

Baromètre des impacts
économiques et sociaux
du football professionnel

Changement de rythme

Novembre 2017

Sommaire

Les chiffres clés du Baromètre du football professionnel 2017	4
La croissance française au défi de la concurrence européenne	6
► L'activité et l'emploi des clubs français ont augmenté de 49% au cours des 5 dernières années	7
► Le football professionnel français doit continuer de renforcer sa compétitivité	15
L'économie locale du football rayonne, s'implique et se rénove	20
► Les stades de nouvelle génération produisent leur effet sur les territoires	21
► L'impact des clubs sur le développement économique local reste fort	24
► Responsabilité sociale et environnementale : les autres impacts du football professionnel	28
L'écosystème national de la filière football : l'économie numérique et l'innovation s'affirment	30
► Médias TV et paris sportifs, piliers de la croissance	31
► Le digital transforme les usages de la planète football	33
► Terrains de football, terrains d'innovation	34
Méthodologie	36
Détail des données d'impact	38

ÉDITO



Bernard Caïazzo
Président
Première Ligue



Claude Michy
Président
UCPF



Marc Lhermitte
Associé
EY Advisory

Changement de rythme

Bienvenue dans cette édition 2017 du baromètre du football professionnel, réalisée conjointement par Première Ligue, l'UCPF et EY. Cette année encore, l'étude met en lumière le formidable impact économique, social et sociétal des 43 clubs du football professionnel français, dont l'activité sportive et commerciale a généré 35 000 emplois et un chiffre d'affaires de plus de 7,5 milliards d'euros pour la saison 2015-2016.

Le football professionnel mondial poursuit sa profonde mutation en se montrant de plus en plus soucieux de l'expérience des spectateurs, en innovant dans l'organisation des championnats et en cherchant à diversifier à la fois ses publics et les modes de consommation des contenus sportifs.

En France, les capacités d'investissement ont très fortement augmenté sous l'impulsion de clubs majeurs tels que le PSG, Monaco, Marseille ou Lyon, ce qui permet au football français de suivre en partie la dynamique des grands championnats européens : en 5 ans, les revenus ont augmenté en France de 27% et les emplois de 13%, malgré un contexte économique encore morose.

Les stades de nouvelle génération ont permis un surcroît de recettes et d'emplois. Le football démontre une fois de plus qu'il est un socle de développement important pour les territoires (46% des revenus du football

professionnel sont générés dans le périmètre de proximité des stades et des clubs), mais aussi dans les domaines du numérique, de la santé et de la recherche pour l'amélioration des performances sportives. Enfin, notre baromètre indique que les clubs ont investi très largement au niveau local dans des actions solidaires et sociales.

Ces évolutions, aussi encourageantes soient-elles, ne doivent cependant pas masquer les défis qui entravent encore le potentiel du football professionnel en France. Malgré un marché des transferts en pleine explosion, la compétitivité financière des clubs français reste lourdement pénalisée par une pression fiscale et des charges sociales parmi les plus élevées d'Europe. Ce déficit compétitif pèse sur leur modèle économique et donc sur leur performance sportive, commerciale et médiatique. Leur capacité de recrutement et d'investissement s'en trouve limitée, ce qui nuit à la qualité du spectacle dans les stades et derrière les écrans, et donc à la consommation du public et des téléspectateurs.

L'actualité récente, notamment dans le domaine des transferts, ne doit pas masquer cet enjeu de compétitivité dont les ressorts sont profondément inhérents à la filière, alors que le football professionnel démontre une fois encore son impact considérable sur l'emploi, l'économie et l'innovation dans nos territoires.

Les chiffres clés du Baromètre du football professionnel 2017



**7,5
BILLIARDS €**

Le chiffre d'affaires total de la filière du football professionnel s'élève à 7,5 Md€ pour la saison 2015-2016, soit une croissance de +27% par rapport à la saison 2010-2011.



**34 815
EMPLOIS**

La filière génère désormais 34 815 emplois pour 1 086 joueurs professionnels (soit 32 emplois par joueur), répartis entre les clubs, fournisseurs locaux, industriels et médias liés au football.



4 CLUBS = 52%

Le Paris St-Germain, l'AS Monaco, l'Olympique Lyonnais et l'Olympique de Marseille concentrent à eux seuls 52% du chiffre d'affaires des clubs professionnels français.



+50%

Les clubs sont le moteur de la croissance du secteur depuis 5 saisons consécutives. Leur chiffre d'affaires cumulé a augmenté de 50%, et leurs effectifs, de 2 500 personnes, notamment dans l'encadrement sportif, administratif et commercial.



+135%

L'économie des transferts, qui affiche une croissance de +135% depuis 2010-2011, demeure un pilier de la croissance des clubs de football professionnel (+247 M€ de recettes en 5 ans).



1,7 MILLIARD €

Au titre des charges et impôts, l'ensemble de la filière, clubs, prestataires et fournisseurs, directs et indirects, a versé 1,7 Md€ (dont 776M€ uniquement pour les clubs), montant en augmentation de 22% par rapport à la saison 2010-2011.



730
MILLIONS €

L'économie numérique liée au football professionnel - médias web, jeux vidéo, paris en ligne - affiche un chiffre d'affaires de 730 M€ et une progression de 51% en 5 ans.



82%

82 % des collectivités interrogées jugent que le club présent sur leur territoire a un impact positif sur leur notoriété et 59% estiment qu'il est un fort vecteur de développement économique.



73 MILLIONS €

Les clubs ont directement investi au total 73 M€ pour la filière au titre du soutien au sport amateur, dans des actions solidaires et sociales et 68% d'entre eux organisent ou participent à des actions de soutien à l'emploi.



+18%

Les stades de nouvelle génération, construits ou rénovés dans le cadre de l'Euro 2016, ont dopé les revenus des jours de match de +18%.





1

**La croissance française
au défi de la concurrence
européenne**

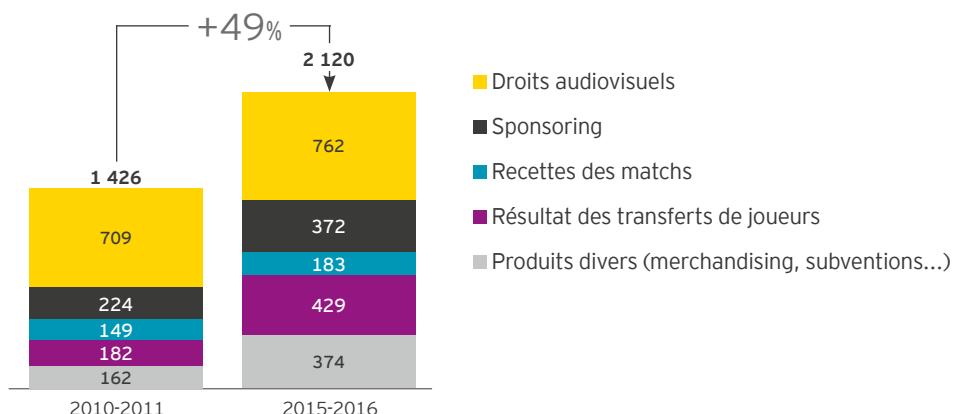
L'activité et l'emploi des clubs français ont augmenté de 49% au cours des 5 dernières années

Un niveau record pour les clubs en 2015-2016

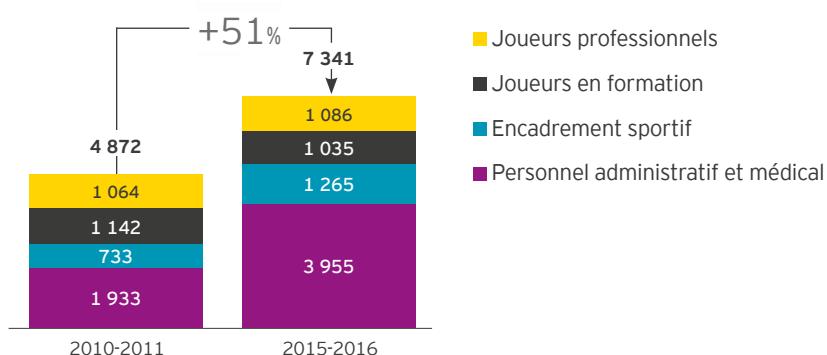
Le chiffre d'affaires des 43 clubs de football professionnel s'élève à 2,1 Md€ pour la saison 2015-2016, soit une augmentation de 49 % depuis la saison 2010-2011. Ce rythme de croissance est supérieur à celui des autres sports collectifs

professionnels et dépasse aussi celui des secteurs de l'événementiel, qui bénéficient d'un fort dynamisme et d'un profond ancrage territorial, tels que la scène musicale et les festivals (+6 % de taux annuel moyen vs. +8,2 % pour les clubs).

Évolution du chiffre d'affaires des clubs de football professionnel (en M€)



Évolution de l'effectif des clubs de football professionnel





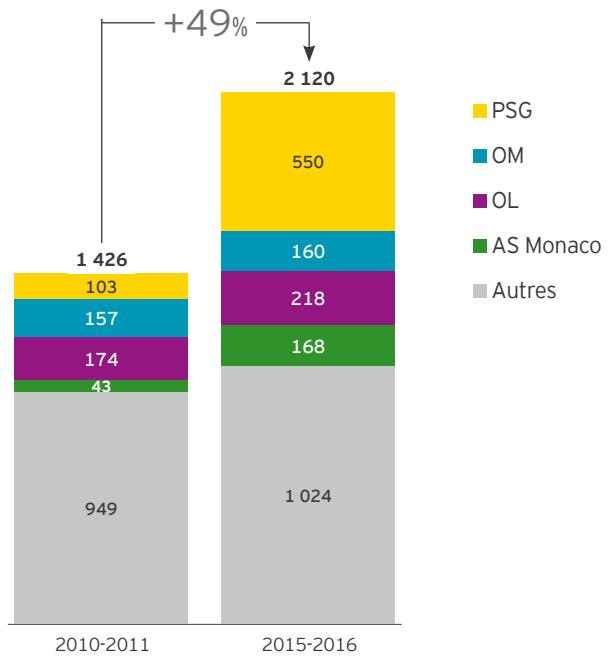
Un effet Big Four

Quatre clubs (OL, OM, PSG, AS Monaco), dont le chiffre d'affaires cumulé a augmenté à lui seul de 768 M€, réalisent 52 % du chiffre d'affaires du football professionnel français en 2015-2016.

Le PSG affiche un budget annuel supérieur à 500 M€ (soit un montant équivalent à la somme des budgets de ses trois poursuivants, l'AS Monaco, l'OM et l'OL). L'AS Monaco a vu son budget annuel multiplié par quatre entre 2010-2011 et 2015-2016, permettant au club de concurrencer progressivement les grandes équipes européennes.



Chiffre d'affaires des clubs de football professionnel en France dont les Big Four (en M€)



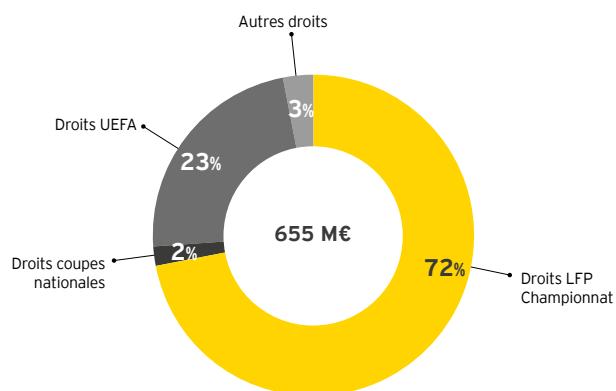
Source : DNCG, Analyses EY 2017



Droits TV : une évolution modérée

L'ensemble des revenus des clubs est en croissance au cours des cinq dernières saisons, mais on observe des rythmes significativement différents. Les droits audiovisuels, qui génèrent 36 % du chiffre d'affaires, n'augmentent que de 53 M€ (+7 %) sur la période, et ils évoluent grâce à la relative meilleure performance des clubs français en Ligue des Champions.

Répartition des droits audiovisuels par compétition pour les clubs de L1



Source : DNCG 2015/2016





Transferts de joueurs : un pilier du modèle économique

Le produit des transferts de joueurs (429 M€) représente la plus forte augmentation de chiffre d'affaires pour les clubs (+247 M€ sur les 5 dernières années).

