

Sport et télévision

Contributions croisées



Sommaire

Sommaire	2
Synthèse	3
Introduction	8
Etat des lieux	11
Contributions économiques du média télévisuel au sport	27
Contributions économiques du sport au média télévisuel français	67
Annexes	96



Synthèse

La diffusion de sport à la télévision en France constitue un environnement économique hétérogène.

Du côté de la demande, c'est-à-dire des éditeurs de chaînes de télévision, il existe des chaînes gratuites et des chaînes payantes, des chaînes généralistes et des chaînes thématiques consacrées au sport, des chaînes nationales et des chaînes locales. Douze chaînes gratuites nationales diffusent des retransmissions sportives et 25 chaînes payantes offrent des contenus sportifs en 2016.

Du côté de l'offre, il existe des ayants-droit de nature différente : fédérations nationales, ligues professionnelles et entreprises organisatrices d'événements sportifs. Les détenteurs de droits peuvent être français (par exemple la Ligue nationale de basketball) ou étrangers (par exemple le Comité international olympique). Les disciplines très populaires (football, rugby, cyclisme, etc.) cohabitent avec des disciplines plus confidentielles (canoë kayak, waterpolo, haltérophilie, etc.).

La diffusion de sport à la télévision s'inscrit dans une dynamique vertueuse. La télévision apporte une contribution financière via les droits sportifs télévisuels ainsi qu'une fenêtre d'exposition au sport, tandis que ce dernier permet aux chaînes de télévision de réaliser de fortes audiences, d'attirer et de fidéliser des abonnés ou encore d'améliorer leur image de marque.

Cet environnement économique n'est pas figé. Une discipline peut, dans un premier temps, chercher à bénéficier d'une exposition à la télévision sans forcément obtenir des droits télévisuels élevés, qu'elle cherchera à percevoir une fois sa popularité développée. Un éditeur de chaîne de télévision peut se positionner, dans un premier temps, sur des disciplines peu onéreuses avant de chercher à acquérir les droits de disciplines plus populaires. En outre, de nouveaux acteurs apparaissent au sein du monde sportif (disciplines nouvellement diffusées) et des éditeurs de chaînes de télévision (la chaîne l'Equipe, les chaînes beIN SPORTS et SFR Sport, etc.).

La diffusion de sport à la télévision est sujette à un certain nombre de tensions. Ainsi, la forte inflation des droits sportifs, qualifiée par certains de « bulle », peut conduire à s'interroger sur le caractère rentable de la diffusion de sport pour les éditeurs de chaînes de télévision, qui connaissent par ailleurs des difficultés économiques (tensions sur le marché publicitaire, pression concurrentielle exercée par les services non linéaires, etc.).

Les contributions de la télévision au sport : droits sportifs et exposition

Le média télévisuel présente deux contributions principales au sport. Les droits télévisuels constituent une contribution économique directe. La télévision est aussi une fenêtre d'exposition puissante, aux retombées économiques indirectes sur la pratique du sport et sur son attractivité auprès des partenaires.



Les droits sportifs

La valeur du marché des droits sportifs en France est estimée à 1,45 milliard d'euros fin 2016. Elle est très majoritairement captée par le football (80 %) puis le rugby (près de 10 %), loin devant les autres disciplines (qui représentent au total de l'ordre de 10 %).

Les droits sportifs contribuent au développement économique et sportif. Compte tenu de la place centrale qu'ils occupent dans le financement de certaines compétitions (exemple de la Ligue 1 de football), ils peuvent cependant représenter un facteur de dépendance économique pour ces compétitions, d'une part, et pour les clubs qui y participent, d'autre part, en cas de mauvaises performances sportives.

Les droits sportifs contribuent aussi au financement du sport amateur. Les montants de droits perçus par les fédérations nationales alimentent leur budget, dont une fraction est consacrée au développement du sport amateur. La taxe Buffet, assise sur les cessions de droits sportifs, est une source de financement du Centre national pour le développement du sport (CNDS). Ce dernier a mis en place un fonds d'aide à la production audiovisuelle pour les fédérations afin de renforcer la médiatisation de la pratique sportive féminine et des personnes en situation de handicap.

Les retombées économiques de l'exposition en télévision sur la pratique et l'attractivité auprès des partenaires

Le développement économique du sport semble plafonné en l'absence d'exposition à la télévision.

L'exposition à la télévision contribue au développement de la pratique sportive. La forte exposition des Jeux olympiques peut ainsi avoir un effet positif sur la pratique de certaines disciplines habituellement peu diffusées, en particulier si les athlètes français réalisent de bonnes performances (exemple du badminton, de la natation ou de la boxe). Le renforcement de l'exposition de la pratique féminine de football depuis la Coupe du monde 2011 a aussi coïncidé avec une forte augmentation du nombre de licenciées (+ 90 %).

L'exposition du sport à la télévision lui permet aussi de développer son attractivité auprès des partenaires. Les investissements de ces partenaires peuvent prendre plusieurs formes : partenariat-titre d'une compétition (Lidl Star Ligue de handball) ou d'une enceinte sportive (Orange Vélodrome), sponsoring maillot, panneautique, etc. Ces recettes constituent un des principaux postes de ressources de nombreuses fédérations et ligues professionnelles.

Les possibles effets de l'exposition en télévision sur le spectacle sportif

L'exposition du sport à la télévision peut avoir un effet sur le spectacle sportif, c'est-à-dire sur l'affluence dans les enceintes sportives, sur la programmation des épreuves et sur leurs règles.

Ce dernier effet n'est pas univoque. Par exemple, la diffusion en télévision offre une alternative au spectateur, ce qui peut conduire à une baisse de l'affluence dans les enceintes sportives. Le diffuseur



peut aussi avoir une influence sur la programmation des épreuves, au détriment du rythme des sportifs et donc possiblement du spectacle sportif (exemple de la programmation des épreuves des JO de Pékin et de Rio, sur laquelle a pesé le diffuseur nord-américain NBC).

Cet effet peut poser la question d'un éventuel arbitrage entre l'accroissement de l'attractivité du « produit » sportif télévisuel et le risque de « dénaturer » le sport.

Les plateformes numériques : compléments ou concurrents directs de la télévision ?

Les plateformes numériques jouent un rôle croissant en matière d'exposition des contenus sportifs et d'acquisition de droits sportifs.

Certaines fédérations dont les compétitions ne sont que peu voire pas présentes à la télévision se sont associées à des plateformes pour les diffuser en direct (championnat de CFA¹ de football, championnat de France de tennis de table, etc.). Elles développent aussi des stratégies numériques sophistiquées pour établir un lien direct avec les consommateurs et pour mieux atteindre les jeunes générations. Les plateformes numériques sont enfin un outil essentiel de communication pour le sport et les sportifs, et contribuent à renforcer leur attractivité auprès des partenaires.

Outre leur apport en termes d'exposition, les plateformes numériques poursuivent depuis quelques années une stratégie d'acquisition de droits sportifs. Ces acquisitions portent aujourd'hui surtout sur des sports américains : Twitter a par exemple diffusé 10 matchs de la saison 2016 de football américain pour un montant évalué à 10 millions de dollars. Elles conduisent à s'interroger sur la possibilité que ces acteurs concurrencent à moyen terme directement les éditeurs de chaînes de télévision en France.

Les contributions du sport à la télévision : audience et abonnement

Une logique économique différente pour les chaînes gratuites et pour les chaînes payantes

Pour les chaînes gratuites, la diffusion de sport vise principalement à réaliser de fortes audiences : les retransmissions sportives représentent 23 des 25 plus fortes audiences en télévision depuis 1989. Outre son effet sur l'audience, elle contribue aussi à renforcer l'image de marque et la notoriété du diffuseur.

Les chaînes payantes visent principalement à attirer de nouveaux abonnés et à fidéliser leurs abonnés par la diffusion de sport, en particulier des compétitions les plus attractives pour les téléspectateurs. Au Royaume-Uni, 60 % des abonnés à des chaînes de sport considèrent que le championnat anglais de football est une composante essentielle de leur offre.

¹ Championnat de France de football de 4^{ème} division.



Cette différence de logique économique peut amener les chaînes gratuites et les chaînes payantes à se positionner sur des droits différents. Les chaînes gratuites généralistes cherchent à acquérir en particulier les droits de compétitions ponctuelles, tandis que les chaînes payantes cherchent à constituer un portefeuille comprenant des compétitions ponctuelles (pour acquérir de nouveaux abonnés) et des compétitions feuilletonnantes (pour les fidéliser).

L'apparition et le développement d'acteurs « convergents »

Un nombre important et croissant d'opérateurs télécoms en Europe ont acquis au cours des dernières années les droits de compétitions sportives.

Pour ces acteurs « convergents », dont SFR en France et British Telecom au Royaume-Uni, le sport constitue un élément de différenciation et un produit d'appel fort pour leurs offres de services de communications électroniques. Ces acteurs peuvent donc montrer une propension à acquérir des droits supérieure à celle des acteurs qui ne sont pas « convergents ».

La diffusion des sports « majeurs » n'est souvent pas directement rentable

Pour les chaînes gratuites, les recettes publicitaires directes perçues grâce à la diffusion des compétitions les plus attractives (Euro de football, Tour de France, etc.) peuvent ne pas couvrir les investissements consentis pour acquérir leurs droits.

L'analyse du degré de rentabilité de la diffusion de ces sports « majeurs » pour les chaînes payantes est difficile. Toutefois, il apparaît que ces chaînes font simultanément face à une hausse des droits de ces compétitions (les droits du TOP 14 de rugby ont par exemple triplé entre 2007 et 2017) et au piratage de ces contenus, qui peuvent grever leurs revenus et diminuer leurs marges.

La diffusion de « nouveaux » sports en télévision est un exercice risqué mais qui peut s'avérer plus facile à rentabiliser directement

Parmi les 287 disciplines relevant de fédérations délégataires en France, nombre d'entre elles sont aujourd'hui peu ou pas diffusées sur les chaînes de télévision nationales. Les chaînes locales contribuent à l'exposition de disciplines et de compétitions peu diffusées en télévision. Toutefois, leur surface financière limite leur capacité d'acquisition et de diffusion de programmes sportifs, en particulier de retransmissions sportives.

La diffusion de sports « nouveaux » contribue à accroître le bien-être des téléspectateurs, en rapprochant l'offre de sport en télévision des préférences d'au moins certains d'entre eux. Elle permet aussi de toucher de nouveaux publics et constitue donc un instrument de différenciation pour les chaînes de télévision.



Les montants des droits télévisuels associés à ces « nouveaux » sports sont faibles relativement à ceux des sports les plus diffusés. Les chaînes de télévision disposent donc d'un espace économique plus important pour leur diffusion, comme en témoignent les Coupes du monde féminines de football en 2011 et 2015, qui se sont révélées directement rentables.

La diffusion de sports auparavant peu ou pas diffusés comporte toutefois une part de risque. Ils peuvent ne pas trouver leur public. De plus, l'appétence des téléspectateurs peut, plus que pour les sports « majeurs », dépendre largement des performances sportives des sélections, clubs ou athlètes français, qui sont par nature incertaines. Elle suppose enfin qu'un vivier de sports susceptibles de trouver leur public en télévision existe.



Introduction

Contexte

Le Conseil a publié en juin 2011 une étude sur le sport et la télévision² qui dressait un panorama complet de l'offre de sport dans le paysage télévisuel (TV) français et s'interrogeait sur les nouveaux équilibres entre télévision gratuite et télévision payante.

Depuis 2011, la structure du marché de l'acquisition de droits sportifs a évolué :

- apparition de nouvelles chaînes gratuites nationales en 2012, en particulier de la chaîne l'Equipe consacrée au sport ;
- apparition des chaînes payantes thématiques beIN SPORTS en 2012 ;
- acquisition par le groupe Discovery des chaînes Eurosport en 2015 ;
- lancement des chaînes SFR Sport en 2016, dans le cadre de la stratégie de convergence télécoms/médias d'Altice.

La diffusion de sport à la télévision a aussi connu de nombreuses évolutions structurantes, parmi lesquelles :

- la forte croissance du volume horaire de programmes sportifs diffusés en télévision, qui a plus que doublé depuis 2010 pour atteindre 211 000 heures environ en 2016 ;
- l'augmentation du nombre de disciplines retransmises depuis 2010, notamment en télévision gratuite (plus de 31 disciplines en 2016 contre 21 en 2010) ;
- la plus forte exposition de la pratique sportive féminine, dont le poids dans le volume horaire des retransmissions sportives a plus que doublé entre 2012 et 2016 ;
- la forte hausse de la valeur du marché de l'acquisition de droits sportifs en France (+25 % entre 2011 et 2016) et le poids croissant des ayants-droit étrangers sur ce marché ;
- l'évolution des modes de consommation des contenus audiovisuels, de plus en plus non linéaires et sur d'autres supports que le téléviseur ;
- le poids croissant des plateformes numériques dans la consommation des contenus audiovisuels et les initiatives récentes de ces dernières années en matière d'acquisition de droits sportifs.

Ces constats ont conduit le Conseil à mener une nouvelle étude sur la diffusion du sport à la télévision dont le périmètre, les objectifs, l'organisation et la méthode retenue pour la conduire sont présentés à la suite.

Objectifs

L'étude vise à identifier les contributions économiques croisées entre la télévision et le sport, c'est-à-dire les contributions de la télévision au monde sportif et les contributions du sport aux éditeurs de chaînes de télévision.

² CSA, *Sport et télévision : quels défis pour le régulateur dans le nouvel équilibre gratuit-payant ?*, juin 2011, <http://www.csa.fr/es/Etudes-et-publications/Les-etudes-thematiques-et-les-etudes-d-impact/Les-etudes-du-CSA/Sport-et-television-quels-defis-pour-le-regulateur-dans-le-nouvel-equilibre-gratuit-payant>.



Ces contributions économiques peuvent être directes (exemple des montants versés pour les droits par les diffuseurs aux ayants-droit sportifs) ou indirectes (exemple des retombées économiques sur la pratique liées à la diffusion de sport en télévision). En outre, elles ne sont pas nécessairement positives.

L'étude identifie aussi plusieurs questions ouvrant la voie à des réflexions à venir.

L'étude s'attache à représenter au mieux la diversité des disciplines diffusées en télévision, en termes notamment de « maturité télévisuelle »³ du sport, de niveau de professionnalisation des organisations sportives et de capacité à commercialiser des droits. Symétriquement, elle vise aussi à appréhender la diversité des modèles économiques des chaînes diffusant du sport.

Périmètre

L'objet de cette étude est le contenu sportif et en particulier les retransmissions sportives, qui sont au cœur de l'économie du sport et de la télévision puisque les droits sportifs portent sur ces retransmissions. Les autres programmes de sport, comme les magazines, gravitent autour de ces événements diffusés en direct et sont aussi étudiés.

Il s'agit d'une étude de nature économique. Les enjeux sociétaux liés à la diffusion de sport ne figurent pas au premier plan mais transparaissent en toile de fond.

L'étude porte sur la diffusion de sport à la télévision. Elle ne traite donc pas du média radio, qui s'inscrit dans une logique économique différente. En particulier, la diffusion de sport en radio ne fait que très rarement l'objet de commercialisation de droits sportifs. La diffusion de sport à la radio, qui constitue un pan important voire le cœur d'activité de certaines stations fera l'objet d'une prochaine étude de la part du Conseil.

Structure

L'étude est organisée en trois parties :

- la première partie consiste en un état des lieux de la diffusion de sport à la télévision et du marché des droits sportifs ;
- la deuxième étudie les contributions de la télévision au monde sportif ;
- enfin, la troisième partie porte sur les contributions du sport à l'économie des éditeurs de télévision.

À la fin de chaque partie, un encadré rappelle ses principaux enseignements.

³ Le niveau de maturité télévisuelle d'un sport est ici approché par le niveau de volume horaire, la récurrence des diffusions, l'étendue de la période de diffusion, l'historicité de la diffusion, la couverture de la diffusion, etc.



Méthodologie

Pour mener ses travaux, le Conseil s'est notamment appuyé sur des études et des données publiques de sources diverses (ministères, fédérations et ligues, cabinets de conseil, presse spécialisée, etc.). L'étude se nourrit par ailleurs de la littérature économique relative à la diffusion de sport à la télévision, ainsi que des informations recueillies lors d'un large cycle d'entretiens avec les acteurs des deux secteurs : éditeurs, fédérations, ligues professionnelles, ministère chargé des sports, Comité national olympique sportif français, agences médias, etc.⁴

⁴ La liste des acteurs auditionnés figure en Annexe 1.



Etat des lieux

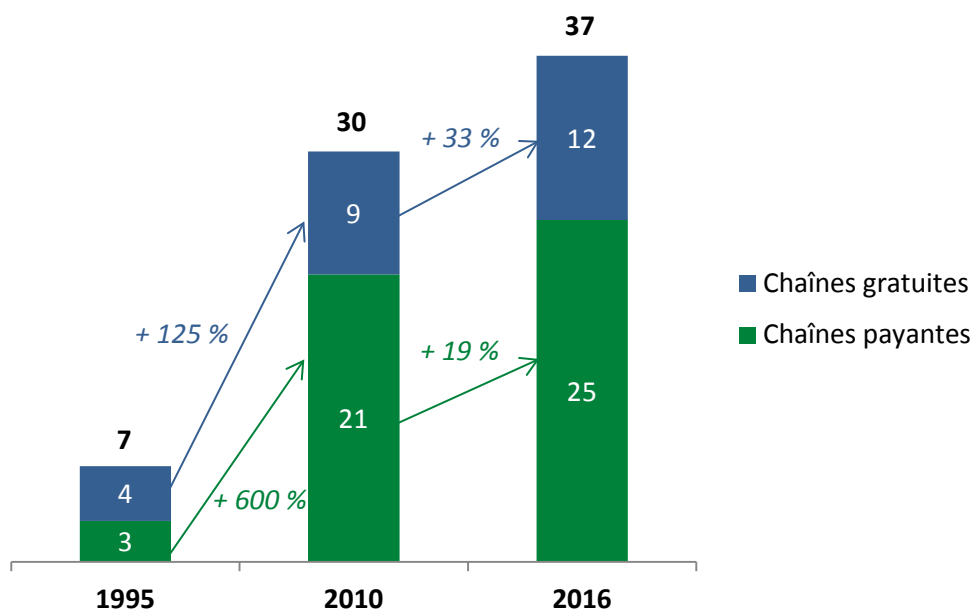
La diffusion de retransmissions sportives en télévision

Plusieurs types de chaînes de télévision diffusent des programmes de sport :

- Les chaînes gratuites locales et nationales ;
- Les chaînes payantes.

La place du sport à la télévision

Evolution du nombre de chaînes de télévision nationales gratuites et payantes diffusant des programmes sportifs depuis 1995



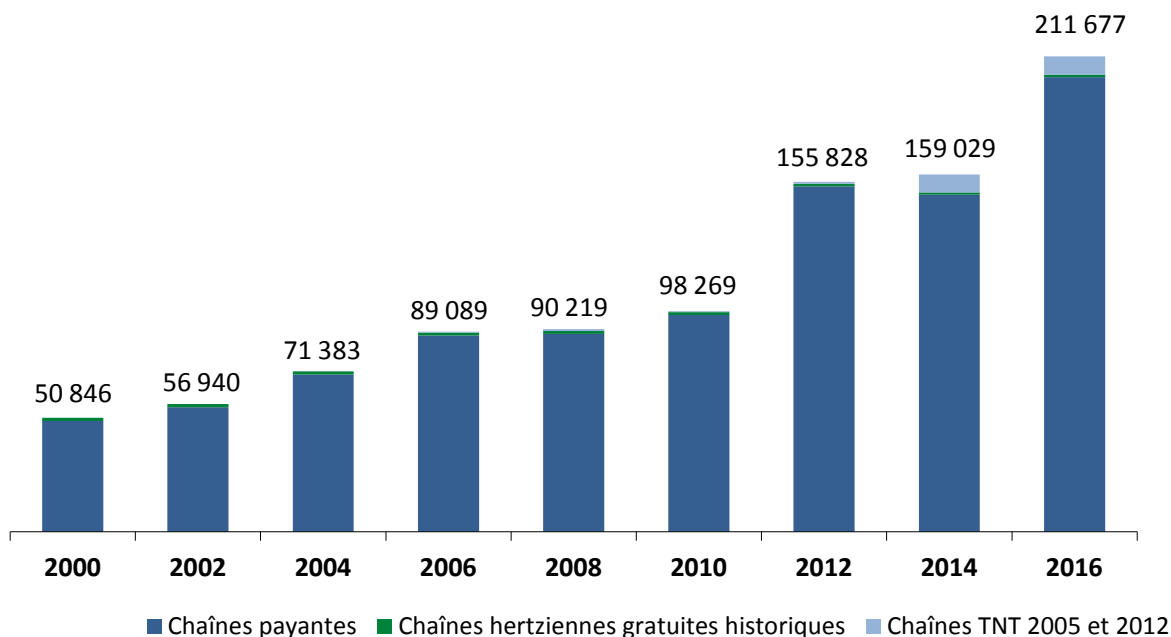
Source : CSA.

Le nombre de chaînes de télévision qui diffusent du sport a fortement augmenté depuis 1995, principalement du fait de l'augmentation du nombre de chaînes payantes très forte entre 1995 et 2010, de 3 à 21. En télévision gratuite, le nombre de chaînes a également augmenté mais dans une moindre mesure.

Le volume horaire de diffusion de programmes sportifs en télévision a lui aussi beaucoup augmenté depuis l'année 2000, comme le montre la figure ci-dessous.



Evolution du volume horaire de programmes sportifs depuis 2000 (en heures)



Source : Estimations CSA.

Entre 2000 et 2016, ce volume a été multiplié par 4. Les chaînes payantes représentent la grande majorité de ce volume horaire. Sur 211 000 heures de programmes sportifs diffusés en 2016, environ 95 % concernent les chaînes payantes⁵. Ceci s'explique notamment par la différence de nature entre des chaînes payantes très principalement consacrées à la thématique sport et des chaînes gratuites très principalement généralistes ou semi-généralistes.

Ces éléments sont à mettre en regard de la couverture respective des chaînes des deux univers. Les chaînes gratuites nationales bénéficient d'une couverture supérieure à celle des chaînes payantes. Elles sont désormais accessibles à la quasi-totalité des foyers français au terme du processus de déploiement de la TNT (près de 97 % des Français sont couverts par le réseau terrestre). Les chaînes payantes sont accessibles à un nombre plus restreint de foyers en 2016 (16,6 millions)⁶. Les offres groupées dites « *triple play* » incluent peu de chaînes de sport dans leur bouquet de base⁷. La grande majorité des chaînes payantes de sport nécessite donc un abonnement additionnel à celui de l'offre *triple play*. Les chaînes payantes sont le plus souvent disponibles auprès de plusieurs distributeurs. Toutefois, des exclusivités de distribution peuvent parfois exister.

⁵ Les chaînes gratuites nationales représentent près de 5 % de ce volume, soit 9 300 heures environ sur l'année 2016.

⁶ Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers du CSA en partenariat avec la DGE, la DGMIC et l'ANFR, deuxième trimestre 2016 et estimations CSA.

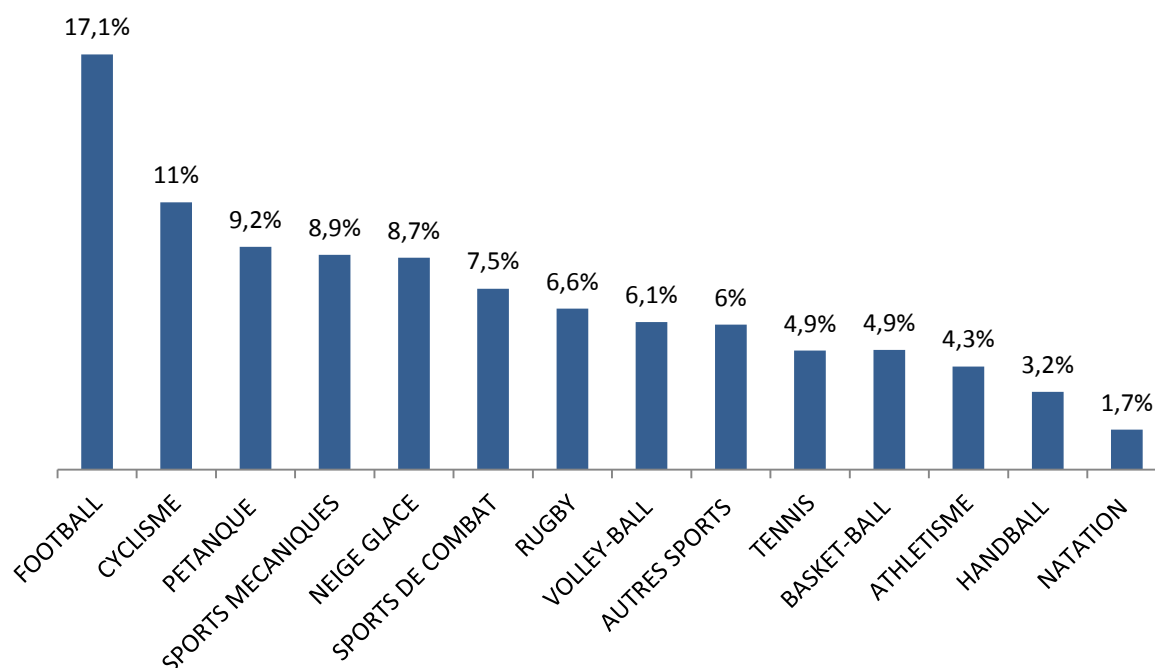
⁷ Seules quelques chaînes de sport sont accessibles via les bouquets de base, c'est le cas notamment des chaînes de sport à thématique automobile AB Moteurs (Bouygues Telecom et Free), Motors TV (SFR et Free) et Equidia Life (tous opérateurs).



De nombreux sports sont retransmis à la télévision. S'agissant des chaînes gratuites, pour lesquelles le Conseil dispose de données détaillées, plus de 31 disciplines sont représentées en 2016⁸.

Toutefois, l'offre de contenu sportif reste relativement concentrée autour d'un petit nombre de disciplines. La figure ci-dessous présente la répartition du volume horaire de retransmissions sportives sur la télévision gratuite par discipline en 2016.

Répartition du volume horaire de retransmissions sportives par discipline sur la télévision gratuite en 2016



Source : Base diffusion du CSA.

Note : Les disciplines représentant moins de 2 % de ce volume horaire sont représentées dans la catégorie « Autres sports ». Les autres sports diffusés, qui représentent chacun moins de 2 % de volume horaire total de diffusion de retransmissions sportives, sont l'escrime, le canoé kayak, le badminton, la voile, le waterpolo, l'aviron, les sports équestres, le tennis de table, le plongeon, le pentathlon moderne, le tir à l'arc, le hockey sur gazon, le tir et l'haltérophilie.⁹

Parmi ces disciplines, les trois sports les plus diffusés représentent près de 40 % du volume horaire total de ces retransmissions, les cinq sports les plus diffusés en représentent 55 % tandis que les dix sports les plus diffusés en comptent pour 85 %.

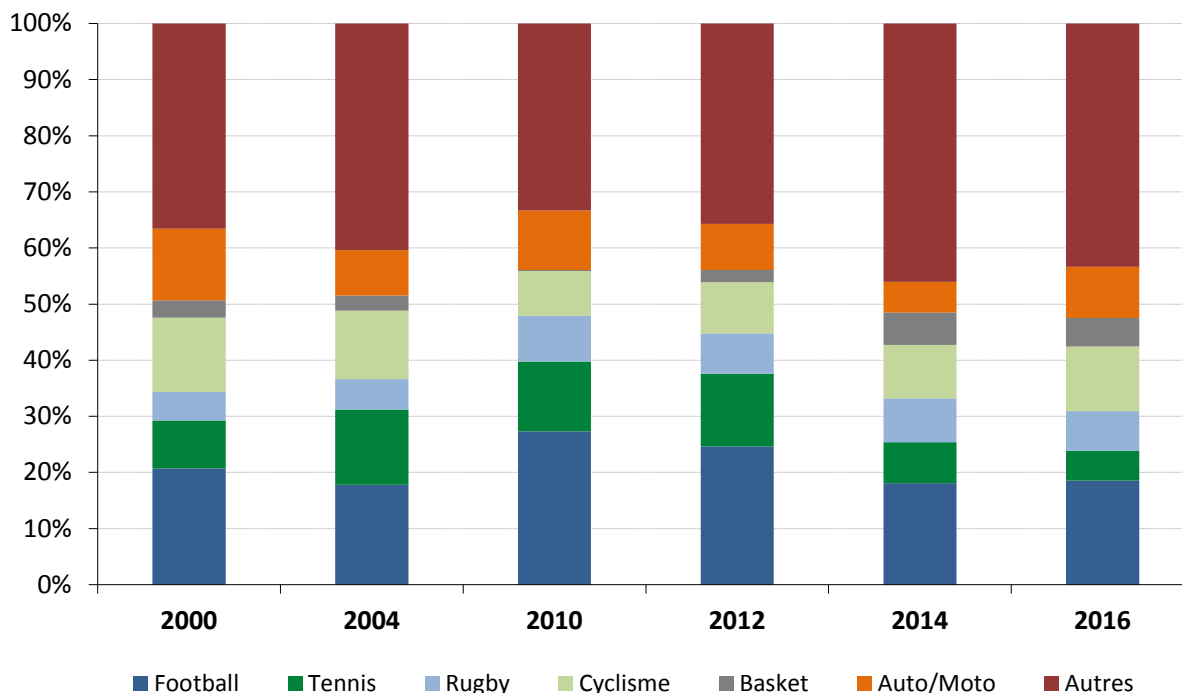
La place occupée par les différents sports en télévision gratuite peut varier au cours du temps, comme le montre la figure ci-dessous.

⁸ L'évolution du nombre de disciplines retransmises en télévision gratuite sur la période 1994-2014 est disponible dans l'étude du CSA intitulée « Sport et télévision, les chiffres clés 2016 », <http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-chiffres-cles/Sport-et-television-Les-chiffres-cles-2016>.

⁹ Quelques disciplines supplémentaires ont pu être diffusées, notamment lors des Jeux olympiques, mais ne peuvent être comptabilisées à partir de la base diffusion du Conseil. Le volume horaire concerné est en principe faible.



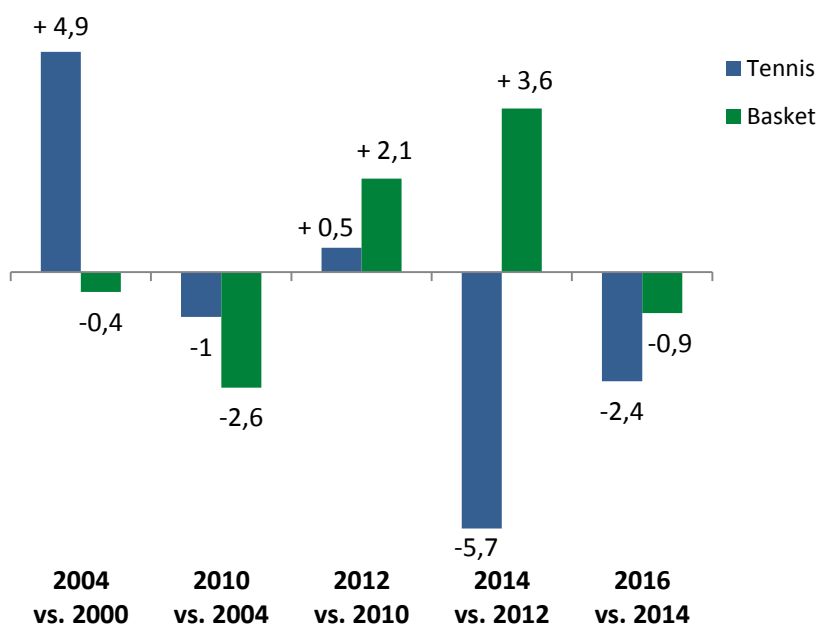
Evolution de la répartition de l'offre de retransmissions sportives (en volume horaire) sur la télévision gratuite par discipline entre 2000 et 2016



Source : CSA.

Certains sports occupent une place privilégiée en télévision gratuite depuis les années 2000, en particulier le football et le cyclisme. D'autres sports ont connu une exposition variable au cours du temps : c'est le cas par exemple du tennis et du basketball.

Evolution de la part de l'offre de retransmissions sportives pour le tennis et le basket (en %)



Source : CSA.







Ces données ne permettent pas toutefois d'indiquer si l'augmentation (ou la diminution) de l'importance d'un sport en télévision gratuite résulte de la baisse (ou la hausse) de son importance en télévision payante ou si elle traduit plus globalement des changements dans les préférences des téléspectateurs.

D'autres acteurs que les éditeurs de télévision diffusent des retransmissions sportives. Les principales ligues sportives nord-américaines distribuent par exemple leurs programmes directement sur l'internet ouvert (en OTT), qui sont rendus notamment accessibles aux consommateurs français. En France, les plateformes numériques jouent un rôle de plus en plus important en matière de sport. Certaines ligues et fédérations, dont les compétitions ne sont pas retransmises en télévision, les diffusent directement sur ces plateformes. C'est par exemple le cas de la Fédération française de tennis de table, qui diffuse certains matchs sur la plateforme de partage de vidéos Dailymotion. Certaines marques associées au sport vont jusqu'à créer leurs compétitions et les diffuser sur les réseaux sociaux : c'est le cas par exemple de l'entreprise Red Bull. Les plateformes numériques adoptent par ailleurs une stratégie de plus en plus volontariste en matière d'acquisition de droits sportifs, qui porte pour le moment surtout sur les compétitions des ligues nord-américaines.

La diffusion de sport en télévision gratuite locale et nationale

En 2016, douze chaînes gratuites nationales diffusent des programmes sportifs (dont des retransmissions), contre quatre chaînes en 1995¹⁰. Cette augmentation est étroitement liée à l'apparition de nouvelles chaînes de la TNT en 2005 et en 2012.

Chaînes gratuites nationales diffusant des retransmissions sportives en 2016

Chaînes généralistes historiques	Chaînes généralistes de la TNT	Chaînes semi-généralistes ou thématiques	Chaîne consacrée au sport
			

Source : CSA.

A l'exception de la chaîne l'Equipe, les chaînes gratuites nationales qui diffusent du sport sont des chaînes généralistes ou semi-généralistes. Les programmes sportifs ont représenté un volume estimé à 9 300 heures sur la télévision gratuite en 2016, soit de l'ordre de 5 % du volume horaire total de programmes sportifs diffusés en télévision.

¹⁰ TF1, M6, France 2 et France 3.



Les chaînes gratuites nationales, en particulier les chaînes privées, sont principalement financées par la publicité. Ces chaînes visent donc notamment par la diffusion de sport à attirer de fortes audiences et ainsi à accroître leurs revenus publicitaires.

Les chaînes privées historiques comme TF1 et M6 ont un objectif clair de puissance en termes d'audience, afin d'attirer les annonceurs et les partenaires et d'asseoir leur notoriété et leur statut.

Le groupe France Télévisions, quant à lui, construit sa programmation sportive selon deux axes : celui lié à son statut de groupe de chaînes de service public et celui d'un média traditionnel de la télévision gratuite. Son cahier des charges et son contrat d'objectifs et de moyens (« COM ») lui imposent de s'efforcer de diffuser en direct des événements sportifs d'importance majeure ou qui font partie du patrimoine national (Tour de France, Jeux olympiques, Roland Garros, Tournoi des 6 nations, football, etc.) afin de « *rendre accessible au plus grand nombre en télévision gratuite de nombreux événements sportifs* »¹¹. Le groupe doit aussi s'engager « *à maintenir la diversité des disciplines exposées sur ses antennes, au-delà de la diffusion des compétitions les plus attendues* ».

Les chaînes dites de la « TNT 2005 et 2012 » généralistes ou semi-généralistes investissent principalement dans des sports déjà fortement médiatisés (football, rugby, tennis, etc.) mais sur des compétitions auparavant peu diffusées en télévision gratuite (compétitions féminines de football, Ligue Europa, etc.). Elles peuvent aussi diffuser les matchs de compétitions majeures, en particulier lorsqu'elles appartiennent à des groupes de télévision disposant d'une surface financière importante. C'est le cas par exemple de la chaîne TMC, propriété de TF1, qui a diffusé un match de l'Euro 2016 de football et une partie d'un match du mondial 2017 de handball pour lesquels le groupe avait acquis les droits ; c'est aussi le cas de C8, propriété du groupe Canal Plus (GCP), qui a diffusé la finale de la Ligue des champions en 2016, dont le groupe avait acquis les droits en clair. Pour ces chaînes, le sport est un moyen de se différencier de leurs concurrents et de fédérer une large audience. W9, en diffusant le quart de finale France - Allemagne de la Coupe du monde féminine de football 2015, a été *leader* en termes d'audience durant toute la rencontre. La chaîne W9, propriété du groupe M6, a attiré 4,1 millions de téléspectateurs en moyenne, soit une part d'audience de 26,2 %, qui constitue son record d'audience.¹²

Enfin, la chaîne l'Equipe diffuse un nombre important de disciplines, dans l'ensemble peu diffusées avant qu'elle n'apparaisse dans le paysage audiovisuel. En 2014, la chaîne a notamment diffusé 15 disciplines non couvertes sur les autres chaînes gratuites. Elle poursuit une stratégie volontariste en matière d'acquisition de droits. La diffusion de retransmissions sportives lui permet de battre

¹¹ COM 2016-2020.

