



IMPACT ÉCONOMIQUE ET UTILITÉ SOCIALE DU PARIS SAINT-GERMAIN

UN CLUB AU SERVICE DE SON TERRITOIRE

SAISON 2023-2024

NOVEMBRE 2024

Publiée en juin 2021, l'étude « *Impact économique et utilité sociale du Paris Saint-Germain* » avait été réalisée dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19 et portait sur la saison 2018/2019, dernière saison complète et économiquement standard avant l'éclatement de la pandémie.

Trois ans après cette publication, le Paris Saint-Germain a souhaité réaliser une actualisation de cette étude. Cette volonté d'actualisation s'explique par le souhait de pouvoir intégrer les effets économiques locaux de la poursuite du développement du club opéré entre 2019 et 2024.

Cette période a en effet été marquée par un **redémarrage économique** à la suite de la crise sanitaire mais aussi par le **déploiement d'un projet sportif ambitieux**, par la réalisation d'**investissements structurants** par le club (symbolisés par la livraison du Campus de Poissy) et par un renforcement des **activités de développement de la marque Paris Saint-Germain à l'international**.

Cette nouvelle étude intègre l'ensemble de ces éléments et permet **d'évaluer l'impact économique et l'utilité sociale du Paris Saint-Germain en Île-de-France**.

Cette étude vise à :

- 1) **Évaluer l'impact économique du Paris Saint-Germain** au niveau de la région Île-de-France, c'est-à-dire la contribution du club à la création de valeur sur le territoire francilien.
- 2) **Analyser et valoriser les actions sociales et citoyennes** déployées par le club qui le positionnent comme un acteur responsable et engagé.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le Paris Saint-Germain a souhaité réaliser une **étude d'impact économique du club sur le territoire de l'Île-de-France pour la saison 2023/2024**. Il a pour cela mandaté les experts indépendants du Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) déjà auteurs d'une étude similaire en 2021. **Trois enseignements principaux** peuvent être tirés de cette nouvelle étude.

Un club qui s'est fortement internationalisé

La stratégie mise en œuvre par le Paris Saint-Germain et ses actionnaires depuis le rachat du club en 2011 a profondément transformé le club, en faisant l'une des principales franchises de sport international. Pour autant, par ses activités de club de football, une large part des activités du Paris Saint-Germain reste non délocalisable et bénéficie au tissu économique local. L'étude démontre ainsi que le club constitue un contributeur important à l'économie locale.

Tout en conservant un ancrage local indéniable

Le Paris Saint-Germain, en organisant ses activités sportives en Île-de-France, contribue au dynamisme économique de la région francilienne. Le club est ainsi un contributeur important à l'économie locale. L'étude met ainsi en évidence que les activités du Paris Saint-Germain se traduisent par un surcroît de richesse de 243 M€ dans l'économie locale.

Et en soutenant l'emploi local et en contribuant aux finances publiques

Les activités du Paris Saint-Germain permettent de soutenir l'emploi local. Le club contribue ainsi à soutenir plus de 2 370 emplois locaux que cela soit directement, en employant de nombreuses personnes, indirectement, chez ses prestataires et fournisseurs, ou de façon induite dans le tissu économique local. Le Paris Saint-Germain contribue également aux finances publiques avec un cumul de 2,9 milliards d'euros depuis l'arrivée de QSI à la tête du club.

CHIFFRES-CLÉS

243 M€

L'impact économique total du Paris Saint-Germain sur le territoire de la région Île-de-France au titre de la saison 2023/2024

194,4 M€

d'impact économique primaire (effets directs)

48,6 M€

d'impact économique secondaire (effets indirects et induits)



2379

Emplois ETP*

Le nombre d'emplois en équivalent temps plein annuel soutenus par le Paris Saint-Germain au cours de la saison 2023/2024. Le club compte un total de 746 emplois directs. Ses activités permettent en outre de soutenir 291 emplois de façon indirecte et 1 342 emplois de façon induite. **Du fait de la nature des activités du club, ces emplois sont très majoritairement non-délocalisables.**

* Emplois mobilisés de façon directe au sein du club, indirecte chez les prestataires et induite au sein de l'économie locale.

3200

Le Paris Saint-Germain mobilise **3 200 personnes en moyenne les soirs de match au Parc des Princes.**

CHIFFRES-CLÉS

371 M€

Le montant des **contributions du Paris Saint-Germain aux finances publiques** (budget de l'Etat et des collectivités territoriales) en 2023/2024*



208 M€

de contributions du club au budget des organismes sociaux (cotisations sociales patronales)



17 M€

d'impôts et taxes versés à l'Etat et aux collectivités territoriales



146 M€

d'impôts versés par les joueurs du club

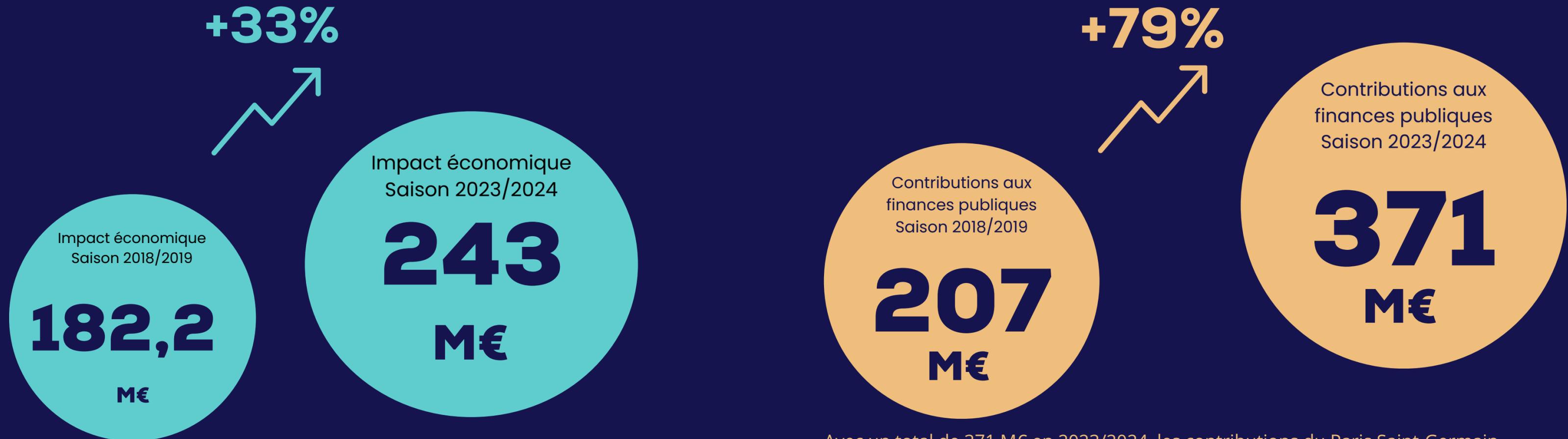


Depuis l'arrivée de QSI à la tête du Paris Saint-Germain, les contributions du club et de ses parties prenantes aux finances publiques se sont élevées à 2,9 Mds€. Ce montant est en hausse de 61% depuis 2021.

* Contributions du club au budget des organismes sociaux (cotisations sociales employeurs) et au budget de l'Etat et des collectivités territoriales (impôt sur les sociétés, impôts locaux et impôts payés par les joueurs).

CHIFFRES-CLÉS

Comparaison entre l'étude sur la saison 2018-2019 et son actualisation sur la saison 2023-2024



L'impact économique du Paris Saint-Germain sur la région Île-de-France est passé de 182,2 M€ en 2018/2019 à 243 M€ en 2023/2024, soit une hausse de 33%. Cette progression est **principalement due aux investissements importants du Paris Saint-Germain réalisés sur la saison.**

Avec un total de 371 M€ en 2023/2024, les contributions du Paris Saint-Germain aux finances publiques ont augmenté de 44% par rapport à 2018/2019.

CHIFFRES-CLÉS

805,9
M€

Le chiffre d'affaires du Paris Saint-Germain au titre de la saison 2023/2024, **record historique du club.**

3,9
MDS€

Forbes estime **la valeur du Paris Saint-Germain 3,9 Mds€** (4,4 Mds\$), en hausse de 4% à l'issue de la saison 2023/2024, positionnant le club à **la 7ème place européenne.**

1,208
MDS€

La valeur de la marque Paris Saint-Germain a été évaluée à 1,208 milliards d'euros par Brand Finance en septembre 2024, soit une **hausse de 7% sur un an.**

x 7,0

Les revenus *matchday* du Paris Saint-Germain étaient de 168,5M€ en 2023/2024, multipliés par 7,0 depuis 2010/2011.

x 25,6

Les revenus commerciaux du Paris Saint-Germain ont été multipliés par 25,6 depuis 2011, s'établissant à 281,9M€.

SOMMAIRE

01

Une croissance économique inédite

p. 9

02

Impact économique

p. 15

03

Valorisation des actions sociales

p. 27

04

Annexe méthodologique

p. 36

05

Le CDES : qui sommes-nous ?

p. 53

Sources et références

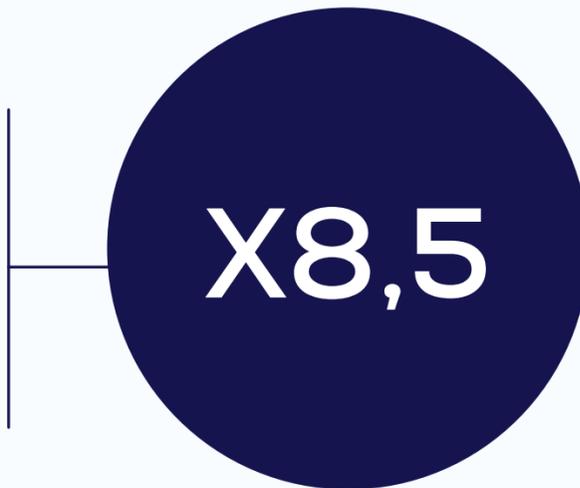
p. 52

UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE INÉDITE

QUELQUES CHIFFRES CLÉS



L'augmentation du chiffre d'affaires du Paris Saint-Germain entre 2011 et 2024, plus forte progression du football européen sur la période



3,9 Mds€

La valorisation du Paris Saint-Germain mai 2024 en selon Forbes, en hausse de 4% par rapport à 2023

x7,0

Le niveau d'augmentation des revenus matchday entre les saisons 2010/2011 et 2023/2024

x25,6

Le niveau d'augmentation des revenus commerciaux entre les saisons 2010/2011 et 2023/2024

+7%

L'augmentation de la valeur de la marque Paris Saint-Germain entre juin 2023 et juin 2024

La valeur de la marque Paris Saint-Germain a été évaluée à 1,208 milliard d'euros par Brand Finance en juin 2024, cette hausse de 7% sur un an représente la 5ème plus forte croissance parmi les 10 meilleurs clubs de football européens en la matière.

