

■ 2 050 millions d'euros : le chiffre d'affaires cumulé des clubs de l'élite masculine du football, rugby, basket, handball, volley et hockey sur glace en 2020-2021.

■ Crise sanitaire : entre huis clos et jauges réduites, l'économie des clubs a été particulièrement impactée par la crise du covid-19.

ÉCONOMIE

LES CHIFFRES CLÉS DU SPORT PROFESSIONNEL

Dans un contexte pesant de crise sanitaire, notre dossier récurrent sur les chiffres clés du sport professionnel fête ses 10 ans... Les modèles économiques des premières divisions masculines de L1, Top 14, Jeep Elite, Lidl Starligue, Ligue AM et Ligue Magnus sont à nouveau passés au crible.

Dossier coordonné par Christophe Lepetit

SOMMAIRE

- P. 16 — la Ligue 1 doublement fragilisée par la crise sanitaire et Mediapro
P. 20 — Le Top 14 en mode « survie »
P. 24 — Basketball et handball : la salutaire crise du covid

- P. 28 — La Ligue AM et la Ligue Magnus encore en voie de structuration
P. 30 — Interview : « Veiller à l'exemplarité du sport professionnel sur les valeurs de la République et à sa responsabilité sociétale »

LA LIGUE 1 DOUBLEMENT FRAGILISÉE PAR LA CRISE SANITAIRE ET MEDIAPRO

Durement frappés par la double crise du covid-19 et Mediapro les clubs professionnels français ont enregistré deux exercices comptables extrêmement dégradés, obligeant leurs actionnaires à un soutien sans précédent.

La publication simultanée, début 2022, des données comptables 2019/2020 et 2020/2021 des clubs professionnels de football, a permis de mesurer l'ampleur des dégâts causés par cette double crise. Le résultat net cumulé de ces deux exercices s'est ainsi avéré déficitaire de 954 millions d'euros, dont 916 pour les seuls clubs de L1. Si les exercices bénéficiaires ont plutôt toujours été l'exception, une telle ampleur n'avait cependant jamais été observée jusqu'à présent, ceci étant la conséquence d'un terrible effet ciseau avec une

nette réduction des revenus, y compris des plus-values de transfert, et des charges qui ont continué de progresser.

UNE ÉCONOMIE DUREMENT IMPACTÉE

Le double épisode covid-19-Mediapro a, sans surprise, considérablement affecté l'économie des clubs de L1 au cours des exercices 2019/2020 et 2020/2021, provoquant un manque à gagner considérable et consommant leurs fonds propres.

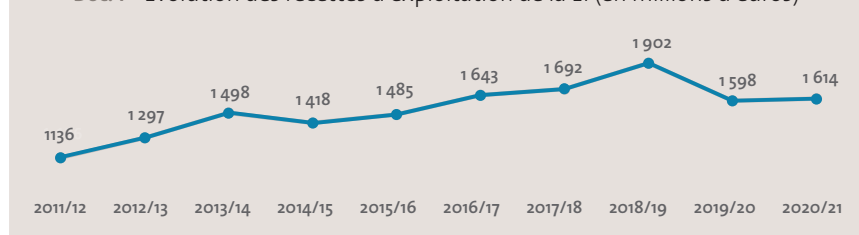
DES RECETTES D'EXPLOITATION EN CHUTE LIBRE

Ces deux crises simultanées sont venues mettre fin à une croissance quasi continue des recettes d'exploitation des 20 clubs de L1. Celles-ci sont passées de 1,902 milliard d'euros en 2018/2019 à 1,598 milliard d'euros en 2019/2020 avant de très légèrement rebondir à hauteur de 1,614 milliard d'euros en 2020/2021. La L1 a ainsi vu ses revenus fondre de 15 % entre 2019 et 2021 (v. doc. 1) :

- les droits audiovisuels ont reculé de 23 % passant de 901 millions d'euros en 2018/2019 à 836 millions d'euros en 2020/2021. Alors que cette saison aurait dû être la première du cycle record 2020/2024 pour lequel Mediapro avait acquis 80 % des rencontres, la défaillance de ce dernier (entérinée en décembre 2020) a largement grevé les recettes des clubs de L1. Cette défaillance a conduit la Ligue de football professionnel (LFP) à signer un accord avec Canal+ pour éviter un « écran noir » sur la fin de la saison 2020/2021 et à relancer en urgence un appel d'offres pour un cycle raccourci 2021/2024 ayant vu arriver Amazon ;

- entre l'arrêt prématuré de la saison 2019/2020 et une saison 2020/2021 jouée quasi intégralement à huis clos (ou avec des jauges très réduites), les recettes matches se sont réduites à peau de chagrin. Elles sont ainsi passées de 201 millions d'euros en 2018/2019 à 170 millions d'euros en 2019/2020 puis à un peu moins de 8 millions d'euros en 2020/2021. À noter que ce manque à gagner a été (très) partiellement couvert par l'État à travers le fonds de compensation des pertes billetterie (enregistré en « autres produits ») ;

Doc. 1 – Évolution des recettes d'exploitation de la L1 (en millions d'euros)



■ les autres produits ont également considérablement chuté (-17 % entre 2018/2019 et 2020/2021) passant de 386 millions d'euros à 319 millions d'euros. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette évolution, notamment la baisse des revenus de *merchandising* ; ■ les recettes de sponsoring sont au final les seules à s'être affichées en hausse entre 2018/2019 et 2020/2021 (+14 %) s'établissant à 451 millions d'euros en cumulé. Ceci démontre la fidélité dont ont globalement fait preuve les sponsors des clubs afin de les accompagner dans la crise et résulte également de la signature de certains contrats structurants de la part du PSG (Nike, Accor) juste avant l'écroulement de cette dernière (v. doc. 2).

DES CHARGES D'EXPLOITATION EN LÉGÈRE HAUSSE

Dans le même temps, les clubs n'ont pas été en mesure de réduire leurs charges d'exploitation. Celles-ci se sont ainsi établies à 2,772 milliards d'euros à l'occasion de la saison 2020/2021, soit leur plus haut niveau historique. Entre 2018/2019 et 2020/2021, elles ont progressé de plus de 166 millions d'euros (+6 %). Ce maintien à un niveau élevé s'explique par la difficulté à ajuster rapidement des charges dont le montant dépend, en grande partie, d'engagements pluriannuels (contrats de joueurs, dotations aux amortissements) :

■ la masse salariale chargée est ainsi restée à un niveau très élevé. Entre 2018/2019 et 2020/2021, elle a progressé de 2 % pour atteindre son plus haut niveau historique (1,586 milliard d'euros). Ni la mobilisation de l'activité partielle (sur l'exercice

2019/2020) ni les exonérations de cotisations sociales, pas plus que la signature d'accord d'aménagements salariaux dans certains clubs n'ont pu endiguer cette hausse. Le rythme de croissance de la masse salariale chargée s'est toutefois ralenti par rapport aux exercices précédant l'écroulement de la crise ;

■ le coût des mutations est lui aussi en progression sur la période (+24 %) et s'établit à 655 millions d'euros en cumulé. Ceci s'explique notamment par des honoraires d'agents (119 millions d'euros en 2020/2021 contre 104 millions d'euros en 2018/2019) et des dotations aux amortissements (536 millions d'euros contre 397 millions d'euros) en hausse ;

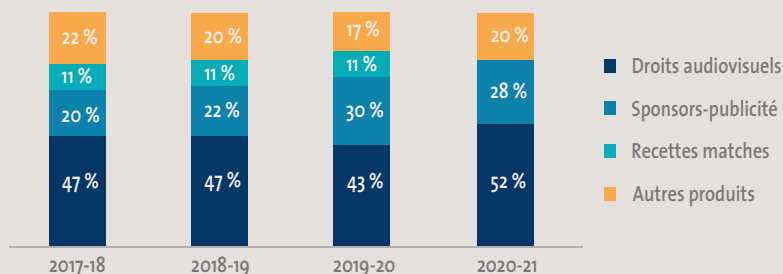
■ poste « fourre-tout », les autres charges sont les seules à évoluer à la baisse, passant de 715 à 531 millions d'euros entre 2019 et 2021. Ceci s'explique en particulier par la baisse des frais d'organisation de matches en raison des jauges très réduites (5 000 spectateurs) et des huis clos imposés par les conditions sanitaires.

UNE PERTE NETTE RECORD EN RAISON DE L'ATONIE DU MARCHÉ DES TRANSFERTS

Avec des recettes en nette baisse et des charges en légère progression, le résultat

d'exploitation des clubs s'est détérioré dans des proportions considérables. Sur les deux saisons 2019/2020 et 2020/2021, les clubs de L1 ont enregistré une perte d'exploitation cumulée de 2,228 milliards d'euros. Habituellement à corriger ce déficit d'exploitation par des plus-values de cessions de joueurs, les clubs de L1 n'ont, cette fois, pu que très modestement bénéficier des transferts. Affectés eux aussi par la crise sanitaire, les principaux championnats « clients » de la L1 ont en effet été conduits à réduire la voilure. Ainsi, s'il s'est maintenu à 624 millions d'euros en 2019/2020 (un certain nombre d'opérations de transferts ayant été réalisé lors des mercatos de l'été 2019 et de l'hiver 2020), le résultat de mutation a chuté à l'occasion de la saison 2020/2021 (321 millions d'euros). Le résultat opérationnel courant s'est ainsi affiché à -837 millions d'euros, obligeant de nombreux actionnaires à abandonner tout ou partie de leurs comptes-courants (pour un solde total de 226 millions d'euros), ce qui aura permis *in fine* de ramener le résultat net à 646 millions d'euros (v. doc 3). C'est là un autre enseignement de cette crise : elle a largement « consommé » les fonds propres des clubs, ceux-ci passant de 1 457 millions d'euros en 2018/2019 (dont 889 millions d'euros au titre des capitaux propres) ●●●

Doc. 2 – Composition du chiffre d'affaires de la L1



●●● à 758 millions d'euros en 2020/2021 (dont 536 millions d'euros de capitaux propres), soit une baisse de 48 %. La reconstitution des fonds propres sera probablement au cœur des enjeux dans les prochaines saisons (v. doc. 3 et 4).