¹² Ozap, *Audiences Coupe du monde féminine : Les Françaises offrent un phénoménal record à W9 !*, Juin 2015. <http://www.ozap.com/actu/audiences-coupe-du-monde-feminine-les-francaises-offrent-un-phenomenal-record-a-w9/471175>. En outre, deux retransmissions sportives figuraient en 2016 parmi les 25 meilleures audiences sur les chaînes de la TNT (hors chaînes historiques et hors Arte, France 5 et les chaînes d'information) avec en première place la finale de la Ligue des champions de football entre le Real Madrid et l'Atlético de Madrid diffusé sur C8 le samedi 28 mai (3,93 millions de téléspectateurs), suivi de près par le match de l'Euro de football Slovaquie-Angleterre diffusé sur TMC le 20 juin (3,4 millions de téléspectateurs en moyenne).








régulièrement son record d'audience. En 2017, la diffusion du mondial de biathlon en janvier puis du Tour d'Italie de cyclisme en mai lui ont par exemple permis d'atteindre ses plus fortes audiences¹³.

De leur côté, les chaînes locales se concentrent sur les équipes évoluant dans les territoires qu'elles couvrent et qui font notamment l'objet de magazines. Elles retransmettent parfois les matchs de ces équipes en différé voire diffusent en direct des compétitions locales. Elles demeurent toutefois confrontées à des difficultés relatives aux coûts de production pour assurer ces retransmissions sportives et n'ont généralement pas les moyens d'acquérir des droits.

La diffusion de sport en télévision payante

La figure ci-dessous présente les différentes chaînes payantes diffusant du sport en 2016.

Chaînes payantes diffusant des contenus sportifs en 2016

Chaînes dites <i>premium</i> ¹⁴	Chaînes thématiques non <i>premium</i>	Chaînes thématiques consacrées à un type de sport	Chaînes de clubs	Chaînes d'information sportive
				

Source : CSA.

Hormis Canal+, une chaîne généraliste et diffusant notamment des programmes de sport et de cinéma, les chaînes qui diffusent du sport en télévision payante sont des chaînes thématiques qui proposent des programmes sportifs tout au long de la journée. Toutes ne diffusent pas cependant des retransmissions sportives.

¹³ L'Equipe a réalisé la deuxième meilleure journée de son histoire grâce à la diffusion du relais masculin des Championnats du monde de biathlon à Hochflizen le samedi 18 février 2017, et sa meilleure audience mensuelle en mai 2017 avec 1,7 %, portée par la diffusion des trois semaines du Tour d'Italie de cyclisme. Source : L'Equipe, *Encore un sommet d'audience pour la chaîne L'Equipe*, 19 février 2017. <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Encore-un-sommet-d-audience-pour-la-chaîne-l-equipe/779502>. L'Equipe, *Avec le Tour d'Italie, la chaîne L'Equipe bat son record d'audience*, 29 mai 2017. <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030357265347-porte-par-le-tour-ditalie-la-chaîne-lequipe-bat-son-record-daudience-2090276.php>.

¹⁴ Chaînes dont une part significative de la programmation porte sur la retransmission de compétitions sportives à forte attractivité.



Les chaînes payantes ont pour objectif d'attirer et fidéliser leurs abonnés, de créer un contenu attractif auprès d'un public ciblé, quand les chaînes gratuites visent des performances en termes d'audience afin de renforcer leurs recettes publicitaires.

Il existe plusieurs modèles économiques de chaînes payantes diffusant du sport, leur développement dépend notamment de leur budget. Ces dernières sont également de différentes natures, et un même groupe de télévision peut éditer des chaînes de types de programmation différents.

Les chaînes *premium* diffusent en particulier des contenus sportifs attractifs, souvent en exclusivité. Ces contenus constituent des produits d'appel pour attirer et fidéliser des abonnés. L'attractivité de ces contenus est renforcée par une éditorialisation forte, notamment avec l'appui de magazines autour des retransmissions sportives. Au sein des grilles de programmes de ces chaînes, les retransmissions sportives *premium* cohabitent avec les retransmissions de disciplines moins attractives.

Les chaînes thématiques non *premium* diffusent une variété de disciplines et de compétitions, dont l'attractivité peut varier, notamment selon le profil des téléspectateurs.

Il existe aussi deux catégories de chaînes de niche :

- Les chaînes thématiques consacrées à un type de sport ;
- Les chaînes de clubs qui permettent aux supporters de suivre l'actualité de leur club au travers de la diffusion en différé de matchs, de magazines et de reportages sur l'activité des clubs.

Le paysage des chaînes de télévision payante diffusant du sport a évolué au cours du temps :

- Dans les années 1990, les chaînes consacrées au sport automobile Motors TV et AB Moteurs et la chaîne d'équitation Equidia sont apparues, puis plus tardivement Ma Chaîne Sport et ses déclinaisons. ;
- Les chaînes de clubs de football (OMTV, OLTV, Girondins TV et Onzéo) et la chaîne d'information Infosport+ sont apparues dans les années 2000 ;
- Entre 2010 et 2017, des chaînes ont disparu (Orange Sport, TPS Foot, CFoot, Sport+) quand de nouvelles sont apparues, en particulier les chaînes beIN SPORTS (mais aussi 365 Sport, Golf+, MCS Tennis et Bien-être) ;
- En 2016, le lancement des chaînes SFR Sport a représenté une évolution importante.

➡ Question n° 1 : quel équilibre à l'avenir entre la télévision gratuite et la télévision payante pour la diffusion de sport ?



Les programmes sportifs à la radio

La retransmission sportive constitue un contenu clé pour le média radio. Le sport a d'ailleurs été un des premiers programmes diffusés en direct sur ce média, la première retransmission ayant eu lieu le 6 octobre 1923 autour du combat de boxe Criqui-Hebrans.

Dans les années 1990 et 2000, les modes de traitement du sport en radio ont fortement évolué. Aujourd'hui, le sport est traité sur un grand nombre de stations, à la fois des radios généralistes nationales (RMC, RTL, Europe 1 ou encore les antennes nationales de Radio France) et des radios locales et régionales privées. Certaines de ces radios ont été jusqu'à faire du sport le pilier de leur programmation et ont développé des synergies avec d'autres acteurs de l'audiovisuel, notamment des éditeurs de télévision.

En matière de sport, la radio s'inscrit dans une logique économique différente de celle de la télévision, raison pour laquelle elle ne s'inscrit pas dans le cadre de cette étude. Les coûts techniques et humains sont le premier poste de dépenses en radio en matière de sport. Le cadre juridique français prohibe l'exclusivité des droits et les montants des droits, quand il y en a, demeurent marginaux par rapport à ceux de la télévision. Ainsi, pour la Coupe du monde du Brésil en 2014, RTL, Radio France, Europe 1 et RMC ont chacune payé 185 000 euros de droits à la FIFA pour devenir « diffuseurs officiels », quand TF1 dépensait 130 millions pour acquérir les droits de l'ensemble de la compétition¹⁵.

Principaux enseignements :

Le nombre de chaînes de télévision nationales qui diffusent du sport a fortement augmenté entre 1995 (7 chaînes) et 2016 (37 chaînes), de même que le volume horaire de diffusion de programmes sportifs qui a été multiplié par 4 entre 2000 et 2016. Même si plus de 31 disciplines ont été exposées en télévision gratuite en 2016, l'offre de programmes demeure concentrée autour de quelques disciplines seulement : 10 sports représentent 85 % du volume horaire des retransmissions sportives sur la télévision gratuite.

En télévision gratuite, 12 chaînes ont diffusé des retransmissions sportives en 2016 : des chaînes généralistes (TF1, France 2, France 3, M6, C8 et TMC), semi-généralistes ou thématiques (W9, France 4, France Ô, C Star, Numéro 23) et une chaîne consacrée au sport (l'Equipe).

En télévision payante, 25 chaînes ont diffusé des programmes sportifs en 2016 : des chaînes diffusant des contenus *premium*, des chaînes non *premium*, des chaînes de clubs et des chaînes d'information sportive.

¹⁵ Europe 1, *La Coupe du monde est un gouffre financier pour TF1*, 16 juin 2014. <http://www.europe1.fr/sport/coupe-du-monde-de-football/articles/la-coupe-du-monde-est-un-gouffre-financier-pour-tf1-2153759>
Puremédias, *Coupe du monde au Brésil : les radios payent 185 000 euros de droits de diffusion*. 16 janvier 2014. <http://www.ozap.com/actu/coupe-du-monde-au-bresil-les-radios-payent-185-000-euros-de-droits-de-diffusion/451135>



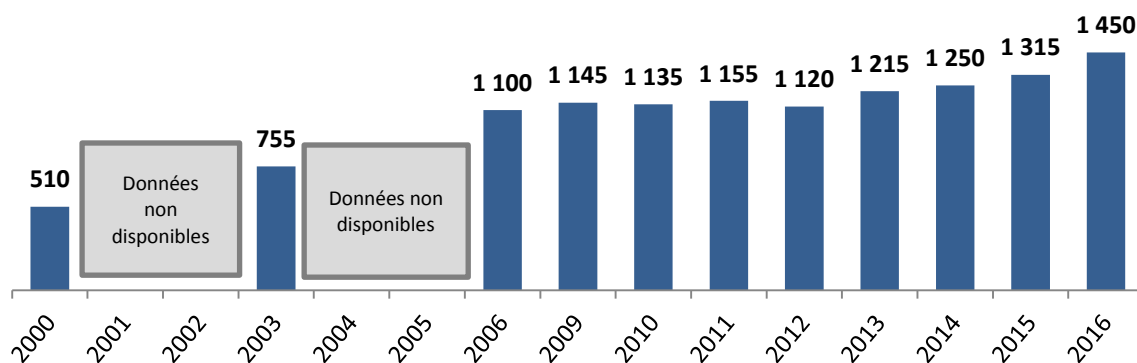
Les chaînes locales diffusent elles aussi des programmes sportifs. Elles peuvent se concentrer sur les équipes locales et sur les compétitions organisées localement, sous forme de magazines, de retransmissions en direct ou en différé, mais demeurent notamment confrontées à des difficultés à obtenir des droits de diffusion.

Le marché de l'acquisition de droits sportifs

Un marché français en forte croissance

La valeur du marché des droits sportifs télévisuels en France connaît une forte croissance depuis l'année 2000.

Evolution du montant global des droits sportifs en France depuis 2000 (en millions d'euros)



Source : estimations CSA à partir d'informations publiques et d'informations portées à la connaissance du Conseil.

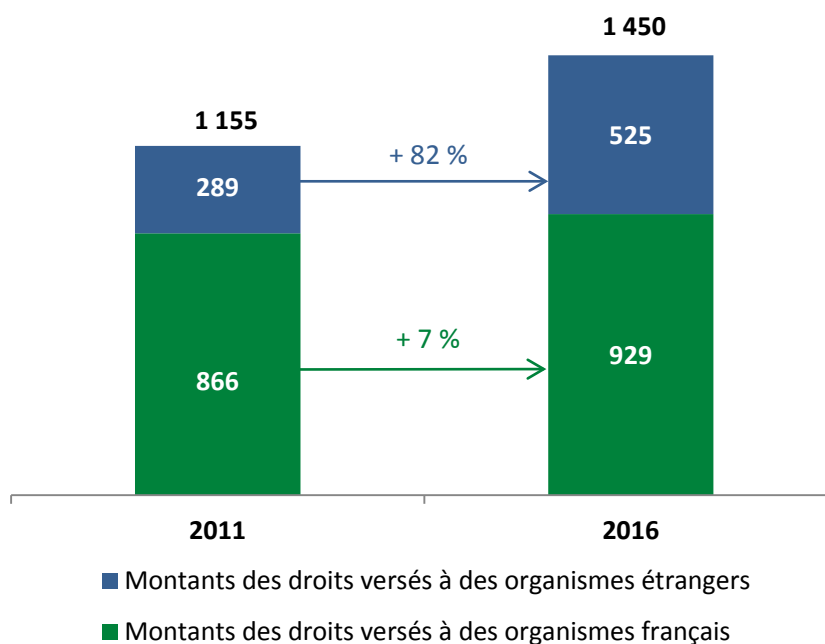
Elle a doublé entre 2000 et 2006 pour ensuite connaître une période de relative stabilité jusqu'en 2012. Depuis 2013, cette valeur augmente régulièrement et a connu une hausse plus prononcée en 2016.

Fin 2016, la valeur du marché des droits sportifs est estimée à 1,45 milliard d'euros.

Deux catégories d'ayants-droit peuvent être distinguées : les ayants-droit français et les ayants-droit internationaux.



Evolution de la répartition des montants des droits télévisuels sportifs en France reversés à des ayants-droit français et internationaux entre 2011 et 2016 (en millions d'euros)



Source : estimations CSA à partir d'informations publiques et d'informations portées à la connaissance du Conseil.

En 2016, le montant des droits versés à des organismes français est en légère progression par rapport à 2011, alors que les montants versés à des organismes internationaux augmentent de plus de 80 %, traduisant une concurrence de plus en plus forte de la part des compétitions détenues par des ayants-droit étrangers.

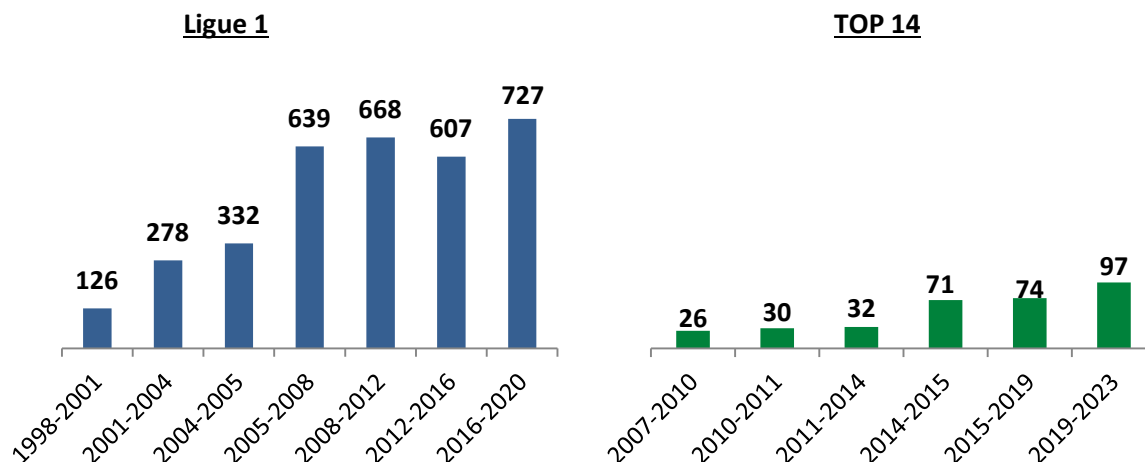
La part des montants versés à des organismes nationaux a ainsi baissé, passant de 75 % en 2011 à 65 % en 2016. Différentes raisons sont à l'origine de cette baisse, notamment l'augmentation des droits pour des compétitions européennes ou internationales comme l'Euro ou la Coupe du monde de football, la hausse des droits de la Premier League¹⁶ ou encore le changement dans la gestion des droits relatifs aux matchs de l'Equipe de France de football, qui sont désormais commercialisés par l'UEFA.

Les droits des compétitions nationales les plus attractives, en particulier les championnats de Ligue 1 de football et le TOP 14 de rugby, ont fortement crû au cours des dernières années. Les deux championnats réunis représentent plus de la moitié de la valeur du marché.

¹⁶ Championnat d'Angleterre de football de première division.



Recettes annuelles moyennes de la vente des droits télévisuels sportifs en France de la Ligue 1 de football et du TOP 14 de rugby (en millions d'euros)



Source : l'Express - Les géants du Net s'invitent au festin des droits télé du sport – 22 juillet 2016¹⁷.

Entre 1998 et 2008, les droits de la Ligue 1 ont quintuplé, tandis que ceux du TOP 14 ont triplé entre 2007 et 2017. Ces deux droits représentent plus de la moitié de la valeur totale des droits sportifs en France en 2016 (50 % pour la Ligue 1 et 5 % pour le TOP 14).

Les montants élevés et la croissance des droits télévisuels en France des compétitions nationales ou internationales attractives s'expliquent par la forte concurrence entre les éditeurs pour leur acquisition, animée en particulier par l'entrée de beIN SPORTS en 2012 puis de SFR en 2016 et par le rachat des chaînes Eurosport par le groupe Discovery Communications en 2015.

À date, beIN SPORTS est notamment propriétaire de lots de la Ligue 1, de lots de la Ligue des Champions et retransmet en exclusivité trois des quatre championnats de football étrangers majeurs. Au total, la part de beIN SPORTS sur le marché des droits sportifs en France était comprise entre 20 et 30 % fin 2016.

Le groupe Altice, acquéreur en 2014-2015 de l'opérateur de communications électroniques SFR, de 49 % du groupe NextRadioTV, des chaînes Ma Chaîne Sport et de Kombat Sport, a renforcé sa position sur le marché, avec l'acquisition en novembre 2015 des droits du championnat de football anglais pour trois saisons à compter de 2016. La part de marché du groupe sur le marché des droits sportifs en France est estimée entre 5 et 10 % fin 2016. En 2017, SFR a annoncé avoir acquis les droits de la Ligue des Champions et de la Ligue Europa pour la période 2018-2021.

L'acquisition par le groupe Discovery Communications d'Eurosport France en 2015 pourrait renforcer sa position sur le marché français. Ses acquisitions se concentrent toutefois sur des manifestations internationales, exploitables sur plusieurs territoires nationaux où sont distribuées les chaînes du

¹⁷ L'Equipe, *Les géants du Net s'invitent au festin des droits télé du sport*, Juillet 2016.
http://www.lexpress.fr/actualite/sport/les-geants-du-net-s-invitant-au-festin-des-droits-tele-du-sport_1807892.html



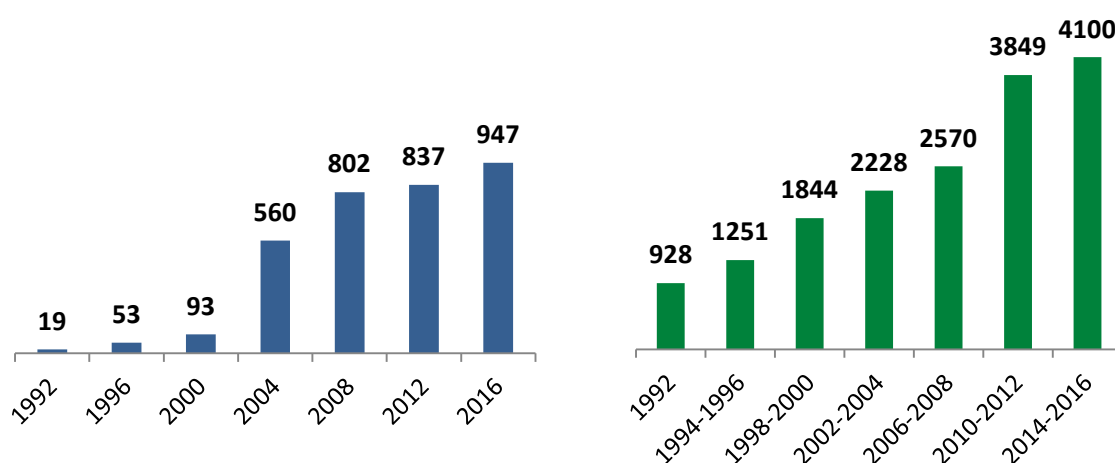
groupe comme les Jeux olympiques¹⁸. Fin 2016, la part de marché du groupe sur le marché des droits sportifs en France était établie entre 0 et 5 %.

Malgré ces évolutions, le groupe Canal+ conserve une part de marché élevée. Le groupe détient les droits de lots de la Ligue 1 et d'un lot de la Ligue des champions, les droits du TOP 14 de rugby et du championnat du monde de Formule 1. Fin 2016, sa part de marché était comprise entre 50 % et 60 %, en léger recul par rapport à 2011.

La professionnalisation des appels d'offres, qui peut impliquer des cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine et se manifeste par des procédures d'enchères sophistiquées ainsi que par le recours à l'allotissement des droits, permet de dégager la valeur la plus forte possible.

La hausse du marché des droits sportifs se perçoit également au niveau mondial. Les figures ci-dessous indiquent l'évolution des droits mondiaux pour deux compétitions majeures : l'Euro de football et les Jeux olympiques depuis 1992.

Recettes de la vente des droits TV de l'Euro de football et des Jeux olympiques au niveau mondial
Euro de football (en millions d'euros) **Jeux olympiques (en millions de dollars)¹⁹**



Source : Reuters²⁰ et http://www.lexpress.fr/actualite/sport/les-geants-du-net-s-invitent-au-festin-des-droits-tele-du-sport_1807892.html

Depuis 1992, les droits de l'Euro de football ont été multipliés par 50 au niveau mondial. Ceux des Jeux olympiques ont été multipliés par près de 4,5 sur la même période.

➡ Question n° 2 : quels défis pour les ayants-droit français face à la montée en puissance des ayants-droit étrangers sur le marché français ?

¹⁸ Le 29 juin 2015, le Comité international olympique (CIO) a annoncé l'acquisition par Discovery Communications des droits des quatre éditions des Jeux olympiques d'été et d'hiver sur la période 2018 à 2024 dans 50 pays et territoires sur le continent européen.

¹⁹ À partir de 1994, les dates d'organisation des Jeux olympiques d'hiver sont décalées de deux ans par rapport aux années bissextiles.

²⁰ Reuters, Euro 2016 revenue up 34 percent to 1.93 billion euros – UEFA, Juillet 2016. ²⁰ <http://uk.reuters.com/article/uk-soccer-euro-revenue-idUKKCN0Z0214>



Un marché français caractérisé par un oligopole bilatéral

Le marché des droits sportifs en France se structure autour :

- d'une demande qui comprend des acheteurs potentiels nombreux, de nature différente et de moyens financiers de niveaux également distincts : chaînes payantes et chaînes gratuites, chaînes généralistes et chaînes thématiques, etc. ;
- d'une offre potentielle large, composée de 287 disciplines relevant en France de fédérations délégataires, dont 161 sont reconnues comme de haut niveau.

Dans les faits, le marché des droits sportifs est cependant un marché concentré, tant du côté de la demande que du côté de l'offre.

Du côté de la demande, le nombre effectif d'acheteurs de droits sportifs, bien que croissant au cours du temps, reste relativement faible.

Nombre d'acquéreurs et de services d'images sportives

	1995	2000	2005	2010	2015	2017
Nombre d'acquéreurs de retransmissions sportives	4	6	7	8	11	11
Nombre de services diffuseurs de programmes sportifs	7	18	27	30	35	37

Source : CSA.

Le nombre de candidats à l'acquisition de droits d'exploitation télévisuelle de compétitions sportives a augmenté entre 1995 et 2010, mais de manière moins forte que le nombre de services de télévision diffusant du sport. Ceci s'explique notamment par la création de nouveaux services par les groupes audiovisuels déjà actifs sur le marché des droits et par la création de chaînes de clubs qui récupèrent les droits 24 heures après la diffusion des matchs.

Entre 2010 et 2015, le nombre d'acquéreurs a légèrement augmenté, pour se stabiliser en 2017 à 11 acteurs²¹, tandis que le nombre de chaînes diffusant du sport a continué d'augmenter (+ 7 entre 2010 et 2017). L'arrivée de beIN SPORTS en 2012 avec trois nouveaux services et l'acquisition par SFR de plusieurs chaînes diffusant du sport expliquent notamment cette tendance.

Toutefois, quatre groupes audiovisuels seulement représentent plus de 90 % du marché des droits sportifs en 2016²². La part de marché des éditeurs de télévision gratuite est estimée à environ 15 %, en baisse depuis plusieurs années. Cela s'explique par la migration de la télévision gratuite vers la télévision payante des droits d'événements comme le championnat du monde de Formule 1 (diffusé

²¹ Le groupe TF1, le groupe France Télévisions, le groupe M6, le groupe L'équipe, le groupe Canal Plus, le groupe beIN SPORTS, le groupe Altice, le groupe Discovery Communications, l'entreprise PMU, l'entreprise Motorsport Network et le groupe AB.

²² Estimation CSA sur la base de sources publiques, et de données transmises lors des auditions.



sur TF1 puis sur Canal+ à partir de 2013) ou encore de la Ligue des champions (diffusée sur TF1 jusqu'en 2012 puis sur Canal+, puis sur Canal+ et beIN SPORTS aujourd'hui).

Du côté de l'offre, la répartition des droits TV est aussi très concentrée. La répartition de la valeur des droits se concentre essentiellement autour du football, qui représente plus de 80 % de leur montant. Le rugby représente 10 % de la valeur des droits. Enfin, les autres disciplines représentent conjointement les 10 % restants. Cette répartition est bien plus concentrée que la répartition du volume horaire de diffusion entre les différentes disciplines, présentée plus haut.

Le marché d'acquisition de droits sportifs concentre ainsi un petit nombre d'offres et un petit nombre de demandeurs qui détiennent une grande partie de la valeur (structure oligopolistique bilatérale), ceci s'explique notamment par l'existence de barrières à l'entrée, tant pour les acheteurs que pour les vendeurs de droits sportifs.

Les potentiels acheteurs peuvent en effet se heurter :

- à des investissements financiers lourds : coûts d'acquisition des droits, frais de production d'images, auxquels s'ajoutent les investissements nécessaires à la commercialisation et à la promotion des offres ;
- à des contrats de droits le plus souvent pluriannuels, de sorte que les investissements financiers ne sont pas seulement lourds mais doivent aussi être engagés sur plusieurs années ;
- à une structuration des appels d'offres qui peut être perçue comme contraignante, par exemple lorsque les lots proposés portent sur des volumes de droits, et donc notamment des montants financiers, jugés trop importants²³.

De leur côté, toutes les disciplines ne disposent pas d'un « produit sportif » suffisamment attractif pour que les éditeurs soient disposés à acquérir ses droits. Ce peut être le cas si la discipline est confidentielle (par exemple avec un ancrage très local), si les règles sont difficilement compréhensibles pour le plus grand nombre ou encore si la durée des compétitions est longue et imprévisible.

A titre d'exemple, dans le cas du football, la Ligue professionnelle de football (LFP) estime qu'il faut agir sur cinq leviers pour rendre son produit plus attractif²⁴ :

- la qualité de la réalisation audiovisuelle ;
- le remplissage des tribunes ;
- la qualité du jeu et des joueurs.
- la qualité de l'arbitrage ;
- la qualité des pelouses ;

²³ Indépendamment de la contrainte financière, des lots portant sur des volumes de droits importants peuvent aussi être perçus comme contraignants pour les chaînes ne disposant pas d'une place suffisante dans leur grille de programmes.

²⁴ Les Echos, Didier Quillot, *La Ligue de football veut « recréer un cercle vertueux » pour les clubs pro*, 12 septembre 2016. https://www.lesechos.fr/12/09/2016/LesEchos/22274-068-ECH_didier-quillot---la-ligue-de-football-veut---recreer-un-cercle-vertueux---pour-les-clubs-pro.htm



Certaines ligues prennent en compte les critères d'attractivité du produit sportif dans l'allocation des droits télévisuels. Par exemple, une fraction des droits peut être allouée aux clubs s'ils construisent des espaces VIP dans les stades.

Comme indiqué précédemment, un certain nombre de disciplines sont diffusées en télévision sans pour autant donner lieu à la commercialisation de droits. Certaines disciplines cèdent leurs droits de diffusion en échange de la prise en charge par les éditeurs des frais de production, qui peuvent être importants. Par exemple, la retransmission d'une compétition de natation en eau libre ou de natation synchronisée nécessite des moyens de production élevés (hélicoptère, drone, caméra subaquatique, éclairage en piscine, etc.). D'autres disciplines peuvent se trouver dans une position plus inconfortable financièrement puisque, non seulement elles peuvent ne pas percevoir de droits, mais devoir aussi payer elles-mêmes leurs frais de production.

Principaux enseignements :

La valeur du marché des droits sportifs en France s'élève à 1,45 milliard d'euros fin 2016 (+25 % par rapport à 2011). Cette valeur est très majoritairement captée par les compétitions de football (80 %), suivies loin derrière par les compétitions de rugby (près de 10 %).

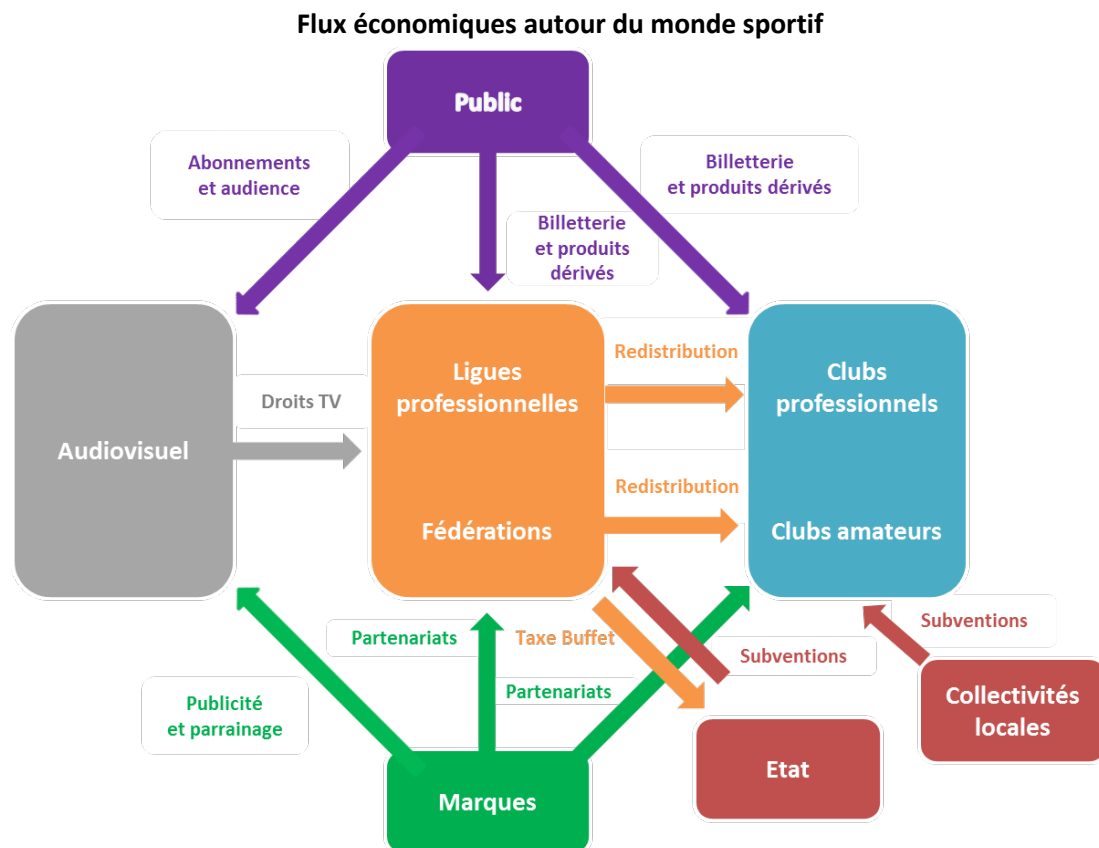
Le montant des droits versés à des organismes français a légèrement progressé entre 2011 et 2016 (+7 %), du fait notamment de l'augmentation des droits de la Ligue 1 de football et du TOP 14 de rugby. Sur cette période, les montants versés à des organismes internationaux ont augmenté beaucoup plus rapidement (plus de 80 %).

Ces évolutions du marché des droits s'expliquent en partie par la forte concurrence entre les éditeurs, animée notamment par l'arrivée de beIN SPORTS en 2012 et de SFR en 2016 et par le rachat par Discovery des chaînes Eurosport en 2015.

Le marché des droits sportifs en France est un marché concentré, tant du côté de la demande que du côté de l'offre. En effet, 4 groupes audiovisuels représentent plus de 90 % du marché du côté de la demande, quand la Ligue 1 de football représente la moitié du marché du côté de l'offre. La structure oligopolistique bilatérale de ce marché s'explique notamment par l'existence de barrières à l'entrée, tant pour les acheteurs (investissements lourds sur plusieurs années, appels d'offres perçus comme complexes) que pour les vendeurs (le sport ou la compétition doit être attractif pour une frange importante des téléspectateurs).

Contributions économiques du média télévisuel au sport

Les contributions économiques directes du média télévisuel au monde sportif (ligues, fédérations et clubs), c'est-à-dire les montants liés à la vente des droits télévisuels, s'inscrivent dans un système économique qui peut être résumé par la figure ci-dessous.



Source : CSA.

Les fédérations et les ligues professionnelles disposent de quatre postes de ressources :

- les recettes de billetterie et produits dérivés ;
- les recettes liées aux partenariats ;
- les subventions publiques ;
- les recettes liées aux droits d'exploitation télévisuels des compétitions concernées.

Cette partie propose une analyse de la place des droits TV dans le financement des clubs et dans le développement du sport amateur.

Elle étudie également les retombées économiques indirectes sur le sport que peut entraîner la médiatisation télévisuelle, en tant que fenêtre d'exposition.



Les droits télévisuels constituent pour certains sports une ressource majeure mais aussi un facteur potentiel de dépendance

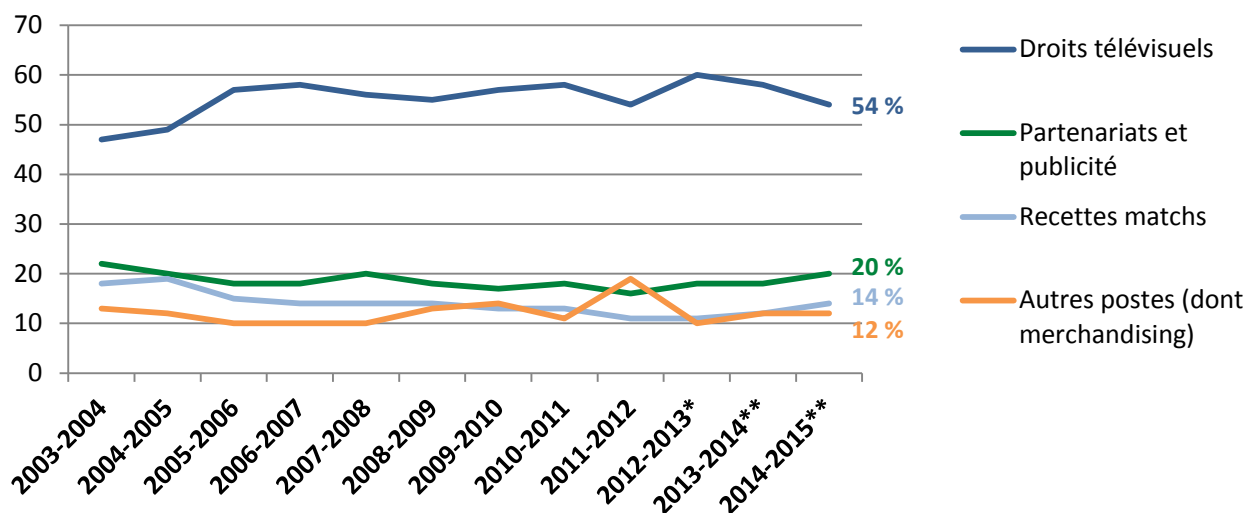
Les droits télévisuels constituent une ressource majeure pour certains sports

Comme indiqué précédemment, les droits TV se concentrent en 2016 très majoritairement sur le football (80 % de la valeur totale des droits) et dans une moindre mesure sur le rugby (10 % de la valeur totale).

Les droits TV représentent une partie importante des ressources des clubs professionnels de football et de rugby. En effet, les droits TV comptent en moyenne pour 45 % des ressources des clubs de football de Ligue 1 et de Ligue 2 pour les saisons 2014-2015 et 2015-2016²⁵. Il s'agit de leur poste de ressources principal. Pour ce qui concerne les clubs de rugby du TOP 14 et de Pro D2, cette proportion est moins élevée, mais s'élève tout de même à 21 % pour la saison 2014-2015²⁶.

Les deux figures ci-dessous portent sur les championnats de première division de football (Ligue 1) et de rugby (TOP 14), dont la part des droits TV dans les revenus est supérieure à celle des championnats de deuxième division (Ligue 2 et Pro D2). Elles indiquent l'évolution de la répartition des produits d'exploitation des clubs de ces deux championnats depuis une dizaine d'années.

Evolution de la répartition des produits d'exploitation des clubs de Ligue 1 de football entre 2003 et 2015 (en %)²⁷



Source : rapports financiers DNCG²⁸.