Dans une logique de balance commerciale, l'activité des transferts est largement excédentaire en France (+208 M€ en cumulé depuis 2010-2011), avec un total cumulé de ventes de joueurs à l'étranger depuis 2010-2011 de 1 130 M€ pour un total d'achats de joueurs à l'étranger de 922 M€.

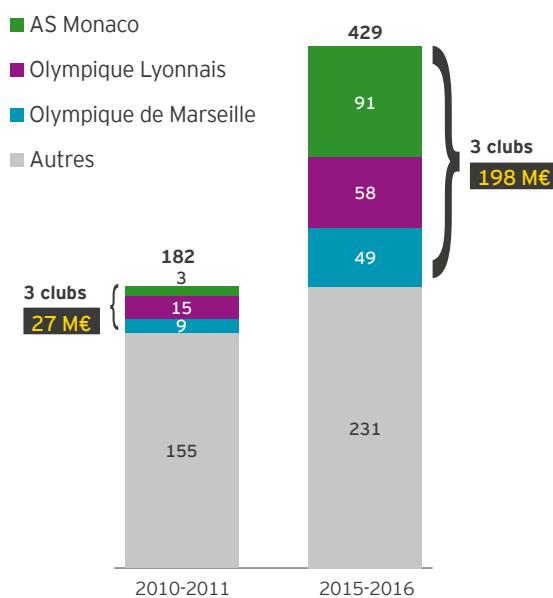
Certains clubs en ont fait un pilier de leur capacité d'investissement et de rentabilité.

Par exemple, l'AS Monaco a vu le résultat de ses opérations de transferts passer de 3 à 91 M€, grâce à une stratégie de développement du trading joueurs fondée sur la formation interne et l'acquisition de jeunes talents.

À l'OM, sur la même période, ce résultat a quintuplé, passant de 9 à 49 M€. Même tendance à l'OL et à Bordeaux où les transferts ont quadruplé, passant respectivement de 14 à 58 M€ et de 4 à 15 M€.

L'actualité récente de l'été 2017 ne fait que renforcer le modèle économique français, lié notamment à l'efficience du système de formation.

Évolution du produit des transferts (M€)



Source : Rapport DNCG 2017



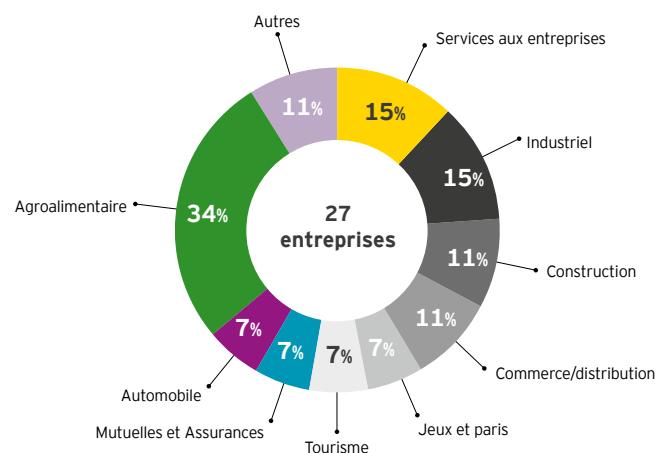
Sponsoring et billetterie : l'extension marketing du football

Le chiffre d'affaires lié au sponsoring et aux produits divers (incluant le merchandising) a augmenté respectivement de 148 M€ et de 212 M€ en 5 ans, porté principalement par les quatre clubs leaders. L'effet des investisseurs étrangers sur cette croissance n'est pas anodin : le PSG a notamment vu ses recettes de sponsoring quadrupler depuis 2014, passant de 35 à 149 M€.

Le sponsoring du football professionnel attire une gamme de partenaires de plus en plus large, tels que des sociétés de services aux entreprises, des entreprises industrielles ou des acteurs de la distribution.

Par ailleurs, grâce à une capacité augmentée, les stades de nouvelle génération ont permis d'accroître les recettes de billetterie et jour de match. Par exemple, celles du LOSC ont triplé depuis 2014, celles de l'OL ont progressé de +150 % en un an, celles de l'OGC Nice ont doublé et celles de Bordeaux ont progressé de +50 %. L'augmentation des capacités s'est immédiatement traduite par une hausse de la fréquentation.

Répartition des sponsors maillots principaux par secteur d'activité des clubs de football professionnel



Source : Première Ligue/UCPF



Emploi : les clubs investissent dans leur encadrement sportif et commercial

Les effectifs sportifs et administratifs des clubs de football professionnel ont augmenté de 51 % entre les saisons 2010-2011 et 2015-2016. Sur la période, 2 469 emplois nets ont été créés. Ainsi, 60 % de la croissance des emplois de la filière est produite dans les clubs eux-mêmes.

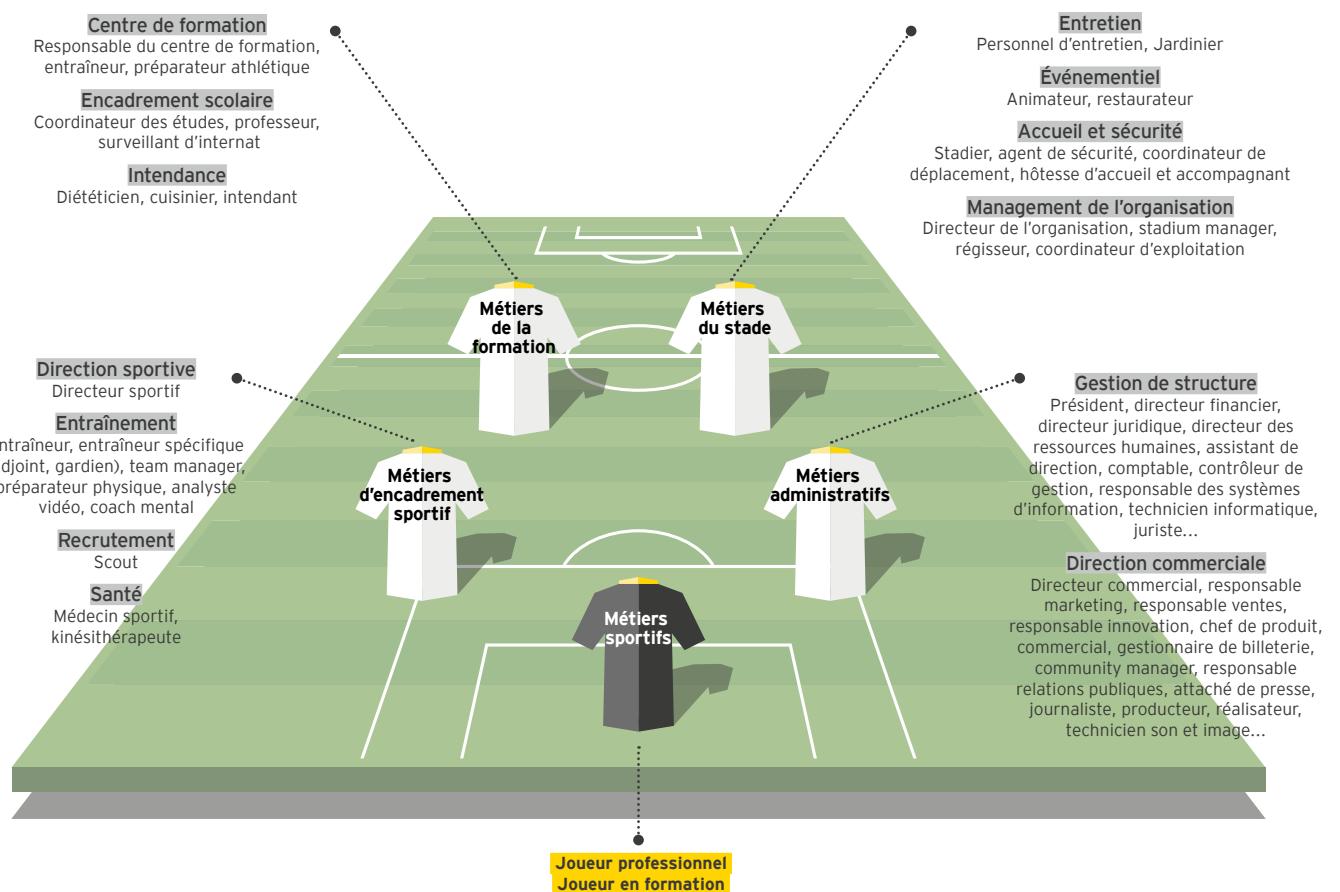
Alors que les effectifs de joueurs professionnels et en formation sont restés plutôt stables (2 % pour les pros et -9 % pour les joueurs en formation), la croissance est très nette au sein de l'encadrement sportif (+532 emplois, +73 % en 5 ans), mais aussi le personnel administratif et commercial (+2 022 emplois, +105 %).

Cette tendance s'explique par des investissements massifs réalisés par les clubs les plus performants et les puissants, mais aussi par l'application de la licence club qui a entraîné un effet de structuration et de professionnalisation de tous les clubs.

Les stratégies d'internationalisation et de développement des produits dérivés impliquent le renforcement d'équipes qui développent des activités marketing et commerciales à l'instar de n'importe quelle entreprise internationale.

Autre évolution importante des cinq dernières années, la mise en service de nouveaux stades, à la capacité augmentée et adaptée afin de faire vivre aux spectateurs une expérience événementielle qui dépasse le simple match. La plupart des clubs de Ligue 1 ont réagi en densifiant leur personnel pour la gestion, l'accueil, la sécurité et l'exploitation des enceintes. À titre d'exemple, l'Olympique Lyonnais a plus que doublé ses effectifs sur les 3 dernières années, notamment pour assurer la mise en fonctionnement du Groupama Stadium.

Les emplois du football professionnel (illustration à partir d'organigrammes-types de clubs)





Le football féminin est un relais de croissance des années à venir

Le succès grandissant du football féminin commence par la dynamique créée par les équipes nationales. À l'occasion de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA de 2011, les Bleues ont battu le record d'audience d'une chaîne TNT lors de la demi-finale jouée contre les États-Unis (2,9 millions de téléspectateurs) et TF1 a d'ores et déjà acheté les droits de diffusion pour la Coupe du Monde Féminine de la FIFA de 2019. Le nombre de licenciées à la FFF a doublé (160 000 en 2017 contre 51 000 en 2011).

Au niveau des clubs, deux équipes françaises font figure de précurseurs : depuis le lancement de la Ligue des champions féminine par l'UEFA en 2009-2010, l'Olympique Lyonnais a été présent à six reprises en finale et a remporté quatre des six finales disputées. Le PSG a été trois fois présent dans le dernier carré et deux fois en finale. En ce sens, la finale de la saison 2016-2017, qui a opposé l'OL et le PSG, a consacré la performance des clubs français en Europe. En matière de fréquentation, le PSG et l'OL ont accueilli en moyenne respectivement 1 400 et 3 800 spectateurs par match pendant la saison 2015-2016.

En Europe, certaines têtes d'affiche des championnats masculins modifient leur stratégie relative au football féminin et lui accordent des budgets plus importants. Le Real Madrid a décidé fin 2016 d'allouer un budget de 15 M€ à son équipe féminine pour la saison 2017-2018, soit davantage que la somme des budgets cumulés de première division féminine espagnole.

Néanmoins, les clubs interrogés dans le cadre de notre enquête soulignent la persistance de freins au développement du football féminin. Il lui faut encore conquérir l'intérêt des médias et des diffuseurs, mais aussi évidemment celui du public. La fréquentation des matchs pour les 11 clubs qui disposent d'une équipe féminine professionnelle reste un axe prioritaire de développement.