LES GRANDS ENJEUX DES MOIS À VENIR

Élu président de la LFP en septembre 2020, au cœur de la crise sanitaire et à l'aune de la défaillance de Mediapro, Vincent Labrune a été très rapidement plongé dans le bain. Les semaines et mois à venir seront cruciaux avec plusieurs sujets d'importance dont nous avons fait une sélection.

MISE EN PLACE DES RATIOS DNCG

La crise et ses conséquences économiques n'ont fait que renforcer la conviction de la

Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) de l'impérieuse nécessité de se doter de nouveaux outils de gestion et, plus largement, de renforcer la régulation du football professionnel. Ceci a notamment été rappelé à de nombreuses reprises ces dernières années par Jean-Marc Mickeler, président de l'instance de régulation du football professionnel. Ce dernier indiquait ainsi en février 2022 que, s'il existait « une responsabilité de chaque club à prendre les bonnes décisions pour réduire sa masse salariale », il devenait urgent de procéder à de nombreuses réformes plus collectives, évoquant notamment le plafonnement salarial ou la limitation de la taille des effectifs¹. C'est dans cet objectif que, sur proposition de la DNCG, la mise en place de ratios de gestion, validée avant l'éclatement des deux crises, sera effective dès la saison prochaine. Deux ratios seront ainsi surveillés par la DNCG :

■ un ratio de masse salariale. Celui-ci intégrera au numérateur la masse salariale (des joueurs professionnels et de l'entraîneur principal), l'amortissement des indemnités de mutation et les honoraires d'intermédiaires sportifs. Son dénominateur sera composé des produits d'exploitation et des plus-values de mutations de joueurs prévues au budget. Le plafond acceptable du ratio a été fixé à 70 % ;

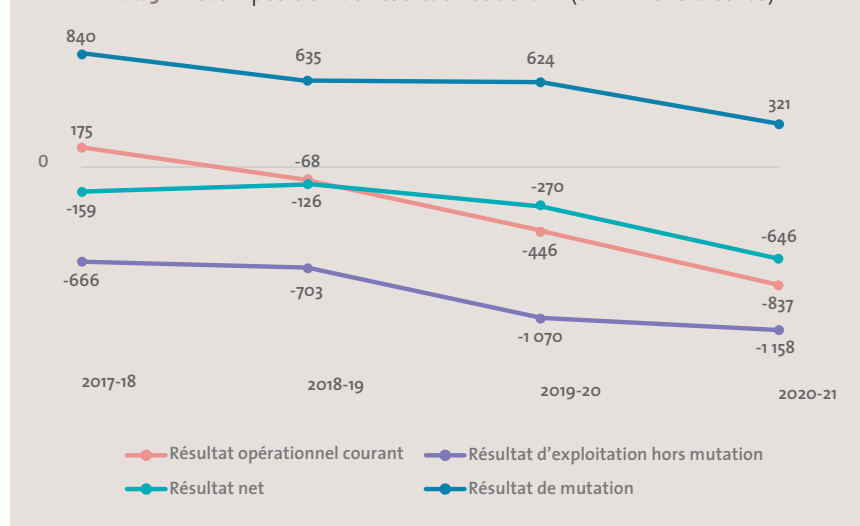
■ un ratio de fonds propres mettant en rapport les fonds propres (capitaux propres et comptes-courants d'actionnaires bloqués sur la saison) et le passif exigible. Celui-ci se compose de la dette financière, de toutes les autres dettes non courantes telles qu'inscrites au bilan de la saison écoulée et du bilan prévisionnel, à l'exception des dettes liées au financement des infrastructures, et des dettes sur indemnités de mutations de joueurs, ainsi que des comptes-courants d'actionnaires non bloqués, non attribuables au financement des infrastructures. Ce ratio devra être à un niveau supérieur ou égal à 100 %.

Le non-respect concomitant de ces ratios pourra se traduire par la prise de mesure de la part de la DNCG à l'encontre des clubs concernés, sans que cela ne soit pour autant automatique.

LANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE ET APPEL D'OFFRES « DROITS TV »

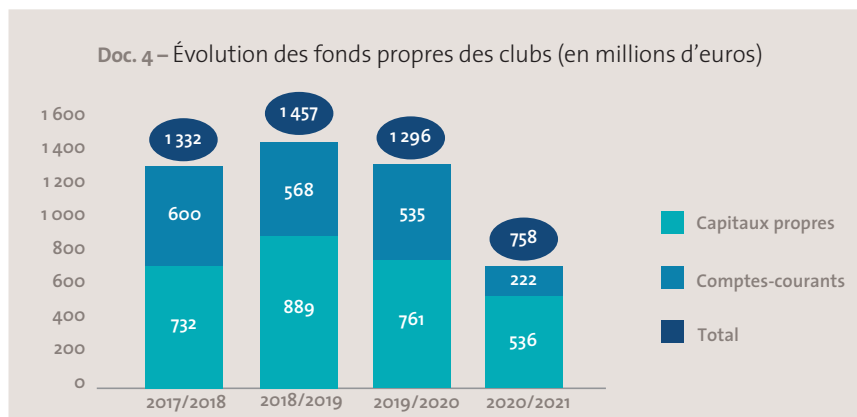
L'autre grande évolution concerne le lancement de la filiale commerciale de la LFP au sein de laquelle le fonds d'investissement CVC Capital Partners a pris une

Doc. 3 – Décomposition du résultat net de la L1 (en millions d'euros)



1. <https://www.lequipe.fr>.

participation de 13 % contre un montant de 1,5 milliard d'euros². Rendue possible par la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France et officialisée par un vote de l'assemblée générale en date du 26 juillet, la création de cette filiale est l'aboutissement d'un travail de longue haleine mené par Vincent Labrune et les équipes de la LFP et marque le lancement d'un ambitieux projet de développement du football français dont l'objectif vise à faire en sorte de (re)devenir compétitif au niveau européen tant sur le plan sportif que sur le plan économique. La somme apportée par CVC sera versée aux clubs de L1 et de L2 avec un choix clairement affirmé de privilégier les clubs-phares, ceux à même de tirer sportivement et économiquement le football français vers le haut. Ainsi, le PSG percevra 200 millions d'euros, Lyon et Marseille 90 millions d'euros, Nice, Lille, Rennes et Monaco 80 millions d'euros, les autres clubs de L1 33 millions d'euros et les clubs relégués en L2 16,5 millions d'euros. En revanche, les clubs de L2 ne toucheront rien de cette somme. L'utilisation de ces fonds ne sera pas laissée intégralement à la discrétion des clubs. Si la première tranche sera versée sans condition (à l'exception, importante, de la présence de fonds propres positifs au 30 juin 2022), les versements des échéances futures seront eux soumis à l'approbation d'une commission d'octroi (composée des présidents de la LFP, de la DNCG et de la commission « licence-clubs »). Celle-ci sera chargée de vérifier l'adéquation des projets des clubs avec les axes du projet de développement du football français, d'une part, et les besoins individuels de chaque



club, d'autre part. Un choix ambitieux qui apparaît tout à fait pertinent afin d'éviter que cette manne ne serve qu'à financer une course à l'armement sportive. Parmi les premiers chantiers de la société commerciale figurent notamment la préparation de l'appel d'offres pour la commercialisation des droits TV domestiques de la L1 et de la L2 sur le cycle 2024/2028 – qui devrait selon toute vraisemblance intervenir d'ici quelques mois – et celui de la valorisation des droits internationaux. À noter que, pour la répartition de ces futurs droits domestiques et internationaux, comme pour la manne de la filiale commerciale, le choix de privilégier les locomotives sportives a également été entériné.



RÉDUCTION DU NOMBRE DE CLUBS EN L1 ET L2

Enfin, la saison 2022/2023 verra aussi entrer en vigueur la réforme sportive visant à réduire le nombre de clubs professionnels. L1 et L2 passeront de 20 à 18 clubs, ce qui se traduira par 4 descentes de L1 à L2 et seulement 2 montées de L2 en L1. La saison prochaine s'annoncera donc particulièrement palpitante sportivement avec une lutte pour le maintien qui pourrait concerner un nombre conséquent de clubs... Une lutte qui ne sera pas sans enjeu, notamment sur le plan économique, la DNCG ayant indiqué dans son dernier rapport que le manque à gagner moyen lors d'une relégation s'élève à plus de 10 millions d'euros. ■

AUTEUR **Christophe Lepetit**
TITRE Responsable des études économiques,
 Centre de droit et d'économie du sport

2. <https://www.lfp.fr>.

LE TOP 14 EN MODE « SURVIE »

Si l'économie des clubs du Top 14 a été profondément affectée par la crise sanitaire, les mécanismes de régulation mis en place par la Ligue nationale de rugby ont permis d'éviter le pire pour les clubs.

