rencontres mobilisant des réseaux de prestataires, consommation locale des revenus distribués aux salariés, investissements dans les infrastructures sportives et afflux régulier de visiteurs lors des jours de match. **Cette dimension non délocalisable distingue le football professionnel de nombreux autres secteurs d'activité et explique la stabilité de son empreinte économique locale dans le temps.**

a) L'effet résidentiel et la réinjection locale des revenus

La présence des joueurs, du staff et des salariés du club sur le territoire constitue un premier levier d'impact économique. Bien que caractérisés par une forte mobilité professionnelle, ces salariés disposent souvent d'un niveau de revenu élevé, qui alimente directement l'économie locale.

Cette réinjection s'opère à travers plusieurs canaux : dépenses immobilières (acquisition ou location de logements), consommation courante (automobile, restauration, loisirs, services à la personne) et fiscalité. Sur ce dernier point, l'impact est particulièrement significatif : les cotisations sociales associées à la masse salariale du football professionnel atteignent 431 millions d'euros pour la seule Ligue 1 sur la saison 2023-2024, contribuant directement au financement du système de protection sociale et des finances publiques.

b) Le club comme donneur d'ordre économique

Au-delà de ses effectifs internes, le club agit comme un donneur d'ordre structurant pour un réseau dense de prestataires et de sous-traitants locaux. L'organisation des rencontres mobilise un ensemble d'activités intensives en main-d'œuvre : sécurité privée, logistique événementielle, nettoyage, maintenance technique ou encore restauration.

Pour un match réunissant environ 25 000 spectateurs, plusieurs centaines de professionnels peuvent être mobilisés : 300 à 500 agents de sécurité et stadiers, des équipes de maintenance et d'entretien des installations, ainsi que des prestataires de restauration ou d'hospitalité. Ces activités s'inscrivent dans des chaînes de valeur locales et contribuent à soutenir l'activité d'un tissu de PME et d'entreprises de services.

c) L'écosystème économique des jours de match

Les rencontres sportives génèrent également des retombées économiques directes dans l'environnement immédiat des stades. Les commerces de proximité – bars, restaurants ou services de transport – connaissent des pics d'activité les soirs de match. Dans certaines zones situées à proximité immédiate d'enceintes comme le stade Bollaert-Delelis à Lens ou l'Orange Vélodrome à Marseille, ces événements peuvent représenter jusqu'à 15 à 20 % du chiffre d'affaires annuel de certains établissements.

3) *Un moteur d'attractivité et de visibilité territoriale*

Le football professionnel constitue l'un des rares secteurs capables de générer des flux de population massifs et récurrents, souvent compris entre 20 000 et 60 000 spectateurs tous les quinze jours.

a) Tourisme sportif et flux de visiteurs

Une part non négligeable du public provient de l'extérieur du territoire immédiat. En moyenne, 5 à 10 % des spectateurs se déplacent depuis d'autres départements ou régions, qu'il s'agisse de supporters adresses ou de spectateurs occasionnels. Cette dynamique s'inscrit dans un contexte de hausse de la fréquentation des stades : l'affluence moyenne en Ligue 1 atteint 24 848 spectateurs par match (+15 %), tandis que le prix moyen du billet a progressé de 14 % pour atteindre 31,86 d'euros.

Ces déplacements génèrent des dépenses additionnelles dans l'économie locale – transport, restauration ou hébergement – particulièrement lors des rencontres programmées en soirée.

b) L'économie du « *matchday* »

Les jours de match produisent des pics d'activité économique réguliers, entre 17 et 25 fois par saison selon les compétitions disputées. À titre d'illustration, une dépense moyenne de 4 euros par spectateur dans l'enceinte du stade (restauration ou merchandising) peut générer près de 120 000 d'euros de chiffre d'affaires immédiat pour un match réunissant 30 000 spectateurs, hors billetterie.

c) Un vecteur de visibilité et de rayonnement territorial

Enfin, les clubs professionnels jouent un rôle important dans la visibilité médiatique des territoires. Par leur présence dans les compétitions nationales et internationales, ils contribuent à projeter l'image de leur ville bien au-delà de leur bassin d'implantation.

Les communautés numériques des clubs – parfois plusieurs millions d’abonnés pour certaines équipes – dépassent largement celles des institutions locales. Les retransmissions télévisées, les résumés sportifs ou les tirages au sort des compétitions européennes mentionnant les clubs et leurs villes d’origine produisent une exposition médiatique dont la contre-valeur publicitaire peut atteindre plusieurs millions d’euros par an pour le territoire.

Cette centralité territoriale et sociale du football se reflète également dans les perceptions de la population. Selon une enquête Ipsos réalisée en 2024, près de huit Français sur dix considèrent que le football constitue un vecteur de lien social, 71 % déclarant en parler régulièrement dans leur entourage et plus d’un tiers se déclarant supporters d’un club professionnel. Plus largement, 78 % des Français le perçoivent comme un sport universel et 67 % comme un facteur de cohésion sociale.

Ces résultats soulignent un décalage structurant : **alors que le football professionnel constitue l’une des activités sportives les plus populaires et les plus fédératrices du pays, son fonctionnement économique et son rôle comme acteur productif territorial demeurent encore insuffisamment appréhendés** dans l’analyse des politiques publiques, ce qui contribue à minorer l’attention portée aux fragilités structurelles du secteur.

B. Quatre canaux d’impact territorial : la grille d’évaluation

Sur la base de ce cadrage, l’étude mobilise **une grille d’analyse en quatre axes, conçue pour objectiver l’empreinte socio-économique des clubs** dans leur bassin de vie et permettre une comparaison structurée entre des trajectoires distinctes.

- L’impact sur l’emploi. L’analyse distingue systématiquement trois niveaux :
 - les emplois directs (salariés du club, sportifs et non sportifs) ;
 - les emplois indirects (emplois soutenus chez les fournisseurs et prestataires mobilisés par l’exploitation du club et du stade) ;
 - les emplois induits (emplois soutenus par la consommation locale des revenus distribués aux salariés du club et de ses prestataires).

Cette approche permet de dépasser une lecture centrée sur les seuls effectifs sportifs et de quantifier l’effet d’entraînement du club sur les filières locales de services.

- **La contribution fiscale et sociale.** L'évaluation porte sur les flux vers les finances publiques : cotisations sociales associées à la masse salariale, fiscalité d'activité (CET, taxes locales, contributions sectorielles), ainsi que les principaux prélèvements liés à l'exploitation commerciale. Dans le modèle français, l'intensité salariale du football professionnel en fait un contributeur net significatif au financement du système social, indépendamment de sa rentabilité comptable.
- **La dynamique d'investissement.** Sont analysés les montants engagés dans la modernisation et la maintenance de l'outil de production (stades, centres d'entraînement, centres de formation), ainsi que leurs répercussions économiques sur les filières économiques locales (BTP, ingénierie, maintenance spécialisée, services techniques). L'investissement constitue un révélateur de la stratégie de long terme des clubs, mais aussi un canal direct d'injection de dépenses territorialisées.
- **L'attractivité territoriale.** L'analyse qualifie le rôle du club comme vecteur de rayonnement et de flux : retombées "*matchday*" (dépenses hors billetterie, restauration, transport, hébergement), visibilité et image du territoire, et contribution à la cohésion sociale. Cet axe vise à documenter une dimension souvent surexposée dans le discours public, mais rarement objectivée dans une approche économique homogène.

Les données mobilisées combinent les rapports consolidés de la DNCG, les informations publiques disponibles auprès des clubs et des collectivités territoriales, ainsi que des hypothèses d'estimation fondées sur des référentiels macro-économiques, notamment les multiplicateurs sectoriels permettant d'apprécier les effets indirects et induits. Les définitions retenues, les sources statistiques et les principales hypothèses de calcul sont détaillées en annexe afin d'assurer la transparence et la robustesse méthodologique de l'analyse.

La partie suivante applique ce cadre méthodologique à trois études de cas représentatives de contextes territoriaux et de tailles économiques différenciés, afin de qualifier et de quantifier, au plus près des territoires, la contribution économique des clubs professionnels et les vulnérabilités qui pèsent sur leur soutenabilité.



III. Études de cas

A. LE HAVRE ATHLETIC CLUB (Le Havre AC), un modèle territorial fondé sur la formation face aux contraintes économiques du football professionnel

Le Havre AC constitue un cas d'étude particulièrement pertinent pour analyser l'empreinte territoriale du football professionnel dans un contexte de métropole de taille intermédiaire. Implanté au cœur d'un territoire portuaire et industriel marqué par des enjeux de transformation économique, **le club se distingue par un modèle reposant à la fois sur un fort ancrage local, une politique de formation historiquement reconnue et une structure économique de dimension intermédiaire au sein de la Ligue 1.**

À la différence des clubs des grandes métropoles mondialisées ou des places forte intensité communautaire, Le Havre AC évolue dans un environnement économique où les retombées de son activité s'inscrivent principalement à l'échelle du bassin de vie local. **L'exploitation du Stade Océane, l'organisation récurrente des rencontres et les dépenses opérationnelles associées génèrent des flux économiques réguliers** au bénéfice des secteurs de services, de la logistique, de la restauration et des prestataires techniques régionaux, contribuant à structurer un écosystème économique localisé.

Le modèle havrais présente également la spécificité de reposer largement sur la formation et la valorisation de jeunes joueurs, ce qui constitue à la fois un levier de soutenabilité financière et un actif économique non délocalisable. Par sa masse salariale, ses achats de biens et services et ses investissements d'infrastructure, le club fonctionne ainsi comme une organisation productive comparable, à l'échelle territoriale, à une entreprise de taille intermédiaire.

Dans cette perspective, l'analyse vise à mesurer l'empreinte socio-économique du Havre AC selon les quatre axes définis dans le cadre méthodologique de l'étude : emploi, contribution fiscale et sociale, investissements et attractivité territoriale, afin d'illustrer, à travers un cas représentatif, les mécanismes par lesquels un club professionnel participe à la structuration économique de son territoire.

1) *Emplois générés (directs, indirects, induits)*

a) **Emplois directs**

Le Havre AC emploie **environ 225 équivalents temps plein (ETP)** sur l'exercice 2024-2025, constituant le socle de son impact socio-économique direct. Ces emplois couvrent l'ensemble des fonctions nécessaires à l'activité sportive professionnelle et à l'exploitation du stade Océane : joueurs et staff sportif, fonctions administratives, équipes techniques et opérationnelles.

La **masse salariale globale** associée s'élève à **22 millions d'euros bruts**, joueurs compris. Ce niveau de masse salariale traduit un modèle économique de dimension intermédiaire, moins capitalisé que celui des clubs de tête de Ligue 1, mais présentant une intensité en main-d'œuvre comparable à celle d'une entreprise de taille intermédiaire. Rapportée aux effectifs salariés, elle reflète une structure d'emploi marquée par une forte hétérogénéité entre métiers sportifs, techniques et administratifs, caractéristique du football professionnel.

Le modèle du Havre AC repose historiquement sur une organisation resserrée et sur une politique de formation structurante, ce qui se traduit par une **maîtrise des coûts salariaux** et une répartition équilibrée des ressources humaines entre performance sportive et fonctions supports.

Les emplois directs du club présentent un ancrage territorial marqué, la majorité des salariés résidant dans l'agglomération havraise ou à proximité immédiate. Cette localisation favorise une réinjection locale substantielle des revenus salariaux et renforce mécaniquement les effets économiques induits sur le territoire. Ainsi, les 225 ETP du Havre AC constituent une base d'emploi stable et territorialisée, qui sert de point d'appui à l'estimation des emplois indirects et induits générés par l'activité du club.

b) Un effet d'entraînement significatif : environ 28 emplois indirects générés dans les filières partenaires locales

L'emploi indirect correspond aux postes soutenus chez les fournisseurs du Havre AC à travers les dépenses engagées pour l'exploitation du club : sécurité privée, nettoyage, maintenance du stade Océane, restauration et hospitalités, logistique, transport, communication et services événementiels. Comme pour les autres clubs professionnels, ces activités relèvent majoritairement de **filières de services fortement intensives en main-d'œuvre**, telles que décrites dans les tableaux entrées-sorties de l'Insee.

