

Combattre la crise
Relancer le sport.

Episode #2 :

le BHV professionnel :
Basket Hand Volley

Éclairages et réflexions pour demain

Une étude Sport Value

Décembre 2021

Sportvalue



28 Dirigeants de ligues et de clubs professionnels français et européens consultés

Objectivité, expertise et prospective

Sport Value est un **cabinet de conseil 100 % dédié au sport**, expert dans le financement, notamment du sport professionnel, et le conseil stratégique et opérationnel auprès des acteurs du sport.

Au sortir de deux saisons très difficiles pour le **sport professionnel indoor** « BHV » (Basket-ball, Handball et Volley-ball), il nous semble important **de faire ressortir des leviers de développement** de nature **à pérenniser économiquement les structures professionnelles** de nos sports collectifs qui viennent de briller aux derniers JOP de Tokyo 2020.

Nous nous sommes appuyés sur la méthodologie et les principes suivants :

- **28 entretiens réalisés** auprès de **dirigeants** de ligues et de clubs en France et en Europe réalisés entre Juillet et Octobre 2021
- Une **revue documentaire** sur la situation financière et juridique des structures, les mesures prises et les premiers éléments tirés de la reprise des championnats
- **L'apport des expertises** de Sport Value en matière de sport professionnel
- Une synthèse objective ressortant de ces travaux

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



1 Les leviers du développement des sports professionnels BHV

Le digital

Des **investissements importants réalisés depuis 2 ans** dans les dispositifs digitaux qui ont permis de **maintenir le lien avec** les différents **publics** notamment via les captations des matchs à huis clos.

Dans un écosystème quasi privé de revenus des retransmissions des championnats, **le digital va jouer un rôle clef dans la monétisation** des prestations proposées par les clubs BHV.

La multiprogrammation

Une réelle opportunité pour les clubs de toucher de nouveaux publics plus jeunes ou venant d'autres sports en proposant de façon ponctuelle une double programmation sportive ou sportive et culturelle. De façon plus permanente une opportunité de **proposer d'autres prestations en dehors des jours de match**, en s'appuyant sur la force et la crédibilité des « marques » que sont les clubs et leur capacité à animer leur communauté.

La gouvernance des clubs

Une **évolution nécessaire** de la gouvernance des clubs **vers des structures commerciales et une organisation dirigeante** permettant d'une part de proposer des prestations au-delà de l'organisation des matchs et d'autre part **d'accueillir des nouveaux investisseurs** afin de pérenniser économiquement les clubs et de réduire leur dépendance aux subventions publiques.

Le sport pro féminin

Un **très haut niveau des championnats et une qualité de spectacle largement reconnus** pour nos sports féminins BHV qui ont tous les atouts pour sortir de l'ombre des championnats masculins et **développer un business model pérenne et une identité propre** qui passe par une double démarche de renforcement des structures et d'affirmation de l'ancrage et du rôle local des clubs .

Un bilan finalement positif de la saison 2020/2021

- ▶ Des **championnats professionnels** 2020/2021 **menés à leur terme** contrairement à la saison précédente, la plupart du temps a huis clos, et une équité sportive globalement respectée. Les principaux résultats (titre de champion, places européennes et descentes) sont assez conformes à la hiérarchie sportive
- ▶ **Un équilibre économique globalement préservé** entre gestion prudente, aides de l'état (compensation de la billetterie, exonérations de charges et chômage partiel puis accès aux PGE), solidarité des partenaires, des abonnés et des collectivités et malgré des pertes sèches de billetterie et d'hospitalités
- ▶ **Un coût direct du COVID** qui a été absorbé par **les clubs** (bien que non chiffré)
- ▶ **Les abonnés ont** majoritairement fait **don de leurs abonnements** au club
- ▶ **Les subventions publiques ont été maintenues**
- ▶ Une **situation assez semblable** pour les ligues professionnelles interrogées **en Europe**, avec des championnats menés à terme. Certaines ligues se sont **fédérées pour mieux se faire entendre** et obtenir des compensations plus importantes

Témoignages



«Les aides de l'état ont été indispensables pour la survie économique des clubs »

« On avait déjà commencé à réduire la voilure la saison précédente »

« Le fait que les rémunérations soient inférieures à celles du rugby ou du foot a aussi largement contribué à maintenir l'équilibre économique des clubs »



Chiffres clés

110 M € : aides d'Etat pour compenser la billetterie pour les clubs masculins et féminins ainsi que les organisateurs de manifestations sportives dont les fédérations.

