

Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel

Entre ombre et lumière

3^e édition - 2014

EY

Building a better
working world





Avant-propos



Marc Lhermitte

Associé
Ernst & Young Advisory

Créer les conditions de l'ambition

Ce troisième Baromètre Foot Pro démontre à quel point le football professionnel constitue une filière économique puissante, unique mais pourtant loin de réaliser tout son potentiel. Puissante par son impact médiatique et le rôle qu'elle joue dans le quotidien de millions de Français. Unique par les résonances économiques et sociales qu'elle provoque au cœur des territoires. Loin de son ambition en raison d'un environnement concurrentiel désormais mondialisé et totalement libéralisé.

La réalisation de cette ambition suppose un double engagement, celui des acteurs publics et celui des clubs.

Les pouvoirs publics doivent fournir aux clubs les conditions fiscales, sociales et juridiques de leur compétitivité. Celles qui leur permettront de mieux rivaliser avec les plus grands clubs européens, notamment sur le marché essentiel du recrutement de joueurs, où les handicaps compétitifs se font cruellement ressentir. De même, le modèle de financement et d'exploitation des stades doit permettre aux clubs - en étant un acteur central - de faire de ces enceintes de véritables relais de croissance. Enfin, la réglementation doit faciliter l'arrivée de nouveaux investisseurs et sponsors pour les clubs, condition importante de leur dynamisme et de leur puissance internationale.

Toutefois, on ne peut tout attendre des pouvoirs publics. Les clubs ont leur part de responsabilité et doivent prendre leur destin en main. En premier lieu, ils doivent achever l'assainissement de leurs finances dans l'attente de la revalorisation des droits audiovisuels en 2016, mais aussi poursuivre la professionnalisation de leurs structures et moderniser leur gouvernance. De même, ils devront réfléchir à une réforme des compétitions pour les rendre plus attractives et performantes, aussi bien sportivement que financièrement.

Authentique économie de talents, le football professionnel français ainsi réformé exprimera tout son potentiel économique, social et territorial, pour défendre sa place dans la compétition internationale, au service de la croissance et de l'emploi pour toute sa filière.



Jean-Pierre Louvel

Président

UCPF (Union des Clubs Professionnels de Football)

Croissance et dépendance

Nouveaux équilibres financiers, économie du spectacle fragilisée, renouvellement des stades, rayonnement plus familial, révolution numérique... cette troisième édition du Baromètre Foot Pro nous renvoie aux contrastes fascinants du football, sport le plus populaire en France, qui évolue entre ombres et lumières.

Côté lumière, une croissance de 21 % du chiffre d'affaires des clubs, mais aussi de leurs sous-traitants et partenaires, et 1 000 emplois supplémentaires, pour l'essentiel liés à la construction, la rénovation et l'exploitation des stades, devenus de véritables objets de rénovation urbaine.

Côté ombre, le dynamisme du secteur laisse apparaître de fortes disparités. Le PSG, locomotive actuelle du foot professionnel français, porte près des deux tiers de la croissance. Si les paris sportifs ont doublé depuis notre dernier baromètre, la presse sportive continue à vivre des heures difficiles.

Pour appréhender la filière dans toute sa diversité, l'UCPF et EY ont interrogé les 44 clubs professionnels et les collectivités locales où ils sont implantés. Ensemble, ils nous ont fait part d'attentes très fortes pour un football français plus attractif et plus compétitif, jouant un rôle de lien social, restant un objet de plaisir et de loisirs, porteur du dynamisme des villes et de leur tissu économique. Ainsi, 62 % des élus interrogés tiennent à rappeler que le premier sport populaire français est aussi un vecteur de développement économique unique.

Nous tenons à remercier l'ensemble des dirigeants, élus, experts, acteurs et observateurs du football professionnel qui ont accepté de contribuer à ce travail et de partager avec nos équipes leur expérience et leur vision de cette filière en constante évolution.





Cegid

MFA

OL
OLYMPIQUE LYONNAIS

adidas



HYUNDAI

LIGUE 1

adidas zero

0

OKNOPIA



Sommaire

Synthèse

Les chiffres clés du « Baromètre Foot Pro 2014 »	6
Le périmètre	8
Une lecture des résultats dans le contexte économique français	10

Impacts économiques et sociaux des clubs

Une croissance en trompe-l'œil	12
--------------------------------	----

Impact territorial du football professionnel

Le stade, vecteur de développement économique	24
---	----

Impact du football professionnel sur l'économie nationale

Crise des médias, évolution numérique	32
---------------------------------------	----

Au-delà des impacts économiques

Le club pro, naturellement solidaire	40
--------------------------------------	----

Mode d'emploi

Le « Baromètre Foot Pro 2014 », mode d'emploi	50
---	----

Les chiffres clés du « Baromètre Foot Pro 2014 »



26 107

La filière du football professionnel représente sur la saison 2012-2013 plus de 26 000 emplois, activités directes et indirectes comprises, soit une croissance de 5 % par rapport à 2010-2011.



6 milliards

Le chiffre d'affaires total de la filière s'élève sur la saison à 6 milliards d'euros, soit 1 milliard d'euros de plus qu'en 2010-2011, autant que le chiffre d'affaires direct de l'industrie musicale par exemple.



+ 21 %

Porté par l'« effet PSG », le périmètre « clubs » enregistre une croissance de 21 % par rapport à la saison 2010-2011.

Toutefois, si l'on exclut le PSG, la croissance du chiffre d'affaires a connu une baisse de 3,7 %.

37 %



L'écart du chiffre d'affaires du football français avec celui de la Bundesliga s'est creusé de 37 % en 6 ans.



X2

Le chiffre d'affaires généré par les médias digitaux et les paris en ligne a quasiment doublé entre les saisons 2010-2011 et 2012-2013, pesant désormais respectivement 29 et 123 millions d'euros.

Source : Analyse EY 2014. Données établies à partir de l'enquête quantitative, des entretiens individuels et études disponibles.
Le détail des sources et méthodes de calcul est décrit en annexes.



2 millions d'euros

investis dans les actions sociales et solidaires (hors taxe Buffet)

1 800 opérations sociales

950 opérations de valorisation du sport amateur

850 en faveur du tissu associatif et caritatif



1,54 milliard

de contributions fiscales et sociales.



+ 41 %

Le chiffre d'affaires représenté par le BTP dans la filière football a crû de 41 % depuis la saison 2010-2011, passant de 176 à 249 millions d'euros, sous l'effet des travaux de construction et de rénovation des stades en vue de l'Euro 2016.



1 000

Les travaux de rénovation et de construction des stades pour l'Euro 2016 ont permis de créer environ 1 000 emplois supplémentaires dans le BTP par rapport à la saison 2010-2011, ce secteur totalisant 2 300 emplois (soit près de 9 % des emplois de la filière).



100 %

La totalité des collectivités locales estime que le club démultiplie la notoriété de leur ville (ou de leur agglomération) et améliore son image.



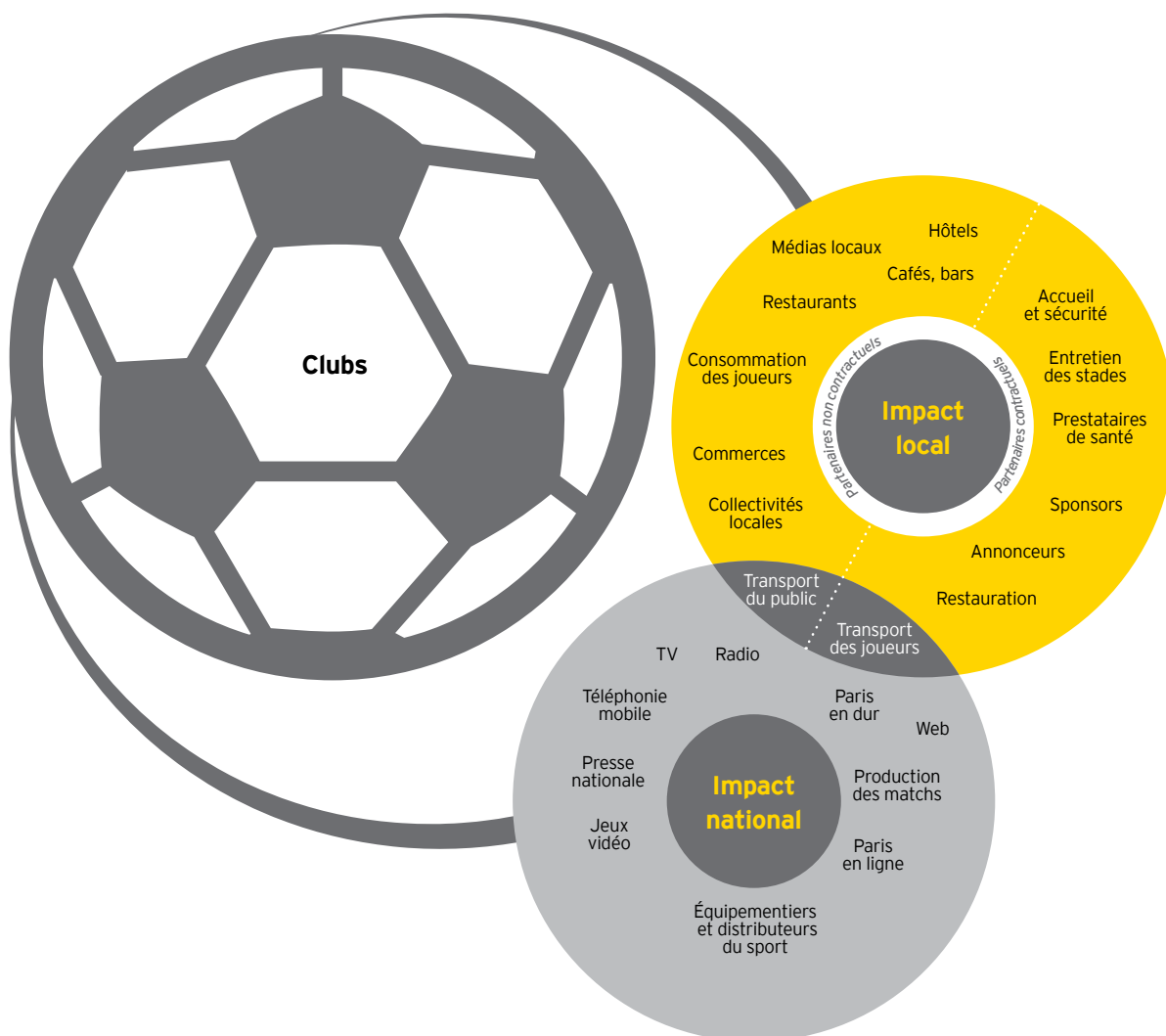
62 %

62 % des collectivités locales soulignent que le club a un effet positif ou très positif sur le développement économique et le dynamisme de la ville ou de l'agglomération.

Le périmètre

Les impacts directs et indirects de la filière du football professionnel français s'étendent à trois niveaux représentatifs de l'écosystème du secteur :

- ▶ L'activité économique des 44 clubs professionnels eux-mêmes, à savoir les 20 clubs de Ligue 1, les 20 clubs de Ligue 2 et les 4 clubs ayant conservé le statut professionnel et disputant le championnat de National.
- ▶ Les impacts locaux sur les sous-traitants, fournisseurs et partenaires des clubs.
- ▶ Les impacts nationaux ou les effets du football professionnel dans les univers industriels et sectoriels tels que les médias, les équipements sportifs ou l'immobilier par exemple.





Notre périmètre d'analyse porte sur les 44 clubs professionnels de la saison 2012-2013

Ligue 1

AC AJACCIO	OLYMPIQUE DE MARSEILLE
AS NANCY LORRAINE	OLYMPIQUE LYONNAIS
AS SAINT-ETIENNE	PARIS SAINT-GERMAIN
ESTAC TROYES	SC BASTIA
ÉVIAN THONON GAILLARD FC	STADE BRESTOIS
FC LORIENT	STADE DE REIMS
FC SOCHAUX MONTBELIARD	STADE RENNAIS FC
FC GIRONDINS DE BORDEAUX	TOULOUSE FC
LOSC LILLE	VALENCIENNES FC
MONTPELLIER HERAULT SC	
OGC NICE	

National Pro

AMIENS SC
FC METZ
US BOULOGNE CO
VANNES OC

Ligue 2

AC ARLES AVIGNON	FC ISTRES
AJ AUXERRE	FC NANTES
ANGERS SCO	GFCO AJACCIO
AS MONACO FC	LE HAVRE AC
BERRICHONNE DE CHATEAUXOUX	LE MANS FC
CHAMOIS NIORTAIS FC	NIMES OLYMPIQUE
CLERMONT FOOT 63	RC LENS
CS SEDAN	SM CAEN
DIJON FCO	STADE LAVALLOIS
EA GUINGAMP	TOURS FC

Une lecture des résultats dans le contexte économique français

La filière du football professionnel a connu en 2012-2013 une croissance de 19 % depuis la dernière édition du Baromètre Foot Pro (saison 2010-2011), et a atteint un chiffre d'affaires total de 6 milliards d'euros. L'emploi est lui-même en augmentation avec une filière qui compte désormais plus de 26 000 actifs, soit mille emplois supplémentaires.

Si cette croissance est très significative, elle reflète avant tout, sur l'exercice de référence (saison 2012-2013), la montée en puissance du PSG et dans une moindre mesure celle de l'AS Monaco. Elle signale aussi l'économie indirecte portée par le football professionnel, notamment sur les chantiers des stades de l'Euro 2016 et les paris sportifs.

La croissance de la filière du football professionnel prend tout son sens quand on la rapporte à la conjoncture économique française. Ainsi, l'ensemble de la filière a connu une croissance de 30,3 % entre 2009 et 2013, alors que le PIB national ne progressait que de 4,7 % en volume.

D'où cette question : le football vit-il en apesanteur de la crise ? En fait, la filière a bénéficié d'une hausse des droits audiovisuels sur la période (+50 M€, liés aux droits audiovisuels des compétitions européennes), du triplement des paris sur le foot et de la vague de rénovation et de construction des stades dans la visée de l'Euro 2016 (de 34 M€ pour la saison 2008-2009 à 249 M€ pour la saison 2012-2013).

