



HAL
open science

Grande conférence sur le sport professionnel - Chapitre : L'exploitation des enceintes sportives

Patrick Bayeux

► To cite this version:

Patrick Bayeux. Grande conférence sur le sport professionnel - Chapitre : L'exploitation des enceintes sportives. Ministère des sports. 2016. <hal-05001965>

HAL Id: hal-05001965

<https://hal.science/hal-05001965v1>

Submitted on 22 Mar 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

TOUS
SPORT

RAPPORT

remis à

Monsieur Thierry BRAILLARD,
Secrétaire d'Etat aux Sports

PAR LA GRANDE CONFÉRENCE

**sur le SPORT PROFESSIONNEL
FRANÇAIS**

Mardi 19 avril 2016



Contact :

nation.sportive@ville-jeunesse-sports.gouv.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
LA RÉGULATION FINANCIÈRE DU SPORT PROFESSIONNEL	11
L'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES	33
LA COMPÉTITIVITÉ DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS AU PLAN EUROPÉEN	67
LA RÉGULATION JURIDIQUE ET ÉTHIQUE DU SPORT PROFESSIONNEL	89
LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL FÉMININ	119
LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL	141
ANNEXES	169

INTRODUCTION

Le 2 octobre 2015, Monsieur Thierry Braillard, Secrétaire d'Etat aux Sports, a lancé la Grande Conférence sur le sport professionnel français. Cette démarche s'inscrit dans le droit fil des engagements 21, 22 et 23 de Monsieur François Hollande, Président de la République, qui soulignent la nécessité de promouvoir la régulation du sport professionnel et d'en valoriser l'exemplarité. Ce rapport précise tout d'abord le sens donné à la notion de sport professionnel. Il privilégie une approche qui a permis de couvrir l'ensemble des aspects du sport professionnel, à l'heure où l'actualité rappelle avec force l'importance d'infléchir le modèle prévalant aujourd'hui. La rédaction a mobilisé six groupes de travail sur des problématiques complémentaires. La méthodologie adoptée a ainsi permis de développer une réflexion d'ensemble sur les thématiques traitées par les membres de la Grande Conférence.

La force de ce rapport réside dans son approche globale du sport professionnel. Néanmoins, si les délais pour mener à bien cette mission pouvaient se heurter à l'ampleur du travail à réaliser, la composition en groupes de travail, le nombre de personnes auditionnées et la mobilisation des services du Ministère chargé des sports ont permis de dépasser cette difficulté et de fournir une réflexion d'envergure sur le sport professionnel français.

CHOIX DU PÉRIMÈTRE DU RAPPORT ET DÉFINITION DU SPORT PROFESSIONNEL

Dans le cadre de la Grande Conférence, la notion de sport professionnel s'entend comme le regroupement des sports « dits collectifs » où se rencontrent des équipes dans le cadre des championnats nationaux, voire internationaux. Ces sports se distinguent ainsi de ceux où des sportifs se rencontrent dans le cadre de compétitions ou de tournois où ils évoluent à titre individuel et pour leur propre compte (tennis, golf, judo, etc.). Il n'empêche que certaines problématiques peuvent être communes à ces disciplines (telles les questions des agents sportifs, des paris pris sur les compétitions, etc.) et les solutions proposées étendues à celles-ci.

Parmi ces sports collectifs, ont été intégrés ceux correspondant à un certain niveau de structuration et de professionnalisation. Et, au sein de ces sports et dans le cadre qui a été défini, les compétitions de l'élite nationale (masculine et féminine) ont fait l'objet des plus grandes attentions.

D'autres faisceaux d'indices ont permis, en complément, de circonscrire le périmètre de la Grande Conférence.

D'abord, l'existence d'une ligue professionnelle au sens du code du sport qui encadre l'organisation de compétitions professionnelles est un premier critère important. C'est le cas des sports collectifs comme le football (LFP), le rugby (LNR), le basket (LNB), le handball (LNH), le volley-ball (LNV), qui disposent d'une ligue professionnelle constituée sous la forme associative dotée de la personnalité morale. La fédération française de cyclisme a également constitué une telle ligue, la pratique professionnelle du cyclisme se faisant en équipe. Enfin, la fédération française de hockey-sur-glace dispose d'une ligue pour le championnat d'élite masculin. Actuellement, elle ne possède pas le statut associatif mais a pour ambition de l'acquérir. La Ligue Magnus est, en effet, une commission interne à la fédération qui, de ce fait, est en charge de la gestion et la réglementation de ce championnat¹.

1. Il existe aussi une ligue nationale d'athlétisme (LNA), mais son cadre d'action est défini en rapport avec la possibilité de donner un statut de sportif salarié aux meilleurs athlètes.

Ensuite, la situation des sportifs ou des sportives qui pratiquent la discipline au plus haut niveau constitue un indice complémentaire. Il s'agit d'identifier, au sein des sports dits professionnels, les sportifs qui ont une activité sportive rémunérée leur permettant de faire du sport leur activité dans un cadre juridique défini².

Pour ces différentes considérations, sont concernés directement par le présent rapport **les sept sports suivants : le football, le rugby, le handball, le basketball, le volley-ball, le cyclisme et le hockey-sur-glace.**

Concernant plus particulièrement le sport féminin, ces sept disciplines ne disposent pas toutes d'un championnat ou d'une ligue professionnelle. Ainsi, seul le championnat de Ligue A féminine de volley-ball est géré par une ligue professionnelle constituée sous forme associative (la Ligue Nationale de volley-ball). La Ligue Féminine de basketball ainsi que la Ligue Féminine de Handball sont deux commissions internes de leur fédération respective en charge de l'organisation et la gestion des championnats. Mais pour autant, il était indispensable que les championnats féminins de l'élite nationale fasse partie intégrante des réflexions et qu'un groupe de travail soit chargé d'étudier le développement et la structuration du sport professionnel féminin.

Enfin, on doit garder à l'esprit que le sport professionnel se caractérise par la grande hétérogénéité qui existe entre et au sein des disciplines. Il est incontestable que le football est la discipline phare et l'écart avec les autres sports est très important : une première différence se lit au niveau du nombre de licenciés à la fédération. Par exemple, on constate des différences bien connues quant au nombre de licenciés : de plus de 2 millions de licenciés pour le football à 510 000 pour le handball, quand le hockey concerne 20 000 licenciés.

Ces écarts se retrouvent logiquement dans les variables économiques et financières³. Ainsi, quand le budget de la LFP s'élève à 716 millions d'euros pour la saison 2014-2015 et celui de la LNR à 125,6 millions d'euros, la LNH dispose d'un budget de 4,8 millions d'euros. De la même manière, les structures des recettes des clubs professionnels reflètent aussi ces disparités. En ce qui concerne le volley-ball, les subventions publiques représentent plus de 65% des produits des clubs professionnels⁴. A l'inverse, les subventions publiques versées par les collectivités locales aux clubs du Top 14 représentent environ 4% de leurs produits. On retrouve logiquement cette différence au niveau des diffuseurs : la fédération de hockey-sur-glace ne perçoit aucun droit de diffusion à l'inverse du basketball et du football, qui émergeront respectivement à 10 millions et 805 millions pour la saison à venir. L'hétérogénéité du sport professionnel se retrouve aussi au sein des disciplines si l'on s'intéresse au budget moyen, à la structuration des clubs ou encore aux différences entre le sport masculin et féminin⁵.

2. Cf. notamment la définition du sportif professionnel in Rapport sur les « statuts des sportifs » du Pr. J.-P. Karaquillo remis le 18 février 2015 à M. Thierry Braillard, p. 8 et s.

3. Cf. Annexe 6 : Tableau des chiffres-clés du sport professionnel français.

4. Il s'agit d'un pourcentage moyen, pondéré par le nombre de clubs par ligue, donnant le pourcentage de subventions publiques dans les produits des clubs professionnels de Ligue A masculine, Ligue A féminine et Ligue B masculine à partir des données du tableau des chiffres-clés du sport professionnel : Cf. Annexe 6.

5. Ainsi, la très grande majorité des clubs féminins est sous forme associative et la plupart des femmes qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale ne dispose d'aucun dispositif social ou sportif qui leur permette de poursuivre dignement et durablement une carrière sportive.

CONTEXTE

LE SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS : UN SECTEUR EN GRANDE DIFFICULTÉ

Le sport professionnel est un phénomène de société majeur rassemblant un grand nombre de spectateurs et de téléspectateurs. Il contribue à l'image de la France à l'étranger et à l'engouement de la population pour la pratique sportive. Il représente une véritable activité économique avec des atouts, des enjeux et des besoins qui lui sont propres. L'un des acteurs-clé du sport professionnel, l'unité de référence est le club. Ce dernier est généralement une petite et moyenne entreprise (PME), proposant un produit particulier (le spectacle sportif), ayant un rôle d'animateur territorial et générant de l'activité et des emplois directs et indirects.

Or, force est de constater qu'aujourd'hui, **le sport professionnel français et les clubs évoluant en son sein sont en grande difficulté**. En attestent les rapports des organes de contrôle de gestion des fédérations et des ligues qui soulignent, chaque année, la fragilité financière du sport professionnel.

A cet égard, il faut bien avoir conscience que **le sport professionnel français ne peut se réduire à quelques rares clubs disposant de ressources financières substantielles, en particulier dans le football**.

Au-delà du contexte économique global défavorable, cette situation préoccupante des clubs français provient essentiellement de facteurs structurels. Leurs recettes ne sont pas suffisamment diversifiées. Ainsi, en moyenne, les subventions d'exploitation versées par les collectivités territoriales représentent 26% des produits des clubs de basketball de Pro B et atteignent même 78% pour la ligue B masculine de volley-ball. Cette absence de diversification des recettes, du fait notamment d'une insuffisance des ressources en termes de sponsoring ou de billetterie, sont à l'origine de la dépendance de beaucoup de clubs professionnels à ces subventions d'exploitation. Les disparités au niveau du montant des droits TV contribuent à amplifier les écarts entre les clubs professionnels des disciplines médiatiques les mieux dotés et les autres disciplines.

La fragilité structurelle de beaucoup de clubs se traduit par une sous-capitalisation et une insuffisance de fonds propres qui ne leur assurent pas une résilience suffisante par rapport à l'aléa sportif. A titre d'exemple, en Ligue 1, 13 clubs de football sur 20 affichaient un résultat net négatif pour la saison 2013-2014. De même que plus de la moitié des clubs de Top 14 ou des équipes cyclistes françaises sont dans une situation analogue, comme le montre le tableau des chiffres-clés du sport professionnel en Annexe 6.

Par ailleurs, il n'est pas rare que des clubs de l'élite nationale, masculine ou féminine, soient placés en liquidation judiciaire, en dépôt de bilan et, de ce fait, soient rétrogradés sportivement du fait de ces difficultés financières. Par exemple, pour la saison 2015-2016 de la ligue féminine de handball, deux équipes sur dix ont dû se déclarer forfait et se retirer du championnat suite à leur placement en liquidation judiciaire. Autre illustration, sur la saison 2014/2015, quatre clubs de volley-ball ont connu le même sort du fait de leurs complications financières.

En bref, la faible diversification des recettes des clubs, la sous-capitalisation et les difficultés de gestion, mais aussi la comparaison avec les autres clubs européens, sont autant d'aspects (parmi d'autres) qui traduisent clairement les difficultés que connaît le sport professionnel français.

Pour autant, **ce constat sur la situation économique et financière du sport français professionnel ne doit pas avoir pour objet de remettre en cause le modèle français – et plus**

largement européen - du sport professionnel, traditionnellement opposé au modèle nord américain. Si ce dernier est un ensemble économiquement cohérent caractérisé par l'existence de ligues fermées⁶, la mutualisation des recettes de billetterie, un contrôle de l'actionnariat des clubs ou encore un encadrement strict des joueurs au nom du spectacle et de l'équilibre entre les équipes, le modèle français/européen est structuré différemment. Il valorise la compétition entre les équipes du fait des enjeux liés aux montées et descentes associées au système de ligues ouvertes. Le système se régule non pas au plan économique par l'achat de franchises sur un marché cohérent défini par un oligopole fermé, mais par les règles sportives où l'accès au marché est le fait de résultats sportifs obtenus par une victoire au championnat « inférieur ».

Notre modèle sportif nécessite aussi un contrôle afin de préserver les équilibres compétitifs. Dans la logique des organes de contrôle de gestion des clubs (dits souvent DNCG), la mise en place du *fair play* financier dans le football souligne ainsi la volonté d'encadrer certaines dérives du sport professionnel notamment en termes de masse salariale et d'inertie des performances sportives. En matière d'équipements, ce modèle est aussi marqué par un très fort engagement et soutien des collectivités territoriales.

L'organisation en France de l'Euro 2016 de football a mis en lumière l'importance d'avoir des enceintes modernes pour combler un certain retard. Elle rappelle aussi la dépendance du sport professionnel à la sphère publique pour la construction ou la rénovation d'enceintes sportives. La France continue de présenter des lacunes importantes en termes d'offre, de renouvellement des modes de financement et d'exploitation de ses enceintes sportives. Au-delà de la question des stades, c'est plus largement à la question des enceintes qu'il convient de s'intéresser. En effet, de nombreux clubs de basketball, de volley-ball ou de handball doivent souvent composer avec les contraintes de calendrier pour pouvoir disposer de l'enceinte sportive pour les entraînements et les compétitions. Le modèle juridique pour leur financement et leur exploitation, la gestion des compétitions, l'engagement des collectivités territoriales sont autant de champs ouverts à la réflexion.

