



**Combattre la crise, relancer le sport. Episode #1 : le football professionnel.**

**Éclairages et réflexions pour demain**

**Une étude Sport Value**

**Décembre 2020**

**Sport** ✓ **value**

## - Méthodologie de l'étude : une collaboration inédite EY – Sport Value pour réfléchir à la relance du football français



**+ 30** dirigeants du football français  
et européen consultés



**+ 15** parties prenantes du football  
français et européen consultées

### Objectivité, rigueur et prospective

Les cabinets EY et Sport Value, experts dans le conseil stratégique, l'audit et le financement des clubs professionnels, se sont retrouvés autour de la volonté commune de réfléchir au football professionnel de demain.

Au sortir d'un été très difficile pour le football français, il nous a semblé important de dépasser le stade des constats et des intérêts particuliers pour penser la relance dans un souci d'intérêt général. Cette première étude sur le football sera complétée en 2021 par des focus sur d'autres disciplines et des enjeux de société autour du sport. Elle a été réalisée de façon objective et totalement indépendante.

Pour construire nos propositions, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie et les principes suivants :

- ✓ Une enquête en ligne, à laquelle ont répondu 20 dirigeants du football professionnel français
- ✓ Plus de vingt heures d'entretiens réalisés avec des dirigeants du football européen et différentes « parties prenantes » (politiques, instances, organisations professionnelles, experts)
- ✓ Une revue documentaire sur la situation et les mesures prises dans plusieurs pays (Italie, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Belgique) complétée par des entretiens qualifiés
- ✓ Une synthèse objective des éléments clés ressortant de ces travaux

**Nous nous sommes engagés auprès de nos contacts à maintenir la plus grande confidentialité et l'anonymisation des réponses. Nous ne nommons donc pas les sources de nos verbatim.**



# 1 Nos propositions pour relancer et réformer le football professionnel français

## SORTIR DE LA CRISE

**Lancer un grand plan de recapitalisation des clubs en fonds propres et quasi-fonds propres en accueillant des investisseurs minoritaires et obligataires.**

- Ouvrir le capital pour les clubs/actionnaires qui le souhaitent : professionnaliser les CA, diminuer les risques de dépendance
- Accueillir des investisseurs obligataires pour financer des plans de relance sur 5/7 ans
- Créer un rating des obligations pour ouvrir un marché secondaire

## SE REDÉPLOYER

**La Ligue doit redevenir la maison du football où l'on ne parle que de jeu et pas d'argent.**

- Protéger le jeu : organisation des compétitions, arbitrage, discipline, sécurité, lutte contre le piratage, etc.
- Protéger les acteurs : DNCG, juridique, social, paritarisme, etc.
- Une organisation simplifiée et professionnalisée

**Une politique de gestion des risques orientée vers la réduction de la volatilité.**

- Analyser les revenus de transferts comme des produits d'exploitation mais modifier les règles d'amortissement en fonction d'indicateurs sportifs et économiques
- Doter la DNCG d'une capacité de limitation du nombre de contrats de joueurs en fonction du respect d'indicateurs de revenus
- Créer un fonds de garantie capitalisé avec de grands assureurs

## (RE)DEVENIR COMPÉTITIF

**Plutôt qu'une société commerciale pour commercialiser les droits, création d'une joint-venture pour maîtriser les contenus.**

- Joint Venture avec un spécialiste de la production d'image et de la réalisation
- Missions de production d'images et de contenus, commercialisation des compétitions (stratégie media, sponsoring, digital)
- Collaboration avec une entité capable de commercialiser les droits internationaux
- Les droits TV restent centralisés et commercialisés par la Ligue
- Un accord-cadre de collaboration sur 10 ans et diverses options permettent de gérer les transferts d'actions ou la reconduction de l'accord-cadre
- Les clubs sont majoritaires mais peuvent accueillir des investisseurs

## Dans une crise sanitaire exceptionnelle touchant l'ensemble du sport professionnel, le football professionnel est particulièrement impacté

### Impact de la crise sanitaire sur le sport professionnel en France

- ▶ En avril 2020, le Ministère en charge des Sports avait estimé le coût de l'arrêt des compétitions à 1,45 milliard d'euros sur la saison 2019-2020 pour les principaux sports professionnels (football, rugby, cyclisme, handball, basketball, volleyball).