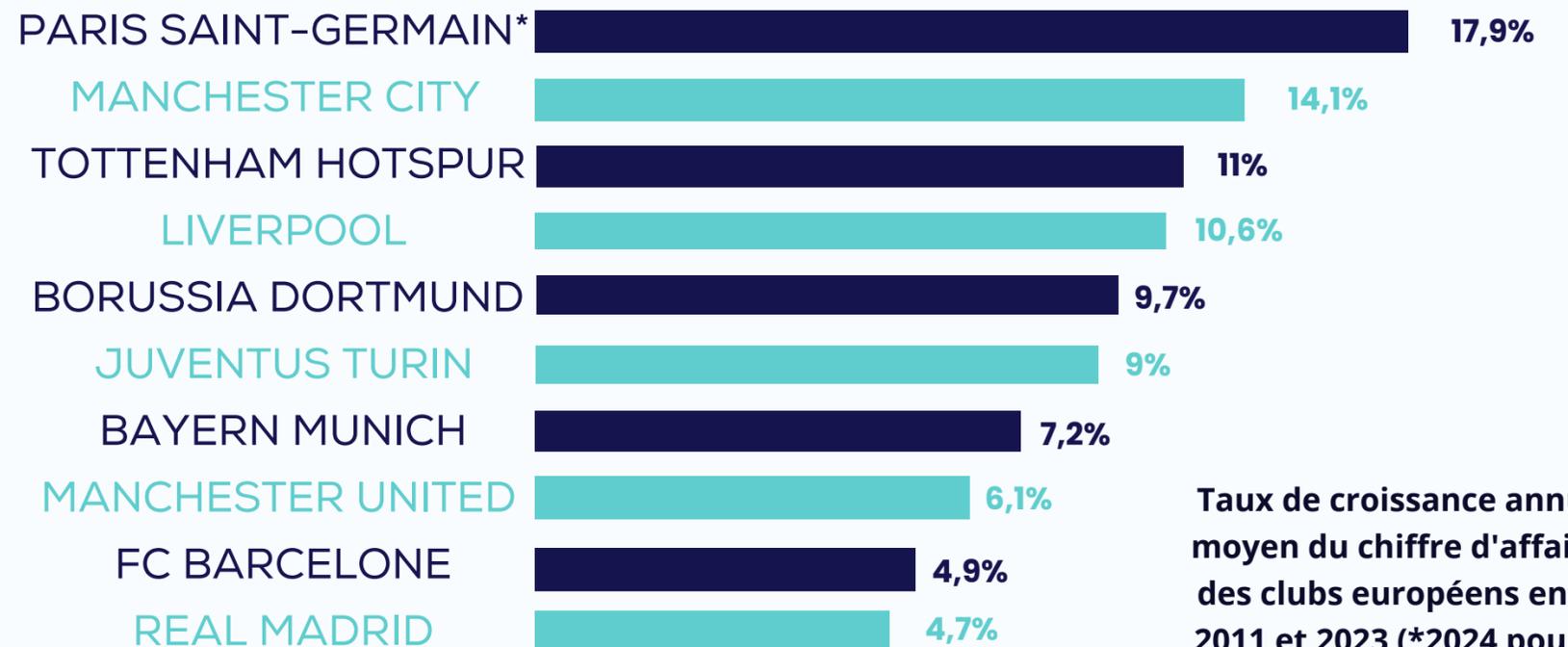


Le Paris Saint-Germain est le club du Top 20 européen qui a enregistré la plus forte croissance de ses revenus entre 2011 et 2024 (+17,9% en moyenne).

Depuis l'arrivée de QSI en 2011, l'économie du Paris Saint-Germain a été totalement transformée.

La politique de **développement et de diversification des revenus** mise en place par les dirigeants du club a donné des résultats particulièrement probants. Le chiffre d'affaires du Paris Saint-Germain est ainsi passé de **95 M€** en 2010/2011 à **805,9 M€** en 2023/2024 (soit une multiplication par 8,5).

Ce dernier exercice constitue d'ailleurs le **plus haut niveau jamais atteint par le club** et devrait lui permettre de conserver le **3ème rang des clubs européens** en la matière.

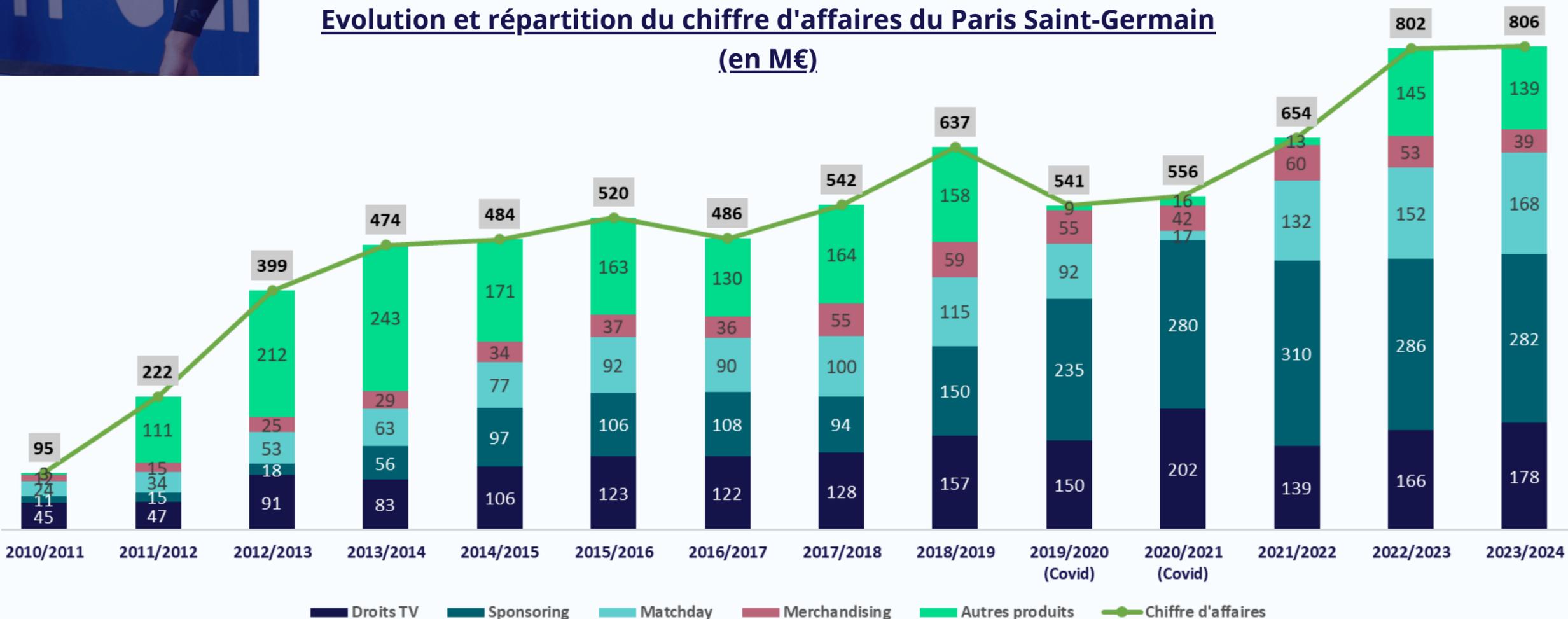


Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires des clubs européens entre 2011 et 2023 (*2024 pour le PSG)



Au-delà de cette croissance, il convient également de souligner **la diversification des revenus opérée par le Paris Saint-Germain**. Le club est ainsi passé d'un modèle particulièrement "télé-dépendant" à un financement plus homogène. Cette transformation a été rendue possible par la croissance très forte des revenus *matchday* et commerciaux du Paris Saint-Germain sur la période 2011-2024.

Evolution et répartition du chiffre d'affaires du Paris Saint-Germain
(en M€)



Les **revenus matchday ont été multipliés par 7,0** entre 2011 et 2024 et s'établissent à 168,5 M€. Le Paris Saint-Germain se classait **deuxième club européen** ayant dégagé le plus de revenus de ce type au cours de la saison 2022/2023*.

Les **revenus commerciaux ont été multipliés par 25,6**. Le club se situait au **quatrième rang** européen sur cette catégorie de revenus en 2022/2023*.

*Les données 2023/2024 n'étaient pas disponibles pour les clubs européens à la date de réalisation de l'étude

L'OPPORTUNITÉ DU CAMPUS DE POISSY

Depuis 2011, le Président du Paris Saint-Germain, Nasser Al-Khelaïfi, a fait de la construction de ce **nouvel équipement haut de gamme** un **pilier majeur du développement du club et de ses succès futurs**. Avec l'ouverture de ce centre d'entraînement, en juillet 2023, le Paris Saint-Germain renforce durablement sa position parmi les plus grands clubs sportifs. Le club dispose ainsi d'un **atout supplémentaire pour renforcer sa compétitivité** et accroître sa capacité à **attirer les plus grands joueurs de la planète** mais aussi pour **former ses futurs talents**. L'ambition du Paris Saint-Germain vise en effet à s'appuyer sur un noyau dur de joueurs formés au cœur de la région Île-de-France, l'une des plus riches au monde en talents sportifs.

Sur le plan économique

+100 personnes travaillent à temps plein sur place (hors staff et joueurs des sections sportives).

La majeure partie des prestataires intervenant au sein du Centre d'entraînement sont des entreprises locales (espaces verts, restauration...) favorisant ainsi l'emploi local au sein du département des Yvelines.

Sur le plan social

Le Paris Saint-Germain entend utiliser le campus de Poissy au-delà du seul plan sportif pour :

- Favoriser le double projet, sportif et scolaire, des jeunes du centre de formation
- Développer des nouvelles actions de PSG for Communities, dont l'ouverture d'une Ecole Rouge & Bleu au sein du Campus
- Tisser de nouveaux partenariats avec les écoles, la collectivité, les IME
- Recruter des éducateurs locaux



3,9 Mds€

Valorisation financière du Paris Saint-Germain en mai 2024 selon Forbes

Conséquence de cette croissance économique et de ses actions de structuration et de développement, le Paris Saint-Germain a connu **une augmentation considérable de sa valorisation financière.**

Les différents cabinets spécialisés en valorisation de clubs sportifs (Brand Finance, Forbes notamment) avaient régulièrement souligné la croissance de la valeur du club au cours de la période récente. **La valorisation estimée du club était de 3,9 milliards d'euros à l'issue de la saison 2023/2024**, positionnant le club à la 7ème (Forbes) place des clubs à la plus forte valeur financière.

L'entrée d'Arctos au capital du Paris Saint-Germain en décembre 2023 **est venue confirmer les tendances mises en évidence dans les différents rapports.**

Au-delà de la valeur du club lui-même, la **valeur de la marque Paris Saint-Germain** s'est également considérablement accrue : elle est **évaluée à 1,208 Mds€** par Brand Finance en juin 2024, **en hausse de 7%** en 1 an.

IMPACT ÉCONOMIQUE DU PARIS SAINT-GERMAIN SUR SON TERRITOIRE

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

IMPACT ÉCONOMIQUE

L'impact économique d'un club sportif se définit comme le **surcroît de richesse que ses activités génèrent sur un territoire donné**. Il se mesure de façon contrefactuelle par la comparaison de deux états de l'économie : l'un, théorique, sans le club ; l'autre, réel, avec le club. Mesurer un tel écart implique donc de raisonner en termes d'**injection nette** et non de chiffre d'affaires.

Évaluer l'impact économique vise donc à mesurer la capacité d'un club à attirer des financements/des spectateurs externes à son territoire et à les dépenser/faire dépenser localement.



TERRITOIRE DE RÉFÉRENCE

L'impact économique d'un club n'a de sens qu'en **référence à un territoire précisément délimité**.

Pour notre étude, nous avons retenu le territoire de **la région Île-de-France**.

D'une part, il s'agit d'une aire géographique économiquement intégrée qui inclut les principaux facteurs de production et de distribution et qui possède ainsi un certain degré d'autonomie. D'autre part, ce territoire correspond à la réalité d'organisation du club avec un stade dans l'Ouest parisien et un Campus à Poissy (Yvelines).