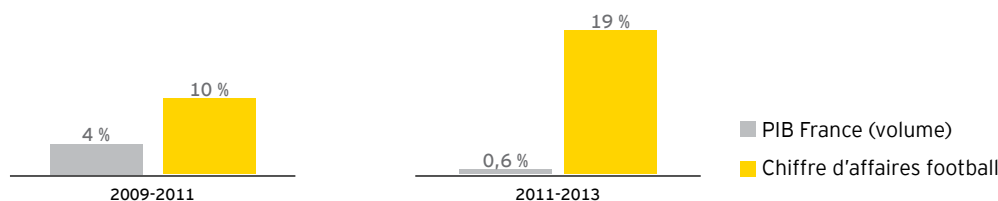
Chiffre d'affaires direct et indirect du football professionnel français

Niveau d'impact	CA (M€) saison 2012-2013	CA (M€) saison 2010-2011	Évolution CA saisons 2010-2011 / 2012-2013	CA (M€) saison 2008-2009	Évolution CA saisons 2008-2009 / 2012-2013
Clubs	1 501	1 243	20,8 %	1 276	17,6 %
Impacts locaux	778	660	17,9 %	559	39,2 %
Impacts nationaux	3 753	3 167	18,5 %	2 793	34,4 %
Total	6 033	5 070	19,0 %	4 628	30,3 %

Source : Analyses EY 2015, INSEE

6 milliards d'euros : le football professionnel pèse plus que l'industrie du livre (5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires direct et indirect).

Évolution comparée du chiffre d'affaires du football professionnel en France et du PIB national



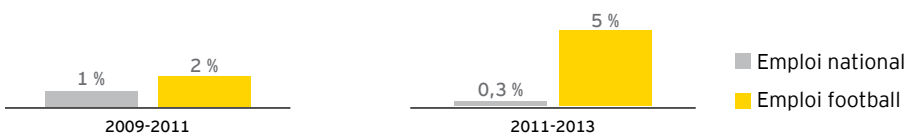


Les emplois directs et indirects du football professionnel français

Secteurs/activités	Emplois saison 2012-2013	Emplois saison 2010-2011	Évolution emplois saisons 2010-2011 / 2012-2013	Emplois saison 2008-2009	Évolution emplois saisons 2008-2009 / 2012-2013
Clubs	4 931	4 892	0,8 %	4 785	3,1 %
Impacts locaux	11 746	10 717	10 %	10 554	11 %
Impacts nationaux	9 406	9 327	1 %	9 217	2 %
Total	26 083	24 937	5 %	24 556	6 %

Source : Analyses EY 2015

Évolution comparée de l'emploi au niveau national et dans le football professionnel en France





Impacts économiques et sociaux des clubs

Une croissance en trompe-l'œil

Sur la saison 2012-2013, le chiffre d'affaires du cœur de la filière (les 44 clubs) est en croissance de 21 % par rapport à la saison 2010-2011, représentant cette année encore un quart (24 %) du chiffre d'affaires total de la filière.

Pour autant, cette croissance, indéniablement tirée par un « effet PSG », masque une réalité économique difficile pour l'ensemble des clubs qui peinent à rivaliser avec leurs concurrents européens.



Une croissance en trompe-l'œil



Le spectaculaire « effet PSG » masque une réalité plus contrastée

Le chiffre d'affaires de la filière est en progression par rapport à l'édition 2012 du Baromètre. Tous les postes de recettes des clubs augmentent sur la saison 2012-2013 par rapport à la saison 2010-2011.

Les droits audiovisuels enregistrent une croissance de 4 %. Cette augmentation est en premier lieu imputable à une croissance des droits des compétitions européennes (Ligue des champions, Europa League).

Le sponsoring et les recettes des matchs inversent la tendance par rapport à la baisse observée en 2012, et retrouvent une croissance respective de 8 % et 7 %.

La croissance du chiffre d'affaires des clubs professionnels sur la saison 2012-2013 est, en réalité, largement portée par l'essor économique du Paris Saint-Germain, devenu cinquième club européen en termes de chiffre d'affaires.

Avec un chiffre d'affaires proche de 400 millions d'euros, soit deux fois celui de la saison 2011-2012, et quatre fois celui de 2010-2011, le PSG représente près de 27 % du chiffre d'affaires total généré par les clubs sur la saison 2012-2013. Cet exemple reste unique dans le paysage européen.

Le chiffre d'affaires des clubs pour la saison 2012-2013 (en millions d'euros)

Produits d'activités	CA (M€) saison 2012-2013	CA (M€) saison 2010-2011	Évolution CA saisons 2010-2011 / 2012-2013	CA (M€) saison 2008-2009	Évolution CA saisons 2008-2009 / 2012-2013
Droits audiovisuels	735	709	3,7 %	686	7,1 %
Sponsoring	241	224	7,7 %	240	0,4 %
Recettes des matchs	159	149	6,6 %	176	-9,7 %
Produits divers	366	162	126,5 %	174	110,3 %
Total	1 501	1 243	20,8 %	1 276	17,6 %

Source : Analyses EY 2015

La baisse du CA des recettes stades s'explique par les travaux en cours dans les grandes enceintes.

L'emploi dans les clubs pour la saison 2012-2013

Produits d'activités	Emplois saison 2012-2013	Emplois saison 2010-2011	Évolution emplois saisons 2010-2011 / 2012-2013	Emplois saison 2008-2009	Évolution emplois saisons 2008-2009 / 2012-2013
Joueurs professionnels	1 165	1 064	7 %	1 140	2 %
Joueurs en formation	987	1 142	-14 %	1 141	-13 %
Encadrement sportif	583	733	-20 %	661	-12 %
Personnel administratif (dont médical)	2 196	1 933	14 %	1 843	19 %
Total	4 931	4 892	0,8 %	4 785	3,1 %

Source : Analyses EY 2015

L'orientation stratégique de la formation visant à privilégier la qualité a conduit à resserrer les effectifs des joueurs en formation. Parallèlement, la professionnalisation des clubs se traduit par une augmentation significative des personnels administratifs.

Une croissance en trompe-l'œil



La croissance moyenne du CA des 44 clubs ne doit pas masquer une situation économique plus difficile. Si l'on exclut le Paris Saint-Germain, le chiffre d'affaires des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 a connu une baisse de 3,7 %.

Premier facteur pouvant expliquer les difficultés des clubs, la crise économique qui s'est traduite, pour la saison de référence, par une forte diminution des budgets de sponsoring.

À ceci s'ajoute une réduction des droits audiovisuels du Championnat de Ligue 1 qui pour la période 2012-2016 s'élèvent à 607 M€ par an, soit 61 M€ de moins que sur la période 2008-2012.

Enfin, plusieurs clubs ont souffert d'une baisse des recettes de billetterie causée notamment par les travaux de rénovation en vue de l'Euro 2016.

La Ligue 1 a tout de même enregistré une hausse de l'affluence dans ses stades, avec 7,3 millions de spectateurs au cours de la saison 2012-2013¹. La Ligue 2 enregistre, quant à elle, une baisse de 17 % de la fréquentation totale, à moins de 2,7 millions de spectateurs.

¹ Xerfi700, Les clubs de football professionnels, avril 2014

Pour 2 euros de chiffre d'affaires, 1 euro de contribution fiscale et sociale

Les contributions fiscales et sociales liées à l'activité des clubs professionnels de football s'élèvent à 1,54 milliard d'euros pour l'ensemble de la filière, soit 18 % de plus qu'en 2010-2011, et 40 % de plus qu'en 2008-2009.

La moitié de ces recettes fiscales et sociales est portée par les clubs eux-mêmes (et leurs salariés) et l'autre moitié par les autres acteurs de la filière.

Ainsi, la contribution fiscale directe des clubs et de leurs salariés s'élève à 714 millions d'euros, soit une hausse de 15 % par rapport à la saison 2010-2011 (622 millions d'euros) et 25 % par rapport à la saison 2008-2009 (570 millions d'euros).

Pour 2 euros de chiffre d'affaires réalisés par un club, 1 euro est reversé à l'État via les contributions sociales et fiscales du club et de ses salariés.

Les autres acteurs de la filière génèrent, quant à eux, 827 millions d'euros d'impôts et de cotisations sociales.

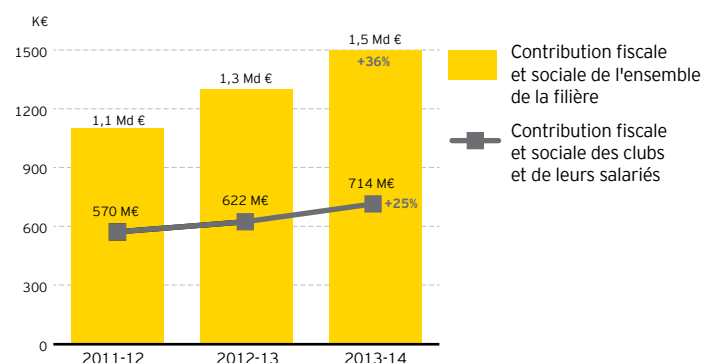
La contribution fiscale et sociale croissante des clubs et de leurs salariés s'accompagne d'une baisse généralisée des subventions versées par les collectivités. Celles-ci sont passées de 45,5 millions d'euros à 33,8 millions d'euros entre 2006-2007 et 2012-2013 pour les Ligues 1 et 2, soit une baisse de 26 %.

Répartition des impôts et cotisations sociales du football professionnel français

	M€ saison 2012-2013
Impôts et taxes des clubs	86
Cotisations sociales (charges patronales et salariales)	333
Impôt sur le revenu des joueurs et du staff	272
Taxe à 75 %*	23
Total	714

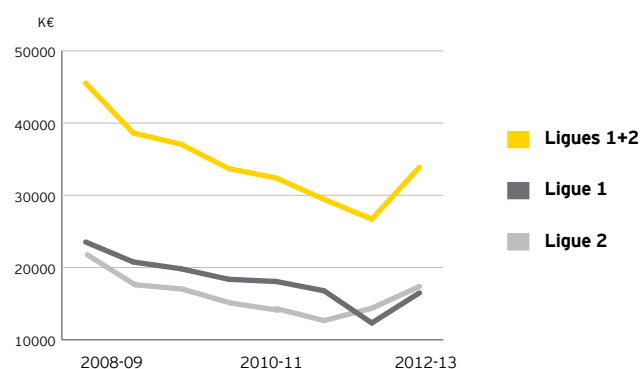
Source : DNCG
* Sur 6 mois

Évolution de la contribution fiscale et sociale de l'ensemble de la filière du football professionnel



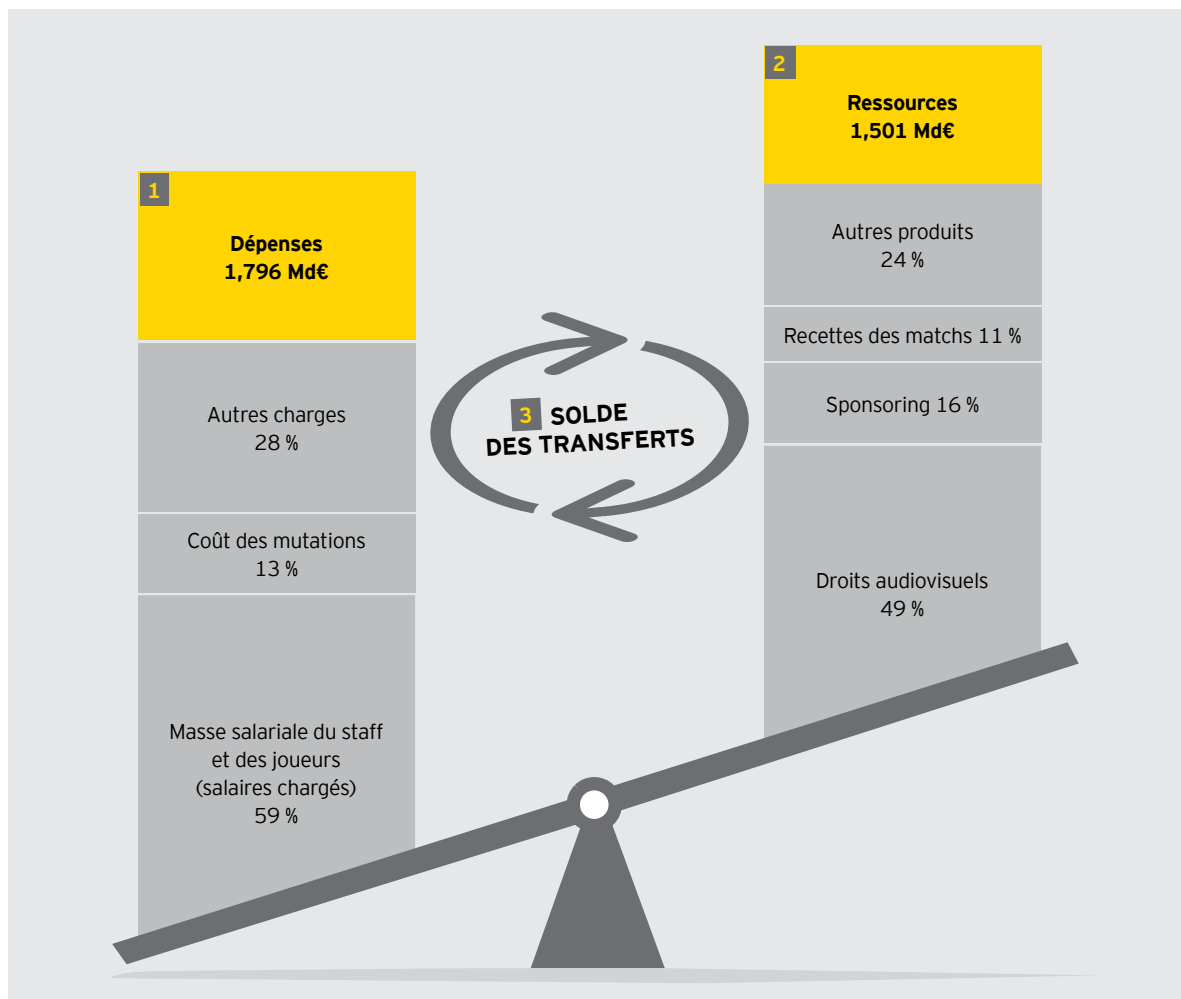
Source : DNCG

Subventions des collectivités : - 26 %



Source : UCPF, 2014

Un modèle économique déséquilibré



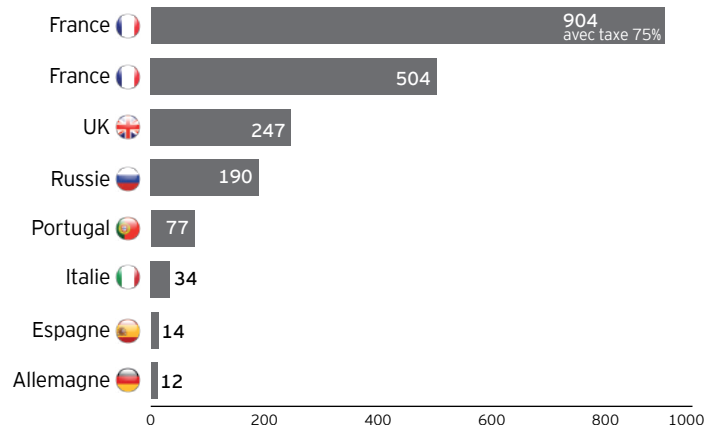
1 Une économie de talents, où la compétitivité « coûts » impacte directement la compétitivité sportive

L'objectif des clubs de football est évidemment d'obtenir les meilleurs résultats sportifs possible. Pour y parvenir, ils doivent former au mieux leurs jeunes joueurs et les garder, et par ailleurs recruter les meilleurs joueurs possible, en fonction de leur capacité financière. Le circuit sur lequel évoluent les joueurs de football professionnel est international. Pour attirer les talents, les clubs européens se livrent une concurrence vive, dont la rémunération est le principal levier.