Top 5 des axes d'amélioration du football féminin selon les clubs

Plus de demande de la part des médias/diffuseurs



Plus de moyens financiers pour développer le football féminin



Des infrastructures plus adaptées



Plus de demande de la part du public



Des subventions publiques plus élevées



Source : questionnaire économique clubs, EY/UCPF/Première Ligue, avril-juin 2017, 22 répondants

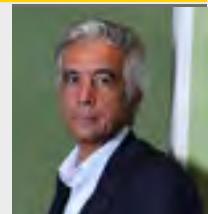


TÉMOIGNAGE

Jean-Pierre Rivière

Président de l'OGC Nice

« Le développement de nos recettes passe par l'internationalisation du club »



Au cours des dernières années, l'OGC Nice a vécu deux changements majeurs. **Il y a six ans, nous avons cherché à entrer en contact avec des investisseurs afin qu'ils accompagnent notre croissance à moyen terme.** Si leur arrivée nous a offert davantage de facilités, il ne s'agissait pas d'investissements massifs. Aujourd'hui, ils sont partie prenante dans le développement de nos recettes commerciales, qui représentent aujourd'hui notre enjeu numéro 1, mais aussi dans notre stratégie d'internationalisation du club. L'implantation de nos investisseurs en Asie constitue un atout considérable. La saison dernière, nous nous sommes faits connaître du public chinois et avons réalisé de belles opérations de relations publiques. Sur cette base, deux partenaires d'envergure, 7Days Inn et Westfield, nous ont rejoints cet été. Une belle avancée pour le club. Et ce n'est qu'un début ! Deuxième temps fort pour le club, la mise en exploitation de son nouveau stade : l'Allianz Riviera. Un nouveau stade, c'est un outil indispensable... qui entraîne aussi de nouvelles charges. Si les recettes (billetterie, restauration, hospitalité...) augmentent, les coûts d'exploitation aussi. À plus forte raison pour Nice qui a fait le grand écart entre le Stade du Ray et l'Allianz Riviera.

Aussi, il ne faut pas s'intéresser uniquement aux recettes brutes. En matière d'image, **le nouveau stade nous a fait passer dans une autre dimension**, et a donné plus de crédit à notre projet. C'est un atout majeur pour séduire les diffuseurs TV, les partenaires, mais aussi pour attirer de nouveaux joueurs. Nous avons effectué un travail important sur les animations, souhaitant par exemple que l'expérience de nos spectateurs débute dès l'entrée sur le parvis, avec un village dédié aux enfants, des structures gonflables, une scène musicale, la rencontre avec les anciennes gloires du club, des opérations spéciales à Noël, Pâques, etc. Les écrans géants proposent aussi un véritable programme pour accompagner la dernière heure jusqu'au coup d'envoi. Tout ce travail porte peu à peu ses fruits, avec la présence d'un public plus jeune et plus familial. **La prochaine étape passera par le digital et les smartphones** : Nice sera le premier club français évoluant dans un stade construit en PPP à proposer une expérience numérique complète à ses supporters (Wi-Fi HD pour tous, live & replay sur mobile, commande à la place, interactivité...) grâce à un beau projet conduit par les équipes de l'OGC Nice avec l'exploitant (groupe Vinci).

TÉMOIGNAGE

Corinne Diacre

Sélectionneur de l'équipe de France féminine

« Objectif : 200 000 licenciées ! »



Je suis très optimiste sur l'évolution du football féminin en France. En effet, **le football féminin s'est progressivement fait une place dans les clubs masculins**, avec la création de sections féminines dans les clubs professionnels, dont le développement a été principalement soutenu par la mise à disposition d'infrastructures et de financements. L'arrivée de nombreuses joueuses étrangères dans le championnat de France féminin confirme cette progression. Pendant des années, la France a cherché à combler son retard par rapport aux pays nordiques et à l'Allemagne notamment. Le fait que l'équipe de France n'ait pas réussi dans le même temps, à décrocher un titre ni même un podium en compétition internationale a entravé la pérennisation du travail effectué. Aujourd'hui, d'autres nations ont, elles aussi, comblé leur retard, ce qui rend le niveau du football féminin plus homogène.

Cependant, des défis subsistent ! Comme par exemple continuer à augmenter le nombre de licenciées. En 2011, quand Noël Le Graët est devenu président de la FFF, il y avait 54 000 licenciées, aujourd'hui ce nombre a plus que doublé avec 160 000 licenciées. **L'objectif est de franchir la barre des 200 000.** Il faudra aussi encore augmenter la qualité de jeu des joueuses afin d'avoir accès à un panel plus large pour sélectionner les jeunes talents et à terme, alimenter l'équipe de France. L'horizon à 5 ans nous donnera plus de réponses. Il y aura forcément des évolutions. **J'espère que le football féminin français sera enfin récompensé par un titre dans une compétition internationale**, car une victoire aurait vraiment la capacité de faire bouger les lignes.



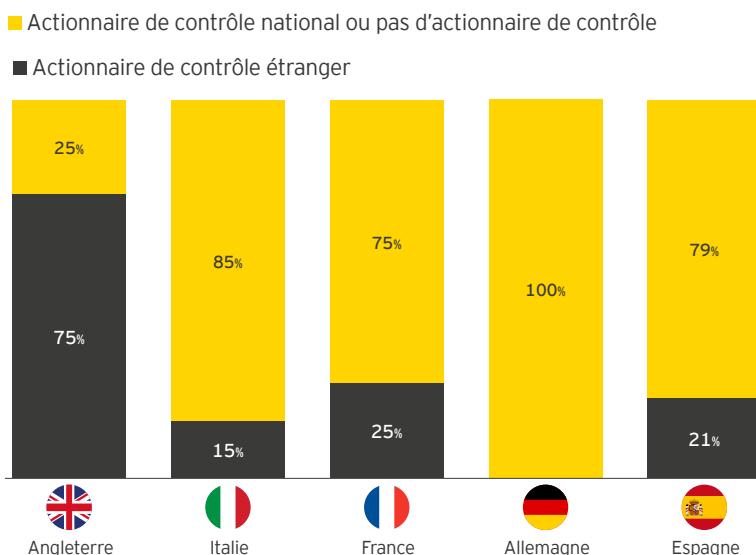
Le football professionnel français doit continuer de renforcer sa compétitivité

L'attractivité pour les investisseurs internationaux est confirmée

Le football français s'est affirmé au cours des dernières années comme un terrain d'investissement attractif pour les investisseurs étrangers. Outre les investissements remarquables dont ont bénéficié le PSG et l'AS Monaco, des investisseurs chinois et américains sont entrés au capital de l'OL, de l'OGC Nice et de Marseille. Ce phénomène se décline d'ailleurs en Ligue 1 comme en Ligue 2, puisque des investisseurs chinois sont entrés au capital de l'AJ Auxerre, du FC Sochaux et un fonds d'investissement dans celui du RC Lens. En 2015-2016, 25 % des clubs de L1 sont détenus à plus de 50 % par des investisseurs étrangers, alors que 45 % sont détenus par des investisseurs français. Ce pourcentage place le championnat français à la deuxième place européenne (parmi les 5 grands championnats européens) en termes de nombre de clubs détenus par des investisseurs étrangers.

Cependant, l'attractivité internationale croissante des clubs de football professionnels s'accompagne d'un ancrage national fort : M6 actionnaire des Girondins de Bordeaux, le groupe Nicollin au MHSC, Waldemar Kita au FC Nantes, François-Henri Pinault au Stade Rennais ou encore Olivier Sadran au TFC... Aussi, la capacité d'innovation des clubs permet-elle de créer des modèles alternatifs de financement et d'intégrer les fans dans le capital des clubs. C'est le cas à Guingamp, où le groupe des « Kalon » est le premier club de supporters à entrer au capital d'un club professionnel. Néanmoins, l'intérêt pour les clubs français doit s'apprécier au regard du marché européen : le football français n'a en effet pas encore le niveau de maturité ni de saturation des championnats anglais, allemand ou espagnol. En outre, il semble reposer sur un modèle plus stable, centré sur la formation, qui rassure les investisseurs étrangers à la recherche d'actifs et de savoir-faire reconnus.

Origine des capitaux par club dans les 5 grands championnats européens



Source : UEFA 2015/2016



L'écart européen persiste malgré la croissance des recettes en France

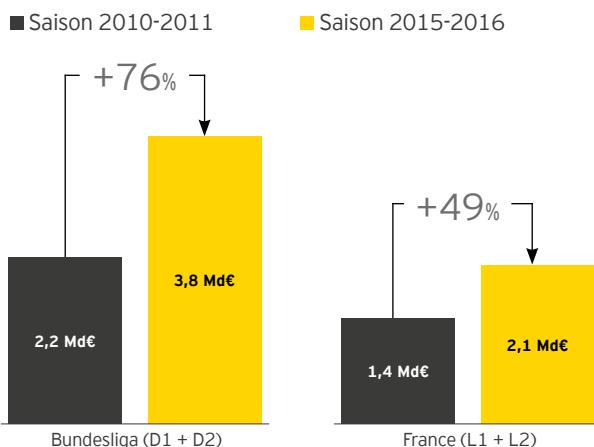
Bien que s'inscrivant dans la dynamique des grands championnats européens, qui sont portés également par des top clubs, des contrats de sponsoring et des grands équipements générateurs d'activité, le chiffre d'affaires et la croissance des clubs français restent en retrait par rapport à ceux de leurs compétiteurs.

Chiffre d'affaires des clubs de 1^{re} division dans les 5 grands championnats européens en 2015-2016 (en milliards d'euros, hors transferts)



Source : *Annual review of football finance 2017*, Deloitte

Évolution du chiffre d'affaires des championnats professionnels de football allemand et français entre les saisons 2010-2011 et 2015-2016 (y compris les résultats des transferts)



Source : Rapport DNCG 2017, Bundesliga Report 2017

TÉMOIGNAGE

Olivier Miniconi

Président du Gazélec d'Ajaccio

« La dynamique de certains clubs ne doit pas masquer la réalité... »



Ces dernières années, tout s'est accéléré en France avec l'arrivée de nouveaux investisseurs, la rénovation et la création de nouvelles enceintes sportives et le développement de nouvelles ressources. **Le football professionnel français est entré dans une nouvelle ère.** Malgré les contraintes fiscales et sociales propres à notre pays, les principaux clubs français parviennent à recruter les meilleurs joueurs mondiaux. Les prochains enjeux désormais ? Poursuivre le développement des ressources des clubs (en Ligue 1 comme en Ligue 2) grâce notamment aux droits télévisuels domestiques et internationaux, maintenir la qualité de la formation française et conserver les meilleurs joueurs français afin d'être à nouveau performant sur la scène européenne.

Cependant, la dynamique fabuleuse dont profitent quelques clubs ne doit pas masquer la réalité des autres clubs, de Ligue 2 notamment. **Le Gazélec est une exception en raison de la présence d'un autre club professionnel dans la même ville.** Sa marge de manœuvre est donc forcément réduite. Avec des contraintes comparables à la plupart des autres clubs de Domino's Ligue 2 (manque de visibilité, enceintes sportives vétustes, ressources limitées au niveau des droits audiovisuels...), son principal défi est de développer ses recettes afin de financer des projets structurants : amélioration de l'accueil du public et des partenaires, création d'un centre de formation ainsi que d'un camp d'entraînement pour les professionnels...

TÉMOIGNAGE

Xing Hu

Directeur général de Beijing OL FC Ltd

« Notre rôle est de développer la marque OL sur le marché chinois »



En 2016, nous avons décidé d'entrer au capital d'OL Groupe, à hauteur de 100 millions d'euros, car **nous avons été convaincus par le modèle économique de l'Olympique Lyonnais.** Nous savons que les principales sources de revenus des clubs sont liées aux performances sportives, aux droits audiovisuels, aux partenariats et aux recettes des jours de match. Même si on investit beaucoup, on n'est jamais sûr de gagner. Et puis, le modèle repose aussi sur les revenus des transferts, liés au centre de formation. Nous nous sommes aperçus rapidement que le savoir-faire de l'Olympique Lyonnais en la matière est reconnu par les clubs chinois, qu'ils soient amateurs ou professionnels. Nous avons signé deux contrats en ce sens avec des clubs dans le but d'apporter l'expertise de l'OL et de son académie qui ont une excellente image. Cependant, il est important de souligner que notre investissement demeure minoritaire. Nous n'avons jamais cherché à devenir actionnaire majoritaire, car nous ne savons pas gérer un club de football. Nous avons créé une joint-venture avec l'OL en Chine, en nous assurant, avant de nous engager, que le

club possédait une équipe de gestionnaires compétente et stable. Notre rôle est de développer la marque Olympique Lyonnais sur le marché chinois, pas de nous immiscer dans la gestion du club. **Nous croyons réellement que les enjeux de développement sont forts pour la Ligue 1 en Asie, et plus particulièrement en Chine.** Dans ce pays, le grand public connaît la Serie A depuis 30 ans et la Premier League depuis 20 ans mais il ne connaît ni l'OL, ni la Ligue 1. Sur Baidu, le principal réseau social chinois, les statistiques montrent que 48 % des recherches sur les championnats européens concernent la Premier League et 42 % La Liga, soit 90 % pour deux championnats seulement. Ensuite, 5 % des recherches visent la Bundesliga, 3 % la Serie A et 2 %, seulement, la Ligue 1. C'est un problème de diffusion télévisée. Si un championnat n'est pas retransmis intégralement, les gens en ignorent tout. Les images du championnat de France ne sont par exemple pas suffisamment visibles en Chine pour espérer intéresser les Chinois et donc les sponsors...