En lien avec les aspects économiques et financiers évoqués, il est tout aussi primordial de préserver l'intégrité des compétitions sportives professionnelles et de leurs acteurs. En effet, il apparaît, d'une part, essentiel de disposer de dispositifs de régulation interne et externe, compte tenu de toutes les déviations du sport professionnel liées notamment à l'activité des paris sportifs, ou celle de certains agents, etc.⁷ D'autre part, la qualité des relations institutionnelles est une condition *sine qua none* d'amélioration du fonctionnement et de la gestion du sport professionnel français comme le montre régulièrement l'actualité. Quant à la préservation des compétitions d'un point de vue financier, il existe aujourd'hui des lacunes relatives au contrôle des flux financiers et à la traçabilité des investissements provenant notamment de l'étranger. Cela peut être un frein pour attirer des investisseurs dans un cadre clair qui leur permette une visibilité et une approche éthique dans l'utilisation des moyens financiers.

Brossé ici rapidement, ce tableau d'ensemble traduit la situation très délicate dans laquelle est aujourd'hui le sport professionnel français. Partant de ce constat, la Grande conférence s'est fixée pour objectif de proposer un certain nombre de préconisations et pistes de réflexion destinées à améliorer le fonctionnement et la compétitivité du sport professionnel français. Elle a – pour ce faire - identifié des grands axes de travail : la régulation financière, éthique et juridique du sport professionnel, la modernisation de la gouvernance, l'exploitation des enceintes sportives et la question du développement du sport professionnel féminin, selon une méthode bien précise.

6. Un régime dérogatoire aux lois « anti trust » a même été créé pour ces ligues aux Etats-Unis d'Amérique.

7. La question de la lutte contre le dopage n'a pas été intégrée à la feuille de route de la Grande Conférence dans la mesure où un important travail de transposition de la troisième version du Code Mondial Antidopage (CMA) était en cours et a abouti à la décision de l'Agence Mondiale Antidopage de mars 2016 prenant acte de la conformité de la France aux principes du nouveau CMA.

MÉTHODE UTILISÉE

Une fois la définition et le contexte précisés, il est clair que cette réflexion d'ensemble sur le sport professionnel devait d'abord s'appuyer sur les travaux de nombreuses missions et rapports qui ont été réalisés ces dernières années sur ce sujet. Parmi les plus marquants, on citera notamment :

SUR LE SPORT PROFESSIONNEL EN GÉNÉRAL :

- **des rapports parlementaires** : Rapport d'information de J.-M. Todeschini et D. Bailly sur « le financement public des grandes infrastructures sportives », 2013 ; Mission commune d'information sur le « sport professionnel et les collectivités territoriales », 2013 (Rapport d'information de S. Mazars sur le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014).
- **des rapports de Commissions ad hoc** : Rapport de la Commission Euro 2016 sur les « Grands Stades » présidée par P. Seguin, 2008 ; Rapport de la Commission Grandes Salles sur les « Arenas 2015 », présidée par D. Costantini ;

En 2008, le CNOSF a lancé une réflexion sur le sport professionnel et mis en place plusieurs groupes de travail composés des représentants des acteurs du sport. Cette réflexion d'ensemble a abouti à un rapport intitulé « Ensemble pour un sport européen. Contribution du CNOSF sur le sport professionnel ».

- **des rapports ministériels ou de la Cour des comptes** : Rapport thématique de la Cour des comptes sur « les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels », 2009 ; IGA, IGF, IGJS, Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur, 2013 ;

SUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL EN PARTICULIER :

Rapport d'E. Besson, « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel », 2008 ; Rapport de T. Braillard, M.-G. Buffet, P. Deguilhem, G. Huet sur « le fair-play financier : une nouvelle époque pour le football français en Europe » ; Rapport de J. Glavany, « Pour un modèle durable du football français », 2014.

Les nombreuses propositions émises dans le cadre de ces différents travaux ont été portées à la connaissance des membres des différents groupes de travail et ont permis de préciser le contexte de la réflexion et de l'enrichir.

La diversité des problématiques dans le sport professionnel et l'hétérogénéité entre les disciplines et entre le sport féminin et masculin ont justifié la structuration de la Grande Conférence en plusieurs groupes de travail qui ont fonctionné en parallèle, sur des thèmes complémentaires. Cette organisation a permis d'agrèger des compétences, mais elle a pu aussi, sur certains points, conduire à des options un peu discordantes, sans pour autant être divergentes.

Si, bien souvent, le club professionnel a été le point de départ de la réflexion, cette dernière inclut nécessairement toutes les parties prenantes de son environnement. Animé par Yannick Souvré, un premier groupe de travail, transversal par essence, s'est intéressé aux déterminants de la structuration du sport professionnel féminin. Piloté par Didier Poulmaire, le groupe sur la régulation financière a travaillé sur la sécurisation et la pérennité des projets économiques. En parallèle, le groupe sur l'exploitation des enceintes sportives, a réfléchi à l'optimisation de la gestion des infrastructures ce qui permettait de couvrir toute la chaîne de l'investissement

dans le domaine sportif. Patrick Bayeux s'est chargé de son animation. Un autre groupe a étudié les sujets économiques pour compléter l'analyse : le groupe sur la compétitivité du sport professionnel au plan européen, qui examinait la situation des clubs professionnels français au regard de leurs homologues européens, sous le pilotage de Marc Lhermitte. La régulation économique au sens large est aussi un aspect fondamental dans la mesure où la pérennité du modèle est en jeu. Cependant, cette dernière repose également sur la régulation éthique et juridique et la qualité des relations institutionnelles dans le sport professionnel. C'est tout l'objet des deux derniers groupes qui ont respectivement étudié les pistes d'amélioration de la régulation juridique et contentieuse et des relations fédérations-ligues. Les animateurs étaient respectivement Thomas Clay et Thierry Mosimann.

Six groupes de travail ont ainsi travaillé durant sept mois sur les questions centrales du sport professionnel français : régulation financière, régulation juridique et éthique, compétitivité au plan européen, développement du sport féminin, exploitation des enceintes sportives et les relations institutionnelles au sein du sport professionnel.

Ils ont été composés afin de représenter et d'intégrer les acteurs et les experts du sport professionnel⁸ dans toute leur diversité : des experts issus des fédérations sportives et des ligues concernées, des clubs, des avocats et experts-comptables, des cabinets d'audit et de conseil, des universitaires, des représentants des collectivités territoriales, etc. Les travaux de chaque groupe étaient conduits par un animateur qui a orienté et mené la réflexion et a présenté les avancées des travaux de leur groupe devant le Comité de pilotage. Chaque animateur bénéficiait de l'appui technique et logistique d'un rapporteur de la Direction des sports⁹.

Chaque groupe de travail s'est réuni au moins cinq fois - soit plus d'une trentaine de réunions - pour formuler des préconisations en vue d'améliorer la gestion, la régulation et la compétitivité du sport professionnel français. En parallèle, au-delà des idées et expériences apportées par les membres des groupes de travail, près de 130 auditions sont venues compléter, enrichir et légitimer le rendu final des propositions¹⁰. Ces personnes, qui représentaient toute la diversité des acteurs du sport professionnel, ont été auditionnées sur des problématiques identifiées au préalable par les groupes techniques. A ces entretiens oraux, s'est ajouté un certain nombre de contributions spontanées des acteurs du sport professionnel (ANLSP, Sporsora, UCPF, notamment) sur des points laissés à leur initiative.

Ces groupes de travail ont travaillé sous l'égide d'un Comité de pilotage « institutionnel »¹¹. En présence du Secrétaire d'Etat aux Sports, M. Thierry Braillard, ce Comité de pilotage a réuni un représentant du ministère de l'Economie, la présidente du Conseil National du Sport, des présidents de fédérations au sein du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et des présidents de ligues professionnelles au sein de l'Association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP).

La Grande Conférence sur le sport professionnel a donc permis de développer une réflexion d'ensemble et, plus largement, a créé du lien entre les acteurs concernés en favorisant les échanges et un dialogue constructif autour de sujets communs.

Cette œuvre collective a supposé de gérer la transversalité de certaines problématiques. De façon prévisible, les groupes de travail ont parfois proposé des préconisations similaires, même si les angles d'approche pouvaient diverger. Un travail d'harmonisation et d'arbitrage, mené par le Comité de pilotage tout au long des sept mois de travail, a ainsi eu lieu afin d'exploiter

8. Cf. Annexe 3 : liste des membres des six groupes de travail.

9. Mathias Lamarque, Aurélie Aïm-Tuil, Cédric Chaumond, Hubert Tuillier, Vincent Massardier, Nicolas Blanchard, Jean-Baptiste Cave.

10. Cf. Annexe 4 : liste des personnes auditionnées.

11. Cf. Annexe 2 : liste des membres du Comité de pilotage.

au mieux les synergies entre les groupes et de ne pas cloisonner la réflexion menée. Les six animateurs ont eu l'occasion à trois reprises de présenter et confronter leurs travaux et propositions lors de réunions du Comité de pilotage¹². Les travaux sont donc le fruit d'une coordination entre le travail des groupes techniques et celui du ministère des sports au niveau de la Direction des Sports et du cabinet du Secrétaire d'Etat aux Sports.

Il convient de lire le présent rapport en gardant à l'esprit la logique initiale qui a guidé son élaboration, à savoir tenir compte de la situation de grande difficulté du sport professionnel français pour permettre d'améliorer sa régulation et sa compétitivité.

Comprendre la philosophie de chaque groupe de travail est une première étape fondamentale pour assimiler la totalité des enjeux relatifs à l'évolution du sport professionnel et les fils rouges qui ont guidé leurs réflexions. C'est pourquoi pour chaque groupe de travail, un avant-propos général précède la présentation sous forme de fiches synthétiques des préconisations formulées. Les travaux ont abouti à 67 préconisations¹³, de différentes natures (législatives, réglementaires, bonnes pratiques à développer, réflexions à conduire, etc.) dans le but, poursuivi par tous, d'améliorer l'organisation, la gestion et la compétitivité du sport professionnel français.

12. Cf. Annexe 5 : déroulement de la Grande Conférence sur le sport professionnel.

13. Cf. Annexe 1 : synthèse des préconisations.

PARTIE 1

LA RÉGULATION FINANCIÈRE DU SPORT PROFESSIONNEL PROMOUVOIR ET SÉCURISER LES INVESTISSEMENTS

AVANT-PROPOS

1. CONTEXTE

Le groupe de travail a été chargé de traiter de diverses problématiques touchant à la régulation financière du sport professionnel français. Le double constat d'une évolution significative des rapports économiques entre les différents acteurs du monde sportif et d'une financiarisation croissante de ce secteur, le tout dans un contexte de dérégulation des marchés liés au sport, a conduit notre groupe à s'interroger sur les mesures et/ou les évolutions qui pourraient être apportées afin d'encourager les investissements dans le sport français, et de sécuriser lesdits investissements en améliorant la transparence des flux financiers et le contrôle des clubs effectué par les Directions Nationales de Contrôle et de Gestion dans les différents sports ayant établi un tel contrôle (désignées pour plus de commodité dans les présentes par le sigle « DNCG »).

Le cadre de travail qui a été fixé au groupe reposait sur la nécessité de pouvoir renforcer l'attractivité du sport professionnel français dans le respect des différentes composantes du sport français, tout en cherchant à adapter au mieux l'organisation et les outils de son contrôle par les autorités compétentes.

Face à l'évolution du modèle économique du sport français et aux enjeux auxquels il fait face aujourd'hui, en particulier liés à la baisse progressive des financements publics et à la nécessité d'augmenter et de renouveler les sources de financement privé, le groupe de travail s'est attaché à identifier un certain nombre de problèmes concrets. Il importait d'essayer d'apporter des solutions qu'elles soient d'ordre législatif, réglementaire ou pratique, et d'auditionner plus d'une cinquantaine d'acteurs du secteur économique du sport ainsi que des intervenants du monde de la finance afin de vérifier l'adéquation des mesures envisagées avec les attentes et les contraintes éventuelles desdits acteurs.

Le groupe de travail s'est réuni de manière régulière pendant toute la durée des travaux et a pu procéder à des auditions ayant donné lieu à des échanges constructifs avec des acteurs du secteur économique du sport. Ces échanges ont permis d'affiner et de valider les préconisations du groupe de travail et de les confronter à la réalité du terrain. Ils ont tous donné lieu à l'établissement d'un procès-verbal permettant de réexaminer certaines problématiques à la lumière de l'éclairage pratique apporté par les acteurs eux-mêmes et de tenir compte au mieux de leurs revendications dès lors que celles-ci apparaissaient communes à l'ensemble des acteurs et qu'elles paraissaient aller aux yeux du groupe dans le sens de l'intérêt des sports concernés et de leurs besoins en termes de développement.