La pandémie liée au covid-19 a eu, lors de la saison 2020-21, des conséquences très lourdes sur l'économie du Top 14. Elle a en effet contraint les clubs dans leur capacité à accueillir du public et à offrir à leurs sponsors des opportunités pour activer leurs partenariats. Amputé de ces recettes, l'équilibre financier des clubs s'en trouva fragilisé, d'autant plus que les clubs durent assumer le versement des rémunérations des joueurs qui représentent leur principale charge d'exploitation. C'est uniquement grâce aux différentes modalités de soutien mises en place par l'État, à la solidarité dont ont fait preuve leurs partenaires et leur public et à la solidité de leurs fonds propres que les clubs ont pu passer cette nouvelle saison sans trop de difficultés.

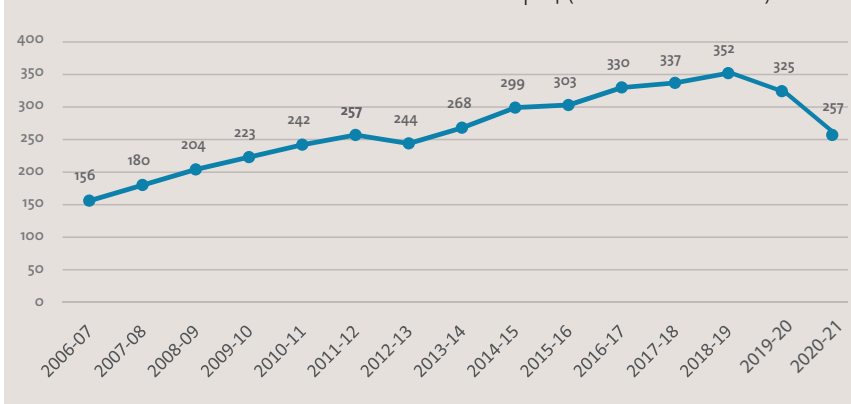
DES PRODUITS D'EXPLOITATION EN NET RECUL

Pour la deuxième année consécutive, les produits d'exploitation des clubs du Top 14 diminuent, principalement en raison de l'organisation de rencontres en conditions dégradées, avec des jauges réduites ou à huis clos. Privés de ces revenus *match-day*,

les produits d'exploitation s'établissent à 257 millions d'euros en 2020/2021, en baisse de 21 % en un an et de 27 % depuis 2018/2019, dernière saison avant la crise. Il est néanmoins bon de rappeler qu'avant la crise, les produits d'exploitation des clubs du Top 14 avaient connu une période de croissance quasi continue, fruit du travail de l'ensemble des acteurs du secteur (v. doc. 1). La structure des produits d'exploitation des clubs, d'ordinaire très stable, a été très large-

ment altérée par la crise. Les recettes *match-day* (billetterie et abonnements) ont chuté de 44 millions d'euros (-93 %), et le poids du partenariat dans les recettes des clubs, proche depuis de nombreuses années des 50 %, tombe à 39 % en 2020/2021. La baisse historique des recettes de partenariat doit malgré tout être relativisée, en raison de la comptabilisation en produits exceptionnels des renoncements aux remboursements des prestations commerciales non servies. La solidarité dont ont fait preuve les partenaires des clubs n'a donc pas impacté leurs résultats d'exploitation mais plutôt leurs résultats exceptionnels. En parallèle, et alors que les subventions étaient devenues des recettes marginales pour les clubs (comptant pour seulement 3 % en 2019/2020), celles-ci représentaient 18 % en 2020/2021. Ce poste « subventions » n'intègre pourtant pas les prestations de services au profit des collectivités (classées en partenariat), ni l'achat de places (classé dans les recettes

Doc. 1 – Évolution du chiffre d'affaires du Top 14 (en millions d'euros)



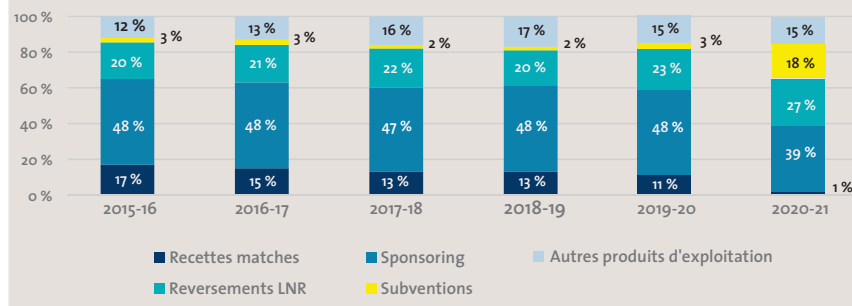
matches), mais on retrouve ici l'effet des dispositifs de soutien au sport professionnel tels que le fonds de compensation des pertes de billetterie ou le fonds de solidarité. Le soutien moyen des collectivités locales se maintient en parallèle autour de 1,2 million d'euros, en grande partie en provenance des communes et des agglomérations (79 % du total des subventions). Les versements de la Ligue nationale de rugby (LNR), qui sont restés constants en moyenne autour de 5 millions d'euros, voient leur poids augmenter dans des budgets en baisse. Rappelons qu'ils sont issus des revenus centralisés par la Ligue et répartis entre clubs *via* les dispositifs de soutien à la formation, de compensation liée à la mise à disposition des internationaux et des caisses de blocage des phases finales (v. doc. 2). L'ensemble de ces données, calculées au niveau de la division, cachent pourtant des disparités très fortes entre clubs, que la crise a eu tendance à amplifier. Si le budget moyen s'établit à 24 millions d'euros en 2020/2021, on note ainsi un rapport supérieur à 3 entre le budget maximum (37 millions d'euros) et le budget minimum (11 millions d'euros) des clubs de la division¹, illustrant la diversité des forces en présence. Les recettes de partenariat varient par exemple de 10 millions d'euros entre les deux extrêmes. L'hétérogénéité explique par ailleurs pourquoi le montant fixe versé par la LNR a une importance capitale pour les plus petits clubs. Pour résumer l'hétérogénéité, notons que les trois clubs générant le moins de revenus compilent 12,7 % des recettes de la division, pendant qu'à l'autre extrême, 33 % des revenus de la division sont générés par les trois clubs les plus performants à ce sujet (v. doc. 3).

DES CHARGES D'EXPLOITATION CONTENUES

Si en moyenne, les produits d'exploitation des clubs s'établissent à 18,35 millions d'euros en 2020/2021, les charges d'exploitation, pourtant en baisse de 7 %, atteignent un niveau bien supérieur, à 26,25 millions d'euros. Les clubs ont en effet dû assumer l'essentiel des charges salariales, en raison de la tenue de la saison sportive dans son intégralité, et n'ont eu recours à l'activité partielle que pour le personnel administratif, en particulier les commerciaux et les personnes impliquées dans les opérations de billetterie. C'est ainsi essentiellement les charges liées à l'organisation des matches et des réceptifs qu'ont pu diminuer les clubs (-14 millions d'euros en un an). Cette situation crée un précédent dans la composition des charges d'exploitation, plutôt stable sur la décennie précédente, puisqu'on assiste à une augmentation mécanique du poids des salaires (de 61 à 65 % en un an), en contrepartie par exemple d'une réduction du poids des achats (de 9 à 5 %).

L'analyse des masses salariales des clubs éclaire sur l'équilibre compétitif de la compétition. Sous l'effet du *salary cap*, on observe un resserrement des masses salariales les plus élevées. Ainsi, onze clubs présentent une masse salariale proche de 11 millions d'euros. À l'autre extrême, trois clubs disposent de masses salariales très éloignées du plafond, inférieures à 5,5 millions d'euros. D'ailleurs, la corrélation entre résultat sportif et masse salariale n'est élevée que dans le bas du classement, ce qui confirme l'impression d'un championnat à deux vitesses : certains clubs – les plus pauvres – semblent destinés à lutter toute la saison pour éviter les dernières places du classement pendant que les autres – les mieux portants – pourront lutter pour atteindre les phases finales. Néanmoins, force est de constater que l'aléa sportif est par contre très fort entre les clubs à budgets élevés, en raison de la densité des masses salariales induite par le *salary cap*. Toujours à propos de ces masses salariales, on observe ●●●

Doc. 2 – Ventilation des produits d'exploitation du Top 14



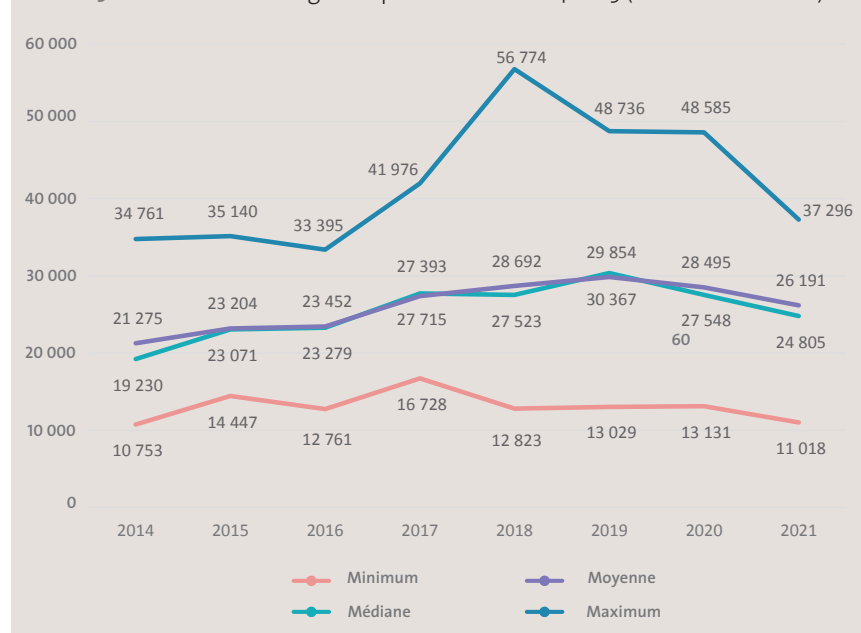
1. Les budgets utilisés dans ce calcul correspondent à la plus grande masse entre les produits et les charges dans chaque club.