Faire progresser les droits TV est un impératif

La renégociation des droits TV domestiques dans tous les grands championnats met en évidence le potentiel de revenus supplémentaires qui pourrait être généré en France. Le championnat de France est le seul à ne pas dépasser le milliard d'euros pour la prochaine saison et le record reste détenu par le championnat anglais, dont les droits TV atteignent 3,5 milliards d'euros par saison.

L'analyse des droits TV pour la Ligue des champions montre pourtant une progression significative des montants reversés aux clubs français participant effectivement aux compétitions européennes : alors que le marché européen des droits TV pour cette compétition est passé de 754 M€ en 2010-2011 à 1 345 M€ en 2015-2016 (+78 %), le montant reversé aux clubs français est passé de 61,6 M€ à 123 M€ sur la même période (+100 %).

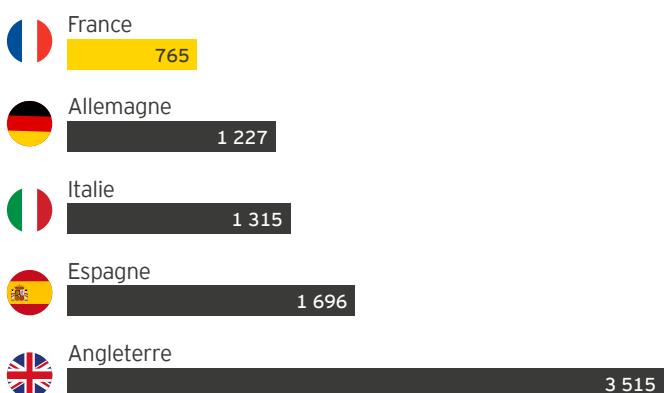
Le football français s'exporte aussi grâce à la vente de droits audiovisuels à l'étranger que la LFP cherche à développer. Or, aujourd'hui, seulement 40 M€ de revenus par saison sont générés à l'étranger, contre plus de 600 M€ par saison en Espagne et jusqu'à 1,3 milliard par saison en Angleterre (Source UEFA).

Pour la période 2016-2020 (les droits internationaux ont été commercialisés jusqu'en 2024 contre 2020 pour les droits domestiques), le football français bénéficiera d'un doublement des droits perçus à l'étranger, puisque les droits audiovisuels internationaux ont été vendus pour 80 M€ de droits par saison à beIN Sport. Ce montant reste encore loin de ses concurrents européens.

L'exposition média du football français est donc en progression mais celle-ci ne suffit pas à combler l'écart avec ses concurrents européens. À titre d'exemple, l'Allemagne vient de renégocier ses droits audiovisuels, qui s'élèvent désormais à 1,2 milliard d'euros par an, dont 240 millions par saison pour l'étranger. C'est pourquoi porter une attention accrue à la pertinence des horaires de matchs pourrait être l'une des clés de la conquête de nouveaux marchés.



Montant des droits TV renégociés en Europe sur la saison 2017-2018 (en M€)



Source : UEFA



Fiscalité et coût du travail continuent de peser sur la compétitivité

Les clubs de football français doivent composer avec un autre handicap persistant, celui de la pression fiscale, et notamment celle qui pèse sur le coût du travail. En comparaison avec leurs compétiteurs européens, les clubs français souffrent d'un déficit d'attractivité à cause d'un taux de prélèvements obligatoires plus élevé.

Ainsi, pour un joueur percevant un salaire annuel brut de 600 000 €, un club allemand devra débourser 612 000 € contre 786 000 € en France (soit un écart de +28 %).

Coût employeur pour un salaire annuel brut de 600 k€ (en k€)



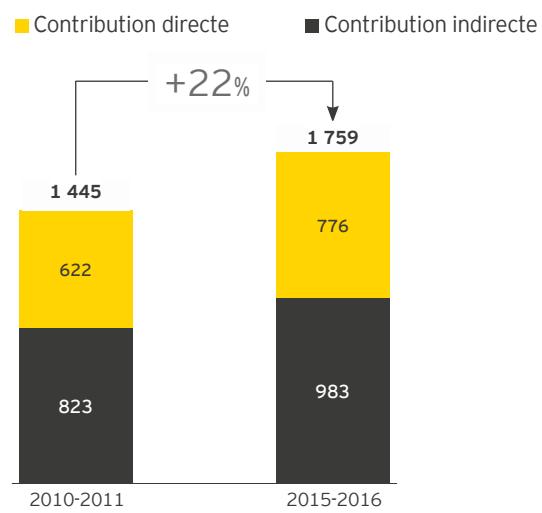
Source : Première Ligue, Ayache Salma

L'impact social et fiscal de l'ensemble de la filière est au plus haut en 2016

Les contributions fiscales et sociales liées à l'activité des clubs professionnels de football s'élèvent à plus d'1,7 milliard pour l'ensemble de la filière, soit une augmentation de 22 % par rapport à la saison 2010-2011. 44 % de ces contributions sont portées par les clubs eux-mêmes (et leurs salariés) soit 776 M€, le reste étant imputé aux autres acteurs de la filière, dont l'effet fiscal a augmenté de +19% sur la période.

Cette tendance haussière, déjà observée lors de précédentes éditions (+18 % entre 2010-2011 et 2012-2013), se confirme, malgré la disparition de la taxe à 75 % qui avait rapporté à l'État 80 M€ en 2013 et 2014.

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



Source : analyse EY, 2017

2

**L'économie locale du football
rayonne, s'implique
et se rénove**

Les stades de nouvelle génération produisent leur effet sur les territoires

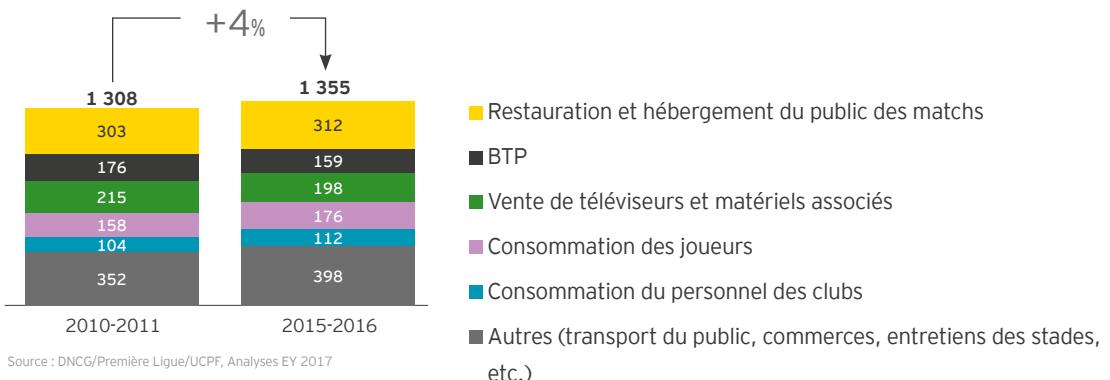
Fin de l'effet Euro 2016, démarrage de l'exploitation normale

La croissance de l'impact territorial observée dans ce baromètre (+4 % entre 2010-2011 et 2015-2016) reste modérée, mais elle dissimule des dynamiques très contrastées.

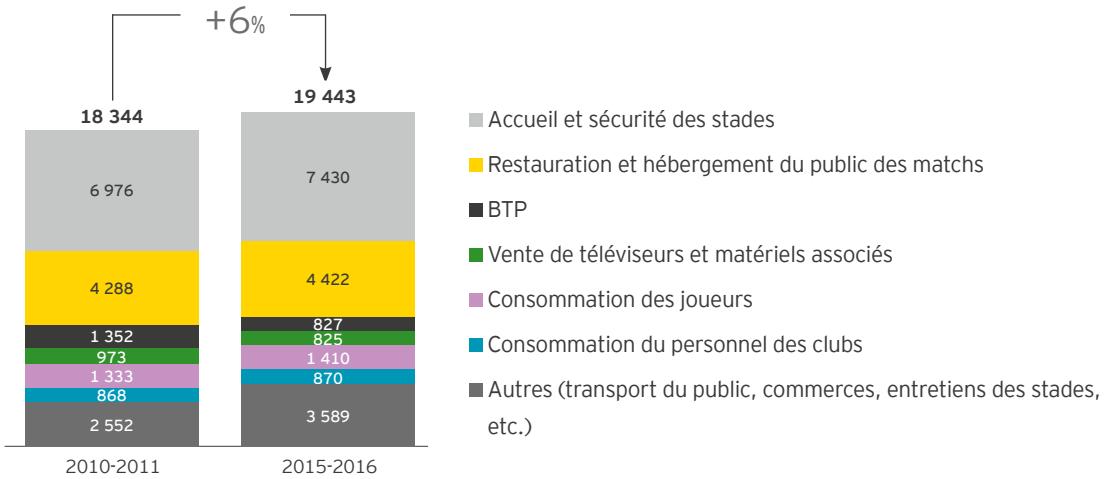
L'exploitation des stades de nouvelle génération a un effet positif sur la consommation du public, ainsi que sur les dépenses pour l'accueil et la sécurité, mais elle vient juste compenser la perte de revenus liée à la fin des chantiers de l'Euro 2016.

La rénovation et la construction des stades de nouvelle génération a été l'occasion d'améliorer significativement la capacité des stades, ainsi que la qualité de l'accueil et l'expérience pour les spectateurs. L'analyse montre que l'impact pour les clubs se traduit par une augmentation importante des recettes de billetterie (+23 % en 5 ans pour les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 confondus), d'autant que l'Euro 2016 a aussi suscité des investissements stades dans des villes telles que Le Havre ou Valenciennes qui n'ont pas accueilli cette compétition.

Évolution de l'impact territorial du football professionnel en chiffre d'affaires



Évolution de l'impact territorial du football professionnel en emplois



Débat sur le bon modèle d'exploitation des enceintes

L'enquête menée auprès des collectivités territoriales montre une satisfaction générale des acteurs publics : 18 collectivités sur 27 se montrent satisfaites ou très satisfaites de leurs enceintes, bien que le caractère « multifonctionnel » des stades ne soit pas encore vu comme un critère décisif.

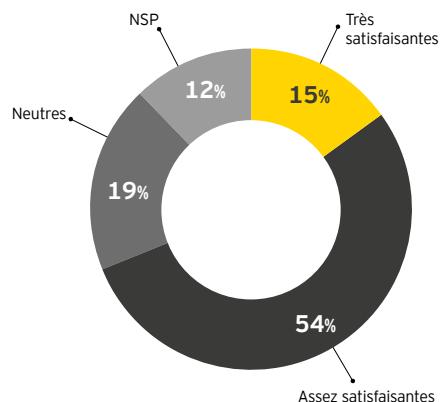
L'augmentation de la capacité des stades bénéficie pourtant aussi aux autres intervenants dans - et autour - des enceintes à l'occasion des jours de matchs. L'accueil, la sécurité, la restauration, les commerces de proximité, l'hébergement du personnel, le transport du public et des joueurs produisent une croissance de 18 % du chiffre d'affaires et de 10 % des emplois. Par ailleurs, les clubs accordent un soin de plus en plus important à la maintenance des stades (+79 % de chiffre d'affaires en 5 ans) dans un contexte où, parallèlement, les collectivités ont augmenté de 54% le nombre d'emplois associés à l'activité des clubs et des stades.

À l'exception notable de l'Olympique Lyonnais, le modèle économique des stades de nouvelle génération repose essentiellement sur un partenariat public-privé (ou bail emphytéotique ou délégation d'exploitation...). Les collectivités restent propriétaires du stade mais des opérateurs privés en assurent l'exploitation et la maintenance, puis mettent le stade à disposition des clubs qui reversent un loyer aux collectivités.

Or la majorité des clubs disposant d'un stade de nouvelle génération souhaiterait maîtriser la pleine exploitation du stade afin de mieux contrôler et développer leurs revenus. Ce modèle suppose une transformation profonde de l'actif et de l'activité des clubs. D'une part, les clubs de football sont dans l'obligation d'attirer plus d'investisseurs afin de faire face au financement des enceintes alors que leurs résultats sportifs - et donc économiques - sont par nature aléatoires. D'autre part, ils doivent renforcer leurs compétences dans l'organisation d'événements en marge du football, le stade de nouvelle génération étant un équipement complexe qui doit être multifonctionnel pour être rentable.



