



2013
2014

L'AVENIR DU FOOTBALL FRANCAIS

Problématique :

**Le football français est-il
condamné à être le petit poucet
de l'Europe ?**



Quentin DUPONT

Marouane HABBEJ

Elena KOCHISH

Hugo SIMARD

Master 2 SEST Grenoble

Sous la direction de M. Pierre CHAIX

Table des matières

1. Introduction	6
2. Le retard du football français	8
2.1. Un football français à la peine	8
2.1.1. Des résultats sportifs fragiles sur le plan européen.....	8
2.1.2. La valeur des clubs européens	10
2.1.3. Relation entre le sportif et le financier	11
2.1.4. Le fair-play financier, un autre élément de déséquilibre	13
2.1.5. La taxe à 75%, la compétitivité française en prend encore un coup	14
2.1.6. Le football français en manque de popularité.....	15
2.2. Comment remédier à ce problème ?	19
3. Les satisfactions du football français	21
3.1. Les acquis positifs du football français	21
3.1.1. Les centres de formation, un système performant	21
3.1.2. La Ligue 1, un bon élève financier	25
3.2. Vers une nouvelle ère	29
3.2.1. Les nouveaux investisseurs étrangers	29
3.2.2. Le fair-play financier de l'UEFA.....	32
3.2.3. Une nouvelle dynamique des stades	34
4. Le stade « nouvelle génération », une solution concrète et durable	35
4.1. Sixième génération de stade : un nouveau business model	35

4.1.1. L'évolution des stades, vers la sixième génération	35
4.1.2. Un Business model qui permet des recettes variées.....	38
4.2. L'Euro 2016 en ligne de mire.....	42
4.3. Des éléments à prendre en compte.....	47
5. Conclusion	51
6. Bibliographie.....	53
7. Webographie.....	55
8. Annexes.....	59
 Annexe 1 : Typologie des contrats traditionnellement utilisés pour les projets de modernisation des stades	 59

1. Introduction

En France, on compte deux divisions de championnat professionnel (Ligue 1 et Ligue 2), organisées par la Ligue de football professionnel (LFP). Ce sport reste le plus populaire du pays tout en ayant certaines difficultés par rapport à ses voisins.

Sur plusieurs niveaux, la France est en retard, surtout quand il s'agit des résultats des clubs français au niveau européen, de leur image et de leur popularité. La ligue 1 perd ses meilleurs joueurs au profit des grands clubs européens qui se permettent de payer très cher certains transferts. Sachant qu'un spectacle de foot est assuré principalement par les 22 joueurs sur le terrain, si les meilleurs acteurs partent, le spectacle sera moins attractif. Aussi, le vrai problème des clubs français réside dans le manque de recettes dites « jour de match » (billetterie et achat dans le stade). Cependant, les chiffres d'affaires réalisés ne donnent pas le vrai visage des finances des clubs, qui sont souvent très endettés. Ces différents points seront abordés plus largement au fil de l'étude. Un autre problème qui tend à s'améliorer de nos jours, c'est les stades en France. Le plus grand étant le stade de France, datant de 1998 mais qui n'héberge aucun club. Le plus grand stade domiciliant un club étant le Vélodrome avec ses 60 000 places, suivi du Grand stade de Lille et du Parc des Princes. Avec l'Euro 2016 qui sera organisé en France, plusieurs innovations et des nouveaux projets voient le jour. Nous verrons comment la France est en retard dans ce domaine et s'active à le rattraper.

En outre des critiques, le championnat français a aussi ses propres qualités, qui pour certaines, peuvent faire des jaloux ailleurs. C'est le cas de la gestion des comptes des clubs français, qui sous la surveillance de la Direction Nationale de Contrôle et de Gestion (DNCG), sont obligés de veiller activement à leur déficit et le minimiser, contrairement aux clubs européens comme Manchester United ou le Real Madrid qui dépassent le déficit total des clubs de ligue 1 pour chacun d'eux. Avec l'instauration du fairplay financier, cher au président de l'UEFA Michel Platini, les clubs français semblent avoir une longueur d'avance face à leurs concurrents qui vont devoir s'y soumettre. L'avance française dans le domaine footballistique se traduit aussi par sa domination au niveau de la formation de joueurs. En effet, la ligue des champions compte par exemple un grand nombre de joueurs issus de la formation française. Un renouveau pour le football français semble donc se dessiner pour l'avenir surtout si

l'on y ajoute l'arrivée des investisseurs étrangers qui permettront de nouveaux financements pour les clubs.

Enfin, la dynamique des stades est devenue l'une des questions prioritaires, il n'est pas utopiste de dire que la ligue 1 prend la voie de la Bundesliga allemande et viendra la concurrencer sur tous les plans dans quelques années. Une partie de l'étude sera consacrée à ce nouveau business model des stades qui s'installe aujourd'hui dans les mentalités du football français.

Cette étude répondra à la problématique « les clubs de ligue 1 sont-ils condamnés à être les petits poucets de l'Europe ? ». Pour cela, nous travaillerons sur trois grandes parties pour analyser les points faibles et les points forts ainsi que les perspectives d'avenir. Tout d'abord, on mettra en avant le retard du football français, puis nous avancerons les acquis positifs et les perspectives d'avenir pour enfin analyser la dynamique des stades français « nouvelle génération », qui seront un facteur important de développement pour le football français.

2. Le retard du football français

Bien qu'étant le sport le plus populaire de l'hexagone avec plus de deux millions de licenciés, le football français est en proie à de grandes difficultés sportives comparé à ses voisins européens. Les raisons de ce manque de compétitivité sont diverses et s'exercent aussi bien pour l'équipe nationale que pour les clubs professionnels du pays. A travers cette analyse comparative des clubs professionnels de ligue 1 et des autres clubs des championnats étrangers majeurs nous allons tenter de comprendre pourquoi le football français connaît un retard vis-à-vis de ses concurrents européens et quelles sont les pistes d'amélioration pour espérer approcher les sommets dans les prochaines années.

Durant cette première partie il est important de faire une quasi-abstraction des clubs néo riches tels que le Paris Saint Germain et l'AS Monaco qui seront vraisemblablement les fers de lance du football français dans les années à venir. Ceci sera davantage évoqué lors de la seconde partie de cette analyse.

2.1. Un football français à la peine

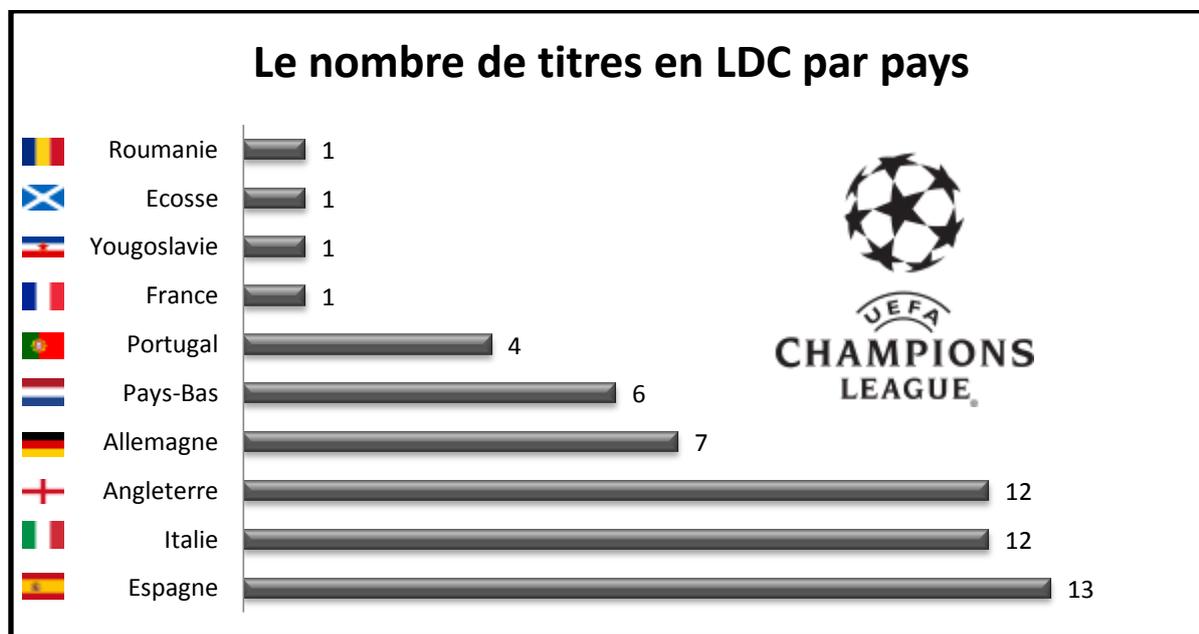
2.1.1. Des résultats sportifs fragiles sur le plan européen

C'est lors de l'édition annuelle de la ligue des champions¹, la plus prestigieuse des coupes européennes, que les meilleurs clubs nationaux qualifiés évaluent leurs niveaux sur la scène continentale. Et le moins que l'on puisse dire c'est que les clubs français accusent un certain retard dans ces résultats. Seule l'Olympique de Marseille en France est parvenue à décrocher le graal en 1993 face au Milan AC. Même si plusieurs équipes ont participé à une finale de cette compétition² - le Stade de Reims en 1956 et 1959, l'AS Saint-Etienne en 1976 et l'AS Monaco en 2004 – aucune ne sont parvenues à imiter l'Olympique de Marseille, au grand dam de tous les amateurs de football en France.

¹ Coupe des clubs champions (1955-1992) devenue par la suite Ligue des champions.

² L'Olympique de Marseille a aussi disputé une finale en 1991, perdue face à l'Etoile Rouge de Belgrade.

Pire encore, sur ces dix dernières années seulement deux clubs français ont réussi à se hisser en demi-finale de la ligue des champions. Dans le même temps, les voisins européens, eux, ne se font pas prier pour enchaîner les belles performances et collectionner les titres. En témoigne le tableau ci-dessous :



Source : l'auteur

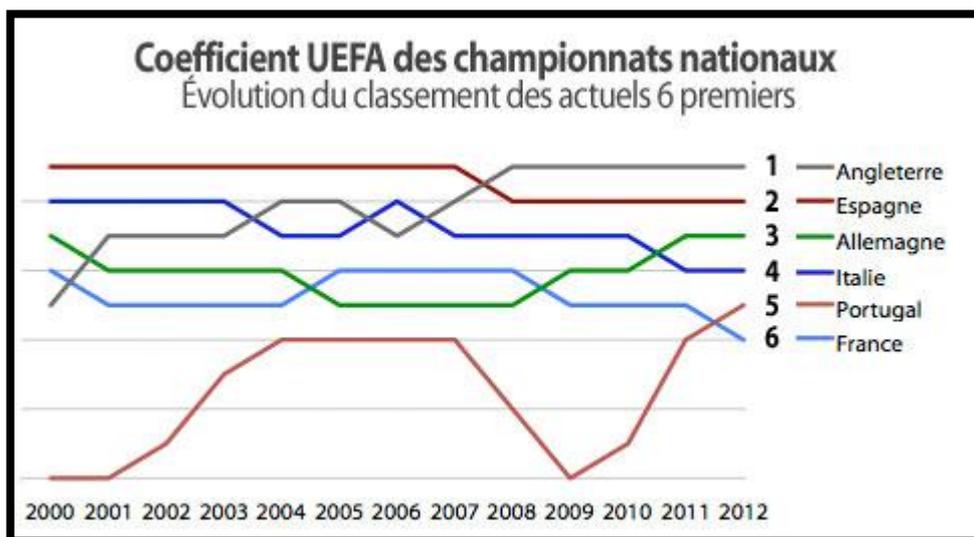
Les chiffres ne sont guères plus brillant si l'on prend en compte la ligue Europa ; l'autre coupe d'Europe cependant moins prestigieuse que la ligue des champions. En effet aucune victoire finale française³ pour quatre finales perdues⁴. Quant à l'Italie (9 titres), l'Espagne (7 titres), l'Angleterre (7 titres), l'Allemagne (6 titres), les Pays-Bas (4 titres), le Portugal (2 titres), la Russie (2 titres), la Suède (2 titres), la Belgique, la Turquie et l'Ukraine, elles ont déjà connu des heures de gloire.

Des résultats décevants, des titres manquants et une nostalgie omniprésente caractérisent le football français d'aujourd'hui qui vit d'exploits encore trop rare face aux grands clubs d'Europe.

³ Le Paris Saint Germain a quant à lui gagné la coupe des vainqueurs de coupes en 1996.

⁴ Finales perdues par des équipes françaises : le SEC Bastia en 1978, les Girondins de Bordeaux en 1996, l'Olympique de Marseille en 1999 et 2004.

Par ailleurs en 2013, après une accumulation de piètres performances à l'échelle continentale la France se classe au sixième rang⁵ du classement des nations UEFA, derrière l'Espagne, l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie et le Portugal. Il n'y a pas si longtemps que cela, jusqu'en 2008 la France était encore quatrième de ce classement (devant l'Allemagne !). Preuve que le championnat français et ses résultats établis dans les deux coupes d'Europe ces dernières années ne sont pas à la hauteur des attentes placées en elle.