●●● qu'à l'issue de la saison, la masse salariale chargée représente 85,9 % des produits d'exploitation. Ce ratio serait particulière-

ment inquiétant s'il était structurel, mais il démontre surtout que les clubs n'ont pas eu la possibilité d'ajuster leur masse salariale

de façon aussi rapide pour contrer les effets de la crise. La généralisation des contrats de travail pluriannuels offerts aux joueurs et la course toujours effrénée pour attirer le talent sont deux arguments permettant de justifier la rigidité de ce poste de charges (v. doc. 4).

Doc. 3 – Évolution des budgets depuis la saison 2014-2015 (en milliers d'euros)

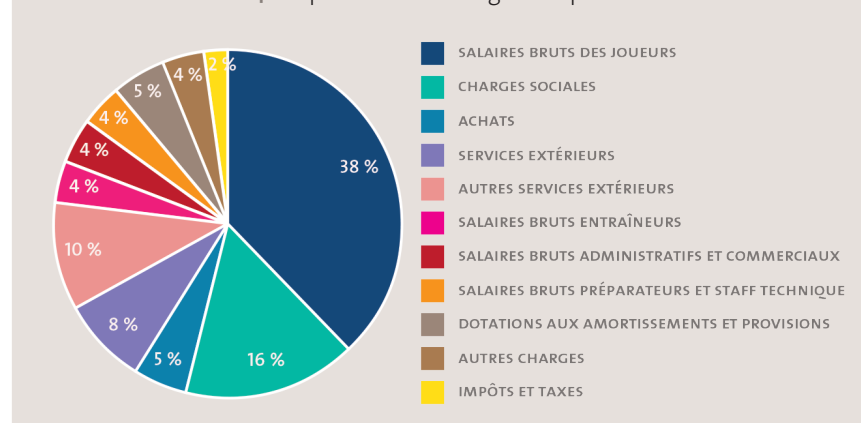


DÉFICIT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL RECORDS

Dans ce contexte particulier et compliqué pour les clubs, le déficit d'exploitation atteint un niveau record, les clubs de Top 14 perdant plus de 82 millions d'euros dans le cadre de leur activité. Si la structure financière de certains clubs et le soutien sans faille de certains propriétaires ont historiquement permis à la division de présenter des déficits d'exploitation structurels, le niveau atteint en 2020/2021 apparaît non soutenable. Seuls trois clubs présentent un résultat positif, pendant qu'un club réalise un déficit d'exploitation supérieur à 20 millions d'euros, un montant supérieur au budget de certains clubs de la division.

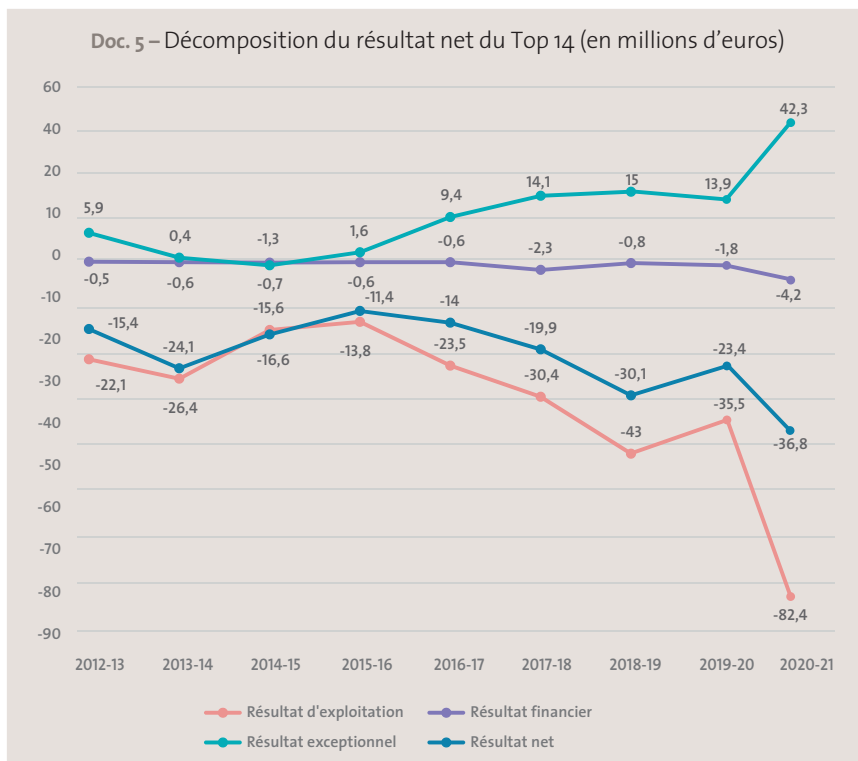
Classiquement, ces déficits d'exploitation sont compensés par la réalisation de produits exceptionnels, de manière à présenter un résultat net acceptable. En 2020/2021, le résultat exceptionnel atteint ainsi un niveau record à 42,3 millions d'euros. Les produits exceptionnels se composent essentiellement des abandons de comptes-courants d'associés (pour 29 millions d'euros) et des abandons par les partenaires (sponsors et partenaires publics) des prestations non servies du fait de la crise (pour 14 millions

Doc. 4 – Répartition des charges d'exploitation



d'euros). Ici également, il faut noter une forte hétérogénéité entre clubs, trois clubs à fort déficit d'exploitation n'affichant pas de résultat exceptionnel positif et cumulant ainsi à eux seuls 19 millions d'euros de pertes nettes. Ainsi, grâce à ce soutien de leurs propriétaires et de leurs partenaires, le résultat net des clubs de Top 14 se maintient à un niveau proche de ceux observés les saisons précédentes, soit -36,8 millions d'euros (v. doc. 5).

Ces résultats nets négatifs impactent la situation nette des clubs, et trois d'entre eux présentent une situation nette retraitée négative en 2020/2021. Néanmoins, les efforts des clubs, poussés par les réglementations mises en place par la LNR et les conseils de la DNACC, pour constituer des fonds propres solides depuis de nombreuses années, ont permis à l'ensemble des clubs d'assumer les pertes dégagées lors de cette saison. À ce titre, on ne peut que saluer le travail effectué par les clubs et les régulateurs, et en particulier la volonté de se prémunir contre d'éventuelles difficultés futures, en constituant des réserves. De façon assez cruelle, la crise a par ailleurs davantage mis en difficulté les clubs dont l'équilibre financier est assuré par des recettes directement liées à l'activité (billetterie, hospitalités). Ce sont pourtant les modèles économiques les plus pérennes, dans le sens où ils ne dépendent pas de la présence et du bon vouloir d'un propriétaire souhaitant assumer de fortes pertes d'exploitation. Souhaitons que la LNR et les clubs ne cèdent pas à la volonté de certains de financiariser l'économie du rugby professionnel, illustrée par exemple par la multiplication des transferts de joueurs sous



contrat contre indemnités. Une dérive que ne semble pas illustrer les budgets prévisionnels présentés à la DNACC concernant la saison 2021/2022 qui prévoient un retour à la tendance pré-crise. La capacité dont ont fait preuve les clubs et la Ligue pour traverser

cette crise sans qu'aucun club ne se retrouve en situation délicate de termes de trésorerie ou de solvabilité est à souligner et démontre une nouvelle fois le bon travail réalisé par les clubs et les régulateurs pour développer le rugby professionnel. ■



AUTEUR Jean-François Brocard
TITRE Maître de Conférences,
laboratoire CDES-OMU

BASKETBALL ET HANDBALL : LA SALUTAIRE CRISE DU COVID

Le fameux « quoiqu'il en coûte » de l'État à destination du sport est particulièrement visible à l'analyse des données financières du basketball et du handball en France. La forte réduction des produits d'exploitation a été habilement compensée afin de permettre aux clubs de présenter des résultats d'exploitation améliorés au regard des saisons pré-covid.

La comparaison entre les championnats de handball et de basketball fait une nouvelle fois sens au moment d'analyser les données comptables et financières de la saison 2020/2021, exercice fortement marqué par la crise du covid-19. Il s'agit également de l'opportunité de mettre en valeur deux sports qui mériteraient sans doute davantage d'attention médiatique, derrière les deux « dominants » en la matière, le football et le rugby. Comme à l'accoutumée, nous effectuons ainsi une analyse croisée des données arrêtées au 30 juin 2021 et apparais-

sant dans les rapports de contrôle de gestion afin d'identifier les tendances caractéristiques des championnats de handball et de basketball affiliés respectivement à la Ligue nationale de handball (LNH) et à la Ligue nationale de Basketball (LNB). Le rapprochement qui était continu entre les deux sports depuis plusieurs années a marqué un temps d'arrêt en cette saison tant la situation sanitaire a été impactante pour des clubs qui ont été contraints de se passer d'une part non négligeable de leurs recettes habituelles (v. doc. 1).

