



## SPORT PROFESSIONNEL ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : L'HEURE DES TRANSFERTS ?

### MISSION COMMUNE D'INFORMATION SUR LE SPORT PROFESSIONNEL ET LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Les collectivités territoriales doivent aujourd'hui réexaminer leur effort financier à destination du sport professionnel dans un contexte marqué par l'émergence d'une véritable industrie du sport spectacle, encouragée par la commercialisation des événements sportifs, et par la baisse de leurs dotations.

Créée pour remettre à plat ces relations complexes, la mission commune d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales a identifié quatre changements majeurs qui marquent le développement du sport professionnel français :

- le sport professionnel français a fait le choix de l'Europe et de la compétition, il convient maintenant d'en tirer toutes les conséquences en termes de modèle économique ;
- de nombreux clubs se sont lancés dans des politiques de recrutement ambitieuses avec pour conséquence une hausse de leur masse

salariale qu'il leur faut maintenant assumer ;

- les droits TV, qui ont fortement augmenté, en particulier dans le football et le rugby, doivent maintenant contribuer au financement de l'investissement ;
- les clubs qui souhaitent disposer de nouvelles enceintes et d'arénas répondant aux standards européens (plus vastes, plus modulables) et permettant d'augmenter leurs recettes (loges VIP, places Premium, utilisation des installations tout au long de l'année) ont vocation à en devenir propriétaires ou, à tout le moins, gestionnaires.

On assiste ainsi à la montée en puissance d'une véritable industrie du sport professionnel qui fait du sportif un professionnel, du club une marque, du supporter un consommateur et du sport une marchandise. Si le modèle du sport professionnel évolue, il faut que le modèle de soutien public évolue également, car il est à bout de souffle.

#### **I. Un modèle de soutien des collectivités territoriales au sport professionnel à bout de souffle**

##### **■ Une implication des collectivités territoriales contrainte et désordonnée**

Au cours de la saison 2011-2012, le montant moyen de subventions publiques locales par club professionnel s'élevait à plus de 800 000 euros et le total des subventions atteignait près de 157 millions d'euros. Le soutien des collectivités reste donc important mais il est diffus et désordonné.

Outre un soutien direct (subventions, achats de prestations, concours aux associations), il existe un soutien indirect à travers la mise à

disposition d'équipements ou de personnels et la construction de nouvelles infrastructures qui nécessiteront ensuite des travaux d'entretien et d'amélioration.

C'est la légitimité même de ces aides qui fait débat aujourd'hui. Il n'est plus acceptable de voir les clubs s'engager dans une inflation des dépenses salariales pour recruter les meilleurs joueurs alors que les collectivités assument seules les investissements dans les équipements sportifs sans bénéficier des recettes des droits télévisés.

### ■ Un soutien au sport professionnel qui doit être repensé

À tous ces niveaux, les relations entre les collectivités et les clubs sportifs doivent être rééquilibrées. Les subventions sans contreparties doivent être progressivement supprimées ou tout du moins attribuées avec une plus grande transparence dans le cadre de réelles contreparties d'intérêt général pour les disciplines les plus fragiles. Les achats de prestations de services ne doivent plus être un moyen pour les collectivités territoriales de contourner les seuils sur les subventions et doivent être réalisés au travers des fondations et des fonds de dotation des clubs professionnels. La mise à disposition d'équipements sportifs doit donner lieu à une redevance d'occupation qui doit être fixée

selon la valeur locative du site et les avantages retirés de l'occupation par le bénéficiaire.

Enfin, trois questions méritent d'être traitées du point de vue des collectivités territoriales :

- la propriété privée des grands équipements sportifs doit être encouragée pour alléger la charge des collectivités ;
- l'encadrement de l'inflation normative des fédérations sportives et des ligues professionnelles doit donner lieu à une nouvelle régulation ;
- la clause de compétence générale doit céder le pas à l'instauration d'une collectivité territoriale de référence pour clarifier les interventions et préserver les finances locales.

## II. L'émergence d'une véritable industrie du sport business

Un nombre croissant de clubs s'affiche comme de véritables entreprises commerciales. Les droits audiovisuels ne cessent de croître. Les salaires des joueurs et le montant des transferts explosent. Des investisseurs étrangers font leur apparition.