Compte tenu de la structure des dépenses du Havre AC — orientées vers l'exploitation du stade, les services urbains et les prestations techniques — un **multiplicateur médian de 5 emplois par million d'euros** est retenu. Ce coefficient constitue une hypothèse prudente et cohérente avec l'intensité en main-d'œuvre des filières concernées.

Application aux dépenses du club

Le montant total des achats effectués auprès de fournisseurs français s'élève à **5,687 millions €**.

$$5,687 \text{ M€} \times 5 \approx 28 \text{ emplois indirects}$$

Les achats du Havre AC soutiennent ainsi près de 28 emplois indirects au sein d'un écosystème de prestataires majoritairement locaux ou nationaux : sécurité, entretien du stade, restauration, logistique, services techniques et événementiels.

À l'échelle du territoire, ce volume d'emplois soutenus par le Havre AC est comparable à celui de certaines entreprises de taille intermédiaire implantées dans l'agglomération havraise. Plusieurs groupes industriels et logistiques locaux – tels que SOGET ou

Sidel – emploient eux aussi quelques centaines de salariés sur le territoire. Cette comparaison illustre le rôle du club comme **acteur économique local structurant**, dont l'activité génère des effets comparables à ceux d'une ETI industrielle ou de services.

c) Un effet de consommation significatif : environ 115 emplois induits dans l'économie locale

Les emplois induits correspondent aux postes soutenus dans l'économie locale par la dépense des revenus distribués par le Havre AC, tant auprès de ses propres salariés que chez ceux de ses prestataires. La **masse salariale du club, estimée à 22 millions d'euros**, constitue le principal moteur de ces retombées, en alimentant les secteurs du commerce, des services, du logement, de la restauration et des loisirs.

Masse salariale réinjectée

La masse salariale nette réinjectée par les salariés du club est estimée à :

$$22 \text{ M€} \times 0,70 \times 0,65 = 10 \text{ M€ consommés localement}$$

0,70 étant le ratio pour atteindre la masse salariale nette et 0,65 étant le taux de réinjection local

Sachant que pour 1M d'euros, l'Insee estime que le secteur génère 9 emplois :

$$10 \text{ M€} \times 9 = 90 \text{ emplois induits}$$

La consommation des revenus distribués par le Havre AC soutient ainsi environ **90 emplois induits** dans l'économie locale.

d) Tableau de synthèse – Emplois Le Havre AC (2024)

Catégorie d'emploi	Nombre d'emplois (ETP)	Commentaire
Direct	225	ETP – salariés du club (joueurs, staff, administratifs, techniques, opérationnels)
Indirect	28	Calculés à partir des achats auprès de fournisseurs français (multiplicateur 5 emplois/M€)
Induit	90	Basés sur la consommation des revenus versés aux salariés du club
Total	343	Emplois soutenus directement ou indirectement par l'activité du AC Le Havre

Le Havre AC soutient ainsi **environ 343 emplois équivalents temps plein** dans l'économie, dont **225 ETP** directement au sein du club et près de **118 ETP** dans son écosystème de fournisseurs et dans l'économie locale via la consommation des ménages.

Ce volume, plus modéré que celui de clubs à très forte intensité budgétaire, illustre néanmoins le rôle du Havre AC comme acteur économique structurant à l'échelle de l'agglomération havraise, au-delà de sa seule activité sportive. À titre de comparaison, ce niveau d'emplois soutenus est du même ordre de grandeur que celui d'entreprises de taille intermédiaire implantées dans le bassin havrais, telles que SOGET ou Sidel, confirmant le poids économique du club dans l'écosystème local.

2) Contribution sociale et fiscale

La contribution sociale et fiscale du Havre AC repose principalement sur deux blocs complémentaires :

- **les prélèvements liés aux rémunérations**, qui constituent la composante centrale de l'effort contributif du club ;
- **les taxes et contributions liées à l'activité, à l'exploitation du stade Océane et au fonctionnement courant de la structure professionnelle.**

a) Une contribution sociale portée par la masse salariale

Avec une masse salariale brute de 22 millions d'euros, Le Havre AC assume un niveau de prélèvements sociaux significatif, caractéristique du modèle économique du football professionnel. Les cotisations sociales patronales et contributions assimilées associées à cette masse salariale s'élèvent à **8,5 millions** d'euros .

Ces prélèvements alimentent principalement :

- la Sécurité sociale,
- l'assurance chômage,
- les régimes de retraite obligatoires et complémentaires,
- les dispositifs de formation professionnelle et de solidarité interprofessionnelle.

À l'échelle du territoire, le club agit ainsi comme un **contributeur net au financement du modèle social**, indépendamment de sa rentabilité économique.

b) Taxes et contributions liées à l'activité du club

En complément des charges sociales, Le Havre AC s'acquitte d'un ensemble de taxes et contributions directement liées à son activité économique et à l'exploitation de ses infrastructures. Pour l'exercice 2024-2025, ces prélèvements représentent un total de 812 000 d'euros, détaillés comme suit :

Nature de taxe / impôt	Montant (k€)
CET (CFE + CVAE)	260
Formation professionnelle continue	270
Taxe d'apprentissage	145
TVS	10
Taxe foncière	20
Taxes diverses	107
Total	812

Les **107 000** d'euros regroupés sous la ligne « autres taxes et contributions » couvrent des prélèvements de moindre montant (contributions spécifiques, taxes sectorielles ou ajustements comptables), mais participent pleinement à l'effort fiscal global du club.

Ces taxes constituent une **source directe de recettes** pour les collectivités territoriales, les organismes de formation et les structures publiques, en lien avec la présence durable du club dans l'agglomération havraise.

c) Contribution sociale et fiscale globale

En combinant :

- **8,5 millions** d'euros de cotisations sociales liées à la masse salariale,
- **812 000** d'euros de taxes et contributions liées à l'activité,

Le Havre AC apporte une **contribution sociale et fiscale annuelle supérieure à 9,3 millions** d'euros, participant directement au financement de la protection sociale, des services publics et des dispositifs de formation.

3) Des investissements ciblés au service de la pérennité du modèle havrais

Sur les trois derniers exercices, Le Havre Athletic Club a engagé **une politique d'investissement mesurée mais structurante, concentrée sur la modernisation de ses infrastructures sportives et sur le renforcement de son centre de formation.**

Le Havre a investi 1,526 millions d'euros sur les trois exercices pour l'outil d'exploitation courant. À ces montants s'ajoute un investissement structurant de 4,2 millions d'euros consacré à la réhabilitation et à la rénovation du centre de formation, livré le 1^{er} juillet 2025. Ce projet a bénéficié de subventions couvrant 75 % du montant, soit environ 3,15 millions d'euros d'aides publiques, ramenant l'effort net du club à environ 1,05 millions d'euros. Au total, le programme d'investissement brut sur la période récente atteint donc 5,726 millions d'euros, dont environ 2,576 millions d'euros à la charge nette du club.

a) Modernisation du stade Océane et des installations sportives

Les investissements réalisés répondent à **trois objectifs principaux** :

- **Maintien des standards sportifs professionnels**, notamment à travers le remplacement de la pelouse du Stade Océane et la rénovation de deux terrains d'entraînement en 2023/2024 ;
- **Sécurisation de l'outil de production**, indispensable à l'accueil des compétitions professionnelles et à la performance sportive ;
- **Renforcement du modèle formateur**, via la modernisation complète du centre de formation.

Le projet de centre de formation constitue l'axe stratégique majeur. Il permet d'améliorer les conditions d'hébergement et d'encadrement des jeunes joueurs, de renforcer l'attractivité du club dans la détection nationale et de consolider un actif immatériel clé du modèle havrais : la formation comme levier de résilience économique.

Contrairement à des clubs engagés dans des opérations immobilières massives, Le Havre AC privilégie une approche ciblée, adaptée à sa taille et à son environnement économique.

b) Contribution au PIB local

Les études macroéconomiques fondées sur les tableaux entrées-sorties indiquent qu'1 euro investi dans les travaux génère entre 1,2 et 1,6 euro de PIB additionnel. Ce qui correspond à environ 8 millions d'euros de PIB local généré ou soutenu.

c) Lecture d'ensemble

Les investissements récents du Havre AC se caractérisent par une logique de consolidation plutôt que d'expansion.

Ils ont permis :

- d'injecter **5,7 millions d'euros dans l'économie locale** (dont une part significative via financement public),
- de générer près de **8 millions d'euros de PIB local**,
- de moderniser durablement l'outil sportif,
- de renforcer le centre de formation, pilier stratégique du modèle havrais.

À l'échelle d'un club au budget intermédiaire, ces montants traduisent une stratégie prudente mais structurante : maintenir la compétitivité sportive tout en consolidant les fondations économiques et formatrices du club, sans exposition excessive au risque financier

4) *La formation : un pilier structurant du modèle havrais*

La formation constitue, au-delà de sa dimension sportive, un investissement stratégique de long terme dans le capital humain du club, générateur d'effets économiques directs et différés.

La politique de formation constitue l'un des piliers historiques et économiques du modèle du Havre AC. Plus ancien club professionnel français, Le Havre AC s'est imposé sur le temps long comme une référence nationale en matière de détection et de valorisation des jeunes talents, faisant de son centre de formation un actif stratégique à la fois sportif, économique et territorial.

Le centre de formation du Havre AC est classé **5 étoiles par la Fédération Française de Football**, soit le niveau maximal du classement officiel des centres de formation professionnels (FFF, classements 2022-2024). Cette notation repose notamment sur la

qualité de la formation sportive, la réussite scolaire et éducative, la capacité d'insertion professionnelle des joueurs et l'intégration de talents formés au club dans les effectifs professionnels.

Selon les données de la FFF, seuls quelques centres en France bénéficient durablement de cette notation maximale, positionnant Le Havre parmi l'élite nationale de la formation.

La formation constitue également un levier direct du modèle sportif et économique du club. **Sur les saisons récentes, 30 à 40 % de l'effectif professionnel est issu du centre de formation**, contribuant à la maîtrise de la masse salariale, à la stabilité sportive et à la valorisation d'un capital humain développé localement.

Au-delà de son impact interne, Le Havre AC figure parmi les principaux clubs formateurs du football français, de nombreux joueurs formés au club évoluant dans les principaux championnats européens. Parmi les exemples les plus emblématiques figurent notamment Paul Pogba, Riyad Mahrez, Dimitri Payet, Benjamin Mendy ou encore Ferland Mendy. Cette capacité de formation et de valorisation génère des recettes de mutations régulières qui constituent un levier essentiel de soutenabilité financière pour un club au budget intermédiaire.

Enfin, l'activité de formation produit des effets territoriaux significatifs : elle génère des emplois spécialisés (éducateurs, personnels pédagogiques et d'encadrement), favorise l'insertion professionnelle de jeunes issus du territoire et contribue au positionnement du Havre comme place reconnue de formation sportive. Dans un contexte de forte incertitude sur les revenus audiovisuels, **la formation apparaît ainsi comme un levier structurel de résilience économique et un actif non délocalisable** du modèle havrais.

5) Un club engagé pour le territoire havrais

Au-delà de sa performance sportive et de son impact économique direct, Le Havre AC exerce une **influence structurante sur l'attractivité, l'image et la cohésion sociale de l'agglomération havraise**. Dans une ville portuaire marquée par une forte identité industrielle et maritime, le club constitue un repère collectif durable et un acteur d'animation territoriale, inscrit dans le quotidien économique et social du territoire.