Or, il est clairement établi que les clubs professionnels français subissent un handicap concurrentiel significatif, lié au coût du travail en France et notamment au poids des charges patronales.

À titre d'exemple, dans l'hypothèse d'un salaire de 1,8 M€ annuel, la part patronale des charges sociales représenterait :

Charges patronales pour un salaire annuel brut de 1,8 M€



2 Les ressources des clubs, directement dépendantes du résultat sportif, ne parviennent pas à couvrir les dépenses

Pour financer leurs dépenses, les clubs disposent de trois ressources principales : les droits audiovisuels, le sponsoring et les recettes des matchs. Toutes trois restent dépendantes des résultats sportifs.

Les droits TV sont redistribués chaque année par la Ligue de Football Professionnel (LFP) aux clubs, en combinant en Ligue 1 les facteurs dits de solidarité (30 % de part fixe pour chaque club), de performance sportive (30 %), de notoriété (20 %) et de structuration des clubs (20 % au titre de la licence club). En outre, une partie des droits TV de Ligue 1 est reversée aux clubs de Ligue 2.

Le sponsoring et les recettes de matchs augmentent naturellement à mesure que s'améliorent les résultats du club. Ces recettes représentent plus d'un quart du chiffre d'affaires des clubs (sponsoring 16 % et recettes de matchs 11 %).

Dans l'ensemble, le montant des charges est nettement plus élevé que les ressources, ce qui a généré un déficit opérationnel de 295 M€ en 2012-2013 (hors produits des transferts). En outre les charges fiscales et sociales françaises étant particulièrement évolutives (taux, assiettes, dispositifs...), les clubs ne sont pas en capacité de s'adapter rapidement aux aléas de court terme.

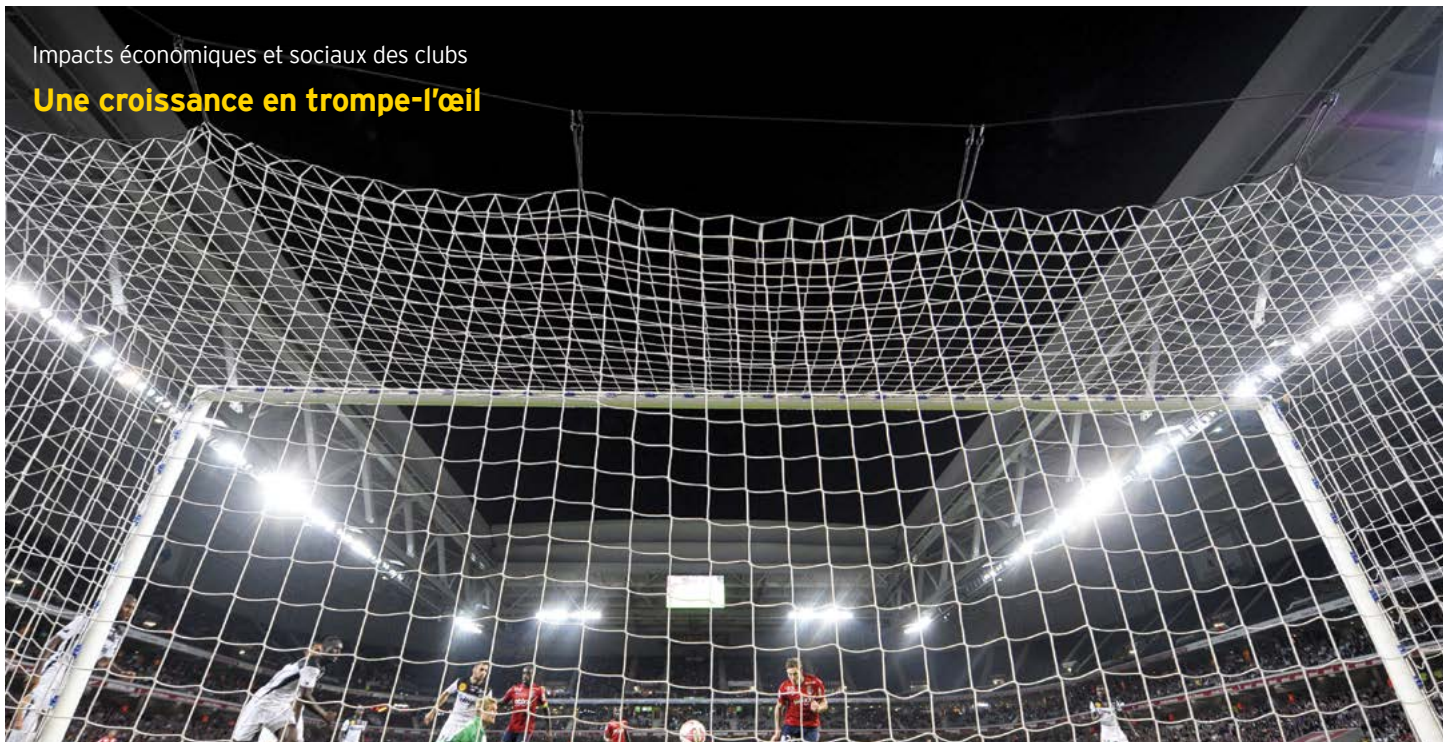
3 Les clubs utilisent les transferts pour réduire leurs déficits et non plus comme investissement sportif

Le déséquilibre chronique du résultat d'exploitation contraint régulièrement les clubs français à se séparer prématurément de leurs joueurs de talent. Les transferts servent alors de variable d'ajustement pour rééquilibrer en partie les comptes. Le solde positif des transferts de 220 M€ sur la période a ainsi permis de limiter le déficit net global à 75 M€.

Évidemment, la perte de joueurs à fort potentiel, a structurellement un effet négatif sur les résultats sportifs et donc sur l'attractivité économique. À moyen terme, cela conduit à une baisse des droits, de la fréquentation et de l'attractivité pour les investisseurs et les sponsors.



Une croissance en trompe-l'œil

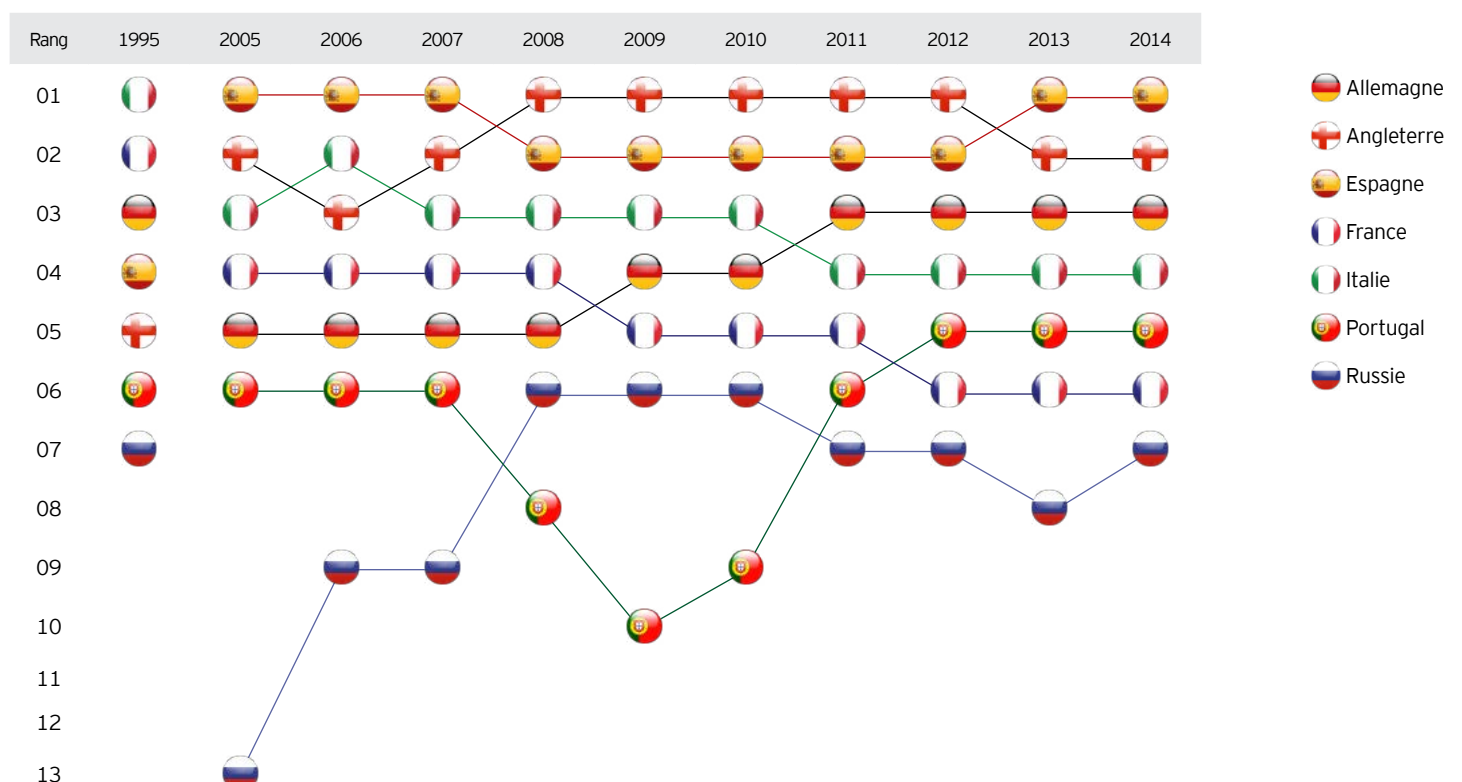


4 Un cercle vicieux qui se répercute sur « l'indice UEFA »

La faible compétitivité économique des clubs français freine considérablement leur compétitivité sportive, notamment dans les compétitions européennes. Dans ces compétitions, chaque match donne des points comptabilisés pour le calcul de l'indice UEFA. Plus l'indice est élevé, plus les pays bénéficient de places pour leurs clubs dans les compétitions européennes. Or ces compétitions sont très lucratives.

La France est aujourd'hui 6^e à l'indice UEFA où elle a perdu deux places en deux saisons. La compétitivité économique a un impact direct sur le classement sportif des clubs, on observe ainsi que les 5 premiers clubs à l'indice UEFA pour la saison 2012/2013 ont tous des revenus supérieurs à 300 M€.

Évolution de l'indice UEFA de 1995 à 2014



Source : UCPF 2014

Témoignage

Trouver de nouveaux relais de croissance



Stéphane Boucher

Head of Sponsorship, Fuse France/ Ominicom Média Group

Pourquoi avoir développé un partenariat avec les clubs français ?

Le partenariat avec l'UCPF est parti d'un constat émanant des clubs : un grand nombre de marques nationales n'étaient pas présentes sur le terrain du football, que ce soit en tant que sponsors ou en qualité d'annonceurs. Nous avons souhaité porter l'idée que le club, par son impact dans son stade, mais aussi au travers de ses supports publicitaires ou événementiels, etc., était un véritable média. Nous nous sommes donc proposés d'inclure le club de foot dans des packages, au même titre que des médias traditionnels, en nous appuyant sur les actifs des clubs (panneaux, sites internet, écrans géants, etc.), et structurer tous ces supports d'une manière plus cohérente.

Comment travaillez-vous avec les clubs ?

Aujourd'hui, chaque club a sa politique commerciale, mais pour pouvoir accéder aux grandes marques, il faut l'adapter et l'intégrer dans une offre traditionnelle média (compréhensible par les annonceurs). L'UCPF a proposé à la direction de chacun des clubs de mettre à disposition ses actifs. Nous les avons recensés et avons ainsi composé des packages médias adaptés. Nous avons bien sûr effectué une revue des partenariats existants dans les clubs pour éviter les conflits avec les marques déjà présentes. Le principe derrière cette approche est d'optimiser l'offre média des clubs, en s'appuyant sur son impact local mais sans s'associer à l'image du club, ce que font les sponsors.

Quels sont selon vous les enjeux aujourd'hui entre annonceurs et clubs ?

Les annonceurs sont conscients du potentiel des clubs, mais ils considèrent que pris individuellement, ils n'offrent pas suffisamment de visibilité. L'enjeu est donc de développer de nouvelles formes de relations entre clubs et marques, à l'image de ce que nous faisons à travers ce partenariat.

Par ailleurs, l'impact de la Coupe du Monde 2014, la progression de la visibilité des championnats, l'Euro 2016, tout cela fait que les marques devraient regarder, de plus en plus, l'objet football comme un élément à intégrer dans leurs stratégies de communication. L'attractivité de l'offre football évolue et les annonceurs y sont très attentifs.

Face au dynamisme des leaders européens, la Ligue 1 perd du terrain

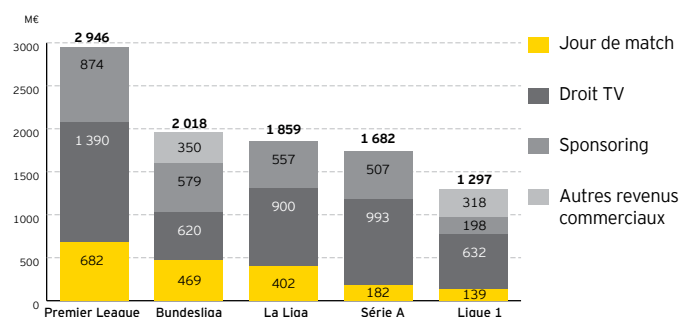
Le football professionnel français ferme la marche des cinq grands championnats européens (Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie et France). Sur tous les postes de recettes (stades et diffusion médias en tête), il ne parvient pas à produire la même attractivité que ses grands concurrents.