1,45  
Mds€



3 Mds€

### Impact de la crise sanitaire sur le football professionnel

- ▶ Pour le football professionnel, l'impact de la crise sanitaire sur la saison 2019-2020 s'élève à 605 M€ de perte de chiffre d'affaires.

605 M€

1,5  
Mds€

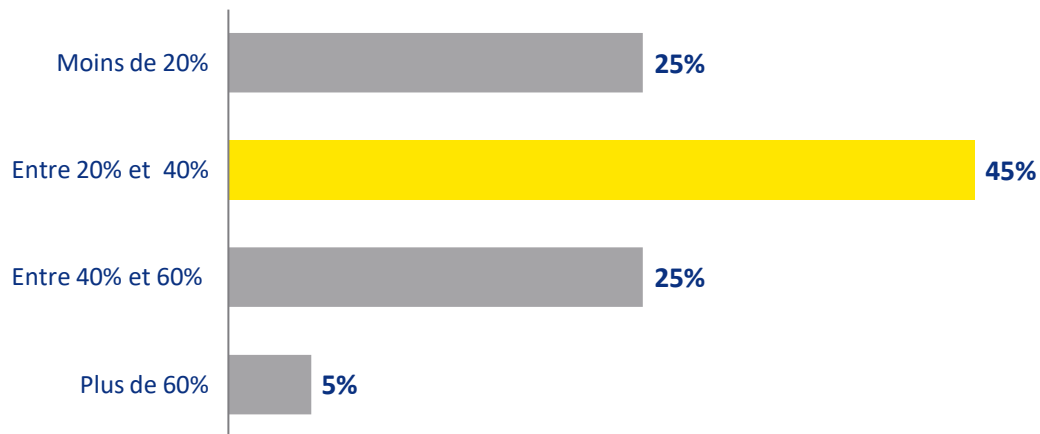
- ▶ Il nous a semblé important de nous focaliser en premier lieu sur le football professionnel en raison du poids considérable qu'il représente dans le sport professionnel.
- ▶ La crise sanitaire a été doublée d'une crise de gouvernance puis d'un incident systémique sur les droits TV. Il nous a donc semblé opportun de dresser un constat à date, de proposer des pistes de réformes et des opportunités de développement.

## 3

## En France, le football professionnel est massivement touché par la crise sanitaire, malgré les nombreuses mesures de soutien du gouvernement

75% des dirigeants du football français anticipent des pertes de chiffre d'affaires supérieures à 20% pour la saison 2020-2021

Sur l'intégralité de la saison 2020-2021, et dans les conditions actuelles (huis clos), à combien s'élèveraient vos pertes de chiffre d'affaires prévisionnelles par rapport à une année sans COVID-19 ?



- ▶ Pour la saison 2020-2021, les dirigeants du football professionnel français anticipent en majorité des pertes de recettes billetterie et sponsoring comprises entre 20% et 40%.
- ▶ Les clubs, en tant que sociétés commerciales, ont bénéficié des mêmes dispositifs d'Etat que l'ensemble des autres sociétés. L'économie sur les charges sociales a été significative pour les clubs de football professionnel compte tenu de l'importance de la masse salariale dans la structure de charges.
- ▶ La situation de la LFP avec Mediapro (débiteur de 827.5 M€ HT en 20-21) expose les clubs à des incertitudes additionnelles. Il existe 2 inconnues aujourd'hui : les échéances impayées de Mediapro vont-elles être recouvrées (environ 260 M€) et quel sera le montant de la revente des droits à un nouveau diffuseur

Des pertes importantes, malgré les mesures de soutien apportées par le gouvernement

**3 Mds€**

d'aides de droit commun pour toute la filière du sport en France

**3 000**

Actions de soutien menées depuis le début de la crise

**110 M€**

de compensation sur la billetterie pour le sport professionnel

- ▶ Dispositif d'activité partielle
- ▶ Fonds de solidarité
- ▶ Exonération de charges
- ▶ Prêts garantis par l'Etat
- ▶ Compensation des pertes sur la billetterie

### Mesures de soutien aux clubs dans les principaux championnats européens

La plupart des championnats européens sont allés à leur terme permettant aux clubs de percevoir au moins en partie les revenus droits TV alors que les clubs français ont perçu une avance remboursable de la LFP. Le dispositif du chômage partiel a bien été proposé mais concerne, comme en France, principalement le personnel administratif. Le huis clos reste la norme partout en Europe.