²⁵ LFP, DNCG, Rapport financier du football professionnel français, saison 2015-2016, p.7, <http://www.lfp.fr/corporate/article/publication-du-rapport-financier-2015-2016.htm>.

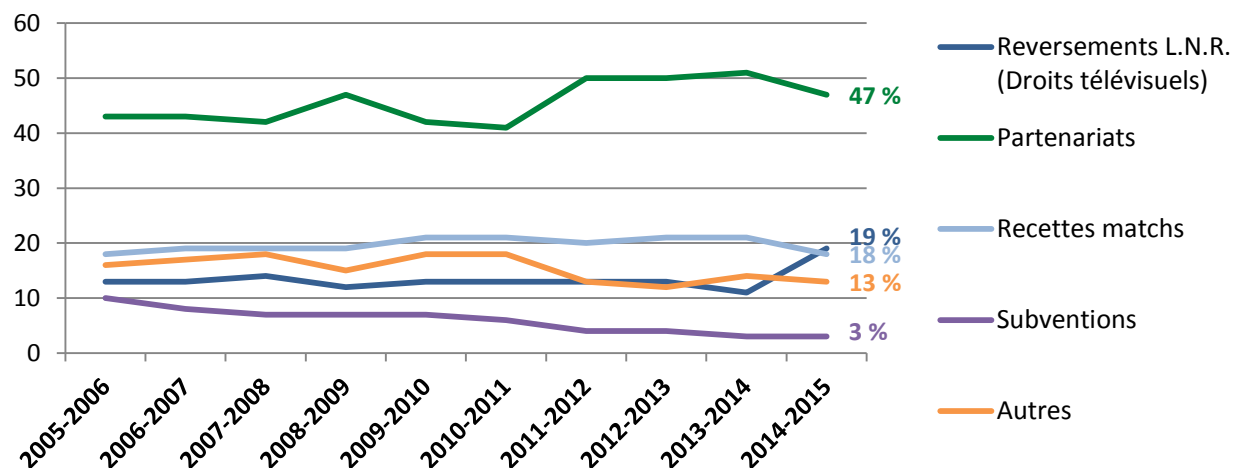
²⁶ LNR, DNACG, Rapport annuel DNACG 2016, p.11. <http://www.lnr.fr/sites/default/files/Rapport-DNACG-2016.pdf>.

²⁷ Afin que l'analyse soit cohérente sur la période, le PSG a été retiré de l'échantillon à partir de la saison 2012-2013 (*) et l'AS Monaco à partir de la saison 2013-2014 (**). En effet, à partir de ces dates, les deux clubs ont changé de modèle économique suite à l'arrivée de nouveaux investisseurs, ce qui peut conduire à modifier la répartition de leurs ressources. De ce fait, leur prise en compte conduit à baisser artificiellement la part des droits TV.



La part des recettes des clubs de Ligue 1 de football liée aux droits télévisuels a crû au cours des quinze dernières années. Le poids des recettes de partenariats et de publicité et des recettes de billetterie connaît en revanche une légère tendance à la baisse jusqu'à la saison 2013-2014, et croît légèrement depuis celle-ci.

Evolution de la répartition des produits d'exploitation des clubs du TOP 14 de rugby entre 2005 et 2015 (en %)



Source : rapports DNACG²⁹ 2012, 2013 et 2016.

Le poids des droits TV dans les recettes des clubs du TOP 14 est plus faible que pour les clubs de Ligue 1 et sa croissance est moins marquée.

Les recettes liées aux partenariats représentent près de la moitié des revenus (47 % en 2014-2015) et constituent le premier poste de ressources depuis 10 ans. Lors de la saison 2013-2014, la part des droits TV a fortement augmenté, suite à la première procédure de mise en concurrence des éditeurs de télévision. En 2014-2015, la part des produits provenant des droits TV a pour la première fois dépassé celle des recettes de billetterie. Depuis 2005, la part des subventions a continuellement diminué.

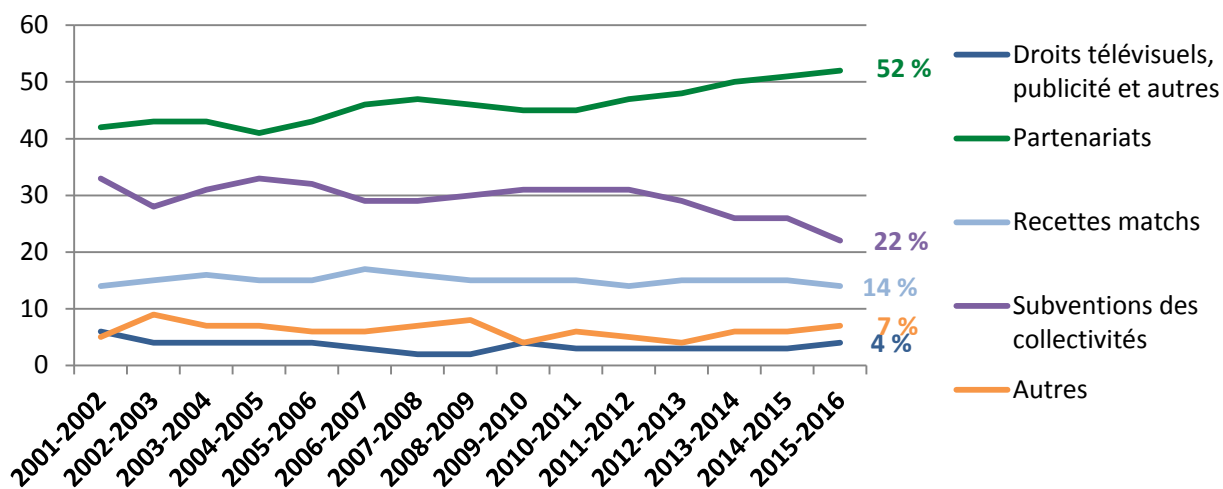
Par comparaison avec la Ligue 1 et le TOP 14, la figure ci-dessous indique l'évolution de la répartition des produits d'exploitation des clubs de Pro A de basketball (le championnat de France de première division) depuis la saison 2001-2002.

²⁸ DNCG : Direction nationale de contrôle de gestion, commission indépendante hébergée par la LFP, chargée de surveiller les comptes des clubs de football professionnels en France.

²⁹ La DNACG est la Direction nationale d'aide et de contrôle de gestion, organisme chargé d'assurer le contrôle de la gestion administrative, financière et juridique des clubs disputant les championnats français professionnels et fédéraux de rugby à XV.



Evolution de la répartition des produits d'exploitation des clubs de Pro A de basketball entre 2001 et 2016 (en %)



Source : DNCCG³⁰, résultats financiers cumulés des clubs, saisons 2001-2002 à 2015-2016.

Les subventions représentent une part importante, bien que décroissante, des ressources des clubs de Pro A de basketball (de l'ordre de 30 % jusqu'à la saison 2011-2012, 22 % pour la saison 2015-2016). Depuis la saison 2011-2012, cette part a diminué au profit de celle des ressources de partenariats, qui sont le poste principal de revenus des clubs de Pro A (52 % pour la saison 2015-2016). Les ressources liées à la vente de droits télévisuels représentent une part limitée des ressources de ces clubs (4 % pour la saison 2015-2016), malgré la hausse des droits TV entre la saison 2014-2015 et 2015-2016 consécutive à un nouvel appel d'offres.

Pour le championnat de Pro A de basketball, comme pour une grande partie des compétitions diffusées en télévision, les recettes liées aux droits télévisuels ne constituent pas un poste de ressources majeur.

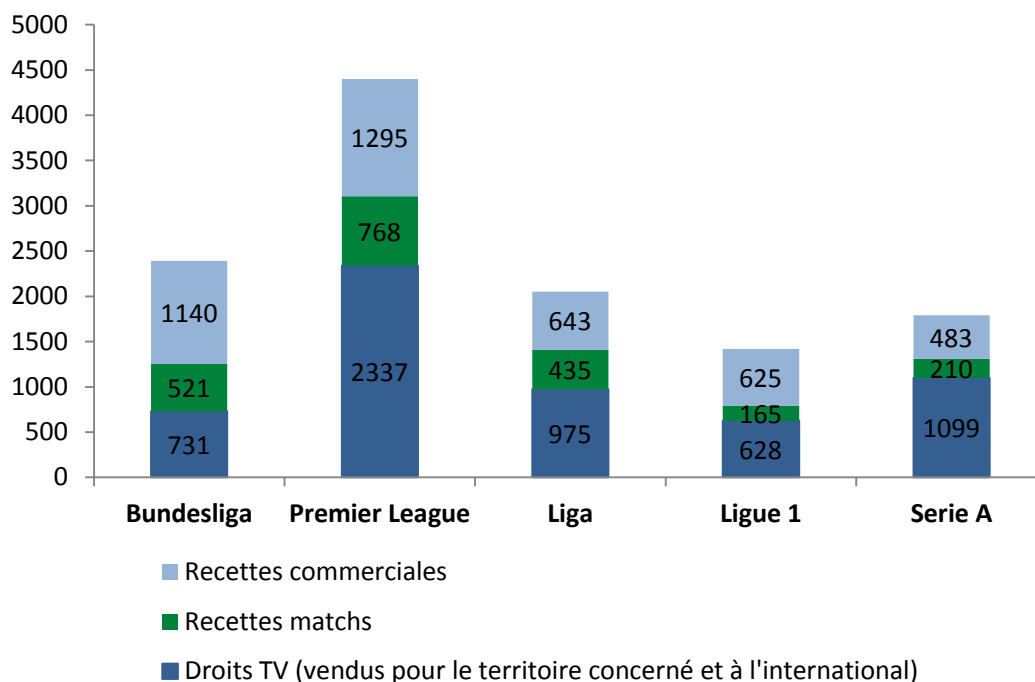
La Ligue 1 de football, pour laquelle les recettes liées aux droits télévisuels représentent le premier poste de ressources, fait figure d'exception parmi les compétitions françaises³¹. Toutefois, le montant des droits TV perçus par la Ligue 1 de football est inférieur, voire très inférieur, à ceux des autres principaux championnats nationaux de football en Europe (Bundesliga allemande, Premier League anglaise, Liga espagnole et Serie A italienne), comme le montre la figure ci-dessous.

³⁰ DNCCG : Direction nationale du conseil et du contrôle de gestion de la Ligue nationale de basketball.

³¹ Les droits TV sont aussi le premier poste de ressources du championnat de Ligue 2.



Recettes des cinq principaux championnats européens de football au cours de la saison 2014-2015 (en millions d'euros)



Source : Calcio Report 2016, Liga Report 2016, Guardian, DNCG Rapport annuel 2016, Bundesliga Report 2016, Deloitte Football Money League 2016.

En particulier, le montant de droits TV perçus par le championnat anglais de Premier League est près de quatre fois plus élevé que celui perçu par le championnat français.

➔ Question n° 3 : le développement économique du sport passe-t-il nécessairement par une place prépondérante des droits télévisuels dans ses ressources ?

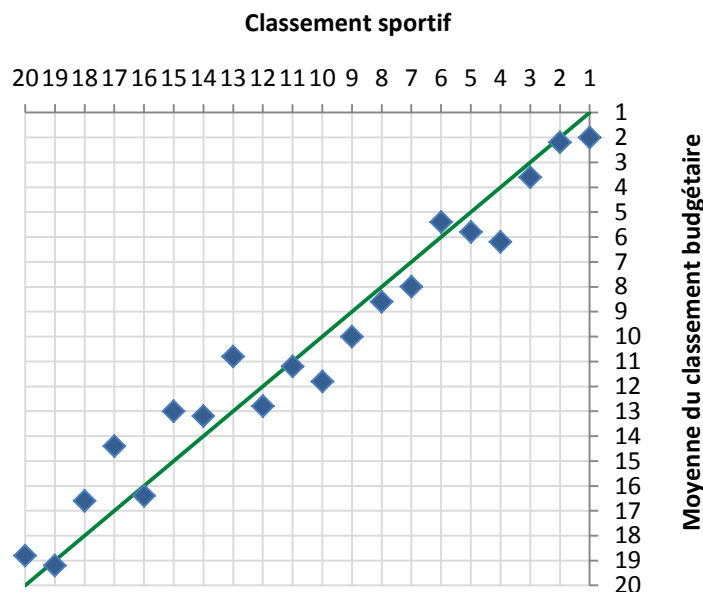
Les performances économiques sont fortement corrélées aux performances sportives

De par leur niveau et leur poids dans les ressources des clubs des championnats nationaux de football et de rugby, les droits TV sont de nature à constituer une variable importante des performances sportives individuelles, de même que celles-ci peuvent substantiellement contribuer à la valeur des droits TV.

Les figures ci-dessous illustrent le lien existant entre la performance économique d'un club (le montant de son budget, dont les droits TV représentent une fraction importante) et sa performance sportive (la position dans le classement) pour respectivement les clubs de Ligue 1 de football, les clubs participant aux compétitions européennes de football et les clubs du TOP 14 de rugby.



Corrélation entre les classements moyen sportif et budgétaire des clubs de Ligue 1 de football au cours des saisons 2011-2012 à 2015-2016



Source : LFP, DNCG, Rapports financiers. Traitement CSA.

Lecture du graphique : pour chaque position au classement sportif, la figure indique le classement budgétaire moyen des clubs ayant atteint cette position au cours des saisons 2011-2012 à 2015-2016. Par exemple, les clubs en tête du classement lors des 5 saisons sont classés en moyenne deuxième au plan budgétaire. A cet égard, et du fait de ce calcul en moyennes de classements, le premier en moyenne de classement sportif n'est pas nécessairement premier en moyenne de budget.

Au cours des saisons 2011-2012 à 2015-2016, le degré de corrélation entre les classements budgétaire et sportif entre les clubs de Ligue 1 est élevé. Les clubs aux budgets les plus élevés ont obtenu les meilleurs classements tandis que ceux présentant les budgets les plus faibles ont terminé aux dernières positions³².

Cette corrélation se vérifie aussi au niveau européen : d'après le ministère chargé des sports, la performance économique serait une condition indispensable à la performance sportive dans les principaux championnats européens de football³³.

La figure ci-dessous compare le budget moyen et le coefficient UEFA (qui traduit les performances sportives) des principaux clubs de football des championnats allemand, anglais, espagnol, français et portugais³⁴.

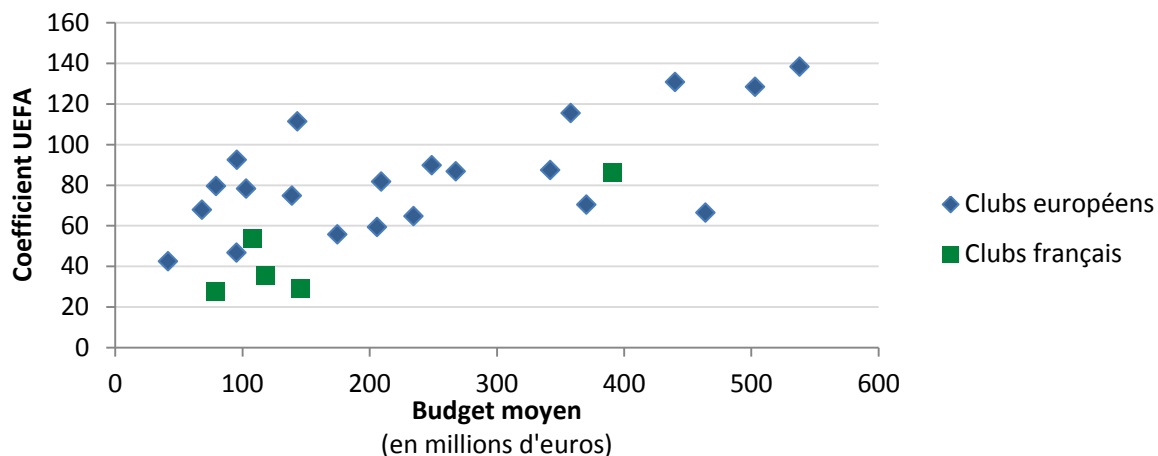
³² Cette corrélation s'observe également pour la seule saison 2015-2016. Voir LFP, DNCG, Rapport financier du football professionnel français, saison 2015-2016, p.39.

³³ Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, *Performance sportive et/ou performance financière : une convergence dans les principaux championnats de football*, 2016, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_comparaison_v2.pdf.

³⁴ Les principaux clubs en question sont les cinq clubs les mieux classés en termes de coefficient UEFA 2015/2016 en France, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne et au Portugal et dont les données étaient disponibles. L'analyse concerne les clubs suivants : Real Madrid, FC Barcelone, Atlético Madrid, Valence, Séville, Bayern Munich, Borussia Dortmund, FC Schalke 04, Juventus, Naples, Lazio de Rome, AC Milan, Inter Milan, Arsenal, Chelsea, Manchester City, Manchester United, Tottenham, Paris Saint-Germain, Olympique de Marseille, Olympique Lyonnais, AS Monaco, Lille, Benfica, Porto et Sporting Portugal.



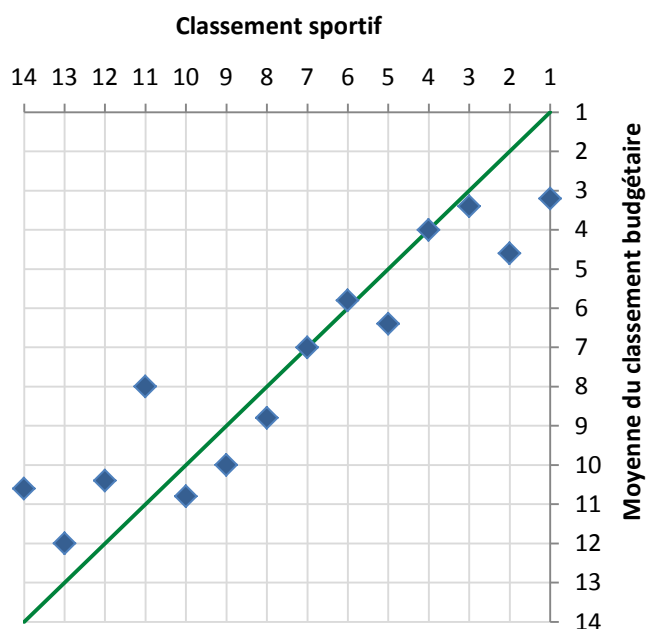
Corrélation entre le budget et le coefficient UEFA des clubs des principaux championnats de football européens au cours des saisons 2011-2012 à 2014-2015



Source: KPMG, Football Benchmark et UEFA. Traitement CSA.

Cette figure traduit elle aussi une relation positive entre performance économique et performance sportive. Les clubs français présentent à la fois des budgets et des coefficients UEFA relativement faibles en comparaison des autres principaux clubs européens. Le PSG, qui a un budget moyen plus conséquent que celui des autres clubs français sur les saisons 2011-2012 à 2014-2015 (390 millions d'euros), est aussi le club français le plus performant.

Corrélation entre les classements moyens sportif et budgétaire des clubs du TOP 14 de rugby au cours des saisons 2011-2012 à 2014-2015



Source : LNR, DNACG, Rapports financiers. Traitement CSA.

S'agissant des clubs du TOP 14 de rugby, le degré de corrélation est aussi important. Il est toutefois moins marqué que pour les clubs de Ligue 1 s'agissant en particulier des premières et des dernières



positions au classement sportif. Les clubs classés en milieu de classement ont en revanche un niveau de budget fortement corrélé avec leurs performances sportives.

Les performances sportives d'un club sembleraient donc en partie dépendre de son budget. Toutefois, des critères non économiques, intangibles tels que le talent ou la formation, contribuent aussi positivement aux performances des clubs.

De manière symétrique, les droits TV perçus par un club dépendent de ses performances sportives. En effet, l'allocation des droits TV d'une compétition entre ses participants dépend généralement de leurs performances sportives. Cette règle d'allocation varie selon les championnats, comme l'explique l'encadré ci-dessous pour les championnats européens de football.

Comparaison des mécanismes d'allocation des droits TV dans les principaux championnats européens de football

Deux modèles de propriété des droits télévisuels existent : la propriété individuelle, par laquelle chaque club négocie individuellement les droits télévisuels de ses matchs, et la propriété collective, par laquelle la ligue gère collectivement les droits télévisuels de tous les matchs puis les redistribue aux clubs en fonction de certains critères.

Depuis la saison 2015-2016, à partir de laquelle la Liga espagnole de football a abandonné le premier modèle, les ligues des cinq principaux championnats de football européens négocient tous leurs droits de manière collective.

D'après la théorie économique, la gestion collective des droits TV, correspondant à la formation d'un cartel, permettrait d'obtenir une rémunération globale plus élevée que la vente individuelle des droits³⁵. Ceci s'est vérifié pour la Liga lors du passage de la propriété individuelle à la propriété collective, en particulier pour les droits TV internationaux³⁶.

La propriété collective des droits TV peut également permettre, grâce à un mécanisme de redistribution, d'équilibrer les forces financières des clubs et *in fine* la compétitivité sportive, en élevant le niveau moyen du championnat et l'incertitude sportive. Ce rééquilibrage dépend de l'importance relative des critères de distribution adoptés (part égalitaire, résultats sportifs, notoriété, etc.).

³⁵ Andreff et Bourg (2000), *Broadcasting rights and competition and European football, The economics of sport and the media*, 2006 - books.google.com

FORT R., J. QUIRK (1995), *Cross-subsidization, Incentives and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*, Journal of Economic Literature, 33 (3), 1265-1299.

³⁶ Ecofoot, *Comment la Liga est-elle parvenue à accroître ses recettes TV internationales ?*, octobre 2015, <https://www.ecofoot.fr/liga-accroissement-recettes-tv-internationales-298/>. Lors du passage de la propriété individuelle à la propriété collective, la ligue a assuré au FC Barcelone et au Real Madrid une prime leur garantissant au moins le montant que la négociation individuelle leur aurait permis de négocier.



Règles de répartition des droits TV des principaux championnats européens de football au cours de la saison 2014-2015

En %	Bundesliga	Premier League		Liga	Ligue 1	Serie A
Type de droits	Total	Nationaux	Internationaux	Total	Total	Total
Egalitaire	0	50	100	50	47	40
Notoriété	0	25	0	25	25	30
Résultats	100	25	0	25	28	30
Total	100	100	100	100	100	100

Source : articles de presse³⁷

Comparaison des droits TV perçus selon le classement sportif dans les principaux championnats européens de football au cours de la saison 2013-2014 (2015-2016 pour la Liga espagnole)

Rapport entre	Bundesliga	Premier League	Liga	Ligue 1	Serie A
1er et 10ème	1,35	1,28	3,93	2,05	2,74
1er et dernier	1,8	1,48	5,06	2,87	3,61
10ème et dernier	1,32	1,15	1,28	1,4	1,31

Source : AS, *El Cardiff cobro 32,5 millones mas que el Atletico en 2014*, Février 2015, http://futbol.as.com/futbol/2015/02/10/primera/1423536882_686465.html.

Les règles de redistribution des droits TV conduisent à une répartition relativement égalitaire en Angleterre et en Allemagne³⁸. Celle-ci est plus inégalitaire en Italie et en Espagne³⁹. La Ligue 1 de football occupe de ce point de vue une position intermédiaire.

Les droits TV participent de la performance économique. Les performances sportives, dans la mesure où elles entrent en compte dans l'allocation des droits TV, ont un effet sur le montant de droits TV perçu par chaque club. Les droits TV et les performances sportives entretiennent donc une relation de réciprocité.

³⁷ La Tribune, *Quelle est la répartition des droits TV de la Ligue 1 à l'issue de la saison 2014-2015*, 23 juin 2015, <http://www.latribune.fr/economie/france/quelle-est-la-repartition-des-droits-tv-de-ligue-1-a-l-issue-de-la-saison-2014-15-486228.html>

Ecofoot, *Quelle est la répartition 2015-16 des droits TV de Liga BBVA ?*, juin 2016. <https://www.ecofoot.fr/ligabbva-repartition-droitstv-1020/>

L'Equipe, *Droits TV de Premier League : Jackpot pour l'Arsenal*, mai 2016. <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Droits-tv-de-premier-league-jackpot-pour-arsenal/681716>

Worldzine, *L'influence de l'explosion et de la répartition des droits TV sur le niveau des cinq grands championnats européens*, Février 2016, <http://www.worldzine.fr/2016/02/20/linfluence-de-lexplosion-et-de-la-repartition-des-droits-tv-sur-le-niveau-des-cinq-grands-championnats-europeens/>

Ecofoot, *La Série A adopte une nouvelle répartition des droits TV*, mars 2016, <https://www.ecofoot.fr/seriea-droitstv-repartition-792/>

³⁸ L'allocation des droits TV en Allemagne dépend pourtant uniquement des résultats sportifs, mais le montant des droits ne varie que modérément en fonction du classement.

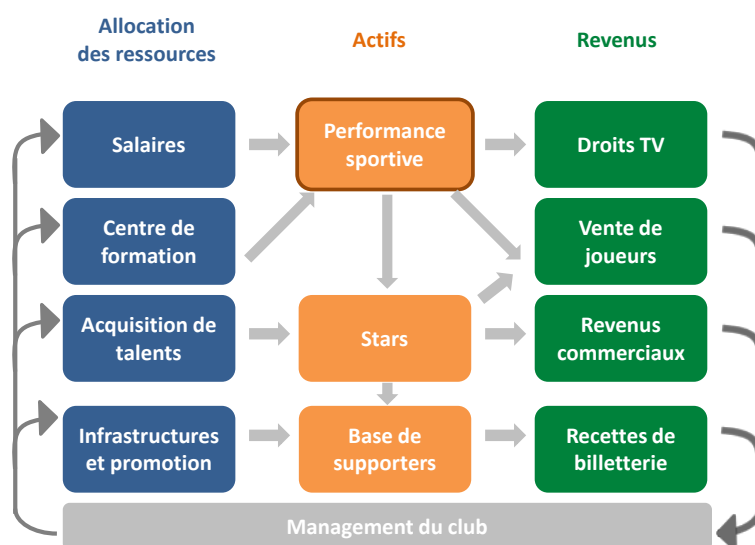
³⁹ En Espagne, le passage à une gestion collective des droits TV a conduit à une baisse des écarts entre les montants perçus par les différents clubs.



Cette relation de réciprocité entre performance sportive et droits TV (donc performance budgétaire) est à l'origine d'un cercle vertueux ou vicieux, selon notamment qu'un club connaît de bonnes ou de mauvaises performances sportives.

La figure ci-dessous représente cette dynamique. De bonnes performances sportives ont un effet positif sur les différents postes de ressources : les droits TV, mais également les revenus commerciaux ou les revenus de billetterie. Ces ressources sont utilisées par le gestionnaire du club pour investir dans les salaires et la formation des joueurs, l'acquisition de talents, les infrastructures ou encore la promotion, variables qui jouent positivement sur la performance sportive.

Relation entre performance sportive et performance économique



Source : AT Kearney, *Winning in the Business of Sports*, 2014. Traitement CSA.

Les salaires constituent le poste principal de dépenses des clubs de Ligue 1 de football (56 % pour la saison 2015-2016) et du TOP 14 de rugby (61 % au cours de la saison 2014-2015).

Certaines compétitions peuvent présenter un risque de dépendance systémique aux droits télévisuels

Les droits TV, en ce qu'ils participent de la performance économique, ont un effet positif sur la performance sportive. Toutefois, parce qu'ils peuvent représenter une part importante des revenus des ligues et de leurs clubs et qu'ils peuvent varier en fonction des performances sportives, ils peuvent aussi faire peser un risque sur ces derniers. Ce risque se matérialise à deux niveaux : un risque systémique pour les ligues, et un risque individuel pour les clubs.

Certaines compétitions, et plus précisément les clubs ou équipes qui y participent, présentent un risque systémique associé aux droits TV, en particulier aux droits TV versés par les diffuseurs



nationaux, qui sont bien plus importants que ceux versés par les diffuseurs étrangers⁴⁰. Le risque systémique est d'autant plus grand que les droits TV sont élevés et qu'ils représentent une fraction importante des revenus d'une compétition.

Pour certaines compétitions, une baisse des droits TV pénaliserait leur développement économique, mais ne mettrait vraisemblablement pas en cause leur viabilité économique. La Ligue nationale de handball (LNH) a par exemple indiqué que les droits TV, qui représentent moins de 5 % des revenus des clubs de la Lidl Star Ligue, permettent en moyenne à ces clubs de payer un joueur de niveau international ne figurant pas parmi les plus grandes stars. Confrontés à une baisse des droits TV de cette compétition, les clubs de la Lidl Star Ligue pourraient ne plus être en mesure d'attirer un tel joueur. Ceci pénaliserait leur développement économique et sportif (au niveau européen), mais ne remettrait pas en cause la viabilité économique de cette compétition.

Pour d'autres compétitions, leur viabilité économique dépend directement des droits TV. C'est en particulier le cas de la Ligue 1 de football dont les droits TV perçus par ces clubs représentent une part importante de leurs revenus (44 % au cours de la saison 2015-2016), comme expliqué précédemment.

Les compétitions, et les clubs qui y participent, dépendent donc, à des degrés divers, des droits TV versés par les diffuseurs. Les droits TV dépendent en particulier :

- de la situation financière générale des diffuseurs ;
- de la valeur que ceux-ci associent aux compétitions (en termes de performances d'audience ou de capacité à attirer et à fidéliser des clients) ;
- de l'intensité de la concurrence pour l'acquisition des droits de ces compétitions.

Afin de diminuer ce risque systémique lié aux droits TV, les organisateurs de compétitions peuvent chercher à conduire une stratégie de diversification des revenus des clubs qui y participent. Une telle stratégie vise à augmenter la part des autres sources de revenus, dont en particulier ceux liés à la billetterie et aux partenariats. La LFP indique explicitement poursuivre une telle stratégie.

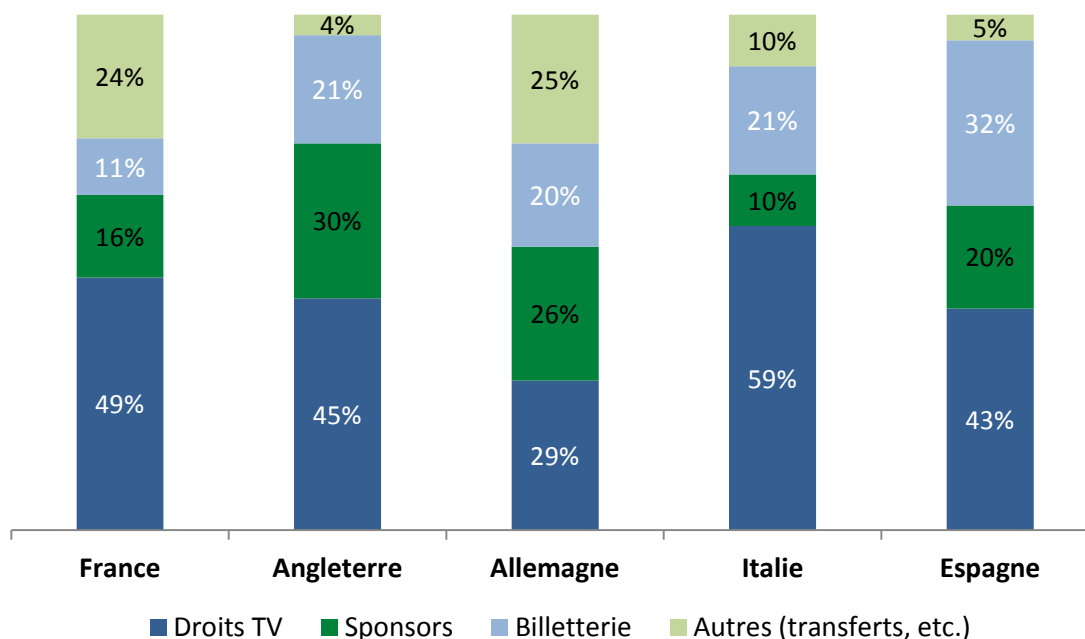
Le tableau ci-dessous présente le poids des différentes sources de revenus des clubs de Ligue 1 et des clubs des autres principaux championnats européens de football (Allemagne, Angleterre, Espagne et Italie) au cours de la saison 2013-2014⁴¹.

⁴⁰ Certaines compétitions comme la Ligue 1 ou le TOP 14 perçoivent des droits TV de la part de diffuseurs étrangers, mais ces droits restent faibles en comparaison des droits TV dits « domestiques ». Pour la Ligue 1 de football, les droits TV internationaux représentaient 5 % du total des droits TV domestiques et des droits TV internationaux au cours de la saison 2013-2014. D'autres compétitions, comme la Lidl Star Ligue de handball, ne sont pas diffusées à l'étranger, de sorte que les revenus de leurs droits TV proviennent uniquement de diffuseurs « domestiques ».

⁴¹ Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2016, *Performance sportive et/ou performance financière : une convergence dans les principaux championnats de football*, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_comparaison_v2.pdf.



Répartition des revenus dans les championnats de première division en Allemagne, Angleterre, Espagne, France et Italie pour la saison 2013-2014



Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

La part des droits TV dans les revenus des clubs de première division est relativement plus importante en France que dans les autres pays, tandis que la part des recettes liées aux partenariats et à la billetterie est relativement plus faible en France que dans les autres pays.

Les autres principaux championnats européens de football peuvent donc constituer des exemples pour la Ligue 1 de football en matière de diversification des sources de revenus⁴².

Outre les recettes de partenariats et de billetterie, les droits TV internationaux peuvent constituer un autre relais de croissance pour les compétitions. A ce titre, la LFP et la Fédération française de football (FFF) ont récemment ouvert un bureau en Chine, qui a notamment pour mission de « valoriser l'image des compétitions françaises (Ligue 1, Domino's Ligue 2, Coupe de la Ligue, Coupe de France) et des sélections nationales auprès du public chinois » et de « développer l'exposition audiovisuelle de [leurs] compétitions en recherchant des diffuseurs »⁴³.

L'augmentation des droits internationaux pourrait permettre de diminuer la dépendance systémique aux droits versés par les diffuseurs nationaux. Toutefois, comme ces derniers, les droits internationaux dépendent de la capacité financière des diffuseurs, de leur disposition à payer et de l'intensité de la concurrence qui s'exerce entre eux.

⁴² Cette analyse ne tient pas compte des différences de statut juridique et de fonctionnement qui peuvent exister entre les clubs français et les clubs européens voire entre les clubs d'un même championnat. Les clubs cotés en bourse peuvent par exemple lever des fonds pour construire une nouvelle enceinte sportive. Les clubs fonctionnant selon le modèle des *socios* peuvent éprouver des difficultés à faire accepter à ces derniers l'arrivée de nouveaux partenaires.

⁴³ LFP, Inauguration du bureau FFF-LFP à Pékin, 15 février 2017, <http://www.lfp.fr/corporate/article/inauguration-du-bureau-fff-lfp-a-pekin.htm>.



- ➔ Question n° 4 : l'accroissement des droits internationaux permet-il de diminuer le risque de dépendance systémique d'une compétition aux droits télévisuels ou déplace-t-il seulement ce risque sur d'autres acquéreurs que les diffuseurs nationaux ?

Les clubs peuvent présenter un risque de dépendance individuelle aux droits télévisuels

Comme étudié précédemment, les droits TV sont alloués au moins pour partie en fonction des performances sportives des clubs. Or, ces dernières sont par nature incertaines.

Les clubs qui réalisent de mauvaises performances sportives peuvent donc être confrontés à une baisse significative de leurs droits TV, et donc de leurs ressources totales. L'effet de cette baisse est d'autant plus négatif qu'elle est importante et non anticipée.

L'analyse se concentre sur les clubs de Ligue 1 de football, pour lesquels des informations détaillées sur leurs revenus sont disponibles⁴⁴, et plus particulièrement sur les clubs relégués de Ligue 1 en Ligue 2, la relégation étant un cas identifié par la LFP comme ayant « *des conséquences très importantes pour les revenus des clubs* »⁴⁵.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des sources de revenus de chacun des clubs relégués en Ligue 2 à l'issue des saisons 2011-2012 (Auxerre, Caen et Dijon), 2012-2013 (Bastia, Reims et Troyes), 2013-2014 (Ajaccio, Sochaux et Valenciennes) et 2014-2015 (Evian, Lens et Metz) entre la dernière saison en Ligue 1 et la première saison en Ligue 2⁴⁶.

⁴⁴ La Ligue professionnelle de football (LFP) publie chaque année, par le biais de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) les comptes individuels des clubs de football professionnels français, <http://www.lfp.fr/corporate/dnccg>.

⁴⁵ LFP, DNCG, *Rapport financier du football professionnel français, saison 2015-2016*, p.41, <http://www.lfp.fr/corporate/dnccg>. La relégation en Ligue 2 est mentionnée par la DNCG comme un des deux scénarios dans lesquels les résultats sportifs ont un impact fortement négatif sur les revenus. L'autre scénario correspond au maintien en Ligue 1 sans qualification en Coupe d'Europe. La relégation en Ligue 2 constitue un cas extrême. Bien que la répartition au sein de la Ligue 1 de football soit relativement égalitaire, un club dont le classement en Ligue 1 varie sensiblement par rapport à celui de la saison précédente observera une variation notable des droits TV perçus. Par exemple, l'OGC Nice, 4^{ème} au terme de la saison 2015-2016, a perçu 25 millions d'euros de droits TV, contre 18 millions d'euros suite à sa 11^{ème} place au classement de la saison 2014-2015, soit une hausse de 37 %.