SAISON

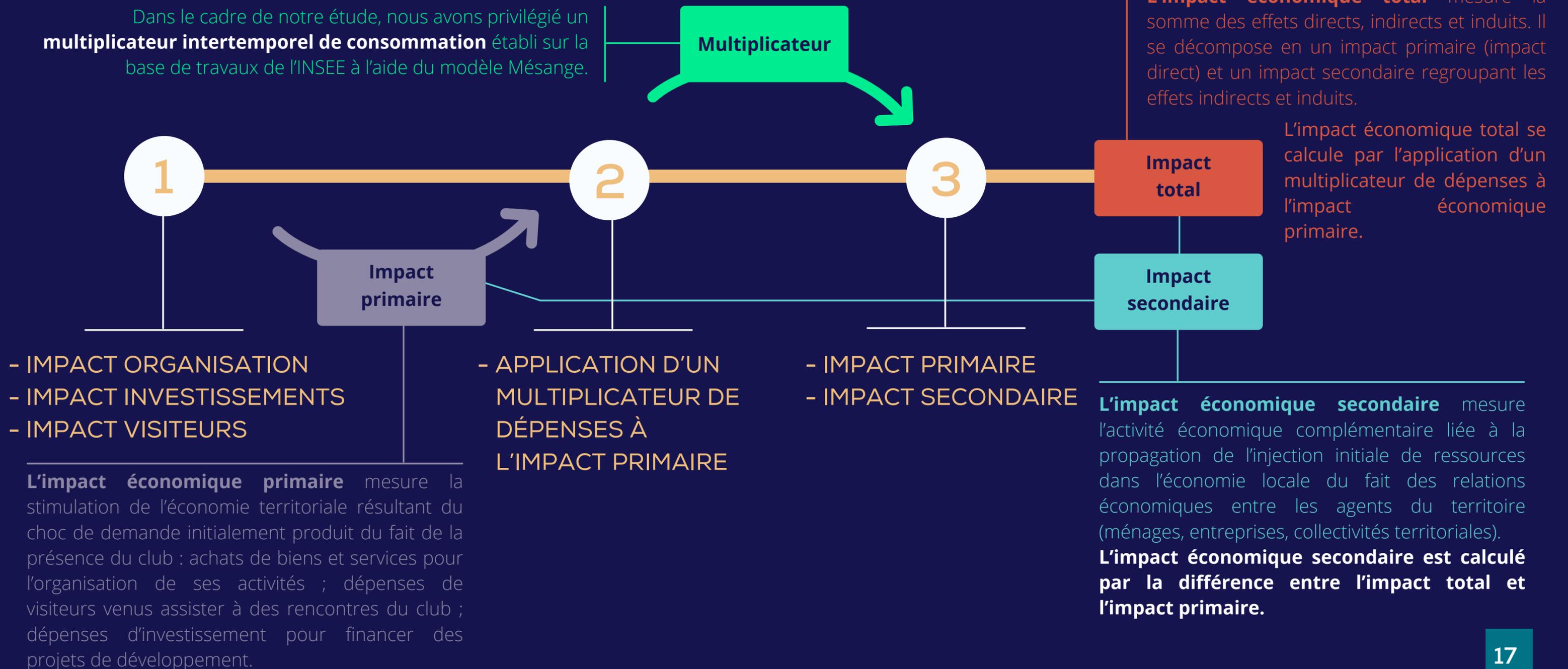
Les données utilisées pour réaliser cette étude couvrent la **saison 2023/2024**, dernière saison de référence sportivement et économiquement.



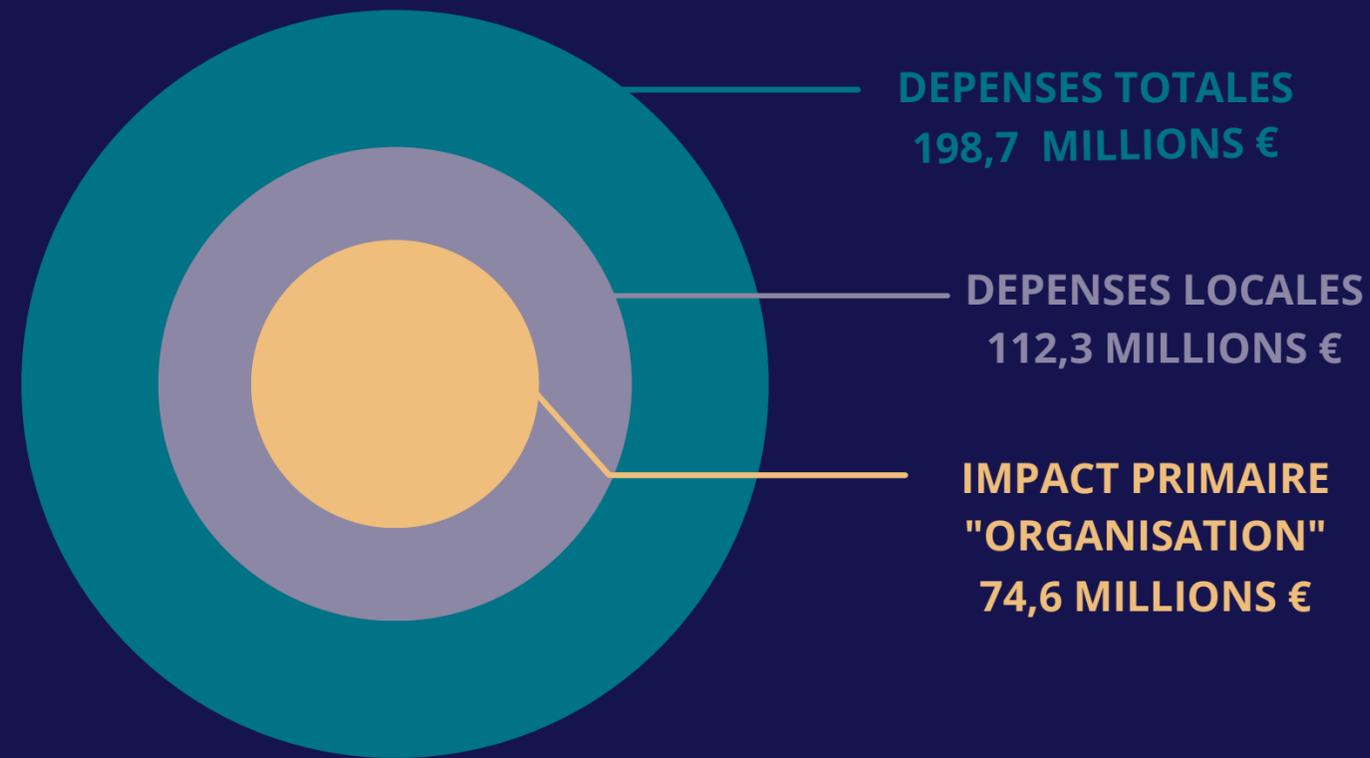
PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT TOTAL

Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié un **multiplicateur intertemporel de consommation** établi sur la base de travaux de l'INSEE à l'aide du modèle Mésange.



IMPACT PRIMAIRE - ORGANISATION



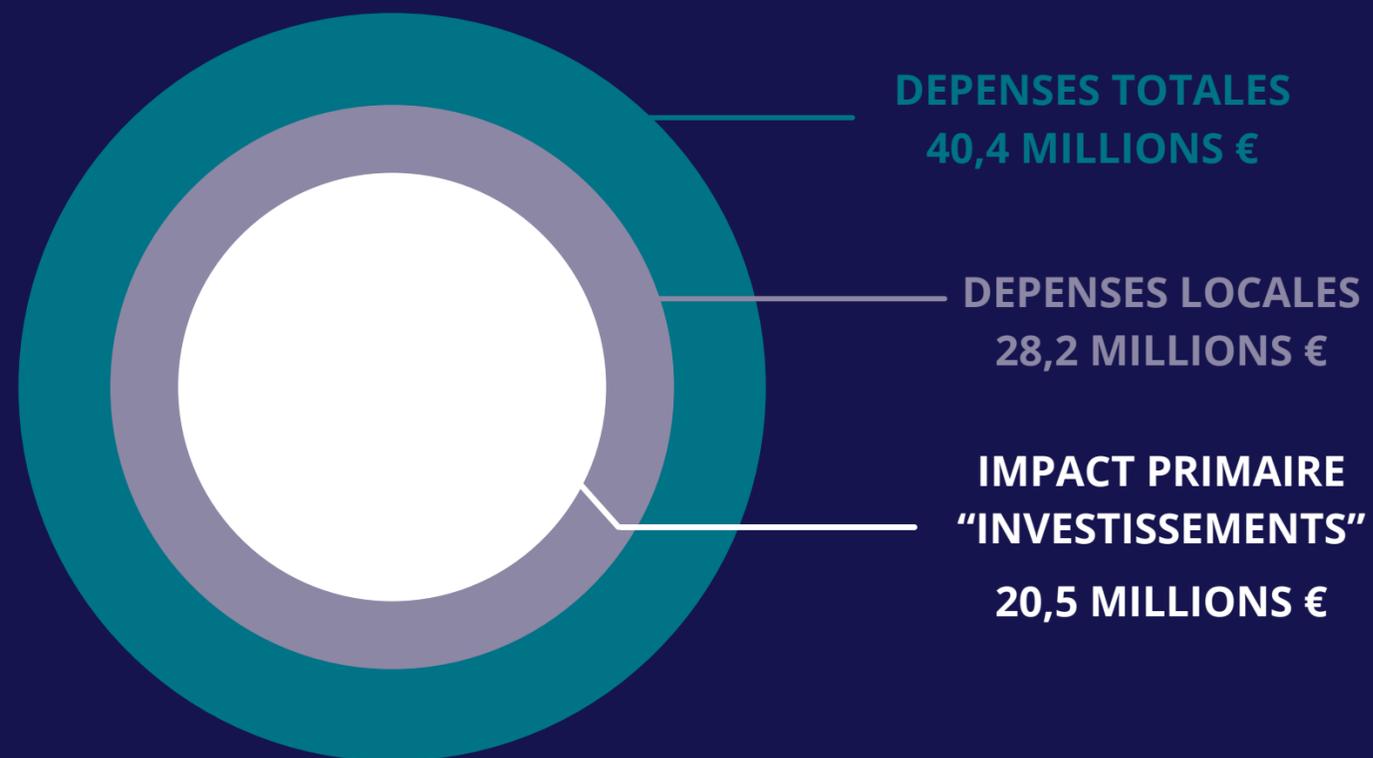
* Les dépenses financées sur fonds internes doivent être exclues du calcul pour cause d'effet de substitution. Nous avons évalué le taux de financement externe au territoire à 81% à partir de l'analyse comptable de l'origine géographique des ressources du club. La majorité de ces ressources proviennent de l'extérieur du territoire francilien : reversements de la LFP au titre des droits de retransmission télévisuelle et autres ressources marketing ; revenus provenant de l'UEFA au titre de la participation à la Ligue des Champions, sponsoring d'entreprises françaises et internationales.

Dépenses opérationnelles

Hors masse salariale

- Le Paris Saint-Germain a réalisé un total de **198,7 millions d'euros** de dépenses opérationnelles (hors masse salariale) au cours de la saison sportive 2023/2024.
- **112,3 millions d'euros** (57%) ont été dépensés sur le territoire de la région Île-de-France. Ces dépenses locales ont été financées à 81% grâce à des revenus externes au territoire francilien (UEFA, LFP, sponsors nationaux et internationaux, merchandising, etc.), ce qui signifie que l'injection brute de revenus est évaluée à **91 millions d'euros**.
- Les autres dépenses (86,4 M€, 43%) ont été réalisées à l'extérieur du territoire francilien. Celles-ci ayant été financées à hauteur de 19% par des revenus internes à la région Île-de-France (revenus de match, merchandising, etc.), il en résulte des fuites de revenus hors territoire à hauteur de **16,4 millions d'euros**.
- Au final, l'impact primaire lié à l'organisation des activités du Paris Saint-Germain s'établit à **74,6 millions d'euros**. Il s'agit ici uniquement des dépenses locales réalisées par le club financées à l'aide de ressources externes au territoire*, déduction faite des dépenses externes financées à l'aide de revenus internes.

IMPACT PRIMAIRE - INVESTISSEMENTS



Dépenses d'investissement

- Le Paris Saint-Germain a décaissé au total **40,4 millions d'euros** dans le cadre de ses dépenses d'investissement au cours de la saison sportive 2023/2024.
- **28,2 millions d'euros** (70%) ont été dépensés sur le territoire de la région Île-de-France. Ces dépenses locales ont été financées à 81% grâce à des revenus externes au territoire francilien, ce qui signifie que l'injection brute est évaluée à **22,9 millions d'euros**.
- Les autres dépenses d'investissement (12,2 M€, 30%) ont été réalisées à l'extérieur du territoire francilien. Celles-ci ont été financées à hauteur de 19% par des revenus internes à la région Île-de-France. Il en résulte une évaluation des fuites hors territoire à hauteur de **2,3 millions d'euros**.
- Au final, l'impact primaire lié aux investissements du club s'établit à **20,5 millions d'euros**. Il s'agit ici uniquement des dépenses d'investissement locales réalisées par le Paris Saint-Germain financées à l'aide de ressources externes au territoire déduction faite des dépenses externes financées à l'aide de revenus internes.