S'agissant des nouveaux concurrents de la France, la Russie a un fort pouvoir d'attractivité en sponsoring, lié à l'implication de grands groupes industriels russes dans le championnat. Les revenus de la première division portugaise sont peu élevés. Toutefois, l'économie du football portugais repose sur l'existence de TPO (*Third Party Ownership*). Le TPO consiste pour un investisseur tiers à acquérir une partie des droits économiques d'un joueur en vue de réaliser, le cas échéant, une plus-value en cas de transfert futur du joueur. Au Portugal, au moins un tiers des joueurs est sous TPO¹. De cette façon avec peu de revenus, un club portugais est susceptible de se faire financer l'acquisition de joueurs de talent et d'être ainsi compétitif.

Le projet européen de certains clubs - PSG en tête - suffira-t-il à produire de la croissance pour l'ensemble des clubs et pour l'économie du football professionnel, sans une amélioration de l'environnement compétitif ?

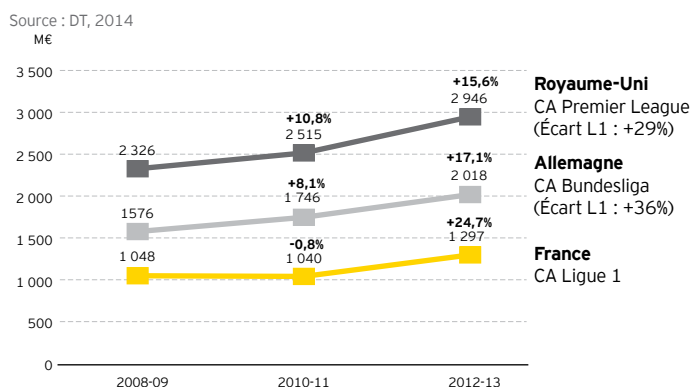
1 Source : Rapport KPMG 2013 Project TPO

Comparaison de la répartition des revenus des cinq ligues européennes (saison 2012-2013)



Source : DT, Annual review of football finance 2014

Évolution comparée du chiffre d'affaires des ligues européennes



Premier League et Bundesliga : deux exemples de réussite

Premier League : une entreprise commerciale

La Premier League anglaise, née en 1992 pour faire table rase des problèmes de hooliganisme des années 1980 et créer une véritable machine sportive et économique, est parvenue à générer en 2012-2013 un chiffre d'affaires de 2 946 M€, quand la Ligue 1 atteignait 1 297 M€.

Outre la capacité des clubs anglais à attirer les meilleurs talents grâce à une puissance financière et un coût du travail compétitif, la Premier League s'est dotée d'une gouvernance structurée, autonome et organisée autour d'objectifs commerciaux : les vingt clubs qui la composent forment une société commerciale dont chaque club est actionnaire.

La fédération est également présente dans l'actionnariat de la Premier League, mais via une « *golden share* » (action sans droit de vote).

Les dirigeants de la Premier League constituent par ailleurs de véritables ambassadeurs économiques et sont régulièrement associés aux opérations de promotion internationale organisées par le gouvernement britannique.

Conséquence de ce modèle hautement qualitatif et de l'approche économique de la filière, la Premier League s'avère particulièrement attractive et parvient à générer, en 2013-2014, 40 % de ses droits TV à l'international, contre seulement 5 % pour la Ligue 1.



La Bundesliga montre la voie

Si la Bundesliga génère moins de droits TV que la Ligue 1 sur la saison 2012-2013 (620 M€ contre 632 M€ pour la Ligue 1), les clubs allemands ont en revanche réussi à diversifier leurs revenus de façon significative, grâce notamment à des stades de nouvelle génération générant des recettes accrues les jours de matchs, et par là-même des recettes complémentaires de sponsoring et de merchandising.

Au total, ces recettes apportent 1 398 M€ à la Bundesliga sur la saison de référence, soit plus que le total du chiffre d'affaires de la Ligue 1 toutes recettes confondues (1 297 M€). Ce faisant, la Bundesliga réalise le 2^e chiffre d'affaires européen et la quasi-totalité des clubs dégagent des bénéfices.

La performance de la Bundesliga est assurée - à l'instar des clubs anglais - par un management adapté aux enjeux économiques, composé de dirigeants permanents et rémunérés à cet effet. À cela s'ajoutent un modèle économique de construction et d'exploitation des stades plus compétitif qu'en France, une attractivité très forte auprès des grandes entreprises allemandes, qui s'impliquent fortement sous forme de sponsoring ou de naming, ce qui permet in fine à la Bundesliga d'être la ligue la plus performante commercialement hors droits TV. L'organisation fédérale de l'Allemagne implique historiquement une forte interaction entre les clubs et les entreprises de leur bassin.

Témoignage

Mathieu Moreuil

Head of European Public Policy,
Premier League




Sous quelle forme se matérialise la mobilisation de la Premier League auprès des pouvoirs publics ?

Tout d'abord, il faut avoir à l'esprit qu'à la différence de la Ligue 1, la Premier League est une organisation privée, avec une logique commerciale forte. Le gouvernement lui-même a encouragé cette professionnalisation suite aux problèmes de violence et de hooliganisme qu'a connus le football anglais dans les années 80. Il existe une véritable volonté de la Premier League de se positionner comme un acteur économique important.

Nos actions auprès des pouvoirs publics passent dès lors avant tout par la présence fréquente du président de la Premier League aux côtés du Premier ministre lors de déplacements internationaux. Il est notamment sollicité pour des déplacements en Asie ou dans le sous-continent indien, territoires particulièrement intéressés par le football anglais, avec l'organisation d'événements autour du football.

Comment expliquez-vous les différences entre le Royaume-Uni et la France dans ce domaine ?

L'association de la Premier League à la promotion internationale du Royaume-Uni n'était pas une volonté, une stratégie de la Ligue anglaise de foot. C'est plutôt la popularité du football anglais, avec sa diffusion dans 212 territoires au niveau mondial, qui a amené les pouvoirs publics à s'y intéresser par la force des choses. Ainsi, dans certains pays, nous avons constaté que le foot était la première chose que la population associait à l'Angleterre, avant la reine ! Cette association du football à la diplomatie et la « *soft power* » est à mon avis une différence avec la France ou ce n'est pas encore le cas je pense. Cependant, on observe une croissance de la visibilité du football français à l'international, notamment à travers l'exemple du PSG, qui pourrait inciter à développer ces liens avec les pouvoirs publics dans la promotion internationale du pays.



Impact territorial du football professionnel

Le stade, vecteur de développement économique

L'analyse des impacts économiques liés aux jours de match confirme l'importance du football professionnel pour l'économie des territoires.

En effet, avec 14 % d'augmentation du chiffre d'affaires autour des stades et de l'organisation des matchs, les 38 journées de championnat bénéficient d'abord aux emplois locaux liés à l'organisation et à l'accueil de l'événement sportif.



Jours de match

Les matchs de championnat, de coupes nationales ou de compétitions européennes génèrent d'importantes retombées, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des stades. En détail, ce pan de l'économie territoriale des clubs se répartit entre les dépenses de restauration du public dans et autour des stades (CA de 129 M€ pour la saison 2012-2013, soit + 4 % par rapport à 2010-2011), dans les commerces autour des stades (29 M€, + 4 %) et de transport collectif à l'occasion des matchs (51 M€ + 5 %).

Ces résultats sont les fruits de la politique d'amélioration des conditions de confort et de la sécurité des supporters mise en place par les clubs professionnels de football.

Les 38 journées de championnat (soit 760 rencontres pour les championnats de Ligue 1 et de Ligue 2, hors Coupe de la Ligue, Coupe de France et Coupes d'Europe) ont généré près de 12 000 emplois sur la saison 2012-2013. Ces emplois, non délocalisables par nature, permettent la préparation (notamment l'entretien et la maintenance) et l'organisation des matchs, que ce soit pour l'accueil du public, sa sécurité, sa restauration, mais aussi les activités médiatiques, journalistiques et événementielles.

L'attractivité du stade - son équipement, l'aménagement et l'offre de service de ses abords, ainsi que le confort d'usage et d'accès - reste le moteur principal des retombées économiques pour les territoires.

Même si elles diminuent temporairement dans les périodes de construction ou rénovation en perspective de l'Euro 2016 (cf. Stade Vélodrome, par exemple), les capacités quantitatives et qualitatives d'accueil sont le moteur de croissance économique pour les clubs et leurs enceintes, sous réserve évidemment de performances sportives à la hauteur des attentes et des investissements.

Témoignage

Thomas Held

Fondateur eForSports



En quoi consiste votre offre de services ?

Nous sommes partis du constat que la vision de la billetterie était encore souvent datée. Nous avons donc souhaité répondre à ce besoin de services et de conseil en billetterie, en accompagnant les organisateurs d'événements au sens large pour monter leur stratégie de billetterie.

Quelles grandes tendances identifiez-vous aujourd'hui en matière de billetterie ?

Les enjeux de remplissage des stades étant de plus en plus présents, notamment suite à la rénovation des stades dans le cadre de l'Euro 2016, les clubs savent l'importance de vendre les billets en amont et d'élargir le public cible des rencontres sportives. À ceci s'ajoute une prise de conscience de la nécessité d'aller au-delà du seul outil CRM. La billetterie est donc un vrai champ de développement pour les clubs, qui cherchent à explorer de nouveaux moyens de commercialisation : sur mobile, via les réseaux sociaux, etc.

Une autre grande tendance est liée au service au public et à la connectivité dans les stades, deux enjeux cruciaux pour le développement de l'affluence et de la billetterie : à terme, si l'on est en capacité de recueillir les données concernant les spectateurs, on aura franchi une nouvelle étape.

Plus généralement, c'est l'expérience spectateur qui est en jeu, en amont du match comme dans le stade.

Impact économique et territorial du football professionnel français

Secteurs/activités	CA (M€) saison 2012-2013	CA (M€) saison 2010-2011	Évolution CA saisons 2010-2011 2012-2013	CA (M€) saison 2008-2009	Évolution CA saisons 2008-2009 2012-2013
Accueil et sécurité des stades	44	36	20,6 %	32	36,4 %
Restauration du public des matchs (buvettes)	129	124	4,4 %	127	2,0 %
Prestation de restauration pour les clubs (VIP, clubs, centres de formation)	54	29	87,2 %	25	115,4 %
BTP (stades)	249	176	41,1 %	34	631,5 %
Vente de téléviseurs et matériels associés	54	38	42,5 %	73	-26,2 %
Collectivités locales	NA	NA	NA	NA	NA
Commerce	29	28	4,1 %	29	1,4 %
Prestataire de services des clubs (conseil, comptabilité, etc.)	31	32	-5,5 %	35	-12,7 %
Entretien des stades	16	14	10,0 %	18	-12,5 %
Prestataire de santé des clubs	7	6	6,7 %	6	10,2 %
Fournisseurs d'équipements informatiques	6	7	-14,7 %	6	1,7 %
Distribution d'énergie	6	8	-21,5 %	6	8,3 %
Transport du public	51	49	5,2 %	50	2,8 %
Transport des joueurs	23	25	-7,2 %	31	-25,3 %
Hébergement du personnel des clubs	7	8	-9,1 %	7	0,8 %
Presse quotidienne régionale	72	79	-8,8 %	80	-9,8 %
Total impacts locaux	778	660	17,9 %	559	39,2 %

Source : Analyses EY 2015

Sur la période, les progressions les plus marquantes mettent en lumière les priorités des clubs : infrastructures, diversification des ressources et sécurité.

Impact territorial en emploi du football professionnel français

Secteurs/activités	Emplois saison 2012-2013	Emplois saison 2010-2011	Évolution emplois saisons 2010-2011 2012-2013	Emplois saison 2008-2009	Évolution emplois saisons 2008-2009 2012-2013
Accueil et sécurité des stades	6 477	6 276	3 %	6 191	5 %
Restauration du public des matchs (buvettes)	1 435	1 435	0 %	1 602	-10 %
Prestation de restauration pour les clubs (VIP, clubs, centres de formation)	700	374	87 %	324	116 %
BTP (stades)	1 769	1 352	31 %	826	114 %
Vente de téléviseurs et matériels associés	294	206	42 %	404	-27 %
Collectivités locales	209	162	30 %	320	-35 %
Commerce	135	130	4 %	134	1 %
Prestataire de services des clubs (conseil, comptabilité, etc.)	184	195	-6 %	211	-13 %
Entretien des stades	177	174	1 %	200	-12 %
Prestataire de santé des clubs	94	82	2 %	66	42 %
Fournisseurs d'équipements informatiques	ND	ND	ND	ND	ND
Distribution d'énergie	NS	NS	NS	NS	NS
Transport du public	ND	ND	ND	ND	ND
Transport des joueurs	ND	ND	ND	ND	ND
Hébergement du personnel des clubs	ND	ND	ND	ND	ND
Presse quotidienne régionale	271	321	-15 %	276	-2 %
Total impacts locaux	11 746	10 717	10 %	10 554	11 %

Source : Analyses EY 2015

Les stades : des investissements à moyen et long termes

Pour la saison 2012/2013, impactée par la construction de l'Allianz Riviera de Nice, celle du Stade de Bordeaux Atlantique, la rénovation du Stade Vélodrome à Marseille et du Stade Geoffroy Guichard à Saint-Étienne, les activités ont généré 263 M€ de retombées, soit une croissance de 49 % par rapport à la saison 2010/2011, tandis que les emplois sont en très nette hausse, de 1 352 à 2 288 (+ 69 %).

La filière du « BTP », dopée par l'effet Euro 2016, a donc été l'un des principaux moteurs de la croissance de la filière lors de la saison 2012/2013.

Poursuivant la tendance observée sur la saison 2010-2011, de nouveaux chantiers ont été initiés, la construction de quatre stades (Lille, Lyon, Nice et Bordeaux) et la rénovation de cinq autres (Paris, Lens, Toulouse, Saint-Étienne et Marseille) représentant au total un investissement de près de 1,7 milliard d'euros, financés par l'État, les collectivités et les acteurs privés. Ces grands travaux constituent également une opportunité de développement pour les collectivités. 63 % d'entre elles estiment que leur club et son stade ont un effet significatif sur l'aménagement du territoire, en accompagnant notamment la revitalisation de certains quartiers¹.