À la différence de certains clubs à très forte attractivité nationale, Le Havre AC s'inscrit dans **un modèle de proximité** : son public, ses partenaires et une grande partie de ses salariés sont

majoritairement ancrés dans le bassin de vie local. Cette spécificité confère à son impact une nature plus diffuse mais régulière, fondée sur la récurrence des événements sportifs et sur l'intégration du club dans l'écosystème économique normand.

a) Un moteur d'attractivité à l'échelle locale et régionale

Le Stade Océane s'impose comme un pôle d'attractivité majeur, agissant comme le véritable **poumon événementiel** de l'agglomération havraise. Avec une affluence moyenne de **20 500 spectateurs** par rencontre – soit environ **350 000 entrées par saison** – le club génère une pulsation urbaine régulière. Ces flux ne sont pas seulement sportifs : ils se traduisent par des pics d'activité critiques pour les secteurs de la restauration, des transports et du commerce de proximité.

Si l'ancrage local du Havre AC est indéniable (80 % du public est issu du bassin de vie immédiat), le club joue également **un rôle d'aimant territorial** :

- Visiteurs extérieurs : 20 % de l'affluence, soit près de 70 000 spectateurs non locaux par saison.
- Injection économique nette : ces flux, provenant principalement de la Normandie élargie, constituent un apport de richesse extérieure pour la ville.
- Retombées directes "hors stade" : sur la base d'une dépense moyenne prudente de 30 euros par visiteur externe (transport, restauration, services), cette fréquentation injecte directement 2,1 millions d'euros par saison dans l'économie locale.

Au-delà des dépenses périphériques, l'activité interne du Stade Océane génère un volume d'affaires significatif :

- Consommation "*Matchday*" : avec un panier moyen estimé entre 8 euros et 10 euros (buvettes, restauration, merchandising), l'activité génère entre 2,8 millions d'euros et 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel par saison, hors billetterie.
- Bénéficiaires : ce volume d'affaires irrigue un réseau de prestataires techniques, logistiques et de services, majoritairement implantés localement.

En consolidant ces données, l'impact direct lié aux jours de match se situe dans une fourchette de 5 à 6 millions d'euros par saison. En appliquant un multiplicateur macro-économique de 1,3 (standard pour le tourisme événementiel), l'impact global de l'activité du stade du Havre AC contribue à hauteur de 6,5 à 7,5 millions d'euros au PIB local.

Cette richesse créée soutient un volume substantiel d'emplois dans l'économie présentielle. Contrairement à des événements ponctuels, l'impact du Havre AC se distingue par sa récurrence et sa stabilité. Le Stade Océane ne se contente pas d'être une enceinte sportive, il fonctionne comme un moteur d'animation urbaine durable, transformant chaque rencontre en un levier de croissance et de visibilité pour le territoire havrais.

b) Un ancrage partenarial territorial dominant

Le modèle économique du Havre AC repose sur une **symbiose avec son territoire : 80 % des revenus de sponsoring** (soit 6 millions d'euros sur 7,5 M d'euros) **proviennent d'acteurs locaux et régionaux.**

Cette structure illustre un modèle où le club agit comme une plateforme de visibilité et de mise en réseau pour les acteurs économiques locaux, en particulier des PME, ETI et acteurs institutionnels du territoire. Parmi les partenaires structurants figurent notamment SIM Emploi, ET2I, le Groupe Saint-Clair Automobile, le Groupe Parmentier, ainsi que Le Havre Seine Métropole (LHSM), acteur public central du développement territorial.

L'exploitation du stade Océane et l'organisation des rencontres mobilisent un **réseau dense de prestataires français**, principalement positionnés sur des activités intensives en main-d'œuvre. Ce réseau comprend notamment :

- des acteurs de la restauration et de l'hospitalité (Aux Saveurs Traiteur, France Boissons),
- des entreprises de services à l'emploi et à la logistique (SIM Emploi, MCS),
- des prestataires de transport et déplacements sportifs (Goodwill, Sparfel),
- des acteurs de la sécurité et de la sûreté (SAMSIC, services de police mobilisés les jours de match),
- des partenaires techniques et sportifs comme Joma, équipementier du club

Cet écosystème confirme le rôle du Havre AC comme acteur économique de territoire, dont l'impact repose sur la densité des liens économiques tissés avec son environnement local, contribuant à la stabilité de l'emploi et à la vitalité du tissu entrepreneurial normand.

c) Un engagement social et culturel au cœur de l'identité du club

Doyen des clubs français, Le Havre AC occupe une **place singulière dans la mémoire collective de l'agglomération**. Bien plus qu'une institution sportive, il agit comme un **garant de la continuité historique du territoire**, capable de fédérer des publics d'origines sociales et générationnelles variées autour d'un symbole commun. Cet engagement citoyen est structuré par l'association HAC Football, qui mobilise environ **300 000 euros par an pour transformer l'aura du club professionnel en actions concrètes d'utilité publique**. Ce budget soutient une politique d'ancrage territorial où le football devient un **levier d'inclusion et de solidarité**, notamment à travers le partenariat avec la délégation havraise de Foot en Cœur, qui permet d'offrir régulièrement aux enfants hospitalisés ou en situation de handicap des moments de répit et d'évasion au Stade Océane.

Cette responsabilité sociale s'étend également aux enjeux environnementaux et de précarité via le programme « Vents d'Énergie ». Mené en collaboration avec Siemens Gamesa, ce dispositif allie la préservation du littoral havrais à des actions de solidarité d'envergure, comme des collectes de denrées et de jouets au profit de la Banque Alimentaire et des Restos du Cœur. Parallèlement, le club renforce son influence locale avec le programme « HAC Associés », qui crée une synergie directe avec plus de 30 clubs amateurs de la région, transmettant des valeurs d'éco-responsabilité et de citoyenneté aux jeunes licenciés normands. Cette volonté d'inclusion se manifeste aussi par l'initiative « Club Citoyennes », primée au niveau national, qui utilise la section féminine comme moteur d'émancipation et d'insertion pour les jeunes filles des quartiers prioritaires.

d) L'identité « Ciel et Marine » : un levier social et symbolique majeur

Doyen des clubs français, Le Havre AC n'est pas qu'une franchise sportive ; il est l'un des **socles de l'identité urbaine locale**. Dans une métropole façonnée par les cycles industriels et portuaires, le club assure une fonction de continuité historique et de repère collectif.

Son impact immatériel s'articule autour de trois forces :

- **Un catalyseur de mixité sociale** : le Stade Océane agit comme une « agora moderne » où se croisent toutes les strates de la population. Les jours de match, il génère un sentiment d'appartenance puissant, transcendant les quartiers et les générations pour créer une cohésion territoriale rare.

- **Un ADN fondé sur l'excellence éducative** : si ses ressources RSE sont plus contenues que celles des géants de l'élite, le HAC mise sur son **modèle de club formateur**. Son rôle éducatif dépasse le terrain : il accompagne la jeunesse locale vers le haut niveau ou l'insertion professionnelle, valorisant des principes de travail et de mérite.
- **Un vecteur de « Soft Power » havrais** : par sa longévité et sa réputation de « club formateur de talents mondiaux », le HAC exporte une image positive de la ville. Il associe Le Havre aux valeurs de résilience, de sobriété et de savoir-faire, renforçant l'attractivité résidentielle pour les nouveaux cadres et entreprises.

Cette contribution immatérielle – en termes d'image, de fierté collective et de reconnaissance extérieure – participe pleinement à l'attractivité résidentielle et symbolique du Havre et de son agglomération, au-delà des seuls flux économiques directement mesurables.

Synthèse

L'impact du Havre AC se déploie de manière cumulative sur trois dimensions complémentaires :

- *économique, à travers l'activité générée les jours de match, les emplois directs, indirects et induits soutenus par le club, ainsi que les flux d'achats et de partenariats mobilisant un réseau d'acteurs locaux et nationaux ;*
- *territoriale, par l'animation régulière du Stade Océane, les flux de fréquentation qu'il induit et la contribution structurante du club à l'écosystème économique et événementiel de l'agglomération ;*
- *sociale et symbolique, enfin, par sa fonction de club formateur et historique, facteur de cohésion locale, de continuité identitaire et de rayonnement du territoire.*

Le Havre AC illustre le modèle d'un club territorial de taille intermédiaire dont l'équilibre économique repose largement sur la formation et sur un ancrage local structurant.

B. RACING CLUB DE LENS (RC Lens), un acteur économique structurant d'un territoire en reconversion

Le RC Lens constitue l'un des exemples les plus représentatifs d'un **club professionnel fortement territorialisé**. Implanté au cœur du bassin minier du Pas-de-Calais, dans un espace marqué par les reconversions industrielles et par des dynamiques socio-économiques contrastées, le club occupe une place structurante : il agit simultanément comme marqueur identitaire, vecteur de cohésion sociale et acteur économique significatif à l'échelle locale.

La trajectoire récente du RC Lens illustre la manière dont un club professionnel peut s'inscrire durablement dans un territoire en recomposition. Le stade Bollaert-Delelis, qui accueille chaque saison l'une des affluences les plus élevées de Ligue 1, génère des flux récurrents de visiteurs et de consommation, créant à chaque rencontre un pic d'activité mesurable pour les secteurs de la restauration, du commerce, des transports et des services locaux. Cette dynamique économique est renforcée par la forte résidentialisation des salariés du club, joueurs, staff et personnels administratifs, dans le bassin lensois, favorisant une réinjection locale élevée des revenus distribués.

Au-delà de sa dimension sportive et culturelle, le RC Lens fonctionne ainsi comme une entreprise de taille intermédiaire, structurée autour d'une masse salariale importante, de dépenses opérationnelles significatives (sécurité, logistique, maintenance, exploitation événementielle) et d'un réseau dense de prestataires et sous-traitants régionaux. Par ses achats, ses investissements et les recettes générées lors des jours de match, le club irrigue un large spectre d'activités économiques locales.

Le cas lensois constitue dès lors un terrain d'observation privilégié pour analyser les mécanismes par lesquels un club professionnel, dans un territoire non métropolitain, agit comme un multiplicateur d'activité économique locale et comme un stabilisateur socio-territorial. Il permet d'illustrer concrètement la manière dont l'empreinte économique d'un club dépasse largement la seule sphère sportive et s'inscrit dans les dynamiques structurelles du bassin de vie.

1) *Emplois générés (directs, indirects, induits)*

a) **Emplois directs**

Le RC Lens emploie environ **186 ETP** en 2024, constituant le noyau dur de son impact socio-économique. Cet effectif regroupe l'ensemble des métiers nécessaires à la performance sportive et à l'exploitation du stade Bollaert-Delelis : joueurs, staff technique, fonctions administratives et équipes opérationnelles.

La masse salariale associée atteint 51,38 millions d'euros, illustrant un niveau de structuration comparable à celui d'une entreprise de taille intermédiaire. Les rémunérations reflètent la diversité des métiers du club :

- administratifs : 2 681 euros à 7 374 euros bruts/mois selon les fonctions ;
- entraîneurs : 8 241 euros bruts/mois hors primes ;
- joueurs professionnels : 70 195 euros (hors primes) à 109 155 euros (primes incluses) bruts/mois.

L'ancrage territorial est marqué : la majorité des salariés – y compris une part importante des joueurs et du staff – réside dans le bassin lensois. Cette caractéristique renforce mécaniquement les effets économiques locaux, la quasi-totalité de la masse salariale étant dépensée dans le territoire (logement, services, commerces).