Source : les cahiers du football

2.1.2. La valeur des clubs européens

D'après une étude menée en mai 2013 par le cabinet britannique Brand Finance, on s'aperçoit ici encore que les clubs français accusent un retard considérable vis-à-vis de leurs confrères européens. Cette étude concerne la valeur marchande d'un club calculée à partir des résultats sportifs des dernières années (sur la scène européenne et nationale), de la notoriété à l'international et de la qualité des infrastructures. Premier de ce classement, le Bayern Munich (valorisé à 668 M d'€) devance sur le podium Manchester United (650 M d'€) et le Real Madrid (482 M d'€). Parmi les dix premiers on y trouve cinq clubs anglais (Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool et Manchester City), deux clubs espagnols (Real Madrid et FC Barcelone), deux clubs allemands (Bayern Munich et Borussia Dortmund) et un club

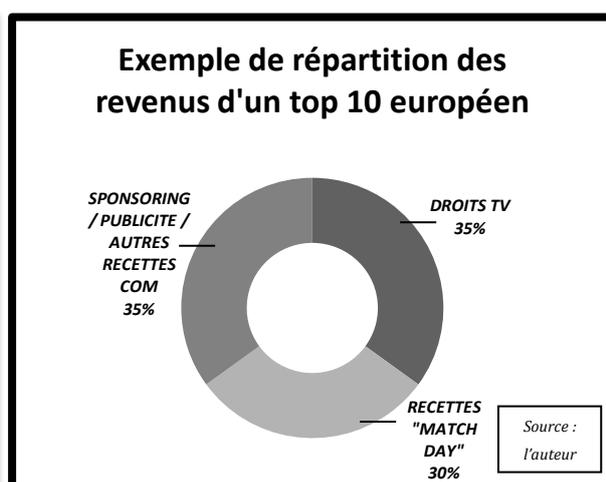
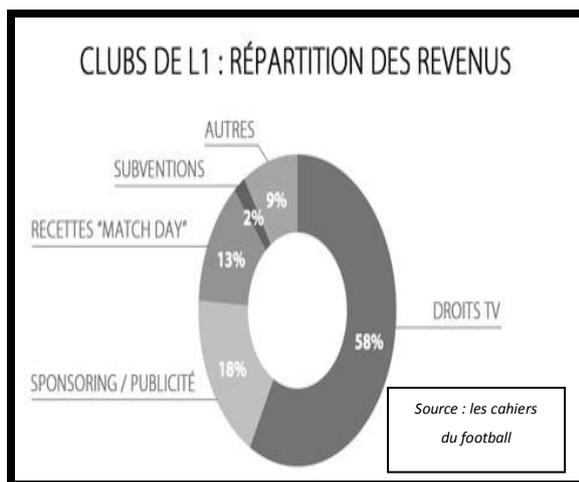
⁵ Le passage de la 5^{ème} à la 6^{ème} place des nations UEFA condamne le troisième du championnat à effectuer un tour préliminaire supplémentaire pour accéder à la phase finale de la ligue des champions.

italien (Milan AC) mais aucun club français. Il faut remonter à la dix-huitième place du classement pour retrouver le premier club français, l'Olympique de Marseille valorisée à 86 M d'euros. L'Olympique Lyonnais et le Paris Saint Germain, respectivement vingt-et-unième et vingt-quatrième de ce classement suivent avec chacun 78 et 65 M d'euros. Preuve d'une impuissance des clubs français sur le plan européen.

2.1.3. Relation entre le sportif et le financier

Si l'on étudie d'une part les moyens financiers des clubs et d'autres part leurs résultats dans les compétitions sportives il ressort rapidement un lien étroit entre les deux. L'argent ne fait pas tout dans le football mais il fait beaucoup. Les ressources financières sont des éléments importants voir décisifs pour attirer les meilleurs joueurs de la planète dans un club. La suprématie sportive des clubs allemands, espagnols, anglais et dans une moindre mesure italiens s'explique par une puissance financière supérieure à d'autres clubs, français notamment.

Aujourd'hui un club français dégage en moyenne un chiffre d'affaires de 65 M d'euros par an (si l'on exclut Paris et Monaco il tombe à 50 M d'euros) quand un club anglais en dégage 135, un club allemand 110, un club espagnol 90 et un club italien 80. La France doit son retard au montant des droits TV (bien que les clubs soient très dépendants de ces derniers) – ils sont environ trois fois plus importants en Angleterre- , aux faibles revenus de la billetterie – ils ne représentent que 12 à 15% du CA d'un club alors que dans les autres championnats ils montent à 25% en moyenne, et à près de 40% pour les plus grands clubs - , aux revenus publicitaires – ils sont deux fois et demi plus élevés en Italie et quatre fois plus en Angleterre - et au merchandising – à hauteur de 130 M€ en France, pour près de 900 M€ en Allemagne.

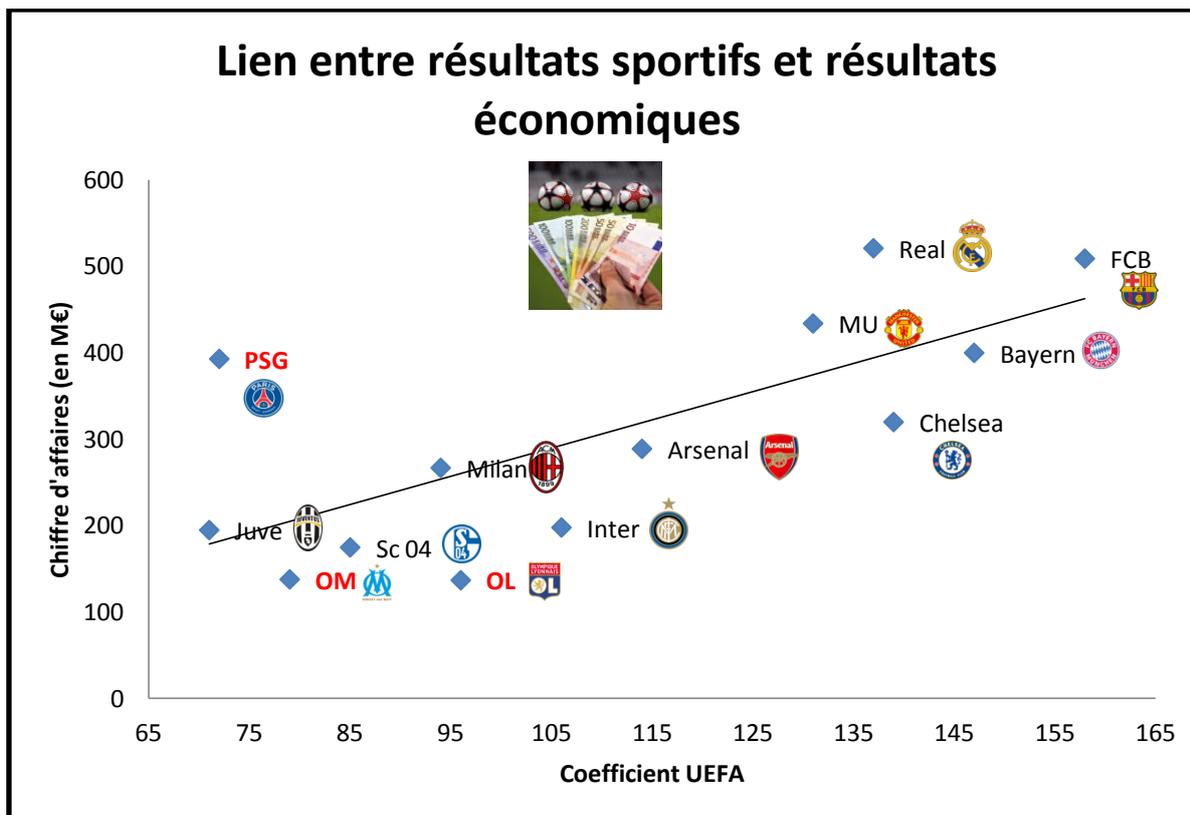


On remarque facilement que les clubs français sont fortement dépendants à l'égard des revenus télévisuels nationaux et qu'ils disposent d'un faible dynamisme commercial alors qu'un grand club européen possède des revenus équilibrés entre les recettes réalisées le jour du match, les recettes commerciales et les droits TV.

Si l'on prend en compte le coefficient UEFA des plus grands clubs européens acquis lors de ces 5 dernières années corrélés à leurs chiffres d'affaires de la saison 2012-2013 et que nous les comparons aux trois clubs français ⁶présents cette année en ligue des champions, nous remarquons une fois de plus que les clubs français peinent à rivaliser avec leurs homologues européens (cf. tableau ci-dessous).

Il est aisé de remarquer que ce sont la plupart du temps les clubs les plus riches qui obtiennent les meilleurs résultats sportifs.

⁶ Il s'agit du Paris Saint Germain, de l'Olympique de Marseille et de l'Olympique Lyonnais.



Source : l'auteur

2.1.4. Le fair-play financier, un autre élément de déséquilibre

Les clubs français sont soumis chaque année à un passage obligatoire devant une commission (la Direction Nationale du Contrôle de Gestion) de la ligue nationale de football qui est chargée d'examiner la situation financière des clubs. S'il y a manquement à la règle des sanctions sportives peuvent alors être encourues. En Espagne, en Angleterre et en Italie principalement les sanctions n'existent pas ou peu, les clubs s'endettent donc fortement, la plupart du temps pour acheter des joueurs sur le marché des transferts, et connaissent un déficit record chaque année. Chose, que les clubs français ne peuvent faire. Les grands joueurs ne viennent donc pas en France et le championnat est dépourvu de ce genre de talents. Il y a donc deux poids deux mesures sur la scène européenne. Un fairplay financier se doit donc d'être installé dans le but d'assurer une concurrence équitable entre les écuries européennes et de contribuer à la stabilité financière des clubs.

Un point qui sera davantage développé en seconde partie de cette analyse sur le football français.

2.1.5. La taxe à 75%, la compétitivité française en prend encore un coup

Le gouvernement Hollande est sur le point de mettre en vigueur une taxe à hauteur de 75 % imposant les revenus supérieurs à 1 million d'euros annuel. Un problème de riche en ces temps de crise pour l'ensemble de la population certes, mais ceci risque de ne pas aller dans le bon sens pour le football français. L'écart avec les autres cylindrées européennes risque au contraire d'augmenter. Une perte de compétitivité est donc probablement à prévoir pour les clubs de football de ligue 1 une fois entrée sur la scène européenne. Explications...

Les clubs français traversent eux aussi la crise économique et financière que l'ensemble du continent subit depuis maintenant plusieurs années, les budgets des clubs reculent d'année en année (60 millions de pertes en 2011-2012 pour l'ensemble des clubs de ligue 1) et cette taxe va venir rajouter des charges à l'employeur (le club). A l'avenir, les clubs, mis à part le Paris Saint Germain ou encore l'AS Monaco (qui n'est pas concernée⁷), ne pourront plus assumer les salaires versés aux joueurs (et entraîneurs) et inéluctablement ces joueurs (et entraîneurs) partiront dans un championnat étranger où cette taxe n'est pas appliquée et pourront continuer à gagner des très gros salaires. Par exemple un joueur avec un salaire annuel d'environ 6 millions d'euros (c'est le cas de Yoann Gourcuff à l'Olympique Lyonnais), le club devait jusqu'alors déboursier environ 12 millions d'euros avec les charges patronales, il devra avec application de cette taxe payer entre 14 et 17 millions d'euros⁸. La fuite des talents, qui a déjà commencé depuis plusieurs années, ne va que s'intensifier. Ces mêmes talents que l'on pouvait apercevoir sur les terrains de première division en France auparavant. Dans le même temps les clubs anglais, espagnols, allemands ou italiens paient plus d'un tiers de charges en moins pour un salaire identique.

⁷ Le club de la principauté est soumis à un régime spécial puisque son siège social n'est pas situé sur le territoire français.

⁸ Cette somme pourra varier en fonction des différents bonus et primes accordés aux joueurs au terme de la saison.

Avant l'instauration de la taxe à 75%. Si on prend pour exemple la France avec un salaire de base 100, le coût pour l'employeur dans les autres championnats européens sera de :

- *64 en Allemagne*
- *60 en Espagne*
- *58 en Italie et en Angleterre*

Un joueur coûte donc beaucoup plus cher à un club français qu'à un autre club européen. De ce fait il est difficile de rivaliser avec les concurrents pour attirer ou même garder les plus grands talents footballistiques présents sur le marché. Les inégalités ne font alors qu'empirer.

Quatorze clubs du championnat de France de ligue 1 sont concernés par cette taxe. Si le PSG va payer 20 millions d'euros par an, des clubs comme l'Olympique de Marseille, l'Olympique Lyonnais, le Lille OSC ou encore les Girondins de Bordeaux n'ont pas les moyens de déboursier entre 3 et 8 millions d'euros minimum que requière cette taxe. Et ce ne sont pas les seuls clubs concernés, en effet le Stade Rennais, l'AS Saint-Etienne, le Toulouse Football Club et l'OGC Nice devront eux aussi déboursier plus d'un million d'euros par an. Seuls, l'AS Monaco, le FC Nantes, le FC Sochaux, Evian TG, le Stade de Reims et le FC Lorient ne sont pas concernés par cette taxe. Cette taxe ferait dépenser à l'ensemble des clubs de ligue 1 environ 44 millions d'euros annuels supplémentaires alors que ces derniers sont pour la plupart déjà en situation de déficit.

Pour lutter contre l'application de cette taxe à 75% les clubs de ligue 1 et de ligue 2 française ont décidé de faire grève le weekend du 30 novembre 2013 lors des 15^{ème} et 16^{ème} journées de championnat. Affaire à suivre ...

2.1.6. Le football français en manque de popularité

Et si le problème principal du football français était tout simplement son manque de notoriété auprès des populations. En effet, bien qu'étant le sport le plus populaire et le plus pratiqué de l'hexagone, le football n'obtient pas le même engouement en France que chez ses voisins étrangers. Et les clubs de ligue 1 sont souvent

méconnus ou n'ont pas de fans dans les pays voisins. Ce qui n'est pas le cas des grands clubs européens comme le FC Barcelone, le Real Madrid, Manchester United, le Bayern Munich ou encore le Benfica Lisbonne, qui ont bien plus de fans à l'extérieur du pays qu'ils n'en ont à l'intérieur.

% de la population se déclarant supporter	France	Angleterre	Allemagne	Italie	Espagne
D'un club national	61	82	70	91	93
D'un club étranger	34	16	17	22	15

Source : Etude quantitative européenne - Sportfive - mai 2006

En France les stades peinent à se remplir, les supporters se déplacent peu pour les matches de leurs équipes à l'extérieur, les droits TV sont négociés à 92% pour le sol français, le nombre de fans sur les réseaux sociaux est faible comparé aux autres clubs européens, ... Ceci étant principalement dû au faible palmarès des clubs français sur la scène européenne, au manque de grands joueurs dans le championnat de France de ligue 1 et surtout à un manque de « culture foot ».

Les anglais, les allemands, les italiens et dans une moindre mesure les espagnols (hormis le Real Madrid et le FC Barcelone) ont quant à eux une véritable passion pour le ballon rond, ce qui est faiblement le cas en France. On peut citer des clubs populaires tels que l'Olympique de Marseille, l'AS Saint-Etienne ou encore le RC Lens mais il est difficile de les comparer à des clubs comme le Borussia Dortmund, le SC Naples, Liverpool, le Celtic Glasgow qui ont des millions de supporters partout dans le monde et qui suivent leurs équipes à chaque sortie.