2. CADRE GÉNÉRAL DES PRÉCONISATIONS

Les travaux se sont articulés autour des trois grands axes suivants :

a. La valorisation et la sécurisation des actifs des clubs professionnels

Le groupe de travail a réfléchi à la meilleure manière de valoriser et de sécuriser certains actifs utilisés par les structures gérant les clubs professionnels dans le cadre de leur développement. Au premier rang de ces actifs figurent les signes distinctifs (marques, logo, etc.) et le droit d'inscrire l'équipe première aux compétitions organisées par la fédération concernée, droit lié au numéro d'affiliation dont l'association sportive est la seule détentrice.

La question de l'utilisation de ces signes distinctifs et du numéro d'affiliation par la structure commerciale est en règle général traitée par la convention liant celle-ci avec l'association sportive qui est détentrice desdits actifs. Le groupe s'est questionné sur la façon de faciliter la négociation et la vie de cette convention en distinguant la gestion de signes distinctifs et le numéro d'affiliation dont l'octroi des droits d'utilisation pourraient s'accompagner d'une contrepartie financière autonome et s'inscrire sur une durée plus longue (supérieure à 5 ans) d'une part, et la gestion des autres relations contractuelles entre les deux parties qui pourraient faire l'objet d'une renégociation annuelle en fonction notamment des missions remplies par l'association et des contraintes budgétaires respectives de chacune des parties.

Le groupe de travail s'est par ailleurs déclaré favorable à la mise en place de tout schéma juridique permettant l'optimisation du droit dont disposent les clubs de gérer les attributs de la personnalité de leurs joueurs pris en tant qu'équipiers d'un même club dans la mesure où ce droit est reconnu par la plupart des textes applicables aux sports collectifs professionnels et où rien n'interdit d'en structurer/optimiser la gestion (**préconisation 6.9**).

b. La promotion des investissements dans le sport professionnel

Il est proposé d'instituer et de développer des passerelles entre les acteurs du monde du sport professionnel et les autres acteurs du monde économique et financier, qui nous sont apparues encore trop rares voire inexistantes dans la plupart des sports professionnels. La mise en place et le développement de ces passerelles et lieux d'échanges supposeraient que soient créés :

- une plateforme d'échange permanente entre les différents acteurs du sport (association des Ligues, Ligues elles-mêmes, représentant des clubs, représentant des syndicats de joueurs, etc.) et les financeurs potentiels en vue de recenser l'ensemble des outils et sources de financement à disposition des clubs professionnels ;
- un rendez-vous annuel BtoB entre les clubs professionnels et les acteurs du financement, les acteurs institutionnels, les grandes entreprises (CAC 40, SBF120), qui pourrait aussi servir de point d'appui à des restructurations de clubs et faciliter l'accès à des outils de renseignements économiques et à des repreneurs potentiels (**préconisation 1.1**).

Le groupe de travail a par ailleurs émis des préconisations visant à favoriser la promotion de l'investissement dans le sport professionnel à travers :

- le renforcement de l'accès des clubs aux mécanismes de soutien de la Banque Publique d'Investissement (BPI) afin de s'assurer que les clubs professionnels puissent profiter pleinement des dispositifs de développement mis en place par la BPI à l'échelle régionale ;
- la création de fonds ou de mécanismes incitatifs dédiés au financement de moyen terme dans le sport professionnel sur le modèle des SOFICA (**préconisation 5.7**) ;

- l'octroi de garanties de la part des collectivités territoriales aux clubs professionnels pour les opérations d'investissements et de restructuration des équipements sportifs en assurant un partage des risques (**préconisation 1.2**) ;
- l'actualisation des statuts-types des clubs sportifs dans le code du sport de manière à adapter les structures commerciales gérant les clubs aux standards juridiques minimums auxquels les investisseurs sont habitués dans les autres secteurs de la vie économique (**préconisation 1.3**) ;
- ouvrir la gouvernance des clubs à des administrateurs indépendants, dont la présence est souvent un élément considéré comme positif et rassurant chez les capitaux-risqueurs et chez les investisseurs.

c. La sécurisation des investissements dans les clubs professionnels

Les travaux du groupe de travail se sont concentrés sur les mesures et recommandations concrètes qui pourraient venir améliorer les mécanismes de contrôle actuels, notamment au niveau des Directions nationales de contrôle et de gestion (DNCG).

S'agissant des DNCG, les préconisations vont dans le sens d'un renforcement de certains moyens de contrôle qui ne permettent pas aujourd'hui à ces organes de remplir leurs missions complètement. Cela concerne la transparence de leurs décisions, l'élargissement du périmètre de la surveillance des DNCG aux parties liées (notamment aux agents de joueurs) et l'amélioration de la portée de leur contrôle, en introduisant notamment la notion de viabilité économique à moyen et long terme (au-delà de la saison sportive). Par ailleurs, il conviendrait de mener une réflexion concernant la modification des calendriers liés aux DNCG, afin de donner plus de souplesse aux différentes parties lors des litiges intervenant en fin d'année sportive. L'objectif est de permettre aux acteurs de respecter pleinement les délais de recours sans empiéter sur les saisons sportives suivantes.

Concernant plus particulièrement la transparence des flux financiers liés aux commissions perçues par les agents sportifs, le groupe de travail préconise que les DNCG puissent, d'une part, obtenir l'intégralité des données documentant les rémunérations versées par les clubs à leurs agents et aux agents de joueurs, et, d'autre part, assurer la publicité des rémunérations versées aux agents sportifs (à l'image du modèle britannique). Ces mesures permettraient d'assurer l'effectivité du contrôle des comptes des agents sportifs par les DNCG en liaison avec la ligue professionnelle. Les DNCG pourraient également se voir confier des pouvoirs de contrôle leur permettant d'obtenir des documents comptables (et/ou tous autres éléments d'information) provenant des sociétés détenant directement ou indirectement le contrôle sur les clubs, pour ce qui concerne la partie de leur activité liée au club. Ces éléments vont dans le sens d'une réforme de la DNCG afin d'étendre ses moyens de contrôle et d'investigation.

Concernant les prérogatives liées au renforcement du contrôle des DNCG vis-à-vis des agents de joueurs, il s'agit de permettre aux DNCG de contrôler les flux financiers liés aux opérations de placement de joueurs. A ce titre, les DNCG imposeraient, dans le cadre d'un règlement spécifique, des obligations annuelles à la charge de chaque agent licencié de transmission de documents comptables qui permettraient d'effectuer un contrôle approfondi. Ce serait également un moyen de vérifier l'usage des sommes perçues par les agents et révéler des pratiques de rétro-commission ou d'exercice illégal de la profession d'agent sportif. Par ailleurs, ces nouveaux pouvoirs permettraient aux DNCG de convoquer les agents en cas de besoin, avant toute prise de décision. Cette nouvelle compétence pourrait par ailleurs être soumise à l'obligation de déclaration de soupçons à Tracfin (**préconisation 1.5**).

Le renforcement de la sécurisation juridique passe également selon le groupe de travail par la généralisation du cahier des charges applicable aux clubs lors de l'accession aux divisions

professionnelles (par exemple via la Licence Club) et par l'instauration d'un contrôle de cette accession de manière plus objective et plus prévisible pour les acteurs (**préconisation 1.4**).

Le groupe de travail a, par ailleurs, abouti à d'autres recommandations qui pourraient contribuer à cette sécurisation des investissements, telles que :

- la création d'une commission au sein des ligues (travaillant en étroite collaboration avec les fédérations concernées) afin de bénéficier d'informations tangibles sur les nouveaux investisseurs (notamment lors de changement de contrôle de club) ; cette commission pourrait être composée, entre autre, de professionnels spécialisés dans la restructuration d'entreprises et permettrait de nouer un dialogue en amont avec les candidats à la reprise d'un club professionnel de manière à ce que l'on puisse apprécier le sérieux et la fiabilité du projet de reprise. Dans cette logique, il pourrait être opportun d'engager une réflexion pour coordonner et améliorer le contrôle des investissements dans les instances sportives (**préconisation 1.8**) ;
- la sensibilisation des acteurs à l'importance du recours à TRACFIN notamment lors d'opérations de restructuration ou de cession de clubs (**préconisation 1.7**) ;
- le renforcement de l'indépendance des commissaires aux comptes (CAC) des clubs professionnels, par l'instauration d'une liste des CAC agréés pour intervenir en qualité de CAC de clubs sportifs professionnels, ainsi que l'instauration d'une obligation plus contraignante dans la transmission de documents attestés par les CAC, et, dans certains cas plus spécifiques, de rapports d'audit, le tout étant destiné à renforcer le niveau de professionnalisme dans la transmission et le traitement des informations qui paraît devoir être amélioré dans la pratique (**préconisation 1.6**).

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 1.1 : Créer un rendez-vous entre les acteurs du sport professionnel et les financeurs

Préconisation n° 1.2 : Autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'enceintes sportives

Préconisation n° 1.3 : Actualiser les statuts-types des clubs sportifs dans le code du sport

Préconisation n° 1.4 : Sécuriser la Licence Club et la possibilité offerte aux fédérations et aux ligues professionnelles d'imposer des règles d'ordre commercial

Préconisation n° 1.5 : Réformer les organes de contrôle de gestion des clubs professionnels afin d'étendre leurs moyens actuels de contrôle et d'investigation

Préconisation n° 1.6 : Aménager les obligations des commissaires aux comptes des clubs professionnels à l'égard des organes de contrôle de gestion

Préconisation n° 1.7 : Sensibiliser les acteurs à l'importance du recours à TRACFIN lors d'opérations de restructuration ou de cession de clubs

Préconisation n° 1.8 : Engager une réflexion sur une démarche interministérielle visant à coordonner et à améliorer le contrôle des investissements dans les instances sportives

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 1.1 : CRÉER UN RENDEZ-VOUS ENTRE LES ACTEURS DU SPORT PROFESSIONNEL ET LES FINANCEURS

OBJECTIF ► Promotion des investissements dans le sport professionnel.

1. CONSTAT

Dans le cadre de leur politique sportive, de nombreuses collectivités sont fortement impliquées dans le soutien au sport professionnel. De fait, dès lors que sont présents sur leur territoire un ou plusieurs clubs professionnels, les communes et, le cas échéant, leurs établissements publics, leur ont apporté une contribution financière. Les départements et les régions ont également souhaité s'engager dans des politiques de soutien du sport professionnel en mettant en avant les retombées positives des concours financiers apportés aux clubs professionnels, en termes de notoriété, de soutien à l'activité économique locale, mais aussi de renforcement du lien social.

Dans un contexte d'attrition des finances publiques, le sport professionnel est de plus en plus incité à gagner en autonomie financière en s'affranchissant des aides des collectivités territoriales par souci de stabiliser leur ressources dans la perspective de mise en place d'un modèle économique durable et indépendant.

A l'instar de ce qui est réalisé chez nos voisins européens (en Allemagne, par exemple) et partant du constat que les passerelles entre le monde du sport professionnel sont encore trop rares – voire inexistantes pour certaines disciplines, il pourrait être judicieux de mobiliser les acteurs du tissu économique local. Comme les recettes des clubs ne sont pas assez diversifiées et que la France se caractérise par un fort soutien public et un fort retard en termes de recettes de sponsoring, cette proposition vise à accompagner (amortir) la diminution des recettes publiques (voire encourager leur disparition du poste recettes) et à développer les partenariats avec des entreprises locales, notamment les Petites et Moyenne Entreprises (PME) ainsi que les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI).

En outre, la mobilisation des acteurs économiques locaux permettrait de renforcer les liens économiques et sociaux entre les clubs professionnels et le tissu économique local qui serait bénéfique aux deux parties : les clubs renforceraient leur ancrage régional et de fait, leur popularité, parfois écornée par la présence d'investisseurs « étrangers » (« extra » régionaux) et réciproquement, les entreprises locales bénéficieraient d'une visibilité accrue en termes d'exposition médiatique, tant sur le plan national qu'europpéen. Ce gain en notoriété pouvant leur ouvrir des perspectives non négligeables en termes de marchés.

L'organisation d'actions de sensibilisation – qui pourraient être mutualisées entre clubs professionnels d'un même territoire – viserait à informer et sensibiliser les PME d'un bassin économique aux formes et aux bénéfices d'un partenariat avec leurs clubs professionnels. La gestion de ces actions (salons, par exemple) pourrait être confiée à une agence dédiée aux relations entre le monde sportif et le monde financier.

A titre d'illustration, dans une perspective de financement de la formation à la française, reconnue mais très coûteuse, cette proposition vise à faciliter le financement par le mécénat. Par des participations plus modestes que celles permises par le sponsoring maillot, l'achat de prestations VIP, le *naming* ou l'achat d'espace, les entreprises pourraient participer au fonctionnement ou à l'investissement dans les structures de formation des clubs professionnels.

2. PRÉCONISATION

Au niveau pratique, il s'agit de mettre en place des actions de sensibilisation auprès des entreprises du bassin économique sur l'intérêt de s'associer aux clubs professionnels. Cela passerait par la création d'un rendez-vous entre les acteurs du sports et les financeurs potentiels en vue de :

- recenser l'ensemble des outils et sources de financement à disposition des clubs professionnels ;
- créer un rendez-vous annuel BtoB entre les clubs professionnels et les professionnels du financement, les acteurs institutionnels, les grandes entreprises (CAC 40, SBF120), etc.
- servir de point d'appui lors des restructurations des clubs par l'accès à des outils de renseignements économiques et à des repreneurs potentiels.