200-250 k€ pertes sèches de billetterie par club

-15/20 % baisses de contrats avec les partenaires

20% remboursements demandés sur les abonnements

Source Chiffres clés: www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/covid19 et entretiens

Une reprise des championnats sous le signe de l'incertitude

- ▶ Une **incertitude sportive** pour la reprise des championnats pour les joueurs / joueuses au sortir d'une saison éprouvante, de Jeux Olympiques à Tokyo en bulle sanitaire stricte pour les sélectionnés et d'une préparation dans un contexte sanitaire compliqué
 - Une **vaccination** du staff et des joueurs qu'il n'est **pas** possible de rendre **obligatoire**
- ▶ Doublée d'une **incertitude économique** :
 - Des recettes de billetterie et d'abonnements liées au retour du public
 - Une reprise des **hospitalités dépendante des arbitrages budgétaires et des consignes en vigueur** chez les partenaires en matière d'invitations et de réceptif
 - **Des partenariats à renégocier** en cette « 3ème saison » de Covid, alors que les **subventions des collectivités sont maintenues** à court terme
 - Des **coûts additionnels** probables à prévoir pour les **dispositifs de contrôle**
- ▶ Une **volonté d'événementialiser la reprise** et de capitaliser sur les excellents résultats et les audiences records de nos équipes de France BHV quintuplement médaillées à Tokyo (Trophée des champions, media days, tournois de pré saison)

Témoignages



«On ne pourra pas survivre à une 3ème saison dans ces conditions »

«Il va sûrement y avoir des compensations à accorder à nos partenaires après les 2 dernières saisons »

«On sent bien que les fans veulent revenir mais comment vont ils réagir face aux contraintes sanitaires qu'on va nous imposer ? »

«Des salles combles tant dans les championnats féminins que masculins, les fans, anciens et nouveaux, ont répondu présent. »



Chiffres clés

+10 % des spectateurs depuis la reprise des championnats de la LNV (saison 21/22)

+9 % des spectateurs depuis la reprise de la Liqui Moly Starligue (saison 21/22)

Par rapport à la même période de la saison 2019/2020,

Source : LNV et LNH

4 Le digital : des investissements importants réalisés

Un outil devenu indispensable

- ▶ **Les clubs** se sont efforcés de maintenir le lien avec leurs différents publics en **multipliant les initiatives et en investissant fortement sur le digital** en termes de ressources, de production et de diffusion de contenus
- ▶ Beaucoup de **créativité et d'initiatives** vis-à-vis des partenaires avec des nouveaux contenus et une implication forte des clubs et de l'ensemble du staff sportif (joueurs / joueuses et staffs) sur les réseaux sociaux (interviews, vidéos, webinars, ...)
- ▶ **Des investissements significatifs** réalisés par certains clubs (de 35 à 50 k € sur la saison) pour monter en qualité et proposer des contenus liés aux matchs (retransmissions, magazines, commentaires, interviews des équipes et des staffs...)
- ▶ **Ces investissements ont permis d'améliorer la qualité de la diffusion** des matchs


Le digital est le complément indispensable des retransmissions TV dans les dispositifs de visibilité des championnats, via les plateformes OTT /streaming

Le décryptage Sport Value

Le digital est un outil incontournable pour garder le lien avec les fans et créer du trafic vers le match en live mais aussi vers les fans qui sont à distance.

Beaucoup d'initiatives digitales développées par les clubs vont être reconduites sur les prochaines saisons et elles devront s'intégrer et venir compléter les dispositifs digitaux portés par les Ligues.