Nombre de fans référencés sur les comptes officiels Facebook des clubs de première division des 5 grands championnats européens

Janvier 2013					
Nombre total de « fans » Facebook des clubs	6 164 450	75 704 595	22 761 891	10 860 257	77 814 315
Nombre moyen de « fans » Facebook par club	308 223	3 785 230	1 138 095	603 348	3 890 716
Nombre moyen de « fans » Facebook des 3 clubs les plus populaires	1 635 263	24 802 050	6 717 732	2 777 997	19 362 015
Nombre moyen de « fans » Facebook par club (hors Top 3)	74 039	76 379	153 453	168 418	1 160 486

Source : Kurt Salmon

De plus, en France il n'existe pas deux clubs de football de ligue 1 dans une même ville, lorsque dans le même temps il y en a six à Londres, quatre à Istanbul, trois à Athènes, et souvent deux clubs minimum dans les grandes villes d'Espagne, d'Angleterre, d'Italie et d'Allemagne. Ceci s'explique notamment par le fait que les municipalités françaises privilégient la plupart du temps un club au détriment d'un autre mais il existe aussi un réel manque d'engouement et de passion envers le football pour les raisons citées ci-dessus. Il existait même au siècle dernier au règlement de la Fédération Française de Football une loi⁹ interdisant à une ville de moins de 100 000 habitants d'avoir deux clubs professionnels. Mais il n'y aurait par exemple probablement pas la place dans notre société actuelle pour un autre club que le PSG à Paris qui compte pourtant plus de douze millions d'habitants dans ses proches alentours. Le terme de derby¹⁰ est donc contourné en France puisqu'il n'existe pas de réel derby¹¹ comme on peut le voir pratiquement tous les weekends dans les autres championnats européens. Le derby le plus chaud de France se

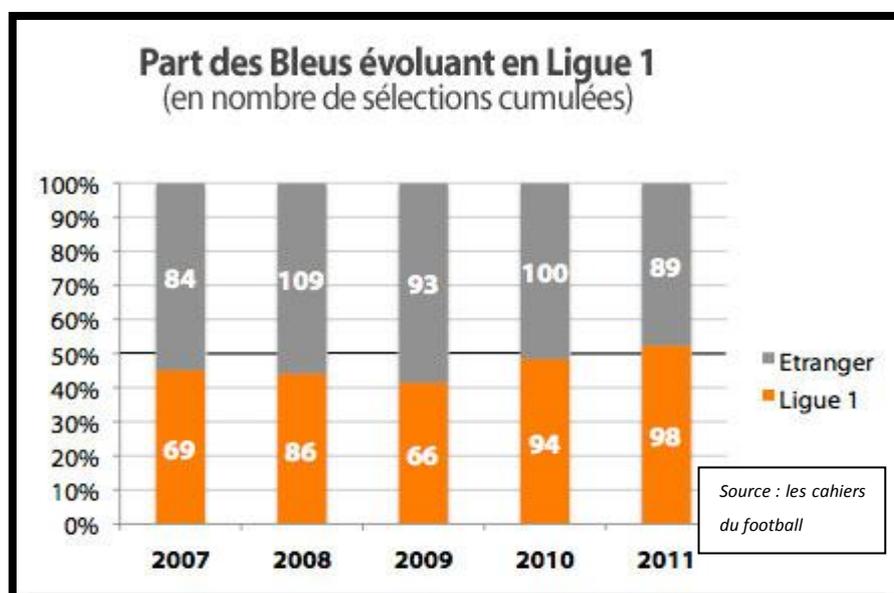
⁹ Loi abrogée depuis.

¹⁰ Le derby est un terme anglais caractérisant un match qui oppose 2 équipes d'une même ville ou de deux villes géographiquement proches.

¹¹ Les seuls derbies, au sens premier du terme, se disputent en Corse avec les derbies d'Ajaccio et de Bastia.

trouve en Rhône Alpes avec les confrontations entre Saint-Etienne et Lyon, deux villes distantes d'une soixantaine de kilomètres.

Ce manque de passion pour le football peut aussi certainement s'expliquer ces dernières années avec les résultats de l'équipe nationale française qui a davantage fait parler d'elle à l'extérieur des terrains que par ses performances sportives. Après avoir connu ses plus belles heures en 1998 avec un titre de champion du Monde et en 2000 avec un titre de champion d'Europe, l'équipe de France a connu plusieurs déboires et le plus marquant étant celui de 2010 à Knysna (Afrique du Sud) où les tricolores ont refusé de s'entraîner préférant faire grève. Cet épisode a été très mal perçu par l'opinion publique et le football n'a cessé d'être critiqué depuis. Le football français est donc passé d'une période vaste avec un réel soutien pour l'équipe nationale qui s'est traduit par un engouement envers les clubs français à une des périodes les plus noires de son équipe nationale qui s'est bien évidemment fait sentir dans la vie quotidienne des clubs. Le football français souffre donc de son image qu'il laisse transparaître. De plus, les internationaux français jouent pour la plupart dans les championnats étrangers ce qui n'est nullement le cas des autres grandes nations européennes. Une preuve supplémentaire du manque d'attrait et de compétitivité de notre championnat qui est dans un véritable cercle vicieux établi autour d'une logique économique nécessaire pour réaliser de grandes performances sportives.



Le football français compte beaucoup sur l'Euro 2016 qui sera organisé dans son pays afin de redorer son blason et rattraper le retard accumulé par rapport aux voisins européens. Cette compétition sera un véritable tournant pour le football tricolore après avoir vraisemblablement manqué le virage de la coupe du monde 1998 (excepté au niveau des performances sportives bien entendu).

2.2. Comment remédier à ce problème ?

En retrait par rapport aux autres championnats nationaux le football français doit vite combler son retard pour un jour essayer de rivaliser avec les autres clubs européens. Ceci passe d'abord par une refonte totale du modèle économique des clubs français.

Une grosse part du chantier concerne les stades (la troisième partie sera en intégralité axée sur ce point). Les équipes françaises attirent peu de monde dans leurs stades comparé aux autres championnats européens et pour pallier ce manque une rénovation des stades semble nécessaire. Le parc national des stades français doit prendre en compte une amélioration du confort du spectateur pour subvenir à ses attentes, une modernisation des lieux et un agrandissement des enceintes sportives. Selon une étude du cabinet Ineum Consulting et de l'école de management marseillaise Euromed, cette évolution permettrait aux clubs français de dégager environ 250 millions d'euros supplémentaires par saison.

Par ailleurs toujours selon cette même étude, le fait de « jouer un maximum de match l'été, d'avancer l'heure des matches du soir à 17h30, de changer la comptabilisation des points en instaurant un système de bonus, de diminuer le nombre de clubs parmi l'élite et de créer des play-offs » permettrait d'attirer davantage de spectateurs et de générer plus de 13 millions d'euros par an. Ceci permettrait de favoriser le spectacle et faire du football français une activité redevenue à la mode. De plus, en améliorant la gouvernance des clubs, de la fédération et de la ligue, en utilisant les outils technologiques d'information et de communication de nouvelle génération, voire même en s'inspirant de ce qui se pratique dans d'autres sports au niveau des règles de jeu ou autre mise en place, c'est l'image entière du football français qui pourra en profiter.

Certes le chemin semble long pour rattraper les concurrents des grands championnats néanmoins le football français n'est pas tout noir comme nous avons pu le voir dans cette première partie. Il existe en effet des éléments de satisfaction que beaucoup de clubs en Europe lui envient et qui pourrait bien tourner en sa faveur dans les années à venir. C'est ce que nous allons étudier dans une seconde partie.

3. Les satisfactions du football français

Sur le papier, le football français paraît complètement à la peine par rapport aux grands voisins allemands, anglais, espagnols et italiens. Grands joueurs, grands stades, grandes affluences, grands revenus de droits télévisions et beaucoup de trophées européens. Voilà en résumé les domaines dans lesquels la France à une mesure de retard. Cependant et malgré les critiques qui fusent de toute part, le championnat français et ses 20 clubs ont de quoi être fiers et même faire jalouser plus d'un. Si les résultats ne suivent pas, il est à noter que le championnat français possède plusieurs avantages comparés à ses voisins sur plusieurs plans. La gestion, la formation et la solidarité sont les trois caractéristiques phares du football français. L'analyse de ces derniers sera faite dans cette partie. Ensuite, nous évoquerons les renouveaux du football français avec le fairplay financier instauré par l'UEFA, les nouveaux investisseurs étrangers dans le football français et la volonté de dynamiser les stades.

3.1. Les acquis positifs du football français

3.1.1. Les centres de formation, un système performant

Une des plus grandes fiertés du sport français et plus précisément dans notre cas du football, c'est bien les centres de formations qui existent sur le territoire. Les joueurs qui jouent dans les plus grands clubs du monde sont pour beaucoup issus des centres français. Depuis plusieurs années, cette stratégie de faire de ces centres une vraie marque de fabrique de talents s'est vue augmenter au fil du temps pour représenter aujourd'hui une part très significative de l'origine des joueurs des clubs européens.

Voici le classement des centres de formation qui fournissent des joueurs pour les 5 grands championnats européens. A noter la présence de l'OL à la 2ème place et de celle du Stade Rennais au pied du podium.

Ce classement prend donc en compte le nombre de joueurs professionnels évoluant en Europe sortis du centre.

Leading producers of elite footballers for Europe's 'Big 5' divisions							
(Clubs that spent at least three years developing current 'Big 5' players, when aged between 15 and 21)							
Rank	Club	Country	'Primary' products	'Secondary' products	Total	Still at club (if in 'Big 5')	At other 'Big 5' clubs
1	Barcelona		36	2	38	14	24
2	Olympique Lyonnais		29	2	31	10	21
3	Real Madrid		27	2	29	8	21
4	Stade Rennais		21	3	24	7	17
5	Manchester United		20	4	24	9	15
6	Bayern München		21	2	23	7	16
7	Sochaux-Montbéliard		22	0	22	12	10
8=	Real Sociedad de Fútbol		21	0	21	14	7
8=	Atalanta Bergamo		21	0	21	5	16
10	Club Atlético de Madrid		20	1	21	7	14
11	Girondins de Bordeaux		18	2	20	9	11
12	Schalke 04		16	4	20	5	15
13	Arsenal FC		14	6	20	6	14
14	Athletic Club Bilbao		18	1	19	16	3
15	AS Monaco		16	3	19	-	19
16=	Montpellier Hérault SC		18	0	18	12	6
16=	AS Roma		18	0	18	3	15
18	VfB Stuttgart		16	2	18	5	13
19	Milan AC		16	1	17	4	13
20	Valencia CF		16	0	16	2	14
21=	RCD Espanyol		15	1	16	3	13
21=	AS St-Etienne		15	1	16	6	10
23	Hertha BSC Berlin		14	2	16	-	16
24=	Juventus		15	0	15	4	11
24=	CA Boca Juniors		15	0	15	-	15
24=	Aston Villa		15	0	15	8	7
27=	TSV München 1860		14	1	15	-	15
27=	Le Havre AC		14	1	15	-	15
29	Tottenham Hotspur		13	2	15	8	7
30	AJ Auxerre		14	0	14	-	14
31=	Paris St-Germain		13	1	14	2	12
31=	Internazionale Milano		13	1	14	1	13
33	SC Freiburg		12	2	14	8	6
34	Lille OSC		11	3	14	4	10
35=	Real Betis Balompie		13	0	13	7	6
35=	West Ham United		13	0	13	5	8
37=	SM Caen		12	1	13	-	13
37=	Toulouse FC		12	1	13	6	7
37=	CA River Plate		12	1	13	-	13
37=	Bayer 04 Leverkusen		12	1	13	4	9
41	Newcastle United		11	2	13	8	5
42	AFC Ajax		10	3	13	-	13

Note 1: No other clubs have more than 12 in total. Primary products means first club to develop a player between those ages.
Note 2: Secondary products (rarer) are when a player has spent 3 years at each of two clubs in the 'formative' 15-21 age period.
Note 3: Data includes 2,286 current players at 98 'Big 5' clubs, 'produced' by 805 clubs. Top 5% of producers = 30% players.

Source: CIES Football Observatory, for Sportingintelligence. Graphic: Sportingintelligence

En France, il existe 12 pôles espoirs (dont Clairefontaine). Ce nombre de centres permet aux jeunes joueurs de ne pas être trop éloignés de leur domicile ou de leur région d'origine car statistiquement, l'éloignement conduit à 95% à un échec. Ces 12 pôles correspondent aux structures spécifiques qui retiennent les meilleurs jeunes talents. Ensuite, 32 autres centres bénéficiant d'un agrément de la part de la convention collective des métiers de football sont soumis à des tests stricts par la direction technique nationale chaque année.

Le système de formation français est reconnu et possède d'excellents résultats. Selon le rapport Besson, « accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français », le championnat de France posséderait la plus faible proportion de joueurs étrangers sur les cinq championnats majeurs du continent. Le diagramme suivant permet aussi de mieux mesurer l'efficacité et le talent des footballeurs formés en France.

Nombre de joueurs évoluant en Ligue des Champions formés par pays



Source : *Etude annuelle du marché du travail européen des footballeurs*, Raffaele Poli et Loïc Rcveneï, 2008

A travers ce diagramme, on s'aperçoit que la France est le premier pays européen à travers la formation de joueurs de talents, sachant que la ligue des champions regroupe les meilleurs clubs d'Europe. Bastien Drut (« Economie du football professionnel »), par son analyse de la balance moyenne des transferts par saison, montre que la France est positive sur la période 2006-2010. Autrement dit, elle vend plus que ce qu'elle n'achète en termes de valeur de joueurs. Ainsi, c'est toute la politique de la Direction technique nationale qui semble fonctionner. Notamment dans le domaine de la détection.

Cependant, seule une faible part des joueurs formés obtiennent un contrat professionnel. Pour cela, les centres français ont mobilisé un large dispositif de formation scolaire assez poussé parallèlement au football. Cette formation ayant 2 objectifs : le premier étant d'assurer un avenir autre que le foot pour ceux qui échouent, mais aussi de permettre une future reconversion pour les joueurs de haut niveau.