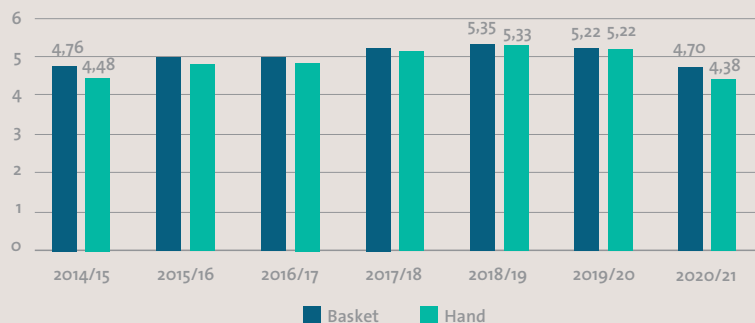
CONVERGENCE DES PRODUITS D'EXPLOITATION AVANT LE COVID-19

Le mouvement de convergence des budgets (au sens des produits d'exploitation) des clubs de premières divisions (à l'époque Jeep Elite, pour le basket, et Lidl Starligue, pour le hand, bien que les deux aient changé de *namers* depuis) entamé depuis plusieurs années et largement souligné dans les précédentes éditions de ce dossier, semblait sur le point d'être parachevé à l'aube de la saison 2019/2020.

Néanmoins, celui-ci s'est enrayé avec l'apparition de la crise du covid-19 et cela au même titre que la croissance des produits d'exploitation des clubs. En effet, si les clubs de Lidl Starligue (+16 %) et de Jeep Elite (+11 %) avaient constaté une évolution remarquable de leurs produits d'exploitation moyens entre 2014 et 2019, les deux saisons qui ont suivi les ont ramenés au niveau qui étaient ceux de la saison 2014/2015.

En l'espace de deux saisons, le fort déclin des recettes liées au sponsoring privé (-8,7 millions d'euros au cumulé pour la Jeep Elite et -3 millions d'euros pour la Lidl Starligue) associé à la disparition des recettes de matches (respectivement -9,5 millions d'euros et -3,4 millions d'euros) a provoqué une forte réduction des budgets moyens que la seule augmentation des subventions d'exploitation – versée par les acteurs publics sous forme de fonds de solidarité ou de compensation de pertes de billetterie – n'a pas permis de compenser intégralement. En résulte donc une baisse des produits d'exploitation moyens par club de 22 % pour le handball et de 14 % pour le basketball (v. doc. 2).

Doc. 1 – Moyenne des produits d'exploitation en millions d'euros
Comparaison Hand/Basket depuis 2014



La proportion des produits d'exploitation liée aux subventions d'une part et aux transferts de charges d'autre part a *in fine* augmenté consécutivement à la diminution de celle des ressources « matches » et « sponsoring ». Le mouvement est particulièrement visible en Lidl Starligue, les ressources de subvention s'élevant désormais à 42 % des produits d'exploitation (29 % en 2019) et les transferts de charges à 14 % (5 % en 2019).

DES CHARGES EN FORT RECUL

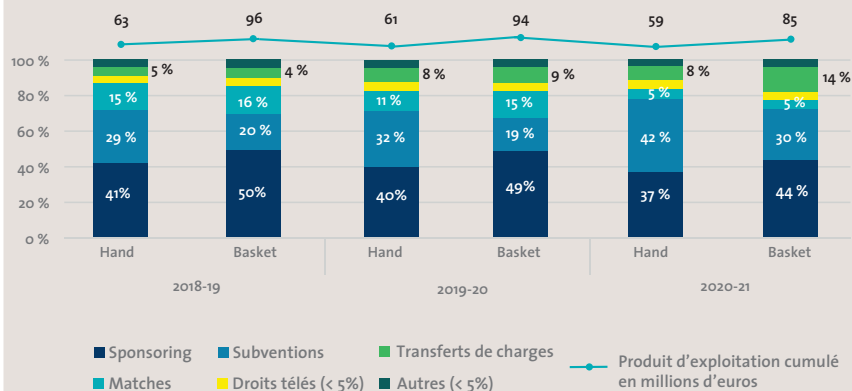
Les charges d'exploitation ont diminué du fait de l'activité réduite des clubs au cours des exercices 2019/2020 (interruption de la saison avant son terme) et, surtout, 2020/2021 (jouée très largement à huis clos). Pour les deux sports dont traite cet article, elles ont d'ailleurs été abaissées dans des proportions plus grandes que les recettes. Les enceintes n'ayant pas été exploitées pendant les périodes de restrictions sanitaires, des coûts ont été économisés par rapport aux années précédentes (3,6 millions d'euros au cumulé pour le basketball et 3,4 millions d'euros pour le handball). Au niveau des clubs de Jeep Elite par exemple, cela représente une économie moyenne de l'ordre de 157 000 euros soit 30 % de la réduction moyenne des charges d'exploitation entre 2020 et 2021 (en moyenne 524 000 euros de réduction par club).

En parallèle, les dispositifs d'exonération partielle de cotisations sociales ont permis aux clubs de compenser la baisse des recettes liées au sponsoring ou à la billetterie ; l'économie se chiffre à hauteur de 4,5 millions d'euros au cumulé pour l'ensemble des clubs de

Jeep Elite et à 3 millions d'euros pour ceux de Lidl Starligue. Cela représente donc une économie de l'ordre de 291 000 euros par club, soit 60 % de la réduction moyenne des charges d'exploitation des pensionnaires de première division de basketball. Mécaniquement, c'est donc la masse salariale qui pèse encore davantage dans les

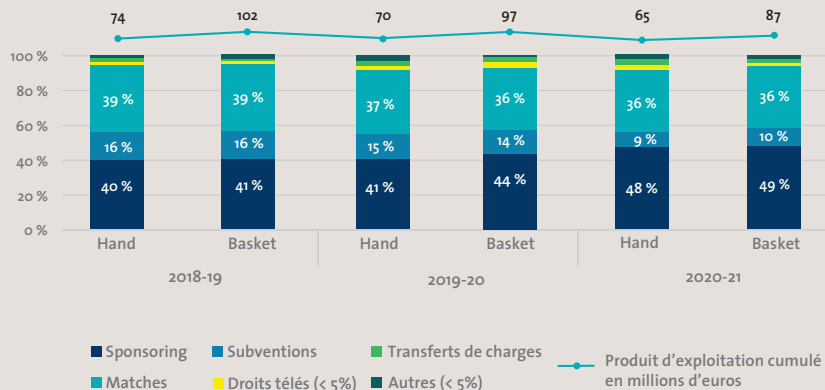
charges d'exploitation des clubs. Avant crise, cette masse salariale calculée hors charges sociales représentait, en moyenne, un peu plus de 2 millions d'euros pour les clubs de l'élite du handball (2,1 millions d'euros) comme pour ceux du basket (2,3 millions d'euros). Déjà premier poste de charges avant la crise, son poids s'est accru au ●●●

Doc. 2 – Évolution des sources de produits d'exploitation*
Comparaison Hand/Basket depuis 2018



*À noter que le passage de 14 à 16 clubs en Lidl Starligue au cours de la saison 2020-2021 a une influence sur toutes les comparaisons des données financières exprimées en cumulé entre plusieurs années.

Doc. 3 – Évolution des sources de charges d'exploitation
Comparaison Hand/Basket depuis 2018



●●● cours de la période pour deux raisons, la réduction des charges d'exploitation d'une part, l'augmentation concomitante du poste « rémunération », d'autre part. Entre 2019 et 2021, ce poste « rémunération » en cumulé a ainsi augmenté de 5 % en Lidl Starligue et de 2 % en Jeep Elite ; preuve s'il en est de la rigidité des salaires et de la complexité de considérer cette charge comme une potentielle variable d'ajustement. Si le passage à 16 clubs du championnat de première division de handball permet d'expliquer la diminution de la masse salariale moyenne par club qui s'est fixée à 1,7 million d'euros à la fin de saison 2020/2021, cette masse salariale s'est au contraire hissée à une moyenne de 2,4 millions d'euros par club en Jeep Elite (hausse de 2 %).

Augmentée des charges sociales, la masse salariale équivalait désormais à environ 60 % des charges d'exploitation pour les deux divisions étudiées (v. doc. 3).

SITUATIONS NETTES ET RÉSULTATS AMÉLIORÉS

La conséquence logique de l'évolution à la baisse des charges d'exploitation dans de plus grandes proportions que celle des produits entre 2019 et 2021 (16 % contre 14 % en basketball, 30 % contre 22 % en handball) est l'amélioration des résultats d'exploitation.

En fin de saison 2021, le résultat d'exploitation se fixe en moyenne à -357 000 euros pour la Lidl Starligue et à -180 000 euros pour la Jeep Elite. Dans les deux cas, cela correspond à une augmentation supérieure à 40 % depuis la saison 2018/2019.

Néanmoins, ces chiffres moyens masquent de fortes disparités au sein des championnats. Ainsi, en enlevant le PSG Handball – seul club déficitaire de la saison – le résultat d'exploitation moyen des clubs de Lidl Starligue devient positif à hauteur de 233 000 euros et il en va de même pour le résultat net (-362 000 euros en moyenne en comptant le PSG, et positif de 226 000 euros sans le club de la capitale).

Une analyse similaire peut être faite pour le basket ; en ne tenant pas compte des pertes d'exploitation importantes (environ 2 millions chacun) de l'ASVEL et des Métropolitans 92 (Levallois) qui expliquent quasiment à elles seules le résultat d'exploitation cumulé négatif du championnat (-3,6 millions d'euros), le résultat d'exploitation moyen des clubs devient positif.

L'amélioration des résultats (exploitation et nets) a ainsi pour corollaire d'avoir amélioré la solidité des clubs dans leur intégralité. Ainsi, en fin de saison, hormis l'ASVEL en basket, tous les clubs de première et deuxième division en handball et basketball ont des situations nettes positives alors qu'il y avait quatre clubs en situations nettes négatives à l'issue de la saison 2019/2020.