Avant toute mise en œuvre opérationnelle de ces opérations de sensibilisation, il serait judicieux de réaliser une étude de faisabilité préalable visant à déterminer le vecteur le plus adapté à ce genre de mission tendant à renforcer les relations entre acteurs du sport professionnel et potentiels investisseurs et/ou financeurs.

PRÉCONISATION N° 1.2 : AUTORISER L'OCTROI DE GARANTIES D'EMPRUNTS DE LA PART DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR LA RÉALISATION D'ENCEINTES SPORTIVES

OBJECTIF ► Promotion des investissements dans le sport professionnel.

1. CONSTAT

Les collectivités territoriales, au premier rang desquelles se trouvent les communes, assurent la plus grande partie des efforts financiers publics pour l'organisation de la pratique du sport. En 2012, le montant total financé par les communes atteint 10,8 milliards d'euros, et représente près des deux tiers de l'ensemble des dépenses publiques (16,8 milliards d'euros). Les dépenses des départements et des régions s'élève à 1,3 milliard d'euros. La croissance des dépenses des collectivités territoriales (en particulier celle des communes) explique près des trois quarts de la croissance de la dépense publique totale dédiée au sport entre 2005 et 2012.

D'après le rapport de la Cour des comptes rendu public en décembre 2009¹⁴, 48 % des montants engagés par les collectivités territoriales sont des dépenses d'investissement et 52 % sont des dépenses de fonctionnement. Dans le cadre de leur politique sportive, de nombreuses collectivités sont fortement impliquées dans le soutien au sport professionnel. De fait, dès lors qu'étaient présents sur leur territoire un ou plusieurs clubs professionnels, les communes et, le cas échéant, leurs établissements publics, leur ont apporté une contribution financière. Les départements et les régions ont également souhaité s'engager dans des politiques de soutien du sport professionnel en mettant en avant les retombées positives des concours financiers apportés aux clubs professionnels, en termes de notoriété, de soutien à l'activité économique locale, mais aussi de renforcement du lien social.

Malgré le soutien des collectivités territoriales aux clubs professionnels, ceux-ci sont exclus – de part des dispositions législatives - de certains mécanismes d'aide qui pourraient leur garantir une plus grande autonomie financière et les accompagner vers un modèle économique plus soutenable et plus durable. A ce titre, l'autorisation de l'octroi de garanties d'emprunt de la part des collectivités vis-à-vis des clubs professionnels, à l'instar de ce qui est réalisé dans d'autres secteurs d'activité, semble être un levier intéressant.

Les garanties d'emprunt entrent dans la catégorie des engagements hors bilan, parce qu'une collectivité peut accorder sa caution à une personne morale de droit public ou privé pour faciliter la réalisation des opérations d'intérêt public. Le fait de bénéficier d'une garantie d'emprunt facilite l'accès au crédit des bénéficiaires de la garantie ou leur permet de bénéficier d'un taux moindre.

La collectivité garante s'engage, en cas de défaillance du débiteur, à assumer l'exécution de l'obligation, ou à payer à sa place les annuités du prêt garanti. La réglementation encadre de manière très stricte les garanties. A ce titre, l'article L. 113-1 du code du sport dispose que « *les collectivités territoriales ou leurs groupements ne peuvent accorder de garanties d'emprunt ni leur cautionnement aux associations sportives et aux sociétés sportives mentionnées aux articles L. 121-1 et L. 122-2* ». Cependant, « *les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de*

14. « Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels ». Rapport public thématique de la Cour des comptes de décembre 2009.

l'acquisition de matériels ou de la réalisation d'équipements sportifs par des associations sportives dont le montant annuel des recettes n'excède pas 75 000 euros ».

Du fait de cette exclusion, les clubs sportifs professionnels éprouvent des difficultés à bénéficier de prêts auprès des établissements bancaires leur permettant de développer leurs activités face à une concurrence européenne qui s'est intensifiée ces dernières années.

Cet assouplissement de la loi rejoint par ailleurs la proposition n°14 du *Rapport d'information fait au nom de la mission commune d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales* déposé au Sénat le 29 avril 2014 qui prévoyait notamment de modifier le droit en vigueur afin de privilégier, pour les collectivités territoriales, les investissements des clubs dans leurs infrastructures de préférence à un soutien à leurs dépenses de fonctionnement.

2. PRÉCONISATION¹⁵

L'ouverture des garanties d'emprunt aux clubs professionnels par les collectivités territoriales (communes, communautés urbaines, départements, régions...) permettrait de privilégier, pour les collectivités territoriales, les investissements des clubs dans leurs infrastructures de préférence à un soutien à leurs dépenses de fonctionnement.

- Au niveau pratique, cette préconisation nécessite de mettre en œuvre une dérogation à l'article L. 113-1 du code du sport. Elle constituerait une démarche vertueuse puisqu'elle viserait à détacher - à terme - les clubs professionnels des collectivités territoriales. Elle permettrait également de rétablir une certaine équité entre les clubs qui ont pu bénéficier d'aides publiques dans la perspective de la préparation de l'Euro 2016 et les autres. Le retour au droit commun des clubs professionnels en matière de garanties d'emprunt délivrées par les collectivités territoriales pourrait prendre plusieurs formes et, dans ce cadre, soulève deux grandes questions :
- la nature de l'entité garante, c'est-à-dire le type de collectivité qui pourrait être autorisé à accorder une garantie aux emprunts réalisées dans le cadre de l'acquisition de matériels ou de la réalisation d'équipements sportifs. Là encore, un arbitrage pourra être sollicité afin de déterminer quel pourrait être la nature de la collectivité disposée à accorder une garantie d'emprunt (soutenabilité financière) en vue de limiter leur exposition financière et de renforcer la logique des schémas de cohérence des équipements sportifs.
- la nature des contreparties auxquelles les garanties d'emprunt accordées se substitueraient. Les clubs professionnels pourraient devoir renoncer à tout ou partie des subventions auparavant octroyées par les collectivités territoriales. Ce qui pourrait avoir le double avantage d'alléger les dépenses publiques tout en déconnectant les clubs professionnels des collectivités territoriales.

Dans le cadre des travaux de la filière sport qui reprennent cette préconisation, une lettre de mission à l'inspection générale des finances publiques doit être signée sur le sujet suivant : « faciliter le portage de nouvelles formes de coopération publique/privée (incluant la réflexion sur les garanties d'emprunt et la simplification de la fiscalité indirecte des services sportifs) ».

15. Cette préconisation validant le principe d'octroi des garanties d'emprunts aux clubs professionnels par les collectivités territoriales est à rapprocher de la préconisation 2.9 du groupe relatif à l'exploitation des enceintes sportives, qui l'inscrit dans la logique générale d'un basculement vers un « modèle privé-public ».

PRÉCONISATION N° 1.3 : ACTUALISER LES STATUTS-TYPES DES CLUBS SPORTIFS DANS LE CODE DU SPORT

OBJECTIF ► Promotion des investissements dans le sport professionnel.

1. CONSTAT

La législation française sur les sociétés sportives a toujours eu un double objectif :

- donner aux clubs un cadre juridique plus adapté et compétitif que celui des associations pour l'exercice des activités commerciales ;
- maintenir un lien entre le secteur amateur et le secteur professionnel ;

Juridiquement, lorsqu'une association loi 1901 organise les manifestations sportives qui génèrent plus d'1,2 million d'euros de recettes ou lorsque sa masse salariale consacrée aux sportifs excède 800 000 euros, elle est tenue de constituer une société commerciale (article L. 122-1 du code du sport). Pour déterminer si ces montants sont atteints, on prend en compte dans le calcul les moyennes des recettes perçues et des salaires versés au cours des trois derniers exercices connus. Toute association qui répond à l'un au moins des deux critères doit constituer une société sportive dans un délai d'un an. En cas de non mise en conformité, l'association sera exclue des compétitions organisées par les fédérations sportives (article L. 122-4 du code du sport).

D'un point de vue sportif, certaines disciplines dont le football et le rugby obligent les clubs accédant aux divisions professionnelles à se constituer en société sportive. Par ailleurs, toute association peut librement constituer une société sportive, même si elle n'atteint pas les seuils réglementaires ; il peut s'agir de la volonté d'un investisseur ou d'une anticipation sur une montée souhaitée en division professionnelle. Dès lors, il est possible de choisir parmi six types de sociétés, comme le dispose l'article L. 122-2 du code du sport (modifié par la Loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012, dans son article 10) : « La société sportive prend la forme :

- 1° Soit d'une société à responsabilité limitée ne comprenant qu'un associé, dénommée entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ;
- 2° Soit d'une société anonyme à objet sportif ;
- 3° Soit d'une société anonyme sportive professionnelle ;
- 4° Soit d'une société à responsabilité limitée ;
- 5° Soit d'une société anonyme ;
- 6° Soit d'une société par actions simplifiée. »

La SAEMLS (Société Anonyme d'Economie Mixte Sportive Locale) est en voie d'extinction car il est interdit depuis 1999 d'en créer même si elle convient encore à la situation locale de certains clubs soutenus fortement par des subventions, en particulier au basketball.

« Par dérogation aux dispositions de l'article L. 122-2, les sociétés d'économie mixte sportives locales constituées avant le 29 décembre 1999 peuvent conserver leur régime juridique antérieur. Les dispositions des articles L. 122-3, L. 122-5, L. 122-10 et L. 122-11 leur sont applicables » (article L. 122-12 du code du sport)

Les statuts des sociétés constituées par les associations sportives doivent être conformes à des statuts types définis par décret en Conseil d'Etat (article L. 122-3 du code du sport). Or, force est de constater que ces statuts-types, publiés au JORF dans le *Décret n° 2001-149 du 16 février 2001 relatif aux statuts types des sociétés anonymes sportives professionnelles* sont devenus obsolètes. Cela s'explique par tant par les différentes réformes intervenues depuis leur élaboration et les nouvelles contraintes que par de nouveaux éléments environnementaux entourant le monde sportif professionnel. Cette obsolescence freine, à notre sens, l'attractivité du sport professionnel vis-à-vis d'investisseurs potentiels.

2. PRÉCONISATION

Il conviendrait de mettre à jour les statuts-type datant de février 2001 publiés dans le décret *n° 2001-149 du 16 février 2001 relatif aux statuts types des sociétés anonymes sportives professionnelles* en fonction des évolutions législatives et réglementaires qui sont intervenues dans les domaines financiers et sportifs au cours de ces quinze dernières années. Ces nouveaux statuts-types devront en outre intégrer l'ensemble des modifications intervenues dans les textes législatifs des différents codes depuis 2001. Cette préconisation serait formalisée par la publication d'un nouveau décret en Conseil d'Etat remplaçant le décret *n° 2001-149 du 16 février 2001 relatif aux statuts types des sociétés anonymes sportives professionnelles*.

PRÉCONISATION N° 1.4 : SÉCURISER LA LICENCE CLUB ET LA POSSIBILITÉ OFFERTE AUX FÉDÉRATIONS ET AUX LIGUES PROFESSIONNELLES D'IMPOSER DES RÈGLES D'ORDRE COMMERCIAL

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il est nécessaire d'augmenter la qualité des spectacles sportifs pour l'ensemble des parties prenantes en offrant la possibilité aux ligues professionnelles de pouvoir mettre en place un cadre favorable au développement des compétitions dont elles assurent la gestion et des clubs.

Le sport professionnel n'est pas assimilable à un secteur économique ordinaire. Il présente en effet de nombreuses spécificités, en particulier le fait que ses acteurs sont à la fois concurrents (sportifs, économiques, etc.) et partenaires. Chaque club a ainsi besoin de l'autre pour pouvoir produire le spectacle sportif. Cette spécificité très forte nécessite de mettre en place un certain nombre de mécanismes de régulation dans le double objectif de préserver l'intégrité et l'équilibre des compétitions sportives. Les nombreux outils de régulation existants permettent d'établir des critères communs à l'ensemble des acteurs d'un championnat, et ainsi de maintenir une certaine égalité des chances entre les différents clubs, tout en les incitant à se structurer afin de pouvoir mener un projet sportif et financier viable à long terme.

Il a été mis en place, dans certains pays européens et au niveau de certaines compétitions européennes, dans les règlements des ligues des critères financiers et d'ordre commercial fixant des conditions que les clubs doivent respecter afin de prendre part aux compétitions. Ces dispositifs peuvent même être plus contraignants et aller jusqu'à empêcher un club qui n'est pas assez structuré au regard des critères énoncés d'évoluer à l'échelon supérieur. En effet, par expérience, il a été remarqué qu'en dessous d'un certain niveau de structuration, de budget et d'équipement, le projet d'un club ne pouvait être viable sur le long terme et ne favorisait pas la montée en gamme du championnat nécessaire pour son développement.