⁴⁶ LFP, DNCG, *Compte individuels des clubs, saison 2013-2014 et saison 2014-2015* et *Rapport financier du football professionnel français, saison 2015-2016*, <http://www.lfp.fr/corporate/dnccg>. Les données ne sont pas disponibles pour l'équipe d'Evian suite à sa relégation en Ligue 2.



Baisse de chacune des sources de revenus des clubs de football relégués en Ligue 2 à l'issue des saisons 2011-2012 à 2014-2015

Revenus	Droits TV	Partenariats et publicité	Billetterie	Autres	Total
Caen	-51%	-28%	-54%	-1%	-30%
Dijon	-54%	-34%	-79%	-4%	-48%
Auxerre	-60%	-49%	-74%	-74%	-55%
Nancy	-55%	-36%	-52%	-19%	-46%
Troyes	-47%	-34%	-52%	-5%	-43%
Brest	-52%	-33%	-65%	0%	-45%
Valenciennes	-58%	-51%	-72%	100%	-49%
Sochaux	-53%	-52%	-66%	97%	-39%
Ajaccio	-51%	-16%	-44%	-76%	-51%
Lens	-45%	-6%	-41%	76%	-31%
Metz	-39%	-33%	-54%	12%	-36%
Moyenne	-51%	-34%	-59%	10%	-43%

Source : LFP, DNCG.

Note : La période d'analyse couvre deux appels d'offres, portant respectivement sur la période 2012-2016 et la période 2016-2020. Seuls les clubs relégués au cours de la saison 2011-2012 sont affectés par l'évolution des droits TV entre ces deux appels d'offres. Les données ne sont pas disponibles pour l'équipe d'Evian suite à sa relégation en Ligue 2. Les chiffres présentés sur la dernière ligne du tableau sont le résultat de moyennes arithmétiques.

Les équipes reléguées en Ligue 2 à l'issue des quatre dernières saisons ont subi une baisse importante de leurs droits TV de 50 % en moyenne⁴⁷. Pour ces clubs, la baisse des droits TV a représenté en moyenne 70 % de la baisse de leurs revenus totaux⁴⁸.

Les clubs de Ligue 1 de football présentent ainsi un risque de dépendance significatif aux droits TV.

Ceci posé, les autres sources de revenus subissent aussi une diminution importante en cas de relégation. La baisse des recettes de billetterie est de 59 % en moyenne ; elle est supérieure à la baisse moyenne des droits TV (-50 %). Les recettes liées aux partenariats et à la publicité diminuent elles aussi fortement (-34 % en moyenne) ; pour certains clubs, elle est comparable à celle des droits TV (Sochaux et Valenciennes).

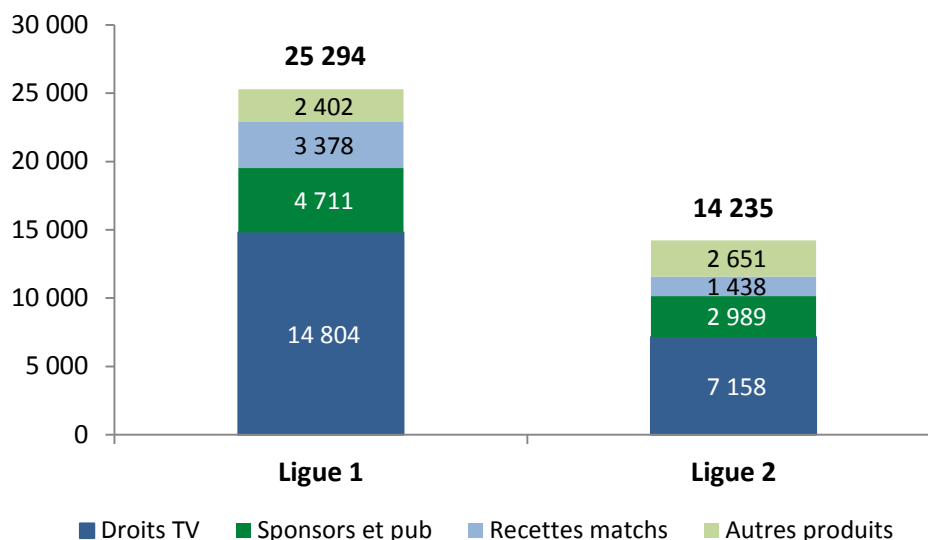
La figure ci-dessous compare les revenus totaux moyens des clubs (a) lors de la saison en Ligue 1 précédant la relégation et (b) lors de la saison en Ligue 2 suivant la relégation.

⁴⁷ La baisse des droits TV consécutive à la relégation en Ligue 2 est comprise entre -39 % (Metz) et -60 % (Auxerre). Cette baisse est relativement homogène selon les clubs (l'écart type est de 6 %).

⁴⁸ Le part représentée par la perte de droits TV dans la baisse des revenus totaux est comprise entre 52 % (Metz) et 83 % (Lens). Cette proportion est relativement homogène selon les clubs (l'écart type est de 8 %).



Comparaison des revenus totaux moyens lors de la dernière saison en Ligue 1 et lors de la première saison en Ligue 2 des clubs de football relégués l'issue des saisons 2011-2012 à 2014-2015 (milliers d'euros)



Source : LFP, DNCG.

Note : Les données ne sont pas disponibles pour l'équipe d'Evian suite à sa relégation en Ligue 2.

Si les clubs de football présentent ainsi un risque de dépendance économique marqué vis-à-vis des droits TV relativement aux autres sources de revenus (qui peuvent également diminuer), celui-ci résulte davantage du poids de ces droits dans les revenus des clubs que de l'ampleur de leur variation en cas de mauvaises performances sportives⁴⁹.

Les ligues mettent en place des mesures pour limiter l'effet négatif d'une relégation sur les ressources des clubs, notamment :

- une aide à la relégation basée sur l'ancienneté des clubs dans leur division respective, système notamment mis en place par la LFP et par la Premier League anglaise de football⁵⁰ ;
- une allocation des droits TV totaux entre divisions à la faveur de la deuxième division, comme c'est le cas pour la Pro D2 de rugby, qui représente 5 % des droits TV perçus pour le TOP 14 et pour la Pro D2 mais perçoit 40 % du total des droits de ces deux championnats.

Une manière plus radicale de diminuer la sensibilité des revenus aux performances sportives consiste à adopter un système de ligue fermée.

⁴⁹ Le risque de dépendance économique peut s'accompagner d'un risque de dépendance sportive, dans la mesure où les secondes sont fortement corrélées aux secondes. Ainsi, parmi les 11 clubs étudiés, un seul a retrouvé la Ligue 1 dès la saison suivante (Metz), quatre clubs ont mis entre deux et quatre saisons pour le faire, tandis que les six autres clubs sont toujours en Ligue 2. L'analyse du tableau montre, pour les saisons 2011-2012 d'une part et 2012-2013, plus les différents postes de revenus ont fortement diminué suite à la relégation en Ligue 2, plus la remontée en Ligue 1 a été longue.

⁵⁰ LFP, Communiqué de presse, Un protocole d'accord pour une unité retrouvée, 14 avril 2016, <http://www.lfp.fr/corporate/article/un-protocole-d'accord-pour-une-unite-retrouvee.htm>.



Dans un tel système, qui régit par exemple les championnats des sports majeurs aux Etats-Unis (NBA pour le basketball, NFL pour le football américain et NHL pour le hockey sur glace), les clubs sont assurés de conserver leur place au sein du championnat.

Ce système de ligue fermée est peu répandu en Europe. L'Euroleague de basketball fonctionne selon un modèle de ligue semi-fermée : sur les 16 participants à cette compétition européenne, 11 équipes y accèdent directement pour une durée de trois ans, indépendamment de leurs performances au sein de leur championnat national⁵¹.

La création d'une compétition européenne fermée est depuis longtemps un sujet de débat dans le football. L'UEFA a récemment réaffirmé que la Ligue des champions ne deviendrait pas une ligue fermée. Cependant, sa décision de revoir le format de la compétition pour la période 2018-2021, conduisant notamment à garantir quatre places aux championnats allemand, anglais, espagnol et italien, peut être perçue comme une manière de sécuriser la participation des principaux clubs européens⁵².

Enfin, la volonté de la LFP d'abaisser de trois à deux le nombre de clubs relégués chaque saison en Ligue 2 participait de cette volonté de diminuer la vulnérabilité des clubs⁵³. Suite à un conflit avec la FFF, ayant conduit le Conseil d'Etat à rejeter le recours de la LFP contre l'annulation de sa décision par la FFF, un compromis a été voté en avril 2016 pour un barrage entre le 18^{ème} de Ligue 1 et le 3^{ème} de Ligue 2, mis en place à partir de la saison 2016-2017⁵⁴.

Si le système de ligue fermée permet de sécuriser dans une certaine mesure les revenus des clubs, il peut toutefois conduire à une baisse de l'intensité de la compétition. Dans un tel système, un mécanisme de répartition égalitaire des revenus (dont les droits TV) peut être optimal⁵⁵. Ce mécanisme présente deux effets contraires sur l'intensité de la compétition : il accroît l'équilibre compétitif (*competitive balance*) en réduisant les différences de moyens économiques entre les clubs, mais il réduit l'incitation à la victoire (*incentives to win*). La baisse de l'intensité de la compétition peut en particulier affecter les clubs de la seconde partie du classement. Elle peut

⁵¹ France Info, *Rien ne va plus entre la FIBA et l'Euroleague, le basket français en danger ?*, 15 mars 2016, <http://sport.francetvinfo.fr/basket/rien-ne-va-plus-entre-la-fiba-et-l-euroleague-le-basket-francais-en-danger-325151> et Euroleague, *Clubs, domestic leagues and Euroleague Basketball hold working group on future of European club competitions*, 14 mai 2016, <http://www.euroleaguebasketball.net/euroleague-basketball/news/i/6qvc4qx4858gsgsx/clubs-domestic-leagues-and-euroleague-basketball-hold-working-group-on-future-of-european-club-competitions>.

⁵² Le Figaro, *Ligue des champions : pas de super ligue, mais un nouveau format en 2021 ?*, 23 mars 2016, <http://sport24.lefigaro.fr/football/ligue-des-champions/actualites/ligue-des-champions-pas-de-super-ligue-mais-un-nouveau-format-en-2021-851563> et L'Equipe, *Ligue des champions : vers un nouveau format en 2021 ?*, 23 mars 2016, <http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ligue-des-champions-vers-un-nouveau-format-en-2021/787733>.

⁵³ La Croix, *Montées/descentes : enfin l'épilogue au Conseil d'Etat ?*, 13 janvier 2016, <http://www.la-croix.com/Sport/Montees-descentes-enfin-epilogue-Conseil-Etat-2016-01-13-1300765691> : « les investisseurs ont besoin d'un peu plus de sécurité, explique alors Frédéric Thiriez, le président de la Ligue ».

⁵⁴ LFP, *Décisions du 14 avril 2016 du Conseil d'Administration de la LFP*, <http://www.lfp.fr/corporate/article/les-decisions-du-14-avril-2016.htm>.

⁵⁵ Palomino, Frederic and Rigotti, Luca, *The Sport League's Dilemma: Competitive Balance Versus Incentives To Win* (November 2000), Tilburg University CentER for Economic Research Working Paper No. 2000-109, <https://ssrn.com/abstract=250793>. Le système de répartition égalitaire des revenus est optimal si la ligue fermée maximise les profits joints des équipes y participant. A l'inverse, une ligue ouverte maximise la demande pour le sport (c'est-à-dire les droits TV), ce qui la conduit à adopter un système de répartition des revenus basé sur les performances spotives.



conduire à diminuer l'intérêt des spectateurs et des téléspectateurs et *in fine* à une baisse des revenus de billetterie et des droits TV.

Principaux enseignements :

Les fédérations et les ligues disposent de quatre postes de ressources principaux : les recettes de billetterie, les recettes de partenariats, les subventions publiques et les recettes liées aux droits d'exploitation télévisuelle.

Les droits télévisuels constituent le premier poste de ressources pour les clubs de Ligue 1 de football (44 %). Pour le TOP 14 de rugby et la Pro A de basketball, les recettes liées aux partenariats d'une part et à la billetterie d'autre part sont plus importantes que celles issues des droits de diffusion. Au niveau européen, la Ligue 1 de football perçoit cependant des recettes de ses droits télévisuels près de 4 fois inférieures à celles de la Premier League, et dans une moindre mesure des championnats allemand, espagnol et italien.

Les performances économiques des clubs sont corrélées à leurs performances sportives, notamment pour les clubs de Ligue 1 de football et du TOP 14 de rugby. Les droits télévisuels perçus par un club sont en effet conditionnés par plusieurs critères, dont les résultats sportifs.

Cette relation de réciprocité qui existe entre la performance économique et la performance sportive peut être à l'origine d'un cercle vertueux dont dépend l'investissement des organismes sportifs dans les infrastructures, dans leur capacité à acquérir de nouveaux talents, ou encore à développer des structures de formation.

Il peut cependant exister un risque de dépendance économique aux montants perçus pour les droits de diffusion télévisuel, systémique pour les ligues et individuel pour les clubs.



Les droits télévisuels constituent une ressource importante du développement du sport amateur

Les droits télévisuels alimentent le budget des fédérations nationales, qui le consacrent notamment au sport amateur

Les fédérations nationales ont pour objet « l'organisation de la pratique » et « participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives »⁵⁶.

Certaines fédérations perçoivent des droits télévisuels, en particulier pour la diffusion des matchs des équipes de France et parfois pour la diffusion de compétitions internationales se tenant en France.

Les ressources liées aux droits télévisuels ne sont pas réaffectées directement au financement du sport amateur. Elles alimentent le budget global des fédérations, qui consacrent une part de ce budget au sport amateur.

La comparaison de la part des droits télévisuels dans les ressources totales des fédérations et de la part du financement du sport amateur dans leurs dépenses totales peut donner une illustration de la contribution des droits TV au sport amateur⁵⁷.

Le poids des dépenses des fédérations consacrées au développement du sport amateur et de sa pratique varie selon les fédérations. La Fédération française de rugby (FFR) alloue 27 % de ses dépenses au sport amateur, tandis que la Fédération française de basketball y consacre 17 % de ses dépenses totales⁵⁸.

Selon les informations portées à la connaissance du Conseil, les recettes liées aux droits télévisuels représentent près d'un quart des ressources de la Fédération française de rugby, soit un poids comparable à celui du sport amateur dans les dépenses. La Fédération française de basketball obtient quant à elle environ un quart de ses ressources totales de ses partenariats (incluant notamment mais pas seulement les droits télévisuels), soit une part plus importante que la part des dépenses allouée au sport amateur.

La taxe Buffet est une source de revenus de nature réglementaire pour le sport amateur

A l'initiative de Marie-Georges Buffet, ministre de la Jeunesse et des Sports entre 1997 et 2002, le Parlement a adopté, dans le cadre de la loi de finances pour l'année 2000, une contribution sur la

⁵⁶ Code du sport, Articles L 131-1 et L 131-9.

⁵⁷ Par exemple, si la part des droits TV dans les ressources est supérieure à la part du sport amateur dans les dépenses (et si le budget est équilibré), cela peut signifier que les droits TV suffisent à eux seuls pour financer le développement du sport amateur.

⁵⁸ FFR, Assemblée générale FFR, juillet 2016, *Présentation du budget saison 2016-2017*. FFBB, 2016, *Rapport financier 2016*, Assemblée générale 2016, <http://www.ffbb.com/assemblee-generale-2016>.



cession à un service de télévision des droits de diffusion de manifestations sportives. Elle vise à mieux partager au sein du monde sportif les recettes financières tirées de la vente des droits d'exploitation télévisuelle de compétitions sportives.

Les contributeurs de la taxe Buffet sont les ayants-droit établis en France : les fédérations sportives et par délégation leurs ligues professionnelles, les associations sportives, les sociétés sportives, les organisateurs de manifestations sportives donnant lieu à remise de prix en argent ou en nature et les agences de commercialisation de droits sportifs, dès lors qu'elles agissent pour le compte des fédérations et des ligues françaises pour la vente de droits de diffusion de compétitions qu'elles organisent. La contribution s'élève à 5 % de la valeur de la cession des droits télévisuels.

Depuis le 1^{er} juillet 2008, le périmètre d'application de cette taxe a été étendu à tous les canaux de diffusion de la télévision (internet, téléphonie mobile, etc.) et à la diffusion de manifestations ou compétitions sportives selon un mode non linéaire.

Ce mécanisme de solidarité financière entre le sport professionnel et le sport amateur est destiné à partager les recettes financières tirées de la vente des droits sportifs des compétitions les plus médiatisées.

Depuis 2006, le produit de cette contribution est reversé au Centre national pour le développement du sport (CNDS)⁵⁹. L'établissement public national, placé sous la tutelle du ministre chargé des sports, « contribue au développement de la pratique du sport », favorise « l'accès au sport de haut niveau et l'organisation de manifestations sportives », promeut la santé par le sport, améliore la sécurité des pratiques sportives et la protection des sportifs, et encadre la pratique sportive⁶⁰.

Figure : Evolution du montant du produit de la taxe Buffet reçu par le CNDS (millions d'euros)

2011	2012	2013	2014	2015	2016
43,1	43,4	40,9	40,9	39,3	39,3

Source : rapports d'activité du CNDS.

La taxe Buffet finance le CNDS à hauteur de 39,3 millions d'euros en 2016, soit 15 % de son budget. La principale ressource du CNDS provient de la Française des Jeux (80 % des recettes environ). Le montant perçu par le CNDS au titre de la taxe Buffet est plafonné par loi de finances depuis 2013. Le reste est alloué au budget général de l'Etat.

La question d'étendre l'assiette de la contribution aux cessions de droits de diffusion des compétitions organisées par une fédération, une ligue professionnelle ou un organisateur privé établi hors de France est régulièrement évoquée.

Le 6 décembre 2013, les députés avaient ainsi adopté l'article 66 de la loi de finance rectificative qui prévoyait que cette taxe soit acquittée par les services de télévision et de vidéo à la demande et non

⁵⁹ Déduction faite des frais de gestion de l'administration fiscale (aujourd'hui à 4 % du montant de ce produit).

⁶⁰ CNDS, Présentation. <http://www.cnds.sports.gouv.fr/Présentation>



plus par les ayants-droit dans le cas où les manifestations sportives concernées étaient la propriété d'instances sportives internationales.

Dans sa décision du 29 décembre 2013, le Conseil Constitutionnel a estimé contraire à l'égalité devant la loi fiscale que le contributeur de la taxe diffère selon le lieu d'établissement du détenteur des droits de retransmission⁶¹.

Plus récemment, le sénateur David Assouline, dans le cadre de son rapport sur le sport à la télévision en France, a proposé que les opérateurs sportifs établis hors de France soient assujettis à la taxe Buffet. Pour ce faire, une solution serait que les opérateurs sportifs⁶² établis en France soient assujettis sur les montants reversés par les organisateurs internationaux des compétitions sportives⁶³. La FFF serait ainsi assujettie sur le reversement de l'UEFA pour les droits des matchs de l'équipe de France de football, de même que la FFR sur le reversement des droits de diffusion du Tournoi des 6 Nations par le Comité des 6 nations.

Cette proposition s'inscrit dans l'objectif d'élargissement de l'assiette de la taxe Buffet sans avoir d'incidence économique directe sur les éditeurs de télévision.

➡ Question n° 5 : comment élargir l'assiette de la taxe Buffet aux cessions de droits impliquant les ayants-droit étrangers ?

Le fonds de soutien à la production audiovisuelle contribue à l'exposition d'événements sportifs émergents

Par délibération du conseil d'administration du CNDS du 24 mars 2014, un fonds de soutien à la production audiovisuelle a été créé pour soutenir les fédérations sportives (et par extension les ligues professionnelles et associations ayant reçu un soutien fort de la fédération) dans le financement de la production télévisuelle d'événements sportifs émergents.

Ce dispositif a bénéficié à 25 projets en 2015, qui ont reçus au total près de 600 000 euros⁶⁴.

➡ Question n° 6 : comment faire émerger davantage de projets éligibles au fonds de soutien à la production audiovisuelle, au niveau national comme au niveau local, pour favoriser plus encore la diversité des disciplines exposées à la télévision ?

Le fonds de production audiovisuelle est un outil important et structurant pour aider au financement des coûts d'équipement et de production, qui sont parfois un frein à la médiatisation notamment de la pratique féminine et du handisport.

⁶¹ Conseil Constitutionnel, *Décision n° 2013-684 DC du 29 décembre 2013*, sur l'article 66.

⁶² Sont entendus comme « opérateurs sportifs », les fédérations et éventuellement les ligues sportives

⁶³ Rapport de David Assouline, *Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées*, septembre 2016.

⁶⁴ CNDS, *Rapport d'activité 2015*, <http://www.cnds.sports.gouv.fr/IMG/sources2015/projet/CNDS-2015.pdf>



Bien que des efforts restent nécessaires, la présence du sport féminin en télévision a crû au cours des dernières années. Le Conseil estime que le sport féminin a représenté entre 16 % et 20 % du volume horaire de diffusion de retransmissions sportives en 2016, contre 14 % en 2014 et 7 % en 2012. Certaines compétitions féminines ont connu des succès d'audience importants, qui sont le reflet d'un engouement réel et croissant pour le sport féminin.

Dans le cadre de ses missions d'intérêt public, le CSA a lancé les *4 saisons du sport féminin* en 2016, dans la lignée des *24 heures du sport féminin*, afin de mettre la pratique sportive féminine à l'honneur et d'ancrer le sport féminin dans les usages. L'opération consiste en quatre temps forts pilotés tour à tour par un des quatre partenaires : le CSA, le ministère chargé des droits des femmes, le ministère chargé des sports, et le Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Le premier temps fort, organisé par le CSA, permet de mettre en valeur et de médiatiser la pratique féminine autour d'un grand temps de médiatisation du sport féminin qui a eu lieu cette année les 11 et 12 février 2017.

Le handisport est encore très peu diffusé en télévision. Les retransmissions de handisport se limitent principalement aux Jeux paralympiques et aux championnats du monde d'athlétisme handisport. Néanmoins, la couverture médiatique des Jeux paralympiques de Rio (une centaine d'heures de direct en télévision nationale) a été meilleure que celle des Jeux de Londres en 2012 (seulement quelques heures de direct en télévision nationale) et constitue un pas vers une meilleure exposition du handisport⁶⁵.

Principaux enseignements :

Les droits sportifs participent indirectement au financement du sport amateur.

Les montants de droits télévisuels perçus par les fédérations, en particulier pour les matchs des équipes de France, alimentent leur budget, dont une partie est consacrée au développement du sport amateur.

La taxe Buffet, qui consiste en une contribution de 5 % sur les montants des droits de diffusion des compétitions sportives, constitue une autre source de financement du sport amateur. La question de l'élargissement de son assiette est régulièrement évoquée.

Le CNDS, qui perçoit le produit plafonné de la taxe Buffet (39,3 millions d'euros en 2016), a mis en place un fonds permettant aux fédérations sportives de bénéficier d'une aide à la production audiovisuelle pour initier ou accentuer la médiatisation de la pratique sportive féminine et de la pratique sportive de personnes en situation de handicap.

⁶⁵ Satellifax, *France Télévisions, succès d'audience pour les jeux Paralympiques*, 20 septembre 2016.



Le sport peut-il se développer sans droits télévisuels ?

La médiatisation d'un sport en télévision dépend de plusieurs critères :

- sa notoriété et son importance dans la culture du pays ;
- le nombre de fans, de pratiquants et de licenciés ;
- l'imbrication du calendrier de la compétition dans la grille de programmes d'une chaîne de télévision : horaire des rencontres, déroulement au cours de l'année, prévisibilité de la durée des rencontres ;
- son degré de « télégénie » : caractère spectaculaire, entretien du suspense, règles compréhensibles pour le grand public, infrastructures d'accueil, etc.

Les sports diffusés en télévision remplissent généralement tous ces critères, de manière structurelle ou parce qu'ils se sont adaptés aux exigences de la télévision (voir plus loin l'effet de la médiatisation sur le spectacle sportif). A l'inverse, les sports qui ne satisfont pas ces critères sont généralement peu ou pas diffusés en télévision, et ne parviennent pas à tirer des montants élevés de la cession de leurs droits de diffusion.

Les sports qui ne perçoivent pas de droits TV doivent se structurer autour de leurs autres postes de recettes : les recettes de billetterie, les subventions et les recettes de partenariats. Ces postes de recettes peuvent permettre à un sport de se développer économiquement.

Toutefois, ce développement semble être plafonné en l'absence d'une exposition médiatique. En effet, au-delà des droits TV, la télévision offre une fenêtre d'exposition au sport et engendre des retombées économiques importantes sur la pratique, l'attractivité auprès des partenaires et l'affluence dans les enceintes sportives (voir partie suivante).

L'encadré ci-dessous présente l'exemple du rugby, pour lequel la télévision a constitué et constitue toujours un facteur essentiel de son développement économique, à la fois grâce aux droits TV et aux retombées économiques de son exposition.

Le rôle de la télévision – en termes d'exposition médiatique et de ressources financières – dans le développement du rugby

Le rugby est un sport diffusé en télévision depuis 1957. Cependant, les retransmissions se sont limitées pendant longtemps à certaines rencontres du Tournoi des 5 Nations⁶⁶ et à la finale du championnat de France⁶⁷. Jusqu'au milieu des années 1990, l'exposition médiatique du rugby et plus particulièrement du championnat de France était faible.

⁶⁶ Désormais 6 Nations depuis l'inclusion de l'Italie en 2000.

⁶⁷ Moles, *La professionnalisation du rugby français : pouvoir économique et lien social, Corps et culture*, 1998.



Le championnat de France de rugby a profité de l'émergence des chaînes de télévision payante pour accroître son exposition. Cette compétition présente de nombreux attraits pour celles-ci : caractère feuilletonnant sur une majeure partie de l'année (de septembre à juin), matchs à des intervalles réguliers avec des durées fixes, etc.⁶⁸.

Ces caractéristiques ont notamment amené le groupe Canal Plus à acquérir les droits TV de la compétition dès 1995. À partir de cette date, la place du championnat de France de rugby en télévision a augmenté de manière continue. En 2016-2017, tous les matchs sont retransmis et deux magazines sont consacrés à la compétition.

La visibilité du rugby reste aujourd'hui un critère très important pour la fédération et la ligue nationale. A cet égard, le groupe France Télévisions contribue depuis de nombreuses années à l'exposition du rugby en diffusant la finale du TOP 14 mais également les matchs du Tournoi des 6 Nations.

Les instances françaises et internationales ont adopté plusieurs modifications de l'organisation des compétitions et des règles afin de rendre le « produit » rugby plus télévisuel.

Les recettes de partenariats dépendent notamment de la place du rugby à la télévision. Elles représentent une part prépondérante des ressources totales de la fédération (33,5 % en 2015-2016⁶⁹) et de la ligue (47 % des recettes des clubs de TOP 14 en 2014-2015⁷⁰)⁷¹.

Au-delà de l'exposition, la télévision a contribué financièrement au développement du rugby grâce à l'apport financier des droits TV. Le début du processus de professionnalisation du rugby correspond aux premiers investissements du groupe Canal Plus dans le championnat de France. Avec ce mouvement, le rugby professionnel est devenu de moins en moins dépendant des ressources publiques : la part des subventions au sein des ressources des clubs du TOP 14 a ainsi diminué de 10 % à 3 % entre les saisons 2005-2006 et 2014-2015⁷². Symétriquement, les droits TV sont de plus en plus importants pour les clubs du TOP 14, au point de dépasser les recettes de billetterie lors de la saison 2014-2015⁷³.

⁶⁸ La REM, *Droits sportifs et visibilité : le sport à la télévision devient un exercice à risque*, Hiver 2013-2014.

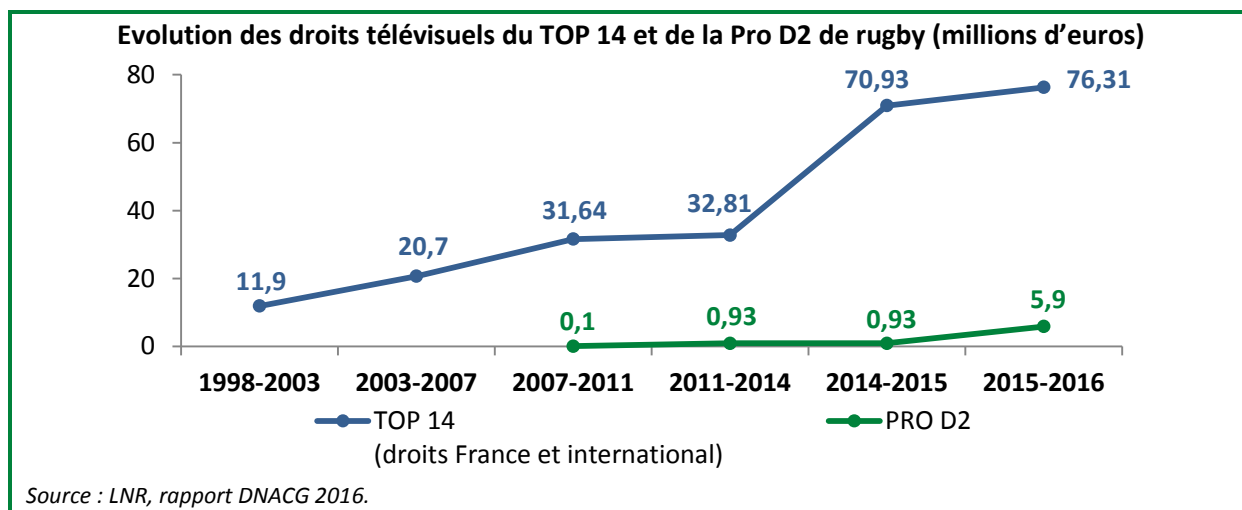
⁶⁹ FFR, *Rapport financier 2015-2016*, 2017.

⁷⁰ DNACG, *Rapport DNACG 2014-2015*, 2016.

⁷¹ En 2016, la FFR a consacré 7 % de son budget à sa stratégie territoriale, soit 25 % du montant total alloué au sport amateur. Cette somme témoigne de la volonté au niveau fédéral d'accroître la pratique du rugby dans les régions dans lesquelles ce sport est historiquement moins installé. Depuis plusieurs années, la FFR décentralise certains matchs des équipes de France (masculine, féminine et jeunes) dans des régions moins acquises au rugby. L'organisation de la Coupe du monde 2007 en France a aussi contribué à cet objectif.

⁷² DNACG, *Rapport DNACG 2012 et 2016*, 2013 et 2016.

⁷³ DNACG, *Rapport DNACG 2016*, 2016



Toutes les organisations sportives ne disposent pas des moyens économiques et de l'expertise pour mettre en valeur leurs compétitions auprès des médias. De plus, la médiatisation est parfois appréhendée comme un exercice ponctuel et éphémère, alors qu'un suivi de long terme est nécessaire.

➔ **Question n° 7 : comment renforcer les moyens et les compétences des fédérations pour développer l'attractivité de leurs disciplines auprès des médias ?**

De nombreux acteurs du monde du sport qui ne parviennent pas à accéder à la télévision développent une stratégie numérique visant à développer leur exposition. Ils utilisent en particulier les plateformes numériques comme moyen de diffusion et de communication autour de leur sport pour cibler directement leurs fans.

C'est le cas par exemple du club de handball de Ligue féminine le Cercle Dijon Handball, très actif sur les réseaux sociaux, qui a notamment diffusé en direct, via l'application Facebook Live, son dernier match de la saison 2015-2016 du championnat, avec l'accord de la ligue et du diffuseur officiel⁷⁴. La FFF a aussi fait le choix de diffuser en direct les matchs des championnats de CFA et CFA 2 (championnats de France amateurs de football) sur la plateforme Dailymotion.

Cette mise en valeur sur les plateformes numériques peut servir plusieurs stratégies. Elle peut être un moyen de développer l'attractivité du sport pour obtenir dans un second temps une diffusion en télévision. À titre d'analogie, l'*e-sport*, très populaire sur internet, attire de plus en plus d'acteurs au sein du paysage audiovisuel. Elle peut aussi servir à toucher un public plus jeune, ayant peu d'appétence pour la télévision et particulièrement présent sur ces plateformes. La Fédération française de ski a ainsi développé un service de *streaming* sur des disciplines et compétitions de niche (snowboard et freestyle notamment).

Ces stratégies numériques peuvent aussi être un moyen de répondre à des évolutions dans la pratique des sportifs, dont un certain nombre ne souhaitent pas forcément être licencié d'une

⁷⁴ Blog de France 3 Régions, *Handball : le CDB retransmet son dernier match en direct... Sur Facebook !*, 28 avril 2016.



fédération mais recherchent une pratique plus libre, pouvant tout de même comporter une dimension communautaire (exemple des nombreuses applications de course à pied).

Outre une fenêtre d'exposition, les plateformes numériques pourraient constituer une source directe de revenus pour les détenteurs de droits sportifs. En effet, elles mènent depuis quelques années des expérimentations en matière d'acquisition de droits de retransmissions, principalement sur des sports américains. Twitter a ainsi conclu un accord exclusif avec le circuit américain de golf PGA Tour pour la diffusion de 70 heures d'images en direct de plusieurs tournois du championnat sur la saison 2016-2017⁷⁵. De son côté, Amazon a obtenu auprès de la NFL (National Football League) les droits pour la diffusion des matchs de football américain du jeudi soir de la prochaine saison pour un montant de 50 millions de dollars⁷⁶.

- ➔ Question n° 8 : quelle serait la capacité des éditeurs de chaînes de télévision à conserver leur compétitivité sur le marché des droits sportifs si certaines plateformes numériques manifestaient leur volonté de rentrer sur le marché des droits sportifs ?

Principaux enseignements :

Le potentiel de médiatisation d'un sport en télévision dépend de plusieurs critères (notoriété du sport, nombre de pratiquants et de fans, logique de programmation des chaînes, caractère spectaculaire, règles compréhensibles pour le grand public, etc.).

Ces sports se structurent autour de leurs autres postes de recettes (billetterie, partenariats et subventions) qui peuvent permettre, même en l'absence de recettes d'attribution de droits de diffusion, un développement économique réel. Toutefois, les perspectives de développement semblent être plafonnées en l'absence d'une exposition médiatique que seule la télévision peut offrir et qui est garante de retombées économiques importantes.

Certaines disciplines développent leur exposition sur les plateformes numériques en retransmettant par exemple certaines de leurs compétitions en direct. Ces plateformes numériques pourraient à terme constituer une source directe de revenus pour les détenteurs de droits sportifs. En effet, elles mènent depuis quelques années des expérimentations en matière de droits de retransmissions, principalement sur des sports américains (Twitter a par exemple diffusé 10 matchs de la saison 2016 de football américain, pour un montant évalué à 10 millions de dollars). L'enjeu dépasserait alors le financement du sport et concernerait les éditeurs de chaînes de télévision, qui se trouveraient en concurrence avec ces nouveaux acteurs pour l'acquisition de droits sportifs.

⁷⁵ Satellifax, *Twitter/PGA Tour : le réseau social va retransmettre 70 heures en direct de tournois de golf*, 6 janvier 2017.

⁷⁶ Les Echos, *Amazon relance la guerre des contenus sportifs en direct entre géants de la tech*, 6 avril 2017.



Le média télévisuel constitue une fenêtre d'exposition aux retombées économiques majeures pour le sport

Le média télévisuel attire une audience massive et conserve une place privilégiée au sein des foyers français. Ces constats sont d'autant plus vrais s'agissant des retransmissions sportives :

- En France, depuis la création du Médiamat en 1989, elles représentent 23 des 25 plus fortes audiences jamais mesurées⁷⁷. Le record absolu d'audience pour une chaîne est détenu par la demi-finale de la Coupe du monde 2006 de football France - Portugal, qui a rassemblé 22,2 millions de téléspectateurs sur TF1.
- En 2016, 22 des 100 meilleures audiences de l'année en télévision correspondent à des programmes de sport, majoritairement des matchs de l'Euro de football 2016⁷⁸.
- Ces scores d'audience ne sont pas que le fait des chaînes dites « historiques » (TF1, France 2, M6, etc.). Les chaînes de la TNT gratuite apparues en 2005 et 2012 réalisent aussi de fortes audiences par exemple grâce au biathlon sur la chaîne l'Equipe ou à la Ligue Europa de football sur W9.