### ■ Une nécessaire appropriation de leur équipement par les clubs professionnels

À l'heure où les clubs professionnels deviennent de véritables entreprises, l'équipement sportif est au cœur du modèle économique du *sport business* : il doit être conçu comme un actif, une source de recettes à travers la billetterie, les loges, la restauration, les produits dérivés et l'écosystème dans lequel il s'insère.

Les meilleurs projets reposent sur un calibrage réaliste de la taille de l'infrastructure, une diversification des sources de revenus, une montée en gamme (couverture des stades, rénovation de la pelouse), le développement d'une politique du spectateur et d'une culture de l'entreprise qui va de la coordination avec les diffuseurs audiovisuels aux prestations d'hospitalité, en passant par le sponsoring et le *namings*.

Contrairement à nos voisins allemands ou anglais, un nombre réduit de clubs de football et de rugby sont propriétaires de leur stade, essentiellement pour des raisons historiques.

De rares projets émergent pour l'Olympique lyonnais, le Racing Metro 92 ou la fédération française de rugby (FFR).

Les aides publiques doivent par conséquent être progressivement réorientées afin de passer d'une subvention au fonctionnement à une subvention à l'investissement.

Le rythme et l'ampleur de cette transition doivent prendre en compte l'hétérogénéité des situations. Seule une minorité de clubs est potentiellement capable de s'autofinancer sans intervention publique : il s'agit surtout du football (Ligue 1) et du rugby (Top 14) et de quelques événements phares comme Roland-Garros, le Tour de France et le Vendée Globe.

### ■ Une régulation à revoir pour préserver l'aléa sportif sans freiner les investissements

L'aléa sportif génère de l'aléa économique et fait fuir les investisseurs. La « glorieuse incertitude du sport » repose sur des mécanismes d'accession et de relégation, qui structurent les ligues ouvertes en Europe. Mais ils n'offrent pas la visibilité nécessaire pour le financement à long terme d'une infrastructure.

Promouvoir l'appropriation des installations par les clubs professionnels nécessite préalablement de sécuriser leur modèle économique en mettant en place des

dispositifs d'accompagnement et d'amortissement : « licences clubs », fléchage des droits TV, détermination du nombre de clubs par ligue, matchs de barrage, diminution des accessions/relogations, *wild cards*...

Le législateur doit **s'assurer que la régulation du secteur est efficiente**. Or, en France, les fédérations sont sous l'influence des ligues, et les ligues sous l'influence des clubs. Il y a une **privatisation des bénéfices**, *via* la masse salariale, et une **socialisation des pertes**, *via* le soutien financier des collectivités territoriales.

Revoir le modèle économique suppose donc d'imaginer de nouvelles modalités de régulation du sport professionnel afin de faire prévaloir l'intérêt général du sport sur les intérêts particuliers des clubs.



J-J. Lozach, M. Savin et S. Mazars  
lors du déplacement de la mission  
au siège de la fédération française de tennis (FFT)

### III. Les 30 propositions de la mission commune d'information

#### I. Transférer les subventions de fonctionnement des collectivités territoriales vers l'investissement afin de permettre aux clubs de devenir propriétaires de leurs stades

- 1 - **Fixer à 2020 la fin des subventions** des collectivités territoriales aux clubs professionnels de l'ensemble des disciplines arrivées à maturité
- 2 - **Supprimer à partir de la saison 2016-2017 les subventions et l'achat de prestations** par les collectivités territoriales sans contreparties en termes d'intérêt général **aux clubs de la Ligue 1 de football et du Top 14 de rugby**
- 3 - Faire la transparence sur les relations financières entre les collectivités territoriales et le sport professionnel en chargeant la direction générale des collectivités locales (DGCL) **d'établir un bilan annuel agréé**

#### II. Transférer à une autorité administrative indépendante le pouvoir de régulation et la supervision du contrôle de gestion

- 4 - **Créer un « Conseil supérieur du sport professionnel » (CSSP)**, autorité indépendante regroupant notamment les directions nationales du contrôle de gestion (DNCG) et l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), composé de toutes les parties prenantes pour réguler le sport professionnel
- 5 - Reconnaître au CSSP des compétences sur **la création de nouveaux stades, l'aléa sportif, les « licences clubs », les redevances et la répartition des droits audiovisuels**
- 6 - Garantir l'indépendance et la pérennité du contrôle de gestion par le **rattachement des DNCG et de leurs agents au nouveau CSSP**

#### III. Transférer les achats de prestations des collectivités territoriales aux fondations et aux fonds de dotation des clubs afin de garantir que les contreparties respecteront l'intérêt général