Les retombées économiques générées par le stade sur votre territoire vous semblent-elles satisfaisantes ?



Source : Enquête EY collectivités Baro Foot Pro, avril-mai 2017, 27 répondants

TÉMOIGNAGE

David Kimelfeld

Président de la Métropole de Lyon

L'Olympique Lyonnais est un élément fort de l'identité de notre territoire. Il est inséparable de Lyon et suscite un vrai sentiment de fierté chez les habitants. Il joue aussi un rôle important dans l'équilibre et la cohésion sociale de notre territoire, car c'est une passion collective qui rassemble largement et qui crée des occasions de brassage et de rencontre.

Mais l'OL est aussi un marqueur très important de notre métropole à l'étranger. On n'imagine pas combien il participe à notre image à l'international : il est souvent le premier élément associé à notre territoire !

Cette dynamique s'est encore amplifiée depuis l'ouverture du Groupama Stadium. D'une grande beauté architecturale, **le Stade fait désormais partie des lieux emblématiques de notre métropole** et représente pour elle un important moteur de développement.

La phase de construction a ainsi mobilisé 7 000 personnes et 500 entreprises, dont 350 rhônalpines.

« L'OL participe à notre image
à l'international »



Elle a été également l'occasion d'un travail très poussé sur l'insertion : grâce à une convention de partenariat signée entre Pôle Emploi, l'OL et des entreprises privées, avec le soutien de la Métropole de Lyon, 17 % des heures travaillées ont été réalisées par des salariés en insertion. En phase d'exploitation, avec 1,6 million de spectateurs au cours de la première année, **le stade génère 800 emplois permanents**, et ce chiffre va encore augmenter avec la poursuite de son développement. Enfin, le Groupama Stadium est également un atout fort pour le développement de la commune de Décines, où « l'effet stade » se mesure déjà et booste l'attractivité de ce territoire de l'Est lyonnais.

Cet exemple montre donc l'intérêt pour un territoire comme le nôtre d'un tel investissement réalisé par un club. L'OL et le Groupama Stadium participent ainsi à la montée en puissance de Lyon comme grande métropole européenne !

TÉMOIGNAGE

Jacques-Henri Eyraud

Président de l'Olympique de Marseille

La convention signée avec la ville de Marseille au sujet de la mise à disposition de l'Orange Vélodrome fixe les termes d'un véritable partenariat à long terme. **Notre seul objectif consiste à prendre des décisions qui favorisent la victoire de notre équipe professionnelle.** La ville de Marseille a un rôle à jouer dans trois domaines : nous accompagner dans notre politique d'investissement productif visant à améliorer l'expérience de nos supporters, faciliter le développement d'une politique efficace de formation des jeunes dans la ville et sa région, nous aider à développer des sources de revenus supplémentaires qui dépassent l'organisation de matchs de football.

Cet accord repose sur plusieurs points :

- La fixation d'un loyer assis sur les performances sportives du club. Le principe est simple : plus le club gagne, plus la ville gagne.
- La mise à disposition à travers la constitution de droits réels d'une emprise en cœur de ville afin de développer notre école de football pour les plus jeunes.
- Le cofinancement d'un musée OM qui doit devenir une attraction majeure dans la ville de Marseille.
- L'agrément formel pour devenir l'opérateur du Stade Orange Vélodrome 365 jours par an.

« Nous devons jouer collectif
avec tous les acteurs de la sphère publique »



Nous avons racheté l'OM en sachant que le stade n'était pas notre propriété. Le football a connu des évolutions majeures dans les dix dernières années et, depuis l'été dernier et l'explosion des transferts, la question de la compétitivité des clubs de football français se pose avec encore plus d'acuité. Dans une ville comme Marseille, où le football tient une place si importante, les collectivités doivent accompagner leur club résident pour qu'il puisse lutter à armes égales avec ses concurrents français et européens, surtout quand il est prêt à investir massivement pour atteindre des objectifs sportifs très élevés. **Le succès de notre projet rejallis forcément sur la ville et ses habitants.**

La première chose que j'ai entendue en arrivant à Marseille est à quel point l'OM jouait un rôle majeur dans la cohésion sociale de sa ville. Nous devons donc jouer collectif avec tous les acteurs de la sphère publique car nous avons les mêmes intérêts à long terme : faire gagner l'OM !



L'impact des clubs sur le développement économique local reste fort

Dynamisation de l'économie régionale

Comme le soulignent les collectivités ayant répondu à l'enquête en ligne, la présence des clubs de football professionnel sur leur territoire renforce le dynamisme de l'économie locale. La proportion constatant que les clubs ont un impact positif sur le développement économique du territoire reste stable par rapport à notre dernière enquête (59 % des répondants).

Outre les retombées induites par la consommation des supporters et des spectateurs, cette perception positive est due au fait que 58 % de la consommation des clubs et de leur personnel se fait auprès de fournisseurs et prestataires locaux.

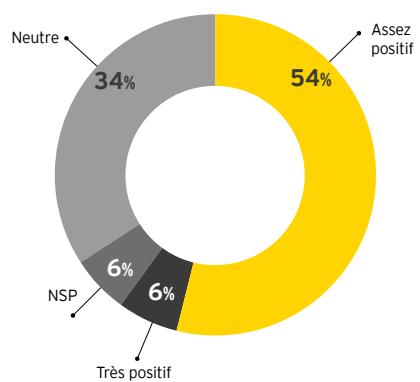
Avec les fournisseurs régionaux, ce sont même 80 % des dépenses qui sont réalisées auprès d'entreprises de proximité, soit un chiffre d'affaires d'environ 500 M€ et près de 10 000 emplois directement ancrés dans les bassins économiques régionaux des clubs.

Les deux tiers des collectivités territoriales interrogées sont conscientes de cet aspect et constatent que la présence du club a des effets positifs réels sur leur tissu économique.

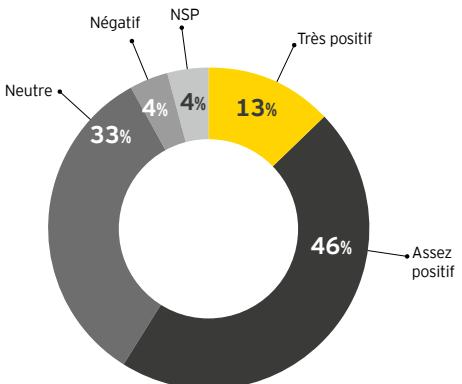


Comment jugez-vous l'impact du club sur la prospérité économique du territoire ?

Enquête 2012

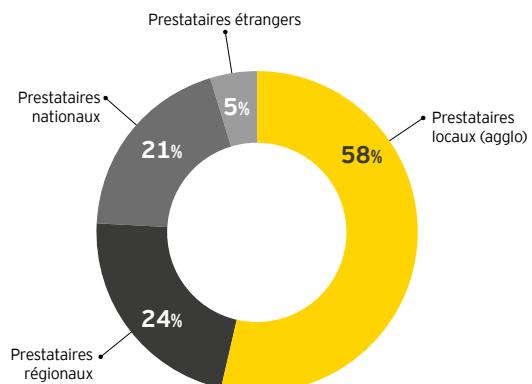


Enquête 2017



Sources : Enquête EY collectivités, avril-mai 2017, 27 répondants ; Baromètre du football professionnel, EY, 2014

Quelle est la répartition géographique de vos prestataires dans vos charges externes ?



Source : questionnaire économique clubs, EY/UCPF/Première Ligue, avril-juin 2017, 22 répondants



TÉMOIGNAGE

Sylvain Robert

Maire de Lens
et président de la communauté d'agglomération
de Lens-Liévin

« La zone du stade va accueillir des structures de loisirs et des commerces »



Le Racing club de Lens est plus qu'un club. Il est le patrimoine d'une ville, d'une région. Tous les quinze jours, la ferveur s'empare du stade Bollaert-Delelis qui devient un lieu de rendez-vous incontournable. Toutes les générations, tous les milieux socio-professionnels prennent le chemin de cette cathédrale du football qui a eu l'honneur de recevoir des événements mondiaux. Quelle ville de 30 000 habitants peut se targuer d'avoir organisé sur ses terres une Coupe du monde (en 1998) et deux championnats d'Europe de football (en 1984 et 2016) si ce n'est Lens, une ville qui respire le football ?

Ces trois organisations ont permis trois rénovations majeures du site qui est aujourd'hui visible des quatre coins de la ville. Comme un signal fort de la centralité de Lens sur un territoire communautaire de quelque 400 000 habitants. Ces rénovations ont été nécessaires au regard de l'évolution du football dans la société. Elles ont été un facteur économique pour les entreprises

dans le milieu du bâtiment et c'est également ce rôle de réussite économique que doivent tenir main dans la main le Racing club de Lens et la Ville de Lens.

À terme, **le site de Bollaert-Delelis doit être une liaison entre le Louvre-Lens, musée d'envergure internationale ouvert depuis 2012, et le centre-ville.** La percée sous la ligne ferroviaire qui borde le stade Bollaert-Delelis a été la première étape symbolique. D'ici le printemps 2018, un premier flux pourra relier directement le Louvre-Lens au stade Bollaert-Delelis par ce nouveau pont-rail. Au-delà de ce nouveau plan de circulation, c'est bien la zone du stade Bollaert-Delelis qui sera amenée à évoluer en accueillant des structures de loisirs et de commerces. Peu de villes possèdent un stade de cette ampleur à quelques centaines de mètres de son centre. Aujourd'hui, la ville de Lens a cette chance géographique. À nous de nous en servir pour notre attractivité !

TÉMOIGNAGE

Jean-François Martins

Adjoint à la Maire de Paris chargé des Sports et du Tourisme

« Le PSG est aussi un vecteur d'engagement bénévole et éducatif »



Au-delà d'une passion populaire qui mobilise les Parisiens des plus jeunes aux plus âgés, **le football est devenu dans les villes monde un facteur économique et social structurant de nos sociétés.**

Économique bien sûr, quand on pense que dans une ville comme Paris le PSG réalise un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros, c'est autant d'emplois et de retombées pour les entreprises parisiennes dans le secteur de l'hospitalité, de la restauration, de la sécurité et bien sûr des métiers de l'industrie du sport. Au-delà de son impact seul, le surplus d'attractivité et de notoriété générée par le Paris Saint-Germain dans le monde entier est un vecteur d'attractivité économique et touristique supplémentaire pour la capitale. La simple présentation de Neymar au Parc des Princes a été suivie par 80 millions de Brésiliens en direct à la TV.

Sur un marché porteur comme le Brésil, cela représente un atout hors norme de compétitivité.

Le PSG a lui seul assure à Paris la position de capitale mondiale du sport. Une position qui sert notre incubateur, le Tremplin, première plateforme d'innovation au monde sur le thème du sport business.

Mais l'industrie du football est aussi un facteur social en tant que tel. Les centaines de milliers de jeunes Parisiens et Franciliens que le club fait rêver font du football un levier de formation d'éducateurs, d'entraîneurs et d'encadrants mais aussi un vecteur d'engagement bénévole et éducatif pour toute la société parisienne.



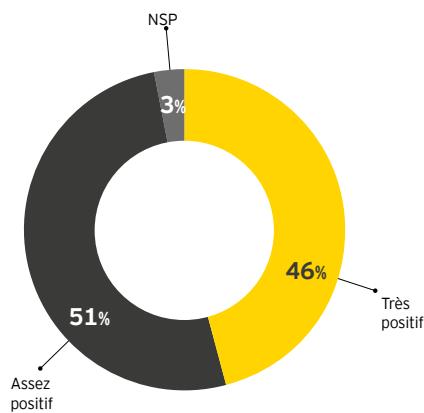
L'effet sur la notoriété du territoire est plus modéré

Les villes continuent de bénéficier largement de l'effet positif des clubs sur leur notoriété. La plupart des collectivités déclarent que le club de football a un effet « très positif » ou « positif » sur la notoriété générale de leur ville et, pour 52 % d'entre elles, cet impact est assez puissant pour entraîner le rayonnement international du territoire.