IMPACT PRIMAIRE - VISITEURS

SPECTATEURS "GRAND PUBLIC"

AFFLUENCE
TOTALE
1 076 791

SPECTATEURS
NON LOCAUX
302 477

SPECTATEURS
SPÉCIFIQUES
280 103

DEPENSES
TOTALES
110,1M€

IMPACT
PRIMAIRE
82,6M€

SPECTATEURS "VIP"

AFFLUENCE
TOTALE
156 073

SPECTATEURS
NON LOCAUX
35 136

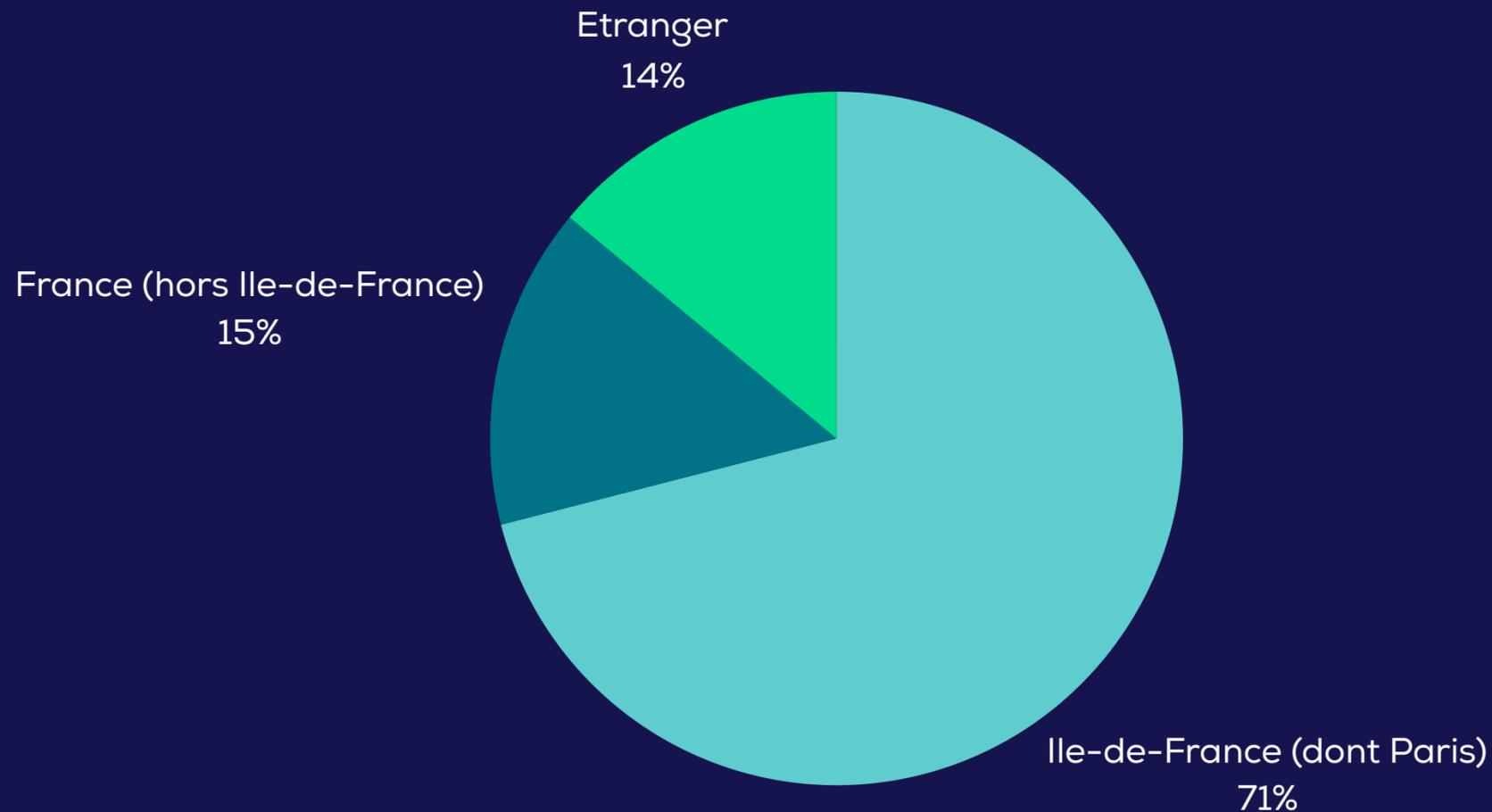
SPECTATEURS
SPÉCIFIQUES
32 402

DEPENSES
TOTALES
20,6M€

IMPACT
PRIMAIRE
15,4M€

IMPACT PRIMAIRE - VISITEURS

29% des fans accueillis au Parc des Princes à l'occasion de la saison 2023/2024 ne résident pas en Île-de-France : 15% résident dans d'autres régions françaises et 14% à l'étranger.

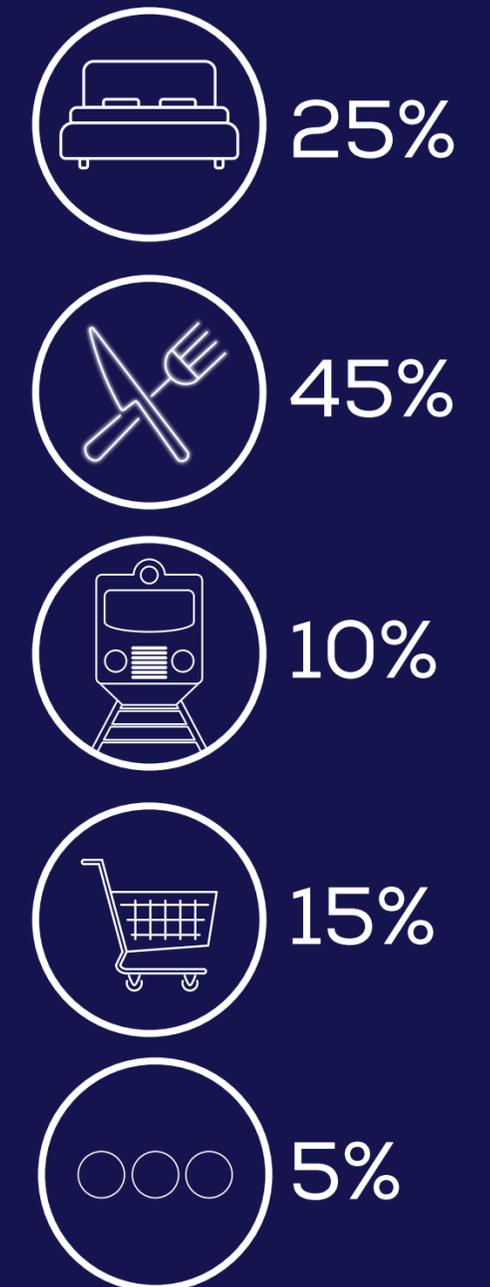


331€

Le montant du panier moyen des spectateurs non franciliens venus assister aux rencontres du Paris Saint-Germain au cours de la saison 2023/2024.

Ce montant ne tient pas compte des :

- Dépenses n'étant pas réalisées sur le territoire de l'Île-de-France (transport entre le domicile et l'Île-de-France par exemple) ;
- Dépenses réalisées par les visiteurs intégrant déjà les comptes du club (merchandising dans les boutiques du club, consommation dans le stade, etc.).



IMPACT PRIMAIRE - VISITEURS



0,8 M€

**IMPACT PRIMAIRE
"ÉQUIPES ADVERSES"**

Concernant les équipes adverses, nous avons appliqué des tailles de délégation différentes entre les matchs des compétitions domestiques (40 personnes) et ceux de Ligue des Champions (50 personnes), ainsi que des paniers de dépenses différents (respectivement 800 euros et 1 500 euros) et intégré les dépenses de transport sur place entre les différents sites (aéroport, hôtel, Parc des Princes).



0,3 M€

**IMPACT PRIMAIRE
"AUTRES ACCREDITES"**

Pour les autres populations accréditées, nous avons appliqué des paniers moyens de consommation identiques à l'ensemble des personnes présentes sur le territoire dans le cadre de l'organisation des matchs du Paris Saint-Germain mais résidant en dehors de l'Île-de-France.

IMPACT ÉCONOMIQUE TOTAL

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{IMPACT PRIMAIRE} \\ \hline 194,4 \text{ M€} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{MULTIPLICATEUR} \\ \hline 1,25 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{IMPACT ÉCONOMIQUE TOTAL} \\ \hline 243 \text{ M€} \\ \hline \end{array}$$

Le Paris Saint-Germain a généré un impact économique total de 243 M€ au sein de l'économie de la région Île-de-France au cours de la saison 2023/2024.

L'impact économique primaire produit, par effet multiplicateur, des effets indirects et induits. L'impact économique total du club est ainsi composé de l'impact primaire et de l'impact secondaire et obtenu par l'application d'un multiplicateur de Wilson.

La somme des effets indirects et induits s'établit à 48,6 M€, ce qui représente un peu plus de 25% de l'impact total.

**48,6
M€**

Impact économique
secondaire (effets
indirects et induits)

CONTRIBUTION AUX FINANCES PUBLIQUES

- Estimation de l'impôt payé par les joueurs (en M€)
- Impôts et taxes payés par le club (en M€)
- Contribution du club au budget des organismes sociaux (en M€)

La contribution du Paris Saint-Germain aux finances publiques depuis l'arrivée de QSI à la tête du Paris Saint-Germain

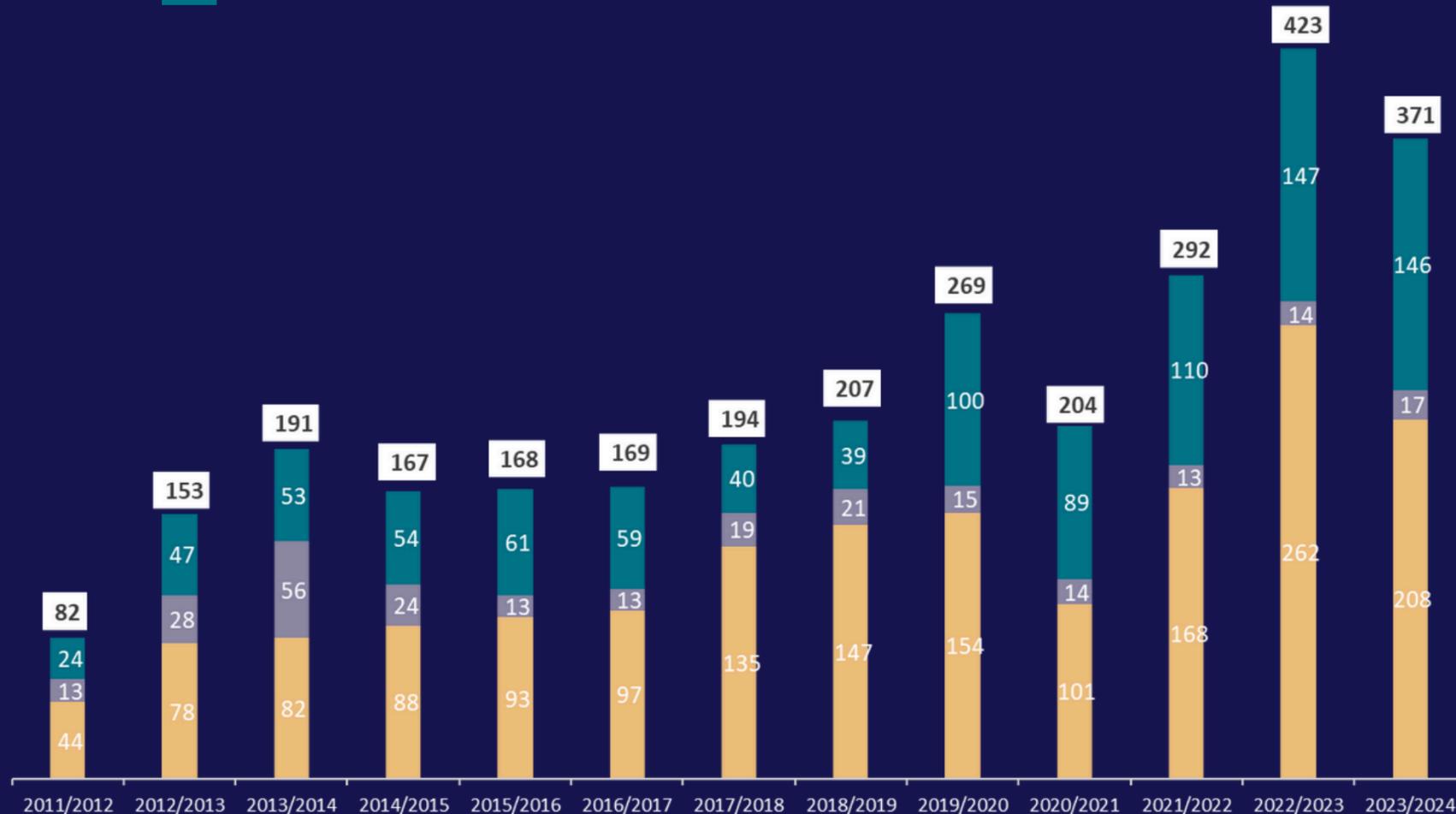
2,9
Mds €

Pour rappel, cette contribution avait été évaluée à 1,8 milliards d'euros dans le cadre de l'étude menée en 2021, ce qui représente une hausse de 61% sur la période.