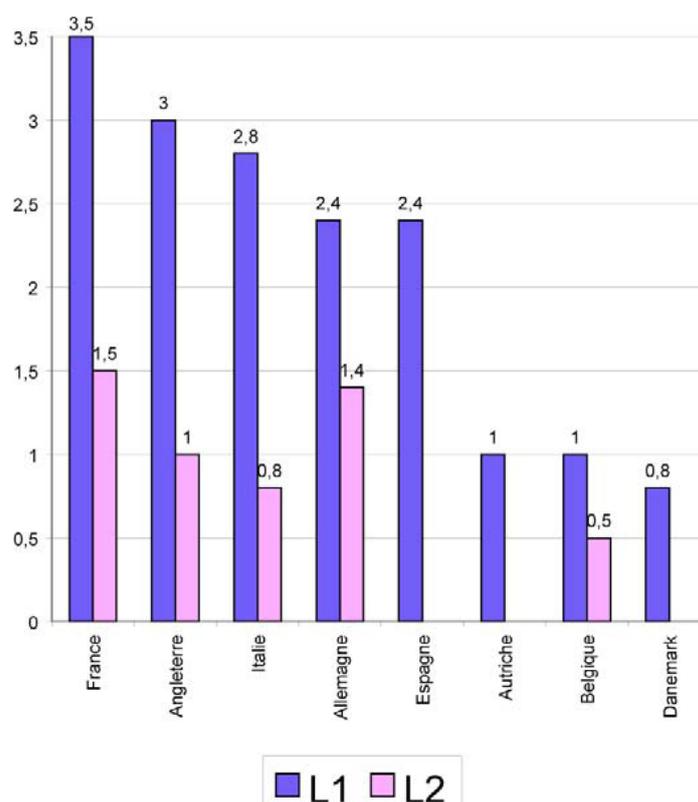
La réussite de ces centres de formation en France tient de la spécialité des clubs locaux à adopter une stratégie différente des grands clubs européens. La formation d'un joueur coûte moins cher qu'un transfert. Pour cela, plusieurs clubs de ligue 1 ne pouvant pas se permettre de faire signer un joueur d'un autre club en rachetant son contrat à un prix élevé, se spécialisent dans la formation et deviennent des vraies marques de fabrique, l'exemple du stade Rennais illustre parfaitement cette stratégie.

De plus, en ligue 1 française et contrairement à certains concurrents européens des sommes assez conséquentes sont reversés aux centres de formation pour développer et améliorer ces ressources de jeunes talents.

Ce système semble être très efficace vu les performances des clubs français dans le classement des meilleurs clubs formateurs qu'on a vu précédemment. Cette efficacité semble avoir donné des idées à certains pays comme l'Espagne ou l'Allemagne. Le manager de celle-ci a reconnu que la réussite actuelle tient de la volonté passée des dirigeants allemands de trouver des solutions après leur échec à la coupe du monde 1998. Cette volonté s'est faite suivre par des actes en imitant le système français tant dans les infrastructures que dans les critères de développement des joueurs. Quelques années après, les espoirs étaient sacrés champion d'Europe avec un meneur de jeu à la baguette, un certain Mesut Ozil. Plus encore, les espagnols qui sont devenus une référence mondiale de nos jours ont eux aussi changés leur système en s'inspirant du système français.

Enfin, la réussite de la formation française doit aussi sa notoriété aux obligations auxquelles font face les clubs français en termes de gestion financière. En effet, les clubs français ayant la particularité d'être contrôlés par la DNCG (direction nationale de contrôle et de gestion) qui oblige les clubs à gérer leurs finances au mieux surtout concernant les déficits. Ce contrôle est absent en Angleterre et en Espagne notamment et laisse la voie libre aux recrutements intensifs de joueurs à prix d'or quitte à avoir un déficit pour un club anglais 7 fois plus important que celui de la totalité des clubs de ligue 1. Ces contrôles obligent donc les clubs à se replier sur la formation de joueurs plutôt que les des payer à prix cher. Cependant, cette discipline financière en ligue 1 en fait aussi la force et c'est ce que nous allons étudier par la suite.

Budget moyen des centres de formation de clubs européens de première et deuxième divisions



Source : European Union : Study on training of young sportsmen/women in Europe, Ineum Consulting & Taj, 2008

D'après ce graphique, on constate que la France avait le plus gros budget pour la formation en 2008. Là aussi on voit l'effort que fait le football français pour garder son avance dans la formation. On notera aussi que cette formation est aussi une volonté nationale puisqu'elle est subventionnée aux alentours de 30% pour la Ligue 1 et 60% pour la Ligue 2. Le coût moyen d'une formation d'un joueur est estimé lui à 115000 euros par an.

3.1.2. La Ligue 1, un bon élève financier

Comme nous l'avons cité précédemment, la ligue 1 et ses clubs ont une comptabilité très surveillée. Ce contrôle est souvent vu comme étant un frein au développement du football français car résulte à une concurrence déloyale profitant aux championnats concurrents. Ces derniers n'ont aucun contrôle et peuvent s'endetter fortement pour se payer les services des meilleurs joueurs. Cette théorie est certes

vraie, mais uniquement d'un point de vue purement sportif basé sur les résultats. Sur un plan financier, c'est bien le contraire qui se produit. En effet, la DNCG est là pour faire en sorte que les déficits des clubs de ligue 1 et ligue 2 ne soient pas importants. Pour cela, chaque club professionnel est convoqué au moins une fois en général avant le début de la compétition afin de faire état de ses comptes. Cela lui permet de valider sa participation aux compétitions FFF et LFP mais aussi de négocier des contrats joueurs dans les limites fixées par la Commission.

Outre les mesures administratives de contrôle décrites ci-dessus, la DNCG peut notamment, selon la gravité des infractions :

- infliger des amendes,
- interdire d'engagement en Coupe de la Ligue et/ou Coupe de France pour la saison suivante,
- retirer de 3 à 9 points en fonction de la gravité de l'infraction,
- refuser l'homologation de nouveaux contrats pendant une ou plusieurs saisons,
- suspendre ou radier des dirigeants,
- rétrograder d'une division.

L'article L132-2 du Code du sport récemment amendé rappelle la nécessaire indépendance de la DNCG dans l'exercice de son contrôle et en précise de manière explicite les objectifs :

- "assurer la pérennité des clubs"
- "favoriser le respect de l'équité sportive"
- "contribuer à la régulation économique des championnats"

La pérennité tient essentiellement à la priorité pour la commission à ce que les clubs engagés disposent de ressources financières suffisantes pour exercer leur activité et de surpasser une éventuelle période de crise. Cela permet aussi aux clubs de pouvoir se relever en cas de défaillances des actionnaires le temps de trouver une solution adaptée.

La régulation du championnat par la DNCG vise aussi l'équité et la concurrence loyale entre les clubs pour que ces derniers n'engagent pas des moyens plus importants que leurs capacités.

Enfin, la régulation économique vise à élargir le modèle français à l'UEFA pour redonner vie aux clubs français face aux géants européens qui plombent leurs finances pour avoir les meilleurs joueurs vu qu'ils ne sont pas contrôlés.

Voici donc quel serait le classement de la Ligue 1 en tenant compte seulement de la santé financière de chaque club (entre parenthèse, le bénéfice ou déficit enregistré sur la période concernée).

1. Lille (+ 3,8 M€)
2. Ajaccio (+ 3,2 M€)
3. Montpellier (+ 1,2 M€)
4. Lorient (+ 1,17 M€)
5. Evian TG (+ 0,99 M€)
6. Brest (+ 0,78 M€)
7. Sochaux (+ 0,61 M€)
8. Bastia (+ 0,42 M€)
9. Saint-Étienne (+ 0,2 M€)
10. Rennes (0 M€)
11. Reims (- 0,48 M€)
12. Toulouse (- 0,77 M€)
13. Nancy (- 2,5 M€)
14. Troyes (- 2,9 M€)
15. Valenciennes (- 4,3 M€)
16. PSG (- 5, 5 M€)
17. Nice (- 7,8 M€)
18. OM (- 8,5 M€)
19. Bordeaux (- 14,3 M€)
20. Lyon (- 28 M€)

Au total, les clubs de ligue 1 ont cumulé 60,7 millions d'euros pour la saison 2011-2012. En comparant cette dernière à la Premier League anglaise par exemple, on constate que le club de Tottenham qui est pourtant le dixième club au classement des endettements est à lui seul plus endetté que l'ensemble des clubs de Ligue 1. Manchester United lui, présente une dette équivalente à 6 fois celle des 20 clubs de ligue 1 réunis.

Voici un classement des 10 clubs anglais les plus endettés, publié dans le magazine Ecofoot qui montre encore la suprématie du football français dans la régulation économique.

Rang	Logo	Club	Endettement
1.		Manchester United	308 300 000 €
2.		Fulham	192 900 000 €
3.		Newcastle	130 500 000 €
4.		Aston Villa	113 700 000 €
5.		Bolton	110 600 000 €
6.		Arsenal	97 800 000 €
7.		Chelsea	91 700 000 €
8.		Sunderland	76 800 000 €
9.		Liverpool	65 400 000 €
10.		Tottenham	56 800 000 €

Sur un plan financier solidaire, le football français est là aussi un exemple. En effet, le football français professionnel est solidaire puisqu'il ne se finance pas uniquement mais finance aussi le football amateur et les autres sports aussi. D'après un interview accordé au président de la LFP Frédéric Thiriez, 5% des droits télévisés, ce qui représente 38 millions d'euros, ont été reversés au sport amateur français hors football en 2012.

Dans le sport français en général, la notion de solidarité est très importante, surtout quand on pense comme Henri Sérador, président du CNOSF que « le sport amateur et le sport professionnel constituent deux dimensions indissociables et interdépendantes d'un même sport ». Dans le cas du football, celle-ci s'organise sur 3 axes :

- Solidarité entre le football et les autres sports
- Solidarité entre le football professionnel et le football amateur
- Solidarité entre les clubs professionnels eux-mêmes

Le visage du football semble se transformer de nos jours avec une volonté de rattrapper le retard que connaît ce sport face aux concurrents européens. Pour cela, plusieurs avancées peuvent être remarquées comme les nouveaux riches qui s'intéressent aux clubs de ligue 1 en investissant en leur sein. D'autre part, c'est la législation même du football européen qui semble aller dans le sens du football français avec la volonté du président de l'UEFA, Michel Platini d'instaurer le fairplay financier et surtout de le faire appliquer aux grands clubs, donnant par là une nouvelle chance aux clubs français de concurrencer les grands plus loyalement. Enfin, la volonté de reposer les économies des clubs sur un business model avec les stades au centre de ce model est devenue aujourd'hui un souhait pour la plupart des clubs. A cela s'ajoute l'organisation par la France de l'Euro 2016 qui vient mettre un coup d'accélérateur pour la dynamique des stades au niveau national.

3.2. Vers une nouvelle ère

3.2.1. Les nouveaux investisseurs étrangers

Pour rattraper son retard, le football français compte sur les investisseurs étrangers, qui souvent ont des fonds illimités. Cela fait des années que certains espéraient l'internationalisation de la ligue 1, aujourd'hui, nous y sommes. Ces investisseurs vont permettre aux clubs français de concurrencer sur le carré vert les grands d'Europe en permettant l'achat de grands joueurs comme Ibrahimovic, Cavani et Falcao et de financer des projets à long terme. Ces investissements vont donc jouer sur plusieurs plans du football et de son économie.

Tout d'abord, avec des meilleurs joueurs, on peut aspirer à de meilleurs résultats. Le PSG a par exemple été éliminé en quart de finale de la ligue des champions par le FC Barcelone sans n'avoir perdu aucun match. Le club n'avait pas connu ce stade de la compétition depuis plusieurs années. Pour l'année en cours, le PSG semble bien parti pour aller encore plus loin que l'année précédente et cela découle bien sûr des nouveaux transferts que le club de la capitale s'est offert.

D'autre part, cette venue de grands joueurs influencera les entrées aux stades, la médiatisation et les négociations des droits TV, si importants dans le football. Le football est avant tout un spectacle dont les acteurs principaux sont les joueurs et plus les acteurs sont bons plus on veut les voir, soit au stade, sinon devant le petit écran. C'est donc les revenus billetterie qui sont en jeu et le pouvoir de négociations pour les droits TV. L'image du club est aussi mise en valeur, chose qui a manqué aux clubs français auparavant. L'exemple de David Beckham au PSG est le plus démonstratif. Le club a fait le tour du monde des médias à l'annonce de cette signature qui était plus un coup marketing qu'une volonté d'améliorer le jeu parisien.



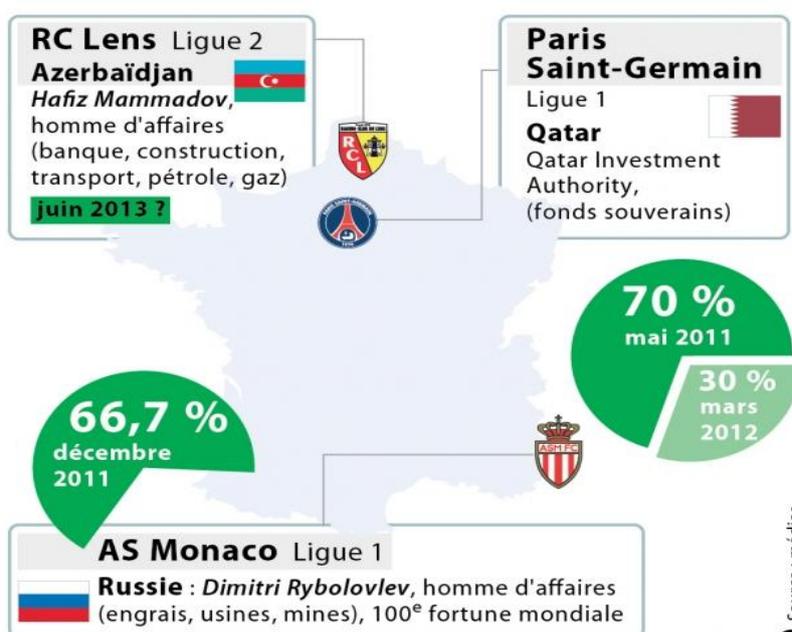
On constate que les plus gros transferts pour la ligue 1 ont eu lieu depuis la venue des investisseurs français qui ont permis les paiements de ces transactions.

Par là, le retard peut commencer à être comblé en termes de popularité, d'images et de merchandising. L'internationalisation des clubs français est donc en route même si elle passe par ces investissements étrangers, elle ne peut être que bénéfique pour l'avenir de la ligue 1.

C'est bien toute la ligue 1 qui profitera de cette montée en puissance des clubs récemment investis puisque comme nous l'avons vu précédemment, les clubs sont solidaires entre eux et la réussite des uns contribue à la progression des autres.