¹ Source : Enquête EY/UCPF auprès des collectivités locales, 2014

Financement de la rénovation des stades

Club	Coût (M€)	Type de financement	Part des financements publics	Part des financements privés
Bordeaux	165	PPP	45 %	55 %
Lens	70	Mandat civil de MOA	100 %	-
Lille	282	PPP	26 %	74 %
Lyon	405	Privé	-	100 %
Marseille	234	PPP	56 %	44 %
Nice	204	PPP	34 %	66 %
Paris	16	MOP	100 %	-
Saint-Étienne	59	MOP	100 %	-
Toulouse	34	MOP	100 %	-

Source : Commission européenne, 2013

Témoignage

Alain Juppé

Ancien Premier ministre, maire de Bordeaux, Président de la Communauté Urbaine de Bordeaux, Président du Club des sites d'accueil de l'UEFA Euro 2016



Les relations entre la ville de Bordeaux et son club le FCGB sont historiques et naturelles. Le club participe de l'histoire comme de l'identité de notre ville.

Avec le nouveau stade livré au printemps 2015, nous préparons naturellement l'avenir du club mais aussi l'avenir de la métropole bordelaise. C'est un acte fort dont la réussite tient en grande part à la co-construction du projet, à son financement et à son mode de fonctionnement. À l'image de la ville et de son club, le nouveau stade sera de grande qualité, sobre et majestueux, chaleureux et efficace en termes d'usage et d'exploitation.

Au niveau économique, ce projet participe et accélère une dynamique de développement de la ville sur la partie nord du territoire. Sur la zone de Bordeaux lac, l'économie événementielle, touristique, commerciale mais aussi résidentielle s'en trouve déjà complètement transformée. Notre nouveau stade est un accélérateur de projets, d'idées et d'énergie.

Dans une période plus que sensible où la prospective économique s'avère souvent aléatoire, nous pouvons former le vœu que les grands équilibres du football professionnel français et européen, comme par exemple les droits de retransmissions, l'encadrement budgétaire des clubs mais aussi l'environnement réglementaire et normatif de la pratique comme des enceintes, évoluent suivant des stratégies de développement à long terme.

Cette indispensable visibilité doit permettre au niveau local de construire sereinement le modèle économique qui permettra la nécessaire autonomie financière du football professionnel.



Seuls trois clubs sont - ou seront à terme - propriétaires de leur stade : l'AC Ajaccio, l'AJ Auxerre et l'Olympique Lyonnais. Ce constat saisissant, au regard du modèle anglais ou allemand, découle du contexte historique de l'organisation du sport en France dans lequel les collectivités se sont vu confier le soin de construire, de rénover, d'entretenir et d'exploiter les enceintes sportives au nom de l'intérêt général.

Aujourd'hui, force est de constater que le mode de financement et de gestion des stades récents pose de multiples questions aux clubs qui n'en sont que locataires. Le modèle de partenariat public-privé, fréquemment utilisé pour ces nouveaux chantiers, s'il présente l'avantage d'un développement rapide des projets et permet aux collectivités de concentrer leurs ressources sur l'aménagement du territoire de proximité, soulève des interrogations : risques financiers, aléa sportif, coût global des opérations et modèle de répartition de l'exploitation.

Le stade étant avant tout « l'outil industriel » du club résident, il conviendrait qu'il en ait la libre exploitation (y compris hors jours de matchs). Ainsi, les parties prenantes devraient-elles mettre en place un modèle économique qui répartisse au mieux la valeur et les risques afférents au stade.

La question se pose également du coût de construction des stades en France, plus élevé que chez nos voisins européens. Ce coût se répercute directement sur les loyers des clubs résidents, clients uniques et captifs.

Témoignage

Gérard Collomb

*Sénateur-Maire de Lyon,
Président du Grand Lyon*



Que représente aujourd'hui l'OL pour le Grand Lyon, ses habitants, son tissu économique et les publics extérieurs à la métropole ?

L'Olympique Lyonnais, c'est d'abord une fierté pour les habitants de l'agglomération, qui sont nombreux à suivre le club au quotidien, dans les moments de gloire comme dans la difficulté. Beaucoup de Lyonnais se souviennent des 7 titres de champions de France d'affilée, des quarts de finale ou demi-finale de Ligue des Champions, des nombreuses coupes remportées : ce sont des moments forts, des émotions communes qui façonnent l'histoire d'une ville.

Au plan du rayonnement international, l'OL est aussi un formidable atout. En Asie, par exemple quand on parle de Lyon, on parle d'abord de l'Olympique Lyonnais. Et l'accueil de l'Euro 2016 dans son nouveau stade viendra renforcer la notoriété du club.

Qu'attendez-vous du Grand Stade pour l'agglomération lyonnaise ? Quels en seront ses différents impacts sur l'offre sportive et de loisirs, sur l'aménagement et le rayonnement du territoire ?

Quand je regarde les grandes villes européennes, je m'aperçois qu'il n'y a pas de grande métropole sans grand stade. À Londres, on visite l'Emirates stadium, à Barcelone le Camp Nou, à Munich l'Allianz Arena. Notre ville avait donc pris un retard qu'il lui fallait rattraper.

Sur le plan économique, ce Grand Stade représente 400 millions d'euros d'investissements privés et 2 500 emplois. C'est évidemment une opportunité exceptionnelle en ces temps de crise.

Enfin, le lieu d'implantation de cet équipement ne doit rien au hasard. Situé à Décines, entre notre centre d'affaires et notre aéroport, cette infrastructure prend place au cœur d'une zone en pleine mutation. Pour le Grand Lyon, le Grand Stade est donc aussi un vrai accélérateur de développement territorial.

Le développement économique des territoires

La relation entre acteurs publics et clubs a fortement évolué ces dernières années. À la fois dans une meilleure appréciation et gestion du risque, mais aussi dans la recherche des effets vertueux d'une relation entre le club et son territoire.

Les collectivités soulignent de nouveau le manque de considération de cette réalité économique à l'échelle de l'État. Seuls 41 % des répondants perçoivent une implication de la part de ce dernier, là où la quasi-totalité d'entre eux s'estime concernée par ces enjeux (94 %).

Cependant, si elles reconnaissent l'effet d'entraînement de leur club sur l'économie de leur territoire, les collectivités n'ignorent pas les contraintes qui pèsent sur ces derniers. Comme en 2012, elles mettent en avant les difficultés d'accès aux financements et le poids de la fiscalité nationale.

Les 5 principaux freins au développement du club et de ses impacts économiques selon les collectivités territoriales

Top 5 Baromètre 2012

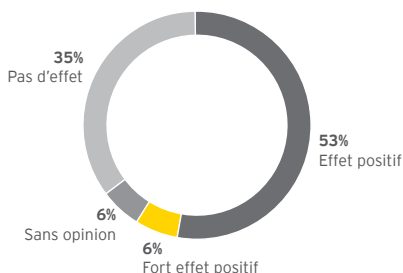
1. L'incertitude des résultats sportifs
2. La difficulté d'accès aux financements
3. La fiscalité nationale
4. Les charges sociales
5. Des stades inadaptés

Source : Enquête EY auprès des collectivités locales, 17 répondants

Top 5 Baromètre 2014

1. L'incertitude des résultats sportifs
2. La fiscalité nationale
3. La difficulté d'accès aux financements
4. L'absence d'information sur les impacts économiques
5. Des stades inadaptés

Question : Comment jugez-vous l'impact du club de football professionnel de votre collectivité sur la prospérité économique de la ville/agglomération ?

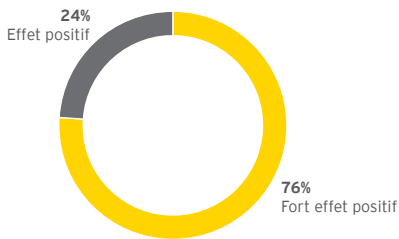


La perception de l'impact du club sur la prospérité économique du territoire est stable : **59 %** des collectivités considèrent que le club de football a un effet positif sur la prospérité économique (60 % en 2012).

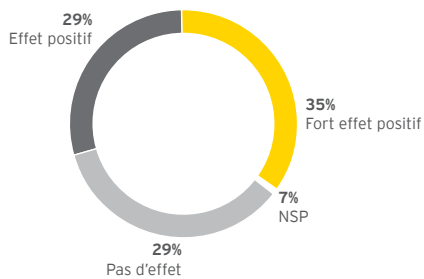


Question : Comment jugez-vous l'impact du club de football de votre collectivité sur... :

... la notoriété de la ville ou de l'agglomération ?



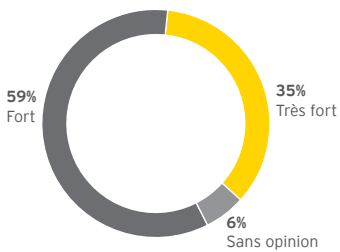
... le rayonnement international de la ville ou de l'agglomération ?



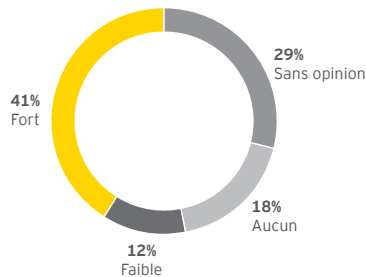
Les collectivités confirment l'impact décisif du club sur la notoriété du territoire auquel il appartient (**100 %** en 2014 contre 97 % en 2012).

Question : Quel est le degré de prise de conscience des impacts économiques de la filière du football professionnel par les parties prenantes listées ci-dessous :

La ville/l'agglomération



L'État



Le degré de prise de conscience de l'impact du club dans l'économie des territoires progresse fortement : **94 %** des villes/agglomérations reconnaissent cet impact contre 71 % en 2012 et 41 % des villes/agglomérations estiment que l'État a pris conscience de cet impact (contre 25 % en 2012).

Source : Enquête EY auprès des collectivités locales, 17 répondants

Si la filière s'est fortement structurée et institutionnalisée, les clubs jouent aussi un rôle dans le rayonnement du pays à l'international et s'inscrivent dans ce qu'il est convenu d'appeler le « *soft power* », c'est-à-dire la capacité d'exercer une influence, au même titre que la culture, dans le champ des relations internationales.

L'accroissement de la diffusion des compétitions françaises à l'international (75 diffuseurs dans 215 territoires en 2013-2014), l'organisation de matchs à l'étranger, la participation de l'équipe de France aux grandes compétitions internationales (Euro, Coupe du Monde) et le parcours de joueurs français au sein de clubs étrangers renommés, sont d'importants leviers de développement.

Impact du football professionnel sur l'économie nationale

Crise des médias, évolution numérique

Les médias, les paris, les jeux vidéo et les équipements sportifs constituent les piliers de l'économie élargie du football professionnel. Au total, le chiffre d'affaires de cette économie « nationale » pèse près de 4 milliards d'euros et représente plus de 9 000 emplois.

Si le nombre d'emplois a peu évolué par rapport à la saison 2010-2011, le chiffre d'affaires global est lui en nette croissance, porté principalement par le numérique et les paris sportifs.



Médias historiques : résultats contrastés

Renforcement de la TV et de la radio

Avec 1,1 milliard d'euros générés, les médias TV constituent le premier poste de recettes de l'économie du football professionnel au niveau national, en légère hausse (+4 %).

La saison 2012-2013 a notamment été marquée par l'arrivée sur le marché de BeIN Sports, alors que Canal+ affichait une légère progression de ses recettes liées aux abonnements. Le football, et notamment le feuilleton récurrent de la Ligue 1, est sans conteste un puissant moteur d'abonnements pour la chaîne cryptée.

Conséquence de cette tendance et ce, dans un contexte de stagnation, voire de légère contraction du marché publicitaire le football demeure un support très apprécié en termes d'investissements publicitaires.

Le football permet aux chaînes grand public de générer de l'audience et de l'image. Pour certaines chaînes de la TNT (L'Équipe 21 bien sûr, mais aussi France Ô, France 4, D8, D17 ou W9) il agit comme un fort amplificateur d'audimat.

En outre, une majorité de radios et chaînes de télévision, bien que ne disposant pas de droits de diffusion des matchs, font état quotidiennement des résultats, de l'actualité des joueurs, transferts, clubs et instances, agrémentés de commentaires, analyses, statistiques et autres pronostics.

Force est de constater que la télévision et le football se nourrissent mutuellement, aboutissant à un cercle vertueux : l'amélioration de la notoriété du contenu football, facteur d'attractivité pour le support télévisuel, qui valorise le contenu, et ainsi de suite sans que cela n'ait d'impact négatif sur les affluences. Les clubs et les compétitions les plus exposés sont également ceux qui enregistrent de fortes affluences et sans phénomène de saturation.



La presse écrite en recul

La baisse des revenus générés par la presse quotidienne régionale et surtout nationale se poursuit sur la saison 2012-2013.

La presse sportive suit la tendance générale observée pour la presse nationale et régionale, avec une contraction de l'investissement publicitaire et des recettes générées par les ventes papier.

Le football a généré 72 M€ de chiffre d'affaires pour la presse quotidienne régionale sur la saison 2012-2013, soit une baisse de 9 %, tandis que sa part dans la presse sportive nationale représente 304 M€ (- 8 %).

Pour la presse quotidienne régionale, le sport reste un moteur essentiel : selon Le Parisien, le sport serait ainsi un moteur d'achat pour un lecteur sur trois, et le foot en premier lieu. Le quotidien L'Équipe consacre plus du tiers de son contenu rédactionnel au football. De plus, la performance sportive des clubs entraîne de façon presque mécanique une augmentation de l'espace consacré et des revenus publicitaires associés.