- 7 - Obliger les collectivités territoriales à établir un **bilan annuel comptable retraçant l'ensemble des aides directes et indirectes** au sport professionnel et la réalisation d'une étude d'impact économique et social
- 8 - Transformer les achats de prestations en partenariats avec les **fondations** et les **fonds de dotations** des clubs professionnels
- 9 - **Modifier le régime des fonds de dotation** afin de permettre les achats de prestations par les collectivités territoriales pour conduire des actions d'intérêt général

#### IV. Transférer aux ligues et aux clubs professionnels une responsabilité dans la conduite des actions sociales et éducatives

- 10 - Inviter les ligues à se doter de leur propre fonds de dotation ou fondations pour développer un programme national d'initiatives et coordonner l'action des clubs
- 11 - Prévoir la création de fondations et/ou de fonds de dotation par l'ensemble des clubs de 1<sup>re</sup> division de chaque discipline dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)
- 12 - Convenir que les clubs professionnels de 1<sup>re</sup> division de chaque discipline devront obligatoirement consacrer une fraction de leurs revenus à des actions sociales au travers d'une fondation ou d'un fonds de dotation

#### V. Transférer progressivement la propriété des enceintes sportives aux clubs professionnels et aux fédérations

- 13 - Permettre aux collectivités qui le souhaitent de conserver la propriété de leurs infrastructures sportives professionnelles
- 14 - Inciter les collectivités qui entendent conserver la propriété de leurs infrastructures sportives professionnelles à en déléguer la gestion aux clubs résidents
- 15 - Modifier l'article L. 113-1 du code du sport pour faciliter le rachat des stades par les clubs professionnels et financer la construction de nouvelles enceintes
- 16 - Systématiser les études d'impact financier avant la construction de nouvelles enceintes
- 17 - Limiter le montant des fonds publics alloués à la construction des nouvelles enceintes sportives réservées au sport professionnel à 50 % du coût total
- 18 - Proscrire le recours aux partenariats public-privé (PPP) par les collectivités territoriales pour financer de nouveaux stades
- 19 - Permettre aux collectivités territoriales engagées dans un PPP de céder leur enceinte au club résident au moyen d'un crédit-bail
- 20 - Encourager la Ville de Paris à céder à la FFT le stade de Roland-Garros
- 21 - Reconnaître l'intérêt pour le rugby français du projet de « grand stade » de la FFR sous réserve que celle-ci puisse le financer
- 22 - Examiner la possibilité pour la fédération française de football de devenir propriétaire du Stade de France
- 23 - Inciter les fédérations de basketball, de handball et de volleyball à construire et exploiter en commun une salle de 10 à 15 000 places en région parisienne

#### VI. Transférer aux différentes « parties prenantes » des missions clairement définies

- 24 - Désigner la métropole ou l'intercommunalité comme « partenaire de référence » pour accompagner les clubs professionnels
- 25 - Favoriser la constitution de grands clubs « omnisports » dans les agglomérations et les métropoles
- 26 - Affirmer la compétence exclusive de la région en matière de formation professionnelle dans le domaine du sport professionnel
- 27 - Confier au Comité national olympique et sportif français (CNOSF) la mission et les moyens lui permettant de favoriser l'accès au sport de haut niveau et l'organisation de manifestations sportives
- 28 - Préconiser l'organisation d'un référendum sur le projet de candidature des Jeux olympiques (JO) à Paris
- 29 - Concevoir les nouveaux équipements nécessaires aux JO avec les clubs professionnels intéressés ou bâtir des installations temporaires
- 30 - Associer la nouvelle Métropole du Grand Paris à la construction et à la rénovation des équipements nécessaires à une candidature aux JO



Mission commune d'information  
sur le sport professionnel  
et les collectivités territoriales



Président :  
Michel SAVIN  
Sénateur  
de l'Isère



Rapporteur :  
Stéphane MAZARS  
Sénateur  
de l'Aveyron

Secrétariat de la mission  
15 rue de Vaugirard – 75291 Paris cedex 06

Téléphone : 01.42.34.23.23 - Télécopie : 01.42.34.33.33  
mcisportcollter@senat.fr

Le présent document est disponible sur Internet :

[http://intranet.senat.fr/commission/missions/sport\\_professionnel\\_et\\_collectivites\\_territoriales/index.html](http://intranet.senat.fr/commission/missions/sport_professionnel_et_collectivites_territoriales/index.html)