Nous avons beaucoup parlé du Paris Saint Germain, mais d'autres clubs sont dans la même situation. L'AS Monaco et son investisseur russe qui a pris le contrôle de 66% du club est elle aussi sur la même lancée que le PSG, surtout que le club monégasque profite aussi d'un avantage fiscal particulier au territoire de Monaco. Cependant cet avantage peut disparaître au vu des dernières négociations qui visent à aller vers plus d'équité et une concurrence saine. Les « sang&or » du Racing club de Lens sont eux devenus en partie la propriété des investisseurs azéris. Cette tendance est donc entrain de se démocratiser et nous ne serons pas étonnés de voir d'autres clubs prendre le chemin de l'investissement étranger, en particulier ceux qui ont investi dans un stade et ont de grands besoins de financement, on citera par exemple l'olympique lyonnais ou le LOSC.

Des investisseurs venus d'ailleurs



Enfin, les investisseurs étrangers sont aussi impliqués dans les retransmissions TV. Depuis l'arrivée de Bein Sport, les négociations des droits ont complètement changé, augmentant favorablement pour les clubs de ligue 1. Cette source de revenu pour les clubs est la plus importante et cette arrivée est une aubaine pour certains clubs qui ont vu leurs revenus augmenter, les sortant de situations difficiles parfois.

Par conséquent et malgré les critiques que certains peuvent avancer, les investisseurs étrangers vont apporter leur pouvoir de financement aux clubs français et cela va se traduire par une meilleure image et de meilleurs résultats des clubs de ligue 1. Cela permettra donc aux anciens petits poucets du « big five » européen de revenir en force et faire trembler les plus grands clubs du football.

Cependant, il faudra faire attention face aux nouvelles règles du fairplay financier, qui sera traité ci-dessous, afin de ne pas se retrouver exclu des tournois européens. Le PSG lui, semble déjà avoir trouvé un moyen pour contourner cette règle.

3.2.2. Le fair-play financier de l'UEFA

Le fairplay financier est une nouvelle manière de contrôler les finances des clubs. Porté par Michel Platini, président de l'UEFA, cette initiative a fait parler plus d'un club, qui voit en elle la fin d'une ère de libertés financières. En effet, celle-ci a pour but d'équilibrer les comptes des clubs et tendre vers une situation plus juste sportivement et plus saine financièrement.

Ses principaux objectifs sont les suivants :

- introduire plus de discipline et de rationalité dans les finances des clubs de football ;
- faire diminuer la pression exercée par les salaires et les transferts, et limiter l'inflation;
- encourager les clubs à prendre part à la compétition en comptant uniquement sur leurs revenus ;
- encourager les investissements sur le long terme dans le secteur de la jeunesse et des infrastructures ;
- protéger la viabilité du football européen sur le long terme ;
- s'assurer que les clubs honorent leurs dettes en temps et en heure.

C'est ainsi que l'UEFA présente son projet. Le football est en perte de son image et le côté business prend le dessus. Avec le fairplay financier, ce dernier devra avoir moins d'impact et le « football moderne » comme certains l'appellent reculera pour retrouver un football privilégiant le spectacle et l'amour du maillot avant celui du compte en banque.

Cette surveillance nous rappelle donc le rôle de la DNCG en France qui contrôle l'état des comptes des clubs chaque année. Le football français ne peut donc que se réjouir. Il ne sera pas touché puisque la DNCG est plus stricte que l'UEFA. La concurrence connaîtra donc une nouvelle tournure pour plusieurs clubs. Si l'Allemagne affiche une santé financière incroyable et n'a pas de soucis à se faire, il n'en est pas de même dans les autres grands championnats. Même en Premier League, où les droits télévisés hors-normes offrent une assise confortable au club, les difficultés s'accumulent. Car pour attirer les meilleurs joueurs, il faut payer plus. Et si sportivement, les résultats s'en ressentent, (Arsenal, Chelsea et Manchester United dans le Top 10 du classement UEFA, Manchester City et Tottenham dans le top 25), la santé financière des clubs laisse à désirer. Arsenal s'en sort très bien, menant une politique de transferts parfois critiquée mais n'étant pas préjudiciable aux finances du club. Les recettes générées par l'Emirates Stadium y est aussi pour beaucoup. Tottenham s'en sort ces dernières années avec une perte légère, et Manchester United se reprend en 2011 après une année 2010 difficile. Liverpool est quant à lui en grande difficulté. Pour Chelsea, et surtout Manchester City, le gouffre est d'une profondeur alarmante. L'Italie, pillée par le PSG ces deux dernières années, va avoir un mal fou à s'en sortir. Pour ne pas être exclu des compétitions européennes, les grands clubs du pays, à l'exception de Naples, vont de voir se serrer la ceinture. La Juventus Turin se reprend après une saison 2010-2011 qui a creusé un trou, mais Rome, et surtout les deux Milan, sont en très grosses difficultés. D'où les ventes de joueurs majeurs ces derniers temps. L'Espagne vit la même situation. Le Real Madrid a tendance à se reprendre après sa période « Galactiques 2.0 » et les transferts de Cristiano Ronaldo, Kaka et Benzema notamment. Mais le club madrilène reste à la limite. Près de la zone rouge, le FC Barcelone également, qui a comme son rival eu tendance à se calmer ces dernières années. Ces deux clubs vont vraisemblablement flirter avec les ennuis sans être inquiétés, grâce à leurs chiffres d'affaires phénoménaux. Pour le reste de la Liga, cela s'annonce plus

compliqué. Malaga est déjà passé à la guillotine, et les autres clubs devraient s'en sortir sans sanction, mais en perdant des joueurs cadres. Le phénomène a commencé il y a quelques années, avant de s'amplifier durant ce mercato.

Le fair-play financier n'en est qu'à ses débuts, et on peut s'attendre à de nouvelles réformes dans les années à venir, voire un serrage de vis conséquent. De nombreuses propositions sont ou seront à l'étude. Certaines, comme la suppression du mercato d'hiver, semble difficilement réalisable et les bénéfices peu nombreux. D'autres, comme la volonté de réduire l'influence des agents dans le foot-business, semble déjà plus pertinente. En tout cas, si un championnat en tire pour l'instant profit, il s'agit incontestablement de la Ligue 1, encore loin derrière ses voisins au niveau sportif et de l'attractivité (l'Italie ne semble tout de même plus si éloignée), mais qui tend tout de même à s'en rapprocher.

A cela s'ajoute la dynamique des stades qui voient le jour de plus en plus en France, parfois aidés par ces investissements étrangers, sinon par le public en vue de l'Euro 2016.

3.2.3. Une nouvelle dynamique des stades

Dans le football moderne, une chose est vraiment importante, c'est les stades. La France a accumulé un grand retard dans ce domaine et en souffre face aux concurrents européens. Aujourd'hui, de nombreux projets sont en cours, qu'il s'agisse de construction de nouveaux stades comme à Nice et Lyon ou de rénovation comme le Vélodrome de Marseille. Le football français semble avoir compris cette importance que joue cet équipement sportif, qui, avec une bonne gestion peut être une vraie source de revenu régulier, comme les stades allemands et anglais. Avec l'organisation de l'Euro 2016, la France a une chance inouïe pour redorer son blason à ce niveau. Rappelons que c'est suite à l'organisation de la coupe du monde 2006 en Allemagne que les clubs ont connu un nouvel essor, même si la stratégie des clubs a commencé bien avant pour arriver au résultat qu'on connaît aujourd'hui. Cette dynamique pour les stades est donc au centre des discussions et peut être un renouveau pour le football français pour revenir au top niveau européen. Cette partie sera étudiée en profondeur dans la dernière partie, qui lui sera consacrée.

4. Le stade « nouvelle génération », une solution concrète et durable

Dans cette dernière partie, nous allons nous pencher sur la question des stades et de leur impact sur la dynamique des clubs. D'après le rapport Seguin commandité par le Gouvernement, la France « accuse aujourd'hui un incontestable retard dans le processus de modernisation de ses grands stades qui constitue un handicap pour le développement du sport professionnel ». Cette phrase date de 2009 et, depuis, un certain nombre de projets ont émergés. Le désir des clubs de football d'avoir un stade « nouvelle génération » s'explique par le fait que c'est un outil nécessaire à leur développement économique mais aussi sportif. L'enjeu de cette partie est d'expliquer les raisons de cette volonté des clubs professionnels de football tout en détaillant pourquoi ce n'est pas si simple de se doter de stades modernes.

4.1. Sixième génération de stade : un nouveau business model

4.1.1. L'évolution des stades, vers la sixième génération

Tout d'abord, il faut expliquer rapidement le concept de stade « nouvelle génération ». Pour cela, il faut savoir que l'on se situe actuellement à la sixième génération de stade. La première génération rassemble les stades antiques chez les grecs et les romains. La seconde génération apparaît au 19^{ème} siècle jusqu'aux années 1920. Le goût de l'Olympisme permet la création ou la réhabilitation d'un certain nombre de stades comme le stade Olympique de Londres. Ce sont généralement des stades à la conception simpliste où l'aire de jeux est entourée d'une piste d'athlétisme. Ensuite, la troisième génération voit l'arrivée de stades aux objectifs différents, la plupart étant le symbole de pouvoirs politiques et sportifs. On commence à avoir des stades qui peuvent accueillir des foules très importantes comme le Maracaná au Brésil et ses 200 000 spectateurs. La quatrième génération est caractérisée par deux éléments : les évolutions technologiques concernant les matériaux et la démocratisation de la télévision. On voit par exemple l'apparition des premières loges dans leur forme moderne ainsi que la construction de tribune

rectangulaire (dite à « l'anglaise »). Enfin, la cinquième génération est fortement liée à la sécurisation des enceintes à la suite de différentes tragédies comme le Heysel (39 morts, 600 blessés) ou Furiani (18 morts, 3000 blessés). Le design est de plus en plus élaboré tandis que le terme de multifonctionnalité commence à se développer.

Aujourd'hui, les différents projets mis en place rejoignent les stades de sixième génération. Les dernières catégories d'enceintes qui sont actuellement construites ou qui vont l'être sont entrées dans une nouvelle dimension. D'après Aymeric Magne, qui est consultant chez « Stadia Consulting Group », différents points caractérisent ces nouveaux stades.

Tout d'abord, ces nouvelles enceintes font office de révolution par rapport à leur nouvel impact sur le club mais aussi sur la collectivité de manière plus globale. Cela se caractérise par le fait que les stades sont dorénavant considérés comme des outils de redynamisation urbaine ou d'extension de ville. Ce sont de véritables complexes multi-usages tant sur l'aire de jeu que sur les espaces intérieurs et extérieurs du stade. Cela bénéficie autant aux clubs qu'à la collectivité puisque ce sont désormais des espaces « d'entertainment » pour tous à travers leurs fonctions de consommations, de loisirs, de business...

Ces nouveaux stades sont fonctionnels, multifonctionnels et multi-activités. Fonctionnels puisque leur conception est pensée pour optimiser et faciliter le fonctionnement de l'enceinte, que ce soit la gestion des flux des acteurs, des spectateurs et des organisateurs. Multifonctionnels par rapport au fait qu'ils peuvent accueillir différents types d'événements, du match de football au concert. Et multi-activités puisque l'on retrouve de nombreux espaces annexes comme des cinémas, centres commerciaux, casinos, bureaux, centres sportifs...

Le design est au centre des nouveaux projets. Certains sont mêmes assimilables à des œuvres d'art, ils sont des monuments à part entière et ils participent à l'enrichissement architectural d'une zone. Ces nouveaux designs, souvent futuristes, renvoient une image architecturale forte qui devient la marque du stade avec, par exemple, les façades.

Ce sont des enceintes durables puisqu'ils s'intègrent dans leurs environnements directs de par leurs architectures, comme nous venons de le voir, mais aussi de par son éco-conception. L'approche « développement durable » est au centre des nouveaux projets à travers les normes, réglementations et labels « verts » qui sont intégrés de manière claire dans les cahiers des charges. Les matériaux utilisés sont de plus en plus « éco-friendly », les projets prévoient une utilisation maximale des énergies naturelles, les déchets sont valorisés...

Une des préoccupations principales est de faire vivre une expérience unique au spectateur. Cela se traduit à travers le bien-être, la convivialité et le confort. Les notions de sécurité et de détente sont liées pour créer une atmosphère conviviale et familiale. Plus concrètement, cela se ressent par exemple sur les espaces de transition qui sont dorénavant des parvis, des espaces verts, des espaces pédestres, des restaurants extérieurs, des zones d'animations sportives... Le but étant que le spectateur ne vienne pas uniquement assister à un match. Des éléments tels que le design, le confort, l'accessibilité, les points de vente, la nourriture, la signalisation, les écrans vidéos sont pensés en fonction du spectateur. De nombreuses innovations et technologies accompagnent cette nouvelle attractivité des enceintes : la profondeur et la largeur des sièges évoluent, des équipements High Tech comme des écrans géants, des espaces 3D, des systèmes d'informations interconnectés, de la technologie « Near Field Communication (NFC) », des outils de « Customer Management Relationship (CRM) » et de monétique cashless... Ces dernières technologies sont aussi utilisées dans le but de fidéliser le spectateur en créant un lien privilégié à travers un véritable « parcours client », c'est-à-dire du départ du domicile jusqu'à son retour.

Ensuite, ce sont des lieux privilégiés pour les Relations publiques. C'est l'une des principales évolutions de ces nouveaux stades. En effet, l'offre « hospitalité » est dorénavant l'une des priorités des clubs. Les sièges à prestation, loges ou business seats sont tous d'importantes sources de revenus, devenues indispensables aux clubs. Pour évoquer cette réalité en chiffres, l'offre hospitalité ne représentait que 3,5% de la capacité des stades quelques années auparavant en France, elle est désormais sur une moyenne variant entre 7,5% et 12,5%. La qualité de cette offre a aussi été travaillée puisque ce sont des espaces luxueux aux services traiteur haut

de gamme. Nous reviendrons plus longuement par la suite sur les retombées économiques pour les clubs de ces sièges à prestation.

Enfin, ces enceintes sont des espaces à maintenir et entretenir. En effet, ces stades nécessitent un entretien conséquent pour bénéficier d'un lieu en bon état de marche et pour optimiser leurs cycles de vie. Ce sont des charges qui sont beaucoup plus lourdes qu'avant à supporter pour les clubs ou les opérateurs.