Ainsi, les 186 ETP du RC Lens constituent une base d'emploi stable, territorialisée et structurante, qui sert de point d'appui au calcul des emplois indirects et induits.

b) **Un effet d'entraînement puissant : environ 90 emplois indirects générés dans les filières partenaires**

L'emploi indirect correspond aux postes soutenus chez les fournisseurs du RC Lens à travers les dépenses engagées pour l'exploitation du club : sécurité privée, nettoyage, maintenance, restauration et hospitalités, logistique, transport, communication et services événementiels. Ces activités, fortement intensives en main-d'œuvre, présentent des coefficients d'emplois élevés dans les Tableaux entrées-sorties de l'Insee.

Compte tenu de la structure réelle des dépenses du RC Lens — très orientées vers les services liés à l'événementiel et à la sécurité — un **multiplicateur médian de 5 emplois par million d'euros** est retenu.

Application aux dépenses du club

Le montant total des achats effectués auprès de fournisseurs français s'élève à **17,976 millions** d'euros.

$$17,976 \text{ M€} \times 5 \approx 90 \text{ emplois indirects}$$

Les achats du RC Lens soutiennent ainsi **près de 90 emplois indirects** dans un écosystème de prestataires régionaux : sécurité, entretien du stade, restauration, logistique, services techniques et événementiels.

c) Un effet de consommation significatif : environ 297 emplois induits dans l'économie locale

Les emplois induits correspondent aux postes soutenus dans l'économie locale grâce à la dépense des revenus distribués par le RC Lens. La masse salariale du club – **51,38 millions** d'euros – constitue un levier majeur de retombées économiques dans les secteurs du commerce, des services, du logement, de la restauration et des loisirs.

Méthode d'estimation

Masse salariale nette mobilisable

La masse salariale nette réinjectée par les salariés du club est estimée à :

$$51,378 \text{ M€} \times 0,70 \times 0,75 = \mathbf{27 \text{ M€}}$$

0,70 étant le ratio pour atteindre la masse salariale nette et 0,75 étant le taux de réinjection local

Sachant que pour 1 millions d'euros, l'Insee estime que le secteur génère 9 emplois :

$$27 \text{ M€} \times 9 = 243 \text{ emplois induits}$$

La consommation des revenus distribués par le RC Lens soutient ainsi environ 243 emplois induits dans l'économie locale. À l'échelle du bassin lensois, ce volume est du même ordre de grandeur que l'emploi de certaines ETI implantées sur le territoire, telles qu'AGENOR Lens à Loos-en-Gohelle, UNIMARK à Courrières ou FUNECAP Nord à Loison-sous-Lens, qui comptent chacune entre 200 et 249 salariés.

d) Tableau de synthèse – Emplois RC Lens (2024)

Catégorie d'emploi	Nombre d'emplois (ETP)	Commentaire
Direct	186,43	ETP – salariés du club (joueurs, staff, administratifs, techniques, opérationnels)
Indirect	90	Calculés à partir des achats auprès de fournisseurs français (multiplicateur 5 emplois/M€)
Induit	243	Basés sur la consommation des revenus versés aux salariés du club
Total	529	Emplois soutenus directement ou indirectement par l'activité du RC Lens

Le RC Lens soutient ainsi **environ 529 emplois équivalents temps plein** dans l'économie, dont 186 ETP directement au sein du club et près de 333 ETP dans son écosystème de fournisseurs et dans l'économie locale via la consommation des ménages. **Ce volume illustre le rôle du club comme acteur économique structurant du bassin lensois, au-delà de sa seule fonction sportive.**

2) Contribution sociale et fiscale

La contribution fiscale du RC Lens repose principalement sur deux blocs :

- 1. les prélèvements liés aux rémunérations**, qui constituent la composante majeure de l'effort contributif du club ;
- 2. les taxes et impôts locaux associés à l'exploitation du stade, au fonctionnement du club et à son activité commerciale.**

a) Une contribution sociale et fiscale portée par la masse salariale

Avec une masse salariale brute de **51,38 millions** d'euros, le RC Lens assume un niveau de prélèvements particulièrement significatif. Les charges patronales, salariales et contributions sociales associées représentent un montant de **17,118 millions** d'euros, constituant la première source de contribution du club au financement :

- de la Sécurité sociale ;
- de l'assurance chômage ;

- des retraites complémentaires ;
- et plus largement, des dispositifs de protection sociale.

Ce niveau d'imposition est consubstantiel au modèle français du sport professionnel, où les clubs sont d'importants contributeurs nets aux recettes publiques du fait d'une intensité salariale élevée.

b) Les taxes locales et impôts liés à l'activité du club

Outre les contributions sociales, le RC Lens s'acquitte de l'ensemble des **taxes et impôts locaux** liés à l'exploitation de son activité. En 2024, ce bloc représente un total de **1,535 millions** d'euros, détaillé comme suit :

Nature de taxe / impôt	Montant (k€)
Taxes foncières	865
Taxes sur les véhicules de société	19
CET (CFE + CVAE)	481
C3S	130
Agefiph	20
Taxes diverses	20
Total	1 535

Ces taxes constituent une source stable de revenus pour les collectivités territoriales (commune de Lens, intercommunalité, département), directement associée à la présence du stade, aux activités d'exploitation du club et aux flux générés les jours de match.

c) Contribution fiscale totale

En combinant :

- **17,118 millions** d'euros de cotisations sociales et charges liées à la masse salariale ;
- **1,535 millions** d'euros de taxes et impôts locaux ;

Le RC Lens apporte une contribution fiscale globale dépassant **18,65 millions d'euros par an**, à laquelle s'ajoutent les flux de TVA collectée sur l'activité économique générée lors des rencontres et dans l'exploitation commerciale du club.

3) Des investissements considérables à l'échelle régionale

Sur les cinq derniers exercices, le RC Lens a engagé 42,1 millions d'euros d'investissements hors joueurs, un niveau très significatif pour un club dont l'infrastructure s'inscrit dans un territoire de taille intermédiaire. Cette enveloppe est structurée par un événement majeur : l'acquisition du stade Bollaert-Delelis en 2025-2026, qui représente à elle seule **27 millions** d'euros du total investi. Ces investissements traduisent à la fois un cycle régulier de modernisation des infrastructures sportives et un choix stratégique de sécurisation et de valorisation de l'outil de production du club.

a) Un investissement foncier historique : le rachat du stade Bollaert-Delelis

En mai 2025, le RC Lens a acquis auprès de la Ville de Lens la propriété du stade Bollaert-Delelis pour **27 millions** d'euros (sources officielles : Ville de Lens, RC Lens, presse spécialisée).

Cette opération marque une rupture stratégique :

- **le club devient propriétaire de son enceinte**, un cas encore rare en France ;
- **il maîtrise désormais l'intégralité de l'outil de travail**, de la maintenance aux aménagements commerciaux ;
- il se donne **la capacité d'amortir ses investissements sur le long terme**, d'optimiser ses recettes matchday et d'étendre l'usage du stade à de nouveaux formats (événements, hospitalités, exploitation tertiaire).

Ce rachat constitue l'essentiel des **33 millions d'euros investis en 2025-2026**, l'un des plus importants programmes d'investissement infrastructurel réalisés récemment par un club français hors construction d'un nouveau stade.

Au-delà du rachat, les quatre exercices précédents représentent un total cumulé de 15,1 millions d'euros. Ces investissements réguliers traduisent l'effort du club pour **maintenir un outil de production performant et attractif**, dans un contexte de concurrence accrue entre clubs de Ligue 1.

b) Un impact économique direct sur les filières locales

Les filières sollicitées (BTP, maintenance spécialisée, ingénierie, services techniques) sont fortement intensives en main-d'œuvre. L'impact sur l'emploi est estimé à partir d'un multiplicateur prudent de 5 emplois indirects par million d'euros investi, cohérent avec les ratios observés dans les secteurs travaux/maintenance.

c) Calcul des emplois indirects mobilisés

$42,1 \text{ M€} \times 5 = 210,5$ emplois indirects, soit environ **210 emplois indirects (ETP)** soutenus sur les cinq années.

Ces emplois concernent principalement des entreprises régionales : entreprises de BTP, sociétés d'ingénierie, prestataires techniques, maintenance d'infrastructures sportives et installateurs, équipementiers, logistique.

d) Une contribution significative au PIB local

Les études macro-économiques (Insee TES, multiplicateurs sectoriels territoriaux) indiquent qu'**1 euro investi dans les travaux/maintenance génère entre 1,2 et 1,6 euros de PIB additionnel**. En retenant une médiane de **1,4** : $42,1 \text{ M€} \times 1,4 = 58,9 \text{ M€}$ d'euros de PIB local, soit environ **59 millions d'euros de PIB additionnel** générés ou soutenus dans l'économie régionale.

Ce surplus de richesse provient des revenus distribués aux entreprises du territoire, des salaires versés aux salariés mobilisés, des recettes fiscales locales générées par l'activité de travaux et des effets en chaîne dans le commerce et les services.

4) La formation : un levier stratégique du modèle lensois

La politique de formation constitue l'un des piliers structurels du modèle économique et sportif du RC Lens. Dans un territoire historiquement marqué par la reconversion industrielle et par des enjeux sociaux forts, **le centre de formation du club joue un rôle clé à la fois en matière de performance sportive, de soutenabilité économique et d'impact territorial**.

Le centre de formation du RC Lens est régulièrement classé parmi les meilleurs centres français par la Fédération Française de Football. Sur les classements officiels FFF des centres de formation professionnels, le RC Lens obtient une notation élevée (**entre 4 et 4,5**

étoiles selon les exercices récents), le positionnant durablement dans le top 10 national (classements FFF 2021–2024).

Cette reconnaissance repose sur plusieurs critères structurants : la qualité de la formation sportive, la place accordée à la réussite scolaire et éducative, la capacité à intégrer des joueurs formés au club dans l'effectif professionnel, la valorisation des joueurs dans le football professionnel, ainsi qu'une contribution directe à l'effectif professionnel

La formation lensoise irrigue directement l'équipe première. Sur les saisons récentes, **les joueurs issus du centre de formation ou passés par la post-formation du club représentent environ 25 à 35 % de l'effectif professionnel**, avec une part significative du temps de jeu accordée à ces profils (données LFP – effectifs et temps de jeu, saisons 2022-2023 à 2024-2025).

Ce recours régulier à des joueurs formés en interne constitue un **levier important de maîtrise des coûts de recrutement, de sécurisation de la masse salariale, de stabilité sportive, et de cohérence du projet à moyen terme.**

Un actif économique structurant

Au-delà de l'aspect sportif, la formation constitue un actif économique stratégique pour le RC Lens. Sur la dernière décennie, les produits de mutations cumulés du club peuvent être estimés **entre 180 et 220 millions d'euros**, toutes divisions confondues (rapports DNCG).

Une part significative de ces recettes – estimée entre **45 et 65 %** selon les saisons, soit environ 90 à 120 millions d'euros - **est directement liée à des joueurs formés au club ou valorisés via la post-formation.** Cette contribution se matérialise notamment à travers les trajectoires de Raphaël Varane (formé au club), Cheick Doucouré (issu du centre de formation), ou encore Serge Aurier, dont la valorisation sportive à Lens a précédé une cession significative.

Plus récemment, la stratégie de post-formation et de valorisation raisonnée s'est traduite par des opérations structurantes autour de joueurs comme Loïc Badé ou Seko Fofana, illustrant la capacité du club à transformer un investissement sportif maîtrisé en création de valeur économique.

Sans reposer sur un modèle de trading intensif comparable à celui de certains clubs spécialisés dans la rotation rapide d'actifs, le RC Lens s'appuie sur une valorisation progressive de ses talents, fondée sur la performance collective, la continuité sportive et l'ancrage territorial. Cette approche permet au club de générer

des ressources financières substantielles tout en préservant son identité et son rôle structurant dans le bassin lensois.