Par ses activités, le Paris Saint-Germain contribue aux finances publiques de l'Etat et des collectivités territoriales.

Celles-ci ont atteint 371 M€ au titre de la saison 2023/24 :

- **208 M€ de contributions du club au budget des organismes sociaux** (cotisations sociales patronales).
- **17 M€ d'impôts et taxes** versés à l'Etat et aux collectivités territoriales.
- **146 M€ d'impôts** versés par les joueurs du club.



Evolution des contributions du club aux finances publiques

en M€

EMPLOIS MOBILISÉS PAR LE PSG

746

EMPLOIS ETP DIRECTS

En 2023/2024, le Paris Saint-Germain a employé de façon directe un total de **890 personnes équivalent à 699,4 ETP** :

- **510** personnes en **contrat à durée indéterminée**
- **380** personnes en **contrat à durée déterminée** ou autre type de contrats

A ces personnes s'ajoutent **561 vacataires** salariés en CDD d'usage en jour de match qui représentent **47 ETP annuels**.

Le Paris Saint-Germain a donc mobilisé 746 emplois ETP de façon directe.

1633

EMPLOIS INDIRECTS ET INDUITS

Emplois indirects

3200

personnes mobilisées en moyenne en soir de match au Parc des Princes au cours de la saison 2023/2024.

Soit en moyenne **291 emplois indirects** en ETP en soir de match sur la saison 2023/2024.

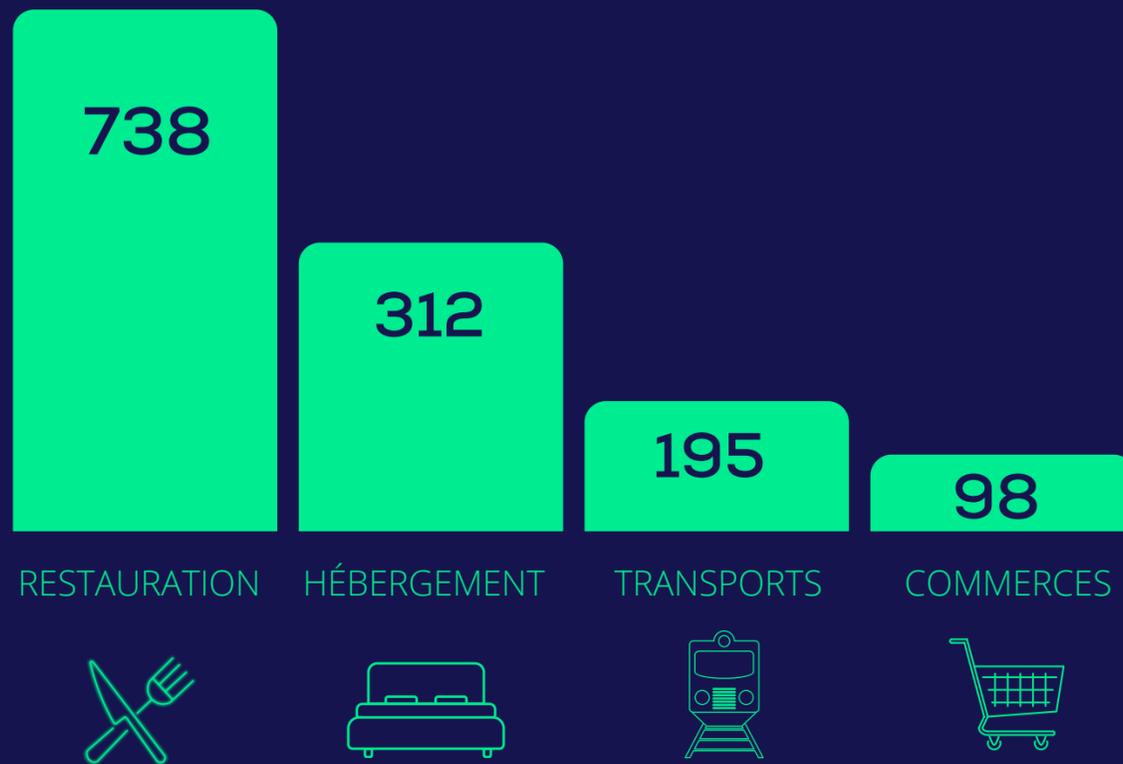
Emplois induits

Les dépenses réalisées par les spectateurs du club permettent également de soutenir un important nombre d'emplois dans l'écosystème francilien : **1 342 emplois induits en ETP** sur la saison 2023/2024.

2379

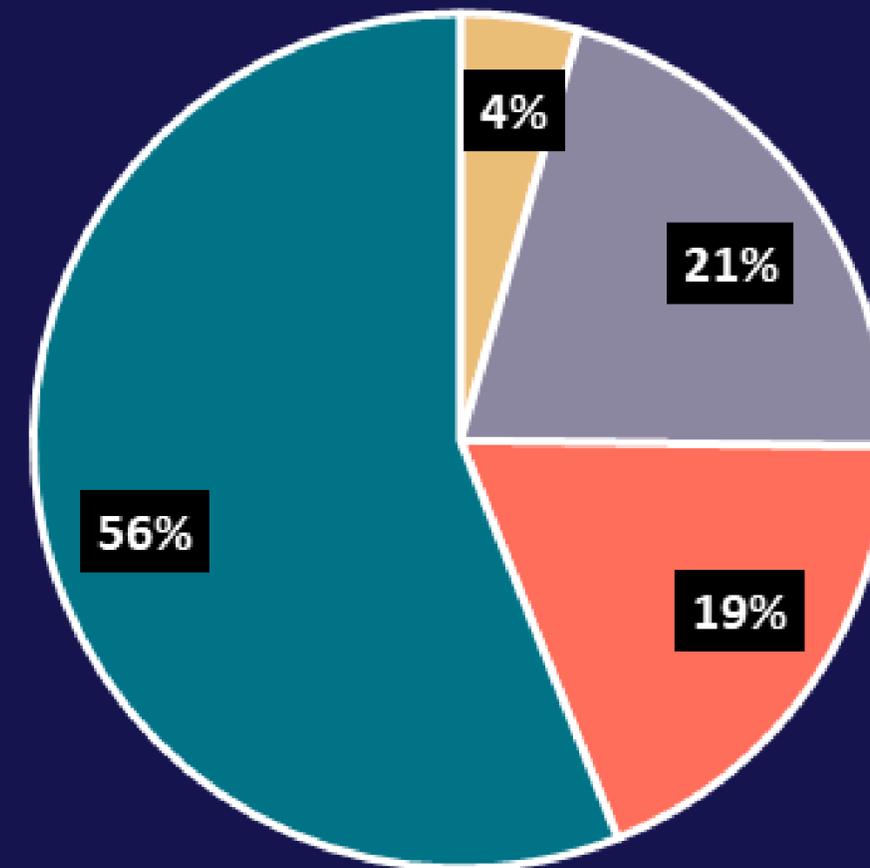
EMPLOIS
ETP
SOUTENUS

EMPLOIS SOUTENUS PAR LE PSG



Répartition sectorielle des emplois induits soutenus par l'activité du Paris Saint-Germain

Saison 2023/2024



Répartition des emplois annuel directs soutenus par le Paris Saint-Germain

Saison 2023/2024

VALORISATION DES ACTIONS SOCIALES

MÉTHODOLOGIE

OBJECTIFS

- Apporter des éléments d'éclairage relatifs à quelques actions sociales « emblématiques » (au regard de leurs ambitions, moyens ou enjeux)
- Fournir un descriptif des actions menées (budget, évolutions, cible, etc.)
- Présenter les partenaires

TERRITOIRE

Région Île-de-France : une majorité des actions à finalité sociale est conduite sur le territoire francilien

ETUDE DOCUMENTAIRE

Quelques références non exhaustives :

- Brochure PSG for Communities
- Analyse du Onze de légende par le Think Tank Sport et Citoyenneté
- Documents financiers fournis par le club sur les actions déployées
- Mesure d'impact du dispositif Ecole Rouge et Bleu
- Chartes de la Fondation sur différents programmes
- Cahier des charges du Onze de Légende et de l'Ecole Rouge et Bleu

CONDUITE D'ENTRETIENS

- Laura Delort, Responsable de la Fondation et du Fonds de dotation en charge des partenariats et de la communication
- Manon Duhem, Responsable RSE
- Frédérique Poirier, Conseillère Municipale Déléguée au Handicap et RSE à la Ville de Clamart (Onze de légende)
- Florian Rippert, Co-fondateur de Studhelp (Cantine solidaire)

PSG FOR COMMUNITIES

Suite à la création de la Fondation en 2000 puis du Fonds de Dotation, les deux entités sont devenues **PSG for Communities** en 2023 pour incarner l'action du Paris Saint-Germain en dehors des terrains.

PSG for Communities poursuit l'ambition historique du club et de son Président de **soutenir la future génération et la communauté locale** au sens large.

La mission de PSG for Communities consiste à donner aux enfants à qui la vie n'offre pas les mêmes chances de départ, les clés pour qu'ils se découvrent et s'épanouissent.

300 000 enfants soutenus en 23 ans au travers de plus de **6 000 opérations**.

15 000 enfants ont profité de l'accompagnement de PSG for Communities lors de la saison 2023/2024.



CHIFFRES-CLÉS

24 ans

Le PSG est engagé depuis 24 ans dans la réalisation d'actions à caractère social. La Fondation PSG a en effet été créée en 2000. Pour renforcer ses capacités d'action, le club s'est doté d'un Fonds de dotation en 2013

Le nombre d'opérations déployées en moyenne chaque année par PSG for Communities. Ces actions incluent à la fois des interventions ponctuelles et périodiques (via les programmes phares du club) et témoignent d'une force de frappe importante de la structure.

450

3,1 M€

PSG for Communities dépasse les 3 M€ de budget à sa disposition en 2023/2024. Si la crise sanitaire a temporairement rebattu les cartes, l'augmentation des dernières années est significative (+63% en 1 an)

+8%

entre 2018/2019
et 2023/2024

CHIFFRES-CLÉS

450

Opérations annuelles

1000

étudiants accueillis par la
cantine solidaire

1 500

« rêves d'enfants malades »
réalisés chaque saison

+ 100

salariés du club engagés
bénévolement chaque saison

10 000

enfants conviés chaque saison
aux matchs



300 000

jeunes accompagnés depuis 2000
dont **15 000 en 2023/2024**

4 PROGRAMMES PHARES SOUTENUS PAR DES PARTENAIRES FRANCILIENS

Ecole Rouge & Bleu

Onze de légende

Allez les filles !

Cantine Solidaire

Ces programmes « phares » ont été identifiés comme prioritaires et sont au cœur du projet du club jusqu'à l'horizon 2027.

DES PROGRAMMES A FORT ANCRAGE TERRITORIAL

PARTENAIRES LOCAUX

DÉPARTEMENT DES YVELINES

VILLE DE MANTES-LA-JOLIE

VILLE DE POISSY, CLUB LOCAL

VILLE DE VITRY

VILLE DE CLAMART

VILLE DE SAINT-DENIS

IME DE NEUILLY ET DE SAINT GERMAIN
EN LAYE

ÉCOLES ROUGE & BLEU

L'École Rouge & Bleu **renforce le lien entre éducation et sport**. Depuis 2016, cette initiative vise à accompagner les enfants en difficultés avec un programme « après l'école », axé sur une démarche pédagogique sportive innovante.