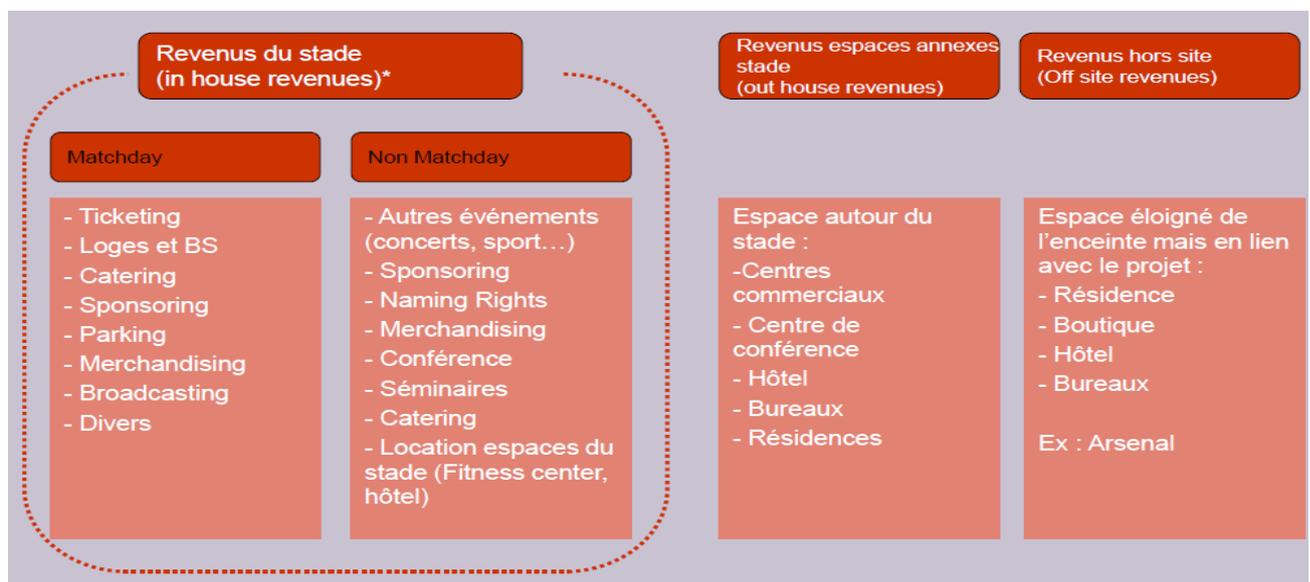
4.1.2. Un Business model qui permet des recettes variées

Dans cette ère de sport spectacle, les stades sont un lieu de plus en plus important dans ce système. Il prend tout d'abord une « place prépondérante dans la spectacularisation du football » (Vassort). Mais la nouvelle fonctionnalité des stades sur laquelle nous allons nous pencher est sa nouvelle utilisation. En effet, comme nous avons pu le voir dans la sous-partie précédente, les stades de sixième génération permettent d'avoir une approche différente de la gestion d'un club. Les sources de revenus sont plus variées et les clubs ont l'opportunité de moins dépendre des droits télévisuels, des transferts et des compétitions, qui sont souvent des recettes aléatoires. C'est donc autour des stades que les activités peuvent se multiplier en vue de dégager des profits à travers des loges, la restauration et les services aux spectateurs. Ces revenus supplémentaires peuvent permettre aux clubs d'être beaucoup plus autonome sur un plan financier. Ils dépendent beaucoup moins des autres et ils possèdent plus de contrôle sur leurs futurs revenus. On verra par la suite que ce n'est pas une opportunité qui est donné à tout le monde mais, lorsque c'est le cas, ce sont généralement des très bonnes nouvelles pour les clubs. Si l'on regarde en Europe et que l'on prend l'exemple du Bayern Munich avec l'Allianz Arena et d'Arsenal avec l'Emirates Stadium (photo ci-dessous), ce sont deux équipes qui font partie du club très réduit des « clubs sains financièrement » en Europe et cela est en grande partie dû à leurs nouvelles enceintes respectives.



Les différents revenus liés directement ou indirectement au stade sont listés sur le schéma ci-dessous. On retrouve deux grandes catégories : les revenus du stade et les revenus annexes au site. Ce qui change avec cette nouvelle génération de stade est tout d'abord, les revenus hors jour de match. On y retrouve toutes les activités annexes à l'équipe résidente : séminaires, concerts, salles de fitness... Le second élément rassemble tous les revenus effectués sur les espaces en dehors du stade. Qu'il soit à l'intérieur de l'enceinte ou qu'il soit à proximité du stade, ces revenus ne sont apparus que très récemment. Cela s'inscrit dans la logique de stade « centre de divertissement » (cinéma, bowling, casino...), « complexe sportif » (terrains de sport, centre de fitness, Arena...), « multi usage » (résidences, bureau, commerces...) ou bien un mix de tout cela. Il faut tout de même ajouter que si les ressources peuvent être diversifiées, les recettes « jour de match » restent largement majoritaires dans la plupart des cas.

Les revenus liés au stade



Source : Cours de Master 1 Pierre Chaix

En ce qui concerne la billetterie et les sièges à prestation, cela existait déjà auparavant mais avec ces nouvelles enceintes, la politique par rapport à ces places est très différente. La dynamisation des revenus de billetterie comporte des risques de dérives. Les grands clubs britanniques proposent ainsi une politique tarifaire en

matière de billetterie particulièrement rémunératrice et fondée pour partie sur une offre « affaires et VIP » très élaborée, qui représente de 10 à 15 % des places des stades d'Arsenal et de Manchester United. Ainsi, pour des stades de capacité comparable (40 000 places), l'Olympique Lyonnais dégagne annuellement 22 M€ de billetterie, contre plus de 110 M€ pour Chelsea. Un stade comme Old Trafford à Manchester génère 40% de son chiffre d'affaires « jour de match » avec ses quelques 8000 business seats et 200 loges. Le revenu annuel moyen est estimé à 10 000€ par business seat et plus de 100 000€ par loge.

Une enceinte moderne peut être un support pour le naming, pratique du sponsoring qui consiste à donner à une enceinte sportive le nom d'une marque ou d'un sponsor institutionnel. Les contrats de naming sont généralement des accords de longue durée traditionnellement comprise entre 10 et 30 ans. Le naming constitue à la fois un outil efficace pour développer la notoriété d'une marque et une aide au financement de projets pour les investisseurs grâce à des revenus lissés sur plusieurs années. Le naming du stade d'Arsenal « Emirates Stadium » rapporte 5 M€ par saison au club.

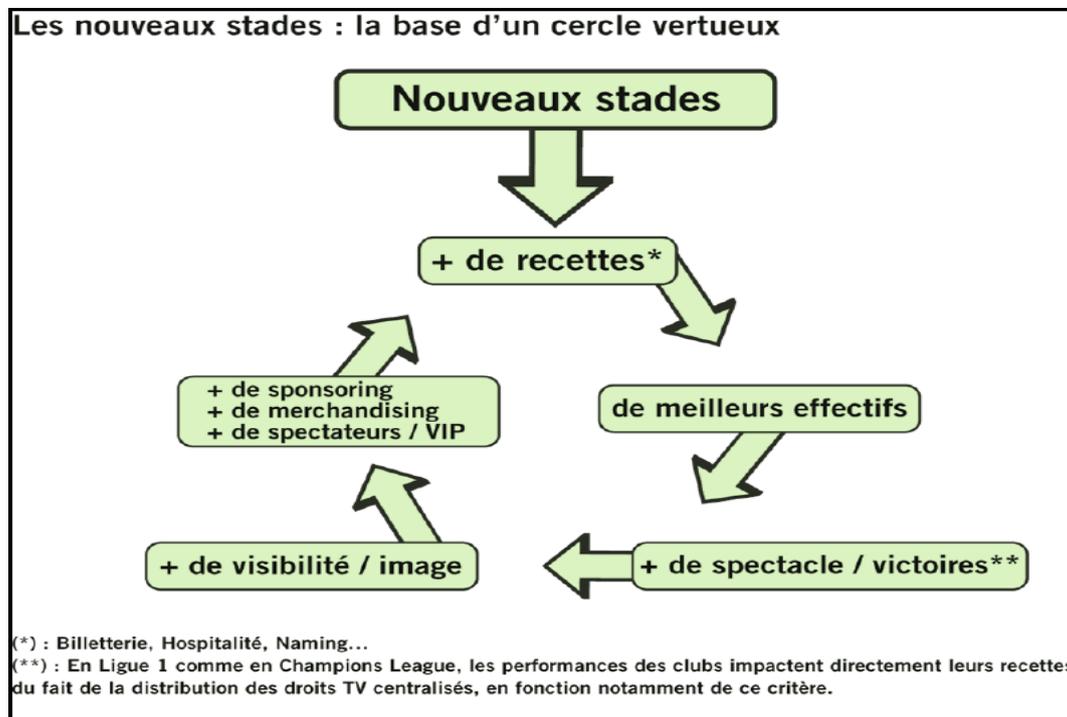
Les dépenses en catering sont aussi de plus en plus élevées chez les spectateurs puisque l'offre dans les stades est plus adaptée. En effet, ces enceintes sont conçues comme des centres de profit et non plus comme le réceptacle bimensuel d'un spectacle sportif. Les différentes sources de revenus sont ainsi valorisées et mieux prises en compte. La multiplication des points de vente, des espaces de consommation plus confortables, une accessibilité plus facile sont autant d'éléments qui permettent d'augmenter ces recettes catering. La mise en place de stratégies destinées à accroître le temps passé au stade (animations, « happy hours ») permet d'augmenter le panier moyen par spectateur.

Historiquement, les stades étaient gérés par les collectivités et concédés aux clubs uniquement pendant leurs matches. Dorénavant, la gestion du stade appartient parfois

aux clubs mais cela reste minoritaire en France, à l'exception des nouveaux projets. Elle apparaît comme « un espace où les aspects économiques, politiques, sociologiques, sécuritaires, sportifs et architecturaux s'entrecroisent et interfèrent, comme un levier de développement indispensable » (Magne, 2011) pour ces clubs de football professionnel. Les institutions publiques qui gèrent les stades n'ont pas toujours les capacités nécessaires pour diriger ce type d'aménagement et elles ne sont pas toujours à la recherche du profit maximum. Il existe différentes solutions pour déléguer la gestion de ces équipements à des sociétés privées dont l'objectif est de maximiser les revenus. C'est par exemple le cas au Stade des Alpes de Grenoble avec une délégation de service public (DSP) auprès de Carilis. Cela permet aux sociétés privées d'apporter leur expertise pour que le stade devienne un espace rentable. En effet, il faut gérer toute la partie « communication, commerciale et marketing » avec les sièges à prestation, les séminaires, le merchandising... La partie « événementielle » est tout aussi importante avec l'organisation, la gestion des sous-traitants, la recherche d'événements... Enfin, les parties « technique » et « administrative » ont aussi leur importance avec un travail de suivi au quotidien. Les entreprises privées apportent donc des compétences multiples, qu'elles soient matérielles, humaines, commerciales, sécuritaires... Même si cette gestion par un organisme extérieur permet une meilleure expertise, il ne faut pas oublier que les revenus du stade ne vont pas directement dans les caisses du club.

La maîtrise d'une enceinte de capacité adaptée, moderne, conforme aux attentes du sport spectacle, permet à un club de développer des recettes propres en augmentant la billetterie, les prestations VIP, les services aux spectateurs, le merchandising, les partenariats... Dorénavant, les stades sont plus axés sur la qualité de l'équipement et le confort des spectateurs que sur leur capacité. Arsenal et la Juventus par exemple ont opté pour des stades en dessous de leurs capacités de remplissage pour offrir un confort de très haute qualité.

Ces nouveaux stades engendrent donc un cercle vertueux où les recettes permettent de développer des politiques sportives plus ambitieuses en facilitant notamment le recrutement de meilleurs joueurs. La hausse de la qualité du spectacle sportif et l'amélioration visuelle de l'environnement du stade suscitent à leur tour les diffusions audiovisuelles, elles-mêmes sources de revenus supplémentaires.



Source : Cours de Master 1 Pierre Chaix

4.2. L'Euro 2016 en ligne de mire

En accueillant la Coupe du Monde 1998 de football, la France avait une réelle chance de moderniser son patrimoine lié aux stades. Le manque d'ambition, d'exemple et d'expérience a fait que le pays n'a pas profité pleinement de cette occasion. Il faut aussi ajouter que la plupart des moyens mis en œuvre ont été concentrés sur le Stade de France (407 M€ sur les 612 M€ d'investissement total), qui n'est d'ailleurs pas occupé par un club résident. Avec l'attribution de l'Euro 2016 sur ses terres, la France possède une seconde opportunité d'utiliser cet événement pour dynamiser son parc de stades. L'Allemagne avec la Coupe du Monde 2006 est un exemple à suivre pour la France. En effet, ils ont réussi à allier la réussite de cet

événement avec des projets pour le futur. Par exemple, onze stades allemands (sur les douze construits ou rénovés pour le Mondial) possèdent un club résident et intègrent des espaces de commerces, de loisirs, corporate ou de sport. Les moyens mis en œuvre n'étaient pas les mêmes (1411 M€ contre 612 M€) mais l'utilisation a été bien meilleure chez notre voisin allemand.

L'obtention de l'Euro 2016 devrait permettre à la France de mettre à niveau ses enceintes, et au-delà même des seuls stades concernés par la compétition, d'impulser une indispensable mutation politique, économique et juridique. L'investissement total en France sur les vingt prochaines années serait pratiquement de deux milliards d'euros selon la LFP.

Comme le résume Jean-Michel Aulas, président de l'Olympique Lyonnais : *«S'inspirer, en France, de la réussite allemande pour utiliser l'Euro 2016 comme levier d'un nouveau modèle de développement des clubs.»* En effet, le football allemand se porte plutôt bien pour le moment et cela est dû en grande partie à leur utilisation de la Coupe du Monde 2006 pour dynamiser leur parc de stades.