- Création d'un fonds pour le sport alimenté par 0,5% du montant des paris sportifs
- Suspension de paiement du loyer des stades publics (mars, avril, mai)
- Décalage du paiement des salaires de juin, juillet et août par certains clubs



- Recours aux prêts bancaires
- La Premier League et la Ligue anglaise (EFL) prêteront sans intérêt 276M€ aux clubs de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> division
- Le public est de retour partiellement depuis le 2 décembre



- Baisse de salaires obtenue dans certains clubs
- Mise en place d'un prêt collectif garanti par les droits TV
- Prêts garantis par l'Etat (ICO)



- Baisse des salaires de joueurs durant l'arrêt du dernier championnat
- Fonds de soutien de 20M€ créé au début de la crise par les clubs ayant disputé une compétition européenne
- Réduction de la TVA, prêts garantis par l'Etat, chômage partiel (Kurzarbeit)
- Suspension du règlement de licence en 2020-21 (pas de sanctions)



- Le syndicat Sporta a obtenu la baisse de salaire des joueurs pendant l'inactivité des clubs
- Fonds de soutien pour les clubs n'ayant pas eu recours au chômage technique et alimenté par les clubs ayant disputé une compétition européenne



- Baisse de la masse salariale
- Fonds de soutien de 115 millions de francs pour le football et le sport pro (sans remboursement)



- Report de charges
- Fonds de soutien de 11M€ alimenté par des joueurs nationaux ou sponsors
- Subventions du gouvernement sous forme de prise en charge d'une partie de la masse salariale (jusqu'à 20% du CA jusqu'à juin 2021)



- Report de charges
- Droits TV payés intégralement suite à la fin du championnat jouée en juin / juillet
- Compensation sur les pertes d'exploitation tant qu'il y aura des restrictions d'accès au stade
- Jauge en fonction de la capacité du stade



### L'avis des dirigeants du football européen

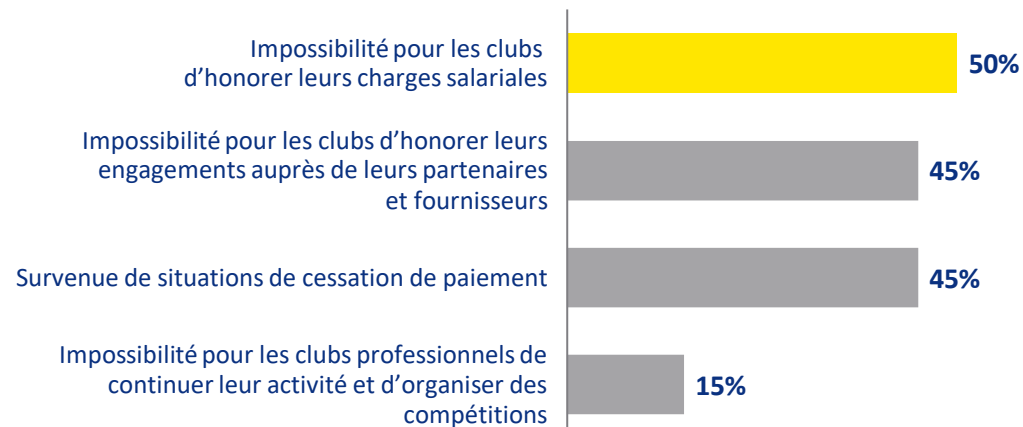
**« Le gouvernement ne peut pas venir en aide aux clubs professionnels via de nouveaux dispositifs spécifiques. Au niveau de l'opinion et du point de vue de l'intérêt général, c'est indéfendable. »**

## 5

## En France, les dirigeants sont inquiets pour l'avenir du football français et alertent sur les conséquences économiques et sociales à long terme de la crise