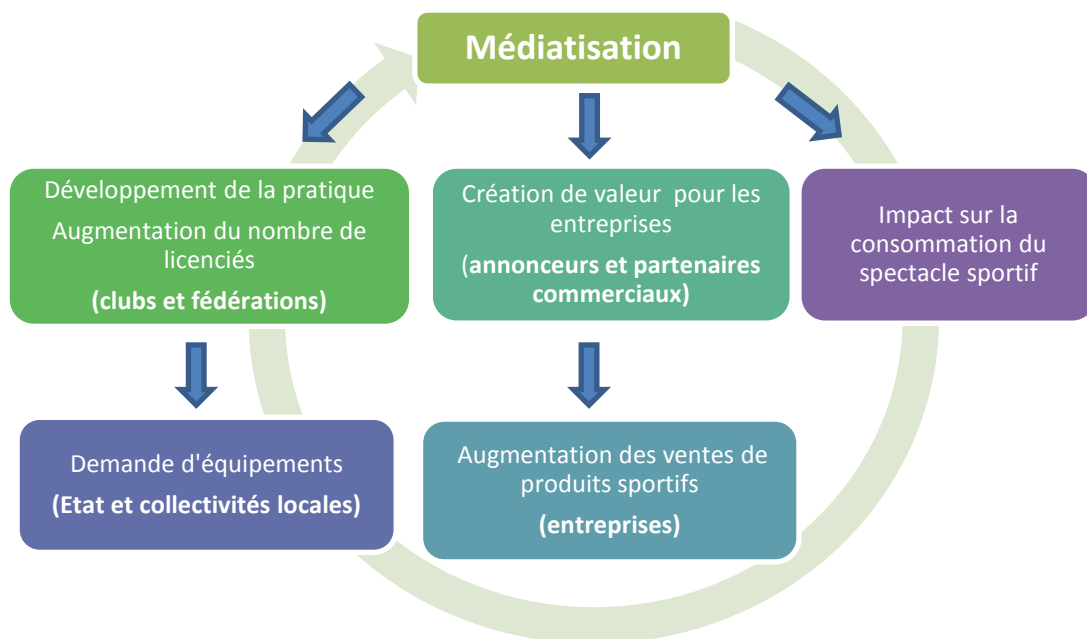
L'exposition du sport dépend de sa visibilité (base de foyers ayant accès à la chaîne qui le diffuse), de sa couverture (volume horaire de diffusion) et du traitement éditorial assuré par la chaîne (magazines, équipes de journalistes et de consultants, qualité du dispositif de captation etc.). Si elles réunissent tous les ingrédients pour attirer les téléspectateurs (compétition à un niveau international, équipe/athlète nationale performante) et que l'éditorialisation du contenu est de qualité, l'image du sport concerné peut évoluer et avoir un effet positif en particulier sur la pratique et l'attractivité auprès des partenaires et annonceurs et crée ainsi un cercle économique vertueux.

⁷⁷ Rapport Assouline, *Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées*, novembre 2016.

⁷⁸ La place du sport dans les 100 meilleures audiences varie en fonction de l'organisation des grandes compétitions internationales.



Cercle économique vertueux lié à la médiatisation télévisuelle d'un sport



Source : CSA.

Le média télévisuel est un média puissant qui peut agir comme amplificateur. L'exposition est toutefois à double tranchant. En effet, en cas d'évènement néfaste (dopage, triche, scandale extra-sportif) détériorant les valeurs d'un sport, les conséquences économiques peuvent être négatives, notamment dans un contexte d'émergence de nouvelles disciplines diffusées qui pourraient bénéficier d'effets de report en termes d'appétence et de suivi.

La médiatisation télévisuelle peut aider à développer la pratique sportive

L'exposition d'un sport en télévision peut avoir un effet sur sa perception par les téléspectateurs et *in fine* sur le nombre et le profil de ses pratiquants (licenciés, adhérents ou pratiquants loisirs).

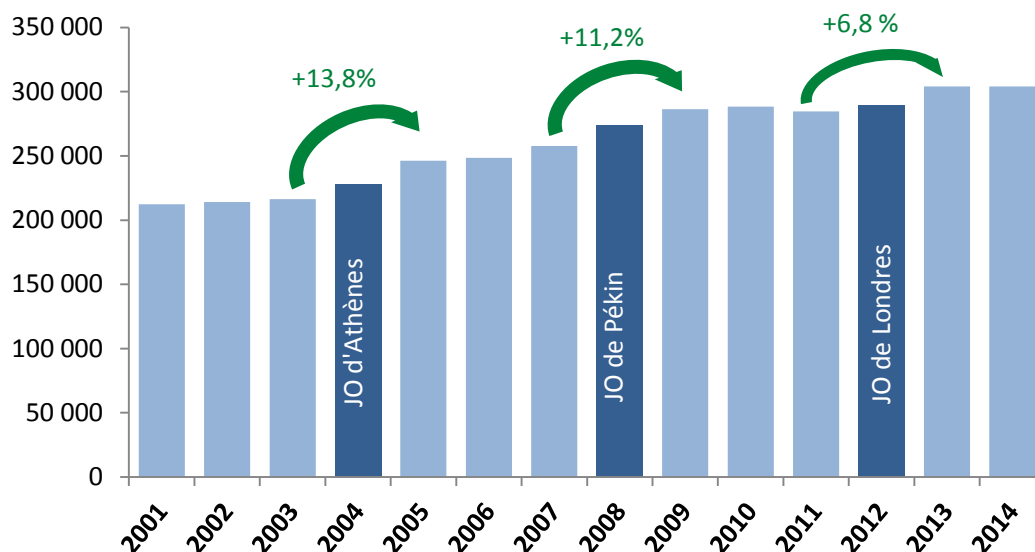
La médiatisation télévisuelle contribue à promouvoir la pratique, en complément des actions menées par les fédérations. En cas d'évènement « négatif » pour l'image du sport, elle peut toutefois freiner son développement.

La forte visibilité des épreuves des Jeux olympiques a par exemple un effet positif sur la pratique de certaines disciplines peu ou moins médiatisées en dehors de cet évènement, en particulier en cas de bonnes performances des athlètes français, d'athlètes stars ou au profil charismatique.

L'analyse de l'évolution du nombre de licenciés en natation entre 2001 et 2014, avec une attention particulière sur les années des Jeux olympiques d'Athènes, de Pékin et de Rio, témoigne de cet effet d'accélération.



Evolution du nombre de licenciés de natation entre 2011 et 2014



Source : Fédération française de natation. Cinq disciplines relèvent de la FFN : la natation, la natation synchronisée, le plongeon, l'eau libre et le waterpolo. Traitement CSA.

Chaque olympiade a un effet significatif sur la croissance du nombre de nageurs licenciés. Les performances des nageurs français au cours des Jeux de 2004 (6 médailles dont 1 en or), de 2008 (6 médailles dont 1 en or) et de 2012 (7 médailles dont 4 en or) expliquent en grande partie cet effet positif.

Un effet similaire peut être observé pour le badminton, dont le nombre de licenciés croît plus rapidement lors des années post-olympiques. Les Jeux de Pékin en 2008 ont eu un effet plus fort que les autres olympiades sur le nombre de licenciés. Selon la Fédération française de badminton, ceci s'explique notamment par la plus forte exposition du badminton durant cette olympiade et par les performances de la française Hongyan Pi⁷⁹.

Plus récemment, l'exposition médiatique des boxeurs et boxeuses français aux Jeux de Rio (6 médailles dont 2 en or) aurait entraîné un afflux d'inscription auprès des clubs de boxe particulièrement important⁸⁰.

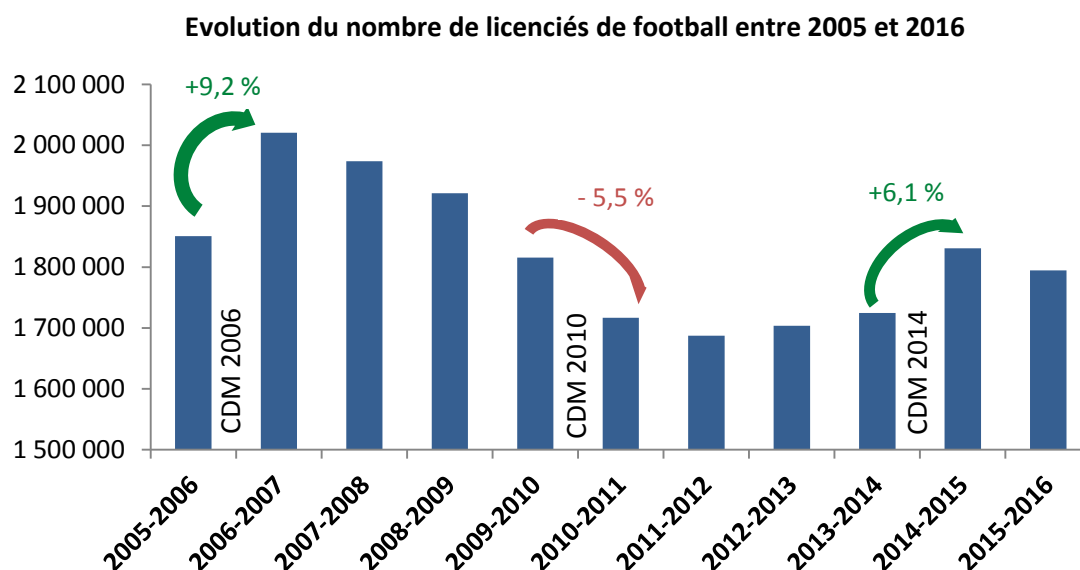
Ces effets s'observent également pour des compétitions de sports très diffusés en dehors des Jeux olympiques. Les épreuves de Coupe du monde ou d'Euro de football ont par exemple un effet plus ou moins marqué sur le nombre de licenciés du football. D'après les informations portées à la connaissance du Conseil, l'image positive renvoyée par l'équipe de France de football masculine lors de l'Euro 2016 ainsi que ses bons résultats ont eu un effet positif sur le nombre de licenciés, amplifié par la très large médiatisation de cet événement.

⁷⁹ Fédération française de badminton, *Evolution du nombre de licenciés depuis la création de la FFBaD*, 11 mars 2014, http://www.ffbad.org/data/Files/Accueil/La_FFBaD/Note%20sur%20l'%C3%A9volution%20du%20nombre%20de%20licenci%C3%A9s_Mars%202014.pdf.

⁸⁰ FFB, *La boxe victime de son succès*, 7 septembre 2016. Le Parisien, *Depuis les JO, la boxe surfe sur l'effet Rio*, 17 novembre 2016, <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-sports/depuis-les-jo-la-boxe-surfe-sur-l-effet-rio-17-11-2016-6339582.php>.



Cet effet de la médiatisation peut aussi être observé pour les trois précédentes éditions de la Coupe du monde de football (2006, 2010 et 2014), comme le montre la figure ci-dessous.



Source : FFF. Traitement CSA.
CDM : Coupe du monde.

Suite aux Coupes du monde 2006 et 2014, le nombre de licenciés a ainsi sensiblement progressé. Inversement, la baisse du nombre de licenciés observée au cours de la saison 2010-2011 (-5,5 %) serait au moins pour partie due à l'image ternie de l'Equipe de France lors de la Coupe du monde 2010 en Afrique du Sud (scandale de Knysna).

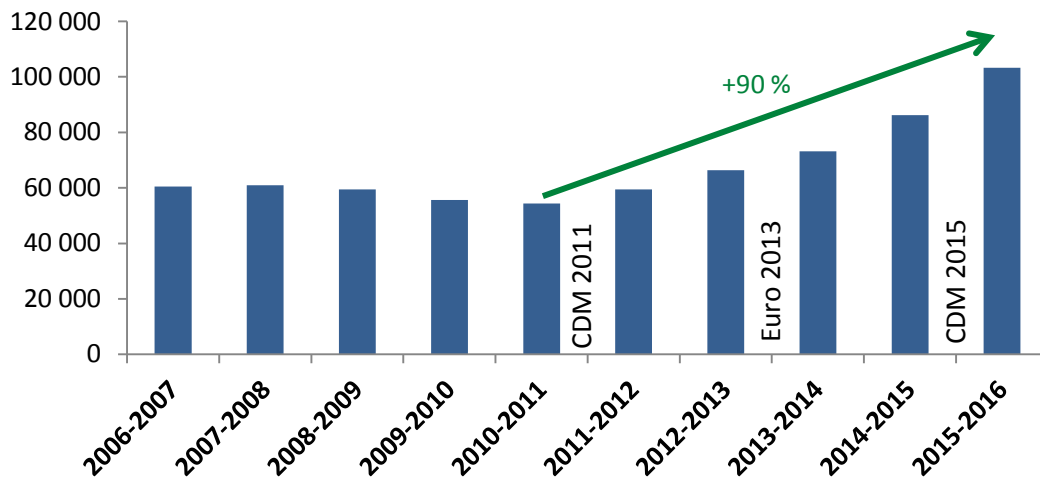
La pratique féminine de football est enfin un bon exemple de l'effet positif qui peut exister entre la médiatisation télévisuelle et le développement de la pratique. Depuis la Coupe du monde 2011, la médiatisation des compétitions internationales féminines de football s'est intensifiée de manière continue, portée notamment par les bonnes performances de l'équipe de France.

Depuis 2011, des matchs de l'équipe de France féminine au cours des Coupes du monde 2011 et 2015, de l'Euro 2013, du Tournoi de Chypre⁸¹ et des matchs éliminatoires ont été diffusés sur C8, W9 ou encore CStar. Ces matchs ont réalisé de fortes audiences. La demi-finale France - Etats-Unis de 2011, puis le quart de finale France - Allemagne de 2015 ont permis aux diffuseurs (D8 en 2011 et W9 en 2015) d'établir leurs records d'audience et un record pour les chaînes de la TNT 2005. En parallèle des performances de l'équipe de France et de l'audience de leurs matchs, le nombre de licenciées de football a augmenté très fortement depuis 2010 (+ 90 %).

⁸¹ Compétition internationale féminine de football.



Evolution du nombre de licenciées féminines de football



Source : statistiques licences publiées par la FFF. Traitement CSA.

L'exposition télévisuelle agit comme un amplificateur des performances des équipes et des athlètes et contribue de ce fait au développement de la pratique.

Toutefois, cet effet amplificateur peut être limité par les capacités d'accueil des nouveaux licenciés. Ce facteur limitatif est d'autant plus important pour les disciplines dont la pratique nécessite des infrastructures coûteuses.

À plus long terme, le développement de la pratique contribue au développement du futur bassin de sportifs de haut niveau, dont les performances pourront accroître en retour l'intérêt des téléspectateurs pour les retransmissions sportives.

La médiatisation télévisuelle renforce l'attractivité du sport auprès des partenaires

La dépense sportive nationale (dépenses des ménages, des administrations publiques et des entreprises) s'élève à 38,1 milliards d'euros en 2013 (soit près de 2 % du PIB)⁸². Les dépenses réalisées par les entreprises en matière de partenariat et de retransmission des événements sportifs représentent 3,3 milliards d'euros en 2013⁸².

Parmi les entreprises qui investissent dans le sport, il faut distinguer les entreprises partenaires des entreprises mécènes. Le mécénat représente 420 millions d'euros en 2016⁸³. Il ne fait pas l'objet de contreparties directes, de sorte notamment que son intérêt pour les entreprises ne dépend pas de la médiatisation télévisuelle.

Une entreprise qui investit dans le sport en tant que partenaire s'associe avec un contenu sportif pour améliorer la visibilité de ses produits, renforcer sa notoriété, son image et l'engagement à sa

⁸² Ministère chargé des sports et INJEP, *Les chiffres clés du sport*, mars 2017, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres_cles_du_sport_2017.pdf.

⁸³ Baromètre Admical/CSA, *Le mécénat d'entreprise en France*, 2016



marque. Un tel partenariat peut aussi permettre à l'entreprise d'accroître la cohésion de ses équipes. Il peut aussi participer de sa politique de responsabilité sociétale (RSE). La valeur du partenariat croît avec la médiatisation télévisuelle.

Les entreprises qui investissent dans le sport en tant que partenaires en France représentent des secteurs d'activité très variés : agro-alimentaire, banque, énergie, etc.⁸⁴

Dans le cadre d'un partenariat, les entreprises peuvent s'associer à différents types de contenu sportifs :

- le sport lui-même, dans le cadre d'un partenariat avec une fédération ou une ligue ;
- une compétition ;
- un club ou une sélection nationale ;
- un sportif ou une sportive.

Le choix d'investir dans une discipline dépend de différents critères : son image et ses valeurs, le nombre de pratiquants ou de licenciés, sa notoriété, l'affluence dans les stades, les performances sportives ou encore l'existence d'un porte-drapeau national. A titre d'exemple, Lidl a développé en 2016 un partenariat de trois ans avec la Fédération française de handball parce que ces deux entités « *partagent des valeurs communes telles que l'engagement, le dépassement de soi, la combativité ou encore l'esprit d'équipe* »⁸⁵.

Les formes de partenariats sont multiples : du simple partenariat publicitaire, à la fourniture d'équipement jusqu'au partenariat-titre. Leur nature varie notamment en fonction de la durée d'engagement et du montant investi.

Les partenariats s'inscrivent généralement sur le long terme. A titre d'exemple, la marque d'articles de natation Tyr est partenaire officiel de la Fédération française de natation depuis dix ans⁸⁶. Un des objectifs de la marque est d'augmenter sa notoriété pour attirer notamment un nouveau public⁸⁷.

Dans le cadre d'un partenariat-titre, un type de partenariat spécifique au secteur du sport, une enceinte sportive, une compétition ou une équipe sportive porte le nom de l'entreprise partenaire. Le logo de l'entreprise est alors généralement associé à l'identité visuelle du stade, de la compétition ou de l'équipe.

Plusieurs investissements de ce type existent en France :

- pour des infrastructures : Matmut Atlantique à Bordeaux, Orange Vélodrome à Marseille, AccorHotels Arena à Paris, etc.⁸⁸ ;
- pour des équipes sportives : équipe cyclistes FDJ et AG2R la mondiale ;

⁸⁴ Liste des secteurs concernés : agroalimentaire, assurance, automobile, BTP, cosmético-santé, énergie, distribution, équipement, hôtellerie/tourisme/restauration, luxe, jeux et paris, médias, secteur bancaire, téléphonie, transport, etc.

⁸⁵ Lidl et FFHB, *Lidl France et la Fédération française de handball, supporters du Made in France*, Communiqué de presse du 5 janvier 2016, http://www.picardiehandball.com/documents/CP_LIDL_FFHB.pdf.

⁸⁶ Tyr est aussi présente sur plus de trente événements par an.

⁸⁷ Sport Stratégies, n°472, juin 2016, *Interview de Frank Horter, Directeur général TYR Europe*.

⁸⁸ Le partenariat titre est aussi très développé dans les autres pays européens (Allianz Arena de Munich ou Emirates Stadium de Londres) et aux Etats-Unis (Oracle Arena d'Oakland ou Staples Center de Los Angeles).



- plus récemment, pour des championnats nationaux : Ligue 1 Conforama (à partir de la saison prochaine), Domino's Ligue 2 (depuis le début de la saison 2016-2017) de football et Lidl Starligue (depuis le début de la saison 2016-2017) de handball.

La médiatisation contribue fortement à l'intérêt des entreprises et donc à leurs investissements dans le sport. L'exposition en télévision renforce notamment l'intérêt du partenariat-titre.

Au niveau mondial, la croissance de l'investissement des entreprises dans le sport est en lien étroit avec la tenue de grands événements sportifs, comme les Jeux olympiques ou les Coupes du monde de football, qui sont très médiatisés⁸⁹.

La médiatisation télévisuelle a un effet sur les négociations entre organismes sportifs et partenaires commerciaux. A titre d'exemple, l'entreprise de domotique Somfy a renouvelé en 2015 son partenariat avec la Fédération française de ski jusqu'en 2018 et l'a élargi à l'ensemble des disciplines nordiques (biathlon, ski de fond, saut et combiné nordique). Cette stratégie était notamment motivée par « *les retombées liées à la visibilité de la marque sur les équipements* »⁹⁰. Outre leur diffusion sur Eurosport, les étapes de la Coupe du monde et les championnats du monde de biathlon sont diffusés sur la chaîne gratuite l'Equipe depuis 2015 et ont donc disposé d'une exposition importante, au bénéfice notamment des partenaires de la fédération.

Comme son effet sur la pratique, l'effet de la médiatisation sur l'attractivité auprès des annonceurs et des partenaires dépend du spectacle sportif et des valeurs véhiculées par le sport. Ainsi, l'épisode de Knysna au cours de la Coupe du monde 2010 de football a eu un effet négatif pour les partenaires, qui a conduit la FFF à indemniser ses partenaires principaux pour le préjudice subi⁹¹.

L'effet de la médiatisation télévisuelle auprès des partenaires dépend aussi de l'exposition réelle. La tendance à la migration de certains droits de la télévision gratuite vers la télévision payante, qui s'accompagne généralement d'une baisse de l'exposition des compétitions sportives, peut par exemple avoir pour effet à terme de diminuer l'attractivité des annonceurs.⁹²

Les recettes de partenariats sont une source de revenus majeure pour les fédérations. Les recettes issues des partenariats représentent respectivement 40 % des recettes de la FFF et 34 % de celles de la FFR⁹³. Pour de nombreuses fédérations, leur poids dans les ressources totales est supérieur à celui des droits TV.

Les recettes de partenariats sont aussi essentielles dans le budget des clubs de première division des championnats nationaux, comme le montre le tableau ci-dessous.

⁸⁹ PWC, *Changing the game*, 2012.

⁹⁰ Fédération française de ski, *Le groupe Somfy reconduit son partenariat avec la Fédération française de ski*, 23 janvier 2015, <http://www.ffs.fr/news/le-groupe-somfy-reconduit-son-partenariat-avec-la-federation-francaise-de-ski-26719>.

⁹¹ L'Express, *La FFF dédommage les sponsors des Bleus*, 27 septembre 2010, http://www.lexpress.fr/actualite/sport/la-fff-dedommage-les-sponsors-des-bleus_922829.html.

⁹² Le Monde, *Les droits télé augmentent, la visibilité du sport diminue*, 13 juin 2017, http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/06/13/les-droits-tele-augmentent-la-visibilite-du-sport-diminue_5143560_3232.html

⁹³ FFF, *Rapport d'activité 2015-2016*. FFR, *Rapport financier 2015-2016*, Traitement CSA.



Répartition des postes de ressources en moyenne des clubs de 1^{ère} division des championnats nationaux de football, de handball, de rugby et de basketball

Organisme	Droits TV	Partenariats
Ligue professionnelle de football	54 %	20 %
Ligue nationale de handball	4 %	32 %
Ligue nationale de rugby	20 %	50 %
Ligue nationale de basketball	4 %	52 %

Source : rapport DNCG 2015-2016 (ligue 1), rapport DNACG 2016 (TOP 14), résultats financiers DNCCG 2015-2016 (Pro A). Auditions de la Ligue Nationale de Handball. Traitement CSA.

Compte tenu du nombre et de la variété des sports, les opportunités de partenariat sont nombreuses pour les entreprises. Toutefois, les investissements réalisés par les entreprises se concentrent sur les sports les plus pratiqués et les plus médiatisés. Les entreprises du secteur de la banque et de l'assurance investissent par exemple essentiellement dans le football, le rugby ou encore le cyclisme⁹⁴. Les sports et compétitions moins médiatisés, mais qui disposent d'un potentiel d'exposition important, telle la pratique féminine de football, peuvent pourtant constituer des opportunités pour les partenaires.

La pratique sportive féminine, un potentiel de très forte médiatisation et une opportunité pour les partenaires

La pratique féminine est de plus en plus médiatisée. La part du sport féminin dans les compétitions retransmises en télévision était de 14 % en 2014, contre 7 % en 2012. En 2016, sa part est estimée entre 16 et 20 %⁹⁵. En termes de volume horaire, les compétitions féminines sont les plus représentées en tennis, sports de neige et de glace et football.

Les compétitions féminines sportives attirent de plus en plus de téléspectateurs. A titre d'exemple, la demi-finale de l'Euro 2016 féminin de handball France - Norvège a fédéré en moyenne 831 000 téléspectateurs sur France 4. Lors des Jeux olympiques de Rio, 5,6 millions de téléspectateurs en moyenne étaient devant leur poste lors de la retransmission de la finale Judo femmes +78 kg.

⁹⁴ Nielsen – Banque/Assurance & Sponsoring, *Comment le secteur concentre-t-il ses investissements sponsoring ?*, avril 2017, <http://niensensports.com/fr/comment-le-secteur-banque-assurance-concentre-t-il-ses-investissements-sponsoring/>.

⁹⁵ Estimation CSA à partir de la base diffusion du CSA et des données fournies par les chaînes concernées.



Les 10 meilleures audiences des chaînes de la TNT gratuite (hors chaînes historiques) entre 2011 et 2015

Rang	Date	Programme	Chaîne	Audience (%)
1	26/06/2015	Coupe du monde féminine de football : France - Allemagne	W9	4,1
2	30/01/2015	Mondiaux de handball masculin : France - Espagne	TMC	3,3
3	11/10/2015	Hunger Games	D8	3
4	21/06/2015	Coupe du monde féminine de football : France - Corée du Sud	W9	2,8
5	13/12/2015	Oblivion	TMC	2,3
6	13/07/2011	Coupe du monde féminine de football : France - Etats-Unis	D8	2,3
7	08/02/2014	Jeux olympiques d'hiver 2014 à Sotchi : ski acrobatique	France 4	2,3
8	24/10/2013	Moi, moche et méchant	TMC	2,3
9	17/06/2015	Coupe du monde féminine de football : Mexique - France	W9	2,2
10	28/10/2013	Thor	France 4	2,2

Source : Mediamat – Médiamétrie⁹⁶. Traitement CSA.

Sur la période 2011-2015, 4 des 10 meilleures audiences des chaînes de la TNT gratuite (hors chaînes dites « historiques ») sont des compétitions sportives féminines.

L'exposition ne dépend plus aujourd'hui seulement des médias audiovisuels traditionnels. Les plateformes numériques jouent un rôle de plus en plus important pour l'exposition des sports, qu'ils soient médiatisés ou non en télévision. Leur rôle est amené à augmenter. D'une part, comparativement à d'autres pays européens et extra européens, la France est relativement moins avancée en termes d'habitudes de consommation de sport sur *smartphone*, tablette, et réseaux sociaux ; d'autre part, les acteurs du monde sportif français (sportifs, clubs, fédérations et médias) apparaissent comme relativement moins avancés au plan international quant à l'utilisation de ces plateformes⁹⁷.

Les plateformes constituent un facteur de développement de l'attractivité auprès des partenaires. La stratégie numérique d'une fédération ou d'une ligue est valorisable auprès des partenaires puisqu'elle permet une meilleure connaissance de la communauté de fans. Elle permet particulièrement de proposer aux annonceurs d'atteindre une nouvelle cible, notamment en termes publicitaires, en atteignant par exemple une cible plus jeune et masculine par rapport à la télévision. Les partenaires ont ainsi accès à des données presque en temps réel, facilement accessibles sur

⁹⁶ Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.

⁹⁷ Kurt Salmon, *Sport Web Challenge*, 2014, <http://www.kurtsalmon.com/uploads/2014%20SportWebChallenge.pdf>.



l'atteinte de leurs cibles et ont ainsi plus de données tangibles pour mesurer leur retour sur investissement.

Les fédérations investissent de plus en plus dans une stratégie numérique forte. La Fédération française de football édite elle-même certains de ses contenus, diffusés sur les réseaux sociaux ; elle incite aussi les ambassadeurs des équipes de France à être actifs sur ces plateformes. La Fédération française de ski est ainsi très active sur les réseaux numériques et produit aussi elle-même des contenus grâce à une équipe dédiée. Le CNOSF poursuit une stratégie numérique forte depuis 2010. Le comité incite les sportifs à avoir une stratégie numérique pour capitaliser sur leurs résultats sportifs et a créé un site permanent « Esprit Bleu » et un compte Twitter mettant en avant tous les sportifs de tous les sports.

Les plateformes numériques sont par ailleurs un instrument de communication essentiel pour les athlètes, leur permettant notamment de renforcer leur attractivité auprès des partenaires. Des footballeurs stars comme Paul Pogba, Karim Benzema ou Antoine Griezmann possèdent par exemple plusieurs millions d'abonnés à leur compte Twitter, qu'ils alimentent très fréquemment. Pour des sportifs de disciplines moins populaires, notamment ceux qui sont surtout exposés pendant les années olympiques, les plateformes numériques représentent un moyen de continuer à développer leur image entre deux olympiades.

➡ Question n° 9 : A terme, les plateformes numériques demeureront-elles des compléments d'exposition du sport ou se substitueront-elles à la télévision ?

La médiatisation télévisuelle a des effets sur le spectacle sportif

La diffusion d'un match ou d'une compétition sportive à la télévision peut avoir plusieurs effets sur le spectacle sportif, notamment sur (i) l'affluence dans les enceintes sportives, (ii) l'horaire des compétitions et (iii) les règles sportives.

- ***Effet sur l'affluence dans les enceintes sportives***

L'affluence dans les enceintes sportives a un effet positif sur l'attractivité du spectacle pour le téléspectateur : les spectateurs font partie du spectacle télévisuel⁹⁸. L'affluence peut ainsi constituer un des critères de choix des retransmissions sportives par les diffuseurs. Plus précisément, une faible affluence peut constituer un frein voire même dissuader la retransmission d'une rencontre sportive à la télévision.

⁹⁸ PwC, *Changing the game, Outlook for the global sports market to 2015*, décembre 2011, p. 17, <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf> : "For most sports, there is an important link between the live experience and the experience of the TV viewer, since the viewing experience is far better and more atmospheric if the stadium is full. Organisers can further improve the viewing experience by managing and incentivising the paying attendees. Spectators can become part of the entertainment as they are encouraged to display ever more complex messages in the stands through the distribution of coloured cards".



Réciproquement, la diffusion en télévision a deux effets possibles sur l'affluence dans les enceintes sportives : un effet sur l'affluence d'une future rencontre sportive et un effet sur l'affluence de la rencontre retransmise (ou sur celle de rencontres diffusées sur la même plage horaire).

Pour ces deux effets, la qualité des services offerts par les enceintes sportives est d'importance. La qualité de l'expérience du spectateur peut en effet être un facteur important au choix d'être spectateur plutôt que téléspectateur d'une rencontre sportive. La modernisation des stades de Ligue 1 de football, permise notamment par l'organisation de l'Euro 2016 de football en France, est d'ailleurs considérée comme « *une des clés du développement des ressources propres des clubs en terme de recettes matchday, de sponsoring ou encore de merchandising* »⁹⁹. Ce processus semble d'autant plus important pour convertir les téléspectateurs en spectateurs que la Ligue 1 est avec la Serie A italienne le championnat qui présente à la fois le plus faible taux de remplissage des stades (respectivement 70 % et 58 %) et le plus faible prix moyen des billets (respectivement 17,1€ et 21,6€)¹⁰⁰.

Le premier effet est globalement positif. En effet, la diffusion à la télévision d'une rencontre sportive permet de toucher un public beaucoup plus large que celui constitué uniquement de ceux qui se rendent dans les enceintes sportives. Par exemple, la finale du championnat du monde de handball 2017 entre la France et la Norvège a réuni plus de 8,5 millions de téléspectateurs en moyenne sur TF1, soit 550 fois plus que la capacité de l'AccorHotels Arena dans laquelle s'est déroulée cette rencontre et plus de 2 200 fois plus que la capacité moyenne des salles du championnat national de handball¹⁰¹.

La diffusion à la télévision peut conduire certains téléspectateurs à souhaiter se rapprocher encore davantage du spectacle sportif, en se rendant dans les enceintes sportives lors de rencontres sportives futures. Cet effet de la médiatisation télévisuelle sur l'affluence dans les enceintes sportives opère selon le même mécanisme que celui sur le nombre de licenciés ou de pratiquants décrit précédemment. Comme ce dernier, il dépend du spectacle offert.

Le second effet est plus difficile à apprécier. Lorsqu'une rencontre est diffusée à la télévision, le consommateur souhaitant profiter de ce spectacle sportif a le choix entre se rendre dans une enceinte sportive (être spectateur de la rencontre retransmise ou d'une rencontre jouée au même moment) ou regarder cette rencontre à la télévision (être téléspectateur). L'arbitrage entre ces deux modes de consommation peut dépendre de leur prix (prix du billet voire du coût de transport et prix de l'offre TV si celle-ci est payante) et de leur qualité respectifs (qualité de l'expérience spectateur et qualité de l'expérience téléspectateur, qui dépend des efforts engagés pour la production et l'éditorialisation de la rencontre).

⁹⁹ LFP, DNCG, *Rapport financier du football professionnel français*, saison 2015-2016, <http://www.lfp.fr/corporate/dncg>.

¹⁰⁰ Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, *Performance sportive et/ou performance financière : une convergence dans les principaux championnats de football, 2016*, p.3, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_comparaison_v2.pdf.

¹⁰¹ France Bleu, *Mondial 2017 de handball : les huit salles qui accueillent la compétition aux quatre coins de la France*, 10 janvier 2017, <https://www.francebleu.fr/sports/basket-handball-volley/mondial-2017-de-handball-les-huit-salles-qui-accueillent-la-competition-aux-quatre-coins-de-la-france-1484056389> et LNH, *dossier de presse 2016/2017*, p.8, <http://www.lnh.fr/lnh/espace-medias>.



En offrant une alternative au spectateur, la diffusion en télévision peut dans une certaine mesure « cannibaliser » l'affluence dans les enceintes sportives. L'existence et l'ampleur d'un tel effet sont sujettes à discussion et semblent varier au cas par cas.

Certains exemples pratiques vont dans le sens de l'existence d'un possible effet de cannibalisation par la télévision de l'affluence dans les stades. Ainsi, l'accord récemment trouvé par le groupe Canal Plus, la FFR et la LNR, consiste à décaler l'horaire de coup d'envoi du match du TOP 14 programmé le dimanche après-midi sur Canal + de manière à ce que sa diffusion ne pénalise pas l'affluence dans les stades accueillant les matchs amateurs programmés à 15 heures¹⁰². Enfin, en Angleterre, la Premier League de football ne retransmet pas à la télévision les matchs joués le samedi à 15 heures afin notamment de protéger l'affluence dans les enceintes sportives.

D'autres exemples pratiques suggèrent à l'opposé que cet effet de cannibalisation ne serait pas avéré. Ce serait en particulier le cas pour les sports en salle, qui ne sont pas affectés par l'aléa climatique, susceptible de décourager à se rendre dans les enceintes sportives. En outre, la diffusion en télévision n'apparaît pas non plus parmi les principaux critères pouvant dissuader le public à se rendre dans les stades des matchs de Ligue 1 de football.

Plusieurs travaux académiques ont étudié l'effet de la diffusion en télévision sur l'affluence dans les stades, sans toutefois converger. A titre d'exemples :

- García et Rodriguez (2002) concluent à un effet négatif de la diffusion en télévision sur l'affluence dans les stades du championnat de football espagnol entre 1992 et 1996, plus important lorsque les matchs sont retransmis en télévision gratuite qu'en télévision payante¹⁰³.
- A l'inverse, Welki et Zlatoper (1994) observent que les matchs de football américain qui ne sont pas diffusés à la télévision pâtit d'une faible affluence¹⁰⁴.
- D'autres articles, comme Baimbridge et al. (1996) n'identifient pas d'effet significatif de la diffusion en télévision des matchs de Premier League de football sur l'affluence dans les stades¹⁰⁵.

¹⁰² FFR et LNR, *Communiqué de presse, TOP 14 | Le match du dimanche après-midi décalé à 17h*, <http://www.lnr.fr/rugby-top-14/actualites-rugby-top-14/top-14-le-match-du-dimanche-apres-midi-decale-17h>.

¹⁰³ García, Jaume and Rodriguez, Plácido, *The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence from the Spanish Football League*, UPF Economics and Business Working Paper No. 555. D'autres articles aboutissent à une conclusion de même nature, dont notamment B. Buraimo, 2008, *Stadium attendance and television audience demand in English league football*, Managerial and Decision Economics ou M. Baimbridge, S. Cameron, P. Dawson, 1995, *Satellite broadcasting and match attendance: the case of rugby league*, Applied Economics Letters.

¹⁰⁴ Welki, A. M. and Zlatoper, T. J. (1994), *US professional football: The demand for game-day attendance in 1991*, Managerial and Decision Economics, Volume 15.

¹⁰⁵ Baimbridge, M., Cameron, S. and Dawson, P. (1996), *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game?*, Scottish Journal of Political Economy, 43: 317–333.



- **Effet sur les horaires des compétitions**

Outre son effet sur l'affluence dans les enceintes sportives, la diffusion en télévision peut aussi avoir un effet sur les horaires des compétitions. Afin de maximiser l'attractivité des droits TV d'une compétition pour les diffuseurs, son organisateur peut souhaiter ou accepter de programmer les rencontres les plus populaires à des heures de grande écoute.