Impact économique national du football professionnel français

Secteurs/activités	CA (M€) saison 2012-2013	CA (M€) saison 2010-2011	Évolution CA saisons 2010-2011 2012-2013	CA (M€) saison 2008-2009	Évolution CA saisons 2008-2009 2012-2013
Médias TV	1 143	1 096	4,3 %	1 057	8,1 %
Instances du football	55	61	-9,2 %	62	6,3 %
Médias presse	304	330	-7,7 %	417	-27,0 %
Médias web	29	14	106,9 %	8	261,5 %
Médias radio	25	22	9,5 %	22	11,5 %
Production et distribution d'équipements sportifs	160	153	4,2 %	152	5,2 %
Jeux vidéos (jeux et console)	94	86	9,9 %	95	-0,8 %
Paris sportifs en points de vente	1 478	1 031	43,4 %	702	110,6 %
Paris sportifs en ligne	123	64	92,1 %	NA	NA
Production audiovisuelle des matchs	30	28	7,1 %	31	-3,2 %
Consommation des joueurs Ligue 1 et Ligue 2	179	158	13,7 %	157	14,2 %
Consommation du personnel des clubs de Ligue 1 et Ligue 2	121	104	16,3 %	100	20,8 %
Total impacts nationaux	3 753	3 167	18,5 %	2 793	34,4 %

Source : Analyses EY 2015

Impact national en emplois du football professionnel français

Secteurs/activités	Emplois saison 2012-2013	Emplois saison 2010-2011	Évolution emplois saisons 2010-2011 2012-2013	Emplois saison 2008-2009	Évolution emplois saisons 2008-2009 2012-2013
Médias TV	2 796	3 132	-11 %	3 016	-7 %
Instances du football	117	131	-10 %	108	9 %
Médias presse	873	1 016	-14 %	1 161	-25 %
Médias web	31	ND	0 %	95	-67 %
Médias radio	371	339	10 %	333	11 %
Production et distribution d'équipements sportifs	926	1 138	-19 %	1 184	-22 %
Jeux vidéos (jeux et console)	303	234	30 %	399	-24 %
Paris sportifs en points de vente	1 067	744	43 %	506	111 %
Paris sportifs en ligne	89	46	93 %	NA	NA
Production audiovisuelle des matchs	234	219	7 %	241	-3 %
Consommation des joueurs Ligue 1 et Ligue 2	1 515	1 333	14 %	1 333	14 %
Consommation du personnel des clubs de Ligue 1 et Ligue 2	1 011	868	16 %	841	20 %
Total impacts nationaux	9 406	9 327	1 %	9 217	2 %

Source : Analyses EY 2015



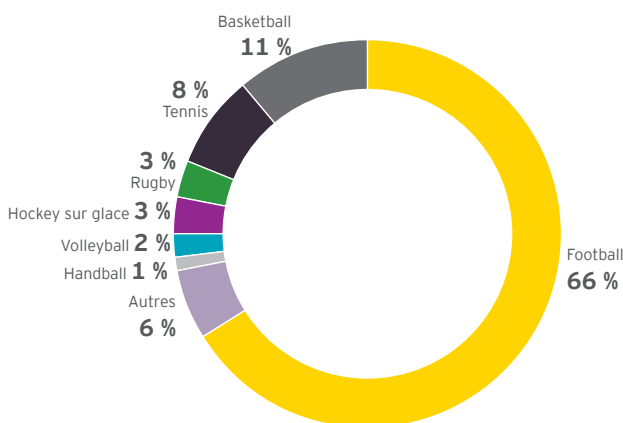
Paris en ligne : le football loin devant

Le marché des paris enregistre une hausse significative, tant pour les paris en dur (+43 % de chiffre d'affaires) que ceux en ligne (+92 %). Les paris sportifs représentent une part croissante du marché total des paris. Le marché des paris en ligne reste, quant à lui, relativement stable depuis l'ouverture à la concurrence.

Alors que 264 M€ de mises de paris sportifs ont été enregistrées par l'ARJEL (Autorité de Régulation des Jeux en Ligne) pour le quatrième trimestre de 2013 (octobre, novembre et décembre), soit une progression de 41 % par rapport à la même période en 2012 (187 M€), les mises sur le football ont connu une hausse de 49,4 M€ (+ 39 %) entre ces deux mêmes trimestres et représentent deux tiers des mises.

D'une façon générale, l'ARJEL observe un rajeunissement de la population des parieurs, lié à une forte croissance de l'usage des appareils mobiles (smartphones et tablettes). La part des parieurs âgés de 18 à 24 ans est passée de 25 % à 32 % entre 2012 et 2013. Au cours du troisième trimestre 2013, 33 % de la population des parieurs s'est connectée via des appareils mobiles, contre 21 % pour la même période en 2012.

Le football représente 66 % des mises engagées sur le quatrième trimestre 2013



Source : ARJEL 2014

Évolution des mises enregistrées dans le football au cours des quatrièmes trimestres de 2012 et 2013 (ARJEL)

	Mises 4 ^e trimestre 2012	Mises 4 ^e trimestre 2013	Évolution
Football	126,9 M€	176,3 M€	+39 %
Ligue 1	22,8 M€	28,5 M€	+25 %
Ligue 2	6 M€	8 M€	+33 %
Ligue des Champions	12,7 M€	19,8 M€	+56 %
Europa Ligue	5,8 M€	7 M€	+21 %

Source : ARJEL 2014



Le foot, contenu majeur des médias numériques

Le football constitue un contenu phare des médias traditionnels et l'un des principaux déclencheurs de l'acte d'achat en presse et bien entendu, du quotidien sportif de référence. La presse écrite étant le premier média touché par la révolution numérique, le football est devenu naturellement partie prenante des challenges liés à la digitalisation des contenus. Grâce au numérique, l'audience des marques de presse se renouvelle (la marque L'Équipe se place par exemple 2^e en termes d'audience sur les mobiles et sur les tablettes¹), mais il reste à transformer cette visibilité en revenus.

Multiécrans, multiclients

Les détenteurs de droits et diffuseurs s'arment pour valoriser la production des matchs et de leurs à-côtés éditoriaux (statistiques, commentaires et analyses, interviews, éclairages, talk-shows, contenus interactifs) sur différents écrans connectés (entre 2 et 3 par foyer). En clair, par les technologies, ils cherchent à apporter aux spectateurs du sport le plus populaire au monde le sentiment d'appartenir à un groupe exclusif, afin de les fidéliser et démultiplier les occasions d'audience, au-delà du direct qui concentre encore plus de 90 % de la consommation vidéo.

Par l'offre match, la mise à disposition d'informations en continu et la forte présence sur les réseaux sociaux, le football se présente comme l'un des vecteurs principaux de contenus et d'interaction dans les nouveaux médias.

Monétiser ces audiences, par la transformation en recettes publicitaires, constitue un enjeu crucial, de même qu'anticiper les usages du public : 96 % des Français utilisent encore la télévision en tant que canal principal pour regarder les rencontres, mais qu'en sera-t-il à moyen et long termes ?

Plus de 20 millions d'internautes ont visité au moins un site sportif en 2013 et la « chaîne Ligue 1 » sur YouTube compte plus de 320 000 abonnés.

Avec 29 M€ pour la saison 2012-2013, les sites web des clubs ont doublé leur chiffre d'affaires par rapport au précédent baromètre.

Les réseaux sociaux ne sont pas en reste : le PSG et l'OM enregistrent ainsi respectivement 14,8 millions et 3,8 millions de fans sur Facebook ; 1,75 et 1,2 million de followers sur leurs comptes Twitter (au 1^{er} décembre 2014). De son côté, le parisien David Luiz est le footballeur évoluant en France qui compte le plus d'abonnés Twitter : 5,4 millions... À titre de comparaison, la star de cinéma Omar Sy en totalise 631 000, et le basketteur Tony Parker 1,35 million.

Revers de la médaille : les matchs de Ligue 1 sont l'objet de piratages, que ce soit dans leur intégralité sur des sites de streaming ou en courts extraits sur les réseaux sociaux. À terme, ceci peut constituer un préjudice majeur compte tenu de la commercialisation de ces droits et donc de leur valeur qui peut s'en trouver dépréciée. Les instances ont mis en place des mesures pour mettre fin à ces pratiques.

Les médias numériques se situent au carrefour de l'émotionnel et du fonctionnel. L'explosion des contenus et des usages est également concomitante du rajeunissement et de la diversification des publics traditionnels, à l'image de ce qu'avaient apporté les premières plateformes de jeux vidéo voici 20 ans.

¹ Source Audipresse, Traitement Offremedia, nov. 1014



Révolution dans les clubs et les stades

Dans les clubs, l'innovation est aussi au rendez-vous. Sur le terrain d'abord, avec le suivi des données physiques et physiologiques des joueurs, en direct et en continu, afin de tracer et anticiper la biométrie des joueurs et du jeu, l'analyse de la performance individuelle au service du collectif. À bien des égards, les clubs ont été parmi les premiers laboratoires de l'e-santé et l'exploration de cette interface de plusieurs technologies est un enjeu scientifique et économique non négligeable.

L'outil numérique est aussi un média de la relation client pour les clubs. Il s'agit de renforcer la proximité avec leurs supporters et d'améliorer l'expérience client afin de remplir les stades et d'augmenter les revenus. L'ultra-segmentation des spectateurs, supporters occasionnels ou passionnés de foot, permet de diffuser des informations, pousser des offres, recruter hors du cœur de cible (familles, femmes, occasionnels, entreprises...). Le scan des réseaux sociaux a considérablement enrichi la connaissance des clients, de leurs attentes, de leurs expériences et de leurs actes d'achat, avant, pendant et après le match. D'abord la dématérialisation, puis la diversification, en utilisant les marques puissantes que sont les clubs pour proposer produits dérivés, voyages ou restauration.

Autre champ d'action digital, le stade, ou plus précisément le stade connecté. À l'instar des enceintes sportives américaines (NFL, NBA ou MLB en tête), la révolution numérique du foot pro passe par les stades et interroge les pratiques : quelle utilisation optimale des applications mobiles et de l'équipement de l'enceinte pour enrichir l'expérience et fidéliser sur la durée ? Comment faciliter, augmenter et étendre la présence dans le stade ? Comment monétiser l'expérience, sur une durée plus longue et sur un public plus large ?

Le stade connecté est cependant un enjeu que le club ne peut appréhender seul, étant simple locataire de l'enceinte dans la plupart des cas. A contrario, le futur Stade des Lumières, propriété de l'Olympique Lyonnais, sera résolument high-tech : 500 bornes WiFi pourront y supporter 25 000 connexions, et 300 écrans seront disséminés dans les loges et coursives.

On pourra y revoir les actions du match, ponctuées de statistiques, et commander son sandwich sur son smartphone, tout en interagissant sur les réseaux sociaux et en lançant des encouragements en direct sur les écrans de bord-terrain. Ces applications numériques seront sponsorisées et ponctuées de spots publicitaires, ce qui permettra de dégager des revenus.

Une autre révolution pointée au carrefour de ces mutations : celle des données ou « Big Data ». Chaque jour, les clubs, les joueurs, tous les acteurs du football et le public sont au centre de plusieurs millions d'informations, qu'ils les produisent ou qu'ils les consomment. Le traitement de chaque donnée est devenu, comme pour la plupart des entreprises de grande consommation, un enjeu décisif. La « data-ification » des matchs, le suivi biométrique et l'agrégation des informations sportives et physiologiques, le suivi des spectateurs, clients et consommateurs du foot sont un des nouveaux horizons des clubs et de leurs partenaires de la révolution numérique.



Top 5 des clubs par nombre de fans Facebook

	Avril 2014	Décembre 2014
Paris Saint-Germain	11 000 000	14 887 000
Olympique de Marseille	3 300 000	3 873 000
AS Monaco FC	939 000	1 896 000
Olympique Lyonnais	1 400 000	1 728 000
LOSC Lille	470 000	540 000

Témoignage

Simon Baldeyroux

Directeur général adjoint, Deezer



Pourquoi avez-vous choisi d'investir le secteur du football professionnel ?

En tant que site de musique en ligne, nous avons d'abord développé des partenariats avec des acteurs de la musique ; comme les grands festivals, la Fête de la musique, etc. Après avoir consolidé notre audience, il nous a semblé intéressant d'investir de nouveaux domaines. Le sport, et plus particulièrement le foot, se sont imposés naturellement en raison des parallèles évidents avec le domaine musical : des événements qui passionnent et qui rassemblent.

Quels types de partenariats avez-vous développés ?

Notre démarche, menée avec le soutien de l'UCPF, vise à aider les clubs à développer leur côté « entertainment », en les faisant profiter de notre savoir-faire dans le digital. À ce jour, nous avons développé des partenariats avec quatre clubs de Ligue 1 en leur proposant une application personnalisable et des événements les jours de match : partage des playlists des joueurs, « blind tests » en ligne avant le match et au stade, vote pour la musique diffusée dans le stade ou de la musique de but... les possibilités offertes aux clubs sont multiples, avec pour objectif commun de renforcer les liens entre les joueurs et leurs supporters, et de faire du match un vrai divertissement, au-delà de la seule rencontre sportive.

Quels sont les perspectives de développement pour ce type de partenariat ?

Nous souhaitons aujourd'hui renforcer le lien noué avec les clubs en continuant à les aider à innover avec des dispositifs originaux. Le prochain enjeu de taille sera pour nous celui des stades connectés : nous n'avons pas pu développer l'ensemble de ce que l'on souhaitait en raison de limites technologiques, mais dès que nous disposerons d'une connectivité de qualité dans les stades, cela ouvrira de nouvelles possibilités.



Au-delà des impacts économiques

Le club pro, naturellement solidaire

L'apport des clubs professionnels dépasse largement la sphère économique et se mesure aussi sur le terrain de la solidarité, de la diversité au sein des territoires et du soutien au sport amateur.

locaway
LOCATION DE VEHICULES



locaway

locaw
LOCATION DE VEHICULE



Responsabilité sociétale de l'entreprise : les clubs donnent l'exemple

Les clubs français sont des TPE ou des PME, qui, au-delà de leur activité première consistant à organiser un spectacle sportif au sein d'un championnat, consacrent une part très importante de leur chiffre d'affaires, de leurs ressources humaines et de leur temps à l'engagement de proximité.

La sphère d'influence du football professionnel français ne se mesure donc pas seulement en revenus générés et en emplois créés. Les clubs exercent une responsabilité sociale individuelle et participent à des programmes collectifs orchestrés par leurs instances.

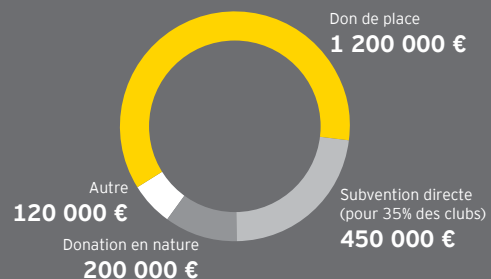
Football professionnel et football amateur : un lien indéfectible

Sur la saison 2012-2013, le football professionnel a entrepris plus de 950 opérations de valorisation du football amateur (850 en 2010-2011) touchant 3 500 clubs amateurs, dont 700 opérations impliquant des joueurs professionnels et/ou du staff technique : chacun des 44 clubs professionnels est donc en relation directe avec 90 clubs amateurs en moyenne chaque saison.

Plus de 25 000 jeunes joueurs sont aussi directement impliqués dans l'organisation des matchs (« Escort Kids » ou ramasseurs de balles).

2 millions d'euros* investis dans les actions sociales et solidaires

Au total, l'ensemble des contributions sociales et solidaires des clubs professionnels s'élève à 2 millions d'euros. Ce chiffre n'inclut pas le temps passé et la visibilité offerte sous forme d'espaces publicitaires concédés gracieusement dans le stade, les médias clubs et sur les tenues (par exemple, la valorisation moyenne de l'emplacement sur le maillot pour une saison est estimée à 200 000 euros). Pour certains clubs, ce type de donation s'élève à plus de 350 000 euros par saison.