Témoignages

- « On a accéléré la mise en place du Digital, on a fait en un an ce qui était prévu en 3 ans »
- « On en a profité pour doubler notre équipe communication et marketing digital »
- « Des initiatives très complémentaires de nos prestations habituelles » 

Chiffres clés

Abonnés Réseaux Sociaux

2.2 M *Liqui Moly Starligue*

1.1 M *Betclic Elite*

275 k *LAM*

260 k *Ligue Butagaz Energie*

244 k *Ligue Féminine de Basket*

136 k *LAF*

(cumul tous clubs des ligues/Source Ligues)

Source : Audience digitale des clubs Français saison 20/21, cumul tous clubs de chaque ligue sur Facebook, Instagram, Twitter et YouTube

4 Le digital : les pistes de monétisation

Qui doit générer des revenus

Pas encore d'audience suffisante pour une véritable monétisation de la diffusion des matchs, alors que l'appétence pour d'autres contenus de type « highlights » n'est pas encore établie.

- ▶ **Plusieurs sources de revenus directs** ou indirects sont possibles :
 - Un **dispositif de diffusion « freemium »** des championnats sur les plateformes OTT, avec une diffusion payante des « affiches du jour » et des phases finales (LNV)
 - La **commercialisation d'espaces publicitaires** lors des retransmissions
 - Des **contenus premiums** accessibles via un abonnement (accès aux vestiaires, à l'entraînement d'avant match, magazines d'avant/après match)
 - Des **revenus via les** activations de partenariats lors de retransmissions locales (insertions pub / jeux concours), avec la mesure des audiences et des impacts

Le décryptage Sport Value

Un rôle essentiel du digital pour créer de l'engagement auprès des fans avec du contenu de qualité, de type « Inside » sur le club et les équipes, auquel personne d'autre n'a accès et qui n'est pas diffusé à l'occasion des matchs (entraînements en semaine, interviews des entraîneurs du staff et des équipes, annonce et présentation du prochain match)

Ces contenus ne sont pas monétisables directement, ils donnent de la visibilité aux prestations proposées par le club: billetterie, offres d'hospitalités, boutique de produits dérivés, événementiels organisés par le club, offre des partenaires du club, lieux de vie du club...

Témoignages

- «Le digital ne génère pas de revenus, c'est un investissement »
- «Il nous permet de mettre en avant nos partenaires, notamment auprès d'une cible plus jeune »
- «Les réseaux sociaux créent du trafic vers le site du club et nos offres »
- «On peut tester des nouveaux contenus de type highlights, ralentis, archives...»

Chiffres clés

125 k abonnés à LNB TV (à date, un an après le lancement)

6 k abonnés à LNV TV

Tarif LNV TV :

- **29.99€** saison régulière
- **19.99€** playoff
- **39.99€** saison complète

Source Chiffres clés: web site de la LNV et entretiens avec les dirigeants des Ligues

5 La multiprogrammation, une opportunité pour le BHV

1. La multiprogrammation sportive

Programmer **deux matchs sur un même lieu**, voire sur une **même soirée**, est une opportunité à plusieurs titres :

- Le **recrutement de nouveaux fans** venus d'autres clubs et d'autres sports
- **L'organisation de soirées événementielles** à des moments clés de la saison : reprise du championnat, fêtes de fin d'année , clôture de la saison régulière...

Mais qui se heurte à des **difficultés logistiques fortes** lorsqu'il s'agit de programmer deux sports différents dans un même lieu (revêtements différents, marquage au sol, affichage des sponsors de chaque club...)

- Des **solutions techniques** existent (ex hand et basket à Limoges et Dijon)
- Une nécessité de **coordonner** en amont les **calendriers** avec les ligues concernées

2. La multiprogrammation combinant sportif et culturel

Combiner **sport et culture** est également un moyen de **recruter d'autres cibles**, et notamment les plus **jeunes**

- Créer un **cercle vertueux au bénéfice du club** en proposant une double programmation sport et musique (cf. AS Cannes ou Limoges HB)
- Une multiprogrammation qui **doit rester ponctuelle**, le travail de base de chaque club reste de produire un spectacle de qualité en s'inspirant des **codes de l'Entertainment**