LES EFFETS POSITIFS DES DISPOSITIFS PUBLICS D'AIDE AUX STRUCTURES SPORTIVES

Nécessaire en un temps où les clubs ne pouvaient plus s'appuyer sur les recettes directes et indirectes liées à l'organisation des matches, la réponse publique du « quoiqu'il en coûte » a plus que contribué à garantir la pérennité des clubs durant cette période

de crise. Comme évoqué plus tôt, les deux premières divisions objet de notre étude ont constaté des diminutions plus importantes des charges que de leurs recettes provoquant donc une hausse des résultats d'exploitation. En dehors des cas particuliers de l'ASVEL et du PSG (*traités à part*), les interventions ont donc permis de redonner une certaine rentabilité à l'activité en tant que telle. Le constat est d'ailleurs identique pour les secondes divisions de handball et basketball, les exonérations partielles de cotisations sociales et le fonds de compensations de pertes de billetterie ayant amélioré la situation globale de championnats dont les résultats demeuraient déficitaires par le passé.

À noter également qu'à la différence des premières divisions, les masses salariales ont fait office de variable d'ajustement puisqu'entre 2019 et 2021 elles ont en moyenne diminué de 56 % par club de Pro B et de 11 % par pensionnaire de Pro B (v. doc. 4).

En effet, à l'inverse des clubs de Lidl Starligue et de Jeep Elite qui présentent un nombre de joueurs/entraîneurs sous contrat et des masses salariales plus importants, les clubs de seconde division ont réduit le nombre de contrats offerts tout en profitant à plein des mécanismes de chômage partiel ce qui a permis une réduction de la masse salariale.

Par conséquent, le résultat d'exploitation moyen de la Pro B s'est amélioré de 101 % entre 2019 et 2021 quand celui de la Pro A passait de -38 000 euros en moyenne par club à +154 000 euros sur la même période. Les résultats nets cumulés et moyens de ces championnats ont donc augmenté, contribuant *in fine* à l'amélioration des situations nettes et ce notamment en Pro B qui

comptait 3 clubs en situation négative en 2020 et qui n'en compte plus aucun à date.

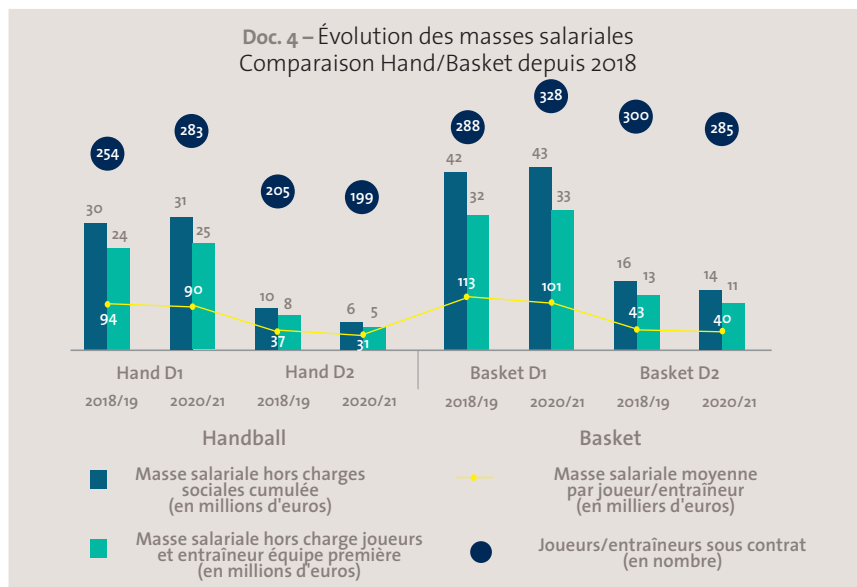
DES ÉCARTS ENTRE CLUBS QUI DEMEURENT PARTICULIÈREMENT VISIBLES

Constatable avant le déclenchement de la crise, les écarts situationnels entre les différents clubs de Lidl Starligue et Jeep Elite ne se sont pas résorbés au cours des deux dernières saisons.

Ces deux championnats constatent la présence en leur sein d'un « mastodonte » qui s'extirpe du lot en matière budgétaire et comptable. Ainsi, le PSG Handball présente un budget deux fois supérieur au second budget du championnat et près de sept fois plus important que le dernier. Parallèlement, l'ASVEL en basket s'appuie sur une masse salariale quasiment deux fois supérieure à celle de Monaco, deuxième masse salariale de la division, et près de quatre fois supérieure à celle de la dernière du championnat.

L'ASVEL autant que le PSG ont pu profiter des diminutions de cotisations sociales, mais n'ont pas pour autant constaté de baisse des rémunérations brutes et ce notamment pour l'équipe première puisque celles-ci ont au contraire augmenté en volume. C'est notamment ce qui explique les résultats d'exploitation fortement négatifs des deux entités (-9 millions pour le PSG, -2 millions pour l'ASVEL) alors qu'*a contrario*, tous les clubs de Lidl Starligue présentent des résultats d'exploitation excédentaires (en parallèle 11 clubs sur 18 pour la Jeep Elite).

Ainsi, à l'issue de la saison 2020/2021, la masse salariale sportive hors charges de



l'ASVEL pèse pour 46 % de ses charges d'exploitation (l'ASVEL possède les charges d'exploitation les plus élevées du championnat) contre une moyenne de 38 % dans le championnat. Pour le PSG, cette masse salariale sportive hors charges s'élève à 45 % contre une moyenne de championnat à 39 %.

À noter qu'en 2021, la moyenne s'établit à 36 % pour la L1 (football) et à 38 % pour le Top 14 (rugby).

LES ÉVOLUTIONS À VENIR

Le constat installé depuis plusieurs saisons ne peut être remis en cause à l'aune des chiffres communiqués cette année : les trajectoires économiques et financières des championnats de handball et de basketball demeurent similaires. Néanmoins, autant les conséquences de la crise (renforcement de la dépendance des clubs de handball aux subventions) que les structures en place (encore deux associations présentes en Lidl Starligue) nous permettent de prendre conscience des évolutions à envisager afin que le handball rejoigne définitivement son cousin du basketball sur le plan économique. Il demeure qu'en dépit d'une struc-

turation encore imparfaite, les clubs de Lidl Starligue – PSG mis à part – présentent en *post* crise des résultats excédentaires, ce qui n'est pas le cas de tous les clubs en Jeep Elite. Accroc potentiel à venir, les saisons futures se dérouleront sans les aides fournies par l'État durant les deux saisons passées et il semble évident que sans une action volontariste de réduction des masses salariales ou une brusque croissance des revenus, les résultats d'exploitation pourraient plonger à nouveau. En parallèle, les remboursements des PGE souscrits durant la période (1,7 million d'euros en Lidl Starligue par exemple) impacteront nécessairement les résultats nets des différents clubs ayant profité des avantages conjoncturels. *In fine*, la masse salariale ne pouvant, semble-t-il, pas faire office de variable d'ajustement au plus haut niveau – et ce notamment dans une perspective de compétitivité des équipes françaises au niveau européen – il conviendra à nouveau de trouver de nouvelles manières de développer les produits d'exploitation afin d'offrir une certaine rentabilité à l'activité et cela, sans pour autant suivre l'exemple des deux clubs les plus développés (ASVEL et PSG) qui présentent des résultats d'exploitation qui semblent voués au déficit saison après saison. ■



AUTEUR Florent Bergmann
TITRE Centre de droit et d'économie du sport

LA LIGUE AM ET LA LIGUE MAGNUS ENCORE EN VOIE DE STRUCTURATION

Les élites masculines du volleyball et du hockey sur glace professionnels restent encore économiquement éloignées des autres sports collectifs et présentent des modèles économiques fragiles et largement soumis aux aléas conjoncturels.

Comme les autres sports analysés à travers ce dossier, la Ligue AM (volleyball) et la Ligue Magnus (hockey sur glace) ont vu leurs modes de financement évoluer sous l'effet de la crise sanitaire... mais également retrouvé un niveau de profitabilité quasi inégalé sur le temps long.

LIGUE AM : UNE DÉPENDANCE RENFORCÉE AUX SUBVENTIONS PUBLIQUES

À l'occasion de la saison 2020/2021, les 14 clubs de Ligue AM ont enregistré un total de 18,7 millions d'euros de produits d'exploitation à l'occasion de la saison 2020/2021, un montant en très légère hausse par rapport à la « saison covid-19 » (+1 %) mais qui reste en retrait de celui enregistré en 2018/2019 (19,9 millions d'euros, -6 %). Il faut toutefois souligner que la crise sanitaire n'a pas provoqué un effondrement des recettes des clubs, ceci s'expliquant notamment par le rôle d'amortisseur joué par les dispositifs de

soutien déployé par l'État et les collectivités territoriales. Les démarches volontaristes entreprises par la Ligue nationale de volley depuis quelques années sur le plan médiatique et marketing n'ayant pas encore porté leurs fruits, le modèle économique des clubs de l'élite du volley français n'a pas connu, pour l'heure, d'évolutions notables. Ceci se confirme d'ailleurs à la lecture du détail des produits d'exploitation. Ceux-ci restent très largement dominés par les subventions d'exploitation, qui se sont établies à 11,6 millions d'euros en 2020/2021 (+8 % par rapport à leur niveau d'avant crise). Il convient toutefois de souligner que, bien qu'en augmentation, ce montant reste inférieur à ce qu'il était au début des années 2010. Toutefois, couplé à l'évolution des autres postes de recettes (v. *infra*), la dépendance des clubs de Ligue AM aux aides publiques s'est à nouveau renforcée, celles-ci représentant 62 % des revenus des clubs. Pour certains clubs, le taux de dépendance aux subventions atteint même un niveau

dangereux (supérieur à 70 %, le maximum étant à 90 %) et peu vertueux. Les autres produits ont également été en hausse (sous l'effet de l'enregistrement de certaines aides « covid » ?). Ceux-ci se sont élevés à 1,3 million d'euros, en hausse de 18 % par rapport à 2018/2019. Les recettes spectateurs et les partenariats ont connu pour leur part, une nette diminution. Sous l'effet des huis clos et autres jauges réduites, les recettes spectateurs cumulées ont été réduites à peau de chagrin et n'ont été que de 0,4 million d'euros (-57 % par rapport à 2018/2019). Les partenariats se sont élevés à 5,4 millions d'euros soit un montant très largement inférieur (-24 %) à celui de la saison pré-covid qui avait constitué le record en la matière (7,1 millions d'euros) (v. doc.1).