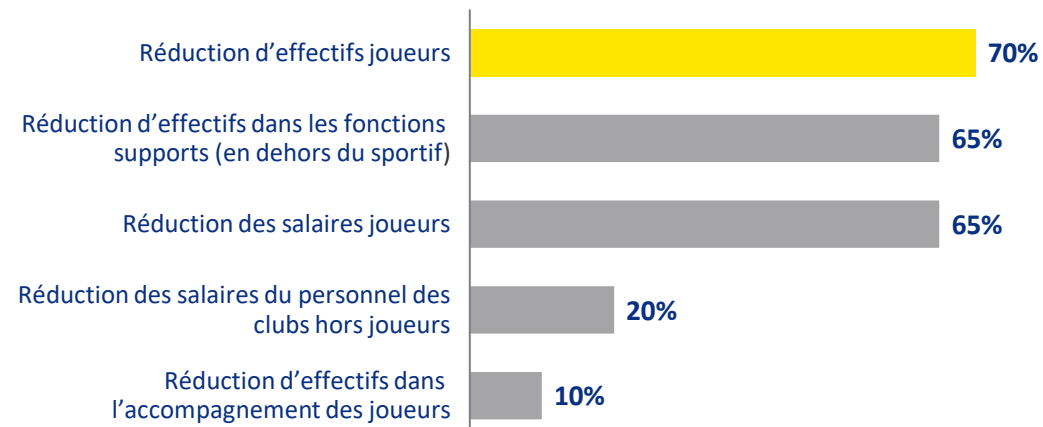
### Impacts économiques et financiers à prévoir d'ici à la fin de la saison selon les dirigeants du football français

Selon vous, quels sont les impacts économiques et financiers les plus probables d'ici à la fin de la saison pour le football professionnel en France ?



### Impacts sociaux à prévoir d'ici à la fin de la saison selon les dirigeants du football français

Selon vous, quels sont les impacts sociaux les plus probables d'ici à la fin de la saison pour le football professionnel en France ?



- ▶ Les dirigeants sont très réservés sur les capacités des clubs à faire face à leurs engagements à court terme. Ils sont tous conscients qu'un réajustement des charges est absolument indispensable.
- ▶ Les clubs ont conscience de leur importance dans le territoire et s'inquiètent des conséquences économiques auprès de leurs prestataires et fournisseurs locaux.



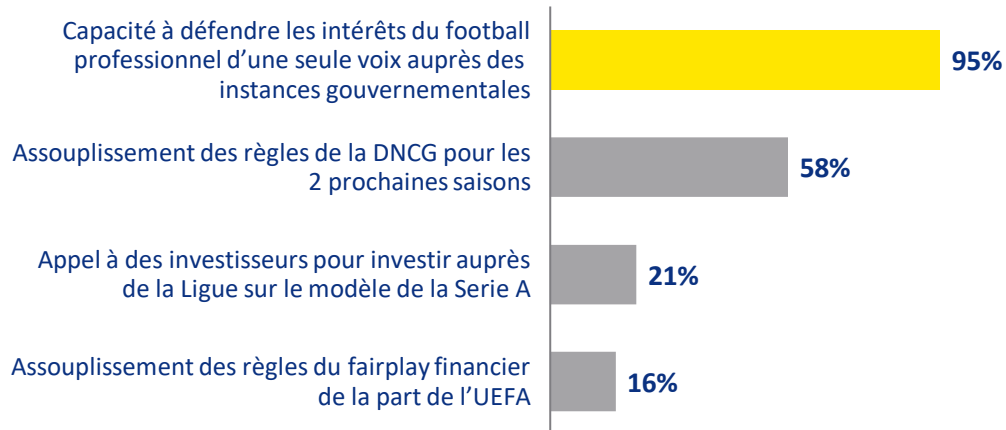
### Le décryptage de Sport Value

Les clubs ont parfaitement conscience de la nécessité d'agir sur les charges notamment salariales. Une réflexion paritaire semble indispensable et les clubs doivent s'accorder sur une stratégie globale de respect de l'ajustement de leurs masses salariales en fonction de leurs revenus.