A cet égard, NBC, qui est le diffuseur historique des Jeux olympiques aux Etats-Unis et a notamment acquis les droits des JO sur la période 2021 à 2032 pour 5,5 milliards d'euros influencent la programmation des épreuves des JO¹⁰⁶. Compte tenu du possible décalage horaire entre les Etats-Unis et le pays hôte des JO, ceci peut conduire à ce que les épreuves se déroulent tôt le matin (épreuves de natation débutant à 5 heures du matin aux JO de Pékin 2008) ou tard le soir (finale des 100 mètres masculins d'athlétisme et de natation autour de 22 heures aux JO de Rio 2016)¹⁰⁷.

Certains sportifs se sont plaints de ces choix de programmation, jugés inadaptés au rythme des sportifs de haut niveau et donc de nature à pénaliser la qualité du spectacle sportif. Pieter Van den Hoogenband, double champion olympique de natation, avait ainsi observé à propos des JO de Pékin : « *c'est la preuve que NBC dirige le sport mondial. Nous sommes les pantins d'un show américain* »¹⁰⁷.

Certaines ligues de football européennes ont ajusté la programmation de leurs journées de championnats de manière à accroître leur attractivité pour les diffuseurs internationaux et en particulier pour les diffuseurs asiatiques. C'est notamment le cas de la Liga espagnole¹⁰⁸. La LFP, dont l'augmentation de la valorisation des droits de diffusion internationaux est une des 20 initiatives de son plan stratégique présentée en avril 2017, envisage elle aussi la possibilité d'ajuster le déroulement des journées de Ligue 1 pour mieux s'adapter aux horaires chinois : « *le décalage horaire (6 ou 7 heures) reste un problème important. On discute avec Canal+ et beIN la possibilité d'avoir quelques affiches diffusées plus tôt, à 13h ou 14h en France, pour que ça puisse être en première partie de soirée en Chine* »¹⁰⁹. De tels ajustements ne sont toutefois pas toujours possibles ; à titre d'exemple, les horaires des compétitions de ski sont contraints par les conditions météorologiques, pour des raisons de sécurité¹¹⁰.

¹⁰⁶ L'Equipe, Contrat TV record pour NBC, 8 mai 2014, <https://www.lequipe.fr/Tous-sports/Actualites/Contrat-tv-record-pour-nbc/463273>.

¹⁰⁷ Le Parisien, Rio 2016 : quand la chaîne américaine NBC dicte les horaires des finales, 6 août 2016, <http://www.leparisien.fr/sports/jo/rio-2016/rio-2016-quand-la-chaîne-américaine-nbc-dicte-les-horaires-des-finales-06-08-2016-6019909.php>.

¹⁰⁸ El Confidencial, La Liga Santander: entre el cuento chino de Tebas y el pan y circo de Rourès, http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2016-09-12/tebas-cuento-chino-laliga-television-roures_1258296/.

¹⁰⁹ LFP, Présentation du plan stratégique, 25 avril 2017, <http://www.lfp.fr/corporate/article/presentation-du-plan-strategique-de-la-lfp.htm>. Challenges, Le foot français pose ses crampons en Chine, 16 février 2017, https://www.challenges.fr/sport/le-foot-francais-pose-ses-crampons-en-chine_454671.

¹¹⁰ Le déroulement des compétitions de ski a toutefois été revu pour assurer un suspens du début jusqu'à la fin de la compétition.



- **Effet sur les règles sportives**

La diffusion en télévision peut aussi conduire ou participer à l'évolution des règles des disciplines sportives afin d'attirer les diffuseurs. Elle peut aussi s'inscrire dans une volonté plus globale d'accroître la qualité du spectacle sportif, de manière à attirer les spectateurs, les partenaires et les diffuseurs.

L'adoption des kimonos de couleur dans les compétitions de judos dans les années 1990 étaient défendus par certaines fédérations nationales au motif que cette mesure permettrait de rendre le judo plus compréhensible et ainsi devenir un sport de masse, intéressant davantage les diffuseurs¹¹¹. La Fédération internationale de volleyball (FIVB) a fait évoluer plusieurs de ses règles pour améliorer le spectacle sportif, notamment pour les diffuseurs. Le système de comptage des points dit *Rally Point System* adopté en 1998, qui conduit à ce qu'une équipe puisse marquer à tous les points et plus uniquement lorsqu'elle possède le service, vise notamment à ce que la durée des matchs soit plus courte et plus prévisible¹¹². La même année, la FIVB a décidé l'introduction d'un ballon de couleur et l'agrandissement des numéros des joueurs sur leur maillot afin d'améliorer le spectacle télévisuel¹¹³.

➡ Question n° 10 : comment développer l'attractivité d'une compétition pour les diffuseurs nationaux et internationaux tout en préservant le spectacle sportif ?

Principaux enseignements :

La diffusion en télévision peut avoir des retombées économiques majeures pour le sport.

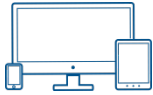
La médiatisation télévisuelle permet d'abord de développer la pratique d'un sport. La forte exposition des Jeux olympiques a pu par exemple avoir un effet positif sur la pratique de disciplines peu diffusées en dehors de cette compétition, en particulier si les athlètes français ont réalisé de bonnes performances sportives (cas en particulier de la natation, du badminton ou encore de la boxe). De même, les bonnes performances de l'Equipe de France féminine de football et son exposition télévisuelle depuis 2011 ont coïncidé avec l'augmentation du nombre de licenciées (+ 90 % entre 2011 et 2016).

L'exposition en télévision est aussi un moyen pour le sport de développer son attractivité auprès de ses partenaires. Les formes de partenariats sont multiples (partenariat publicitaire, fourniture

¹¹¹ Le Monde, *Rio 2016 : pourquoi les judokas portent-ils des kimonos bleus ?*; 11 août 2016, http://www.lemonde.fr/jeux-olympiques-rio-2016/article/2016/08/11/rio-2016-pourquoi-les-judokas-portent-ils-des-kimonos-bleus_4981258_4910444.html.

¹¹² FIVB, *The Game - Volleyball*, http://www.fivb.org/TheGame/TheGame_Volleyball.htm. Libération, *Escrime, volley, tennis: les sports jugés peu spectaculaires sont condamnés à changer leurs règles pour attirer télés et sponsors Plus vite, plus court, plus simple*, 19 avril 1999, http://www.liberation.fr/sports/1999/04/19/escrime-volley-tennis-les-sports-juges-peu-spectaculaires-sont-condamnes-a-changer-leurs-regles-pour_271490.

¹¹³ FIVB, *The Game - Volleyball Rules*, http://www.fivb.org/TheGame/TheGame_VolleyballRules.htm: "coloured balls introduced to help players focus on ball and help television viewers locate and follow ball" et "Change of chest number size at the back to 20 cm x 2 cm, helps not only the scorer to check the next server on rotation, but also helps media and television to capture the player number for statistical analysis".



d'équipement, partenariat-titre, etc.). Leur nature varie notamment en fonction de la durée d'engagement et du montant investi. Ces recettes constituent le poste principal de ressources de nombreuses fédérations et ligues professionnelles (52 % pour la Ligue nationale de basketball à titre d'exemple).

L'exposition du sport à la télévision peut enfin avoir un effet sur le spectacle sportif, c'est-à-dire sur l'affluence dans les enceintes sportives, sur la programmation des épreuves sportives et sur les règles. Ce dernier effet peut poser la question d'un éventuel arbitrage entre l'accroissement de l'attractivité du « produit » sportif télévisuel et le risque de dénaturer l'essence même du sport.



Contributions économiques du sport au média télévisuel français

Les chaînes qui diffusent du sport présentent des modèles économiques différents. Il en va en particulier des chaînes gratuites et des chaînes payantes. Les chaînes gratuites s'inscrivent principalement dans un objectif d'audience tandis que les chaînes payantes visent pour leur part davantage un objectif de stabilité et de croissance de leur base d'abonnés.

Les chaînes acquièrent les droits de différentes compétitions. Les chaînes gratuites, pour la plupart généralistes, visent surtout les droits de compétitions ponctuelles à fort potentiel d'audience, comme les Jeux olympiques ou le Tournoi des 6 Nations¹¹⁴. Les chaînes payantes, pour acquérir et fidéliser leurs abonnés, s'appuient sur une combinaison de compétitions ponctuelles¹¹⁵ et de compétitions feuilletonnantes de type championnat¹¹⁶.

Les chaînes de télévision diffèrent selon d'autres dimensions. Parmi les chaînes gratuites par exemple, toutes ne sont pas des chaînes généralistes, de même que leur surface financière et leurs objectifs d'audience ne sont pas les mêmes. Des distinctions de même nature peuvent être opérées parmi les chaînes payantes.

Cette partie étudie les contributions économiques du sport au média télévisuel. Elle distingue les sports et compétitions les plus populaires, très et depuis longtemps diffusés, considérés comme les sports ou compétitions « majeurs » en télévision et les sports ou compétitions « nouveaux », jusqu'à peu ou pas diffusés en télévision.

La diffusion de sports « majeurs » s'inscrit-elle dans une logique de notoriété davantage que de rentabilité économique directe ?

Les sports « majeurs » sont des contenus fédérateurs et moteurs d'abonnement

- ***Les sports « majeurs » permettent aux chaînes gratuites de fédérer de fortes audiences***

La finale de la Coupe du monde 1998 de football entre la France et le Brésil a été suivie par 23,7 millions de téléspectateurs sur deux chaînes (20,6 millions sur TF1 et 3,1 millions sur Canal+). Au-delà de cet exemple très marquant, la retransmission de compétitions « majeures » emporte plusieurs effets sur l'audience des chaînes gratuites.

¹¹⁴ Outre leur potentiel de forte audience, les compétitions ponctuelles portent sur une durée réduite, et s'intègrent de ce fait plus facilement dans la grille de programmes d'une chaîne gratuite généraliste qu'une compétition se déroulant sur l'année. Le montant des droits, notamment par heure de diffusion, peut aussi être inférieur à celui des compétitions feuilletonnantes.

¹¹⁵ Exemples : Euro 2016, championnat du monde de Handball pour BeIN SPORTS ; Jeux olympiques pour Canal +.

¹¹⁶ Exemples : Champions League et, Ligue 1 de football, championnat de France et Coupe d'Europe de Handball et NBA pour beIN SPORTS ; TOP 14, Ligue 1, Champions League et F1 pour Canal + ; et Premier League pour SFR entre autres.



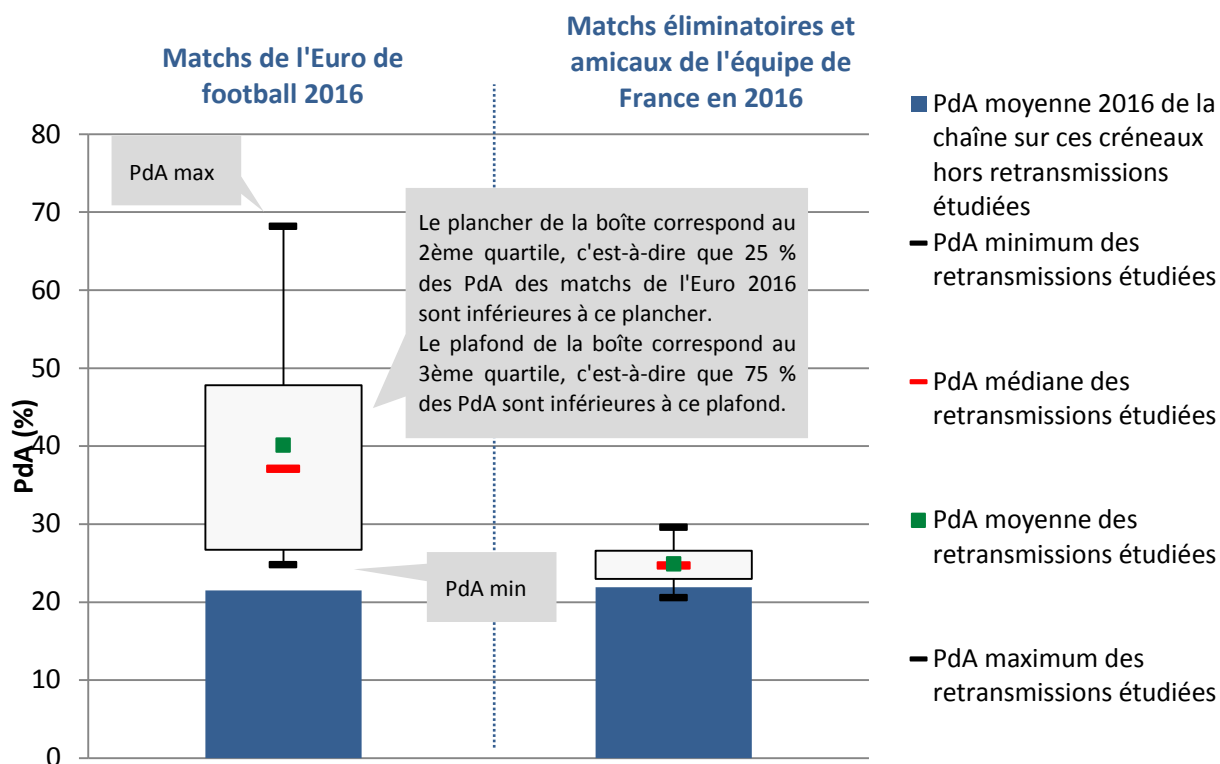
L'apport du sport en termes d'audience est central pour les chaînes gratuites, qui se financent principalement par la publicité. Or, la valeur des écrans publicitaires dépend, entre autres choses, des performances d'audiences de la chaîne qui les commercialise.

En premier lieu, la retransmission d'une compétition attractive a un effet direct sur l'audience. Les quatre figures ci-dessous comparent les performances d'audiences (part d'audience ou PdA) de retransmissions sportives en 2016 avec les performances d'audience moyenne sur les mêmes plages horaires sur les différentes chaînes concernées :

- TF1 : les matchs de l'Euro de football 2016 et les matchs amicaux et de qualification pour la Coupe du monde 2018 de l'équipe de France de football ;
- France 2 : les matchs du Tournoi des 6 nations de rugby et les étapes du Tour de France ;
- W9 : les matchs de Ligue Europa de football.

Toutes ces retransmissions sportives ont permis à leurs diffuseurs respectifs de réaliser des scores d'audience bien supérieurs aux scores moyens sur les mêmes plages horaires.

Comparaison des PdA (en %) des matchs de l'Euro de football 2016 et des matchs éliminatoires et amicaux de l'Equipe de France diffusés en première partie de soirée sur TF1 en 2016 avec les moyennes annuelles sur le même créneau (20h45-22h45) sans les retransmissions concernées



Source : Mediamat – Médiamétrie¹¹⁷. Traitement CSA. Audience consolidée.

¹¹⁷ Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.

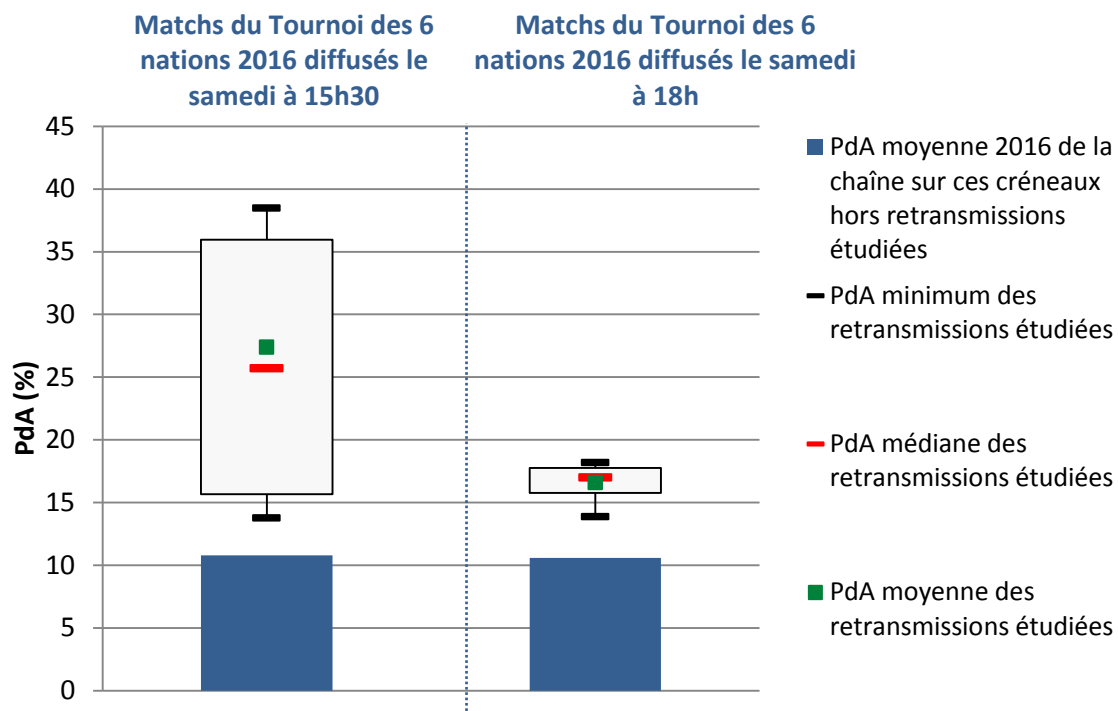


Les matchs de l'Euro 2016 de football ont réalisé des performances supérieures en termes d'audience par rapport à la moyenne de la chaîne TF1 en première partie de soirée (hors matchs de l'Euro). Leur PdA moyenne s'élève à près de 40,1 %, soit presque le double de la PdA moyenne de TF1 sur l'année 2016 pour la même plage horaire (21,5 %). Ce résultat est encore plus frappant pour certains matchs, dont ceux de l'équipe de France. TF1 a ainsi réalisé une PdA de 68,2 % pour la demi-finale France – Allemagne, soit plus du triple de la PdA moyenne de la chaîne. Outre les matchs de l'équipe de France, tous les matchs de l'Euro 2016 diffusés en première partie de soirée ont obtenu des PdA élevées, bien que des différences importantes existent selon les matchs (PdA comprises entre 24,8 % et 68,2 %).

Les matchs amicaux et éliminatoires de l'équipe de France de football ont aussi permis à TF1 d'atteindre des PdA supérieures à sa PdA moyenne en 2016 sur la même plage horaire. Toutefois, cette performance supérieure à la moyenne est plus mesurée que celle des matchs de l'Euro 2016.

Les compétitions sportives attractives réalisent des parts d'audience élevées pas seulement en soirée, comme le montrent les résultats d'audience du Tournoi des 6 nations de rugby et du Tour de France, diffusés par France 2 en journée.

Comparaison des PdA (en %) des matchs du Tournoi des 6 nations 2016 diffusés sur France 2 le samedi avec la moyenne annuelle de la chaîne sur les mêmes créneaux (15h30-17h30 et 17h45-19h45) et sans les retransmissions concernées



Source : Mediamat – Médiamétrie¹¹⁸. Traitement CSA. Audience consolidée.

Note : Concernant les deux PdA moyennes de la chaîne en 2016, elles ont été calculées sur les deux créneaux suivants : le samedi entre 15h30 et 17h30 et le samedi entre 17h45 et 19h45.

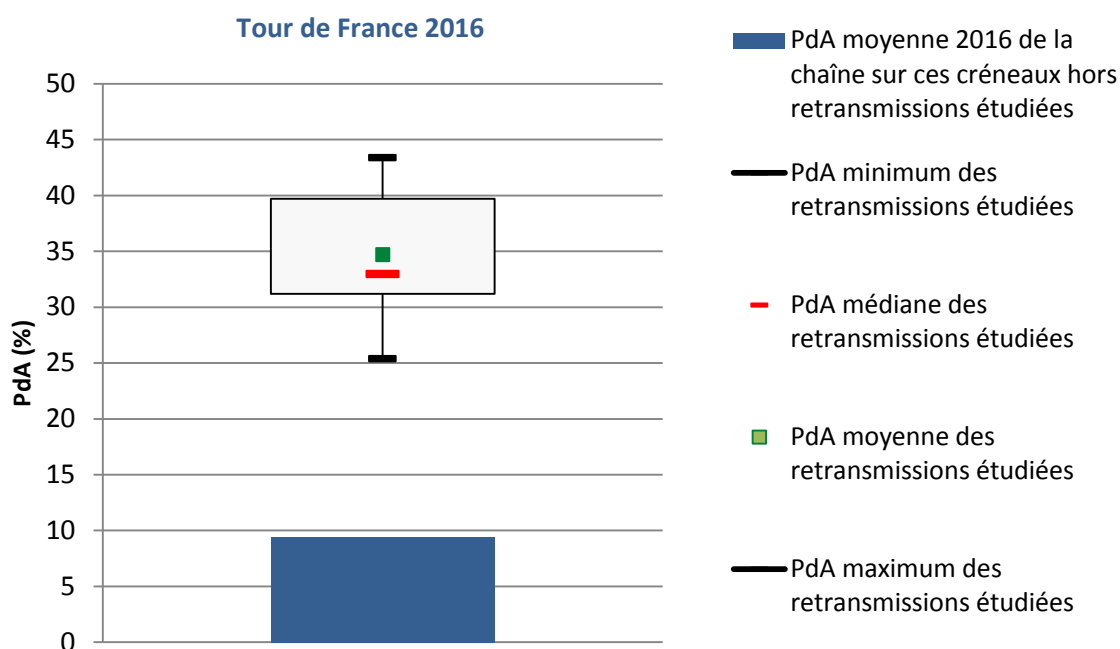
¹¹⁸ Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.



Les matchs du Tournoi des 6 nations diffusés le samedi à 15h30 sur France 2 ont réalisé une PdA moyenne (27,4 %) plus de deux fois supérieure à la PdA moyenne de la chaîne en 2016 sur le créneau horaire 15h30-17h30 (10,8 %). Deux matchs de l'équipe de France ont même permis à la chaîne de réaliser une PdA de plus de 35 %. Les matchs diffusés à 18h présentent une PdA moyenne (16,6 %) supérieure de 6 points à la PdA moyenne de la chaîne en 2016 sur la plage horaire 17h45-19h45 (10,6 %).

Cette performance plus forte que la moyenne en termes d'audience observée sur France 2 est encore plus notable pour le Tour de France, événement patrimonial diffusé depuis plus d'un demi-siècle.

Comparaison des PdA (en %) du Tour de France diffusé sur France 2 entre 15h et 17h en 2016 avec la moyenne annuelle de la chaîne sur le même créneau et sans les retransmissions concernées¹¹⁹



Source : Mediamat – Médiamétrie¹²⁰. Traitement CSA. Audience consolidée.

La diffusion du Tour de France entre 15h et 17h a permis à France 2 de réaliser une PdA comprise entre 25,4 % et 43,4 %, pour une moyenne de 34,7 %. Cette PdA représente plus du triple de la PdA moyenne de France 2 sur cette plage horaire en 2016 (9,4 %).

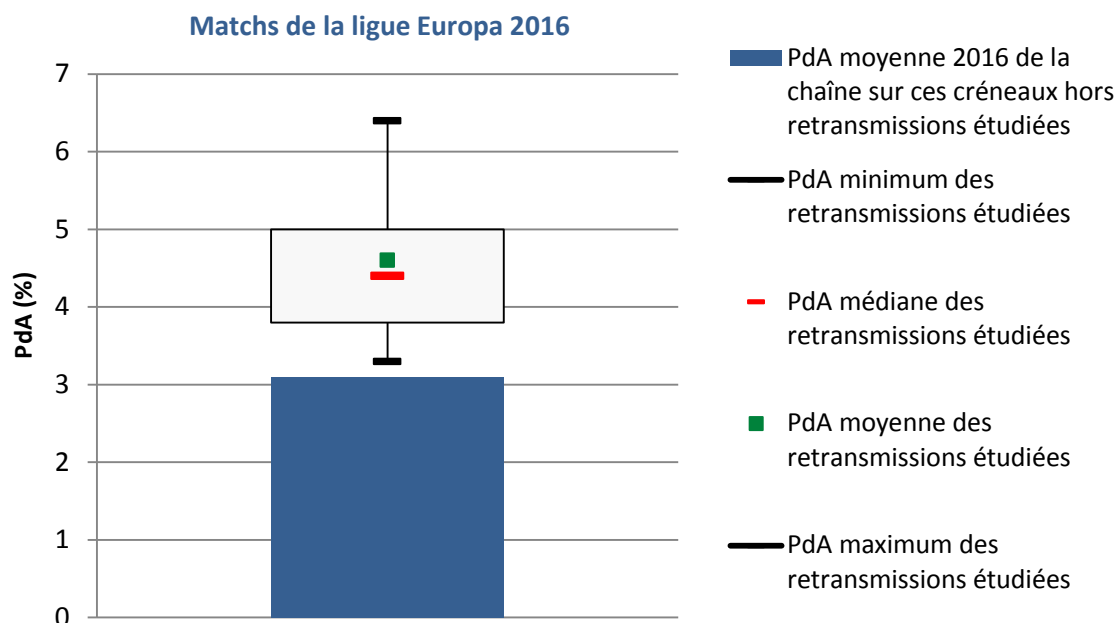
Outre les chaînes dites « historiques », d'autres chaînes de la TNT réussissent à atteindre des PdA élevées relativement à leur PdA moyenne par la diffusion de retransmissions sportives, comme en témoigne l'exemple des matchs de Ligue Europa diffusés par W9 le jeudi en première partie de soirée.

¹¹⁹ Ce créneau a été choisi car il est le seul créneau où le Tour de France a été diffusé tous les jours sur France 2 (ie. qu'il n'a pas été diffusé sur France 3).

¹²⁰ Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.



Comparaison des PdA (en %) des matchs de la Ligue Europa diffusés le jeudi sur W9 et de la moyenne annuelle de la chaîne sur le même créneau (le jeudi de 21h à 23h) et sans les retransmissions concernées¹²¹



Source : Mediamat – Médiamétrie. Traitement CSA. Audience consolidée¹²².

Tous les matchs de Ligue Europa diffusés par W9 ont réalisé une PdA supérieure à la PdA moyenne de la chaîne en première partie de soirée en 2016.

Cet effet positif sur l'audience entraîne mécaniquement un effet positif sur les recettes publicitaires en attirant de nouveaux annonceurs, en renforçant les investissements des annonceurs déjà présents et en augmentant le prix des espaces publicitaires. En outre, cet effet peut s'amplifier si l'événement présente une forme de récurrence, attire une certaine audience sur le long terme et si les performances sportives persistent.

En deuxième lieu, la retransmission de compétitions sportives peut avoir un effet plus indirect sur l'audience de la chaîne. Un programme de forte audience a généralement un effet positif sur l'audience des programmes diffusés avant ou après celui-ci. Une retransmission sportive est donc susceptible de « tirer » l'audience des programmes qui le précèdent et lui succèdent. Comme pour le premier effet, cet effet indirect a un effet positif sur les recettes publicitaires.

En troisième et dernier lieu, la diffusion de compétitions sportives « majeures », en particulier d'événements de nature patrimoniale comme le Tour de France, les Jeux olympiques ou Roland-Garros, peut contribuer à accroître l'image de marque et la notoriété de la chaîne. Cet effet ne participe pas de la rentabilité économique directe de la chaîne, mais sert un objectif plus général, qui est difficile à quantifier. Cette stratégie est suivie par exemple par les chaînes TF1 et M6.

¹²¹ 13 matchs de la compétition ont été diffusés le jeudi sur W9, seul un match a été diffusé le mercredi (le 18 mai 2015) et n'a pas été pris en compte dans l'analyse.

¹²² Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.



- **Les sports « majeurs » permettent aux chaînes payantes d'acquérir et de fidéliser des abonnés**

Les chaînes payantes visent principalement par l'acquisition de droits (souvent exclusifs) portant sur des sports majeurs à acquérir de nouveaux clients et à fidéliser les clients existants.

Les contenus sportifs, et en particulier les contenus *premium*, constituent en effet un des principaux moteurs d'abonnement à une offre de télévision payante. GCP observe ainsi que « *le sport et le cinéma premium [constituent] les deux piliers de l'offre CANAL+ et les principaux moteurs d'abonnement aux offres CANAL+* »¹²³.

L'Ofcom, le régulateur des secteurs des communications électroniques, audiovisuel et postal du Royaume-Uni, a apprécié l'importance des différentes compétitions sportives dans les choix des consommateurs finals dans le cadre de son analyse des obligations pesant sur Sky (voir plus bas). L'Ofcom conclut que la Premier League de football, et dans une moindre mesure la Ligue des champions de football, sont les compétitions qui influencent le plus les choix des consommateurs¹²⁴.

En particulier :

- 60 % des abonnés à des chaînes de sport considèrent que la Premier League est essentielle dans leur offre de télévision payante et 43 % des abonnés de Sky Sports indiquent que cette compétition est une des raisons du choix de leur offre ;
- 47 % des abonnés à des chaînes de sport considèrent que la Ligue des champions est essentielle dans leur offre de télévision payante et 28 % des abonnés de Sky Sports indiquent que cette compétition est une des raisons du choix de leur offre ;
- Par comparaison, aucune autre compétition n'est considérée comme essentielle par plus de 25 % des abonnés à des chaînes de sport et aucune autre compétition n'est un facteur de choix pour plus de 20 % des abonnés de Sky Sports.

La retransmission de compétitions dites ponctuelles, comme la Coupe du monde de rugby, poursuit à titre principal un objectif différent de la retransmission de compétitions dites feuilletonnantes, comme la Ligue 1 de football. Les premières visent à acquérir des abonnés tandis que les secondes visent à fidéliser les abonnés¹²⁵.

La coexistence de ces deux types de compétitions dans les grilles de programmes des chaînes payantes leur permet de développer leur parc d'abonnés. D'après les informations portées à la

¹²³ GCP, Saisine de l'Autorité de la concurrence relative à des pratiques mises en œuvre par le groupe Canal Plus, Réponse du 22 février 2016 du groupe Canal Plus au questionnaire du CSA du 29 janvier 2016, version non confidentielle, p. 38.

¹²⁴ Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, Section 4, pp 31-38, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/76081/Review-of-the-pay-TV-wholesale-must-offer-obligation-.pdf.

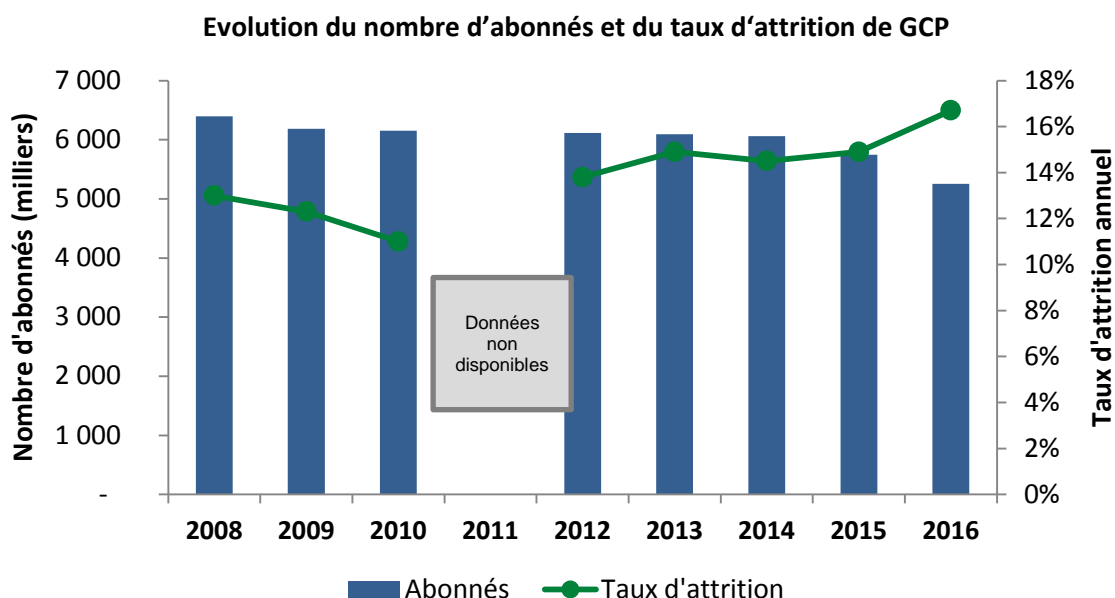
¹²⁵ Les compétitions feuilletonnantes peuvent aussi permettre d'acquérir des abonnés.



connaissance du Conseil, la diffusion d'événements importants, comme l'Euro 2016, a permis à beIN SPORTS de franchir des paliers successifs en termes d'abonnements. La grande majorité des clients recrutés à l'occasion de la diffusion ces événements ponctuels a été conservée par beIN SPORTS, notamment grâce à la diffusion de compétitions « feuilletonnantes », comme la Ligue 1 ou la Ligue des Champions.

En revanche, la perte de droits peut affecter négativement la dynamique du parc d'abonnés des chaînes payantes, et ce dans des proportions importantes.

La baisse du nombre d'abonnés de GCP et l'accroissement de son taux d'attrition¹²⁶, observés de manière continue depuis 2012, coïncident avec l'apparition et le développement de beIN SPORTS depuis 2012 et SFR Sport depuis 2016, qui ont notamment acquis des droits *premium* auparavant détenus par GCP.



Source : Vivendi.

¹²⁶ Le taux d'attrition (aussi appelé taux de *churn*) correspond à la proportion de clients perdus sur une période donnée.



Droits sportifs détenus auparavant par GCP aujourd'hui détenus par beIN SPORTS ou SFR

Company	Previous Set of Events	Events Lost	Current Set of Events
Canal+ Group	Champions League Premier League CAN Serie A Athlétics Pro A Basket Golf Rugby TOP 14 Formule 1	Champions League Premier League Bundesliga Serie A CAN (Africa Cup of Nations) Pro A Basket Athlétics	Ligue 1 (up for bid) French League Cup Pro A Basket Golf Rugby TOP 14 Formula 1
BeIN SPORTS (since 2012)	Champions League Europa League Ligue 1 Bundesliga Liga BBVA Serie A Football World Cup NFL NBA	Champions League Europa League	Ligue 1 (up for bid) Bundesliga Liga BBVA Serie A Football World Cup CAN (Africa Cup of Nations) NFL NBA
SFR/Altice	-	-	Champions League Premier League Europa League Pro A Basket Athlétics
TF1	Euro Champions League Football World Cup Formula 1 Rugby World Cup	Champions League Formula 1	Euro (up for bid) Football World Cup Rugby World Cup
France Television	French League Cup Tour de France Roland Garros	-	French League Cup Tour de France Roland Garros

Source : Oddo Securities, mai 2017.

Si d'autres facteurs participent de l'évolution du parc d'abonnés de GCP (dont en particulier l'entrée et le développement de Netflix en France), il semble raisonnable de supposer que GCP a pâti de la perte de certains droits sportifs.

En Italie, la perte des droits de la Ligue des champions par Sky en 2015 a conduit à une perte de 37 000 abonnés et a contribué à hauteur de 25 % à la baisse du profit de la chaîne¹²⁷.

En revanche, la perte par Sky des droits de la Ligue des champions au Royaume-Uni au profit de British Telecom (BT) n'a que peu affecté son parc d'abonnés. Sky possède toujours une part de marché très élevée, de l'ordre de 55 % à 65 % en 2015 (contre 5 % à 15 % pour BT)¹²⁸. En outre, le taux d'attrition de Sky a légèrement baissé en 2015 (9,8 %) comparativement aux années précédentes (10,9 % en 2014 et 10,7 % en 2013). Sky possède toujours la majorité des droits des compétitions majeures, en particulier la majorité de ceux de la Premier League, qui est la compétition la plus attractive pour les consommateurs finals. L'Ofcom relève d'ailleurs que si BT a

¹²⁷ Financial Times, *Sky customer numbers rise despite loss of Champions League to BT*, 21 octobre 2015, <https://www.ft.com/content/cbd33376-77df-11e5-933d-efcdc3c11c89>.

¹²⁸ Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, tableau 3-1, p. 18, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/76081/Review-of-the-pay-TV-wholesale-must-offer-obligation.pdf.



renforcé sa position de marché, ses chaînes de sport n'ont pas un effet significatif sur la concurrence¹²⁹.

Sports majeurs et stratégies de convergence

Une évolution structurante de marché au cours des dernières années a été la stratégie d'investissement dans des contenus attractifs, en particulier sportifs, d'un nombre important et croissant d'opérateurs télécoms, en particulier de fournisseurs d'accès à internet (FAI)¹³⁰.

En France, SFR poursuit une stratégie de convergence. Le groupe a notamment acquis les droits de plusieurs manifestations sportives, dont des droits *premium*. SFR a en particulier acquis les droits exclusifs du championnat de football anglais de première division pour les saisons 2016-2017 à 2018-2019 et a annoncé en mai 2017 avoir remporté en exclusivité l'intégralité des droits de la Ligue des champions et de la Ligue Europa pour les saisons 2018-2019 à 2020-2021. SFR a aussi acquis les droits d'autres manifestations sportives au cours de l'année 2016, dont ceux de la Ligue de diamant d'athlétisme ou de la World Series of Boxing. SFR exploite ces droits directement sur les chaînes qu'il édite, SFR Sport 1 et ses déclinaisons¹³¹.

BT, qui est l'opérateur télécom historique au Royaume-Uni, a acquis les droits de contenus sportifs à partir de 2013 (Premier League puis Ligue des champions). Symétriquement, Sky, initialement un opérateur de télévision par satellite, offre depuis 2006 des services de communications électroniques¹³².