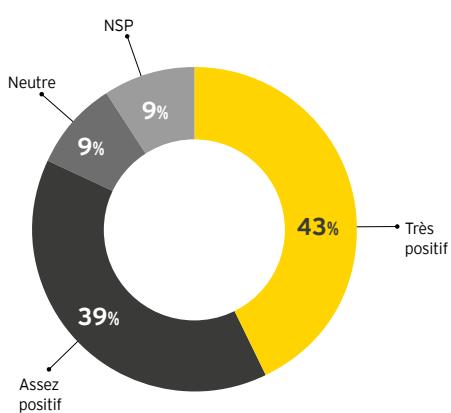
Cependant, une part croissante des collectivités souligne une diminution de cet effet notoriété, notamment parmi celles qui n'ont pas accueilli de match de l'Euro 2016.

Comment jugez-vous l'impact du club sur la notoriété de votre territoire (notamment dans un environnement post-Euro 2016) ?

Enquête 2012



Enquête 2017



Sources : Enquête EY collectivités Baro Foot Pro, avril-mai 2017, 27 répondants / Baromètre du football professionnel, EY, 2014

Responsabilité sociale et environnementale : les autres impacts du football professionnel

Les clubs investissent de plus en plus dans les actions solidaires

Selon le dernier rapport de la Ligue de Football Professionnel, la contribution du football professionnel en faveur des actions sociétales s'élève à 73 millions d'euros. Les clubs investissent directement 12 M€, alors que le reste (61 M€) est reversé par les clubs au CNDS et à la FFF au titre du soutien au sport amateur. D'après notre enquête auprès des clubs, les investissements directs de ces derniers ont été multipliés par 2 entre 2014 et 2017. Elles se sont aussi diversifiées, les dons de place à des associations humanitaires, caritatives et d'intérêt général (près de 380 000 places données au cours de la saison 2015-2016) ne représentant plus que la moitié du volume total, contre près des deux tiers lors de la saison 2012-2013.

Les autres postes ont donc gagné en importance : 25 % des actions des clubs se traduisent désormais par des subventions directes, poste qui a plus que doublé en volume en trois ans, tout comme les donations en nature. D'après notre enquête auprès des clubs, les secteurs les plus aidés sont la solidarité, le handicap et la santé.

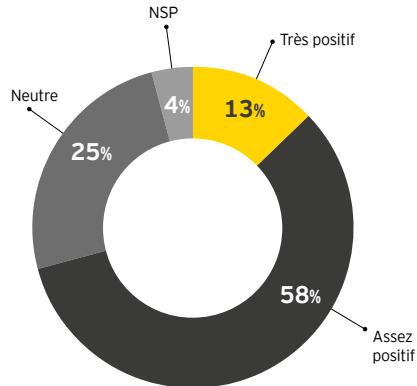
Au niveau local, ces actions citoyennes dynamisent le tissu associatif tout entier. Cet effet est clairement reconnu par les collectivités territoriales interrogées : plus de 70 % d'entre elles soulignent que la présence du club a un effet positif sur le tissu associatif de leur territoire.

Par contraste, seules 26 % des mêmes collectivités estiment que la présence du club professionnel a un effet bénéfique sur le développement du sport amateur.

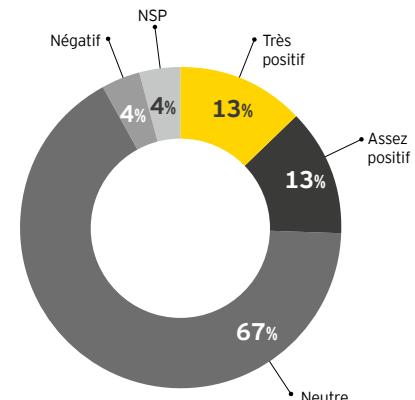


Comment jugez-vous l'impact du club sur...

... le tissu associatif local ?



... le soutien au sport amateur ?

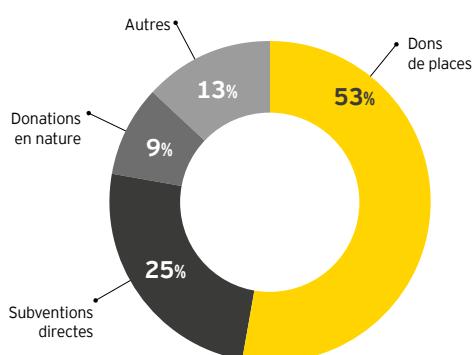


Source : Enquête EY collectivités Baro Foot Pro, avril-mai 2017, 24 répondants



Le football professionnel soutient la formation et l'emploi local

Répartition des actions sociales et solidaires des clubs (saison 2015-2016)



Source : questionnaire EY/UCPF/Première Ligue, RSE clubs, avril-juin 2017, 25 répondants

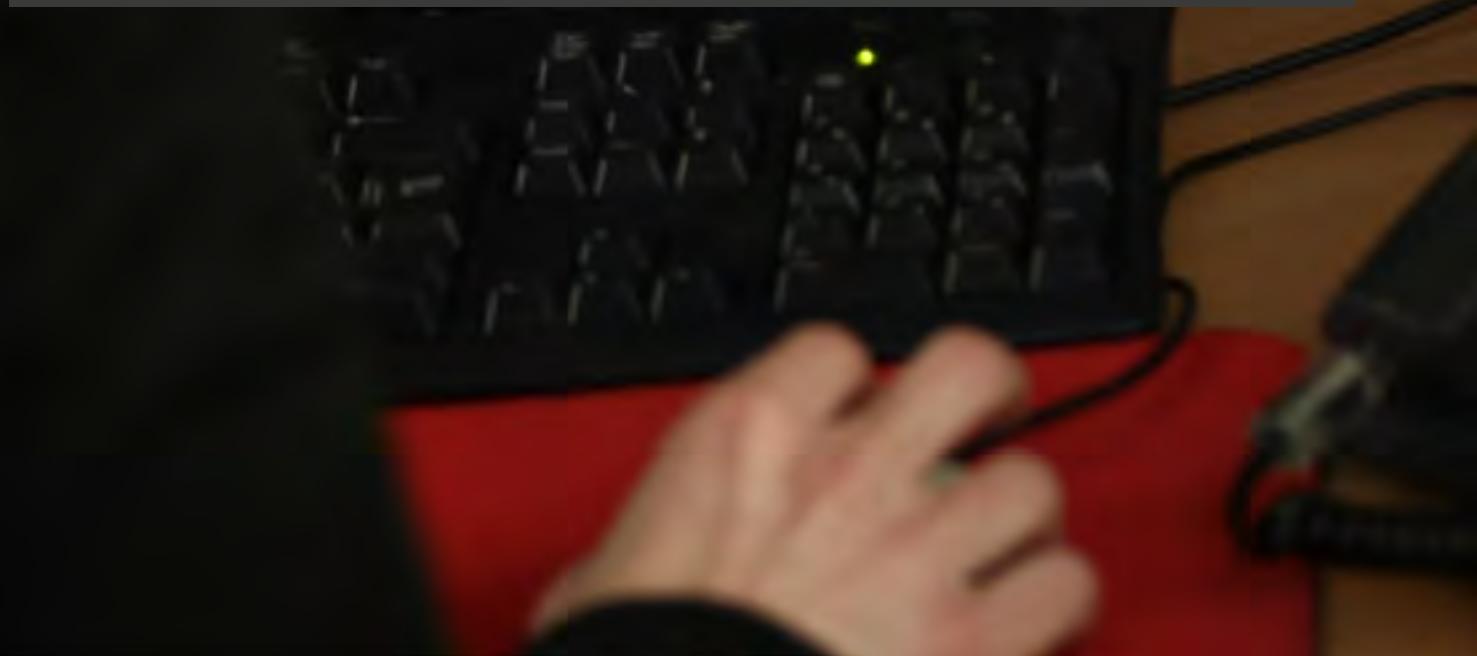
Les clubs de football professionnel sont aussi des acteurs engagés en faveur de l'emploi : plus des deux tiers d'entre eux déclarent organiser ou participer à des programmes locaux de soutien à l'emploi, notamment via l'organisation de forums au sein du stade. Par exemple, l'Olympique Lyonnais a ouvert en 2016 sa « Cité des entreprises pour l'emploi » au Parc OL, une initiative en collaboration avec les collectivités qui facilite l'organisation régulière de rencontres entre entreprises et demandeurs d'emploi.

Les clubs de football professionnel et leurs centres de formation s'engagent également dans la transmission des valeurs citoyennes. 77 % participent au programme civique et culturel « Open Football Club » piloté par le FondaCtion du football, dont l'objectif est d'encourager les initiatives éducatives et sociales.



3

L'écosystème national de la filière football : l'économie numérique et l'innovation s'affirment



Médias TV et paris sportifs, piliers de la croissance

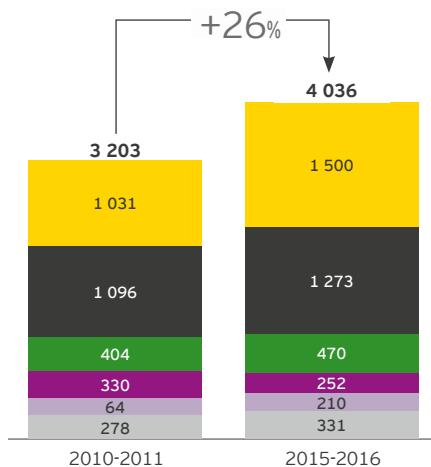
La TV reste un vecteur économique important du football

Avec 16 % d'augmentation de leur chiffre d'affaires entre 2010-2011 et 2015-2016, les médias TV ont un poids toujours aussi important dans l'écosystème du football (17 % du total), compte tenu de la multiplication des modes de consommation et de diffusion.

Cependant, sous l'effet de la concentration et des évolutions technologiques des médias TV, la croissance du chiffre d'affaires ne se traduit pas par une augmentation du nombre d'emplois, qui diminuent de 22 % sur les cinq dernières années.

L'offre TV se stabilise autour de deux acteurs incontournables, Canal + (qui compte environ 5 millions d'abonnés) et beIN Sport (qui revendique un peu plus de 3 millions d'abonnés). La chaîne cryptée historique compte encore et toujours sur le football pour assurer son développement. À titre d'exemple, le dernier PSG-FC Barcelone (saison 2016-2017) a rassemblé 42 % des abonnés de Canal +, un record pour la chaîne.

Évolution de l'impact national du football professionnel en chiffre d'affaires (en M€)



- Paris sportifs en points de vente
- Médias TV
- Jeux vidéo
- Médias presse
- Paris sportifs en ligne
- Autres (médias web, médias radio...)

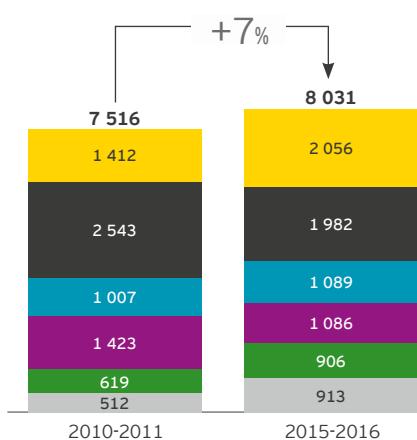
Source : Analyses EY 2017

La récente acquisition des droits TV des compétitions UEFA (Ligue des champions - Ligue Europa) par Altice, nouvel acteur dans l'achat de droits, illustre l'attractivité du football comme produit télévisuel.

Par ailleurs, la radio, relais médiatique historique du football, voit son chiffre d'affaires augmenter de 14 %, avec un effet identique sur l'emploi. Le football demeure très présent dans la grille des radios et reste un produit central de l'offre RMC.

En revanche, malgré un poids économique encore important (252 M€ de chiffre d'affaires en 2015-2016), la presse écrite continue de reculer (-24 % de chiffre d'affaires liés au football en cinq ans), même si le football reste central dans l'offre de *L'Équipe*, mais aussi de nombreux titres de la presse quotidienne nationale et régionale.

Évolution de l'impact national du football professionnel en emplois



- Paris sportifs en points de vente
- Médias TV
- Production et distribution d'équipements sportifs
- Médias presse
- Jeux vidéo
- Autres (médias web, médias radio...)