5) *Un impact social et territorial fort*

Le centre de formation du RC Lens joue également **un rôle déterminant dans le territoire** :

- il génère des emplois directs qualifiés (éducateurs, formateurs, personnels pédagogiques),
- il accueille des jeunes issus du bassin minier et de la région Hauts-de-France,
- il participe à des dispositifs d'accompagnement scolaire et d'insertion,
- il renforce l'image du club comme acteur éducatif et responsable.

La formation apparaît ainsi comme un facteur de résilience et de différenciation pour le RC Lens : un levier non délocalisable, à forte valeur ajoutée sociale et économique, pleinement inscrit dans le projet territorial du club.

a) **Un club engagé pour son territoire**

Au-delà de son rôle sportif et de ses retombées économiques directes, le RC Lens exerce **une influence déterminante sur l'attractivité, l'image et la cohésion sociale du bassin lensois**. Dans un territoire marqué par l'histoire minière et les reconversions industrielles, le club constitue un repère identitaire fort et un moteur d'animation collective dont l'impact dépasse largement le périmètre du stade.

b) **Un moteur d'attractivité : affluence, visiteurs et retombées locales**

Le stade Bollaert-Delelis agit comme un véritable pôle d'attractivité régionale. Chaque rencontre rassemble près de 38 000 spectateurs, dont une part importante vient de l'extérieur du bassin lensois. Sur une saison de Ligue 1, hors coupes, ce sont ainsi plus de **320 000 visiteurs non locaux** qui fréquentent la ville, générant des dépenses directes en hôtellerie, restauration, transports et commerces. En appliquant un panier de consommation prudent (35 euros par visiteur non local) fondé sur les références disponibles pour les clubs français et les événements sportifs comparables, **ces flux représentent entre 9 et 13,5 millions d'euros injectés chaque année dans l'économie locale, soit un impact additionnel**

estimé à 14 à 19 millions d'euros de PIB et 250 à 350 emplois soutenus dans les secteurs concernés. Les investissements récents – notamment l'acquisition et la modernisation du stade – renforcent encore cette dynamique en améliorant l'expérience spectateur et en consolidant la position de Bollaert-Delelis comme l'une des enceintes les plus attractives du football français. Par cet effet d'entraînement, l'impact du club dépasse largement le cadre sportif et contribue directement au dynamisme économique et à la visibilité du territoire.

c) Un ancrage social puissant : plus de 500 000 euros d'actions solidaires et éducatives

L'engagement social et solidaire du RC Lens s'inscrit dans une démarche structurée et pérenne, principalement portée par son **fonds de dotation Racing Cœur de Lens**, qui centralise et déploie les actions menées en lien avec le club et le stade Bollaert-Delelis. Sur l'exercice 2024-2025, cet engagement recouvre un ensemble cohérent d'opérations récurrentes et de projets spécifiques, couvrant des champs variés de l'utilité sociale : santé publique, inclusion, accessibilité, éducation et solidarité locale.

Les opérations récurrentes constituent le socle de cette action. Elles s'articulent autour d'événements de mobilisation et de sensibilisation bien identifiés, tels que le Gala caritatif, le Racing Cross de Lens, les campagnes Octobre Rose et Ligue contre le cancer, ainsi que des actions de don du sang. À ces initiatives s'ajoutent des dispositifs favorisant l'accès aux loisirs et au sport, notamment à travers la Fête des vacances et la mise à disposition de places de match solidaires, contribuant à élargir l'accès aux rencontres à des publics éloignés.

Parallèlement, le club soutient et finance plusieurs actions ciblées répondant à des enjeux précis du territoire. Celles-ci incluent des programmes emblématiques comme *Garde la flamme*, *Un rêve en Sang & Or* et *Passion Sang & Or*, la production de livrets pédagogiques à destination des jeunes publics, ainsi que le déploiement de dispositifs d'accessibilité au stade, en particulier l'audiodescription pour les personnes malvoyantes. L'engagement en faveur de l'inclusion se traduit également par l'acquisition de matériel dédié au cécifoot, la mise à disposition de gilets PMR et des actions de sensibilisation au handicap, dont le tournage de *La Boule – Cécifoot*.

Enfin, le RC Lens intervient sur le champ de l'insertion sociale et professionnelle à travers des actions d'accompagnement à l'emploi, telles que les dispositifs Jobissim et Jobibox (création de CV), ainsi que par le soutien à des projets associatifs externes, notamment via la contribution au programme Emotion Foot.

L'ensemble de ces actions représente, pour la saison considérée, un volume financier global de l'ordre de 500 000 euros, intégrant les opérations récurrentes, les projets spécifiques et les actions de mécénat ou de soutien associatif.

6) Un écosystème économique et partenarial ancré dans le territoire

Le RC Lens entretient **une relation étroite avec les entreprises locales. Les sponsors régionaux** représentent **2,7 millions** d'euros de financement, auxquels s'ajoutent **7,3 millions** d'euros provenant de marques nationales et internationales. Cette combinaison illustre la double identité du club : profondément local, mais bénéficiant d'un rayonnement qui dépasse largement le territoire.

Parmi les partenaires majeurs figurent l'équipementier Puma (tenues de jeu et collections), Auchan (distribution) et Winamax (opérateur en ligne), qui bénéficient d'une forte visibilité médiatique et sur les supports du club.

À côté de ces piliers, des partenaires premium structurants soutiennent le projet économique et territorial du club. On compte notamment Veolia (services environnementaux), AÉSIO Mutuelle (assurance santé), McDonald's, Groupe Lempereur (concessionnaire automobile régional), Boulanger (distribution multimédia et électroménager), ainsi que Nexans et Murprotec, partenaires industriels engagés sur le long terme.

Le club est également associé à un ensemble de partenaires officiels complémentaires – ARTEMIS, Adecco, IZAC, 123 Pare-Brise, ASSIFEP, Crédit Agricole Nord de France, Krys, MORETTI Constructions – qui contribuent à la diversité du tissu économique mobilisé autour de l'activité lensoise. Par ailleurs, le Bollaert Business Team, réseau professionnel de plus de 750 entreprises, constitue une plateforme d'échanges et d'opportunités, renforçant le rôle du RC Lens comme catalyseur économique local.

La structure des fournisseurs confirme cet ancrage territorial. Le top 10 des prestataires français représente 9,5 millions d'euros, soit 53 % des achats courants, incluant des entreprises implantées dans la région (sécurité, restauration, maintenance, équipements, énergie, services opérationnels). Le club travaille notamment avec Sportfive (commercialisation), Agora (sécurité), EDF (énergie), Dupont Restauration (restauration/hospitalités), Sgami (dispositif police), Goodwill (déplacements), ID Verde (entretien des terrains), Puma (équipementier), la Ville de Lens (stade & parkings) et White & Case (juridique). À ces prestataires s'ajoutent des marques

activées dans l'expérience matchday, comme Goudale, qui illustre la capacité du club à associer identité régionale et partenariats économiques.

7) *Un bastion identitaire : d'un héritage industriel (patrimoine minier) à un patrimoine plus immatériel (la ferveur moderne)*

Sur les plans social et culturel, le RC Lens n'est pas un simple club de sport, mais **une institution mémorielle et un repère identitaire fondamental**. Son impact repose sur trois piliers culturels :

- **Le creuset de la mémoire ouvrière** : héritier direct de l'histoire du bassin minier, le club a su transformer les valeurs de la mine – solidarité, labeur, abnégation – en un ADN sportif unique. Porter les couleurs « Sang et Or », c'est entretenir un lien vivant avec le passé tout en le projetant dans une modernité triomphante.
- **Le stade Bollaert-Delelis, sanctuaire du lien social** : véritable « place du village » à l'échelle régionale, le stade est le théâtre de rituels collectifs (comme le chant de *La Corons*) qui transcendent les clivages sociaux et générationnels. Cette ferveur, reconnue comme l'une des plus puissantes d'Europe, crée un **capital social unique** : elle génère de la résilience et de la fierté dans un territoire en constante mutation.
- **Un vecteur de dignité territoriale** : au-delà des résultats, le RC Lens offre une reconnaissance symbolique majeure. Il agit comme un contre-récit positif face aux stigmates de la désindustrialisation. Par sa singularité culturelle, il impose le respect à l'échelle nationale et internationale, transformant le *supporterisme* en un véritable **outil de soft power territorial**.

En somme, le club est le garant d'une continuité historique : il cimente une communauté autour d'une culture commune, faisant du football un levier de dignité collective et de rayonnement culturel.

Synthèse

L'impact du RC Lens se déploie de manière cumulative sur trois dimensions complémentaires :

- *économique, à travers les emplois directs, indirects et induits générés par l'activité du club, les investissements réalisés dans les infrastructures sportives – notamment autour du stade Bollaert-Delelis – ainsi que les flux d'achats et de partenariats mobilisant un réseau dense d'entreprises et de prestataires régionaux ;*
- *territoriale, par l'animation régulière du Stade Bollaert-Delelis, les flux importants de spectateurs qu'il attire et les retombées économiques associées aux jours de match, qui irriguent directement les secteurs du commerce, de la restauration, des services et du tourisme dans l'ensemble du bassin lensois ;*
- *sociale et symbolique, enfin, par la place singulière qu'occupe le club dans l'histoire et l'identité du territoire. Héritier de la culture ouvrière du bassin minier, le RC Lens agit comme un puissant vecteur de cohésion sociale et de fierté collective, contribuant à structurer un sentiment d'appartenance partagé dans un territoire marqué par les reconversions industrielles.*

Le RC Lens constitue l'exemple le plus abouti d'un club de territoire dont l'impact dépasse largement le cadre sportif, en jouant un rôle central dans la cohésion sociale et économique du bassin lensois.

C. OLYMPIQUE DE MARSEILLE (OM) : une puissance sportive et économique au cœur d'une métropole également exposée aux fragilités du modèle

Olympique de Marseille n'est pas seulement un club de football : il constitue **une institution centrale de la vie marseillaise et l'un des principaux vecteurs d'identité collective de la métropole**. Dans une ville marquée par de fortes disparités sociales, une histoire migratoire dense et une urbanité fragmentée, l'OM occupe une position singulière : celle d'un référent commun capable de transcender les clivages territoriaux et sociaux. Par sa visibilité médiatique, par la ferveur populaire qu'il mobilise et par la centralité du Stade Vélodrome dans la vie urbaine, le club agit comme un puissant facteur de projection collective et de cohésion symbolique au sein de la métropole marseillaise.

Implanté au cœur d'une métropole de plus de 1,8 million d'habitants, ouverte sur la Méditerranée et connectée aux grands flux économiques européens, l'Olympique de Marseille évolue dans un écosystème urbain et économique largement supérieur au seul périmètre de son enceinte sportive. L'Orange Vélodrome constitue à ce titre l'un des principaux équipements événementiels du sud de la France, capable d'accueillir des flux massifs de spectateurs et de générer, à intervalles réguliers, des pics d'activité économique dont les effets dépassent largement le cadre strictement sportif.

Le club se caractérise par une double nature. D'une part, une organisation économique à forte intensité salariale et commerciale, structurée autour d'un effectif professionnel, d'activités marketing et d'hospitalités développées, ainsi que de partenariats de portée nationale et internationale. D'autre part, un acteur profondément enraciné dans son territoire, dont l'assise sociale et culturelle irrigue l'ensemble de la métropole marseillaise et, plus largement, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Dans un contexte de fragilisation du modèle économique du football français, notamment liée à l'instabilité des revenus audiovisuels, la dimension territoriale du club prend une importance stratégique accrue. **L'Olympique de Marseille agit ainsi comme un multiplicateur d'activité économique** : par ses dépenses opérationnelles, par les emplois qu'il mobilise, par les recettes fiscales qu'il génère et par les flux économiques qu'il attire lors des jours de match

1) *Emplois générés (directs, indirects, induits)*

a) **Emplois directs**

L'Olympique de Marseille emploie **212 équivalents temps plein (ETP) en 2024**, constituant le socle de son impact socio-économique direct. Ces effectifs couvrent l'ensemble des fonctions nécessaires à la performance sportive et à l'exploitation du club : joueurs professionnels, staff technique, fonctions administratives, équipes commerciales et marketing, ainsi que les personnels opérationnels mobilisés autour de l'organisation et de la gestion des activités du club.