Avec l'Euro 2016, les villes candidates à l'accueil d'une ou plusieurs rencontres de cette compétition ont opté pour des politiques différentes. Certains ont préféré la rénovation pendant que d'autres ont opté pour la construction. Les stades Vélodrome à Marseille et Geoffroy Guichard à Saint Etienne sont entrés dans la dernière phase des rénovations tandis que les nouveaux stades de Lille (Pierre Mauroy) et de Nice (Allianz Riviera) ont vu le jour récemment. Les travaux du futur stade des Lumières à Lyon viennent juste de démarrer après plusieurs mois à lutter contre différents recours pour empêcher la construction. On retrouve ci-dessous un récapitulatif des grands stades en France capable d'accueillir un événement majeur, c'est-à-dire de plus de 30 000 places, comme le stipule le cahier des charges de l'UEFA.

Tableau du parc des stades français susceptibles d'accueillir un événement majeur

VILLE	PROJET	CAPACITÉ
Saint-Denis	Travaux de rénovation	81 338
Marseille	Agrandissement	70 000
Lyon	Construction	60 000
Lille	Construction	50 000
Lens	Agrandissement	50 000
Paris	Pas de projet connu à ce jour	47 929
Saint-Etienne	Agrandissement	45 000
Nantes	Agrandissement	45 000
Strasbourg	Construction	42 700
Nice	Construction	40 000
Toulouse	Pas de projet prévu	37 775
Rennes	Agrandissement	35 000
Région parisienne	Construction stade du racing92	35 000
Nancy	Agrandissement	33 000
Bordeaux	Pas de projet prévu	34 694
Montpellier	Pas de projet prévu	34 415

Source : Rapport « Grands stades Euro 2016 »

Mis à part le projet de construction du stade du Racing Metro, ce ne sont que des stades de foot. L'investissement privé devrait couvrir plus de la moitié du coût des stades de l'Euro, hors accès et aménagement environnants. Douze projets de construction, rénovation, agrandissement de stades de plus de 30 000 places sont identifiés à ce jour. A l'issue de ces travaux, la capacité moyenne de ces stades sera de 46 240 places, soit une augmentation de 10% par rapport à la capacité moyenne avant travaux.

La nouveauté, c'est aussi la volonté des clubs de rompre avec la tradition française de financement public des stades. Avant le Mondial 1998, l'argent public avait financé l'amélioration des infrastructures existantes, ainsi que la construction du Stade de France. Par exemple, le but de l'Olympique Lyonnais, et de son président Jean-Michel Aulas, est de devenir propriétaire de la future structure et ainsi bénéficier directement de la totalité des recettes. Pour réunir les 405 millions d'euros nécessaires, Aulas veut faire appel uniquement à des capitaux privés. Ce sera la première construction de stade 100% privé en France.

Dans l'émission « Enquêtes de foot », diffusé courant octobre 2013 sur Canal plus, on retrouve de plus amples informations par rapport au futur stade des Lumières à Lyon et à l'Allianz Riviera de Nice qui vient juste d'être inaugurée. Ces deux stades sont la preuve de la volonté de rompre avec la tradition française.

En ce qui concerne le nouvel écrin de Nice (photo ci-dessous), on assiste à un partenariat public-privé. Pour arriver aux 240 M€ nécessaires à la construction, la mairie de Nice a fait appel à une société privée, Vinci, qui finance le stade, le construit puis l'exploite pendant 27 ans en échange d'une redevance annuelle de 11 M€ de la part de la mairie. Le club, quand à lui, est locataire et paie un loyer à la ville de 4 M€ mais perçoit les recettes des jours de match. Vinci, de son côté, rentabilise son investissement en organisant d'autres événements en dehors du football tandis que l'OGC Nice n'a pas son mot à dire sur ces événements hors « jour de match ». Comme le souligne Damien Rajot, président de Vinci Stadium, « ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise s'engage sur 30 ans, surtout avec une économie qui n'est pas stable ». Il a raison mais cela montre bien que les nouveaux stades peuvent être rentables lorsqu'ils sont bien gérés. Par contre, pour le club, la problématique est différente. Les charges pour leur stade sont passées d'un million d'euros (stade du Ray) à 5,5 M€ (augmentation du loyer et des dépenses de sécurité et d'accueil). Pour le directeur général du club, Julien Fournier, « c'est le même 'niveau de vie' et, économiquement, il existe un risque de perdre de l'argent étant donné que le montant des charges a explosé » mais ils sont ravis de leur nouvelle enceinte. Pour éviter cela, le club doit faire le plein de spectateurs le plus souvent possible.



Par rapport au Stade des Lumières (photo ci-dessous), M. Aulas prend exemple sur l'Allianz Arena de Munich et veut incorporer un centre de loisirs, un centre d'entraînement, des hôtels en plus de l'enceinte de 60 000 places. Le fait d'être propriétaire du stade permettrait à l'Olympique Lyonnais d'encaisser toutes les ressources qu'il générerait. Une différence par rapport aux autres stades français qui devrait permettre à Lyon d'avoir une nouvelle puissance économique. D'après M. Aulas, « sur une période de fonctionnement de routine, [ils vont] pouvoir générer entre 50 et 100 M€ annuel supplémentaires par rapport aux recettes traditionnelles du club ». Comme on a pu le souligner auparavant dans ce dossier, l'une des clés de la réussite de l'exploitation de ce stade sera les revenus hospitalités. En effet, les objectifs ne sont pas seulement par rapport au jour de match mais « 365 jours par an ». Le club montre bien ici qu'il est sur un projet de stade de sixième génération.



On peut dire que la France donne l'impression d'avoir retenu la leçon de 1998 et qu'elle ne veut pas reproduire les mêmes erreurs. L'Euro 2016 est un catalyseur pour de nombreux projets et le défi majeur sera une exploitation intelligente de ces enceintes. Ces nouveaux stades constitueraient un véritable relais de croissance pour le football français mais il faudra faire attention à différents éléments qui pourraient venir contrarier cette bonne marche. C'est ce que nous allons voir dans la dernière sous-partie.

4.3. Des éléments à prendre en compte

Le parc de stades n'est encore pas adapté en France. Mis à part quelques exceptions, les stades français ne possèdent qu'un seul club résident par stade (voir aucun pour certains) et la notion de multifonctionnalité n'existe pas encore. Il n'existe pratiquement pas de services autour des stades mis à part quelques restaurations rapides avec des « food-trucks ». Les loges, comme évoqué auparavant, ne représentent qu'une très petite partie de la capacité totale du stade même si cela va évoluer avec un accroissement significatif de la capacité d'accueil VIP dans les différents projets, et à des prestations d'une meilleure qualité. D'après une étude de Frédéric Bolotny et Dominique Debreyer publiée en Janvier 2010 par Sportfive, les clubs résidents devraient vendre 118% de places hospitalité supplémentaires en moyenne par match.

Les institutions publiques qui gèrent les stades n'ont pas toujours les capacités nécessaires pour gérer ce type d'aménagement et elles ne sont pas toujours à la recherche du profit maximum. Aujourd'hui, c'est moins le cas en France sur les nouveaux projets, mais cela reste le cas de la majorité des clubs comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous. Cela date de la saison 2007 – 2008 mais il n'y a pas eu beaucoup de changements depuis. On retrouve en annexe l'explication des différentes gestions possibles avec leurs avantages et leurs inconvénients.

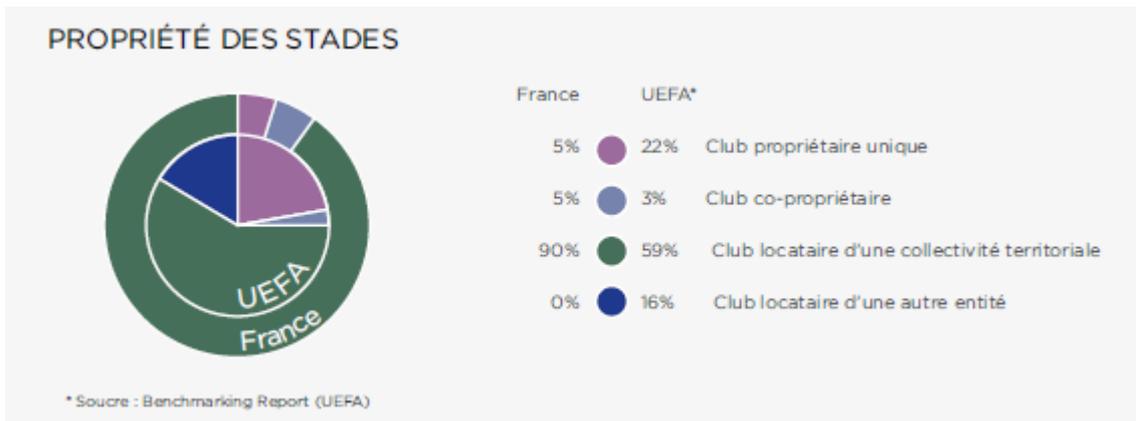
MODÈLE D'EXPLOITATION DES STADES UTILISÉS PAR LES 20 CLUBS DE LIGUE 1

MODÈLE D'EXPLOITATION (FOOTBALL, LIGUE 1, 2007-2008)

CLUBS	PROPRIÉTAIRE DE L'ENCEINTE	MODÈLES D'EXPLOITATION
AJ Auxerre	Saos AJ Auxerre	gestion privée
Girondins de Bordeaux	ville	concession domaniale
SM Caen	ville	concession domaniale
Le Mans UC	ville	concession domaniale
RC Lens	ville	ball emphytéotique
Lille LOSC Métropole	communauté urbaine	concession domaniale
FC Lorient	ville	concession domaniale
Olympique Lyonnais	ville	concession domaniale
Olympique de Marseille	ville	concession domaniale
FC Metz	ville	concession domaniale
AS Monaco	gouvernement princier	concession domaniale
AS Nancy-Lorraine	communauté urbaine	concession domaniale
OGC Nice	ville	concession domaniale
Paris Saint-Germain	ville	DSP Sese (affermage)
Stade Rennais	ville	concession domaniale
AS Saint-Etienne	ville	concession domaniale
FC Sochaux-Montbéliard	communauté d'agglomération	concession domaniale
RC Strasbourg	ville	concession domaniale
Toulouse FC	ville	concession domaniale
Valenciennes AFC	communauté urbaine	concession domaniale

Source : Rapport « Grands stades Euro 2016 »

On peut voir sur le graphique ci-dessous qu'au niveau européen, la France a du retard puisqu'uniquement 10% des clubs ne sont pas locataires d'une collectivité territoriale. On peut aussi s'apercevoir qu'en Europe, on retrouve 22% de clubs propriétaire unique. Comme on l'a vu auparavant, la situation risque de changer légèrement en France avec les différentes constructions et rénovations mais cela reste minoritaire pour notre championnat. Attention aussi lorsque le club devient propriétaire, c'est souvent le public populaire qui fait les frais de ces investissements: l'exploitation des nouvelles enceintes comme l'Emirates Stadium d'Arsenal s'accompagne d'une nette montée en gamme (prestations VIP, lots réservés aux entreprises...).



Source : Rapport « Grands stades Euro 2016 »

Plus largement, les clubs qui affichent les plus grosses recettes propres sont aussi ceux qui font le plus payer le supporter, comme au Royaume-Uni : quand un spectateur français dépense 16 euros par match, un Anglais en débourse près de 60. C'est aussi un phénomène culturel, les français passent moins de temps au stade que leur voisin allemand. En 2007 – 2008, la panier moyen par spectateur était de 34€ pour les quatre championnats majeurs de football (Angleterre, Espagne, Italie et Allemagne) tandis qu'il était seulement de 17€ pour la France. Une différence de 50% qui traduit les habitudes des français.

Tous les clubs ne peuvent pas devenir propriétaire de leur propre stade, cela est réservé à une minorité qui doit faire des sacrifices pour arriver à ses objectifs. Le cas de Lyon en France en est le parfait exemple puisqu'après avoir dominé le football français dans les années 2000, le club est dans une période beaucoup moins faste économiquement et, sportivement, il se retrouve à lutter pour les places d'honneur. Cela s'explique par le fait que le club a difficilement géré cette période faste mais aussi, et surtout, parce que le nouveau stade est en cours de construction. Etant donné que le club, via son président Jean-Michel Aulas, veut absolument être propriétaire de son stade, le rythme de vie du club pour compenser ces investissements est beaucoup moins élevé. Cela se traduit par la vente de joueurs confirmés en vue d'économiser leurs salaires (souvent élevés) et pour faire rentrer des fonds via leurs transferts. Cette situation est arrivée à Arsenal, à Londres, où le

club a du lui aussi faire des économies jusqu'à ce que le nouveau stade soit livré. Dans ces cas la, les clubs misent souvent sur les jeunes et sur leur centre de formation mais cela est loin d'être une garantie de résultats pour ces équipes. La seconde difficulté majeure pour devenir propriétaire de son stade est de trouver les aides extérieures, qu'elles viennent des banques ou des entreprises. Par exemple, pour la construction du Stade des Lumières, M. Aulas a du faire appel à 11 banques différentes pour emprunter les fonds nécessaires au lancement du projet. Dans ces temps de crise, c'est une contrainte supplémentaire. Il faut aussi souligner que les associations, de riverains par exemple, qui ont pour objectif empêcher ou ralentir ce type de projet sont très efficaces sur le territoire français et c'est une énième contrainte à ne pas négliger.

Enfin, il ne faut pas croire que le nouveau stade résoudra tous les problèmes du club. Ce n'est pas la nouvelle enceinte qui va obligatoirement engendrer les résultats sportifs. Il existe différents exemples sur les dernières années qui viennent corroborer cette hypothèse comme le Stade des Alpes de Grenoble ou la MMArena du Mans. Même si ces clubs ont connus des soucis particuliers, la situation actuelle de ces stades est problématique pour tout le monde. C'est pour cette raison qu'il faut, en priorité, que les stades soient construits dans un environnement sain économiquement et, de préférence, dans les grandes villes ou dans les zones économiques majeures du pays.

On finit sur un résumé un peu sombre des stades français mais c'était la dure réalité jusqu'à aujourd'hui. Nous avons vu que de nombreux projets sont en route et que la France a retenu les leçons du passé mais certains clubs sont encore concernés par cette situation. Il faut faire attention à prendre en compte les erreurs commises et certains éléments propres au spectateur français.

5. Conclusion

Le football français accuse à l'heure actuelle un retard indéniable vis-à-vis de ses concurrents européens. Le lien étroit existant entre le modèle économique et le modèle sportif est à l'origine de ce manque de compétitivité. En effet, les études ont prouvé que les meilleurs résultats sportifs étaient la plupart du temps réalisés par les clubs disposant des plus gros budgets. Or, les clubs français ne génèrent pas assez de recettes pour rivaliser avec les autres clubs européens dans les compétitions continentales. Ces difficultés économiques peuvent principalement s'expliquer à cause d'un environnement économique et juridique plus délicat que dans les autres pays voisins (les charges pour les clubs étant plus importantes en France qu'ailleurs).