En France, comme le dispose l'article R. 131-33 du code du sport, les fédérations délégataires ne peuvent actuellement pas imposer de règles dictées par des impératifs d'ordre commercial (nombre de places assises, installations pour la retransmission audiovisuelle...) du fait notamment du risque que cela pourrait faire porter aux collectivités territoriales. Actuellement, elles peuvent définir un cahier des charges qui peut comporter des critères sportifs, d'infrastructures (disponibilité et homologation de l'enceinte sportive, éclairage, sécurité, vidéosurveillance, plan d'évacuation, protection de l'aire de jeu, vestiaires des joueurs et arbitres, état de la pelouse...), ou financiers (situation financière globale, tenue d'une comptabilité, etc.).

Or, l'environnement économique et financier du sport professionnel a évolué depuis 10 ans. Son développement se voit limiter par la réglementation européenne qui, en matière de concurrence, oblige la mise en place de stratégies favorisant l'émergence d'un système moderne et adapté aux besoins et à la demande de ses principaux financeurs (spectateurs, sponsors et chaînes audiovisuelles). En l'espèce, il s'agit de définir les conditions jugées importantes pour un club afin d'évoluer de manière satisfaisante dans l'environnement du sport professionnel et des compétitions organisées dans ce cadre. En sus, l'industrie du sport professionnel est de plus en plus assimilable à celle du spectacle vivant. Dès lors, pour

satisfaire les exigences du public, il convient de fixer un niveau de qualité minimal quant à sa production.

Il paraît ainsi indispensable de donner aux fédérations et aux ligues professionnelles la capacité d'édicter, à destination des clubs, des cahiers des charges précis en termes de structuration et d'équipements pour favoriser la mise en place de compétitions professionnelles pour lesquelles des clubs, dont les structurations ne sont pas adaptées aux exigences de ces compétitions, ne pourraient participer.

2. PRÉCONISATION

Il est ainsi préconisé de sécuriser le principe de la licence club (et de moderniser un décret aujourd'hui dépassé). Il s'agit tout d'abord de créer un nouvel article qui permette aux fédérations délégataires et aux ligues qu'elles ont créées de réguler et en outre, d'édicter des règlements visant notamment à garantir la soutenabilité et la viabilité financière des compétitions professionnelles.

- **Option 1 : Sécurisation de la licence club**

Ce premier scénario suppose d'identifier les dispositifs de régulation relatifs à une licence club, à la structuration minimale des clubs, au nombre de sportifs formés localement, au montant maximal pour la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive, à la modulation par la ligue de la répartition des produits de la commercialisation des droits d'exploitation audiovisuelle ainsi que les règles visant à prévenir les conflits d'intérêt. Chaque ligue professionnelle devra nécessairement s'inscrire dans ce cadre global de référence tout en restant libre d'adapter ces dispositions à ses propres spécificités.

- **Option 2 : Sécurisation de la licence club et possibilité offerte aux fédérations d'imposer des règles d'ordre commercial**

Cette deuxième option passe par la modification de l'article L. 131-16 - alinéa 3 du code du sport dont il apparaît que les prérogatives doivent être explicitement des compétences reconnues dans ce code aux ligues professionnelles dans le cadre d'un bloc de compétences qui serait défini par la loi dès lors qu'elle a été créée.

Il est également proposé de modifier le décret n° 2006-217 du 22 février 2006 relatif aux règles édictées en matière d'équipements sportifs par les fédérations sportives mentionnées. Sur le modèle de ce qui est appliqué en Allemagne, il serait proposé de mettre en place des critères financiers (chiffres d'affaires minimum pour accéder à la division supérieure, capacité minimum en termes de places assises de l'équipement sportif). Ainsi, les fédérations délégataires pourront imposer des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial (nombre de places assises, installations pour la retransmission audiovisuelle...).

Concernant la mise en œuvre de la préconisation, deux options sont envisageables.

- **Option 1 : Sécurisation dans le code du sport de la Licence Club**

A la suite de l'article L.132-1 du code du sport, est inséré un article L.132-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L.132-1-1. – Les fédérations et les ligues visées à l'article L.132-1 ci-dessus doivent réguler les compétitions qu'elles organisent. Ces règlements visent à garantir la soutenabilité économique et la viabilité financière des compétitions notamment à caractère professionnel qu'elles organisent.

A cet effet, elles établissent des règles prudentielles applicables aux associations et sociétés sportives participant à ces compétitions visant à assurer la pérennité et à garantir l'équité sportive entre elles. Ces règles s'imposent, le cas échéant, aux organisations qui en dépendent ou qui y sont liées.

Elles peuvent notamment :

- soumettre la participation d'une équipe à un championnat à la délivrance d'une licence ou d'un label attestant du respect des règles mentionnées au 3° de l'article L.131-16 du présent code ;
- mettre en œuvre des règles prévues au 4° de l'article 131-16 susvisé ;
- établir un montant maximal, relatif ou absolu, pour la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive ;
- moduler la répartition de la redistribution des produits de la commercialisation des droits d'exploitation audiovisuelle ;
- mettre en œuvre des règles visant à prévenir et à sanctionner s'il y a lieu, les conflits d'intérêts, à garantir l'éthique des compétitions sportives, et à assurer la transparence des opérations inhérentes au financement des compétitions ».

Les règlements mentionnés au premier alinéa du présent article prévoient les mécanismes et sanctions visant à assurer leur application.

- **Option 2 : Sécurisation de la licence club et possibilité offerte aux fédérations des règles de type commerciales**

a) Modification de l'article L. 131-16 - Alinéa 3

Afin de favoriser la pérennité, l'éthique, l'équité, le développement et l'attractivité des compétitions qu'elles organisent, les fédérations sportives ou, le cas échéant, les ligues professionnelles qu'elles ont constituées, édictent des règlements relatifs aux conditions juridiques, administratives, sportives et financières auxquelles doivent répondre les associations et sociétés sportives qui ont des activités sportives à caractère professionnel pour participer à ces compétitions. A ce titre, elles peuvent notamment :

- conditionner la participation d'une équipe à une compétition à une procédure d'agrément, à un cahier des charges pouvant prendre en compte la nature des infrastructures sportives et attestant du respect des règles mentionnées à l'article L. 131-9-1 ;
- établir des règles relatives au nombre minimal de sportifs formés localement dans les équipes participant à ces compétitions ;
- établir un montant maximal, relatif ou absolu, pour la somme des rémunérations versées aux sportifs, directement ou indirectement, par chaque société ou association sportive ;
- fixer des exigences relatives à la répartition du capital entre plusieurs actionnaires ;
- établir des règles visant à prévenir les conflits d'intérêt, notamment dans l'activité d'agent sportif et à assurer la transparence des flux financiers.

b) Suppression de l'article du code du sport qui a retiré le pouvoir normatif des fédérations sur les critères dit commerciaux relatifs aux enceintes sportives (R. 131-33 - décret n° 2006-217 du 22 février 2006 relatif aux règles édictées en matière d'équipements sportifs par les fédérations sportives).

PRÉCONISATION N° 1.5 : RÉFORMER LES ORGANES DE CONTRÔLE DE GESTION DES CLUBS PROFESSIONNELS AFIN D'ÉTENDRE LEURS MOYENS ACTUELS DE CONTRÔLE ET D'INVESTIGATION

OBJECTIF ► Sécurisation des investissements dans les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Intégré au code du sport par le biais de la Loi du 16 juillet 1984 relative au développement des activités physiques et sportives qui prévoit que « les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, assurant le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives participant aux compétitions qu'elles organisent », l'organe de contrôle de gestion des clubs (dit habituellement Direction nationale de contrôle de gestion - DNCG) est une commission indépendante qui agit sous la tutelle de la fédération et de la ligue professionnelle de la discipline concernée. Son rôle consiste à assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions. Les clubs semi-professionnels ou amateurs qui composent les championnats amateur sont également surveillés par le biais de commissions fédérales ou régionales.

Son principal objectif vise à vérifier « que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas ses capacités financières ». Autrement dit, l'instance de contrôle demande pour chaque début de saison des comptes équilibrés, afin de s'assurer que la situation financière des clubs est saine. Pour remplir cette mission, elle auditionne chaque club au moins une fois par an et exige de leur part la transmission de rapports et de documents comptables selon un calendrier précis, ainsi que les sanctions financières prévues en cas de défaut de transmission et/ou de non respect des délais de transmission.

Sans remettre en question l'existence et le bien fondé de cette instance – régulièrement affichée en exemple à l'échelle européenne, ou encore sa capacité à sanctionner les clubs en proie à certaines dérives financières, il semblerait, à l'aune de certaines décisions récentes émanant des DNCG, qu'un certain nombre de mesures serait à même d'améliorer l'attractivité des clubs de professionnels vis-à-vis d'investisseurs potentiels. En renforçant leurs prérogatives en matière d'audit et d'accompagnement des clubs, en structurant davantage les procédures d'audition et de sanctions ou encore en élargissant le périmètre de leurs compétences au-delà de la stricte comptabilité des clubs, les DNCG affirmeraient davantage leur pouvoir de contrôle tout en garantissant aux investisseurs potentiels la sécurisation des actifs (potentiellement) engagés au sein des clubs professionnels.

Par ailleurs, il conviendrait de mener une réflexion concernant la modification des calendriers liés aux DNCG, afin de donner plus de souplesse aux différentes parties lors des litiges intervenant en fin d'année sportive. L'objectif est de permettre aux acteurs de respecter pleinement les délais de recours sans empiéter sur les saisons sportives suivantes.

2. PRÉCONISATION

Une réforme des organes de contrôle de gestions des clubs professionnels autour des axes suivants permettrait à notre sens d'améliorer sensiblement la transparence financière des clubs et leur attractivité vis-à-vis de nouveaux investisseurs et par voie de conséquence d'accroître leur compétitivité par :

- Une plus grande transparence de leurs décisions via leur publication ;
- La mise en place d'une réflexion autour de l'élaboration d'une « licence actionnaire » par les ligues permettant de renforcer l'information financière liée aux actionnaires des clubs et à la traçabilité des flux financiers ;
- Le fait de rendre obligatoire la rencontre entre de potentiels nouveaux actionnaires d'un club professionnel et les instances de contrôle juridiques et financiers et rendre obligatoire également la transmission des informations juridiques et financières des investisseurs ;
- L'ouverture de la possibilité aux sociétés détenant directement ou indirectement le contrôle des clubs professionnels de transmettre aux DNCG les documents comptables (ainsi que tout autre document d'ordre juridique et/ou financier) qui concerne la partie de leur activité liée au club ;
- La mise en place d'un devoir de vérification à la charge des clubs sur la qualité de leur actionariat ;
- L'extension du périmètre de la surveillance des DNCG aux parties liées (notamment aux agents de joueurs) et la portée de leur contrôle en introduisant notamment la notion de viabilité économique à moyen et long terme (au-delà de la saison sportive). Concernant la transparence des flux financiers liés aux commissions perçues par les agents sportifs : il s'agit, d'une part, d'obtenir l'intégralité des données documentant les rémunérations versées par les clubs à leurs agents et aux agents de joueurs, d'autre part, de garantir la publicité de ces rémunérations versées aux agents sportifs (à l'instar du modèle britannique) et d'organiser l'effectivité du contrôle des comptes des agents sportifs par les DNCG en liaison avec les ligues professionnelles.
- Concernant les prérogatives liées au renforcement du contrôle des DNCG vis-à-vis des agents de joueurs, il s'agit de leur permettre de contrôler les flux financiers liés aux opérations de placement de joueurs. A ce titre, les DNCG imposeraient dans le cadre d'un règlement spécifique des obligations annuelles à la charge de chaque agent licencié de transmission de documents comptables qui permettrait d'effectuer un contrôle approfondi. Ce serait également un moyen de vérifier l'usage des sommes perçues par les agents et révéler des pratiques de rétro-commission ou d'exercice illégal de la profession d'agent sportif. Par ailleurs ces nouveaux pouvoirs permettraient aux DNCG de convoquer les agents en cas de besoin, avant toute prise de décision. Cette nouvelle compétence pourrait par ailleurs être soumise à l'obligation de déclaration de soupçons à Tracfin.
- Mener une réflexion sur la modification du calendrier des DNCG afin de permettre aux différents acteurs de respecter les délais de recours sans empiéter sur les saisons sportives suivantes.

En pratique, cette réforme des organes de contrôle de gestion des clubs ne pourra être engagée, sur la grande majorité des points, que sur la base d'une réflexion interne à chaque instance de contrôle juridique et financier, sous le contrôle des fédérations et des ligues concernées. Les vecteurs de sa mise en place concernent essentiellement les règlements de ces instances sportives et ne nécessitent pas le concours du législateur.

Néanmoins, s'agissant des points relatifs à la transparence des commissions versées aux agents de joueurs, deux modifications d'ordre législatif et réglementaire semblent nécessaires et pourraient être les suivants :

- D'une part, une modification de l'article L. 222-18 du code du sport en ces termes : « la fédération et la ligue qu'elle a créée doivent publier sur un support dédié le montant des commissions perçues par les agents » ;
- D'autre part, une modification de l'article R. 222-31 du code du sport en ces termes : « les agents sportifs doivent transmettre leurs comptes certifiés à l'organe compétent de la fédération ».