La masse salariale brute associée s'élève à 153,6 millions d'euros, ce qui traduit un modèle économique fortement intensif en capital humain, caractéristique des clubs de football professionnel de premier plan. Cette structure de rémunération reflète la diversité des métiers présents au sein du club, entre fonctions administratives et commerciales, encadrement sportif et joueurs professionnels, ces derniers concentrant l'essentiel de la masse salariale dans des proportions propres à l'économie du sport professionnel.

L'ancrage territorial de ces emplois s'inscrit dans le périmètre élargi de la métropole Aix-Marseille-Provence. Une part importante des salariés réside au sein de l'aire urbaine marseillaise, favorisant une réinjection significative des revenus salariaux dans l'économie locale – notamment dans le logement, les services et les commerces.

Ainsi, les 212 ETP de l'Olympique de Marseille constituent une base d'emplois qualifiés et structurants pour le territoire, servant de point d'appui à l'estimation des emplois indirects et induits générés par l'activité économique du club.

b) **Un effet d'entraînement significatif : environ 305 emplois indirects générés dans les filières partenaires**

L'emploi indirect correspond aux postes soutenus au sein des entreprises fournisseurs de l'Olympique de Marseille à travers les dépenses nécessaires à l'exploitation des activités du club et à l'organisation des rencontres à l'Orange Vélodrome. Ces dépenses mobilisent un réseau diversifié de prestataires, principalement dans les secteurs de la sécurité privée, du nettoyage et de la maintenance des installations, de la restauration et des hospitalités, de la logistique événementielle, du transport, de la communication ainsi que des services techniques spécialisés. Par leur volume et leur récurrence, ces achats contribuent à soutenir un ensemble d'emplois dans des filières de services fortement intensives en

main-d'œuvre, participant directement à l'écosystème économique local lié à l'activité du club.

Ces activités, majoritairement intensives en main-d'œuvre, présentent des coefficients d'emplois relativement élevés dans les tableaux entrées-sorties de l'Insee, qui permettent d'estimer l'impact sur l'emploi des dépenses réalisées dans ces différents secteurs.

Compte tenu de la structure des dépenses du club – largement orientée vers les services liés à l'événementiel, à la sécurité et à l'exploitation du stade – **un multiplicateur médian de 5 emplois par million d'euros de dépenses a été retenu**, conformément aux pratiques d'évaluation utilisées dans les études d'impact territoriales

Sur cette base, les achats et prestations mobilisés par l'Olympique de Marseille permettent de soutenir environ **305 emplois indirects** au sein de son écosystème de fournisseurs.

Ces emplois se concentrent principalement au sein d'entreprises de services opérant dans l'environnement régional : sociétés de sécurité, prestataires techniques et logistiques, entreprises de maintenance, acteurs de la restauration événementielle ainsi qu'agences de services et de communication. Ils témoignent de l'effet d'entraînement du club sur un tissu économique étendu, bien au-delà de ses seuls effectifs internes, en mobilisant un réseau diversifié d'entreprises directement liées à l'exploitation des rencontres et aux activités opérationnelles du club.

c) Un effet de consommation important : environ 589 emplois induits dans l'économie métropolitaine

Les emplois induits correspondent aux postes soutenus dans l'économie locale par la dépense des revenus distribués par l'Olympique de Marseille. La masse salariale du club constitue ainsi un levier significatif de retombées économiques pour l'économie présente, notamment dans les secteurs du commerce, des services, du logement, de la restauration et des loisirs.

La masse salariale brute globale du club s'élève à 156 millions d'euros, dont une part importante est ensuite réinjectée dans l'économie locale par la consommation des salariés. Ces dépenses contribuent à soutenir l'activité d'un large éventail d'entreprises et de services implantés dans l'aire métropolitaine marseillaise, participant ainsi aux effets économiques induits générés par l'activité du club.

Méthode d'estimation

La masse salariale nette mobilisable est estimée à partir de deux hypothèses standards utilisées dans les études d'impact territorial :

- un ratio net/brut de 70 %, permettant d'estimer la masse salariale nette ;
- un taux de réinjection locale de 60 %, adapté à une grande métropole où les salariés peuvent résider et consommer dans un bassin de vie étendu.

Le calcul conduit à une consommation locale estimée à :

$$153,6 \text{ M€} \times 0,70 \times 0,60 = 64,51 \text{ M€}$$

Les travaux de l'Insee indiquent qu'un million d'euros de consommation dans les secteurs du commerce et des services soutient en moyenne 9 emplois.

En appliquant ce coefficient :

$$64,51 \text{ M€} \times 9 \approx 580 \text{ emplois induits}$$

La consommation des revenus distribués par l'Olympique de Marseille soutient ainsi environ **589 emplois induits dans l'économie métropolitaine**, principalement dans les secteurs du commerce de proximité, de la restauration, des services aux personnes et de l'économie résidentielle.

Cet effet de diffusion économique illustre la capacité du club à irriguer l'économie locale au-delà de son périmètre direct, en soutenant l'activité de nombreux services urbains liés à la consommation des ménages.

d) Tableau de synthèse – Emplois Olympique de Marseille (2024)

Catégorie d'emploi	Nombre d'emplois (ETP)	Commentaire
Direct	212	ETP – salariés du club (joueurs, staff, administratifs, commerciaux et opérationnels)
Indirect	305	Emplois soutenus chez les fournisseurs et prestataires mobilisés par l'activité du club
Induit	580	Emplois générés par la consommation des revenus versés aux salariés
Total	1097	Emplois soutenus directement ou indirectement par l'activité de l'Olympique de Marseille

L'Olympique de Marseille soutient ainsi environ **1097 emplois équivalents temps plein dans l'économie, dont 212 ETP directement** au sein du club et plus de 885 ETP dans son écosystème économique à travers les filières de sous-traitance et la consommation des ménages.

Ce volume d'emplois confirme le rôle du club comme **acteur économique structurant à l'échelle de la métropole marseillaise**. Son activité dépasse largement le seul cadre sportif et irrigue un ensemble étendu de secteurs économiques, notamment les services, la sécurité privée, l'événementiel, le commerce et plus largement l'économie présentielle du territoire.

2) Contribution sociale et fiscale

La contribution sociale et fiscale de l'Olympique de Marseille repose principalement sur deux blocs complémentaires :

- **les prélèvements liés aux rémunérations**, qui constituent la composante centrale de l'effort contributif du club ;
- **les taxes et contributions liées à l'activité économique, à l'exploitation de l'Orange Vélodrome et au fonctionnement courant de la structure professionnelle**

a) Une contribution sociale portée par la masse salariale importante

La masse salariale brute globale de l'Olympique de Marseille (incluant joueurs, staff sportif et fonctions administratives) **s'élève à 153,6 millions d'euros**. Ce niveau de masse salariale, élevé à l'échelle du football professionnel français, génère mécaniquement un volume significatif de prélèvements sociaux.

Le total des cotisations sociales patronales et autres dépenses de protection sociale associées à cette masse salariale atteint : **50,5 millions d'euros**.

Ces prélèvements alimentent principalement :

- la Sécurité sociale,
- l'assurance chômage,
- les régimes de retraite obligatoires et complémentaires,
- les dispositifs de formation professionnelle,
- les mécanismes de solidarité interprofessionnelle.

Dans le modèle français, caractérisé par une fiscalité du travail élevée, **l'Olympique de Marseille constitue ainsi un contributeur net important au financement du système social.** Indépendamment des performances sportives ou des résultats comptables, la masse salariale du club génère un impact fiscal structurant au niveau national. À ces cotisations s'ajoute l'impôt sur le revenu acquitté par les salariés, prélevé à la source, qui renforce encore l'effet fiscal indirect lié à l'activité du club

b) Taxes et contributions liés à l'activité du club

En complément des charges sociales, l'Olympique de Marseille s'acquitte d'un ensemble d'impôts et taxes liés à son activité économique. Pour l'exercice considéré, **le montant total des impôts et taxes s'élève à environ 5 millions d'euros.**

Répartition indicative :

Nature de taxe / impôt	Montant
Impôt sur les sociétés	1,5 M€
Formation professionnelle continue	2,0 M€
Taxe foncière	0,75 M€
CFE	0,40 M€
Taxe d'apprentissage	0,80 M€
Total	~ 5,0 M€

Ces prélèvements constituent une source directe de recettes pour l'État, les collectivités territoriales et les organismes de formation

c) Contributions sociales et fiscales globales

En combinant 55,5 millions d'euros de cotisations sociales et contributions de protection sociale et près de 5 millions d'euros d'impôts et taxes liés à l'activité, l'Olympique de Marseille apporte une contribution sociale et fiscale annuelle d'environ 60,5 millions d'euros.

Au-delà de sa dimension sportive, le club apparaît ainsi comme un **contributeur significatif au financement du modèle social français et aux ressources publiques nationales et territoriales**, à travers l'intensité salariale de son activité et les flux fiscaux associés à son exploitation.

3) Des investissements structurants au service de la performance et de l'attractivité du club

Sur les cinq derniers exercices, l'Olympique de Marseille a conduit **une politique d'investissement régulière** visant à maintenir sa compétitivité sportive et à améliorer les conditions d'exploitation de ses infrastructures.

Ces investissements portent principalement sur la modernisation des installations sportives, l'amélioration des équipements d'entraînement et l'adaptation continue de l'outil d'exploitation nécessaire au fonctionnement d'un club évoluant au plus haut niveau.

À la différence de certaines stratégies reposant sur des opérations immobilières lourdes observées dans d'autres championnats européens, le club privilégie une approche d'amélioration progressive de ses infrastructures existantes. Cette stratégie permet d'assurer simultanément la performance sportive, la sécurité des installations et la qualité de l'expérience proposée aux spectateurs et partenaires.

Sur la période récente, ces investissements représentent plusieurs millions d'euros consacrés au maintien, à la modernisation et à l'optimisation de l'infrastructure sportive du club, contribuant directement à l'activité des filières techniques et de services mobilisés autour de son exploitation.

a) Modernisation des infrastructures sportives et de l'outil d'exploitation

Les investissements réalisés poursuivent plusieurs objectifs complémentaires : maintenir les standards sportifs et opérationnels exigés par les compétitions professionnelles, sécuriser l'outil d'exploitation du club et améliorer les conditions de préparation et de performance des équipes.

Dans une métropole comme Marseille, où l'Olympique de Marseille constitue l'un des principaux pôles d'activité événementielle récurrente, ces investissements contribuent également à garantir la qualité d'accueil du public et le bon fonctionnement des événements

organisés autour de l'Orange Vélodrome, infrastructure majeure de la métropole.

b) Contribution au PIB local

Les études macroéconomiques fondées sur les tableaux entrées-sorties de l'Insee indiquent qu'un euro investi dans les travaux et les équipements sportifs génère généralement entre 1,2 et 1,6 euro de PIB additionnel dans l'économie locale, via les effets directs et indirects sur les entreprises mobilisées.

En retenant une hypothèse médiane de 1,4, les investissements réalisés par l'Olympique de Marseille peuvent être estimés à environ **22 millions d'euros de PIB** soutenus ou générés dans l'économie locale sur la période récente.