Les acteurs convergents, en particulier lorsqu'ils commercialisent leurs chaînes de télévision dans le cadre d'offres groupées incluant aussi des services de communications électroniques, n'apprécient pas l'économie de leur chaînes de télévision isolément du reste de leurs activités. Ils mesurent la contribution de leur activité d'édition et de distribution de ces chaînes à leurs performances économiques globales.

Or, l'acquisition de droits sportifs exclusifs contribue à deux titres aux performances économiques des acteurs convergents.

En premier lieu, elle permet de se différencier des concurrents et contribue ainsi à l'acquisition et à la fidélisation des clients (réduction du taux d'attrition). Alain Weil, directeur général de SFR Media explique qu'au Royaume-Uni, « *British Telecom, qui sert de modèle à SFR, a investi dans les contenus pour recruter des abonnés* » et précise à propos des droits de la Premier League acquis par SFR que

¹²⁹ Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, paras. 1-20 et 1-21, p. 6, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/76081/Review-of-the-pay-TV-wholesale-must-offer-obligation-.pdf.

¹³⁰ Arthur D Little, *Premium Sports Broadcasting*, 2016, http://www.adlittle.com/viewpoints.html?&no_cache=1&view=758.

¹³¹ SFR a aussi fait l'acquisition de droits pour une diffusion exclusive d'une trentaine de films inédits grâce au contrat cadre signé avec le studio NBC Universal, droits qu'il exploitera sur la chaîne à contenus cinéma *premium* dont il a annoncé le lancement à court terme.

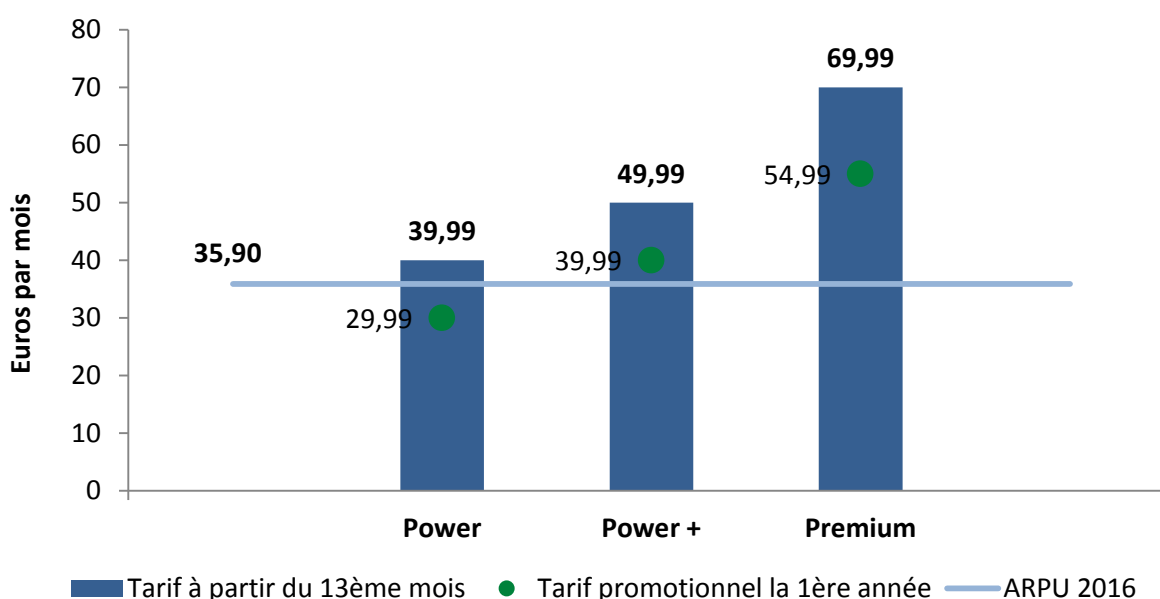
¹³² CMA, *A report on the anticipated acquisition by BT Group plc of EE Limited*, para. 21.19, <https://www.gov.uk/cma-cases/bt-ee-merger-inquiry>.



« ce contenu dissuadera de changer d'opérateur »¹³³. L'autorité de la concurrence du Royaume-Uni (*Competition and markets Authority, CMA*) relève en outre, dans le cadre de sa décision sur la fusion entre BT et EE, que les services de télévision payante sont davantage différenciés que les services de communications mobiles et fréquemment commercialisés au sein d'offres groupées, et qu'ils ont de ce fait une forte influence sur les choix des consommateurs¹³⁴.

En second lieu, elle est un moyen d'augmenter le revenu moyen par abonné (ARPU, *average revenue per user*). La figure ci-dessous présente les tarifs mensuels des trois offres actuellement commercialisées par SFR qui incluent à la fois les services d'une offre *triple play* (internet, téléphone fixe et TV) et les chaînes SFR Sport. Ces offres constituent le cœur de gamme des offres fixes de SFR¹³⁵. Elle indique aussi l'ARPU de l'ensemble des clients haut et très haut débit de SFR en 2016.

SFR : comparaison des tarifs des box incluant les chaînes SFR Sport et de l'ARPU en 2016



Source : site internet de SFR et résultats financiers de SFR pour l'année 2016.

Note : L'offre Starter (chaînes SFR Sport incluses que pendant 12 mois) et l'offre Série limitée (série limitée) ne sont pas prises en compte.

Les offres de SFR qui incluent à la fois des services fixes et les chaînes SFR Sport présentent des tarifs mensuels bien supérieurs au revenu moyen calculé sur l'ensemble de la base d'abonnés des clients

¹³³ Le Monde économique, Alain Weill : « Sur la convergence télécoms-médias, il n'y a pas de débat », 20 janvier 2017, http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/01/20/alain-weill-nous-ne-voulons-pas-faire-de-sfr-play-le-netflix-europeen_5065898_3236.html.

¹³⁴ CMA, A report on the anticipated acquisition by BT Group plc of EE Limited, para.14.153, <https://www.gov.uk/cma-cases/bt-ee-merger-inquiry>: "By a large margin, Sky is the largest provider of retail pay TV services – a more strongly differentiated product than mobile that is already frequently bundled with broadband – which may therefore be expected to remain a strong influence on purchases".

¹³⁵ SFR, site internet, Offres box THD ou offres box ADSL, https://www.sfr.fr/offre-internet/box-thd/?ectrans=1&gclid=CjwKEAiw3KDIBRCz0KvZlU7k4TgSJABDqOK7-CCz9i486Qi14UU-cXTwJGSxWoMYWFdM5GI4a8cHARoCi0fw_wcB#sfrcpid=t34_g_ls_adsl. SFR commercialise deux autres offres fixes, non prises en compte pour cette analyse : l'offre Starter, qui ne comprend les chaînes SFR Sport qu'au cours de la première année du contrat et l'offre Série limitée, qui inclut ces chaînes mais est une série limitée.



fixes de SFR en 2016. L'acquisition de nouveaux clients et la migration de clients existants vers ces offres conduiraient mécaniquement à accroître le revenu moyen par abonné de SFR.

Les exclusivités de contenus, qui sont au cœur de ces stratégies de convergence, peuvent s'accompagner d'exclusivités de distribution. Dans une telle situation de double exclusivité, un contenu est disponible uniquement sur une chaîne, qui n'est offerte que par un distributeur, ce qui peut conduire à restreindre la concurrence.

A ce titre, la situation de SFR en France diffère de celle de Sky et BT au Royaume-Uni.

SFR est le seul distributeur des chaînes SFR Sport. Les chaînes disponibles auprès des distributeurs concurrents de SFR le sont toutefois en OTT (*Over the top*), c'est-à-dire directement sur l'internet ouvert, pour l'ensemble des consommateurs via l'offre SFR Sport « 100 % digitale » sur le site internet de SFR ou l'application SFR Sport¹³⁶.

Au Royaume-Uni, les chaînes sportives éditées par Sky (respectivement BT) sont disponibles auprès d'autres distributeurs que Sky (respectivement BT). Depuis 2010, Sky était contraint d'offrir ses chaînes sportives Sky Sports 1 et 2 aux distributeurs concurrents, selon des conditions, notamment tarifaires, établies par le régulateur¹³⁷. S'appuyant sur la place prédominante de Sky et de ses chaînes sportives, cette régulation visait à offrir aux consommateurs finals le choix le plus large possible en matière de fournisseur de services. L'Ofcom a décidé en 2015 de lever ces obligations au motif principal que les concurrents de Sky disposent désormais d'accords commerciaux avec ce dernier pour la distribution de ses chaînes sportives. Le régulateur a donc considéré que ces obligations n'étaient plus proportionnées, mais a indiqué rester attentif aux évolutions du marché de la TV payante. BT, pour sa part, a conclu des accords commerciaux avec Sky, Virgin Media et Plusnet pour la distribution de ses chaînes sportives¹³⁸.

- ***Le sport est un facteur d'innovation pour les éditeurs de chaînes de télévision***

Les éditeurs de chaînes de télévision innovent en matière de diffusion de contenus sportifs. Ils adoptent des stratégies numériques et mettent en œuvre des innovations techniques.

Certains éditeurs retransmettent des compétitions simultanément sur leurs chaînes de télévision et sur les plateformes numériques. France Télévisions a par exemple retransmis des matchs de l'équipe de France de rugby lors du Tournoi des 6 nations 2017 sur son compte Twitter ; SFR a diffusé le

¹³⁶ Cette offre permet d'accéder aux chaînes SFR Sport sur ordinateur, tablette et smartphone. Cette offre ne permet pas d'accéder directement aux chaînes SFR Sport sur le téléviseur, mais les consommateurs peuvent tout de même afficher le contenu disponible sur leur ordinateur, tablette ou smartphone sur leur téléviseur via un équipement ou service tiers (Google Chromecast ou Apple Airplay. Source : SFR, site internet, *Toutes les offres SFR Sport 100 % digital sans engagement*, <http://www.sfr.fr/newsfr/sfr-sport/digital.html>.

¹³⁷ Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, executive summary,.

¹³⁸ Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, paragraphes 3.38 et 3.40 et tableau 3.7, pp28-29, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/76081/Review-of-the-pay-TV-wholesale-must-offer-obligation-.pdf.



match de Pro A de basketball entre les clubs Pau-Orthez et CSP Limoges en direct sur Facebook Live en janvier 2017.

Les éditeurs de télévision proposent aussi sur internet des contenus qu'ils ne diffusent pas sur leurs antennes. Le groupe France Télévisions propose par exemple sur son site internet la retransmission en intégralité de tous les matchs du Tournoi de Roland-Garros, dont un certain nombre ne sont pas diffusés (à tout le moins pas en intégralité) sur ses chaînes de télévision. Le groupe a mis en œuvre un dispositif similaire pour les Jeux olympiques de Rio en 2016. L'offre *Eurosport player*, disponible uniquement sur internet, donne accès à des compétitions de squash que l'éditeur ne diffuse pas à la télévision. Il peut aussi s'agir de magazines ou de reportages disponibles uniquement en ligne. La chaîne Canal+ propose ainsi une émission hebdomadaire consacrée au football (Le Petit Debrief) et diffusée uniquement sur son site internet et sur les plateformes numériques (Facebook Live, Periscope et Dailymotion). La chaîne Infosport+ a proposé des contenus exclusifs sur internet relatifs à la candidature de Paris 2024. D'autres éditeurs utilisent les plateformes numériques (dont en particulier Facebook) pour inviter les internautes à poser des questions à un sportif ou une sportive, qui y répond dans le cadre d'une vidéo.

Ces innovations sont aussi techniques. Les éditeurs ont mis en place une fonctionnalité dite « *multicam* », qui permet à l'utilisateur de choisir lui-même l'angle de vue de la retransmission sportive. Ils proposent également des statistiques, de plus en plus nombreuses et détaillées, sur les performances des équipes et des athlètes engagés dans les retransmissions sportives qu'ils diffusent. Le groupe France Télévisions propose enfin un service de création de résumé automatique à la demande pour tous les matchs du Tournoi de Roland-Garros 2017. Ce service, disponible sur le site internet du groupe, permet aux internautes de construire un résumé de 2, 5 ou 10 minutes de chaque match du Tournoi.

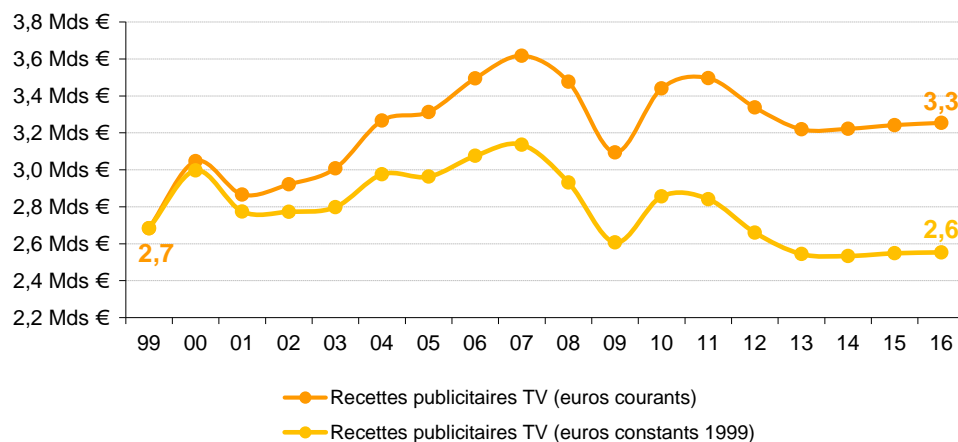
Ces innovations poursuivent plusieurs stratégies : promouvoir les contenus diffusés à l'antenne, rendre accessibles des contenus non diffusés à la télévision, cibler certains publics, etc. Elles contribuent à accroître l'intérêt des consommateurs pour les contenus sportifs.

La diffusion de sports « majeurs » peut ne pas être directement rentable à court terme

A titre liminaire, il convient de rappeler qu'il existe une tension forte de la demande sur le marché publicitaire du média télévisuel. Hors inflation, le niveau de ce marché est au plus bas depuis 15 ans.



Evolution des recettes publicitaires télévisuelles nettes en euros courants et en euros constants de 1999 (milliards d'euros)



Source : IREP.

Cette tension s'est doublée d'une profonde modification de l'offre liée à un ensemble d'évolutions, notamment de nature réglementaire :

- l'introduction de 10 nouvelles chaînes gratuites sur la TNT actives en publicité en 2005 ;
- la suppression partielle de la publicité sur les antennes du service public en 2009 ;
- l'augmentation de la durée de publicité autorisée sur les chaînes privées en 2009 ;
- l'introduction de 6 nouvelles chaînes gratuites diffusées en haute définition sur la TNT actives en publicité en 2012.

Ces évolutions ont conduit à la fois à la fragmentation des audiences et à l'augmentation de l'intensité concurrentielle sur la marché publicitaire télévisuel. En conséquence, la valeur des espaces publicitaire a subi une forte baisse entre 2007 et 2016 (- 45 %).

Dans le même temps, les recettes publicitaires d'internet se sont considérablement développées, atteignant 31 % de part de marché publicitaire (PDM) en 2016, devenant le premier média choisi par les annonceurs¹³⁹. La télévision reste toutefois le premier média historique et maintient une bonne résistance entre 2005 (31% de PDM) et 2016 (30 %).

- **Pour les chaînes gratuites : les droits des sports « majeurs » peuvent excéder les recettes publicitaires**

Le rapport entre le montant des droits TV payés¹⁴⁰ et les recettes publicitaires perçues fournit une indication du degré de rentabilité de la diffusion de retransmissions sportives « majeures » en télévision gratuite. Ce « coefficient de rentabilité » est une mesure simple mais imparfaite. Côté

¹³⁹ IREP (observatoire e-pub SRI en 2016).

¹⁴⁰ En soustrayant de ces coûts les recettes éventuelles liées la vente de droits en sous-licence.

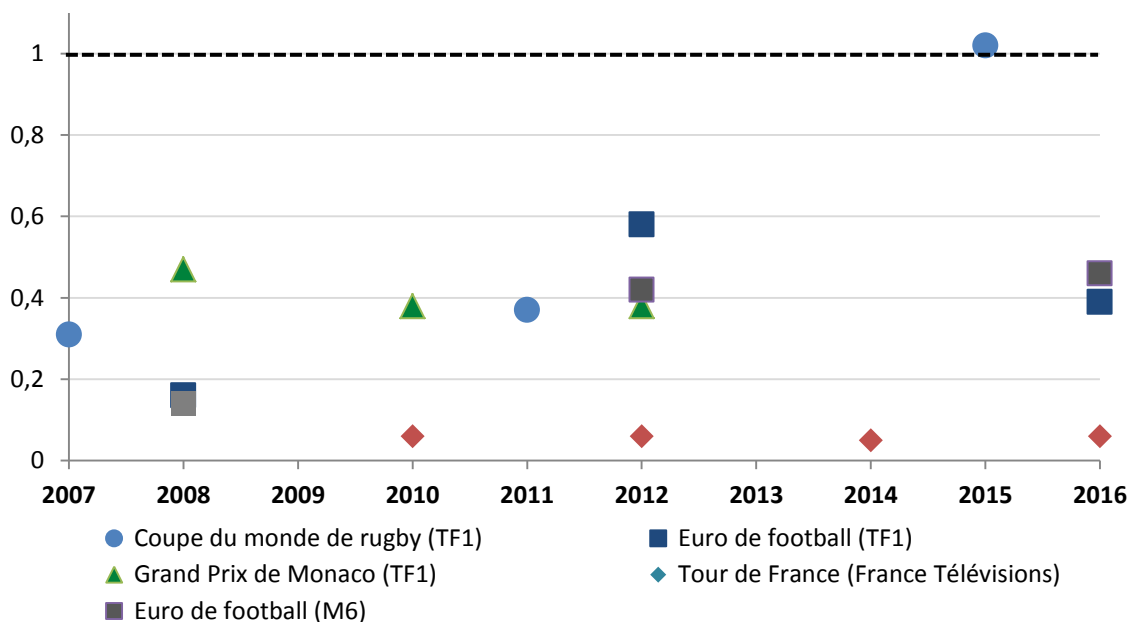


recettes, elle ne prend pas en compte les recettes publicitaires perçues par la chaîne sur ses supports numériques (site internet, chaîne sur les plateformes de partage de vidéos, etc.). Côté coûts, elle ne prend notamment pas en considération les frais de production, qui peuvent être importants.

Cette partie estime ce coefficient de rentabilité pour plusieurs éditions de compétitions sportives diffusées en télévision gratuite : Coupe du monde de rugby (2007, 2011 et 2015), Grand prix de Formule 1 de Monaco (2008, 2010 et 2012), Euro de football (2008, 2010 et 2012), Euro de football (2008, 2012 et 2016) et Tour de France (2010, 2012, 2014 et 2016).

Ces calculs reposent sur les données et principes suivants. Les données relatives aux montants des droits proviennent des informations fournies par des diffuseurs, des ayants-droit ou via des articles de presse¹⁴¹. Les recettes publicitaires reposent sur des données Kantar portant sur les prix bruts spot à spot. Les recettes publicitaires nettes ont été estimées en appliquant aux recettes brutes des coefficients différents selon les chaînes, estimés à partir des informations dont dispose le Conseil¹⁴². Les recettes publicitaires prises en compte sont celles associées aux spots diffusés au cours de la retransmission sportive (à hauteur de 100 %) et dans une fenêtre de dix minutes avant et après la retransmission (à hauteur de 50 %). Le choix de cette dernière fenêtre et du coefficient associé présente une part d'arbitraire ; il a été fixé en prenant en compte la réglementation du marché publicitaire ainsi que les commentaires des acteurs auditionnés dans le cadre de l'étude.

Coefficients de rentabilité directe¹⁴³ de différentes compétitions sportives « majeures » diffusées en télévision gratuite



Source : Kantar Media, CSA.

¹⁴¹ Dans ce dernier cas, il peut s'agir d'estimations.

¹⁴² Données provenant de l'IREP, de Kantar Média, et des opérateurs (publicité et parrainage).

¹⁴³ Le coefficient de rentabilité directe correspond au rapport entre le montant des droits TV payés par l'éditeur de télévision (et après retrait des recettes éventuelles liées la vente de droits en sous-licence) et les recettes publicitaires qu'il perçoit



Cette analyse apporte plusieurs enseignements.

D'abord, les compétitions « majeures » diffusés en télévision gratuite peuvent ne pas être rentables pour les diffuseurs. En effet, à l'exception de la Coupe du monde de rugby de 2015 diffusée sur TF1, les autres retransmissions sportives étudiées présentent un coefficient de rentabilité inférieur à 1, c'est-à-dire que les recettes publicitaires n'ont pas couvert, parfois de manière importante, les montants des droits de diffusion¹⁴⁴.

Ensuite, les performances de l'équipe nationale semblent avoir un effet sur le coefficient de rentabilité de l'événement. Ainsi, lors de la Coupe du monde de rugby en 2011 et de l'Euro de football en 2012, les performances des équipes de France (respectivement finaliste et quart de finaliste) ont fait grimper les audiences, donc l'attractivité de la compétition. Ceci a contribué à faire augmenter la valeur de ces compétitions et a eu un effet direct sur les recettes publicitaires et les droits télévisuels des éditions suivantes. Les rythmes de croissance de ces deux variables peuvent différer, de sorte que le coefficient de rentabilité peut, selon les compétitions, augmenter ou diminuer au cours du temps.

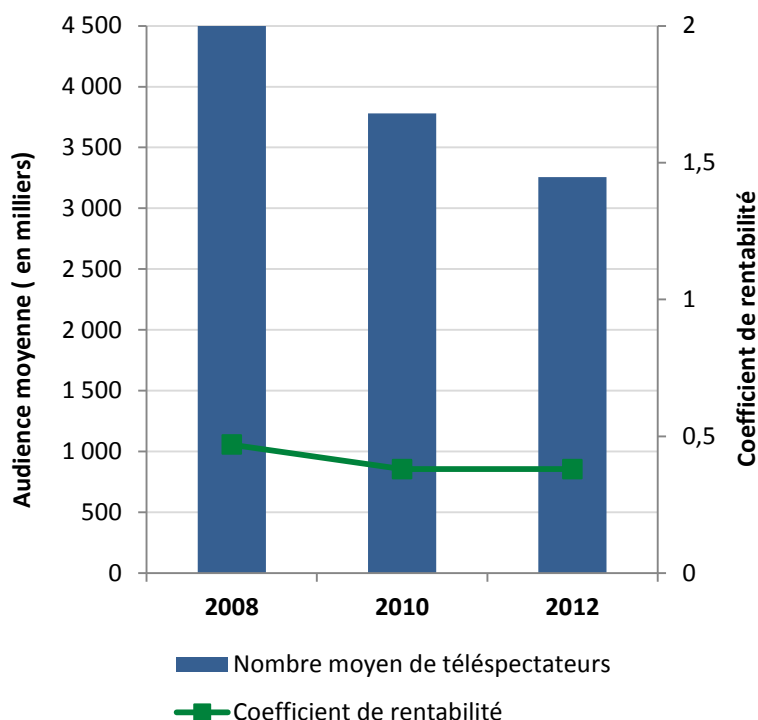
Puis, certains événements diffusés historiquement en télévision comme le Tour de France présentent un coefficient de rentabilité relativement faible. Ce coefficient est stable dans le temps, et les recettes publicitaires et les droits de diffusion semblent être restés stables au cours du temps. Cette stabilité reflète le caractère patrimonial du Tour de France à la télévision.

Enfin, lorsqu'une compétition à maturité télévisuelle forte voit son audience s'éroder, les recettes publicitaires liées à l'événement ont tendance à baisser et sa rentabilité s'en voit affectée si les montants des droits télévisuels ne suivent pas la baisse des recettes publicitaires.

¹⁴⁴ CSA, *Bilan médias de la Coupe du monde de rugby 2015*, 22 février 2016, <http://www.csa.fr/es/Etudes-et-publications/Les-comptes-rendus-et-les-bilans/Les-comptes-rendus-et-les-bilans-des-televisions-et-des-radios-par-thematiques/Bilan-medias-de-la-Coupe-du-Monde-de-rugby-2015>.



Audience moyenne et coefficient de rentabilité directe des Grands Prix de Monaco en 2008, 2010 et 2012 diffusés sur TF1



Source : Kantar Media. Mediamat – Médiamétrie¹⁴⁵. Traitement CSA. Audience consolidée.

Le Grand Prix de Monaco, mais plus généralement le championnat du monde de Formule 1, n'était ainsi plus assez contributeur d'audience et, par voie de conséquence, de recettes publicitaires pour que le groupe TF1 continue à investir dans cette compétition à un même niveau de montant des droits. En 2013, le groupe TF1 a estimé ne plus pouvoir « *s'aligner économiquement* » sur ces droits, qui ont été acquis par Canal + à partir de la même année¹⁴⁶.

Les diffuseurs peuvent jouer sur deux variables afin de minimiser le risque de pertes financières : choisir de limiter leur investissement aux moments les plus attractifs de la compétition et vendre des droits en sous-licence à des éditeurs payants. M6 et TF1 ont ainsi cessé de se positionner sur l'intégralité de l'Euro de football en 2012, ne conservant que les droits des matchs les plus attractifs. Pour la Coupe du monde de rugby 2015, le groupe TF1 a revendu à Canal+ les droits de certains matchs en sous-licence. Alliée à l'augmentation de la valeur de la compétition et donc des recettes publicitaires associées, cette stratégie a permis à la chaîne de rentabiliser la diffusion de cet événement.

Cette analyse apporte également plusieurs enseignements tenant à la relation entre le niveau de maturité télévisuelle de l'événement et son coefficient de rentabilité :

¹⁴⁵ Reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie.

¹⁴⁶ Propos de Nonce Paolini. Les Echos, *Formule 1 : aucun regret pour TF1*, 18 mars 2013, https://www.lesechos.fr/18/03/2013/lesechos.fr/0202648639125_formule-1---aucun-regret-pour-tf1.htm.



- pour les événements de maturité télévisuelle forte dont l'attractivité augmente, il semble que l'augmentation des droits TV dépasse celle des recettes publicitaires, qui tendent à atteindre un plafond (exemple de l'Euro de football en 2016) ;
- pour une compétition dont l'attractivité augmente mais qui est légèrement moins mature (comme la Coupe du monde de rugby), les recettes publicitaires ne semblent pas encore avoir atteint leur plafond ;
- pour une compétition sportive mature mais moins attractive qu'auparavant (Grand Prix de Monaco), la tendance du coefficient de rentabilité est à la baisse car les recettes publicitaires décroissent, à la différence des droits TV ;
- pour des événements matures comme le Tour de France et qui maintiennent leur attractivité, le coefficient de rentabilité reste stable.

Indépendamment de leur degré de rentabilité économique immédiate, les événements sportifs fédérateurs permettent de renforcer la notoriété et l'image de marque de la chaîne qui les diffuse. Cet effet, difficile à quantifier, peut également avoir des effets positifs sur les revenus publicitaires futurs.

Enfin, il convient de noter que l'acquisition de ces droits par des chaînes gratuites peut aussi, dans une certaine mesure, répondre à une logique stratégique, les chaînes préférant diffuser les compétitions plutôt que de laisser leurs concurrents le faire à leur place.

- ***Pour les chaînes payantes : les montants élevés de droits et le piratage pénalisent la rentabilité des sports « majeurs »***

Il demeure difficile d'apprécier la rentabilité individuelle d'un droit, sportif ou non, car cela suppose de connaître le nombre d'abonnés acquis et fidélisés par la chaîne grâce à ce droit, et ce indépendamment des autres droits, qu'ils soient sportifs ou non, acquis ou perdus par la chaîne et par ses concurrents.

BeIN SPORTS avait par exemple considéré en 2013 que l'acquisition de l'intégralité des droits du TOP 14 de rugby en exclusivité lui avait permis d'acquérir 500 000 abonnés supplémentaires¹⁴⁷.

Selon un calcul purement illustratif, SFR devra, pour amortir son investissement dans les droits de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, acquérir entre¹⁴⁸ :

¹⁴⁷ La Revue européenne des médias et du numérique, *Droits sportifs et visibilité : le sport à la télévision devient un exercice à risque*, n° 29 hiver 2013-2014, <http://la-rem.eu/2014/04/23/droits-sportifs-et-visibilite-le-sport-a-la-television-devient-un-exercice-a-risque/>.

¹⁴⁸ L'Equipe, *Droits TV : La Ligue des champions et la Ligue Europa sur SFR Sport*, 11 mai 2017, <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/La-ligue-des-champions-et-la-ligue-europa-sur-sfr-sport/800271>. Les droits acquis par SFR s'élèverait à 350 millions d'euros par an sur trois ans.



- de l'ordre de 450 000 nouveaux clients si tous choisissent l'offre groupée la plus onéreuse, soit environ 7 % de son parc actuel de clients à une offre fixe¹⁴⁹ ;
- de l'ordre de 3 millions nouveaux clients si tous choisissent l'offre la moins onéreuse, i.e. l'offre 100 % digitale, soit un peu moins que la base d'abonnés totale de beIN SPORTS¹⁵⁰.

La capacité de SFR à rentabiliser son investissement dans les droits des compétitions européennes de football est aujourd'hui une question ouverte. Elle divise notamment les analystes financiers et la presse spécialisée. En revanche, tous s'accordent pour affirmer que le renforcement de la concurrence entre les chaînes payantes conduit à une forte inflation des montants des droits.

Pour acquérir ces droits *premium*, SFR a ainsi investi environ le double des montants engagés par les précédents détenteurs de ces droits. La dépense est estimée à 350 millions d'euros par saison pour diffuser l'intégralité de la Ligue des champions et de la Ligue Europa, contre environ 165 millions pour les précédents détenteurs de ces droits¹⁵¹. En outre, SFR a acquis les droits de la Premier League anglaise de football pour un montant de 120 millions d'euros par saison, soit le double du montant investi par GCP pour ces droits lors du précédent appel d'offres. Cette forte hausse des droits TV ne porte pas que sur les droits *premium*. SFR a aussi acquis en août 2015 les droits de la Pro A de basketball pour 10 millions d'euros par saison, contre 6 millions précédemment investis par GCP¹⁵².

L'acquisition par SFR des droits des compétitions européennes de football pourrait conduire à une forte concurrence au cours du prochain appel d'offres des droits de la Ligue 1 de football, susceptible d'intervenir en 2018, et donc à une forte inflation de leur montant.

Que cette forte inflation des droits sportifs soit considérée comme logique, notamment au regard de la situation dans les pays comparables à la France¹⁵³, ou déraisonnable, certains allant jusqu'à considérer qu'elle ressemble à une bulle spéculative vouée à éclater dans les années à venir¹⁵⁴, elle contribue à dégrader la rentabilité des chaînes de télévision payante.

¹⁴⁹ Soit l'offre box Premium, dont le prix mensuel est de 54,99€ les 12 premiers mois et de 69,99€ les mois suivants, voir <https://www.sfr.fr/offre-internet/box-thd/>. SFR comptait par ailleurs un peu plus de 6 millions de clients fixes au T4 2016, voir les KPIs de SFR.

¹⁵⁰ Le prix de l'offre 100 % digitale est de 9,99€ par mois, voir <http://www.sfr.fr/newsfr/sfr-sport/digital.html>.

¹⁵¹ SFR dépenserait 315 M€ par saison pour la Ligue des champions, contre actuellement 140 M€ par saison payé d'un côté par GCP (50 M€) et de l'autre par beIN SPORTS (90 M€). SFR dépenserait par ailleurs 35 M€ par saison pour la Ligue Europa, contre 25 M€ aujourd'hui par M6 et beIN SPORTS.

¹⁵² L'Equipe, 50 millions d'euros sur 5 ans pour les droits TV de la Pro A, 4 août 2015, <https://www.lequipe.fr/Basket/Actualites/50-millions-d-euros-sur-5-ans-pour-les-droits-tv-de-la-pro-a/579140>.

¹⁵³ Les montants investis par SFR pour les compétitions européennes de football (1,05 milliard d'euros sur une période de trois ans) sont comparables à ceux investis au Royaume-Uni par British Telecom pour ces mêmes droits (1,4 milliard d'euros). En outre, les droits TV de Ligue 1 en France sont aujourd'hui bien en deçà des droits domestiques des principaux championnats de football européens.

¹⁵⁴ Ina global, *Droits sportifs : « il y a un risque d'éclatement de la bulle financière »*, 14 juin 2016, interview de Jean-Pascal Gayant, économiste du sport, <http://www.inaglobal.fr/television/article/droits-sportifs-il-y-un-risque-d-eclatement-de-la-bulle-financiere-9028>. Le Monde, *Une nouvelle bulle pour les droits TV ?*, 24 septembre 2015, <http://ecosport.blog.lemonde.fr/2015/09/24/une-nouvelle-bulle-pour-les-droits-tv/>.



➔ Question n° 11 : quel est l'effet du développement d'acteurs convergents sur le marché des droits sportifs et *in fine* sur les consommateurs finals ?

Outre une hausse de leurs coûts d'acquisition de droits TV, les chaînes payantes doivent aussi faire face au piratage des contenus audiovisuels, qui grève leurs revenus. C'est un phénomène de grande ampleur. Pour les contenus sportifs, qui sont principalement en direct, le piratage s'effectue sur des sites de *streaming* et sur des services de vidéo en direct proposés par les plateformes numériques (Periscope, Facebook Live, etc.). Selon une étude menée par beIN SPORTS en octobre 2015, plus de la moitié des personnes ayant visionné du contenu vidéo gratuit sur internet l'ont notamment fait de manière illicite. Les contenus sportifs figurent parmi les principaux contenus piratés, derrière le cinéma et les séries. Les compétitions majeures de football (Ligue 1 et compétitions européennes notamment) sont les compétitions les plus piratées. Au cours de l'Euro de football 2016, « *la présence d'environ 100 sites qui proposaient illégalement les matchs en streaming* » aurait été relevée¹⁵⁵. Ces pratiques représentent un manque à gagner important pour les chaînes payantes, qui sont les diffuseurs principaux (voire exclusifs) de ces compétitions. D'après le ministère des Sports, le manque à gagner potentiel de revenus, directement pour le secteur de la télévision payante et indirectement pour les organisateurs de compétitions sportives, serait aujourd'hui estimé autour de 500 millions d'euros par an¹⁵⁶.

➔ Question n° 12 : comment renforcer la lutte contre le piratage, qui pénalise l'équation économique de la diffusion de sports majeurs ?

Principaux enseignements :

La retransmission de sports ou de compétitions « majeurs » permet aux chaînes gratuites de réaliser des audiences bien supérieures à leurs audiences moyennes (parfois le double ou le triple). Elle peut aussi contribuer à accroître leur image de marque et leur notoriété. L'effet sur l'audience a des conséquences économiques directes, par une augmentation des recettes publicitaires tenant au gain de puissance des écrans des chaînes. Toutefois, la diffusion de grands événements sportifs à la télévision peut ne pas être directement rentable, dans la mesure où les coûts d'acquisition des droits de diffusion peuvent excéder les recettes publicitaires, et ce d'autant plus que le marché publicitaire se trouve dans une période de tension. Le deuxième effet ne participe pas de la rentabilité économique directe de la chaîne, mais sert un objectif plus général et de moyen à long termes.

La retransmission de sports ou de compétitions « majeurs » constitue en outre un des principaux moteurs d'abonnement à une offre de télévision payante. Les compétitions ponctuelles permettent principalement d'acquérir des abonnés tandis que les compétitions feuilletonnantes contribuent principalement à les fidéliser. Le développement d'opérateurs convergents, c'est-à-dire offrant des

¹⁵⁵ Stratégies, 19 septembre 2016, *Le président de beIN SPORTS France dénonce le coût du piratage*, <http://www.strategies.fr/actualites/medias/1047074W/le-president-de-be-in-sports-france-denonce-le-cout-du-piratage.html>.

¹⁵⁶ Direction des Sports, Ministère des Sports, *Note Sport Eco n°8 : L'arrivée d'Altice dans le paysage médiatique français*, 12 juin 2017. http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_droitssportifs.pdf



services de communications électroniques et des services de contenus audiovisuels, constitue une évolution structurante pour la diffusion de sport à la télévision. Les chaînes payantes font face simultanément à une tendance à la hausse des montants des droits de diffusion des sports et compétitions « majeurs » et au piratage des contenus sportifs, deux phénomènes qui pénalisent leur rentabilité.

La diffusion de « nouveaux » sports peut constituer un investissement moins risqué qui peut supporter plusieurs stratégies

Les sports « nouveaux » en télévision, c'est-à-dire auparavant peu ou pas diffusés, apportent plusieurs formes de contributions au média télévisuel.

La diffusion de « nouveaux » sports permet de toucher de nouveaux publics

Les téléspectateurs ont des préférences hétérogènes en matière de contenus sportifs. Tous ne sont pas intéressés par les mêmes disciplines ni par les mêmes compétitions (championnat national, Jeux olympiques, Coupe du monde, etc.).

Or, l'offre de contenus sportifs reste relativement concentrée autour d'un petit nombre de disciplines, comme illustré par la figure en page 13.