Source : "Des clubs engagés : contribution du football professionnel français au développement durable", UCPF/Keneo, juillet 2012



Sur le terrain de la diversité : l'exemple du football féminin

Bénéficiant d'un encadrement privilégié, les clubs professionnels s'engagent vers la structuration de leur pôle féminin. Dans ce domaine, l'excellence est au rendez-vous avec les 8 titres consécutifs de championnes de France entre 2006 et 2014 et 2 titres de championnes d'Europe en 2011 et 2012 des féminines de l'Olympique Lyonnais.

Il existe 25 pôles féminins dans les 40 clubs de Ligue 1 et Ligue 2 dont 8 équipes au plus haut niveau au cours de la saison 2013-2014 (5 en D1 et 3 en D2). Ces dernières, vivier d'une équipe de France ambitieuse, constituent des vitrines sportives, médiatiques et donc à terme économiques, indispensables au développement et à la professionnalisation de la discipline. Cette professionnalisation nécessite cependant d'importants moyens et ne sera réalisable qu'avec l'arrivée de partenaires financiers.

Parallèlement, le public des stades se féminise, grâce notamment aux tribunes dédiées aux familles, offrant service et accueil différenciés, ainsi qu'aux opérations spécifiquement destinées aux spectatrices.

Une responsabilité sociétale élargie

Au-delà de leur premier cercle naturel qu'est le football amateur, les clubs interviennent également dans d'autres champs de la vie caritative, solidaire et sociale. Intégration, lutte contre le racisme, soutien aux associations locales... la politique sociale menée historiquement par les clubs professionnels s'est considérablement développée au cours des dernières années. Le football professionnel a entrepris un travail de fond auprès des structures associatives locales et des éducateurs sociaux, faisant de ce sport un vecteur majeur d'intégration et d'entretien du lien social.

Avec une volonté commune de mettre en place des opérations pérennes, les clubs développent de nombreuses initiatives : stages en période de vacances scolaires, tournois de quartiers, partenariats avec des écoles pour motiver le suivi scolaire, financement de complexes sportifs, parrainage de programmes d'éducation et d'insertion par le sport, implication des familles, mise à disposition de places de match pour les associations et campagnes de communication et sensibilisation, ainsi que des appels aux dons en leur faveur. 860 opérations ont ainsi été menées pour soutenir des causes de solidarité locales, nationales et internationales, pendant la saison 2012-2013 (vs. 700 en 2010-2011). 400 d'entre elles impliquaient des joueurs professionnels et/ou du staff technique.

En plus des actions caritatives qu'ils mènent avec leur club, notons que les joueurs s'investissent très largement à titre personnel. La majorité d'entre eux soutiennent des causes qui leur sont chères, auxquelles ils offrent leur image, consacrent du temps (estimé à plus de 5 600 heures chaque saison) et apportent des financements.

Le club pro, naturellement solidaire



Les fondations et fonds de dotation de clubs : un mouvement précurseur

Les clubs affirment depuis de très nombreuses années leur volonté de s'ancrer dans leurs territoires et de participer activement à la vie de la Cité, pour l'enrichir et la dynamiser, en y menant des actions éducatives, sociales et sportives.

Dans le but de structurer et financer leur politique sociale et humanitaire, trois clubs se sont déjà dotés d'une fondation : le PSG, le TFC et l'OL ; et trois clubs ont créé un fonds de dotation : le TFC de nouveau, l'OM Attitude et le Montpellier Hérault SC. Cette nouvelle dimension sociale leur permet d'impliquer leurs partenaires économiques dans l'accomplissement de leurs œuvres et missions d'intérêt général.

Ces bonnes pratiques essaient puisque le Havre AC, l'OGC Nice, le FC Lorient, le SM Caen et l'AS Saint-Étienne, déjà très structurés dans leurs actions, seront dotés prochainement d'un fonds de dotation.

Parallèlement, les clubs sont engagés, par le biais de l'UCPF, auprès du FondaCtion du Football (ex-Fondation du Football), aux actions duquel l'Union contribue en leurs noms et intérêts.



L'accompagnement national des instances du football professionnel

En plus de l'action de chaque club, reflet de son ancrage local, son histoire et son identité, les instances du football professionnel activent des programmes RSE structurés sur le plan national.

Le calendrier solidaire UCPF-LFP : une résonance nationale au bénéfice de grandes causes

Pour offrir une vitrine remarquable à de grandes causes nationales, les clubs ont adopté depuis la saison 2010-2011 le « Calendrier national solidaire UCPF-LFP » : la saison est ainsi émaillée de journées de championnat dédiées, au cours desquelles les 44 clubs professionnels soutiennent tous ensemble la même cause. Ils mettent ainsi à la disposition de ladite cause des moyens de communication, qui constituent une plateforme médiatique aussi qualitative que puissante (écrans géants, panneau de stade, programmes de match, sites web, réseaux sociaux...).

Ils organisent des animations dédiées avant et pendant le match ainsi que des collectes de dons et offrent des billets. La cause promue dispose dès lors gratuitement d'une visibilité proche de celle d'une grande campagne publicitaire nationale, déclinée localement au plus près des publics.

Causes soutenues par l'ensemble des clubs professionnels lors de la saison 2014-2015 :

- ▶ FARE UEFA (*Football Against Racism in Europe*) Campagne pour la diversité : « *Football people - Fiers de nos différences* », port de lacets multicolores en faveur de la diversité
- ▶ Journées Nationales de l'Arbitrage
- ▶ Bleuets de France - Commémoration du centenaire de la première guerre mondiale
- ▶ « Pâques au Stade » avec le Secours Populaire Français

Sur le plan des actions collectives, en plus des journées de championnat dédiées :

- ▶ La Coupe de la Ligue s'est engagée pour 4 saisons (2012-2016) aux côtés des Restos du Cœur pour leur permettre de distribuer 500 000 repas chaque saison. En outre, ce partenariat inédit avec la Coupe de la Ligue permet aux Restos du Cœur de relayer leurs campagnes annuelles d'appel aux dons autour des matchs (en bénéficiant également de leur exposition télévisuelle) et d'inviter des bénéficiaires et des bénévoles aux matchs.
- ▶ Le Trophée des Champions, qui oppose le champion de France de Ligue 1 au vainqueur de la Coupe de France - et qui se dispute hors de France depuis 2009 - est traditionnellement dédié à l'UNICEF. Ce match annuel de prestige offre une belle visibilité à l'organisation internationale.

Des programmes « RSE » concrets

L'UCPF et la LFP ont développé un programme sociétal pour la période 2013-2016, mettant en lumière la dimension institutionnelle et citoyenne de l'engagement des clubs, avec le concours de la Française des Jeux, partenaire du football professionnel.

3 programmes sont ainsi directement destinés au grand public :

« Supporters de l'Emploi », la plateforme du football professionnel en faveur de l'emploi

Inédite dans le sport français, cette action d'envergure nationale, lancée en septembre 2013 a, au long de la saison 2013-14, permis l'organisation de forums, mettant en relation - dans 18 des clubs professionnels participants - les recruteurs du territoire et les publics demandeurs d'emploi, en collaboration avec les partenaires institutionnels Adie (microcrédit) et Pôle emploi et les partenaires économiques des clubs.

Plusieurs centaines d'entreprises de tous secteurs d'activité ont répondu à l'appel sur tout le territoire, proposant plus de 4 000 postes à pourvoir (tous secteurs d'activités confondus) à 15 000 visiteurs.

Forts des enseignements et bonnes pratiques, les partenaires de « Supporters de l'Emploi » ont lancé la saison 2 en septembre 2014, rejoints par un nouveau partenaire institutionnel, le MEDEF.

Les Mercredis du Respect du football français

L'UCPF, la LFP, la FFF, l'UNFP, l'UNECATEF et la Fondation du Football ont mis en œuvre en 2013 un programme de sensibilisation au respect dans le football dédié aux jeunes licenciés des clubs amateurs et professionnels. Il s'agit de réunir des jeunes du centre de formation d'un club pro et des jeunes « U15 et U17 » sélectionnés pour leur exemplarité dans 5 clubs amateurs voisins - comprenant au moins une équipe féminine - pour une demi-journée de sensibilisation et de partage sur les valeurs du football et l'importance du respect de l'autre et de soi-même.

Les ateliers théoriques et pratiques se déroulent en présence des joueurs de l'effectif professionnel. Quinze clubs professionnels ont déjà accueilli ce programme entre 2013 et 2014.

« Prix FDJ Ensemble pour le Handicap »

La LFP, l'UCPF et la FDJ récompensent l'action des clubs professionnels en faveur des personnes en situation de handicap (PSH). Suite à un appel à projets ouverts à tous les clubs professionnels, un jury décerne annuellement les « Prix FDJ Ensemble pour le Handicap » :

- ▶ Le « Prix Ensemble pour le Terrain » gratifie l'action d'un club encourageant la pratique du football des PSH.
- ▶ Le « Prix Ensemble en Tribune » récompense l'action d'un club en faveur de l'accueil des PSH lors des rencontres de Ligue 1 ou de Ligue 2.
- ▶ Le « Prix Spécial Évènement » met en lumière un événement organisé par un club pro en direction des PSH.



Témoignage

Christophe Blanchard-Dignac

Président d'honneur de la Française des Jeux¹



FDJ a renoué son partenariat avec le football professionnel en 2009 et conçoit son rôle dans le partage d'initiatives propres à servir les valeurs du sport. Ainsi, 50 % de l'engagement financier est consacré à des actions en faveur de l'intégrité du sport et de la société.

En matière d'intégrité, un programme de sensibilisation et de formation aux risques liés aux paris sportifs a été déployé, programme destiné à l'ensemble des référents intégrité des clubs mais aussi des délégués et arbitres de ligue 1 et 2.

Sur le plan sociétal, l'entreprise s'est engagée aux côtés de l'UCPF et de la LFP pour le déploiement du programme « Supporters de l'Emploi », une plateforme innovante qui vise à créer de nouveaux réseaux et leviers en faveur de l'emploi, initiative permise grâce à la démarche de responsabilité sociale des clubs professionnels. À travers la fondation d'entreprise FDJ, les clubs ont été mis en relation avec les antennes locales de l'ADIE, association active en faveur du microcrédit et de la création d'entreprise.

En 2014, la deuxième saison de « Supporters de l'Emploi » s'est ouverte avec la mobilisation d'un nouvel acteur, le Medef et ses antennes territoriales, renforçant les chances de succès de ces forums locaux pour l'emploi.

Le rôle de sponsor de FDJ va donc bien au-delà du seul soutien financier et des enjeux liés à sa marque. Gouvernance, éthique, formation, engagement sociétal sont autant de leviers d'action mis en œuvre avec toutes les parties prenantes du monde sportif.

¹ PDG de la FDJ de 2000 à 2014

Le club pro, naturellement solidaire

Le Challenge officiel du Fair-Play

Organisé chaque saison depuis 1996, le « Challenge Officiel du Fair-Play UCPF-LFP » est une autre facette de l'action sociale et solidaire des clubs, pilotée par l'UCPF.

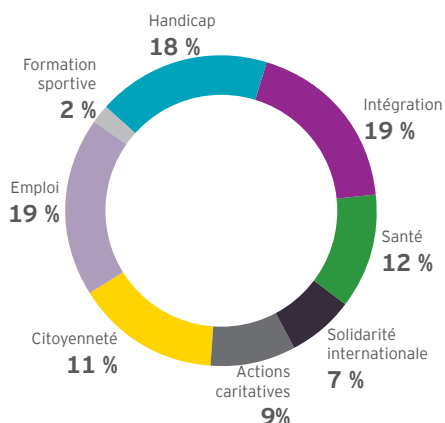
Dans le cadre de cette institution, les clubs reversent à des projets associatifs les montants des amendes collectées tout au long de la saison (avertissements et/ou expulsions).

Environ 110 000 euros par an sont ainsi versés à des projets en faveur de la jeunesse, de l'intégration et de l'insertion grâce au sport en général et au football en particulier. 80 associations ont été récompensées pour leur engagement depuis 1996 grâce à 2 millions d'euros distribués à 120 projets différents.

Au cours de la saison de référence, 12 projets ont été dotés, dont, à titre d'exemples :

- ▶ L'Académie Bernard Diomède, qui œuvre pour l'épanouissement des adolescents en leur offrant un triple projet : scolaire, éducatif et sportif.
- ▶ L'association lyonnaise « Sport dans la Ville », pour son engagement sur la voie de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.
- ▶ « Allez les Filles » de l'association Génération Femmes d'Évry favorisant la pratique des jeunes filles et femmes en zone urbaine sensible.

Répartition en valeur des montants versés aux associations



Source : « Cœurs de Clubs - Panorama 2013 des actions citoyennes et sociales des clubs professionnels de football - UCPF »

Football formateur : « Open Football Club », une première nationale

Les centres de formation agréés FFF, au nombre de 36 (2014), accueillent chaque année environ 1 000 jeunes footballeurs de 15 à 20 ans, auxquels s'ajoutent les jeunes de 11 à 15 ans en « préformation ». Seuls 3 % d'entre eux obtiendront le statut « pro », ce qui rend crucial leur cursus scolaire parallèle.

Le « double projet » sportif et scolaire à la française est en ce sens un succès, en ce qu'il s'efforce de dispenser une formation diplômante à chaque adolescent.

Mais il est également essentiel d'ouvrir les jeunes au monde qui les entoure, or, leur emploi du temps est extrêmement chargé (60 heures par semaine) - alternant cours, devoirs, entraînements et compétitions. Les centres leur proposent déjà des activités extra-scolaires et extra-sportives. Afin de les accompagner dans cette démarche, un groupe de travail transversal piloté par la Fondation du Football et composé du HAC, de l'OL, du TFC, de l'UCPF, de l'UNFP, de la DTN et de l'UNECATEF a planché sur un programme d'activités civiques et culturelles clés en main, « triple projet » visant à contribuer au développement personnel du joueur et lui permettre de préparer sa vie future dans les meilleures conditions.

« Open Football Club » est ainsi déployé depuis la rentrée 2014 au sein d'une dizaine de clubs volontaires, avant d'être étendu à l'ensemble des centres de formation. Six axes prioritaires ont été identifiés :

- ▶ Programme de sorties culturelles
- ▶ Sensibilisation à l'engagement bénévole et caritatif
- ▶ Ouverture civique/vivre ensemble
- ▶ Connaissance de son club
- ▶ Sensibilisation à l'hygiène de vie et aux conduites addictives
- ▶ Prévention des comportements sur les réseaux sociaux. Il s'agit d'une initiative unique en France, que le football est heureux d'inaugurer.