Ces retombées bénéficient principalement aux filières du BTP, de l'ingénierie technique, de la maintenance d'infrastructures, de l'équipement sportif et des services techniques spécialisés, mobilisées dans le cadre des travaux et des opérations de modernisation des installations du club.

c) Lecture d'ensemble

Les investissements récents de l'Olympique de Marseille s'inscrivent dans une logique de maintien et d'optimisation de l'outil sportif, plutôt que dans une stratégie d'expansion immobilière.

Ils ont permis :

- d'injecter un **volume significatif d'investissements** dans l'économie locale ;
- de générer **plus de 20 millions d'euros de PIB local** ;
- de maintenir **un niveau d'infrastructures** compatible avec les exigences du football professionnel de haut niveau ;
- d'améliorer la **performance sportive et l'attractivité du club**.

À l'échelle d'un club évoluant dans une grande métropole européenne, ces investissements traduisent une stratégie continue d'entretien et d'adaptation de l'outil d'exploitation, indispensable pour préserver la compétitivité sportive, maintenir la qualité de l'expérience spectateur et garantir la capacité du club à demeurer un acteur majeur du football français.

4) *Autres impacts territoriaux*

Au-delà de son impact direct sur l'emploi, la fiscalité et l'investissement, l'Olympique de Marseille exerce également une influence territoriale plus diffuse, liée à son rayonnement économique, à son attractivité pour les entreprises partenaires et à ses actions sociétales.

a) La formation : un vivier territorial et un actif stratégique pour le club

Le centre de formation de l'Olympique de Marseille constitue l'un des leviers structurants de son projet sportif et économique.

Implanté au cœur d'un bassin de population de plus de cinq millions d'habitants et dans une région historiquement reconnue pour la qualité de ses joueurs, il bénéficie d'un vivier de talents particulièrement dense à l'échelle du football français.

Un levier de création de valeur sportive et financière

Au-delà de sa contribution à la performance sportive, la formation représente un actif économique stratégique. Elle permet au club de développer et valoriser des joueurs issus de son académie, générant des plus-values de transfert susceptibles de contribuer à l'équilibre financier de l'institution.

Plusieurs trajectoires illustrent cette dynamique. Des joueurs formés au club ont alimenté l'effectif professionnel pendant plusieurs saisons avant d'être valorisés sur le marché des transferts. Le cas de Boubacar Kamara, formé à Marseille et titulaire régulier pendant plusieurs saisons avant son départ vers Aston Villa, témoigne de la valeur sportive et patrimoniale que peut représenter un joueur issu du centre (estimée à plus de 30 M d'euros). De manière plus historique, le transfert de Samir Nasri vers Arsenal (env. 16 M d'euros) avait déjà illustré la capacité du centre de formation marseillais à produire des joueurs valorisés sur la scène européenne.

L'émergence récente de nouveaux talents, tels qu'Enzo Sternal ou Keyliane Abdallah, confirme la volonté du club de renforcer l'intégration progressive de jeunes joueurs dans son projet sportif et d'optimiser la valorisation de ce capital sportif.

Un instrument de maîtrise économique

La formation joue également un rôle important dans la maîtrise des coûts. L'intégration de joueurs formés au club permet de limiter le recours à des recrutements externes coûteux – indemnités de transfert, commissions d'agents ou primes à la signature – tout en favorisant la stabilité de l'effectif.

Dans un contexte marqué par l'incertitude croissante des revenus audiovisuels du football français, la capacité à produire et valoriser des joueurs issus de la formation apparaît comme un facteur de résilience économique pour les clubs.

Un impact social et territorial

Au-delà de sa dimension sportive et financière, le centre de formation remplit également une fonction sociale et éducative. En associant accompagnement scolaire, formation professionnelle et encadrement sportif, il offre des perspectives d'insertion à de nombreux jeunes issus du territoire.

Cette dimension éducative contribue à renforcer l'ancrage territorial du club et sa légitimité dans l'écosystème sportif régional. À travers ses partenariats avec les clubs amateurs et ses programmes de détection et d'accompagnement des jeunes talents, l'OM participe ainsi à la structuration de la filière football dans l'ensemble de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Dans cette perspective, **la formation apparaît comme un triple levier stratégique** : un outil de performance sportive, un vecteur potentiel de création de valeur économique et un pilier de l'ancrage territorial du club.

b) Un vecteur d'attractivité économique pour les entreprises partenaires

L'Olympique de Marseille constitue **une plateforme de visibilité et d'activation marketing majeure** pour de nombreuses entreprises, tant nationales que locales. Les partenariats commerciaux du club représentent un volume financier significatif, estimé à environ 72 millions d'euros.

La majorité de ces contrats provient d'entreprises nationales ou internationales, illustrant la capacité du club à attirer des acteurs économiques d'envergure autour de sa marque et de son exposition médiatique, tout en structurant un réseau de partenaires mobilisés autour de son activité sportive et événementielle.

Parmi les partenaires majeurs, figurent notamment :

- **PUMA**, équipementier officiel du club ;
- **CMA CGM**, groupe maritime international dont le siège est implanté à Marseille.

Autour de ce noyau central s'articule **un réseau de partenaires premium**, parmi lesquels : Boulanger, CEPAC, D'Or et de Platine, Parions Sport en Ligne, Randstad et Sublime Côte d'Ivoire.

Le club s'appuie également sur **un large cercle de partenaires officiels**, incluant notamment : API, Chabrand, Coca-Cola, EA Sports FC, eToro, Heiwa, iGraal, Intersport, McDonald's, OKO Europe, ONET, Paul Smith, SAYTV et Theta Edgecloud.

Cet écosystème de partenaires contribue à positionner l'Olympique de Marseille comme une plateforme économique et marketing structurante, capable de connecter la métropole marseillaise à des entreprises de dimension nationale et internationale.

En retour, ces partenariats participent à la visibilité et au rayonnement de la ville et de son territoire dans les espaces médiatiques, économiques et sportifs, renforçant l'attractivité de la métropole au-delà du seul cadre sportif

5) Un engagement sociétal structurant

Au-delà de ses activités sportives et commerciales, **l'Olympique de Marseille développe également un ensemble d'actions à vocation sociale, éducative et sociétale**, menées notamment à travers ses programmes d'engagement territorial.

Au cours de la saison **2024-2025**, les actions solidaires portées par le club ont représenté **près de 1 million d'euros d'investissements**, hors charges de personnel.

Ces initiatives couvrent différents champs d'intervention :

- actions éducatives auprès des jeunes publics ;
- programmes d'inclusion sociale et d'accès au sport ;
- soutien à des associations locales ;
- initiatives de solidarité en lien avec les quartiers de la métropole.

À travers ces programmes, l'Olympique de Marseille s'affirme comme un **acteur civique de son territoire**, mobilisant sa notoriété et sa capacité de rassemblement au service d'initiatives à impact social.

Au-delà de ses retombées économiques directes, l'Olympique de Marseille occupe une place singulière dans l'identité culturelle et sociale de la ville. Le club constitue l'un des rares repères collectifs capables de rassembler des publics issus de quartiers, de générations et d'horizons sociaux très différents.

Dans une métropole caractérisée par une forte diversité sociale et culturelle, l'OM agit comme **un vecteur de lien social et d'expression collective**. Les rencontres au stade, mais aussi les moments de mobilisation liés aux performances sportives du club,

contribuent à structurer un imaginaire commun et à renforcer le sentiment d'appartenance à la ville.

Cette dimension dépasse largement le cadre sportif. Au fil des décennies, le club s'est imposé comme un marqueur culturel majeur de la métropole, présent dans la vie quotidienne, les expressions populaires, les productions artistiques et les récits urbains qui façonnent l'image de Marseille.

Par sa visibilité médiatique, l'intensité de son ancrage populaire et la place qu'il occupe dans la mémoire collective, l'Olympique de Marseille participe ainsi au rayonnement culturel de la ville et à la construction d'un récit métropolitain partagé, faisant du football un langage commun capable de relier des territoires et des populations souvent fragmentés.

Ainsi, l'impact territorial du club ne se limite pas aux dimensions économiques et institutionnelles : il s'inscrit également dans une fonction sociale et culturelle structurante, qui contribue à la cohésion et à l'identité de la métropole marseillaise.

Synthèse

L'impact de l'Olympique de Marseille se déploie de manière cumulative sur trois dimensions complémentaires :

- **économique**, à travers les emplois directs, indirects et induits mobilisés par l'activité du club, les investissements réalisés dans ses infrastructures sportives, ainsi que les flux de partenariats et de dépenses opérationnelles qui structurent un écosystème dense d'entreprises et de prestataires dans la métropole marseillaise ;
- **territoriale**, par l'animation régulière de l'Orange Vélodrome, les flux importants de spectateurs qu'il génère et les retombées économiques associées aux jours de match, qui irriguent directement les secteurs du commerce, de la restauration, de l'hôtellerie et des services dans l'ensemble de la métropole Aix-Marseille-Provence ;
- **sociale et symbolique**, enfin, par la place centrale qu'occupe le club dans l'identité collective de la ville. L'Olympique de Marseille constitue l'un des principaux vecteurs de représentation et de cohésion dans une métropole caractérisée par une forte diversité sociale et culturelle, contribuant à structurer un imaginaire commun et à renforcer le sentiment d'appartenance au territoire.

L'Olympique de Marseille incarne la dimension métropolitaine et médiatique du football professionnel français, combinant un rayonnement national et international avec un rôle structurant dans l'économie et l'identité de la métropole marseillaise.



IV. Synthèse : le football professionnel, un acteur économique territorial structurant mais fragilisé

L'analyse des trajectoires du Havre AC, du RC Lens et de l'Olympique de Marseille met en évidence une **fragilité structurelle du modèle économique du football professionnel français**. Celui-ci se caractérise par une base de coûts largement rigide – dominée par la masse salariale – combinée à une forte dépendance à des revenus volatils, en particulier les droits audiovisuels, dans un contexte de concurrence européenne asymétrique.

Dans ce cadre, **six orientations structurantes** apparaissent susceptibles de renforcer durablement la stabilité économique et territoriale du football professionnel français.

A. Stabiliser et clarifier la répartition des droits audiovisuels

La dépendance aux droits audiovisuels constitue le principal facteur de vulnérabilité macroéconomique du championnat. **Une évolution progressive vers une clé de répartition structurée en trois blocs** pourrait être envisagée :

- 50 % part égalitaire
- 25 % performance sportive
- 25 % exposition médiatique

Ce type de clé de répartition est notamment en vigueur au Royaume-Uni. Le modèle anglais repose sur **une combinaison entre une part significative de redistribution égalitaire et une valorisation de la performance sportive** ainsi que de l'exposition médiatique. Ce mécanisme a contribué à maintenir un niveau élevé de compétitivité interne, à limiter les écarts budgétaires excessifs entre les clubs et à offrir une visibilité pluriannuelle aux investisseurs.

L'efficacité du système britannique tient en grande partie à la stabilité et à la lisibilité de ses règles de répartition, qui sécurisent les anticipations financières des clubs et facilitent la planification à moyen terme.

L'objectif n'est pas de transposer intégralement ce modèle, mais d'introduire davantage de prévisibilité et de cohérence économique dans l'organisation du système français.

B. Protéger la valeur audiovisuelle par un dispositif anti-piratage opérationnel

La dévalorisation des droits audiovisuels est directement corrélée à l'ampleur du piratage en temps réel.

Il est possible de s'inspirer là encore du système britannique qui repose sur **des « live blocking orders » permettant le blocage immédiat des flux pirates pendant les plages horaires de diffusion**. Ce dispositif, validé par les juridictions nationales, a significativement réduit la diffusion illégale en direct et renforcé la crédibilité des droits domestiques.

La mise en place d'un mécanisme analogue, encadré juridiquement et limité aux plages de match, permettrait de protéger la valeur du produit audiovisuel sans mobilisation budgétaire supplémentaire.

La protection effective de la propriété intellectuelle constitue une condition préalable à toute revalorisation des droits.