Parmi les sports ou catégories de sports (exemple des sports de neige et de glace) diffusés en télévision gratuite en 2016, les trois sports les plus diffusés représentent près de 40 % du volume horaire total de ces retransmissions, les cinq sports les plus diffusés en représentent 55 % tandis que les dix sports les plus diffusés en représentent 85 %.

Il est donc vraisemblable que certains sports peu ou pas diffusés actuellement puissent se révéler attractifs pour les téléspectateurs, ou à tout le moins que leur degré d'exposition soit inférieur à l'appétence des téléspectateurs. S'il n'existe pas une mesure unique de l'appétence des téléspectateurs pour une discipline ou une compétition, elle peut être approchée par plusieurs indicateurs.

Le nombre de licenciés ou de pratiquants constitue un indice de cette inclinaison. A cet égard, la pétanque, qui est la troisième catégorie de sports la plus diffusée en télévision gratuite en 2016, compte environ 300 000 licenciés en 2015 et 5,5 millions de participants en 2010¹⁵⁷.

D'autres facteurs sont moins révélateurs mais y contribuent. Ainsi, le triptyque « *un héros, un drapeau et un drame* » peut conduire à un fort attrait du public, à condition que la compétition soit

¹⁵⁷ Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par fédération française agréée*, données 2015, <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publication-chiffres-cles/Statistiques/Donnees-detaillees/article/article-Donnees-detaillees-2015> et Les chiffres clés du sport, juin 2014, http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/ccs_juin_2014.pdf.



de qualité, elle-même reflétée par son niveau national, européen voire mondial¹⁵⁸. Ces facteurs peuvent expliquer que la chaîne l'Equipe ait battu son record d'audience avec les championnats du monde de biathlon 2017, au cours desquels Martin Fourcade a remporté son dixième titre individuel. Ils peuvent aussi participer à expliquer l'attrait du public français pour la NBA américaine de basketball.

La diffusion de sports attractifs pour les téléspectateurs et auparavant peu ou pas diffusés permet aux éditeurs de se différencier de leurs concurrents. Elle accroît aussi la satisfaction globale des téléspectateurs en rapprochant l'offre de contenus sportifs des préférences de certains téléspectateurs¹⁵⁹.

Le partenariat signé entre le CNOSF et successivement la chaîne l'Equipe puis France Télévisions participe de la mise en avant de sports peu ou pas diffusés. Dans le cadre du premier partenariat avec la chaîne l'Equipe, le magazine hebdomadaire *Esprit Bleu* permettait l'exposition d'une diversité de disciplines ; en outre, le partenariat prévoyait 250 heures de retransmission d'événements sportifs. L'actuel partenariat entre le CNOSF et France Télévisions s'inscrit dans une logique proche. Il prévoit notamment la retransmission d'un grand nombre d'événements et la diffusion d'un magazine hebdomadaire, avec une priorité du CNOSF pour la retransmission des grands événements sportifs internationaux (GESI) organisés en France.

Les chaînes locales contribuent aussi à l'exposition de disciplines et de compétitions peu diffusées sur les chaînes de télévision nationales. Toutefois, leur surface financière limite leur capacité d'acquisition et de diffusion de programmes sportifs, en particulier de retransmissions sportives. En outre, les frais de production s'avèrent trop élevés pour nombre d'entre elles.

La programmation de sport des chaînes locales est principalement constituée de magazines sur les équipes locales et de retransmissions de compétitions se déroulant localement. Ces contenus sportifs, par leur ancrage géographique et le fait qu'ils concernent généralement des sports peu diffusés en télévision nationale, présentent un attrait important pour les téléspectateurs.

Ces chaînes locales apportent en effet une exposition à des disciplines, des compétitions et des pratiques moins présentes en télévision nationale. TV Rennes diffuse par exemple en direct des compétitions sportives organisées en Bretagne. En avril 2017, la chaîne a ainsi retransmis une compétition de course à pied à travers la ville de Rennes, un match du Championnat d'Europe de rugby des moins de 18 ans et un match du championnat de France de rink hockey opposant deux équipes bretonnes¹⁶⁰.

¹⁵⁸ L'Express, JO 2012 : une opportunité économique pour les sportifs, 11 août 2012, http://www.lexpress.fr/actualite/sport/jo-2012-une-opportunite-economique-pour-les-sportifs_1141690.html.

¹⁵⁹ Steven C Salop., *Monopolistic Competition with Outside Goods*, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1 (Spring, 1979), 141-156. Leur satisfaction globale s'entend comme leur « utilité » en sciences économiques, c'est-à-dire le bien-être qu'ils retirent de leurs choix de consommation, L'utilité d'un consommateur dépend de la distance entre son choix de consommation effectif et ses préférences individuelles. Pour une application du modèle de concurrence monopolistique sous la forme d'un marché circulaire aux programmes audiovisuels, voir notamment Franco Papandrea, *Modelling television programming choices*, *Information Economics and Policy* 9 (1997) 203-218.

¹⁶⁰ TV Rennes, *Destinations sport*, <http://www.tvr.bzh/programmes/destinations-sport-1493488500>.



Les contenus sportifs diffusés par les chaînes locales peuvent aussi parfois porter sur des sports « majeurs ». S'agissant par exemple des clubs de Ligue 1 de football, certaines d'entre elles consacrent des magazines d'information au club local voire retransmettent ses matchs en différé (Mirabelle TV diffuse par exemple un magazine hebdomadaire et un résumé de 60 minutes des matchs du FC Metz)¹⁶¹. Les télévisions locales rencontrent tout de même des difficultés pour retransmettre les rencontres de leurs clubs régionaux pour des sports « majeurs » quand les droits sont « bloqués » par des chaînes nationales. Elles peuvent toutefois conclure des accords avec les chaînes nationales détenant les droits pour diffuser des retransmissions sportives, en particulier lorsqu'elles ne sont pas diffusées par ces dernières. Mirabelle TV a par exemple diffusé des matchs de l'équipe féminine de handball de Metz dans le cadre du championnat de France, dont les droits étaient détenus à l'époque par GCP (diffusion sur Sport +)¹⁶².

➔ Question n° 13 : comment permettre aux chaînes locales de développer leur programmation de contenus sportifs et contribuer ainsi efficacement à l'exposition des sports ?

L'e-sport, un contenu de plus en plus diffusé à la télévision

L'e-sport, qui est la pratique compétitive de jeux vidéo, est en pleine expansion et constitue un enjeu économique notable depuis quelques années. Comme indiqué dans le rapport intermédiaire rendu par Rudy Salles et Jérôme Durain en mars 2016, ces compétitions génèreraient autour de 600 millions de dollars et le taux de croissance du marché mondial serait de 30 % par an. Sur le marché français, l'e-sport intéresserait 7,5 millions de français d'après l'étude de Webedia *ESport Generation* publiée en janvier 2017¹⁶³.

L'e-sport est donc en plein développement et suscite un engouement croissant de la part des éditeurs de télévision en France. En télévision gratuite, la chaîne l'Equipe a été pionnière en diffusant la Coupe du monde ESWC (Electronic Sports World Cup) en novembre 2015 puis en proposant la *E-Football League* tous les vendredis soirs entre le 22 janvier et le 3 juin 2016 autour du jeu *Fifa 16*. Le groupe TF1 a également investi dans l'e-sport en incubant la start-up française Glory4Gamers, en diffusant la finale de la *FIFA Interactive Worldcup* sur le site MyTF1 Xtra le 4 juin 2016, et en assurant la régie publicitaire de Twitch (service de *streaming* et de vidéo à la demande autour des jeux vidéo) en France¹⁶⁴. Le groupe M6 a de son côté investi dans une nouvelle chaîne numérique consacrée à l'e-sport : *No Pain No Game*. Les éditeurs de chaînes payantes sont aussi intéressés par ce contenu. En premier lieu, Game One diffuse une émission hebdomadaire consacrée aux coulisses et à l'actualité du e-sport. Le groupe Canal Plus a lancé l'émission *Canal Esport Club*, a monté un

¹⁶¹ FC Metz, *Dispositif exceptionnel sur Mirabelle TV*, 18 juillet 2014, <http://www.fcmetz.com/2014-2015/actualites/equipe-pro/dispositif-exceptionnel-sur-mirabelle-tv>.

¹⁶² LFH, *Media Guide 2013-2014*, <http://www.handlfh.org/wp-content/uploads/2013/09/M%C3%A9dia-guide-2013-2014-1.pdf> et communiqué de presse, *le choc Metz HB - Fleury Loiret en direct sur Mirabelle TV*, <http://www.handlfh.org/actu/tv-le-choc-metz-hb-vs-fleury-loiret-en-direct-sur-mirabelle-tv/>.

¹⁶³ Webedia, *Etude exclusive sur le phénomène eSport : déjà 7,5 millions de fans en France*, 12 janvier 2017, http://fr.webedia-group.com/article/etude-exclusive-sur-le-phenomene-esport-deja-7-5-millions-de-fans-en-france_a205/1

¹⁶⁴ BFM Business, *Pourquoi les chaînes de télévision se lancent dans l'e-sport ?*, 12 octobre 2016, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/pourquoi-les-chaines-de-television-se-lancent-dans-l-e-sport-1047068.html>.



partenariat avec la Ligue de sport électronique (« ESL ») pour la création de premières ligues officielles d'e-sport en France et a lancé une compétition autour du jeu *Fifa 17 Ultimate Team* avec Electronic Arts Sports¹⁶⁵. BeIN SPORTS est le diffuseur officiel de l'e-Ligue 1 pour la saison 2016-2017, en partenariat avec Webedia¹⁶⁶. Orange est le partenaire-titre de l'e-Ligue 1 depuis janvier 2017¹⁶⁷. SFR a investi dans l'e-sport également, en diffusant par exemple les meilleurs moments de l'Electronic Sports World Cup en octobre 2016 sur sa chaîne SFR Sport 3¹⁶⁸.

Le secteur des médias et des télécoms accorde ainsi une attention particulière à la pratique compétitive de jeu vidéo pour les opportunités économiques qu'il représente mais aussi car il draine un nouveau public. D'après une étude Deloitte parue en 2016¹⁶⁹, 75 % des pratiquants d'e-sport dans le monde appartiennent à la tranche d'âge 18-34 ans, quand la moyenne d'âge des téléspectateurs en 2016 est de 51,1 ans¹⁷⁰.

Pour la LFP, l'e-Ligue 1 permet de déployer la marque « Ligue 1 » sur des territoires marketing et sportifs nouveaux. Suivant une logique proche, certains clubs de football, en France (le PSG, le FC Nantes, l'Olympique lyonnais, etc.) comme à l'étranger (Besiktas Istanbul, Wolfsburg, etc.), ont créé leur équipe d'e-sport.

La diffusion de « nouveaux » sports peut apparaître rentable

Les montants des droits de diffusion des sports auparavant peu ou pas diffusés sont très inférieurs à ceux des compétitions « majeures ». Ceci tient notamment à la part de risque de la diffusion de sports « nouveaux » pour le diffuseur. Le programme pourrait en effet ne pas trouver son public. Les ligues et fédérations détentrices des droits de ces « nouveaux » sports ne disposent donc pas d'un pouvoir de négociation très élevé vis-à-vis des éditeurs.

Compte tenu de la faiblesse relative de leurs droits TV, la diffusion de sports « nouveaux » en télévision peut s'avérer directement rentable pour un éditeur. En télévision gratuite, la Coupe du monde féminine de football est un bon exemple de sport nouveau dont la diffusion a été un exercice directement rentable¹⁷¹.

¹⁶⁵ Satellifax, *Vivendi/Canal+/EA Sports : lancement d'une compétition de e-sport sur le jeu FIFA 17 Ultimate Team*, 15 novembre 2016.

¹⁶⁶ LFP, *BeIN SPORTS diffuseur officiel de la e-Ligue 1 avec son partenaire Webedia*, 15 novembre 2016, <http://www.lfp.fr/corporate/article/bein-sports-diffuseur-officiel-de-la-e-ligue-1-avec-son-partenaire-webedia.htm>.

¹⁶⁷ L'Equipe, *Orange, partenaire de l'e-Ligue 1*, 6 janvier 2017, <https://www.lequipe.fr/Esport/Actualites/Orange-partenaire-de-l-e-ligue-1/766275>.

¹⁶⁸ Satellifax, *SFR Sport 3 /e-sport : programmation spéciale à l'occasion de l'Electronic Sports World Cup*, 25 octobre 2016.

¹⁶⁹ Deloitte, 2016 *TMT Predictions - eSports: Bigger and smaller than you think*, 2016, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/tmt-pred16-media-esports-bigger-smaller-than-you-think.html>.

¹⁷⁰ Mediamat – Médiamétrie ; reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie. L'âge moyen est calculé en taux moyen, il est pondéré par la durée d'écoute. L'âge moyen en taux cumulé ne prend en compte que les contacts et atteint lui 45,9 ans.

¹⁷¹ L'analyse de la rentabilité de la diffusion d'un sport « nouveau » en télévision payante est plus complexe, dans la mesure où elle nécessite de connaître l'effet de cette diffusion sur le nombre d'abonnés du diffuseur.



En 2011, la chaîne Direct 8 a diffusé quatre matchs de la Coupe du monde, dont la demi-finale France - Etats-Unis, qui a été suivie par 2,3 millions de téléspectateurs. Suite à ce succès d'audience, cette compétition a pris de la valeur aux yeux des diffuseurs. En 2015, W9 a diffusé la compétition (22 matchs dont 14 en fin d'après-midi et soirée). Le quart de finale France - Allemagne a réalisé un score d'audience encore supérieur à celui de l'édition 2011 pour Direct 8, avec 4,1 millions de téléspectateurs, soit un record pour la chaîne à l'époque¹⁷².

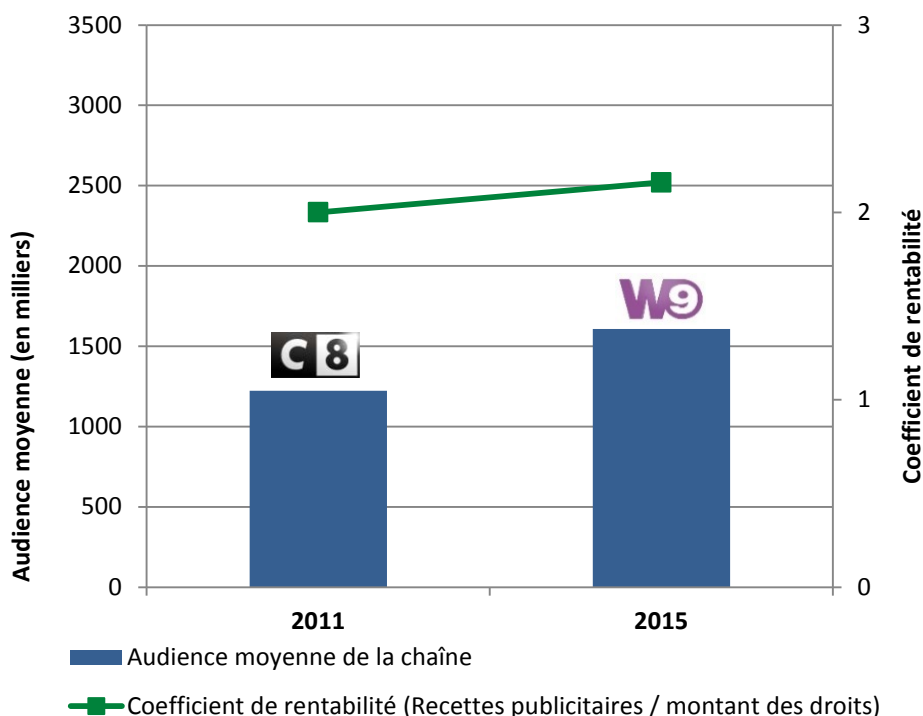
Qu'il s'agisse de l'édition 2011 diffusée sur Direct 8 ou de l'édition 2015 diffusée sur W9, la Coupe du monde féminine de football présente un coefficient de rentabilité supérieur à 1, comme le montre la figure ci-dessous. Autrement dit, les recettes publicitaires associées à cet événement ont été supérieures au montant de ses droits TV¹⁷³. Ceci le distingue des compétitions de sports « majeurs » pour lesquelles le coefficient de rentabilité a été calculé précédemment.

¹⁷² Le Figaro, *Mondial de foot féminin : la bonne affaire de W9*, 6 juillet 2015.

¹⁷³ Les recettes publicitaires prises en compte sont celles relatives aux écrans diffusés à la mi-temps (prises en compte à 100 %) et 15 minutes avant et après le programme (prises en compte à 50 %). Pour W9, les écrans conjoints avec 6ter sont inclus dans le calcul.



Audience moyenne et coefficient de rentabilité directe des matchs de la Coupe du monde féminine de football diffusés en fin d'après-midi, en première et en deuxième partie de soirée en 2011 sur C8 et en 2015 sur W9



Source : Kantar Media. Mediamat – Médiamétrie ; reproduction interdite, tous droits réservés par Médiamétrie. Traitement CSA. Audience consolidée.

Note : Le coefficient de rentabilité calculé pour l'édition 2015 est vraisemblablement surestimé, car les données publicitaires disponibles portent à la fois sur les écrans de W9 et de 6ter, commercialisés conjointement. Toutefois, au vu de la valeur du coefficient (supérieur à 2), ce biais ne remet vraisemblablement pas en cause la conclusion de l'analyse.

L'acquisition par le groupe TF1 de l'intégralité des droits de diffusion de l'édition 2019 de la Coupe du monde, qui sera organisée en France, traduit l'attractivité croissante de cette compétition pour les diffuseurs. Bien que le groupe TF1 n'ait pas encore précisé sur quelles chaînes il comptait diffuser les matchs de cette compétition (en particulier TF1 ou TMC), la retransmission de matchs de cette compétition sur TF1, la chaîne *leader* du marché (19,4 % de PdA en avril 2017), pourrait encore accroître les performances d'audience des compétitions féminines de football.

Cet exemple traduit le cercle vertueux qui peut exister entre un sport auparavant peu ou pas diffusé et son diffuseur. Pour le diffuseur, la diffusion d'un tel sport peut être directement rentable et lui permettre par ailleurs de se démarquer de ses concurrents. Le sport, lui, gagne en exposition, ce qui a un effet positif notamment sur sa pratique. En outre, l'ayant-droit perçoit des droits TV qui, s'ils restent mesurés, présentent un potentiel de croissance et contribuent au développement économique de la discipline.

Toutefois, comme indiqué plus haut, la diffusion de « nouveaux » sports présente une forme de risque qui réside dans l'incertitude du programme à rencontrer son public. Afin de réduire ce risque, les éditeurs prennent en compte les critères suivants dans leurs choix d'acquisition de droits de sports « nouveaux » :



- l'évènement est intégré et mis en valeur dans la grille de programme ;
- la discipline apparaît comme légitime, *i.e.* agréée par une fédération internationale ;
- la discipline compte déjà un nombre important de pratiquants ou de fans ;
- la retransmission présente le meilleur niveau mondial ou européen ;
- la production est de qualité ;
- des consultants, à même de susciter l'intérêt des téléspectateurs pour la discipline, existent et peuvent être recrutés ;
- l'évènement peut trouver un relais dans des magazines ou journaux d'information de la chaîne.

La diffusion de sports « nouveaux » comporte une autre part de risque, qui tient à ce que l'intérêt du public puisse dépendre largement des performances des clubs, sélections ou sportifs français¹⁷⁴. A titre d'exemple, la performance du français Martin Fourcade lors des Championnats du monde de biathlon en février 2017 a sans doute été un des facteurs du succès d'audience réalisé par la chaîne l'Equipe. Ces performances sportives ne sont toutefois pas prévisibles, ou à tout le moins pas entièrement.

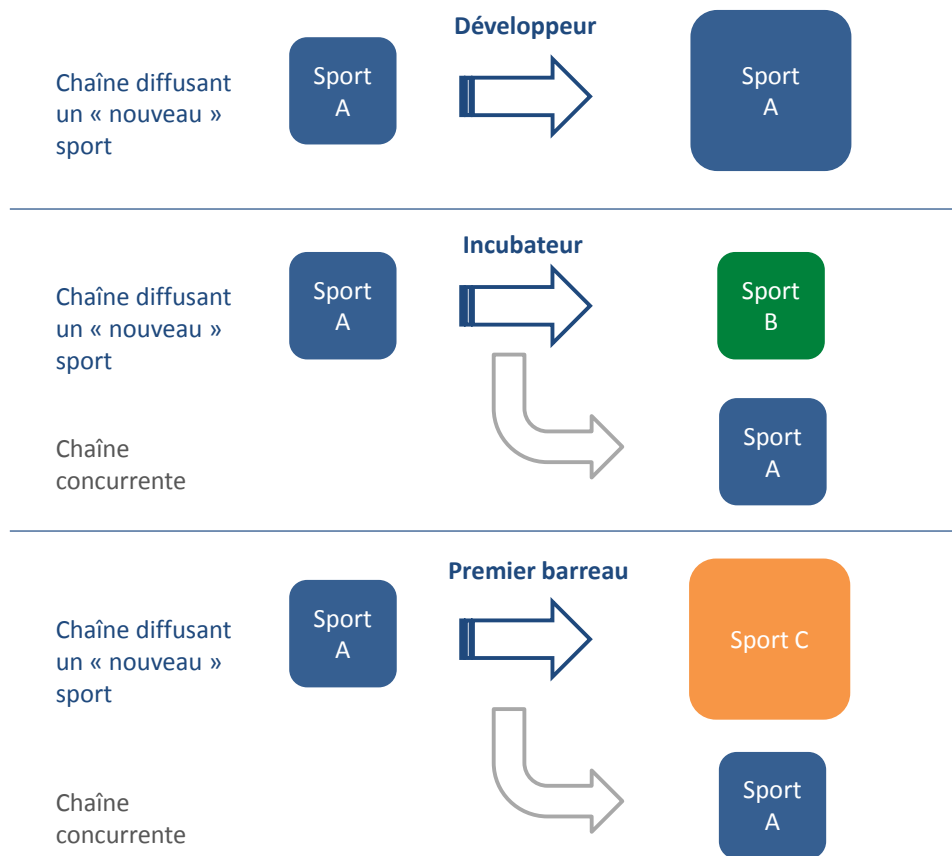
La diffusion de « nouveaux » sports peut servir plusieurs stratégies

La diffusion de sports (ou de compétitions) auparavant peu ou pas diffusés en télévision peut s'inscrire dans plusieurs stratégies, qui ne sont pas mutuellement exclusives, et qui peuvent se résumer en trois états : (a) une stratégie de « développeur », (b) une stratégie « d'incubateur » et (c) une stratégie dite de « premier barreau dans l'échelle des investissements ». La figure ci-dessous illustre ces trois stratégies.

¹⁷⁴ Davantage que celui pour les sports et compétitions « majeures ».



Stratégies de diffusion de sports auparavant peu ou pas diffusés



Note : La taille de la bulle vise à représenter l'attractivité du sport pour les téléspectateurs.

Dans le cadre de la stratégie de développeur, une chaîne vise à développer l'attractivité d'un sport, en le diffusant sur une période relativement longue, recouvrant par exemple plusieurs appels d'offres. Eurosport a adopté cette stratégie vis-à-vis de la pratique féminine de football, dont il est un diffuseur historique depuis le début des années 2000¹⁷⁵. Le groupe France Télévisions poursuit aussi une telle stratégie, notamment pour le sport féminin et le handisport : « *notre rôle de service public est d'offrir la possibilité à un maximum de sports d'avoir une fenêtre sur une grande chaîne en clair, pour les aider à se développer et à séduire de nouveaux pratiquants* »¹⁷⁶.

Une chaîne adoptant une stratégie d'incubateur s'inscrit, pour un sport donné, dans une logique de plus court terme. Cette stratégie consiste à diffuser un sport jusqu'à ce que celui-ci atteigne un certain degré d'attractivité. Ce degré passé, la chaîne cesse de le diffuser et diffuse un autre sport, qu'elle accompagne à son tour.

¹⁷⁵ Télérama, *Le foot féminin fait un carton à la télé, mais les filles se ruent-elles dans les clubs ?*, 17 juin 2015, interview de Brigitte Henriques, secrétaire nationale à la Fédération française de football, <http://television.telerama.fr/television/le-foot-feminin-fait-un-carton-a-la-tele-mais-les-filles-se-ruent-elles-dans-les-clubs,128168.php>.

¹⁷⁶ La lettre de l'audiovisuel, *France Télévisions mise sur les sports atypiques*, 22 mai 2017, <https://www.lettreaudiovisuel.com/france-tlvisions-mise-sur-les-sports-atypiques/>.



Cette stratégie repose sur l'existence d'un large bassin de sports aujourd'hui peu ou pas diffusés. Pour qu'une telle stratégie puisse réussir, il faut en outre que, parmi ces sports non diffusés, il existe suffisamment de sports ayant un potentiel télévisuel.

Le rôle d'incubateur peut par ailleurs être subi par un éditeur souhaitant initialement accompagner le développement d'un sport, mais ne pouvant faire face à l'augmentation des droits résultant de l'accroissement de son attractivité. La perte par Eurosport des droits de la Ligue 2, compétition qu'il diffusait depuis le début des années 2000, au profit de GCP, illustre cette dynamique. La reconnaissance dont bénéficie un éditeur en matière de développement de l'attractivité de sports auparavant peu ou pas diffusés peut lui permettre de conserver les sports qu'il diffuse. Elle place les ayants-droit face à un arbitrage entre, d'une part, maximiser le montant de leurs droits et, d'autre part, continuer à être diffusés par leur diffuseur initial, quitte à ce que le montant des droits soit moins élevé.

Enfin, la diffusion de sports auparavant peu ou pas diffusés peut constituer une première étape vers la diffusion de sports plus installés en télévision et plus attractifs, c'est-à-dire constituer un premier barreau dans l'échelle des investissements¹⁷⁷.

La chaîne l'Equipe semble s'inscrire pour partie dans cette stratégie, dans la mesure où elle acquiert au cours du temps les droits de compétitions qui deviennent de plus en plus populaires. Elle a par exemple acquis les droits du Tour d'Italie cycliste (le Giro), auparavant détenus par beIN SPORTS et Eurosport, sur la période 2017-2020. La diffusion de cette compétition de cyclisme lui a permis de dépasser à plusieurs reprises le million de téléspectateurs, réalisant grâce à cette compétition la meilleure semaine de son histoire¹⁷⁸. Cette stratégie, si elle s'avère profitable, peut donner davantage de moyens financiers pour acquérir des droits plus attractifs. La diffusion de nouveaux sports est aussi une occasion pour un éditeur de démontrer son savoir-faire éditorial, et éventuellement sa capacité à atteindre des audiences importantes.

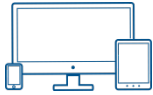
➡ Question n° 14 : comment développer l'attractivité pour le média télévisuel des sports qui ne sont aujourd'hui pas diffusés en télévision ?

Principaux enseignements :

De nombreux sports ne sont pas ou peu diffusés à la télévision. La diffusion de ces sports peut pourtant permettre aux éditeurs de se différencier de leurs concurrents et d'accroître la satisfaction globale des téléspectateurs. C'est le cas notamment des chaînes locales qui diffusent du contenu sportif autour d'équipes et de compétitions locales de sports peu diffusés en télévision. Des initiatives comme le partenariat signé entre le CNOSF et la chaîne l'Equipe puis France Télévisions contribuent également à l'exposition de ces sports.

¹⁷⁷ Une chaîne s'inscrivant dans une telle stratégie peut continuer de diffuser le sport diffusé au cours de la première étape ou bien cesser de le faire.

¹⁷⁸ L'Equipe, *Records d'audience pour la chaîne L'Équipe*, 22 mai 2017, <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Records-d-audience-pour-la-chaine-l-equipe/803569>.



La diffusion de « nouveaux » sports présente cependant le risque que le programme ne trouve pas son public et que l'appétence des téléspectateurs soit particulièrement sensible aux performances sportives des équipes ou athlètes français. Les éditeurs peuvent toutefois diminuer ce risque en sélectionnant les sports ou compétitions les plus attractives pour les téléspectateurs ou dont certaines caractéristiques contribuent à augmenter le degré de confiance dans le succès que pourrait connaître leur diffusion. Compte tenu de la faiblesse relative de leurs droits télévisuels, la diffusion de sports « nouveaux » peut s'avérer directement rentable pour un éditeur.

Un éditeur diffusant un sport « nouveau » peut poursuivre plusieurs stratégies. Il peut vouloir accompagner le sport sur le moyen ou long terme dans le développement de son attractivité (stratégie dite de « développeur »). Une autre stratégie consiste à diffuser un sport jusqu'à ce que celui-ci atteigne un certain degré d'attractivité. Ce seuil passé, l'éditeur (par choix ou parce que le montant des droits est devenu trop élevé) cesse de diffuser ce sport et diffuse un autre sport, qu'il accompagne à son tour (stratégie dite « d'incubateur »). Enfin, un éditeur peut chercher, par la diffusion d'un nouveau sport, à démontrer son savoir-faire éditorial et son potentiel à rassembler de plus larges audiences, afin de parvenir à acquérir les droits de sports plus attractifs (stratégie dite « de premier barreau dans l'échelle des investissements »). Ces trois stratégies alternatives supposent cependant qu'il existe un bassin de sports « nouveaux » attractifs pour les téléspectateurs.



Annexes

Annexe 1 : les questions identifiées dans l'étude

Question n° 1 : quel équilibre à l'avenir entre la télévision gratuite et la télévision payante pour la diffusion de sport ?

Question n° 2 : quels défis pour les ayants-droit français face à la montée en puissance des ayants-droit étrangers sur le marché français ?

Question n° 3 : le développement économique du sport passe-t-il nécessairement par une place prépondérante des droits télévisuels dans ses ressources ?

Question n° 4 : l'accroissement des droits internationaux permet-il de diminuer le risque de dépendance systémique d'une compétition aux droits télévisuels ou déplace-t-il seulement ce risque sur d'autres acquéreurs que les diffuseurs nationaux ?

Question n° 5 : comment élargir l'assiette de la taxe Buffet aux cessions de droits impliquant les ayants-droit étrangers ?

Question n° 6 : comment faire émerger davantage de projets éligibles au fonds de soutien à la production audiovisuelle, au niveau national comme au niveau local, pour favoriser plus encore la diversité des disciplines exposées à la télévision ?

Question n° 7 : comment renforcer les moyens et les compétences des fédérations pour développer l'attractivité de leurs disciplines auprès des médias ?

Question n° 8 : quelle serait la capacité des éditeurs de chaînes de télévision à conserver leur compétitivité sur le marché des droits sportifs si certaines plateformes numériques manifestaient leur volonté de rentrer sur le marché des droits sportifs ?

Question n° 9 : à terme, les plateformes numériques demeureront-elles des compléments d'exposition du sport ou se substitueront-elles à la télévision ?

Question n° 10 : comment développer l'attractivité d'une compétition pour les diffuseurs nationaux et internationaux tout en préservant le spectacle sportif ?

Question n° 11 : quel est l'effet du développement d'acteurs convergents sur le marché des droits sportifs et *in fine* sur les consommateurs finals ?

Question n° 12 : comment renforcer la lutte contre le piratage, qui pénalise l'équation économique de la diffusion de sports majeurs ?

Question n° 13 : comment permettre aux chaînes locales de développer leur programmation de contenus sportifs et contribuer ainsi efficacement à l'exposition des sports ?

Question n° 14 : comment développer l'attractivité pour le média télévisuel des sports qui ne sont aujourd'hui pas diffusés en télévision ?



Annexe 2 : les acteurs auditionnés dans le cadre de l'étude

Editeurs de chaînes de télévision

- Groupe TF1
- Groupe France Télévisions
- Groupe Métropole Télévisions
- Groupe Canal Plus
- Groupe L'Equipe
- Groupe BeIN SPORTS
- SFR
- Groupe Discovery
- Télévisions Locales de France
- Union des Télévisions Locales de Service Public

Fédérations et Ligues

- Fédération française de football
- Fédération française de natation
- Fédération française de rugby
- Fédération française de ski
- Ligue de football professionnel
- Ligue nationale de handball
- Ligue nationale de rugby
- Premier League de football

Institutionnels

- Comité national olympique et sportif français
- Ministère chargé des Sports

Agences et organisations professionnelles

- Lagardère Sports and Entertainment
- Sporsora
- Union Sport & Cycle



Annexe 3 : bibliographie

Rapports institutionnels

CMA, *A report on the anticipated acquisition by BT Group plc of EE Limited*, janvier 2016.
CNDS, *Rapport d'activité 2015*, juin 2016.
CSA, DGE, DGMIC et ANFR, *Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers*, résultats du deuxième trimestre 2016, octobre 2016.
CSA, *Bilan médias de la Coupe du monde de rugby 2015*, février 2016.
CSA, *Sport et télévision : quels défis pour le régulateur dans le nouvel équilibre gratuit-payant ?*, juin 2011.
David Assouline, *Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées*, septembre 2016.
Ministère chargé des sports, Observatoire de l'économie du sport, *L'arrivée d'Altice dans le paysage médiatique français*, juin 2017.
Ministère chargé des sports, Observatoire de l'économie du sport, *Performance sportive et/ou performance financière : une convergence dans les principaux championnats de football*, février 2016.
Ministère chargé des sports et INJEP, *Les chiffres clés du sport*, mars 2017.
Ministère chargé des sports, *Les chiffres clés du sport*, juin 2014.
Ofcom, *Review of the pay TV wholesale must-offer obligation*, novembre 2015.

Etudes

Admical et CSA research, *Le mécénat d'entreprise en France*, mai 2016.
Arthur D Little, *Premium Sports Broadcasting*, avril 2016.
Corps et culture, Jean-Bernard Marie Moles, *La professionnalisation du rugby français : pouvoir économique et lien social*, 1998.
Deloitte, *ESports: Bigger and smaller than you think, TMT Predictions 2016*, 2016.
Deloitte, *Football Money League 2016*, janvier 2016.
Kurt Salmon, *Sport Web Challenge*, 2014.
Nielsen Sports, *Banque/Assurance & Sponsoring : Comment le secteur concentre-t-il ses investissements sponsoring ?*, avril 2017.
Pwc, *Changing the game : Outlook for the global sports market to 2015*, décembre 2011.

Fédérations et ligues professionnelles

Fédération française de badminton, *Evolution du nombre de licenciés depuis la création de la FFBaD*, 2014.
Fédération française de basketball, *Rapport financier 2016*, septembre 2016.
Fédération française de football, *Rapports moral et financier 2015-2016*, mars 2017.
Fédération française de rugby, *Présentation du budget saison 2016-2017*, juillet 2016.
Fédération française de rugby, *Rapport financier 2015-2016*, décembre 2016.
Ligue féminine de handball, *Media Guide 2013-2014*.
Ligue nationale de basketball, *DNCCG, Résultats financiers cumulés des clubs*, saisons 2001-2002 à 2015-2016.
Ligue nationale de handball, *Dossier de presse 2016/2017*.
Ligue nationale de rugby, *DNACG, Rapport DNACG 2016*, septembre 2016.
Ligue nationale de rugby, *DNACG, Rapport DNACG 2015*, avril 2015.
Ligue professionnelle de football, *Présentation du plan stratégique*, avril 2017.
Ligue professionnelle de football, *DNCG, Rapport financier du football professionnel français 2015-2016*, 2017.
Ligue professionnelle de football, *Décisions du 14 avril 2016 du Conseil d'Administration de la LFP*, avril 2016.
Ligue professionnelle de football, *Un protocole d'accord pour une unité retrouvée*, avril 2016.
Ligue professionnelle de football, *DNCG, Compte individuels des clubs, saison 2013-2014*.
Ligue professionnelle de football, *DNCG, Compte individuels des clubs, saison 2014-2015*.



Articles académiques

- Andreff et Bourg (2000), *Broadcasting rights and competition and European football, The economics of sport and the media*, 2006.
- Baimbridge M., S. Cameron and P. Dawson (1996), *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game?*, *Scottish Journal of Political Economy*, 43: 317–333.
- Baimbridge M., S. Cameron and P. Dawson (1995), *Satellite broadcasting and match attendance: the case of rugby league*, *Applied Economics Letters*.
- Buraimo B. (2008), *Stadium attendance and television audience demand in English league football*, *Managerial and Decision Economics*.
- Fort R. and J. Quirk (1995), *Cross-subsidization, Incentives and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*, *Journal of Economic Literature*, 33 (3), 1265-1299.
- García, Jaume and Rodríguez, Plácido, *The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence from the Spanish Football League*, UPF Economics and Business Working Paper No. 555.
- Palomino F. and L. Rigotti (2000), *The Sport League's Dilemma: Competitive Balance Versus Incentives To Win*, Tilburg University CentER for Economic Research Working Paper No. 2000-109.
- Salop S. (1979), *Monopolistic Competition with Outside Goods*, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1.
- Welki, A. M. and T.J. Zlatoper (1994), *US professional football: The demand for game-day attendance in 1991*, *Managerial and Decision Economics*, Volume 15.