En Bref

- Pour des enfants de 7 à 11 ans (CE1-CM2)
- Temps périscolaire (sortie de l'école)
- Destinée aux enfants des quartiers prioritaires
- Méthodologie et ingénierie développées par le club (80 modules créés par la Fondation)

SPORT

Le sport au service de l'éducation

ÉCOLES

- Paris & Mantes-la-Jolie
- Encadrement par des éducateurs du club

PROJET

Un projet d'école à Poissy

1300

enfants aidés chaque année

ONZE DE LEGENDE

Le programme Onze de Légende **incarne la vision de PSG for Communities de promouvoir l'inclusion par le sport**. Cette initiative rassemble des enfants atteints d'autisme et des enfants neurotypiques pour des séances d'entraînement hebdomadaires, encadrées par des professionnels. Le football devient un terrain d'apprentissage où les enfants peuvent développer leurs compétences sociales, leur coordination motrice et leur confiance en eux. Depuis 2021, ce programme s'est étendu à Clamart et Poissy, témoignant de son succès.

En Bref

- Programme phare de la Fondation dans le domaine du handicap
- 1 équipe constituée d'enfants atteints d'autisme et d'enfants neurotypiques s'entraîne une fois par semaine à Clamart
- Équipe créée en 2018 et rassemblant des jeunes de 3 Instituts Médico-Educatifs (IME) des Hauts-de-Seine

500

enfants en situation de handicap accompagnés chaque semaine depuis 2018

4

programmes
Onze de légende
en 2023/2024

20

enfants par
programme

ALLEZ LES FILLES !

Ce programme annuel **initie les jeunes filles à la pratique sportive et les sensibilise durablement aux bienfaits et aux valeurs du sport.** Marrainées par les joueuses du Paris Saint-Germain, elles s'ouvrent à de nouveaux horizons par la découverte sportive et culturelle et développent leur confiance en elles.

En Bref

- Une première promotion inaugurée en 2012
- Jeunes filles issues des quartiers défavorisés et éloignées de la pratique
- Développement de la pratique féminine, initiation à la culture, rencontre avec des joueuses du club (marraines des promotions)

4 VILLES

Colombes, Vitry-sur-Seine, Paris, Poissy

A VENIR

Saint-Denis

600

jeunes filles participantes depuis 2012

CANTINE SOLIDAIRE

Cette initiative **permet la distribution de denrées alimentaires au Parc des Princes pour les étudiants en grande précarité.** Le programme Cantine Solidaire s'appuie sur une collaboration solide avec les associations Studhelp, Cop1, Aïda, TrouveTaVoie et la Communauté Ecotable.

En Bref

- Repas gratuits aux étudiants en situation de grande précarité
- Chaque cantine est thématique : friperie, logement, emploi, etc.
- Les stages/apprentissages/emplois trouvés permettent souvent aux étudiants de ne plus recourir au dispositif

MISE À DISPOSITION DES ESPACES, DU PERSONNEL, DE BILLETS DE MATCHS PAR LE CLUB

9

éditions depuis 2021 ont permis de proposer un repas chaud et des animations chaleureuses à 1 000 étudiants en situation de précarité

ELEMENTS DE CONCLUSION

Quelles perspectives d'évolution ?

HORIZON 2027

Se concentrer sur les actions phares

- La multiplication des projets sur les 5 dernières années pourrait s'apparenter à une phase transitoire
- Le PSG a souhaité installer des actions auprès de divers publics avant d'entrer dans une phase de développement/pérennisation

OPPORTUNITÉS

Centre d'entraînement de Poissy / Partenariats

- Développement de nouveaux programmes
- Ouverture d'une École Rouge & Bleu au sein du Campus (mars 2024) et de l'hôpital Necker (printemps 2025) afin de renforcer l'ancrage territorial
- Création de nouveaux partenariats avec les écoles, la collectivité, les IME
- Création d'un partenariat avec Linkee pour le développement des Cantines solidaires
- Développement du programme Allez les filles : 1 nouveau programme à Paris XIX et un programme à Saint-Denis (93)
- Renforcement du programme Onze de Légende (objectif : 6 programmes d'ici 2025)

DÉVELOPPEMENT

Lien avec le service RSE à consolider

- Développement de liens entre le service RSE et la Fondation
- Essaimage de l'éducation à l'environnement

TEMPORALITÉ

Pallier le risque des programmes court-termistes (contradictoire avec un projet social cohérent)

- Travail en ce sens de la part du club
- Par exemple, avec Studhelp, projet d'instauration de tickets restaurants tout au long de l'année et sur la longue durée (en complément des actions ponctuelles de Cantine Solidaire)

A young girl with braids, wearing a blue soccer jersey, is reaching up to touch the hand of a large orange mascot. The mascot is wearing a blue and red jacket. The scene is set on a soccer field with other players and a building in the background.

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUE ET DEFINITIONS

MÉTHODOLOGIE

MODÈLE THÉORIQUE

Nous avons opté pour **la théorie de la base** dans sa **version keynésienne**.

Cette théorie vise à mesurer les effets du choc externe de demande généré par la présence du Paris Saint-Germain profitant à des acteurs locaux, c'est-à-dire de la Région Île-de-France.

SOURCES D'INJECTION

Dépenses d'organisation et d'investissements réalisées par le club afin d'organiser ses activités ayant été financées grâce à des ressources externes.

Dépenses des visiteurs extérieurs au territoire d'étude venus principalement en raison des activités du club pour assister ou travailler à une (des) rencontre(s) du Paris Saint-Germain : spectateurs ; délégations des équipes opposées au club, officiels, prestataires, fournisseurs.

MÉTHODOLOGIE

IMPACT ORGANISATION ET INVESTISSEMENT

Les données ont été collectées auprès des différents services du Paris Saint-Germain concernant l'ensemble des entités du club (association, société sportive et filiale gérant le merchandising).

Les dépenses d'investissement intégrées ne correspondent qu'à celles véritablement décaissées et non au coût total des projets

Modalités de collecte de données

La réalisation d'une étude d'impact économique d'un club nécessite l'adhésion de l'ensemble de ses composantes. En s'engageant de façon volontaire dans cette démarche, le Paris Saint-Germain a facilité la collecte de données nécessaires à la réalisation de cette étude tant sur le volet des données économiques que sur la collecte d'informations auprès des parties prenantes extérieures.

IMPACT VISITEURS

Nous avons pu récupérer l'ensemble des données d'affluence au cours de la saison 2023/2024 ainsi que la répartition de l'origine géographique de tous les spectateurs.

Les dépenses des spectateurs ont été estimées sur la base d'hypothèses reposant sur les travaux précédemment réalisés par le CDES. Nous avons ainsi croisé plusieurs paniers moyens de spectateurs présents pendant des compétitions de clubs (football, rugby) ou pendant des grands événements sportifs internationaux (EURO 2016, Ryder CUP 2018, Championnats du Monde de Ski 2023). Nous avons également recensé les travaux menés sur ce sujet par d'autres grands clubs ou institutions sportives du football européen (Premier League, Liga).

Enfin nous avons recomposé l'impact de la population « accrédités » à partir d'informations transmises par le club.

IMPACT PRIMAIRE - ORGANISATION

IMPACT PRIMAIRE LIÉ A L'ACTIVITÉ DU CLUB

L'impact primaire organisation mesure le surcroît de richesse engendré par l'activité du club au sein de l'économie locale. Il s'agit de mesurer **la capacité du club à capter des revenus extérieurs au territoire et sa propension à les dépenser localement.**

Le club, en tant qu'entité économique, fait ainsi appel à un certain nombre de prestataires (achats de biens et services) et verse des rémunérations à ses salariés (joueurs professionnels, staff sportif et encadrement, staff administratif).

MESURE DE L'IMPACT

La mesure de l'impact lié à l'activité du club se fait de façon progressive :

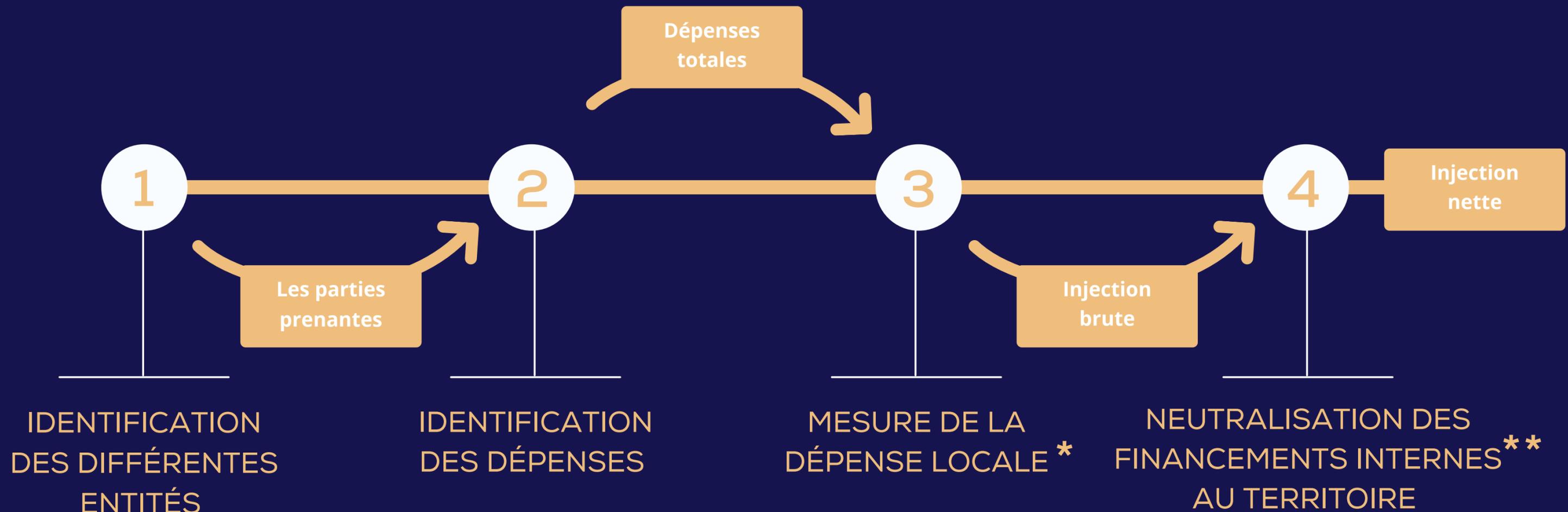
Il faut dans un premier temps évaluer le **montant total de l'ensemble des dépenses du club** (parfois composé de différentes structures juridiques distinctes (société sportive, association support, autres filiales/structures)).

Il faut ensuite **exclure les fuites hors territoire** local en ne conservant que le montant des dépenses (achats de biens et services ; rémunérations) réalisées auprès d'acteurs implantés sur le territoire local.

Il faut enfin ne tenir compte que de la **part de ces dépenses locales financées à l'aide de revenus externes au territoire .**

MÉTHODOLOGIE

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT PRIMAIRE « ORGANISATION »



* Afin de tenir compte des **fuites** hors territoire : le recours à des prestataires extérieurs rémunérés grâce à une partie de revenus d'agents locaux constitue une fuite hors circuit économique local. La part de dépenses extérieures au territoire de référence ayant fait l'objet d'un financement par des revenus locaux doit ainsi être déduite.

** Au titre de l'**effet de substitution** : les financements locaux sont neutralisés dans la mesure où, s'ils n'avaient pas été destinés au club, ils auraient été utilisés dans un autre secteur de l'économie locale. Pour mesurer l'**injection nette**, on ne retient donc que la part de la dépense locale qui est financée sur fonds externes au territoire, de laquelle est déduite la part de dépenses externe financée sur des fonds internes au territoire.

IMPACT PRIMAIRE LIÉ A LA VENUE DE VISITEURS EXTÉRIEURS



L'impact primaire visiteurs mesure le surcroît de richesse engendré par les **dépenses réalisées localement** par des **personnes ne résidant pas le territoire francilien venues spécifiquement** assister à une (plusieurs) rencontre(s) du club à l'occasion de la saison 2023/2024.