Le « Baromètre Foot Pro 2014 », mode d'emploi

Méthodologie et sources

Le « Baromètre Foot Pro 2014 » a été réalisé par EY entre janvier et octobre 2014, pour le compte de l'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF).

Cette étude a pour objectif d'analyser la réalité économique du football professionnel en France et de dresser un panorama de l'emploi et des flux économiques que génère ce secteur. Elle concerne le football professionnel masculin français, défini comme les clubs de Ligue 1, Ligue 2 et de National ayant un statut professionnel. Elle ne concerne pas le périmètre des activités de la FFF, à savoir l'équipe de France, la Coupe de France et le football amateur (17 000 clubs et 2 millions de licenciés).

Dans ce contexte, l'équipe EY a réalisé, avec l'aide de l'UCPF, un travail approfondi d'enquête et d'analyse auprès des clubs, des collectivités territoriales et des entreprises de la filière. Le Baromètre est une analyse macroéconomique qui s'appuie sur deux sources : l'exploitation d'un fonds documentaire mis à disposition par l'UCPF et une enquête quantitative spécialement réalisée auprès des collectivités territoriales par les équipes

d'EY et auprès des clubs par les équipes de l'UCPF. Cette enquête a été complétée d'une vingtaine d'entretiens individuels approfondis auprès des parties prenantes de la filière.

L'évaluation distingue les impacts directs (clubs), locaux et nationaux du football professionnel. Ces impacts sont mesurés selon deux grands indicateurs : le chiffre d'affaires, pour la valeur économique, et les emplois créés. Le chiffre d'affaires a été obtenu soit directement à partir des sources de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) et autres études, soit estimé à partir des enquêtes et entretiens auprès des acteurs de la filière. Les emplois ont été calculés à partir des déclaratifs des clubs, des collectivités et des données sectorielles de l'INSEE.

À noter que les données sont extraites des publications les plus récentes et disponibles au moment de la réalisation finale, au cours de l'été 2014.

À titre d'exemple, les données de la DNCG sont celles relevant de la saison 2012-2013, en attendant la publication officielle et complète des chiffres de la saison 2013-2014.

Enquêtes et entretiens

Deux populations ont été ciblées pour la réalisation de l'enquête quantitative : les clubs et les collectivités territoriales.

- ▶ Les clubs : le questionnaire a été adressé à 44 clubs. 23 questionnaires ont été collectés.
- ▶ Les collectivités territoriales : 86 questionnaires ont été adressés aux villes et aux intercommunalités des clubs concernés. 17 collectivités territoriales ont répondu.

Cette enquête quantitative a été complétée par une campagne d'entretiens individuels approfondis. Au total, 15 entretiens ont été réalisés afin de recueillir la vision des acteurs économiques impliqués dans la filière du football professionnel.

Conduits auprès de profils et de métiers très variés, ces entretiens ont permis de mieux comprendre les évolutions du football professionnel français et d'obtenir différents points de vue sur la saison 2012-2013 et ses enjeux. Ont été ainsi interrogés :

- ▶ des prestataires de clubs ;
- ▶ des sponsors ;
- ▶ des grands équipementiers ;
- ▶ des responsables de médias ;
- ▶ des acteurs émergents de la filière ;
- ▶ des représentants des instances du football professionnel.

Les acteurs rencontrés

Nous tenons à remercier les acteurs et experts de la filière du football professionnel qui ont accepté de nous rencontrer et de partager leur point de vue. Nous remercions tout particulièrement Emmanuel Martin (Délégué général adjoint de Sell), Alexandre Audabram (Secrétaire général de UJSF - Union des Journalistes de Sport en France) Virgile Caillet (Directeur de KantarSport, KantarMedia), Arnaud Maillard (Directeur Internet et Nouveaux Médias d'Intersport), Roland Aouizerate (Directeur du Parisien), Caroline Fournajoux (Responsable des Relations Presse de BelN Sport), Renaud Vaschalde (Expert Secteur Sportif, groupe NPD), Olivier Peulvast (Directeur du développement, RMC Sport), Diane Goineau (Direction des Études Economiques et de la Prospective, ARJEL), Christophe Palierse (Journaliste, Les Échos), Jean-Sébastien Cruz (PDG, NETCO), Simon Baldeyrou (DG France de Deezer), Thomas Held (PDG, eFORSPORT), Mathieu Moreuil (Directeur des politiques publiques européennes, Premier League), Stéphane Boucher (Head of Sponsorship, Ominicom Media Group), Christophe Blanchard-Dignac (PDG, FDJ), Alain Juppé (maire de Bordeaux) et Jean Lévy (Ambassadeur pour le sport, Affaires étrangères).



Détail des données d'impact

Chiffre d'affaires

Secteurs/activités		CA (M€) saison 2012-2013	CA (M€) saison 2010-2011	Évolution CA saisons 2010-2011/ 2012-2013	CA (M€) saison 2008-2009	Évolution CA saisons 2008-2009/ 2012-2013	
Clubs	Droits audiovisuels	735	709	3,7 %	686	7,1 %	
	Sponsoring	241	224	7,7 %	240	0,4 %	
	Recettes des matchs	159	149	6,6 %	176	-9,7 %	
	Produits divers	366	162	126,5 %	174	110,3 %	
	Total clubs	1 501	1 243	20,8 %	1 276	17,6 %	
Territorial	Accueil et sécurité des stades	44	36	20,6 %	32	36,4 %	
	Restauration du public des matchs (buvettes)	129	124	4,4 %	127	2,0 %	
	Prestation de restauration pour les clubs (VIP, clubs, centres de formation)	54	29	87,2 %	25	115,4 %	
	BTP (stades)	249	176	41,1 %	34	631,5 %	
	Vente de téléviseurs et matériels associés	54	38	42,5 %	73	-26,2 %	
	Collectivités locales	NA	NA	NA	NA	NA	
	Commerce	29	28	4,1 %	29	1,4 %	
	Prestataire de services des clubs (conseil, comptabilité, etc.)	31	32	-5,5 %	35	-12,7 %	
	Entretien des stades	16	14	10,0 %	18	-12,5 %	
	Prestataire de santé des clubs	7	6	6,7 %	6	10,2 %	
	Fournisseurs d'équipements informatiques	6	7	-14,7 %	6	1,7 %	
	Distribution d'énergie	6	8	-21,5 %	6	8,3 %	
	Transport du public	51	49	5,2 %	50	2,8 %	
	Transport des joueurs	23	25	-7,2 %	31	-25,3 %	
	Hébergement du personnel des clubs	7	8	-9,1 %	7	0,8 %	
	Presse quotidienne régionale	72	79	-8,8 %	80	-9,8 %	
	Total impacts locaux	778	660	17,9 %	559	39,2 %	
	National	Médias TV	1 143	1 096	4,3 %	1 057	8,1 %
		Instances du football	55	61	-9,2 %	62	6,3 %
Médias presse		304	330	-7,7 %	417	-27,0 %	
Médias web		29	14	106,9 %	8	261,5 %	
Médias radio		25	22	9,5 %	22	11,5 %	
Production et distribution d'équipements sportifs		160	153	4,2 %	152	5,2 %	
Jeux vidéos (jeux et console)		94	86	9,9 %	95	-0,8 %	
Paris sportifs en points de vente		1 478	1 031	43,4 %	702	110,6 %	
Paris sportifs en ligne		123	64	92,1 %	NA	NA	
Production audiovisuelle des matchs		30	28	7,2 %	31	-3,2 %	
Consommation des joueurs Ligue 1 et Ligue 2		179	158	13,7 %	157	14,2 %	
Consommation du personnel des clubs de Ligue 1 et Ligue 2		121	104	16,3 %	100	20,8 %	
Total impacts nationaux		3 753	3 167	18,5 %	2 793	34,4 %	
Total	6 033	5 070	19,0 %	4 628	30,3 %		

Emploi

Secteurs/activités		Emplois saison 2012-2013	Emplois saison 2010-2011	Évolution emplois saisons 2010-2011/2012-2013	Emplois saison 2008-2009	Évolution emplois saisons 2008-2009/2012-2013	
Clubs	Joueurs professionnels	1 165	1 084	7 %	1 140	2 %	
	Joueurs en formation	987	1 142	-14 %	1 141	-13 %	
	Encadrement sportif	583	733	-20 %	661	-12 %	
	Personnel administratif (dont médical)	2 196	1 933	14 %	1 843	19 %	
	Total clubs	4 931	4 892	0,8 %	4 785	3,1 %	
Territorial	Accueil et sécurité des stades	6 477	6 276	3 %	6 191	5 %	
	Restauration du public des matchs (buvettes)	1 435	1 435	0 %	1 602	-10 %	
	Prestation de restauration pour les clubs (VIP, clubs, centres de formation)	700	374	87 %	324	116 %	
	BTP (stades)	1 769	1 352	31 %	826	114 %	
	Vente de téléviseurs et matériels associés	294	206	42 %	404	-27 %	
	Collectivités locales	209	162	30 %	320	-35 %	
	Commerce	135	130	4 %	134	1 %	
	Prestataire de services des clubs (conseil, comptabilité, etc.)	184	195	-6 %	211	-13 %	
	Entretien des stades	177	174	1 %	200	-12 %	
	Prestataire de santé des clubs	94	902	2 %	66	42 %	
	Fournisseurs d'équipements informatiques	ND	ND	ND	ND	ND	
	Distribution d'énergie	NS	NS	NS	NS	NS	
	Transport du public	ND	ND	ND	ND	ND	
	Transport des joueurs	ND	ND	ND	ND	ND	
	Hébergement du personnel des clubs	ND	ND	ND	ND	ND	
	Presse quotidienne régionale	271	321	-15 %	276	-2 %	
	Total impacts locaux	11 746	10 717	10 %	10 554	11 %	
	National	Médias TV	2 796	3 132	-11 %	3 016	-7 %
		Instances du football	117	131	-10 %	108	9 %
		Médias presse	873	1 016	-14 %	1 161	-25 %
Médias web		31	ND	0 %	95	-67 %	
Médias radio		371	339	10 %	333	11 %	
Production et distribution d'équipements sportifs		926	1 138	-19 %	1 184	-22 %	
Jeux vidéos (jeux et console)		303	234	30 %	399	-24 %	
Paris sportifs en points de vente		1 067	744	43 %	506	111 %	
Paris sportifs en ligne		89	46	93 %	NA	NA	
Production audiovisuelle des matchs		234	219	7 %	241	-3 %	
Consommation des joueurs Ligue 1 et Ligue 2		1 515	1 333	14 %	1 333	14 %	
Consommation du personnel des clubs de Ligue 1 et Ligue 2		1 011	868	16 %	841	20 %	
Total impacts nationaux		9 406	9 327	1 %	9 217	2 %	
Total	26 083	24 937	5 %	24 556	6 %		

Entretiens réalisés

Les clubs

Ville concernée	Club répondant
Arles-Avignon	AC ARLES AVIGNON
Bordeaux	FC GIRONDINS DE BORDEAUX
Brest	STADE BRESTOIS
Clermont Ferrand	CLERMONT FOOT 63
Évian-Thonon	EVIAN THONON GAILLARD FC
Istres	FC ISTRES OUEST PROVENCE
Le Havre	LE HAVRE AC
Lens	RC LENS
Lille	LOSC LILLE
Lorient	FC LORIENT
Marseille	OLYMPIQUE DE MARSEILLE
Montpellier	MONTPELLIER HERAULT SC
Nantes	FC NANTES
Nîmes	NIMES OLYMPIQUE
Niort	CHAMOIS NIORTAIS FC
Paris Saint-Germain-en-Laye	PARIS SAINT-GERMAIN
Reims	STADE DE REIMS
Rennes	STADE RENNAIS FC
Saint-Étienne	AS SAINT-ETIENNE
Sochaux-Montbéliard	FC SOCHAUX MONTBELIARD
Toulouse	TOULOUSE FC
Troyes	ESTAC TROYES
Valenciennes	VALENCIENNES FC

Les collectivités

Collectivité locale
Ville d'Angers
Ville d'Auxerre
Ville de Bordeaux
Ville de Boulogne-sur-Mer
Ville de Brest
Ville de Guigamp
Ville de Lens
Lille Métropole
Ville de Lorient
Communauté urbaine du Grand Nancy
Ville de Nice
Ville de Paris
Ville de Reims
Communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard
Saint-Étienne Métropole
Ville de Valenciennes
Communauté d'agglomération de Vannes



Bibliographie

Le fonds documentaire consulté et étudié pour la réalisation de cette nouvelle édition du Baromètre rassemble essentiellement des rapports et études dédiés au football professionnel, des articles de presse et des travaux publiés par des instituts et observatoires économiques.

Principaux rapports et études : Rapport d'activité des comptes des clubs professionnels, Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG), saison 2012-2013 ; Bilan de l'Observatoire de la sécurité, des affluences et recettes du football professionnel, Ligue de Football Professionnel (LFP), saison 2012-2013 ; Statistiques des comptes Facebook et Twitter des clubs de Ligue 1 et Ligue 2, avril 2014 ; Statistiques officielles des championnats de France de Ligue 1 et Ligue 2, LFP, saison 2012-2013 ; Rapport annuel Canal Plus, 2013 et 2014.

Autres publications communiquées par l'UCPF ou rassemblées par EY, produites par les organismes suivants : Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), Française des Jeux (FDJ), Fédération Française de Football, GfK, INSEE, IPSOS, KantarSport, Médiamétrie, NextRadioTV, OKD, Syndicat National du Jeu Vidéo (SNJV), UEFA (Union Européenne de Football Association), Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP), Xerfi.

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation globale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients.

Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2015 Ernst & Young Advisory

Tous droits réservés.

Crédit photo : PANORAMIC, Fotolia

Studio EY France - 1412SG329

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts EY

Marc Lhermitte

Associé, Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 72 76

Email : marc.lhermitte@fr.ey.com

Bonnie Olivier

Relations Presse

Tél. : +33 1 46 93 48 92

Email : bonnie.olivier@fr.ey.com

Contacts UCFP

Philippe Diallo

Directeur général

Tél. : +33 1 55 73 32 32

Email : ucpf@ucpf.fr

Marie-Laure Houari

Responsable communication

Tél. : +33 1 55 73 32 37

Email : mlhouari@ucpf.fr