Malgré cette baisse des recettes d'exploitation, les 14 clubs de Ligue AM sont parvenus à afficher un résultat net bénéficiaire à l'occasion de la saison 2020/2021. Ils ont ainsi enregistré un bénéfice cumulé de 1,2 million d'euros. Ceci a été rendu possible par une maîtrise des charges d'exploitation dont le montant total s'est élevé à 18,1 millions d'euros, soit une baisse de 2 % sur un an et de 9 % par rapport à 2018/2019, un rythme supérieur à la baisse des produits dans le même temps. La masse salariale chargée, qui avait été réduite dès 2019/2020 (notamment sous l'effet de la mobilisation de l'activité partielle) a certes légèrement augmenté (10,8 millions d'euros) mais reste inférieure de plus d'1 million d'euros à celle de la saison 2018/2019. De même, les charges liées aux déplacements des équipes professionnelles ont été à nouveau en baisse. Elles se sont élevées à seulement 1,3 million

d'euros au cumulé, en baisse de 9 % par rapport à la saison 2019/2020 pourtant arrêtée prématurément et même de 20 % par rapport à 2018/2019.

Pour résumer, si la crise sanitaire est loin d'avoir eu des effets dramatiques (faillites de clubs), elle est venue renforcer l'urgence de faire évoluer un modèle économique trop largement dépendant des aides publiques.

LIGUE MAGNUS : UN RETOUR EN ARRIÈRE TEMPORAIRE ?

Les 12 clubs de l'élite du hockey sur glace français évoluant en Ligue Magnus ont enregistré des produits d'exploitation de 16,5 millions d'euros. Le nombre de clubs ayant évolué entre les saisons 2019/2020 (11 clubs) et 2020/2021 (12 clubs), nous privilégierons la comparaison des budgets moyens entre les deux exercices. En 2020/2021, celui-ci s'est élevé à 1,4 million d'euros, affichant une baisse vertigineuse de 30 % par rapport à 2019/2020 (pour laquelle il était légèrement inférieur à 2 millions d'euros). Là encore sans surprise du fait des conditions dans lesquelles la saison s'est déroulée, les recettes de billetterie ont enregistré un très net recul (-85 % par rapport à 2019/2020), s'établissant à moins d'1 million d'euros au cumulé, soit un montant moyen dérisoire de quelques milliers d'euros par club. Alors qu'ils avaient connu une augmentation régulière et pris une place de plus en plus importante dans le *business model* des clubs de Ligue Magnus, les partenariats ont été durement impactés par la crise avec un montant moyen de 0,4 million d'euros, en nette baisse de 47 % par rapport

à leur niveau de 2019/2020. Ils s'élevaient ainsi à seulement la moitié de leur niveau de la saison 2017/2018¹ (0,8 million d'euros en moyenne). Enfin, les autres produits ont, eux aussi, été en baisse (-51 %) avec un montant moyen de 0,2 million d'euros. Les subventions d'exploitation s'avèrent finalement être le seul poste de recettes en hausse en 2020/2021. Celles-ci ont augmenté de façon soutenue (+81 %), passant de 0,4 à 0,7 million d'euros en moyenne. Conséquence de ces différentes variations : alors que le taux de dépendance aux subventions s'était considérablement réduit au cours des dernières saisons (au bénéfice des partenariats essentiellement) passant de 35 % à 19 % entre 2012/2013 et 2017/2018), celui-ci est très nettement reparti à la hausse. En 2020/2021, les clubs de Ligue Magnus ont ainsi été financés à 52 % en moyenne par les subventions, niveau le plus élevé depuis de nombreuses années.

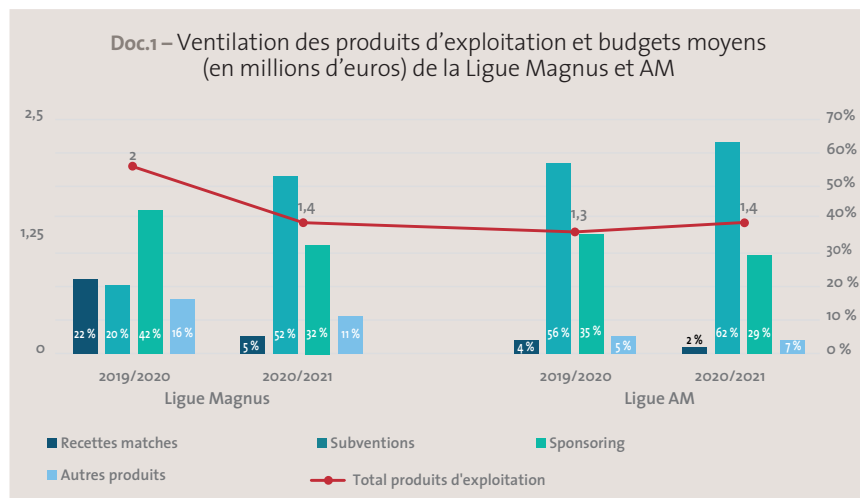
Si les revenus des clubs ont plongé avec la crise, ceux-ci ont toutefois pu ajuster leurs charges de façon quasi instantanée, notamment grâce aux dispositifs de soutien mis en place ou renforcés pendant la crise (activité partielle, exonérations de cotisations sociales employeurs). Les charges d'exploitation moyenne des 12 clubs de Ligue Magnus

se sont élevées à 1,3 million d'euros en 2020/2021, en baisse de 32 % par rapport à 2019/2020. Dans le détail, ce sont les salaires de l'équipe première qui ont été le plus réduits (-72 %), la masse salariale chargée moyenne s'établissant à un peu plus de 0,2 million d'euros contre 0,6 million d'euros en 2019/2020. Comme pour la Ligue AM, la baisse des charges ayant été supérieure à celle des produits d'exploitation, la Ligue Magnus a cependant pu afficher un résultat net en amélioration à l'occasion de la saison 2020/2021. Les clubs de l'élite ont ainsi enregistré un bénéfice cumulé de 0,4 million d'euros soit un peu moins de 36 000 euros en moyenne par club. Après avoir déjà enregistré un bénéfice cumulé de 0,1 million d'euros en 2019/2020 (13 000 euros par club en moyenne), ce nouvel exercice bénéficiaire vient souligner le fait que les clubs professionnels de hockey sur glace auront traversé la crise sans rencontrer de difficultés notables. Il conviendra toutefois d'analyser précisément les données des saisons à venir (2021/2022 et suivantes) afin de voir si la Ligue Magnus retrouve sa dynamique vertueuse, enclenchée avant le covid-19, marquée notamment par l'augmentation de la part des recettes privées et la baisse du poids des subventions dans le modèle économique des clubs. ■

1. Les données 2018/2019 ne sont pas disponibles sur le site de la Fédération française de hockey sur glace.



AUTEUR Christophe Lepetit
TITRE Responsable des études économiques, Centre de droit et d'économie du sport





INTERVIEW

« Veiller à l'exemplarité du sport professionnel sur les valeurs de la République et à sa responsabilité sociétale »

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

MINISTRE DES SPORTS ET DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

Nommée ministre des sports et des Jeux olympiques et paralympiques, Amélie Oudéa-Castéra dispose d'une vision fine des enjeux du sport professionnel et nous livre en exclusivité quelques initiatives qu'elle compte porter en la matière au cours des prochains mois.

Madame la ministre, après 4 mois d'exercice et de nombreuses rencontres avec les acteurs sportifs français, pouvez-vous nous indiquer quelle est votre perception du sport professionnel ?

J'ai eu l'opportunité, il est vrai, ces derniers mois de rencontrer et d'échanger avec de nombreux acteurs du sport professionnel français. À travers ces discussions, j'ai notamment pu mesurer la force de notre modèle sportif fondé sur le principe d'un lien étroit de solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel, dans lequel résident également une exigence d'éthique, une excellence de formation et un contrôle de gestion unique en Europe.

Les dernières années ont démontré à la fois la capacité de résilience, d'adaptation et d'innovation du sport professionnel français

mais également certaines fragilités. Elles ont mis en exergue la nécessité de renforcer le modèle économique et de veiller à l'exemplarité du sport professionnel sur les valeurs de la République et sa responsabilité sociétale, qu'elle soit sur la transition écologique ou sur la lutte contre toutes formes de discrimination ou de violence.

Je vais donc m'employer à partager une feuille de route pour le sport professionnel avec l'ensemble des acteurs pour consolider durablement son modèle afin qu'il puisse continuer de faire rêver les Français.

La France sort de 6 mois de présidence de l'Union européenne (PFUE) ? Le sujet du modèle européen du sport et les menaces de créations de ligues fermées commerciales étaient notamment prégnants durant cette présidence. Cette période a-t-elle été marquée par des avancées significatives ? Quelle est votre position et celle du gouvernement en la matière ?