Deux catégories de visiteurs ont été identifiés dans notre étude :

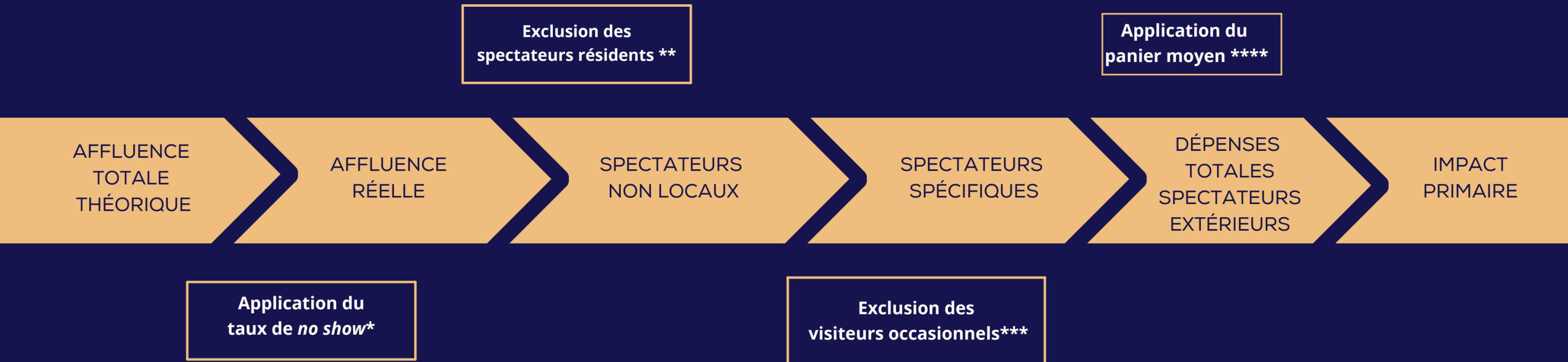
- Les **spectateurs** : personnes venues assister aux rencontres du Paris Saint-Germain.
- Les **personnes accréditées** et en particulier les délégations des équipes ayant affronté le Paris Saint-Germain en Ligue 1, Ligue des Champions et Coupe de France, le personnel mobilisé par les prestataires, les médias, les officiels (FFF, LFP, UEFA).

La mesure de l'impact lié à la fréquentation de visiteurs extérieurs se fait de façon progressive :

- Il faut dans un premier temps **évaluer le nombre total de personnes** ayant fréquenté le Parc des Princes à l'occasion de la saison 2023/2024.
- Il faut ensuite **exclure les personnes résidant en région Île-de-France** mais aussi **les non-résidents dont la venue n'est pas directement liée à une (des) rencontre(s) du Paris Saint-Germain** (que l'on qualifie de spectateurs occasionnels).
- Il faut enfin **évaluer leurs dépenses locales**, ce qui a été fait sur la base d'hypothèses issues de nos travaux précédents et en privilégiant une approche prudente.

MÉTHODOLOGIE

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT PRIMAIRE « VISITEURS » - LES SPECTATEURS



* **No show** : spectateurs disposant d'une place pour une rencontre, comptabilisés par la Ligue de Football Professionnel sur les feuilles de recettes mais ne se déplaçant pas pour le match. C'est notamment parfois le cas du public abonné à l'année qui ne vient pas voir l'intégralité des rencontres et ne procède pas à la cession de son billet sur la bourse de revente mise en place par le club.

** **Spectateurs résidents** : les dépenses des spectateurs résidents doivent être retirées du calcul d'impact économique au titre de l'effet de substitution, car selon la théorie économique, s'ils n'avaient pas effectué leurs dépenses dans le cadre des rencontres du club, ils auraient dépensé localement pour d'autres raisons et/ou dans d'autres secteurs

*** **Au titre d'un effet d'opportunité** : les dépenses des spectateurs ayant profité d'un séjour à Paris pour d'autres raisons que les matchs du club (raisons familiales, motifs professionnels, vacances) et ayant assisté à des rencontres ne doivent pas être comptabilisées dans le calcul d'impact.

**** **Afin d'éviter un double compte** : les dépenses des spectateurs extérieurs au territoire de la Région Île-de-France intégrées dans les comptes du club (restauration, boutique) doivent être déduites.

IMPACT PRIMAIRE LIÉ A LA VENUE DE VISITEURS EXTÉRIEURS : LES ACCRÉDITÉS

Outre les spectateurs, d'autres catégories de visiteurs peuvent être à l'origine d'une injection de revenus au sein de l'économie locale. Afin de les identifier, nous avons travaillé avec le club sur la base du fichier des populations accréditées.

Quatre catégories de populations ont été retenues

- Les **délégations des équipes adverses** : en séjournant quelques heures ou quelques jours localement, ces délégations contribuent à l'impact économique lié à l'activité du Paris Saint-Germain. Ayant organisé 23 matchs (Ligue 1, Coupe de France et Ligue des Champions), le Paris Saint-Germain a accueilli autant d'équipes extérieures au territoire local.
- Le **personnel des prestataires** : si une partie des prestataires et de leur personnel est issue du territoire francilien, d'autres ne sont pas des prestataires locaux et envoient du personnel qui dépense localement.
- Les **officiels** envoyés sur les rencontres par la LFP, la FFF ou l'UEFA.
- Les **médias** (notamment médias nationaux et internationaux) couvrant les rencontres du Paris Saint-Germain.

N'ayant pas pu interroger directement ces populations, l'identification de leur nombre, de leur origine géographique a été faite en étroite collaboration avec les services du club et leurs comportements de dépense a été apprécié sur la base d'hypothèses conservatrices.

IMPACT PRIMAIRE LIÉ A LA VENUE DE VISITEURS EXTÉRIEURS : LES ACCRÉDITÉS



D'après les éléments transmis par le club, 4 600 personnes en moyenne issues de six populations cibles disposent d'une accréditation pour les rencontres du Paris Saint-Germain :

- La catégorie « Opérations » ;
- Les équipes visiteuses (joueurs et délégation) ;
- Les policiers mobilisés ;
- Les prestataires ;
- Les salariés du club et les vacataires ;
- Les médias.

11% de ces personnes ne résident pas en Île-de-France et peuvent donc être directement à l'origine d'une injection de revenus au sein de l'économie locale.

Afin d'évaluer l'impact relevant des populations accréditées, nous leur avons attribué un panier de dépenses moyen établi sur la base de nos observations dans le cadre d'autres études.

MÉTHODOLOGIE

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT PRIMAIRE « VISITEURS » - LES AUTRES VISITEURS

Outre les spectateurs, d'autres visiteurs extérieurs à la région Île-de-France peuvent venir spécifiquement dans le cadre des rencontres organisées par le Paris Saint-Germain. C'est notamment le cas :

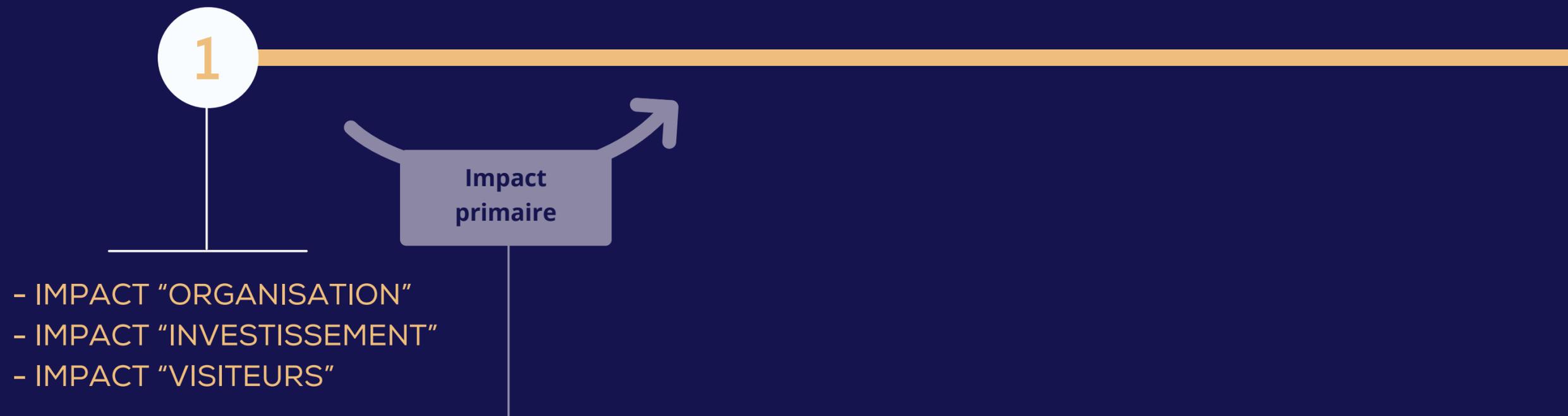
- Des **équipes opposées** au PSG;
- Des **personnes accréditées** : prestataires du club, officiels, médias couvrant l'évènement, etc.

N'ayant pas pu réaliser une enquête spécifique auprès de ces populations, nous avons procédé à une estimation de leur nombre et de leurs dépenses (en privilégiant des hypothèses conservatrices), en lien direct avec les services du club.



MÉTHODOLOGIE

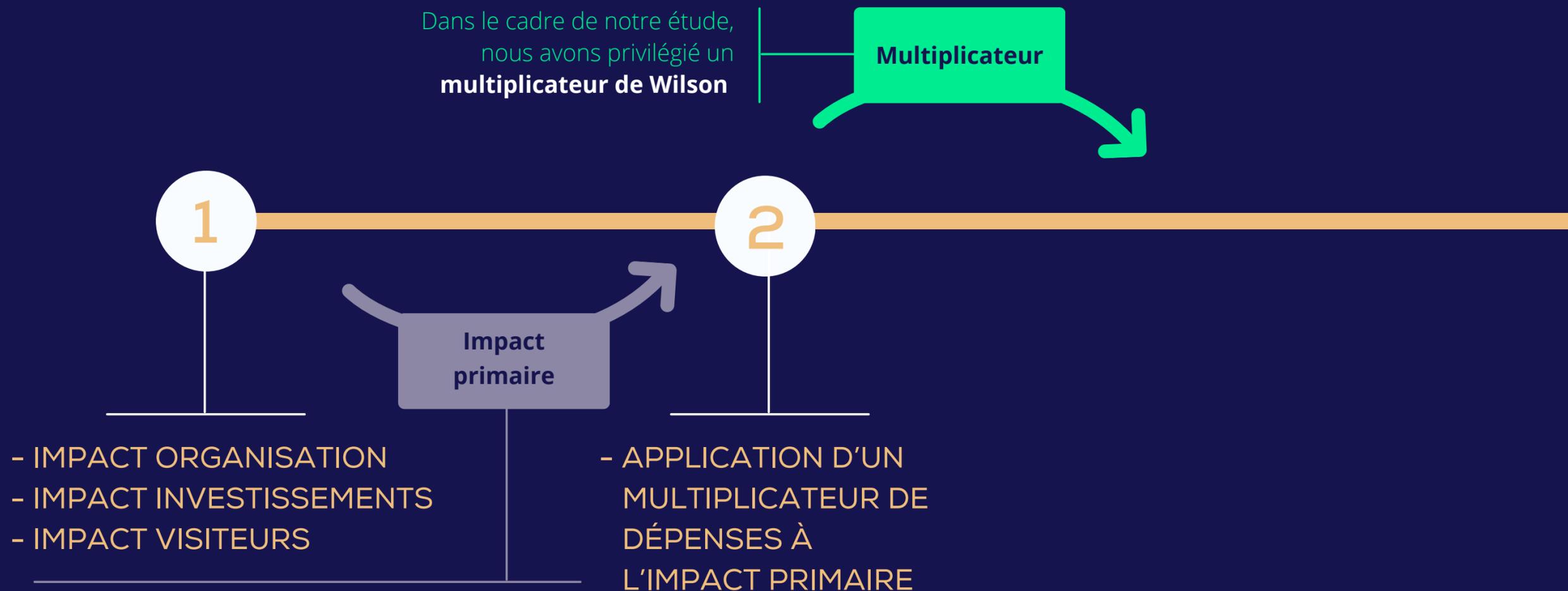
MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT TOTAL 1/4



L'impact économique primaire mesure la stimulation de l'économie territoriale résultant du choc de demande initialement produit du fait de la présence du club : achats de biens et services pour l'organisation des ses activités ; dépenses de visiteurs venus assister à des rencontres du club ; dépenses d'investissement pour financer des projets de développement.