PRÉCONISATION N° 1.6 : AMÉNAGER LES OBLIGATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DES CLUBS PROFESSIONNELS À L'ÉGARD DES ORGANES DE CONTRÔLE DE GESTION

OBJECTIF ► Sécurisation des investissements dans les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Les bilans et comptes de résultat présentés aux instances de contrôle de gestion des ligues professionnelles (DNACG pour le Rugby et le Volley-ball, DNCG pour le Football, DNCCG pour le Basketball, CNCG pour le Handball) sont préparés selon les principes comptables généralement admis en France et certifiés par les Commissaires aux Comptes.

Les calendriers de transmission des documents comptables sont la plupart du temps régis par des principes stipulés dans les règlements propres à chaque ligue professionnelle. Ainsi, à titre d'exemple, pour le football, l'annexe 1 de l'Annexe à la convention FFF/LFP de la saison 2015-2016 édicte un calendrier précis visant la production des rapports et documents comptables ainsi que les sanctions financières prévues en cas de non respect des délais et/ou des défauts de transmission.

Si le concours des Commissaires aux Comptes, qui est par ailleurs une obligation légale pour la plupart des clubs professionnels¹⁶ est un gage de stabilité financière des ligues professionnelles et permet d'assurer la pérennité des compétitions via le respect de règles financières partagées, leurs prérogatives pourraient judicieusement être étendues, en particulier en ce qui concerne les procédures d'alerte auxquels ils sont soumis. L'article L. 234-1 du code de commerce dispose en effet que « lorsque le commissaire aux comptes d'une société anonyme relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, il en informe le président du conseil d'administration ou du directoire dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. A défaut de réponse sous quinze jours ou si celle-ci ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes invite, par un écrit dont copie est transmise au président du tribunal de commerce, le président du conseil d'administration ou le directoire à faire délibérer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance sur les faits relevés. »

Actuellement, les instances de contrôle de gestion des ligues professionnelles déplorent de n'avoir que des échanges parcellaires, si ce n'est inexistantes avec les Commissaires aux Comptes en charge de valider et de certifier la comptabilité des clubs professionnels.

Dans une perspective de sécurisation des investissements dans les clubs professionnels ainsi que par souci d'équilibre et de pérennité des compétitions, il apparaît opportun de renforcer la transparence des comptes des clubs professionnels et de prévenir tout incident lié aux difficultés financières qu'ils pourraient rencontrer en rendant compte aux instances de contrôle de gestion des ligues professionnelles de toute procédure d'alerte engagée par un Commissaire aux Comptes dans le cadre de ses missions de contrôle des situations comptables et financières des clubs professionnels.

16. La désignation d'un commissaire aux comptes est obligatoire dès la création de la société sans condition de seuils pour les SA et dans le cadre du dépassement de 2 des seuils suivants (1,55 millions d'euros de bilan, 3,1 millions d'euros de chiffre d'affaires HT, 50 salariés) pour les associations.

Cette disposition pourrait par ailleurs être facilitée par la mise en place de listes de Commissaires aux Comptes « référents » au sein des instances de contrôle de gestion des ligues professionnelles : le choix du Commissaire aux Comptes habilité à la certification des situations comptables et financières serait ainsi restreint, de la même façon que le contrôle des situations comptables et financières est strictement encadré dans d'autres secteurs¹⁷.

2. PRÉCONISATION

Il convient de tendre vers un renforcement des obligations des experts comptables et des commissaires aux comptes des clubs professionnels au travers de la mise en place de procédures d'alerte destinées aux instances de contrôle de gestion des ligues professionnelles en parallèle de celles destinées aux dirigeants de la société (ou de l'association) dès lors que sont constatées des *faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation*. Ce signal permettrait d'anticiper les mesures d'accompagnement aux clubs professionnels et d'éviter des procédures légales (dépôt de bilan) qui risqueraient d'entraver la bonne tenue des compétitions.

Cette préconisation pourrait s'accompagner d'une mesure visant à constituer des listes de commissaires aux comptes agréés par chaque instance de contrôle de gestion des ligues professionnelles.

La mise en œuvre de cette préconisation nécessitera son inscription aux règlements des ligues professionnelles (dont dépendent les instances de contrôle de gestion) auxquels sont soumis les clubs professionnels. La constitution de listes de commissaires aux comptes agréés pourra, avant sa mise en place, faire l'objet d'une étude de faisabilité afin d'en déterminer les ressorts et les implications juridiques et règlementaires.

17. A titre d'exemple, le contrôle de l'activité des administrateurs judiciaires, mandataires liquidateurs et experts en diagnostic d'entreprise est réalisée par un commissaire aux comptes figurant sur une liste établie pour six ans par le garde des sceaux, sur proposition du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires (Décret n°85-1389 du 27 décembre 1985 relatif aux administrateurs judiciaires, mandataires liquidateurs et experts en diagnostic d'entreprise).

PRÉCONISATION N° 1.7 : SENSIBILISER LES ACTEURS À L'IMPORTANCE DU RECOURS À TRACFIN LORS D'OPÉRATION DE RESTRUCTURATION OU DE CESSIION DE CLUBS**PRÉCONISATION N° 1.8 : ENGAGER UNE RÉFLEXION SUR UNE DÉMARCHÉ INTERMINISTÉRIELLE VISANT À COORDONNER ET À AMÉLIORER LE CONTRÔLE DES INVESTISSEMENTS DANS LES INSTANCES SPORTIVES**

OBJECTIF ► Sécurisation des investissements dans les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Ainsi que le note le rapport annuel d'analyse et d'activité 2012¹⁸ de la cellule de Traitement du Renseignement et d'Action contre les Circuits Financiers Clandestins (TRACFIN), la financiarisation croissante de l'économie du sport, dans un contexte de crise économique et financière, a accru le risque d'ingérence de capitaux criminels dans ce secteur.

Dans un environnement économique morose, l'industrie du sport, qui draine plusieurs milliards d'euros au niveau européen, présente une vulnérabilité accrue au risque de blanchiment. En France, les clubs professionnels, au premier rang desquels les clubs de football et de rugby, tirent principalement leurs sources de revenus des recettes issues des droits de retransmission audiovisuelle, de la vente de billets et des abonnements, des contrats de publicité et de *sponsoring* et du transfert de joueurs. Avec la crise, les recettes de billetterie et abonnements tendent à diminuer – bien que certains clubs aient bénéficié de la construction ou de la rénovation de leur enceinte en lien avec l'organisation de l'Euro 2016, tandis que les annonceurs qui souffrent de la dégradation générale du climat des affaires réduisent leurs budgets : la conjugaison de ces deux éléments tend à fragiliser les recettes des clubs professionnels qui par ailleurs peinent à trouver de nouvelles sources de financement liées à la diversification de leurs recettes. Les clubs de football notamment, qui attirent traditionnellement tant les investisseurs individuels que les grandes entreprises ou les fonds souverains, présentent ainsi une vulnérabilité accrue au risque d'infiltration par des capitaux d'origine douteuse.

Dans ce contexte, le transfert de joueurs est appelé à prendre une plus vaste ampleur dans le développement de l'activité économique des clubs. Or, les transferts de joueurs, en raison des conditions d'opacité qui les entourent et les montants considérables qu'ils drainent, constituent, le plus souvent par un jeu de surfacturation, un vecteur possible pour blanchir de l'argent sale. Selon la Ligue de football professionnel (LFP), lors de la saison 2013-2014, le montant total des mutations de joueurs (achats + ventes) avaient représenté 456 millions d'euros, après 522 millions d'euros en 2012-2013, 370 en 2011-2012 et 273 en 2010-2011.

Un rapport du Groupe d'action financière (Gafi) sur le blanchiment d'argent dans le secteur du football¹⁹ avait signalé dès 2009 que les fonds sur le marché des transferts transitaient souvent sur des comptes *offshore* et soulignait également le rôle central des agents de joueurs dans les transactions illégales. Depuis la loi n° 2010-626 du 9 juin 2010, les agents sportifs sont des professionnels assujettis au dispositif de lutte anti-blanchiment. La France est un des rares

18. http://www.economie.gouv.fr/files/raaa_2012_tracfin.pdf.

19. Risques de blanchiment dans le secteur du Football. GaFi, Juillet 2009.

<http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/ML%20through%20the%20Football%20Sector.pdf>

pays à disposer d'un dispositif législatif assujettissant les agents sportifs. Néanmoins, TRACFIN n'avait, en 2014, tout comme les années précédentes, reçu aucune déclaration d'agent sportif, signe de la nécessité de consolider le dispositif existant.

Par ailleurs, et puisque les dispositions légales et le positionnement de TRACFIN ne permettent pas à cette cellule d'être saisie autrement que par des déclarations de soupçons des professionnels assujettis aux obligations de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LAB-FT)²⁰ ou des informations de soupçons de certains organismes, le contrôle des flux de capitaux liés à des opérations d'investissement dans les clubs pourrait faire en revanche l'objet d'une démarche interministérielle visant à coordonner et à améliorer le contrôle des investissements au sein des instances de contrôle juridique et financier.

2. PRÉCONISATION

Dans une optique de sécurisation des investissements dans le sport professionnel et afin de préserver les investisseurs de tout flux frauduleux pouvant nuire à ses intérêts, il serait opportun de renforcer la sensibilisation des agents de joueurs quant au respect de leurs obligations légales en liaison avec les fédérations sportives et les ligues professionnelles ainsi que de développer des actions de sensibilisation des autres acteurs à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Cette préconisation pourrait par ailleurs s'accompagner d'une réflexion sur l'opportunité de lancer une démarche interministérielle qui viserait à coordonner et à améliorer le contrôle des investissements dans les clubs professionnels au sein des instances sportives.

La mise en œuvre de ces préconisations serait essentiellement du ressort des instances dirigeantes des sports professionnels ainsi que leurs commissions dédiées (contrôle de gestion, éthique,...) qui disposeraient d'un libre arbitre total en matière du choix du vecteur le plus approprié pour sensibiliser les acteurs (agents, joueurs, dirigeants, actionnaires...) sur le thème du blanchiment d'argent.

20. Cf. http://www.economie.gouv.fr/files/lettre_tracfin_12.pdf pour une liste exhaustive des professionnels assujettis.

PARTIE 2

L'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES PASSER D'UN MODÈLE PUBLIC-PRIVÉ À UN MODÈLE PRIVÉ-PUBLIC

AVANT-PROPOS

1. CONTEXTE

Historiquement, en France, le sport s'est développé grâce à la contribution de la sphère publique. Lors de l'apparition du sport professionnel ce dernier n'a pas totalement échappé à cette logique.

Jusqu'à la fin des années 1970, l'organisation du sport en France s'est construite par un investissement relativement important de l'Etat et des communes qui ont accompagné le développement de la pratique sportive limitée à l'éducation physique et sportive (EPS) dans un cadre scolaire et aux compétitions en club. Les clubs sportifs évoluaient alors dans des enceintes sportives qui étaient la plupart du temps propriété des communes.

A partir des années 1980, intervient un premier bouleversement dans l'organisation du sport. Les pratiques sportives se sont largement démocratisées, le nombre de licenciés a été multiplié par trois. Au-delà du nombre de pratiquants, c'est toute l'organisation du sport en France qui a été modifiée. L'invention de nouvelles pratiques physiques et sportives, la libéralisation du paysage audiovisuel français et son corolaire la professionnalisation des sportifs et des structures ont été de nature à favoriser l'implantation d'acteurs privés dans ce qu'il convient d'appeler la « gouvernance du sport ». C'est au cours de cette période que le sport se professionnalise, que les ligues se structurent et prennent un poids de plus en plus important dans l'organisation du sport. Les premières lois de décentralisation, le renforcement de l'intercommunalité ont facilité l'intervention des collectivités à tous les échelons. Dans un contexte financier relativement confortable, les collectivités territoriales (communes, départements, régions) ont largement utilisé la clause générale de compétence pour soutenir le sport en général et le sport professionnel en particulier.

Cette dépendance publique n'a fait que s'accroître au fil des années. Les compétitions internationales, l'Euro 1984 de football, le mondial de 1998, celui de rugby en 2007 et tout récemment, mais dans une moindre mesure, l'Euro 2016 sont le fruit d'investissements importants de la sphère publique. Ainsi alors même que les clubs professionnels accédaient à de nouvelles ressources sous la forme de droits TV (au moins pour le football et le rugby), l'investissement public auprès du sport professionnel a continué. Les stades de l'Euro 2016 ne dérogent pas à la règle, à l'exception du Parc de l'Olympique Lyonnais. Dans les stades réalisés en Partenariat Public-privé (PPP), le risque est assumé par la collectivité. Pouvait-il en être autrement ? Difficile en tout cas, d'imaginer une initiative et un risque majoritairement ou exclusivement privés, dans un contexte, par ailleurs, de multiplicité des recours.

Dans les schémas de Partenariats Public-Privé (PPP), un partage pertinent entre le partenaire (titulaire du PPP) et le club aurait pu optimiser l'économie de l'équipement à la faveur d'une mutualisation des produits (mise en commun des fichiers, commercialisation partagée, ...)

et des charges (nettoyage, stadiers, accueil, traiteur, etc.). Ce modèle testé dans certains PPP des stades de l'Euro 2016 lors de la procédure, n'a pas pu être efficacement mis en œuvre.