## 6 Les attentes des dirigeants vis-à-vis des instances

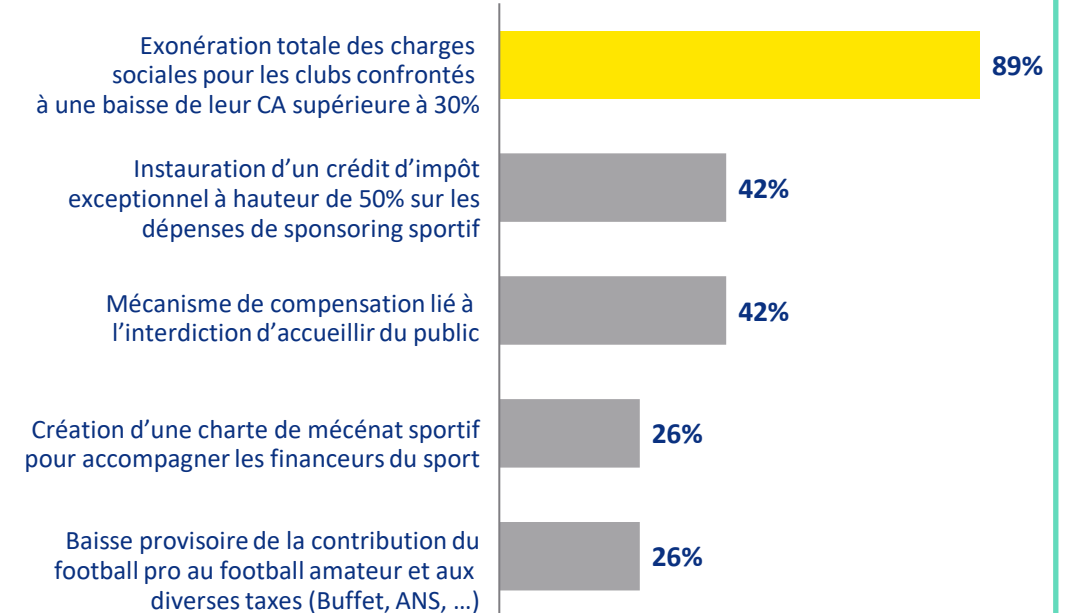
### Attentes des dirigeants de clubs vis-à-vis des instances du football français

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des instances du football professionnel pour vous aider à surmonter cette période difficile ?



### Attentes des dirigeants de clubs vis-à-vis des instances gouvernementales

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des instances gouvernementales pour vous aider à surmonter cette période difficile ?



### Le décryptage de Sport Value

On ne bâtit pas une stratégie de moyen terme sur des exceptions. Les exonérations posent des problèmes de concurrence et de pérennité dans le temps. Il est nécessaire de réfléchir à des mécanismes basés sur l'optimisation permettant de limiter la volatilité du modèle économique actuel. Il paraît par ailleurs indispensable que la Ligue redevienne la maison du football où l'on ne parle que de jeu. Les instances ne sont pas armées pour gérer le développement économique. Les intérêts particuliers ont pris le dessus profitant d'un empilement de structures de gouvernance qui nuit à l'efficacité et l'agilité.



- ▶ Les clubs soulignent les difficultés posées par le manque de consensus
- ▶ Les critères de la DNCG devenant inapplicables en raison de la crise les clubs souhaitent une révision temporaire
- ▶ Afin d'encourager les sponsors à rester fidèles ou à s'engager, les clubs réclament une mesure d'incitation
- ▶ Les clubs souhaitent également des mesures de compensation de perte de recettes (une enveloppe de 48M€ a depuis été prévue pour le football professionnel)



### Les attentes des dirigeants du football européen

*« Le Football a besoin de garde-fous car c'est un business très émotionnel. »*

*« Les risques inhérents au modèle économique imposent aux institutions et aux régulateurs un niveau de compétence très élevé avec une stratégie sur le moyen long terme. »*

*« Il faut simplifier la gouvernance et les organes de décision et éviter la concentration des pouvoirs trop orientés par des intérêts particuliers ou économiques à court terme. »*



### Le décryptage de Sport Value

La DNCG doit passer d'un mode de fonctionnement comptable sur une saison à une approche dynamique centrée sur la trésorerie à moyen terme. Le plan à 3 ans demandé aux clubs est rarement débattu et même parfois ignoré par les clubs. Mais c'est un moyen de les responsabiliser dans la mise en place de plans stratégiques et financiers à moyen terme avec une réflexion sur le modèle d'exploitation, d'investissement et de financement. La DNCG doit se doter des moyens humains et informatiques pour structurer cette approche préventive.

- ▶ En pleine tempête autour des droits TV et du non-paiement des échéances par Mediapro, le sujet de la diffusion des contenus arrive en tête des opportunités et solutions plébiscitées par les dirigeants français.
- ▶ L'optimisation des revenus issus de l'exploitation des stades devient prioritaire devant les politiques pures de sponsoring labels.
- ▶ Enfin la constitution de réserves permettant d'amortir des chocs exceptionnels est évoquée.