MÉTHODOLOGIE

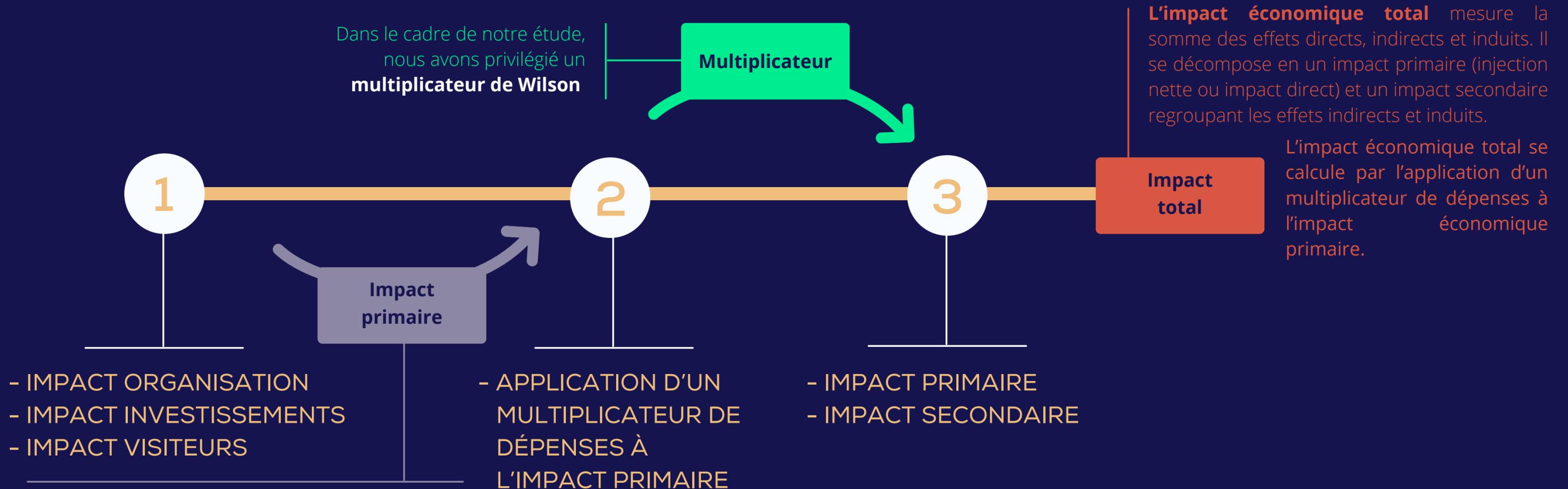
MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT TOTAL 2/4



L'impact économique primaire mesure la stimulation de l'économie territoriale résultant du choc de demande initialement produit du fait de la présence du club : achats de biens et services pour l'organisation des ses activités ; dépenses de visiteurs venus assister à des rencontres du club ; dépenses d'investissement pour financer des projets de développement.

MÉTHODOLOGIE

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT TOTAL 3/4

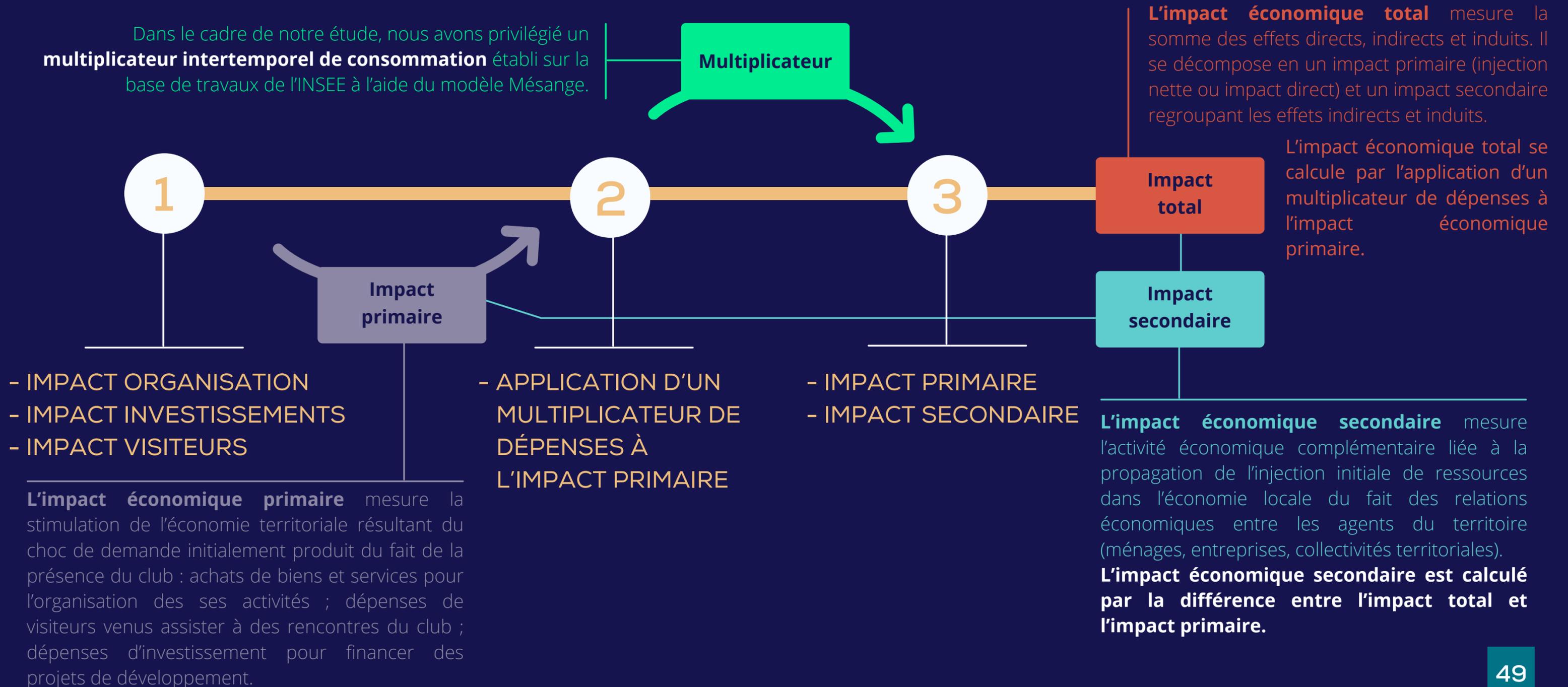


L'impact économique primaire mesure la stimulation de l'économie territoriale résultant du choc de demande initialement produit du fait de la présence du club : achats de biens et services pour l'organisation des ses activités ; dépenses de visiteurs venus assister à des rencontres du club ; dépenses d'investissement pour financer des projets de développement.

MÉTHODOLOGIE

MODALITÉS DE CALCUL DE L'IMPACT TOTAL 4/4

Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié un **multiplicateur intertemporel de consommation** établi sur la base de travaux de l'INSEE à l'aide du modèle Mésange.



VOLET SOCIAL : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Valorisation des actions sociales

IMPACT SOCIAL / UTILITÉ SOCIALE

«L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.»

("La mesure de l'impact social, après le temps des discours, voici venu le temps de l'action", Groupe de travail du Conseil Supérieur de l'ESS, 2011)

Les changements induits par les actions du club étant difficiles à évaluer dans la temporalité de réalisation de l'étude, nous n'utiliserons pas le concept d'impact social

Selon Jean Gadrey : « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usages individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (internationale, nationale ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) ».

(L'utilité sociale des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, 2004)

Pas de consensus sur la définition de l'utilité sociale
Notion difficile à manipuler

DEFINITION DE CADRAGE

FONDATION D'ENTREPRISE / FONDS DE DOTATION

Volonté du club de ne pas faire de distinctions entre les deux entités

FONDATION

créée en 2000

« Les Fondations d'entreprise sont des personnes morales à part entière, créées pour une durée minimale de cinq ans. Elles ne peuvent recevoir ni dons, ni legs en dehors du mécénat d'entreprise ou de ses salariés. Le montant total de leur programme d'action pluriannuel doit être au moins égal à 150 000 euros »

Fondation de France

FONDS DE DOTATION

créée en 2013

« Les Fonds de dotation requièrent un engagement initial de 15 000 euros et un dépôt des statuts à la préfecture. Le (les) fondateur(s) doi(ven)t assumer seul(s) le processus de création, puis de gestion administrative et comptable. Il(s) endosse(nt) la responsabilité juridique et fiscale, et doi(ven)t s'assurer que les projets qu'il(s) soutien(nen)t sont bien éligibles au regard de l'intérêt général. »

Fondation de France

**La principale différence réside dans la capacité de financement de chaque entité
(dont réception de dons ou legs)**

SOURCES ET REFERENCES

VOLET ECONOMIQUE

- Données transmises par les différents services du Paris Saint-Germain
- Deloitte Football Money League, 2024
- Fiches sectorielles INSEE
- Football 50 2024 ranking, Brand Finance
- Rapports annuels de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion, Ligue de Football Professionnel
- Rapports annuels du Paris Saint-Germain
- Soccer team valuation, Forbes, septembre 2024
- www.psg.fr
- Organigramme Fondation/FDD fourni par le club, novembre 2023
- Brochure PSG for Communities saison 2023-2024
- Plaquette/cahier des charges du programme Onze de légende fournie par le club
- Onze de légende, Canal +
- Analyse d'impact social "Onze de légende", Sport & Citoyenneté, 2024
- Rapport d'Impact Ecole Rouge & Bleu, Improve 2019
- One pager des différents dispositifs portés par PSG for Communities
- JuriSport, juillet 2023, p31
- <https://www.psg.fr/equipes/the-club/content/le-paris-saint-germain-renouvelle-son-engagement-avec-sportitude-la-licra-et-sos-racisme>
- <https://www.psg.fr/equipes/the-club/content/le-programme-allez-les-filles-setend-a-saint-denis-et-poissy-psg-fondation-paris-saint-germain>
- https://www.psg.fr/media/229667/fiches-fondation-psg_10112021_comprese.pdf
- <https://www.ecofoot.fr/paris-saint-germain-promotion-sport-feminin-5701/>
- <https://www.ville-poissy.fr/index.php/infos-generales/2328-le-role-social-et-sportif-du-campus-psg-devoile.html>

VOLET SOCIAL

- La mesure de l'impact social, après le temps des discours, voici venu le temps de l'action, Groupe de travail du Conseil Supérieur de l'ESS, 2011.
- Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE
- <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-creer-une-fondation/fondation-fonds-de-dotation-association-quelles-differences>
- <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2023/04/04/strategie-nationale-pour-lautisme-5-ans-daction>

Crédit photo/visuels

LE CDES

QUI SOMMES NOUS ?

LE CDES

“ *Un ancrage universitaire et un engagement auprès du secteur du sport* ”

Par le profil de nos membres et nos nombreuses missions d'accompagnement d'acteurs du mouvement sportif, nous possédons une équipe complémentaire et pluridisciplinaire, habituée à travailler avec le monde fédéral et disposant d'une expérience importante dans la réalisation de questionnaires et l'analyse des politiques sportives.

Depuis sa création en 1978, les travaux du Centre de Droit et d'Économie du Sport s'inscrivent dans une approche résolument pluridisciplinaire qui en fait toute son originalité et toute sa force.

S'attachant à concilier rigueur universitaire et immersion dans la réalité quotidienne du sport, il a développé de nombreuses activités : l'Expertise, la Formation et des Publications, qui en font une véritable référence dans le secteur Sport.

Connaissance fine du secteur sport et de ses acteurs institutionnels.

Forte expertise dans l'analyse territoriale du sport.

Regard original et unique sur les questions sportives grâce à une approche pluridisciplinaire et à un ancrage universitaire.

RÉFÉRENCES ÉTUDES ÉCONOMIQUES

MOUVEMENT SPORTIF FRANÇAIS



MOUVEMENT SPORTIF INTERNATIONAL



ENTREPRISES PRIVÉES



ADMINISTRATION PUBLIQUE ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES





ÉTUDES
ÉCONOMIQUES



ÉTUDE RÉALISÉE PAR LE CDES

CONTACTS : BERGMANN FLORENT - DUSSUD THIBAUT - LEPETIT CHRISTOPHE
bergmann@cdes.fr dussud@cdes.fr lepetit@cdes.fr