Ainsi nonobstant l'augmentation considérable du poids économique du sport professionnel ces trente dernières années, la très grande majorité des enceintes sportives professionnelles appartient toujours aux collectivités locales.

Tableau 1 - Analyse de la propriété des stades des clubs professionnels en 2015/2016

Sport	Division	Enceintes sportives privées	Enceintes sportives appartenant aux collectivités
Football	Ligue 1	2	18
	Ligue 2	1	19
Rugby	Top 14	2	12 ¹⁹
	Pro D2	2	14 ²⁰
Basketball	Pro A	0	18
	Pro B	0	18
Handball	D1	0	14
Volley-ball	Ligue A	0	14
Hockey sur glace	Ligue Magnus	0	14

Source : Direction des sports

Il convient de souligner que les redevances versées par les clubs sportifs aux collectivités territoriales propriétaires varient très largement d'un club à un autre pour une même discipline à un même niveau et pour une enceinte comparable.

Le soutien public ne concerne pas uniquement les enceintes sportives. En effet le sport professionnel s'est notamment développé grâce au soutien public qui prend aujourd'hui la forme soit de subventions pour des missions d'intérêt général soit de prestations de services.

En effet, le code du sport prévoit dans son article L. 113-2 que « *Pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés sportives peuvent recevoir des subventions publiques.* ». L'article R. 113-1 du code du sport plafonne ce soutien à 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive²³.

Les missions d'intérêt général mentionnées à l'article L. 113-2 précité concernent :

- 1) La formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article L. 211-4 ;
- 2) La participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- 3) La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives.

21. Le club du Racing 92 construit actuellement l'ARENA 92, stade réalisé sur le modèle privé.

22. Le LOU est actuellement propriétaire de son enceinte modulable, mais devrait – à terme – utiliser le stade de Gerland qui appartient à la collectivité.

23. Dans leur libellé, les articles L. 113-2 et R. 113-1 du code du sport ne font pas de distinction entre les associations et clubs sportifs professionnels.

L'article L 113-3 du code du sport dispose en outre que « les sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestation de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général sont plafonnées à 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société dans la limite de 1,6 million d'euros par saison sportive. »

L'examen des relations entre les collectivités territoriales et les clubs montre que les dispositions du code du sport ne sont pas respectées pour certains clubs notamment dans le domaine du basketball et du volley-ball. Si le montant maximum (2,3 millions d'euros pour les subventions et 1,6 million d'euros pour les prestations de services) est la plupart du temps respecté, en revanche certains clubs ne sont pas en mesure d'en justifier le montant au regard des trois missions d'intérêt général. Par exemple en Pro A de basketball, le niveau moyen de subvention accordé par les collectivités est 1,235 million d'euros pour un budget de 4,7 millions d'euros (25,8%). Pour cinq clubs, les subventions dépassent 1,5 million d'euros qui ne peuvent être justifiées dans le cadre des trois missions d'intérêt général prévues par le code du sport. En handball, le niveau de subvention publique peut atteindre 50 % du budget du club.

Tableau 2 - Estimation des subventions et prestations de services pour la saison 2013/2014

Sport	Football		Rugby		Basketball		Handball	Volley-ball		
	Ligue 1	Ligue 2	Top 14	Pro D2	Pro A	Pro B	D1	LAM	LAF	LBM
Subvention au titre des Missions d'intérêt général (en % du CA)	1%	1%	3%	6%	26%	40%	29%	60%	62%	78%
Achats de prestation de service (dont places) (en % du CA)	1%	1%	5%	5%	10%	1%	5%	5%	1%	1%
Total Produits d'exploitation (en M€)	1 497	209	267	92	74	34	61	21	12	9
Estimation du montant des subventions et prestations de services (en M€)	30	4	21	10	27	14	21	13	8	7
Moyenne par club des produits d'exploitation (en M€)	74,9	10,5	19,1	5,8	4,1	1,9	4,4	1,5	1,0	1,2
Estimation de la moyenne par club des subventions et prestations de services (en M€)	1,5	0,2	1,5	0,6	1,5	0,8	1,5	0,9	0,6	0,9

Source : Direction des sports

Il convient de s'interroger sur cette situation qui concerne principalement le basketball et le handball professionnel (les clubs de volley-ball sont tous des associations loi 1901, à l'exception de deux clubs). On imagine les conséquences d'un recours qui pourrait contester sur le fondement du code du sport le montant de ces subventions. C'est toute l'organisation des ligues professionnelles de basketball et de handball qui pourrait être remise en cause.

2. UN ENJEU MAJEUR : PASSER D'UN MODÈLE PUBLIC-PRIVÉ À UN MODÈLE PRIVÉ-PUBLIC.

La finalité est d'inverser le modèle et de proposer aux collectivités et aux clubs des outils leur permettant de s'engager sur cette nouvelle logique économique. Il s'agit de déplacer progressivement le curseur du risque vers les clubs professionnels et les ligues tout en leur garantissant stabilité économique et pérennité dans les investissements. Mais au delà de l'inversion du modèle, l'objectif est aussi de soutenir un modèle privé/privé, avec des clubs sportifs totalement autonomes et dotés d'une multitude de compétences, dont celle d'exploiter une enceinte sportive et multifonctionnelle. Cependant, les situations sont très hétérogènes. Comment comparer un club de hockey sur glace ou de volley-ball avec un club de ligue 1 de football. La finalité de cette contribution est également de prendre en compte cette hétérogénéité des situations et de permettre d'accompagner chaque club selon ses spécificités.

Cette évolution du modèle, qui constitue le second bouleversement dans l'organisation du sport en France, serait corrélée à une réforme profonde de la gouvernance des territoires. En effet, la réforme territoriale (loi MAPTAM, loi relative à la délimitation des régions et loi NOTRe) constitue véritablement un changement de gouvernance, une nouvelle manière de conduire les politiques publiques dans laquelle la montée en puissance du fonctionnement en réseau prend toute sa place. Les territoires doivent travailler entre eux. Les villes moyennes avec les métropoles, les villes moyennes entre elles dans une stratégie d' « Amis concurrents » pour peser sur la métropole. Désormais la solidarité n'est plus verticale mais horizontale. Dans le sport, ce fonctionnement en réseau reposant sur l'intelligence collective s'applique à tous les niveaux et, en particulier, pour le sport professionnel, fer de lance d'une discipline à l'échelle d'un territoire.

LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS NE RÉGLERONT PAS TOUT

Le groupe de travail est conscient du fait que le modèle ne peut pas s'inverser immédiatement. Le groupe souligne également que les enceintes sportives ne régleront pas tout. Même avec des enceintes modernes, multifonctionnelles et exploitées par les clubs, certains autres sujets qui ne relevaient pas directement du groupe de travail méritent attention et notamment :

- L'absence d'une planification stable des matches ;
- Un problème d'horaire lié aux exigences des diffuseurs ;
- Un modèle économique différent selon les disciplines ;
- l'attractivité du spectacle sportif « C'est l'artiste qui remplit la salle et pas la qualité de la salle ». Les stades et arénas sont plus fréquentés par les spectateurs que par les supporters ;
- Un problème de concurrence de l'offre sportive professionnelle sur certains territoires.

Quatre situations

Quatre situations concrètes se présentent aux clubs quant à la réalisation ou à l'exploitation d'une enceinte sportive :

- 1) Le club possède les moyens de financer l'investissement et d'assurer l'exploitation de l'enceinte ;
- 2) Le club possède les moyens de financer une partie de l'investissement et d'assurer l'exploitation de l'enceinte ;
- 3) Le club qui ne possède pas les moyens de financer l'investissement (ou l'équipement est déjà réalisé) veut et peut assurer l'exploitation de l'enceinte ;
- 4) Le club ne possède pas les moyens de financer l'investissement et ne peut pas assurer l'exploitation de l'enceinte.

Pour répondre à ces 4 situations, le groupe de travail a formulé 15 propositions organisées autour de 3 grands objectifs.

3. DES PROPOSITIONS STRUCTURÉES AUTOUR DE TROIS OBJECTIFS :

a. Sécuriser les relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels

Les relations entre les clubs professionnels et les collectivités territoriales s'organisent autour de 3 leviers :

- les subventions ;
- l'achat de prestations de service ;
- les enceintes sportives.

En dehors de clubs dotés d'un budget conséquent, il est difficile, mais aussi relativement dangereux en cas de recours, de justifier des montants de subventions qui dépassent très largement les activités subventionnées. Pour cette raison, l'idée est de sécuriser ce soutien tout en permettant d'amorcer un désengagement ou un plafonnement raisonnable de l'engagement des collectivités sur le long terme. En outre, à la faveur de l'achèvement de la carte intercommunale, il serait souhaitable de prendre en compte les territoires pertinents que sont les territoires intercommunaux dans la programmation des équipements. Ceci permettrait d'éviter la multiplication d'infrastructures qui viendraient se concurrencer - et s'affaiblir mutuellement, et de prendre acte du rôle de chef de file de la région sur la formation professionnelle.

A un premier niveau, il convient de considérer le soutien aux centres de formation comme une mission d'intérêt général spécifique qui relève d'une part de l'intercommunalité (communauté de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine, métropole) et d'autre part de la région (**préconisation 2.1**). Faire évoluer les missions d'intérêt général autour du développement de la discipline sportive sur le territoire intercommunal est également important (**préconisation 2.2**). La subvention qui relève du niveau intercommunal vise à soutenir le développement de la pratique sur le territoire à travers différentes actions conduites auprès des communes et des clubs du territoire : mise en réseau des clubs, organisation de séances d'entraînement entre clubs avec les meilleurs jeunes sportifs de chaque club, organisation de rencontres, information et formation des entraîneurs / éducateurs, mutualisation du suivi médical, formation des dirigeants, invitation aux matchs des jeunes des clubs du territoire, etc. Pour rappel, les missions d'intérêt général (soutien aux centres de formation et développement de la discipline sportive) sont plafonnées à 2,3 millions d'euros.

Une autre piste étudiée par le groupe de travail est de sécuriser la mise à disposition des équipements sportifs par la définition d'un mode de calcul des redevances au moyen d'une réglementation unique dont la compatibilité avec le régime des aides d'État aura préalablement été validée par la Commission européenne (**préconisation 2.3**).

PROPOSITION DE MÉTHODE DE CALCUL DE LA REDEVANCE²²

La redevance pourrait prendre en compte, conformément à la jurisprudence française :

1 - Le coût à la charge de la collectivité constitué d'une part fixe comprenant :

- des charges d'investissement / valeur locative ;
- des charges d'exploitation.

2 - Les avantages retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public constituent la part variable.

Les charges d'investissement peuvent être calculées à partir du coût de construction de l'équipement. Ce coût est pondéré en fonction de l'usage du stade dans sa configuration « club résident ». Il conviendrait de définir une durée d'amortissement, en référence à la durée de vie d'un stade.

Afin de prendre en compte l'ancienneté d'une enceinte, il pourrait être appliqué un coefficient annuel de vétusté, qu'il conviendra de définir sous réserve qu'aucuns travaux n'aient été fait pendant cette période. Dans le cas contraire, les travaux sont pris en compte dans le calcul. Dans le cas d'un investissement réalisé par le club dans le stade, celui-ci est pris en compte dans le calcul de la redevance.

Les charges d'exploitation, directement imputable à l'activité du club, ainsi que les charges indirectes (qu'il conviendra de pondérer en fonction de l'utilisation du stade par le club), pourraient être prises en compte dans le calcul.

La part variable serait calculée sur le chiffre d'affaires composé de la billetterie, des hospitalités, des recettes buvettes et de la restauration. Le chiffre d'affaires ne concernerait que les recettes réalisées dans le stade. Le calcul de la part variable serait déclenché au delà d'un seuil de chiffre d'affaires, par tranche avec un pourcentage progressif ainsi qu'un plafond.

Il est important de noter que cette proposition nécessite une réflexion plus approfondie afin de proposer une méthode de calcul permettant d'estimer de la manière la plus précise et juste possible la redevance dont les clubs doivent s'acquitter auprès des collectivités territoriales. Par ailleurs, il est nécessaire de rappeler que le Ministère des Sports mène actuellement un travail en relation avec la Commission Européenne afin d'aboutir à une méthode de calcul respectant le Traité de fonctionnement de l'Union Européenne en matière d'aide d'État.