Pour combler ce retard économique, les clubs français se doivent de trouver des leviers financiers pour obtenir de plus gros budgets. L'augmentation des droits télévisuels via principalement un export et une vente de ces droits à l'international, une augmentation de l'affluence dans les stades, du panier moyen par spectateur, et une hausse des revenus de sponsoring permettraient aux clubs d'obtenir des fonds financiers supplémentaires et de s'approcher du modèle économique des clubs des autres championnats européens.

Il existe néanmoins des éléments de satisfaction pour le football français que bien d'autres clubs étrangers aimeraient posséder. Des finances plus saines que ses confrères, des centres de formation de haut niveau révélant chaque année de grands talents mondiaux, l'existence d'une commission de contrôle des comptes (la DNCG), une solidarité entre le monde amateur et professionnel sont autant d'éléments qui caractérisent le football français d'aujourd'hui.

Par ailleurs, une nouvelle ère pour le ballon rond tricolore semble se dégager avec l'arrivée de grands investisseurs mondiaux dans les clubs du championnat de France. Ces arrivées devraient vraisemblablement permettre un renouveau pour l'ensemble du football français sur le plan européen en réalisant de meilleurs résultats sportifs. Ce renouveau doit aussi passer par une rénovation du parc national des stades (un élément fort pour proposer un nouveau modèle économique avec les grandes ressources financières que peuvent générer un stade). A ce titre,

l'Euro 2016 de football organisé en France semble être une incroyable opportunité pour le football français afin de combler son retard et de se doter d'infrastructures ultra modernes adaptées aux besoins des spectateurs. Un virage primordial donc que le football français ne doit surtout pas rater ...

6. Bibliographie

Comptes individuels des clubs professionnels, saison 2011/2012.

Derreumaux Olivia, « les milliardaires étrangers à la rescousse du foot français », Le Figaro, 9 janvier 2012

Drut Bastien, Economie du football professionnel, édition La Découverte, Paris, 2011

Landa Sylvain et Dufeu Laure, « la formation des jeunes sportifs : une priorité à développer », le Huffington Post, 19 juillet 2013.

Malonga Aymeric, « La France et la Ligue 1 : centre de formation de l'Europe », Sharkfoot, 27 mars 2013

Pech Thierry, « Pourquoi le foot business va dans le mur », *Alternatives économiques* 6/2010 (n° 292), p. 50- .

Rapport d'activité de la ligue nationale de football professionnelle, saison 2011/2012.

Rapport annuel de la DNCG sur la situation du football français 2011/2012.

Rapport de la Commission Euro 2016, « Grands stades » présidé par Philippe Seguin et rapporté par Jean-Louis Valentin

Rapport de la Commission Grandes Salles, « Arenas 2015 » présidé par Daniel Constantini et rapporté par Frédéric Besnier

Rapport de Mr Eric Besson, Secrétaire d'Etat chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, remis au Premier Ministre Mr François Fillon en 2008, « *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français* »

Rapport d'information remis au sénat en juin 2004 par Mr Yvon Collin, « *Quels arbitrages pour le football professionnel ? Les problèmes liés au développement économique du football professionnel* »

Ravaz Johan, « Quels sont les impacts du système d'organisation du football et de ces récentes évolutions sur les centres de formation de football des clubs professionnels français ? », 2008

Reportage Canal + : Enquêtes de foot, « la folie des grandeurs »

Revue trimestrielle : *Géoéconomie : football, puissance, influence*, Editions Choiseul, été 2010.

Revue : *Pouvoirs, le football*, Editions le Seuil, 2002.

Revue d'économie politique : *Efficiences des clubs français des ligues 1 et 2*, Editions Dalloz, 2012.

Schmid Alexandre, fair-play financier prêt à bouleverser l'Europe ? 19 juillet 2013

Thiriez Frédéric, LFP : « Le modèle français est sain et vertueux », le nouvel économiste, 28 octobre 2013

7. Webographie

Blog politiques sportives en France :

« Le foot français n'est pas en concurrence avec le reste de l'Europe »

<http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/10/le-foot-francais-nest-pas-en.html>

« Nouveaux stades français : le risque de construire des éléphants blancs »

<http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/10/nouveaux-stade-francais-le-risque-de.html>

Blog STG Villon :

« Pourquoi le foot français marche moins bien que ses voisins »

<http://stgvillon.canalblog.com/archives/2009/09/12/15040059.html>

Site Brainingballs :

« Le retard des clubs de football français dans le digital »

<http://braininballs.wordpress.com/2013/04/10/le-retard-des-clubs-de-football-francais-dans-le-digital/>

Site l'Equipe :

« La France cherche son modèle durable »

<http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-france-cherche-son-modele-durable/404119>

Site Express :

« Football : les raisons du retard français »

http://lexpansion.lexpress.fr/economie/football-les-raisons-du-retard-francais_176735.html

Site Foot Mercato :

« La Ligue 1 ridiculisée par les chiffres records des grands d'Europe »

http://www.footmercato.net/autre-championnat/finances-la-ligue-1-ridiculisee-par-les-chiffres-records-des-grands-d-europe_95687

Site Kurtsalmon :

« Point de vue du football »

http://www.kurtsalmon.com/uploads/2013_point_de_vue_football_fev.pdf

Site la Tribune :

« La taxe à 75% a un choc négatif de compétitivité pour le football français »

<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130419trib000760556/la-taxe-a-75-un-choc-negatif-de-competitivite-pour-le-football-francais.html>

Site les Cahiers du football :

« Le check-up »

<http://www.cahiersdufootball.net/article-football-francais-le-check-up-4454>

« Les dures limites du foot français »

<http://www.cahiersdufootball.net/article-les-dures-limites-du-foot-francais-1411>

« L'éternel déclin du foot français »

<http://www.cahiersdufootball.net/article-l-eternel-declin-du-foot-francais-1305>

« Une équation insoluble »

<http://www.cahiersdufootball.net/article-foot-francais-une-equation-insoluble-4801>

Site Les Echos :

« La compétitivité économique du foot français passe aussi par l'amélioration de son image »

http://www.lesechos.fr/23/03/2012/LesEchos/21151-135-ECH_la-competitivite-economique-du-foot-francais-passe-aussi-par-l-amelioration-de-son-image.htm

Site le Figaro :

« Le Bayern devient le club le plus riche du monde »

<http://www.lefigaro.fr/football-clubs-etrangers/2013/05/30/02017-20130530ARTSPO00470-le-bayern-devient-le-club-le-plus-riche-du-monde.php>

« Besson : pour une réforme en profondeur du football français »

<http://www.lefigaro.fr/sport/2008/11/06/02001-20081106ARTFIG00416-besson-pour-une-reforme-en-profondeur-du-football-francais-.php>

Site Le Monde :

« La France en retard dans la modernisation des stades »

http://www.lemonde.fr/sport/infographie/2007/01/24/football-la-france-en-retard-dans-la-modernisation-de-ses-stades_859296_3242.html

Site Nouvel Observateur :

« Les clubs français paient leur manque de compétitivité »

<http://tempsreel.nouvelobs.com/sport/20120404.REU3431/football-les-clubs-francais-paient-leur-manque-de-competitivite.html>

Site Sportune :

« PSG – OM – ASM : les budgets de ligue 1 saison 2013 – 2014 »

<http://www.sportune.fr/article/psg-om-asm-les-budgets-de-ligue-1-saison-2013-2014-94204/2>

Site UEFA :

« Le football d'abord, Fair-play financier »

www.uefa.org

Site Vive le sport :

« La compétitivité du foot français en danger »

<http://www.vive-le-sport.fr/football/la-competitivite-du-foot-francais-en-danger-4055.html>

8. Annexes

Annexe 1 : Typologie des contrats traditionnellement utilisés pour les projets de modernisation des stades

Source : Rapport « Grands Stades Euro 2016 »

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTES
<p>LA CONCESSION DOMANIALE (convention d'occupation temporaire du domaine public)</p> <p>EX : STADE DE GERLAND DE LYON</p>	<p>La convention temporaire d'occupation du domaine public est un contrat administratif permettant la mise à disposition du stade. En effet, ce contrat permet à l'autorité concédante d'autoriser à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance, dans un but déterminé, de manière durable mais précaire et révocable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade - elle est non soumise à une procédure de mise en concurrence préalable - elle confère au club résident un droit d'usage prioritaire (voire exclusif) de l'équipement - la redevance est calculée selon la valeur locative de l'équipement et des avantages que son occupation est à même de procurer au bénéficiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - le club subit les aléas budgétaires et politiques de la collectivité propriétaire du stade en ce qui concerne notamment son entretien et sa modernisation - le titre d'occupation est précaire, une résiliation unilatérale est possible à tout moment par la collectivité - le club paie une redevance d'occupation du domaine public, correspondant notamment aux dépenses de fonctionnement - le club ne peut pas exploiter le stade mais simplement le louer pour ses matchs - il est impossible d'optimiser l'exploitation commerciale du fait des règles contraignantes gouvernant les utilisations privées du domaine public - il n'y a pas de constitution de droits réels au profit de l'occupant - le club ne peut pas conclure de contrats avec des tiers pour la location d'une loge ou d'exploitation d'un restaurant dont la durée serait supérieure à la concession initiale

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTES
<p>LE CONTRAT DE DÉLÉGATION DU SERVICE PUBLIC</p> <p>EX : PARC DES PRINCE (PARIS)</p>	<p>Le contrat de délégation de service public est un contrat administratif (art. L.1411-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales) par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.</p> <p>Cette délégation peut revêtir plusieurs formes : la régie intéressée, l'affermage et la concession de service public, qui est le type de DSP le plus fréquemment utilisé pour les stades de football.</p> <p>La concession de service public est, en effet, un contrat administratif qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. La durée du contrat de concession doit être calculée en fonction du temps nécessaire au club pour amortir l'ouvrage qu'il a construit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade - la délégation stabilise les rapports contractuels entre le club et la collectivité propriétaire du stade - le délégataire se rémunère substantiellement sur les résultats de l'exploitation du service - le délégataire peut développer des activités annexes purement commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - l'exploitation du service public sportif et d'organisation des spectacles sportifs se fait aux risques et périls du délégataire (le délégataire doit trouver l'équilibre entre les investissements qu'il réalise sur l'équipement et les recettes pour atteindre une rentabilité) - l'aléa sportif ne favorise pas la stabilité pour gérer l'équipement sur une longue période - le club n'est pas propriétaire du stade - la passation de ce contrat est soumise à une mise en concurrence - le délégataire prend à sa charge des missions de service public et l'entretien du stade - les biens acquis ou construits pour les besoins du service par le délégataire appartiennent à la collectivité.

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTES
<p>LE CONTRAT DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ</p> <p>EX: GRAND STADE DE LILLE (PROJET)</p>	<p>Le contrat de partenariat public-privé est un contrat administratif par lequel la personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public (art. L. 1414-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales).</p> <p>Ce contrat n'est conclu que compte tenu de la complexité ou du caractère d'urgence du dossier ou lorsque le bilan entre les avantages et les inconvénients est plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique (Ce 3ème critère a été ajouté par la loi du 28 juillet 2008).</p>	<p>L'hypothèse développée ci-dessous (projet de Grand Stade de Lille) est celle dans laquelle l'opérateur tiers est le cocontractant de la personne publique qui met le stade à disposition du club par le biais d'une convention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'opérateur assure le coût global de l'investissement - la collectivité rembourse sous forme de paiements réguliers - l'opérateur dispose des mêmes prérogatives qu'un propriétaire sur les ouvrages construits - l'opérateur reste sous le contrôle de la collectivité <p>D'autres hypothèses pour le contrat de partenariat existent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le club fait partie du groupement, opérateur tiers, retenu pour signer le PPP après mise en concurrence. Dans ce cas, l'avantage principal est que le club est directement associé à toutes les étapes du projet. - le club est la société exploitante de second rang qui passe un contrat de droit privé avec l'opérateur tiers pour l'exploitation du stade. Pour le club, cela a notamment pour avantage que la collectivité publique ne soit pas intermédiaire et de ne pas supporter seul l'ensemble des investissements, grâce à son co-contractant. 	<ul style="list-style-type: none"> - le cadre juridique limite l'utilisation du contrat de partenariat à des cas précis. - L'intégration du club dans le montage n'est pas systématique. - la procédure de passation est assez lourde: dialogue compétitif, appel d'offres ou procédure négociée. - la passation du contrat est soumise aux règles de la commande publique - moins de ressources pour le club compte tenu de la limitation des activités complémentaires, celles-ci étant prises en charge par l'opérateur tiers.

<p>LE BAIL EMPHYTEOTIQUE ADMINISTRATIF</p> <p>EX : STADE BOLLAERT DE LENS</p>	<p>Le bail emphytéotique administratif est un contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. Il confère au tiers, appelé emphytéote, des droits réels immobiliers analogues à ceux d'un propriétaire. La durée du contrat est comprise entre 18 et 99 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - il permet au preneur d'occuper et d'exploiter l'équipement - la redevance est modique, la détermination de son montant doit respecter l'équilibre financier du contrat - le contrat confère un droit de propriété sur les constructions édifiées ainsi qu'un droit réel sur les biens donnés à bail - le contrat n'est pas considéré comme un marché de travaux publics soumis aux procédures du code des marchés publics - il permet la réalisation d'un ouvrage dans des délais plus brefs que si celui-ci était réalisé sous maîtrise d'ouvrage publique 	<ul style="list-style-type: none"> - à l'issue du bail, le bien est remis à la collectivité - le club doit assurer les investissements sur l'équipement
--	---	---	---

<p>LE FINANCEMENT PRIVE</p> <p>EX : STADE DE L'OL (PROJET)</p>	<p>Le club fait construire un stade, se charge de l'exploitation, la gestion, la maintenance et l'entretien de l'équipement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club se rémunère directement sur les recettes liées à l'exploitation du stade. - le club est propriétaire du stade. - le club peut développer des activités annexes purement commerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -le club supporte l'investissement intégral sur ses fonds propres. -le club prend à sa charge une mission de service public, et l'entretien et la maintenance de l'équipement.
---	--	---	---