«Une opportunité » de **faire découvrir mon club et mon sport**

La multiprogrammation peut être un **coup de projecteur** intéressant pour 2 à 3 soirées événementielles par an, mais attention le « système » reste concurrentiel et pas collaboratif

un **cercle vertueux** pour donner envie au fans de musique, souvent plus jeunes de **venir er revenir voir du sport**



Mise en œuvre

Limoges HB : Match et concert au Zenith de Limoges (3800 places)

Cannes VB : Match et concert à suivre au Palais des Sports, après un entracte

5 La multiprogrammation, une opportunité pour le BHV

3. La multiprogrammation combinant sportif et lieu de vie

Développer des **lieux de vie « clubs »** à proximité de la salle de match, ouverts toute la semaine avec bars/ restaurants, salles de loisirs, salles de séminaires ou de réception, et logements des stagiaires voire des équipes (Bourg-en-Bresse BB et Chambéry HB)

4. Une multiprogrammation qui utilise les « Assets » du Club :

- L'utilisation des installations du club en proposant des **activités sportives** de type fitness (Dragons Cannes VB)
- Des camps/stages d'entraînement à la marque du club et **animés par le staff et des joueuses du club** (Tango Bourges Basket)

5. Une multiprogrammation qui doit se penser en amont au niveau des infrastructures

- A Limoges, un projet de salle « de gala » avec une salle de match événementielle et des salles dédiées d'entraînement ou de repli pour le Hand et le Basket
- « Orléans CO'Met », un projet en cours réunissant salle de sport de 10 000 places, palais des congrès, parc des expos et Zénith

Le décryptage Sport Value

Les clubs pros BHV sont de **réelles marques**, fortes au plan local et qui ont toute crédibilité à proposer des **prestations au delà du match de l'équipe pro** dans une stratégie qui permet aussi de faire parler du club sous d'autres aspects, avec des **retombées régulières dans les médias locaux** pour occuper le terrain vis-à-vis du football et du rugby

Le groupe JDA Bourgogne

Une **stratégie de développement d'une marque** sur la base de ses «assets», de ses atouts locaux et d'une offre élargie de prestations.

Le groupe JDA Bourgogne, au delà de la gestion de ses **2 équipes professionnelles**, JDA Handball féminin et JDA Basket masculin propose des prestations d'hôtellerie / restauration, d'évènementiel, de séminaires, de tourisme vinicole et d'immobilier et vient d'intégrer une agence digitale qui va s'occuper notamment de la captation des matches.

L'objectif à travers ce groupe et cette marque « JDA Bourgogne » est de **développer des synergies** entre les activités et de créer de la valeur au service du projet sportif et de sa pérennité.

- ▶ Une **professionnalisation accrue**, notamment au niveau des dirigeants, qui sont **souvent dirigeants d'entreprise** en parallèle de leur engagement au sein du club et qui axent le développement d'abord sur la dimension économique
 - **Beaucoup d'investissements** sur les ressources et notamment les structures commerciales depuis 2 ans
- ▶ Le **passage du club en société commerciale** (vs le statut associatif) que beaucoup de clubs ont déjà réalisé est une **étape indispensable** pour la pérennisation des entreprises que sont devenues les clubs professionnels, et notamment pour permettre le développement de plusieurs pôles d'activité au sein du club
 - Pour répondre à ces enjeux, le **modèle de SCIC** (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) semble pertinent
- ▶ Il va se poser la question de **la rémunération du dirigeant exécutif** du club (Président ou Directeur général) au vu des budgets des clubs, des équipes à manager, du périmètre d'activités et de **l'implication quotidienne du dirigeant**

Le décryptage Sport Value

Le modèle de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) permet l'intégration des parties prenantes (partenaires privés, collectivités, fans...) à la gouvernance de la structure, la définition et le partage d'un projet collectif sur un territoire, une meilleure incitation auprès des partenaires privés, une sécurisation des activités lucratives vis-à-vis de la loi et de la fiscalité et un approfondissement du lien entre la structure et les bénévoles, qui en deviennent sociétaires.