## Le décryptage de Sport Value

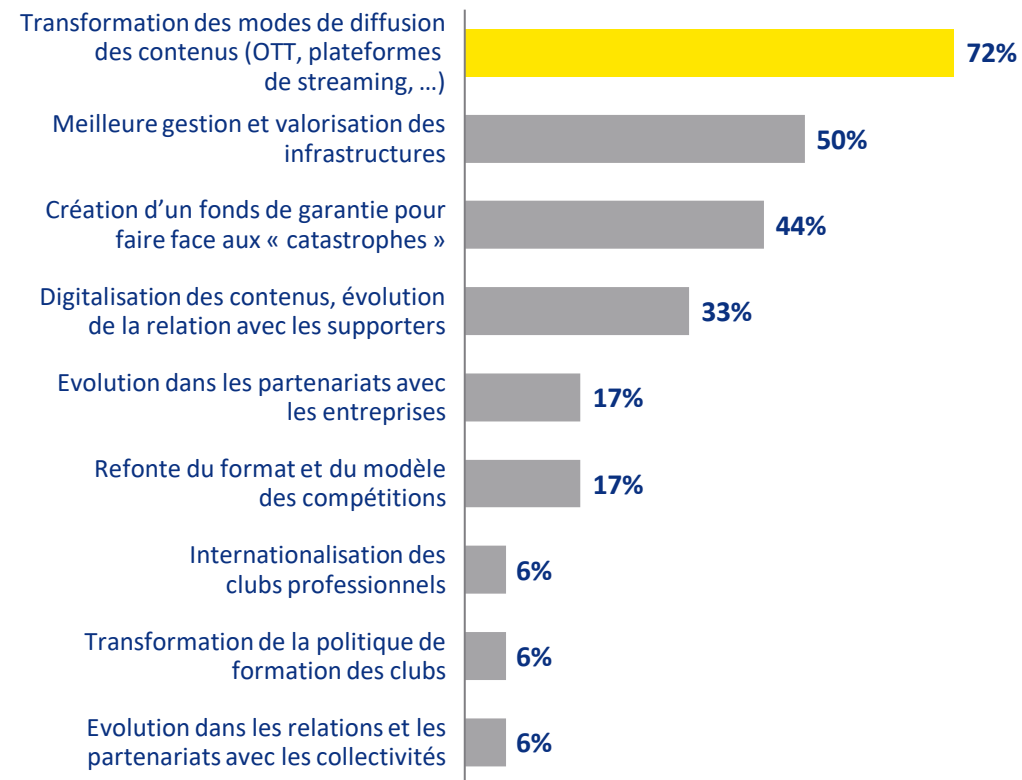
Plutôt que la commercialisation des droits TV par une société commerciale, il nous semble plus stratégique de maîtriser ses contenus et de développer l'international. L'OTT ne nous semble pas par ailleurs une solution miracle et ne peut être étudiée qu'avec l'expertise de professionnels du sport, de la musique ou du cinéma.

Les clubs français restent très en retard au niveau européen sur la génération de revenus commerciaux et doivent lancer un plan majeur de développement.

Enfin la constitution d'un fonds de garantie capitalisé en complément des aides à la relégation pourrait permettre de mieux faire face aux risques de l'industrie.

## Opportunités / solutions des dirigeants pour la relance et l'avenir du football français

Selon vous, quelles sont les opportunités qui pourraient naître de la crise actuelle ?



## 9 En Europe, les dirigeants de clubs et experts évoquent plusieurs pistes pour la pérennité du football professionnel

1

### ECONOMIE / FINANCE

- ▶ **Un nouveau mode de comptabilisation des transferts.** La comptabilisation des recettes de transferts en 1 fois alors que les charges sont amorties sur la durée des contrats crée des effets néfastes (dépendance, besoins de financement etc...).
- ▶ **Un nouveau mode de rémunération.** La baisse de revenus des clubs doit s'accompagner d'un nouveau mode de rémunération, avec plus de variabilité basée sur les résultats. Une position commune et solidaire des acteurs doit être trouvée.
- ▶ **Faciliter l'accès au crédit.** Le besoin en liquidité est urgent et tous les clubs ne peuvent bénéficier d'une augmentation de capital.