Source : Analyses EY 2017

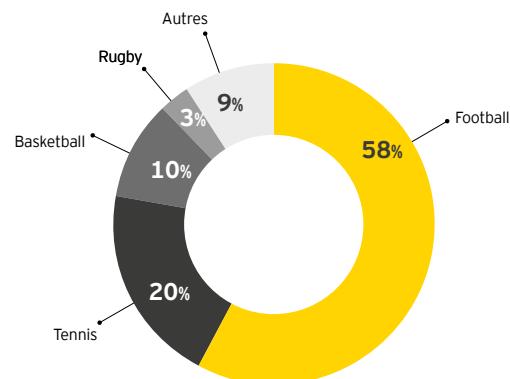
Les paris en points de vente confirment leur ancrage

Les paris sportifs en points de vente demeurent une composante majeure de l'économie du football professionnel à l'échelle nationale : ils représentent 1,5 Md€ pour la saison 2015-2016 contre 1,031 Md€ en 2010-2011, soit 20 % du chiffre d'affaires total de la filière. Ils sont en croissance de 45 % depuis la saison 2010-2011.

À cela s'ajoute la croissance importante des paris en ligne, dont le montant est passé de 64 M€ à 210 M€ en cinq saisons, et qui s'affirme comme un support alternatif d'importance. Selon l'ARJEL en 2016, le football représente 58 % des montants engagés dans l'ensemble des paris sportifs en ligne.

Notons que les emplois de ce secteur (2 343 personnes) dépassent désormais les effectifs liés au football professionnel dans les médias TV (1 982 personnes).

Ventilation des montants engagés dans les paris sportifs en ligne en 2016



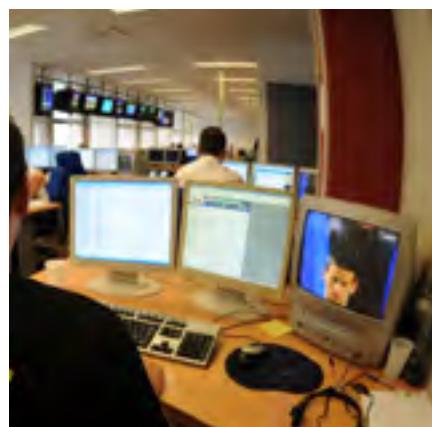
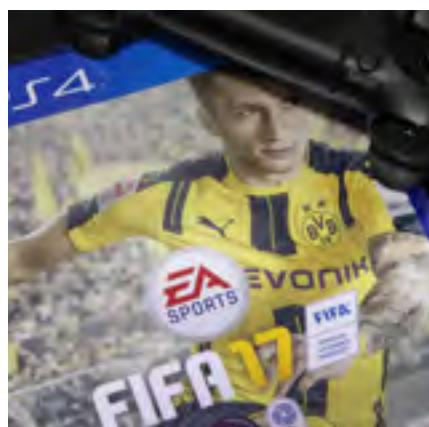
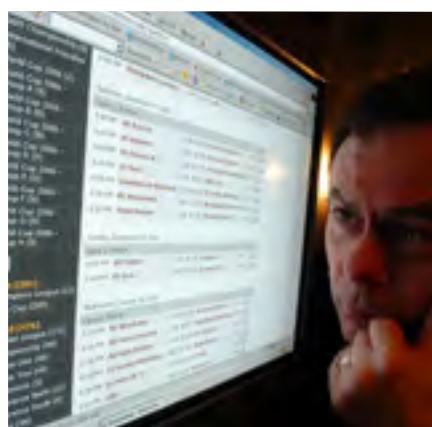
Source : Arjel, 2016

Le football professionnel étend son empreinte numérique

Tous postes confondus (médias web, jeux vidéo, paris en ligne), les secteurs numériques liés au football affichent une croissance de 51 % entre 2010-2011 et 2015-2016 pour un chiffre d'affaires de 729 M€.

Cette performance est liée à la bonne santé du secteur des jeux vidéo, porté notamment par des licences fortes comme FIFA. Selon le Syndicat des éditeurs de logiciels et de loisirs (SELL), le jeu FIFA 17 serait même le bien culturel le plus vendu en France en 2016.

Les médias web et les paris en ligne affichent une croissance considérable (respectivement +257 % et +228 %), mais un poids encore relatif dans leur secteur d'activité : les paris en ligne ne représentent « que » 12 % du chiffre d'affaires des paris totaux et les médias web seulement 3 % du chiffre d'affaires généré par le secteur des médias. Les plateformes digitales du football professionnel sont donc encore en émergence (et ne représentent que 1 400 emplois), mais ouvrent évidemment des perspectives considérables.





Le digital transforme les usages de la planète football

Une révolution au service de l'expérience des spectateurs

À l'instar des autres acteurs de l'économie, les clubs de football ont recours au numérique qui améliore l'expérience football de leurs clients.

De manière générale, l'outil digital est de plus en plus utilisé par les clubs afin d'augmenter leurs revenus. Notre enquête auprès des clubs souligne que 64 % d'entre eux utilisent le numérique pour accroître les ventes de places, alors que 73 % y ont recours pour augmenter les ventes de produits dérivés.

Les nouveaux stades (à Lyon ou à Nice, par exemple) proposent des solutions « 4.0 » afin de connecter les supporters et diversifier leur comportement d'achat. Au Groupama Stadium, 25 000 spectateurs (soit près d'un tiers de la capacité) peuvent se connecter au Wi-Fi, qui les situe dans le stade et leur permet de partager des émotions sur le réseau social du club... ou de commander directement depuis leur place.

La fidélisation des communautés

D'après notre enquête, 91 % des clubs interrogés disposent d'une équipe de community managers qui ont la responsabilité d'animer les communautés de fans autour de plateformes, d'applications communautaires et de réseaux sociaux. En novembre 2017, le PSG avait 32,1 millions de fans sur Facebook et l'OM près de 5 millions. L'Olympique Lyonnais peut se vanter de 1,1 million de « followers » sur Twitter, l'AS Monaco de 500 000 abonnés sur Instagram. Et la tendance se confirme également dans d'autres clubs dont les communautés jouent un rôle de premier plan. À titre d'exemple, le RC Lens dispose de 350 000 fans sur Facebook... soit 10 fois la population de la ville.

Le numérique crée également des opportunités pour étendre la notoriété des clubs. L'essor de l'e-Sport (dont l'audience devrait doubler à horizon 2020) en est un bon exemple. Certains clubs comme le PSG, Nantes, Monaco ou l'OL ont décidé de recruter des « stars » des jeux vidéo qui participent aux compétitions FIFA afin de concurrencer les Espagnols de Valence ou les Allemands de Schalke 04, pionniers dans le domaine.

Grands clubs français et européens sur les réseaux sociaux

Nombre de fans Facebook (en millions)

PSG	32,1	Real Madrid	106
AS Monaco	4,9	FC Barcelone	100,8
OM	4,8	Manchester United	73,8
OL	2,7	Bayern Munich	43,5
Autres L1	4,8	Juventus Turin	30,3
Total L1	49,3		

Source : Facebook, novembre 2017, News Tank Football

Nombre d'abonnés Twitter (en millions)

PSG	5,7	Bayern Munich	31,6
OM	2,6	Real Madrid	27,4
AS Monaco	1,9	FC Barcelone	25,2
OL	1,3	Manchester United	15,6
		Juventus Turin	5,4

Source : Twitter, novembre 2017

Terrains de football, terrains d'innovation

Santé et performance digitale pour les clubs

La majorité des clubs interrogés disent évidemment avoir recours à des outils numériques de mesure et d'amélioration de la performance des joueurs. Les GPS ou autres trackers figurent parmi les usages les plus classiques et permettent notamment aux entraîneurs d'analyser les performances et les niveaux de forme des joueurs. Depuis 2015, la FIFA autorise l'usage de ces technologies pendant les compétitions. L'innovation s'étend partout : désormais, la moitié des clubs déclare disposer d'un programme de R&D en matière médicale et, en cinq ans, ils ont plus que triplé leurs achats de prestations de santé auprès de professionnels locaux, qui sont passés de 6 M€ à 22 M€ de chiffre d'affaires sur la période. Le lien entre football et recherche se manifeste notamment par la présence croissante au sein des clubs de chercheurs et leur participation à des clusters technologiques et programmes d'accompagnement de start-up.



Le football investit dans l'écoresponsabilité

L'enquête menée auprès des clubs montre une diffusion relativement large, quoique perfectible, de pratiques écoresponsables. Quelques-uns s'engagent dans le recours aux énergies renouvelables, comme l'OL, l'OGC Nice ou le RC Lens, qui évoluent dans des stades neufs ou récemment réhabilités.

Une analyse plus fine permet par ailleurs de constater que les clubs les plus solides financièrement sont plus nombreux à adopter de nouvelles technologies de récupération de l'eau, à réaliser un bilan carbone et à utiliser des énergies renouvelables.

Notre enquête a permis de constater aussi que les clubs sont nombreux à promouvoir l'utilisation des transports en commun ou le covoiturage auprès de leurs supporters. 60 % des clubs répondants ont mis en place une politique en faveur de l'utilisation du réseau de transports publics vers le stade, 52 % des clubs ont noué un partenariat avec la ville ou l'intercommunalité afin de travailler ensemble à une optimisation du réseau, et enfin 48 % des clubs disposent d'une politique d'incitation au covoiturage.

Les collectivités et les entreprises de transports participent fréquemment à la mise en place de ces politiques : le FC Nantes et la TAN (société de transports nantais) sont convenus d'un accord qui permet aux supporters de se rendre gratuitement au stade les soirs de matchs. À Lyon, la Métropole a étendu une ligne de tramway jusqu'au Parc OL de Décines-Charpieu dans le cadre de l'ouverture du nouvel équipement. Cette politique porte clairement ses fruits, puisqu'entre 40 % et 60 % des supporters s'y rendent en transports en commun, alors que la part modale moyenne de ce mode de déplacement n'était que de 19 % en 2016 dans la métropole de Lyon.

Part des clubs ayant mis en place des actions écoresponsables

Tri sélectif



Politique de maîtrise des impressions papier



Utilisation de la visioconférence



Politique de récupération de l'eau



Source : questionnaire RSE clubs EY/UCPF/Première Ligue, avril-juin 2017, 25 répondants

TÉMOIGNAGE

Anthony Tondut

Médecin du SCO Angers

« Grâce à l'innovation technologique, notre métier a évolué »



Notre métier a évolué au cours des dernières années. La grande avancée réside, selon moi, dans un gain de temps significatif pour les prises de rendez-vous, l'accès aux résultats d'imagerie (sur tablette ou portable, par voie dématérialisée) et dans la qualité du suivi, grâce notamment à la mise à disposition par la Ligue du logiciel askamon, qui nous permet de gérer notre effectif (blessures, jours d'arrêt, statistiques...).

Dès lors, et ce sans aucun doute, **mon regard sur ces évolutions technologiques est plutôt bienveillant !**

La plupart des thérapeutiques utilisées pour les amateurs ont été inaugurées et adaptées pour les professionnels.

En ce qui concerne l'innovation technologique, **la démocratisation des suivis GPS, par exemple, nous permet de progresser dans la gestion et la prévention des blessures.**

Cependant, je suis bien forcé de constater que les clubs français accusent un certain retard par rapport aux autres grands championnats européens, notamment anglais, espagnol et allemand, qui disposent de moyens financiers plus importants.

TÉMOIGNAGE

Thomas Schmider

Fondateur de Prozone

« Le spectateur veut des statistiques en direct »



Parmi les multiples révolutions qui bouleversent le football professionnel, il en est une qu'il ne faut manquer sous aucun prétexte : le big data. **L'irruption du big data dans le football entraîne des mutations de fond** : que ce soit par l'optimisation des performances sportives ou par l'émergence de nouvelles dimensions dans le spectacle, elle réalloue ce qui fait la valeur dans l'économie du football.

Les données sont d'abord utilisées pour analyser en profondeur les matchs et les entraînements et travailler ainsi la performance des joueurs, tant individuelle que collective. Depuis plus d'une dizaine d'années, les innovations dans le domaine ont sans cesse gagné en ambition : outre les caméras et capteurs qui enregistrent les mouvements et permettent alors de réaliser des analyses tactiques, on dispose aujourd'hui de GPS très complexes qui fournissent tout type d'informations. Aujourd'hui, la France se situe dans une phase de ratrappage de ses voisins.

Quand Prozone a été créé en 2003/2004, les premiers clubs désireux d'intégrer les techniques de big data étaient surtout anglais ou espagnols. Il y a 5 ans, l'ensemble des clubs anglais de première, deuxième mais aussi de troisième division utilisait déjà ces méthodes. En France, on remarque une vraie accélération ces dernières années, portée notamment par certains clubs de Ligue 1 comme le PSG, l'OL et l'AS Saint-Étienne.