« Témoignages



« Attention à ne pas perdre les avantages du statut associatif

Le club de sport est perçu comme une structure en dehors de la dimension business avec un écosystème unique (parents, donateurs, bénévoles)

Une capacité du club à mobiliser de nombreuses ressources bénévoles pour organiser les matches qu'il est impossible de basculer en salariés »



Chiffres clés

Part du budget des clubs constitué par les subventions des collectivités :

60% Volley-ball

24% Handball

20 % Basket-ball

Source : ISC « derniers rapports des directions de contrôle de gestion »

- ▶ **Pas de démarche systématique et structurelle des Ligues**, pour faire venir des investisseurs dans les clubs
 - ▶ Un sujet qui va monter en puissance dans le sport pro masculin alors que le sport pro féminin est plus tourné vers la recherche de sponsors
- ▶ **La bonne qualité des infrastructures actuelles ou des projets en cours est une condition indispensable** à l'arrivée de nouveaux investisseurs (c'est « l'outil de travail » du club et source principale de revenus)
 - Or, beaucoup de **projets de constructions ou de rénovations de salles ont été reportés ou dépriorisés**, (exemple : JDA Arena, ou encore le projet de rénovation de l'Arena de Cherbourg) avec un risque de voir les financements publics s'orienter vers d'autres projets, notamment vers le sport amateur et le sport santé
 - **Une raison de plus pour maintenir le lien entre collectivités locales et sport pro indoor**, mais aussi à terme de devenir financièrement autonome vis-à-vis de ces collectivités



Témoignages



« L'arrivée de nouveaux investisseurs est un sujet qui va devenir clef dans les prochaines années pour le Hand pro »

« Le Basket reste un sport attractif, comme en témoigne l'arrivée de nouveaux investisseurs américains à Pau et le développement du Paris Basket par David Kahn, d'autres projets sont en cours »

« Le Volley souhaite d'abord voir se renforcer les clubs phares et jouer leur rôle de « locomotives » pour donner envie à de nouveaux investisseurs »



Le décryptage Sport Value

Les clubs sont en attente d'une démarche des ligues pour la valorisation au niveau national des atouts de leur sport et des championnats, comme une «toile de fond» favorable au travail local des clubs à la venue de nouveaux investisseurs.

Le développement des championnats et des ligues passe par un équilibre entre couverture du territoire national, respect des « places fortes » historiques et la création de « franchises » dans les grandes métropoles, là où le bassin de population et le tissu économique le permettent, en cohabitation avec le Football et le Rugby

Un BHV féminin qui coche presque toutes les cases...

- ▶ **Des championnats et des équipes de haut niveau** : une véritable qualité du produit proposé
 - **Une saison sportive de très bonne qualité en 2020 / 2021** avec des championnats menés à leur terme et des **titres de champions attribués à des équipes de 1^{er} plan** (Mulhouse VB, Brest HB, Basket Landes)
 - Une présence historique des équipes féminines françaises du basket / hand / volley au niveau européen, et des performances régulières (Nantes vainqueur de l'EHF 2020/2021, Basket Lattes Montpellier 2^e de l'Eurocup 2018-2019...)
 - Une présence maintenue dans le **top européen** avec notamment le Brest HB Finaliste de la Champions League 2021 et Metz HB en ¼ de finale
 - Des équipes de France **féminines de très haut niveau** (médaille d'or pour le hand féminin, médaille de bronze pour le basket féminin, les volleyeuses quart de finaliste à l'Euro)
 - Le sport professionnel féminin a **tous les atouts pour exister** en dehors de l'ombre du sport masculin

- ▶ Un sport pro féminin **porteur de valeurs d'inclusion** et du projet de **faire émerger des talents locaux**
- ▶ **Des avancées en termes de reconnaissance du statut des joueuses pros**
 - Le handball féminin a **signé le premier accord sectoriel pour un sport féminin**. Cette disposition vise à professionnaliser davantage le handball féminin, tout en apportant des **garanties sociales et un accompagnement pour les joueuses pendant leur grossesse ou leur reconversion**, notamment

« Témoignages »



« On a le **meilleur championnat au monde** de hand féminin »

« On a le **meilleur championnat national** de basket féminin **en Europe** »

« Le hand féminin est un **super produit** à vendre au même niveau, **voire d'un niveau supérieur au hand masculin** »