C. Sécuriser l'outil de production : reconnaître les stades comme infrastructures stratégiques territoriales

Le stade constitue l'actif productif central du club professionnel. Sa maîtrise foncière ou contractuelle conditionne la capacité à générer des revenus autonomes (billetterie, hospitalités, naming, événements).

En l'espèce, il est possible de s'inspirer des modèles d'Europe du Nord :

- En Allemagne, de nombreuses municipalités demeurent propriétaires des stades mais concluent des baux emphytéotiques de longue durée avec les clubs, garantissant stabilité et visibilité.
- En Flandre, un mécanisme public a permis de subventionner partiellement la modernisation des stades (plafonnement autour de 10 % du coût), sous condition d'usage territorial élargi.

Ces dispositifs ont fonctionné car ils ne financent pas la performance sportive mais l'infrastructure territoriale, considérée comme équipement d'intérêt général. **Il pourrait être institué en France un statut d'« infrastructure sportive stratégique territoriale »**, permettant :

- des co-investissements publics plafonnés,
- des baux sécurisés de long terme,
- une obligation d'ouverture aux usages locaux.

L'objectif est de désensibiliser partiellement le modèle économique aux aléas des droits audiovisuels.

D. Consolider la formation par un mécanisme incitatif ciblé

La formation constitue l'un des principaux avantages comparatifs du football français. Elle représente un actif non délocalisable et un levier de soutenabilité financière pour les clubs intermédiaires.

Cet avantage comparatif pourrait être renforcé en s'inspirant de dispositifs existants chez les pays voisins européens :

- En Allemagne, les politiques publiques locales favorisent les clubs investissant dans la formation des jeunes (subventions ciblées, infrastructures dédiées).
- En Espagne, la loi sur le sport adoptée en 2022 intègre explicitement la question de la formation et de la reconversion professionnelle des sportifs.

Ces approches ont renforcé la qualité des centres de formation et la valorisation des joueurs formés localement. **La création d'un crédit d'impôt ciblé pour les centres de formation classés 4 ou 5 étoiles pourrait être envisagée.** Il serait conditionné à des exigences éducatives certifiées, et à l'intégration effective de joueurs formés localement dans l'effectif professionnel.

E. Mettre en place un mécanisme de stabilisation conjoncturelle sectorielle

Le football professionnel est exposé à des chocs exogènes (défaillance de diffuseur, crise sanitaire, effondrement de marché).

Dans plusieurs pays nordiques, les collectivités ont pu intervenir de manière ciblée pour stabiliser des clubs en difficulté, sous encadrement juridique strict. Aux Pays-Bas, certaines municipalités ont accordé des aides temporaires validées au titre du droit européen des aides d'État.

La création d'un fonds de stabilisation sectoriel, alimenté par une fraction des revenus commerciaux centralisés et une contribution assise sur certaines opérations de transferts, permettrait :

- d'amortir les crises exceptionnelles,
- d'éviter des faillites,
- de conditionner l'accès au respect de critères de gestion prudente.

Il ne s'agirait pas d'un mécanisme d'assistance permanente, mais d'un outil de lissage des cycles.

F. Adapter le cadre contributif pour préserver l'emploi territorial

La masse salariale absorbe aujourd'hui près de 73 % des revenus d'exploitation en Ligue 1, dans un environnement de charges sociales parmi les plus élevées d'Europe.

L'Italie a temporairement (Decreto Crescita, 2020-2023) mis en place un régime fiscal favorable sur certaines rémunérations de joueurs étrangers, permettant aux clubs de restaurer leur compétitivité européenne. Ce dispositif a significativement allégé la masse salariale nette et contribué au retour des clubs italiens dans les compétitions européennes finales.

Sans reproduire ce mécanisme à l'identique, une réflexion pourrait être engagée sur **un allègement ciblé des charges patronales portant exclusivement sur les emplois non sportifs** (administratifs, marketing, data, médical, sécurité interne), à l'exclusion des très hautes rémunérations sportives.

Cette mesure viserait à préserver l'emploi local qualifié, à restaurer des marges d'investissement, et à corriger partiellement l'écart de compétitivité européenne.



V. Conclusion

Les expériences européennes montrent que la stabilisation du football professionnel repose moins sur des aides directes que sur :

- la protection de la valeur audiovisuelle,
- la sécurisation des infrastructures,
- la consolidation de la formation,
- la réduction des asymétries contributives,
- et la mise en place de mécanismes de lissage conjoncturel.

L'enjeu n'est pas uniquement sectoriel, il est territorial : le football professionnel constitue une industrie de proximité indélocalisable, dont la contribution à l'emploi, aux finances publiques et à l'attractivité justifie une adaptation ciblée du cadre économique.

Annexes

Annexe I – Méthodologie détaillée

- Définition des emplois directs, indirects, induits.
- Modèle input-output, tableaux entrées-sorties, multiplicateurs sectoriels.
- Méthode d'estimation des retombées matchday.
- Méthode d'estimation de la contribution fiscale.
- Méthode d'évaluation des investissements.

Annexe II – Détails des calculs

> Etude de cas : Le Havre

Coefficients sectoriels retenus

Secteur	Emplois / M€ (fourchette)	Source
Sécurité privée	6 – 8	Insee TES (services)
Nettoyage / maintenance	5 – 7	Insee TES (services)
Restauration / hospitalités	6 – 9	Insee TES (restauration)
Transport & logistique	4 – 5	Insee TES 2022
Services événementiels	3 – 5	Études sectorielles

Méthode d'estimation

Masse salariale nette mobilisable

En appliquant un ratio net/brut prudent de **70 %**, la masse salariale nette réinjectable par les salariés du club est estimée à :

$$22 \text{ M€} \times 0,70 = 15,4 \text{ M€}$$

Taux de réinjection locale

Le Havre AC présente un ancrage territorial significatif. Le bassin de vie est néanmoins étendu et une partie des salariés réside hors de l'agglomération immédiate. Hypothèse réaliste retenue : **65 %** de la consommation est réalisée localement.

$$15,4 \text{ M€} \times 0,65 = 10 \text{ M€ consommés localement}$$

Ratios emplois / M€ par secteur de consommation

Secteur	Emplois / M€
Commerce de détail	7 – 9
Services à la personne	8 – 10
Restauration / loisirs	10 – 12
Logement / immobilier	6 – 8

Moyenne prudente retenue : **9 emplois / M€.**

Calcul des emplois induits - effet direct

$$10 \text{ M€} \times 9 = 90 \text{ emplois induits}$$

> **Etude de cas : RC Lens**

Coefficients sectoriels retenus

Secteur	Emplois / M€ (fourchette)	Source
Sécurité privée	6 – 8	Insee TES (services)
Nettoyage / maintenance	5 – 7	Insee TES (services)
Restauration / hospitalités	6 – 9	Insee TES (restauration)
Transport & logistique	4 – 5	Insee TES 2022
Services événementiels	3 – 5	Études sectorielles

Taux de réinjection locale

Le RC Lens présente un ancrage territorial atypiquement fort : la majorité des salariés — y compris des joueurs — résident dans l'Artois. Hypothèse réaliste : **75 %** de la consommation est réalisée dans le bassin de vie.

$$36 \text{ M€} \times 0,75 = 27 \text{ M€ consommés localement}$$

Ratios emplois / M€ par secteur de consommation

Secteur	Emplois / M€
Commerce de détail	7 – 9
Services à la personne	8 – 10
Restauration / loisirs	10 – 12
Logement / immobilier	6 – 8

Moyenne prudente retenue : **9 emplois / M€.**

> **Etude de cas : Olympique de Marseille**

Coefficients sectoriels retenus

Secteur	Emplois / M€ (fourchette)	Source
Sécurité privée	6 – 8	Insee TES (services)
Nettoyage / maintenance	5 – 7	Insee TES (services)
Restauration / hospitalités	6 – 9	Insee TES (restauration)
Transport & logistique	4 – 5	Insee TES 2022
Services événementiels	3 – 5	Études sectorielles

Taux de réinjection locale

L'Olympique de Marseille évolue au sein d'une grande métropole où les salariés peuvent résider et consommer dans un bassin de vie étendu. Hypothèse retenue : 60 % de la consommation est réalisée dans l'aire métropolitaine marseillaise.

$$153,6 \text{ M€} \times 0,70 \times 0,60 \approx 64,5 \text{ M€ consommés localement}$$

Ratios emplois / M€ par secteur de consommation

Secteur	Emplois / M€
Commerce de détail	7 – 9
Services à la personne	8 – 10
Restauration / loisirs	10 – 12
Logement / immobilier	6 – 8

Moyenne prudente retenue : **9 emplois / M€.**

Calcul des emplois induits - effet direct

$$64,5 \text{ M€} \times 9 \approx 580 \text{ emplois induits}$$

Annexe III - Tableaux de synthèse des principaux chiffres

1. Contexte macroéconomique – Ligue 1 (saison 2023-2024)

Indicateur	Montant / Part	Évolution
Droits audiovisuels	724 M€ (28,4 %)	53 % via UEFA
Recettes jour de match (billetterie)	272 M€ (10,7 %)	Lyon+OM+PSG > 50 %
Revenus commerciaux (sponsoring, hospitalités)	719 M€	–
Autres produits (dont accord CVC)	836 M€ (32,8 %)	+ 18 %
Apport CVC Capital Partners	1,5 Md€	cession 13 % revenus futurs
Rémunération chargée du personnel	1,86 Md€	73 % des produits (seuil DNCG 70 %)
Part des joueurs dans la masse salariale	1,087 Md€ (76 %)	PSG = 35,3 % du total L1
Salaire moyen joueur L1	> 90 000 € bruts / mois	Top 10 % > 90 % cumulés
Perte opérationnelle hors mutations	– 802 M€	Compensé par +714 M€ mutations
Solde balance des transferts	– 106,1 M€	Négatif (source DNCG)
Cotisations sociales Ligue 1	431 M€	Contributeur net
Affluence moyenne L1	24 848 spectateurs	+ 15 %
Prix moyen du billet	31,86 €	+ 14 %

2. Comparatif des trois études de cas (HAC / RC Lens / OM)

Indicateur	AC Le Havre	RC Lens	OM
EMPLOIS			
Emplois directs (ETP)	225	186	212
Emplois indirects (ETP)	28	90	305
Emplois induits (ETP)	90	243	580
Total emplois soutenus	343	529	1 097
MASSE SALARIALE & CONTRIBUTION			
Masse salariale brute	22,0 M€	51,38 M€	153,6 M€
Cotisations sociales	8,5 M€	17,12 M€	50,5 M€
Taxes et impôts locaux	0,81 M€	1,54 M€	5,0 M€
Contribution sociale & fiscale totale	> 9,3 M€	> 18,65 M€	~ 60,5 M€
INVESTISSEMENTS			
Investissements récents (brut)	5,73 M€ (3 ex.)	42,1 M€ (5 ex.)	n.c. détaillé
Dont opération structurante	Centre formation : 4,2 M€	Rachat stade : 27 M€	Modernisation progressive
PIB local généré / soutenu	~ 8 M€	~ 59 M€	> 20 M€
ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE			
Affluence moyenne	20 500	~ 38 000	n.c.
Visiteurs non locaux / saison	~ 70 000	> 320 000	n.c.
Retombées matchday (PIB local)	6,5 – 7,5 M€	14 – 19 M€	n.c.
Sponsoring / partenariats	7,5 M€ (80 % local)	10 M€ (2,7 local + 7,3 nat.)	~ 72 M€
Engagement sociétal annuel	~ 300 k€	~ 500 k€	~ 1 M€
Classement centre formation (FFF)	5 ★ (max.)	4 – 4,5 ★ (top 10)	n.c.
Part effectif pro issu formation	30 – 40 %	25 – 35 %	Intégration progressive