Enfin, dans le foot, les données ne sont pas juste l'apanage des clubs : le public en veut aussi ! On constate que de plus en plus de spectateurs souhaitent avoir accès aux données. C'est pourquoi les clubs investissent considérablement dans des stades de plus en plus connectés. Et il s'agit bien plus que de paiement dématérialisés, de paris en ligne ou d'applications mobiles : le spectateur désire désormais des statistiques en direct. **C'est une nouvelle façon de vivre le match !** C'est bien la preuve que la donnée devient au moins aussi importante que l'image.

Méthodologie

Impacts et sources

Cette 4^e édition du baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel français a été réalisée par EY à l'initiative de l'UCPF et de Première Ligue.

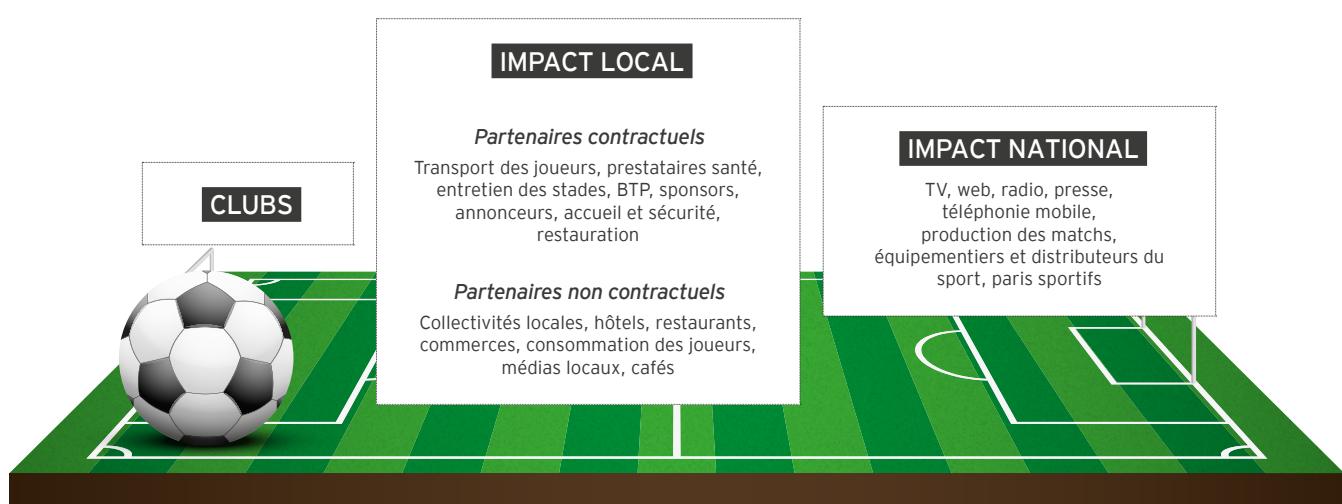
À l'instar des études de 2010, 2012 et 2014, le Baromètre du Football Professionnel 2017 vise à évaluer, pour la saison 2015-2016 :

- L'impact direct des clubs sur leur écosystème local ou national, mesuré en chiffre d'affaires et en emplois, mais aussi en matière de contribution fiscale, sociale et environnementale ;
- L'impact indirect des clubs sur les prestataires, fournisseurs et acteurs de la filière, également en chiffre d'affaires et emplois, et ce au niveau de leur territoire de référence, mais aussi dans un périmètre national.

Ainsi, ce baromètre distingue trois cercles d'activité économique dans lesquels les clubs de football exercent une influence sur une grande variété d'activités.

L'analyse s'appuie sur l'exploitation des données DNCG 2015-2016 publiées en 2017, sur les informations mises à disposition par Première Ligue et l'UCPF, mais aussi sur une enquête menée auprès des clubs et leurs collectivités territoriales de référence entre avril et juin 2017.

En comparaison avec l'édition 2014, la méthodologie de calcul de certains impacts de chiffre d'affaires ou d'emplois a été affinée. Afin d'apprécier l'évolution des impacts clubs, locaux et nationaux sur des bases homogènes, EY a réalisé une actualisation rétroactive des résultats des éditions précédentes pour les rendre comparables avec l'édition 2017.



Les clubs ayant participé à l'enquête

AJ Auxerre, AS Monaco FC, AS Saint-Étienne, Chamois Niortais FC, Clermont Football 63, FC Girondins de Bordeaux, FC Lorient, FC Nantes, FC Sochaux Montbéliard, GFCO Ajaccio, La Berrichonne de Châteauroux (National 1), LOSC Lille, Montpellier Hérault SC, Nîmes Olympique, OGC Nice, Olympique de Marseille, Olympique Lyonnais, Paris FC, Paris Saint-Germain, RC Lens, SM Caen, Stade Brestois 29, Stade de Reims, Stade Rennais FC, Toulouse FC, US Orléans (National 1)

Les collectivités ayant participé à l'enquête

Communauté d'agglomération de Bastia ; SC Bastia, Communauté d'agglomération havraise ; Le Havre AC, Communauté d'agglomération Nîmes Métropole ; Nîmes Olympique, Communauté d'agglomération Valenciennes Métropole ; Valenciennes FC, Communauté urbaine Saint-Étienne Métropole ; AS Saint-Étienne, Département de la Haute-Corse ; SC Bastia, CA Bastia, Département du Doubs ; FC Sochaux Montbéliard, Département du Pas-de-Calais ; RC Lens, Département du Puy-de-Dôme ; Clermont Football 63, Département de la Loire ; AS Saint-Étienne, Département du Loiret ; US Orléans, Département de la Seine-Maritime ; Le Havre AC, Métropole Européenne de Lille ; LOSC, Métropole de Lyon ; Olympique Lyonnais, Montpellier Méditerranée Métropole ; Montpellier Hérault SC, Métropole du Grand Nancy ; AS Nancy Lorraine, Nantes Métropole ; FC Nantes, Région Centre-Val de Loire ; Tours FC, US Orléans, Région Pays de la Loire ; FC Nantes, Angers SCO, Ville de Lens ; RC Lens, Ville de Monaco ; AS Monaco, Ville de Nice ; OGC Nice, Ville de Nîmes ; Nîmes Olympique, Ville de Paris ; PSG, Paris FC, Ville de Reims ; Stade de Reims, Ville de Rennes ; Stade Rennais FC

Les clubs dans le périmètre du Baromètre du Football Professionnel 2017

Ligue 1 Conforama	Domino's Ligue 2	Championnat de National
Angers SCO	AC Ajaccio	CA Bastia
AS Monaco FC	AJ Auxerre	La Berrichonne de Châteauroux
AS Saint-Etienne	AS Nancy Lorraine	US Orléans
EA Guingamp	Chamois Niortais FC	
ESTAC Troyes	Clermont Foot 63	
FC Lorient	Dijon FCO	
FC Girondins de Bordeaux	Evian Thonon Gaillard FC	
FC Nantes	FBBP 01	
GFCO Ajaccio	FC Metz	
LOSC Lille	FC Sochaux Montbéliard	
Montpellier Hérault SC	Le Havre AC	
OGC Nice	Nîmes Olympique	
Olympique de Marseille	Paris FC	
Olympique Lyonnais	RC Lens	
Paris Saint-Germain	Red Star FC	
SC Bastia	Stade Brestois 29	
SM Caen	Stade Lavallois	
Stade de Reims	Tours FC	
Stade Rennais FC	US Créteil-Lusitanos	
Toulouse FC	Valenciennes FC	

Détail des données d'impact



Chiffre d'affaires (M€)

Source : Analyses EY - 2017

Secteurs/activités	CA 2015-2016	CA 2012-2013	CA 2010-2011	Évolution CA sur 5 saisons
CLUBS				
Droits audiovisuels	762	735	709	+7%
Sponsoring	372	241	224	+66%
Recettes des matchs	183	159	149	+23%
Résultat des transferts de joueurs	429	220	182	+136%
Produits divers	374	366	162	+131%
Total impact direct	2 120	1 721	1 426	+49%
TERRITORIAL				
Accueil et sécurité des stades	27	26	25	+8%
Restauration et hébergement du public des matchs	312	305	303	+3%
Prestations de restauration pour les clubs	48	54	29	+66%
BTP	159	249	176	-10%
Vente de téléviseurs et matériels associés	198	127	215	-8%
Collectivités locales	NA	NA	NA	NA
Commerces	57	53	51	+12%
Prestataires de services des clubs	42	31	32	+31%
Entretien des stades	25	16	14	+79%
Prestataires de santé des clubs	22	7	6	+267%
Fournisseurs d'équipements informatiques	6	6	7	-14%
Distribution d'énergie	6	6	8	-25%
Transport du public	76	71	68	+12%
Transport des joueurs	30	23	25	+20%
Hébergement du personnel des clubs	8	7	8	0%
Presse quotidienne régionale	51	72	79	-35%
Consommation des joueurs	176	179	158	+11%
Consommation du personnel des clubs	112	121	104	+8%
Total impact territorial	1 355	1 353	1 308	+4%
NATIONAL				
Médias TV	1 273	1 143	1 096	+16%
Instances du football	56	55	61	-8%
Médias presse	252	304	330	-24%
Médias web	50	29	14	+257%
Médias radio	25	25	22	+14%
Production et distribution d'équipements sportifs	165	160	153	+8%
Jeux vidéo	470	388	404	+16%
Paris sportifs en points de vente	1 500	1 478	1 031	+45%
Paris sportifs en ligne	210	123	64	+228%
Production audiovisuelle des matchs	35	30	28	+25%
Total impact national	4 036	3 753	3 203	+26%
TOTAL	7 511	6 809	5 937	+27%



Emplois

Source : Analyses EY - 2017

Secteurs/activités	Emplois 2015-2016	Emplois 2012-2013	Emplois 2010-2011	Évolution emplois sur 5 saisons (en %)
CLUBS				
Joueurs professionnels	1 086	1 165	1 064	+2%
Joueurs en formation	1 035	987	1 142	-9%
Encadrement sportif	1 265	583	733	+73%
Personnel administratif et médical	3 955	2 196	1 933	+105%
Total impact direct	7 341	4 931	4 872	+51%
TERRITORIAL				
Accueil et sécurité des stades	7 430	7 159	6 978	+6%
Restauration et hébergement du public des matchs	4 422	4 321	4 288	+3%
Prestations de restauration pour les clubs	678	771	414	+64%
BTP	827	1 769	1 352	-39%
Vente de téléviseurs et matériels associés	895	573	973	-8%
Collectivités locales	249	209	162	+54%
Commerces	259	242	233	+11%
Prestataires de services des clubs	287	184	216	+33%
Entretien des stades	570	369	323	+76%
Prestataires de santé des clubs	543	172	148	+267%
Fournisseurs d'équipements informatiques	19	21	24	-21%
Distribution d'énergie	8	8	10	-20%
Transport du public	360	335	321	+12%
Transport des joueurs	290	226	245	+18%
Hébergement du personnel des clubs	91	79	91	0%
Presse quotidienne régionale	235	332	365	-36%
Consommation des joueurs	1 410	1 515	1 333	+6%
Consommation du personnel des clubs	870	1 011	868	0%
Total impact territorial	19 443	19 296	18 344	+6%
NATIONAL				
Médias TV	1 982	2 270	2 543	-22%
Instances du football	120	117	131	-8%
Médias presse	1 086	1 311	1 423	-24%
Médias web	230	134	65	+254%
Médias radio	108	108	95	+14%
Production et distribution d'équipements sportifs	1 089	1 053	1 007	+8%
Jeux vidéo	906	685	619	+46%
Paris sportifs en points de vente	2 055	2 025	1 412	+46%
Paris sportifs en ligne	288	168	88	+227%
Production audiovisuelle des matchs	167	143	133	+26%
Total impact national	8 031	8 014	7 516	+7%
TOTAL	34 815	32 241	30 732	+13%

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

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

© 2017 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Studio EY France - 1707SG496

SCORE France N° 2017-067

Crédits photo : Dan Gold, Sandro Schuh, Première Ligue, UCPF,
Shutterstock



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

Contact

EY

Marc Lhermitte

Associé, Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 1 46 93 72 76

Mail : marc.lhermitte@fr.ey.com

UCPF

Naïma Essabi

Chargée de communication

Tél. : +33 1 55 73 32 32

Mail : nessabi@ucpf.fr

Première Ligue

Bruno Belgodère

Directeur des activités économiques

Tél. : +33 1 53 65 38 42

Mail : bbelgodere@premiere-ligue.fr

ey.com/fr