2

### GOUVERNANCE

- ▶ **Améliorer les processus de décisions.** Insister sur des procédures évitant les décisions trop intuitives, accueillir des professionnels indépendants, permettre une réelle séparation de l'exécution des décisions et de leur contrôle.
- ▶ **Augmenter le niveau de compétences.** S'appuyer sur des experts hautement qualifiés dans les conseils d'administration.

3

### REGULATION

- ▶ **Encadrement a priori de la masse salariale et du nombre de transferts.** Ce sont les recettes contractuelles du club qui fixeraient le niveau de ces dépenses afin de maintenir un niveau de résultat suffisant (c'est le modèle de la Liga en Espagne).
- ▶ **Limitation du nombre de contrats professionnels homologués sur la base d'un critère sportif (nombre de matchs par exemple).** Eviter des recrutements « spéculatifs » qui nuisent aux carrières des joueurs. Rétablir un équilibre compétitif. Limiter la masse salariale mécaniquement (effet volume).



### L'avis des dirigeants du football européen

*« Le changement ne viendra ni de la FIFA, ni de l'UEFA mais des clubs via de nouvelles pratiques. »*

*« Il faut une vision à 10 ans avec un plan d'action mais les intérêts particuliers des familles empêchent de se projeter. »*

*« Le football européen a besoin d'un plan de recapitalisation massif de 6 milliards d'euros. »*

## 10 Un autre regard : les parties prenantes du football professionnel prennent la parole

1

### ECONOMIE / FINANCE

- ▶ **Retisser le lien avec les fans et le public.** La crise sanitaire peut détourner les supporters du football des stades et des compétitions.
- ▶ **Retravailler le produit global.** On observe une dégradation de l'intérêt pour le jeu, une tendance qui se traduit par une baisse des audiences, notamment pour la Ligue 1.
- ▶ **Lisibilité et structuration des budgets.** Les formations ayant un budget de 60 M€ génèrent en fait 20 M€ de revenus et bénéficient d'une subvention de 40 M€ de droits TV.

2

### GOUVERNANCE

- ▶ **Créer de nouveaux contenus et former les clubs.** Certaines équipes ne disposent pas de toutes les ressources et compétences en interne. La LFP doit être moteur sur les sujets communication/marketing.
- ▶ **La DNCG doit faire évoluer sa vision très comptable et censeur.** Elle doit également faire évoluer sa documentation et la rendre beaucoup plus lisible sur la gestion du cash.

3

### REGULATION

- ▶ **La création d'une ligue fermée.** C'est un sujet qui revient chaque année dans les discussions et au vu de la situation, certaines grosses écuries pourraient y penser.
- ▶ **Optimisation des calendriers nationaux et européens.** Afin de garantir le spectacle et les performances des joueurs.



### L'avis des dirigeants du football européen

« La réouverture des tribunes permettrait de faire rentrer un peu d'argent et de limiter la casse. Il faut se préparer à un niveau d'engagement des fans qui a baissé. »

« Il faut reconquérir la société car les clubs sont les moteurs des territoires mais ne font pas assez contrairement à la Premier League qui fait beaucoup d'entraide et de social. »

« On a découvert des gens incapables de se parler, de faire passer les intérêts communs avant tout. »

## 11 Votre contact pour en parler



### Nicolas Blanc (Président, Sport Value)

Il a fondé Sport Value en 2005 avec la volonté de structurer et professionnaliser l'industrie du sport en fournissant aux acteurs des conseils stratégiques et des solutions financières. Nicolas Blanc a mené plus de 200 missions auprès des acteurs mondiaux de l'industrie.

#### A propos de Sport Value :

*Sport Value est un cabinet spécialisé dans le conseil et le financement des acteurs du sport, en France et à l'international. L'entreprise accompagne depuis 15 ans des clubs amateurs et professionnels, des fédérations, des collectivités, des startups et des entreprises spécialisées. Sur les 5 dernières années Sport Value a permis le financement d'environ 250 millions d'euros au bénéfice des clubs français.*



**Pour toutes demandes de renseignements ou d'interviews, merci de vous rapprocher de :**

Mathieu Poplimont – [mathieu.poplimont@sportvalue.fr](mailto:mathieu.poplimont@sportvalue.fr) – 07.86.26.94.75