« L'objectif est de faire franchir la porte des salles à des nouveaux publics, ils sont largement conquis ensuite par la **qualité du spectacle du sport pro féminin.** »



8 Le sport pro féminin BHV, un potentiel sous-exploité

Un BHV féminin en recherche de visibilité et de business model

Une médiatisation du sport féminin réduite, qui ne **génère pas de ressources financières et souffre d'une diffusion limitée par l'attractivité encore faible des championnats** et par les coûts de production à la charge des ligues

- Ce qui **intéresse** les diffuseurs et le grand public», c'est **l'équipe de France**, et à un degré moindre les coupes d'Europe
- **Pas de réel business model** à date et une **dépendance très forte aux subventions des collectivités**
- Le BHV féminin est aujourd'hui le sport des **villes petites et moyennes**, il doit continuer à se développer sur ces territoires et s'y pérenniser avec le soutien du tissu économique local, des partenaires des clubs et des collectivités, mais il doit également s'implanter dans des grandes métropoles, seul ou en section pro féminine de clubs masculins déjà en place (ex LCDC ASVEL)

Le décryptage Sport Value

Une affirmation nécessaire du sport pro féminin y compris dans son organisation, avec 2 options possibles, soit l'intégration des ligues féminines dans la même structure que les ligues masculines avec deux pôles distincts, soit la création d'une « super ligue pro » regroupant les ligues pros féminines afin de mieux défendre leurs intérêts notamment en termes de visibilité, d'événementiel et de recherche de partenaires

« Témoignages



«Les Sports collectifs pros féminins sont encore immatures pour monétiser des retransmissions TV pour chaque ligue: pourquoi ne pas proposer une **programmation commune et événementielle** du BHV féminin avec un produit premium payant, à des **moments clés de la saison ou à l'occasion d'une journée dédiée au sport féminin ?** »



Chiffres clés

50 à 60% du budget des clubs pros féminin est constitué par des subventions

1 M vs 1.4 M budget moyenne LAF vs LAM
1.9 M vs 5.1 M budget moyenne LFH vs Liqui Moly StarLigue

Source Chiffres clés: CDES Limoges

Source Chiffres clés : dossier presse ligues et articles L'Equipe

Liste et fonctions de personnes interviewées



Yves Bouget Président
Gurvan Kervadec Directeur Général



Pascal Foussard Manager Général



Jerome Rousselin Président



Daniel Braun Président



Massimo Righi Directeur Général



David Tebib Président
Etienne Capon Directeur Général



Vanessa Khalfa Directrice



Pierre Pradeau Directeur



Clément Forgeueuf vice-Président



Alain Aubard Président



Alain Poncet Président



Gérard Le Saint Président



Florent Houzot Directeur Programmes



Frank Bohman Directeur Général



Alain Beral Président
Michel Mimran Directeur Général



Jean Pierre Siutat Président



Yannick Souvré Directrice



Marie-Laure Lafargue Présidente



Agnès Saint-Gés Présidente



Julien Desbottes Président



Umberto Gandini Directeur



Wim Van de Keere Directeur



Kamil Novak Directeur

Vos contacts pour en parler



Philippe Dardelet
Senior Advisor

Philippe a rejoint le cabinet en 2020 en tant que Senior Advisor. Il a été directeur de la practice Sport chez Deloitte et directeur marketing de L'Equipe et des marques Reebok et Quiksilver en Europe

philippe.dardelet@sportvalue.fr



Nicolas Blanc
CEO

Nicolas a créé Sport Value en 2005. Il est responsable de la croissance des activités et des relations avec les clients et les parties prenantes du secteur. Nicolas a été Directeur Administratif et Financier de clubs professionnels français et auditeur à la Direction Nationale de Contrôle de Gestion de la Fédération Française de Football

nicolas.blanc@sportvalue.fr



Giovanni Tosato
Consultant

Giovanni a rejoint Sport Value en 2020. Il est responsable de la commercialisation de notre solution logicielle de Club licensing et du développement International Giovanni a travaillé chez Road Rebel à Amsterdam

giovanni.tosato@sportvalue.fr

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.