Ce sujet a effectivement connu une actualité particulière pendant la PFUE. L'émergence de compétitions fermées liée à des projets commerciaux bouscule le monopole des

fédérations et menace le système pyramidal, basé sur la solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur, avec un système ouvert de promotion et de relégation.

Je suis pleinement mobilisée pour défendre et renforcer un modèle sportif européen efficace et protecteur des intérêts de nos clubs, de nos championnats et de nos équipes nationales qui sont, rappelons-le, un maillon essentiel du modèle qu'il faudra veiller à bien sécuriser dans un futur proche. C'est la position du président de la République, qui a d'ailleurs eu l'occasion de s'exprimer par le passé, et du gouvernement.

Dans les semaines qui ont suivi ma nomination, j'ai d'ailleurs voulu que la France puisse plaider la défense du modèle européen du sport devant la Cour de justice de l'Union européenne lors d'une audience en juillet dernier sur le projet de *Super League* du football. Je serai vigilante sur le contenu de la décision qui devrait être rendue en début d'année prochaine.

La Ligue de football professionnel (LFP) a récemment créé une filiale commerciale pour la gestion des aspects audiovisuels et

marketing, société au sein de laquelle CVC Capital Partners a pris des parts (moyennant un investissement de 1,5 milliard d'euros), la Ligue nationale de basket-ball (LNB) réfléchirait à le faire également. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Si la réussite des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et leur héritage, constituent un axe majeur de mon action, je m'emploierai également à fortifier notre modèle sportif, comme précisé au début de l'entretien, pour qu'il soit plus robuste, engagé, responsable, influent et tourné vers l'excellence.

La recherche de la performance fait partie de l'ADN du sport professionnel, qu'elle soit sportive, sociétale ou économique.

La création de filiales commerciales pour la gestion et la commercialisation des droits audiovisuels et marketing, possibilité créée par la loi du 2 mars 2022, est une opportunité pour le sport professionnel français de développer et sécuriser ses revenus. Cette évolution vise à favoriser sa compétitivité par rapport à ses principaux concurrents européens et à maximiser sa valorisation et son attractivité, notamment à l'international.

Dans les faits, la loi du 2 mars 2022 prévoit ainsi que désormais, une ligue professionnelle peut, pour la commercialisation et la gestion des droits d'exploitation des manifestations ou compétitions sportives qu'elle organise, créer une société commerciale qui se verra confier ces compétences, sous réserve de l'accord de la fédération délégataire concernée.

La Ligue de football professionnel a ainsi pu constituer sa société commerciale, avec l'apport du fonds d'investissement CVC Capital Partners qui a acquis un pourcentage, limité par la loi, du capital de cette nouvelle entité.

Un décret doit maintenant venir préciser les conditions et les limites de la commercialisation des droits d'exploitation par la société commerciale. Il devrait être publié au début de l'année 2023 après une phase de concertation menée avec les ayants droit et une saisine des autorités étatiques compétentes. Au-delà du football qui a déjà créé sa filiale commerciale, il est exact que les acteurs du basket français réfléchissent à la création d'une société commerciale pour lever des fonds qui serviront au développement de leur sport. Pour l'ensemble des filiales, le ministère sera attentif à ce qu'elles servent bien la consolidation d'un modèle robuste pour les ligues et leurs clubs.

Le sujet de supportérisme a régulièrement fait la une de l'actualité ces derniers mois. Comment comptez-vous l'aborder ?

Au regard des incidents survenus lors de la dernière saison, notamment dans le football, nous avons souhaité, en lien étroit avec le ministre de l'Intérieur et le garde des Sceaux, engager des actions collectives pour prévenir les phénomènes de violence dans les enceintes sportives et relancer, dans un esprit de responsabilité et de fermeté, le dialogue avec les représentants de supporters.

Dans ce cadre et après une période difficile due à la crise sanitaire, nous avons relancé les travaux de l'Instance nationale du supportérisme (INS), dont j'ai présidé une séance plénière le 7 juillet dernier, en amont de la reprise des championnats.

À cette occasion, j'ai présenté notre feuille de route en la matière qui rejoint mon propos introductif sur l'exemplarité et la responsabilité du sport professionnel :

■ le supportérisme se situe à un moment charnière : il s'agit de répondre aux défis posés par la violence exacerbée dans les stades mais également de faire de la France une Nation exemplaire dans la préparation et la tenue des rencontres sportives ;

■ il convient donc de refuser toutes les formes de violence et de discrimination dans les stades, afin que chacun (joueurs, supporters, familles, etc.) se sente en sécurité lors des rencontres ;

■ il faut ainsi faire preuve de la plus grande fermeté à l'égard des auteurs de troubles et, en parallèle, laisser place au dialogue avec tous ceux qui agissent pour que les stades redeviennent des lieux de fête et de respect.

Dans cette perspective, j'ai engagé deux chantiers prioritaires. D'une part, une réforme de la composition de l'INS qui permettra d'élargir la représentation des élus, des supporters, des dirigeants sportifs, des ligues professionnelles et des fédérations délégataires concernées afin que tous les acteurs responsables de la bonne tenue des rencontres soient impliqués. Cette nouvelle organisation, qui sera mise en place d'ici le mois d'octobre, permettra de dresser également un bilan du début de saison.

D'autre part, il a été décidé de réactiver plusieurs groupes de travail thématiques (lutte contre les discriminations, prise en compte des supporters en situation de handicap, agrément des associations de supporters) pour reprendre les efforts engagés avant la crise sanitaire et lutter plus efficacement contre toutes les formes de violences, de discriminations et d'incivilités lors des rencontres sportives. ●●●



●●● Ce travail de dialogue doit permettre, d'ici la fin de l'année 2022, de concrétiser de nouvelles avancées sur les enjeux liés aux déplacements de supporters, aux mesures de sanction, aux conditions d'accueil des supporters, à la poursuite de certaines expérimentations ainsi qu'à la bonne anticipation de la préparation des rencontres.

Parmi les autres enjeux, la question des relations entre fédérations et ligues professionnelles refait également régulièrement surface et suscite parfois des tensions entre les dirigeants sportifs. Avez-vous une position arrêtée sur ce point ?

Tout d'abord, je vous rappelle que compte tenu des nouvelles dispositions du code du sport issues de la loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes républicains, organisant les relations entre fédérations et ligues dans le cadre de conventions de subdélégation, une mission avait été confiée par la ministre précédente au conseiller d'État, Rémy Schwartz, pour réfléchir sur les relations entre les fédérations délégataires et ligues professionnelles. Son rapport doit m'être remis en septembre au cours d'un entretien que j'aurai avec le conseiller.

Le modèle sportif français que j'ai évoqué repose sur un équilibre des pouvoirs, des responsabilités et des ressources qui impose une vision commune et partagée pour le développement du sport relevant de la fédération délégataire qui a créé une ligue professionnelle pour structurer et développer ce secteur.

L'histoire nous a démontré qu'une fédération et une ligue sont plus fortes en

œuvrant ensemble, avec des clubs professionnels compétitifs et des équipes de France qui performent. La difficulté qu'il faut surmonter est de réussir à concilier et préserver des intérêts qui parfois, à court terme, peuvent paraître divergents.

Dans mon objectif de fortifier ce modèle, je m'emploierai à moderniser ces relations en concertation avec l'ensemble des acteurs du sport professionnel par une approche équilibrée permettant un renforcement de la relation entre la fédération et sa ligue professionnelle.

Alors que le sport professionnel féminin semble en voie de développement, comment le ministère des Sports pourrait accompagner son mouvement de professionnalisation ?

La question précédente portait sur les relations fédération / ligue professionnelle. Il est intéressant d'observer qu'une seule ligue professionnelle gère le sport professionnel féminin. C'est la Ligue nationale de volley. Les autres sports professionnels féminins sont gérés par des commissions internes des fédérations. Quel est le bon modèle ? Je n'ai pas de position arrêtée pour reprendre votre expression.

Enfin si, une : il est prioritaire de poursuivre l'essor du sport professionnel féminin, son développement et sa structuration. Nous avons tous pu apprécier, cet été, les performances de nos équipes de France féminines notamment de volley, de basket 3x3 et de football, de nos sportives sur les différents championnats d'Europe ou du monde et le retour du Tour de France femmes.

Je m'engage à accroître l'accompagnement des acteurs du sport féminin et à favoriser

sa médiatisation. Il est de notre devoir de respecter le rêve des jeunes filles qui, devant les performances de ces championnes, aspirent à suivre leurs traces. Je me dois de vous rappeler que sur les 17 millions de Français éloignés de la pratique sportive, deux tiers, soit plus de 11 millions, sont des femmes.

Nos sportives professionnelles sont la vitrine de la pratique sportive féminine et je vais m'employer à l'augmenter. L'accueil de grands événements internationaux féminins est d'ailleurs un axe de valorisation important et un vecteur fort de prise de licences. La Coupe du monde 2019 de football féminin avait ainsi permis à la Fédération française de football de dépasser son objectif des 200 000 licenciées. Je m'attacherai donc à accompagner les candidatures, avec la Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs (DIGES), de nos fédérations comme nous le faisons d'ailleurs à titre d'illustration pour l'Euro 2025 de football féminin.

Début octobre, afin de répondre aux objectifs identifiés et aux enjeux précédemment évoqués, un atelier, d'impulsion politique et de coordination stratégique, sur le sport professionnel féminin sera d'ailleurs organisé avec l'ensemble des acteurs mobilisés. La conférence permanente du sport féminin, créée en 2017 sous le mandat de Thierry Braillard, que je souhaite d'ailleurs relancer, devra participer activement à la déclinaison des axes de la feuille de route qui sera partagée lors de cet atelier. ■

Propos recueillis par Christophe Lepetit