Le code du sport plafonne l'achat de prestations de services. Toujours dans l'objectif de sécuriser les relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels, il conviendrait de supprimer le seuil limitant le montant des prestations de services (**préconisation 2.4**). La proposition est de déplaçonner l'achat de prestations de services qui doit répondre aux besoins de la collectivité et se négocier au prix du marché. L'objectif est de ne pas limiter l'achat de

24. Le groupe de travail propose un principe de calcul de la redevance qui mérite d'être étudié plus précisément et qui ne lie, en aucune façon, le ministère des sports. En outre, dans le cas de l'adoption d'une formule et donc d'une redevance cible, le paiement devra être progressif pour tenir compte de la grande hétérogénéité des situations.

visibilité que représente un club professionnel dès lors que les prestations sont acquises au prix du marché.

b. Optimiser l'exploitation des enceintes sportives détenues par les collectivités locales

La grande majorité des équipements sportifs est détenue par les collectivités locales. Celles-ci ont plusieurs solutions pour les exploiter :

- La gestion directe de l'équipement par la collectivité et la mise à disposition au / aux club(s) dans le cadre d'une convention de mise à disposition moyennant redevance ;
- La gestion par le / les club(s) sportif(s). Cette solution est aujourd'hui possible sans mise en concurrence, dans le cadre d'une Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) du domaine public assortie d'une redevance et sans contrainte de service public imposée au club. Dans cette solution, le club ne reçoit aucune subvention de la collectivité pour l'exploitation de l'enceinte ce qui impose que le club soit en mesure d'assurer l'équilibre économique de l'exploitation, en prenant à sa charge les dépenses d'entretien et de maintenance. Selon la nature de l'AOT, la collectivité peut conserver le Gros Entretien et Renouvellement des matériels (GER). Dans le cas de plusieurs clubs occupants, rien n'empêche la constitution d'une société d'exploitation commune aux deux clubs et le montage pré cité ;
- La gestion par un opérateur privé. Il s'agit d'un montage en concession prévu par l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative à l'attribution de contrats de concession. Cette solution est actuellement utilisée pour quelques stades et plus fréquemment pour des arenas ou palais des sports. Dans ce montage, un délégataire privé est sélectionné après une procédure de mise en concurrence dans le cadre, le plus souvent, d'un contrat d'affermage. Le club est « imposé » au délégataire sous la forme d'une contrainte de service public. Dans ce montage, le constat a été fait de la difficulté d'une mise en synergie des moyens entre le délégataire et le ou les clubs. Ces derniers, de leur côté, souhaitent conserver l'ensemble de leurs prestataires (sécurité, buvettes, traiteur, nettoyage, etc.) et n'ont pas la volonté de partager avec le délégataire certains documents (tels que le fichier des partenaires du club, le fichier des spectateurs, etc.). De son côté le délégataire doit tenir compte du calendrier des clubs pour programmer ses activités (concerts, événements corporate, etc.) dans des calendriers parfois concurrents.

Dans ce contexte, deux pistes de réflexion ont été préconisées par le groupe de travail.

La première consiste à rédiger une charte d'exploitation (**préconisation 2.5**). Cette charte aborderait les modalités de concertation et de collaboration entre la collectivité, les clubs et l'exploitant (elle pourrait être étendue aux modalités de collaboration en amont de l'exploitation c'est à dire pendant la phase de programmation de l'équipement). Les différents aspects de l'exploitation des enceintes sportives seraient traités, tels que les modalités de mise à disposition de l'enceinte, l'engagement des ligues par rapport à la programmation des matchs, les possibilités de mutualisation des charges, les recours à des prestataires communs, les hypothèses de commercialisation commune, etc. Tout particulièrement les demandes des clubs lors de l'établissement des calendriers devront être validées par les propriétaires des équipements. Un pourcentage (20 %) du calendrier devra respecter les vœux de l'exploitant de l'enceinte.

La deuxième préconise la création d'un nouvel outil de partenariat élargi en vue de la réalisation et de l'exploitation des enceintes sportives : la société d'exploitation des enceintes sportives (**préconisation 2.6**). Ce montage permettrait d'associer le club à la collectivité et/ou au partenaire / concessionnaire. La structure pourrait s'inspirer de l'exemple des sociétés d'économie mixte à opération unique (SEMOP). Le club serait un actionnaire imposé aux

côtés de la collectivité et d'un opérateur économique désigné au terme d'une procédure de publicité et de mise en concurrence unique. Ce schéma présenterait l'intérêt d'imposer une définition « en amont » de la réalisation d'un équipement sportif de la mutualisation des produits et des charges ainsi que de la contribution de chacun. Le ou les clubs seraient acteurs du projet car actionnaire de sa structure de portage dans un équilibre discuté en amont.

c. Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels

Cet objectif de favoriser la propriété des enceintes sportives vise d'une part, à céder à un club professionnel un équipement sportif appartenant à une collectivité locale et d'autre part, à permettre aux clubs sportifs de réaliser une enceinte sportive.

La cession des enceintes sportives existantes et appartenant aux collectivités locales

Certains clubs pourraient se porter acquéreur d'une enceinte sportive appartenant à une collectivité. Il appartient à ces dernières, dans le cadre du PLU, de garantir le fait que l'équipement cédé ne pourra pas être affecté à un autre objet, y compris en cas de disparition du club. Une catégorie « enceintes sportives / multifonctionnelles affectées aux clubs professionnels » pourrait être créée. Il apparaît important de favoriser la mise en place de mécanismes de vente des enceintes sportives aux clubs professionnels sur la base d'un mode de détermination du prix de cession au moyen d'une réglementation unique, dont la compatibilité avec le régime des aides d'Etat aura préalablement été validée par la Commission européenne (**préconisation 2.7**).

A noter que dans le mode d'acquisition figure le crédit-bail immobilier. Le crédit-bail consiste en une location, assortie d'une promesse unilatérale de vente. La disposition vise à permettre à un club qui se serait acquitté d'un loyer calculé « en référence à la formule de calcul » pour une certaine durée de se porter acquéreur de l'enceinte sportive. En cas de disparition du club, l'enceinte reviendrait dans le patrimoine public.

On notera également que le prix d'acquisition est équivalent aux charges d'investissement.

Les enceintes sportives réalisées par les clubs professionnels

La réalisation d'une enceinte sportive par un club professionnel suppose de répondre à deux exigences qui permettent de limiter le risque porté par le club :

Sécuriser la procédure juridique - Les projets d'initiative privée ayant pourtant reçu un label d'intérêt général se heurtent aujourd'hui à des difficultés juridiques importantes qui peuvent retarder et fragiliser le financement de l'opération. A l'instar du dispositif existant pour les autorisations éoliennes offshore (décret n°2016-9 du 8 janvier 2016), il faut prévoir, pour les équipements les plus structurants ou importants (d'initiative privée ayant reçu un label d'intérêt général), l'attribution de compétence juridictionnelle à une Cour administrative d'appel pour connaître en premier et dernier ressort des recours dirigés contre les décisions relatives aux autorisations administratives et au financement de ce type d'opérations (**préconisation 2.8**). Cette disposition pourrait ne pas se limiter aux équipements réalisés par les clubs professionnels mais également aux équipements réalisés pour les personnes publiques ainsi que les investissements de fédérations.

Sécuriser le financement - La sécurisation du financement passe par différents leviers qui pourront selon les projets être activés différemment. Il faut alors autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'équipements sportifs

professionnels (**préconisation 2.9**). Les garanties publiques d'emprunts des clubs sportifs professionnels ont été interdites parce que certaines avaient été inconsidérément octroyées pour le « fonctionnement courant » des clubs professionnels. Une telle interdiction devrait être reconsidérée lorsque l'objet de la garantie d'emprunt est la réalisation d'un actif. Par ailleurs le mécanisme de plafonnement de garantie devrait être révisé afin de ne pas porter sur la quotité d'un même emprunt mais sur la quotité du financement privé total. Le dispositif actuel de plafonnement en quotité d'un même emprunt soulève des difficultés pour déterminer une tranche de dette garantie et une tranche de dette non garantie. Les garanties apportées par les collectivités seraient plafonnées et associées à des contreparties d'affectation de l'enceinte au spectacle sportif. Les garanties des collectivités seraient accordées à même hauteur que les garanties du fonds de garantie dédié aux enceintes sportives des clubs professionnels (cf. infra). La subvention d'investissement est soumise à une étude d'opportunité / étude d'impact faisant l'objet d'un avis et présentée à l'assemblée délibérante. Sa compatibilité avec le régime des aides d'Etat aura préalablement été vérifiée.

Il convient également de permettre aux collectivités de verser des subventions aux clubs professionnels pour des investissements dans les enceintes sportives (**préconisation 2.10**). Le versement d'une subvention d'investissement est plafonné et est attribué pour la réalisation d'une enceinte par un club sportif professionnel (initiative privée) avec comme contrepartie l'affectation de cette enceinte au spectacle sportif.

En complément, il conviendrait enfin d'autoriser les collectivités à accorder des prêts et avances pour le financement des enceintes sportives (**préconisation 2.11**), de lier le financement des équipements sportifs ayant reçu le label d'intérêt général à des emprunts accordés par la Banque Publique d'Investissement (BPI) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) (**préconisation 2.12**) et de créer un fonds de garanties pour les investissements réalisés par des clubs sportifs professionnels pour des enceintes sportives. Ce fonds de garantie géré par les ligues professionnelles pourrait par exemple être alimenté par un prélèvement sur les droits TV (**préconisation 2.13**).

L'octroi de garantie d'emprunt, les subventions d'investissement et les prêts et avances sont soumis à une étude d'opportunité / étude d'impact au niveau du territoire intercommunal faisant l'objet d'un avis et présentée à l'assemblée délibérante.

Les subventions, garanties, prêts et avances cumulés accordés par les collectivités et le fonds de garantie ne pourraient pas dépasser 50 % du montant de l'investissement. La compétence « enceintes sportives / multifonctionnelles des clubs professionnels » est d'intérêt communautaire ou métropolitain.

Une autre proposition du groupe de travail est de favoriser la visibilité du « nameur » d'une enceinte sportive. Il s'agit d'autoriser la pose du nom du « nameur » sur les enceintes sportives ou plus largement multifonctionnelles quelle qu'en soit la dimension (**préconisation 2.14**). Actuellement ce type de contrat n'est permis que pour les enceintes de plus de 15000 personnes et est limité à 50 m².

Aujourd'hui selon le mode de réalisation des enceintes sportives, la fiscalité n'est pas identique alors que l'ouvrage réalisé au final accueille les mêmes activités. La proposition consiste à harmoniser les règles fiscales (taxe locale d'équipement, etc.). Il conviendrait donc de mettre en cohérence les réglementations pour les équipements sportifs des clubs sportifs quel que soit leur mode de réalisation (**préconisation 2.15**).

Un dernier sujet a fait débat au sein du groupe de travail : la loi « Evin ». Chacun est d'accord pour souligner l'incohérence de la loi « Evin » entre d'une part l'interdiction de faire de la publicité et d'autre part l'interdiction de consommer (**préconisation 3.3**).

D'ailleurs dans les stades la consommation est autorisée dans les loges dès lors qu'il y a une prestation de bouche. Il ressort du débat que les élus ne veulent pas prendre la responsabilité d'encourager la consommation d'alcool dans les enceintes sportives et que les clubs, sans autoriser la consommation, souhaitent pouvoir en favoriser la communication à des fins de sponsoring.

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 2.1 : Redéfinir les subventions liées aux centres de formations des clubs professionnels

Préconisation n° 2.2 : Faire évoluer les missions d'intérêt général autour du développement de la discipline sportive sur le territoire intercommunal

Préconisation n° 2.3 : Sécuriser la mise à disposition des équipements sportifs des collectivités aux clubs sportifs

Préconisation n° 2.4 : Supprimer le seuil d'achat de prestations de services

Préconisation n° 2.5 : Rédiger une charte d'exploitation des enceintes sportives

Préconisation n° 2.6 : Créer un nouvel outil de partenariat élargi en vue de la réalisation et de l'exploitation des enceintes sportives

Préconisation n° 2.7 : Favoriser la mise en place de mécanismes de vente des enceintes sportives aux clubs professionnels

Préconisation n° 2.8 : Sécuriser la procédure juridique concernant les projets d'initiative privée

Préconisation n° 2.9 : Autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'enceintes sportives

Préconisation n° 2.10 : Permettre aux collectivités de verser des subventions aux clubs professionnels pour des investissements dans les enceintes sportives

Préconisation n° 2.11 : Autoriser les collectivités à accorder des prêts et avances pour le financement des enceintes sportives

Préconisation n° 2.12 : Lier le financement des équipements sportifs ayant reçu le label d'intérêt général à des emprunts accordés par la BPI et la CDC

Préconisation n° 2.13 : Créer un fonds de garantie pour les investissements réalisés par les clubs professionnels

Préconisation n° 2.14 : Favoriser la visibilité du « nameur »

Préconisation n° 2.15 : Mettre en cohérence les réglementations pour les équipements sportifs des clubs sportifs quel que soit leur mode de réalisation

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 2.1 : REDÉFINIR LES SUBVENTIONS LIÉES AUX CENTRES DE FORMATIONS DES CLUBS PROFESSIONNELS

PRÉCONISATION N° 2.2 : FAIRE ÉVOLUER LES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA DISCIPLINE SPORTIVE SUR LE TERRITOIRE INTERCOMMUNAL

OBJECTIF ► Sécuriser les relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans un contexte d'attrition des finances publiques et de contrôles renforcés de la part de la Commission Européenne vis-à-vis des aides d'Etat, il est aujourd'hui difficile pour les clubs sportifs professionnels de justifier l'utilisation des subventions destinées aux missions d'intérêt général²⁵.

A ce titre, il apparaît nécessaire de redéfinir la nature des subventions accordées par les collectivités territoriales aux clubs professionnels dans le cadre des missions d'intérêt général afin de sécuriser ce type de flux financiers.

Aujourd'hui, les subventions d'intérêt général des collectivités territoriales aux clubs sportifs professionnels sont définies par l'article L. 113-2 du code du sport. Il est précisé que « pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés sportives peuvent recevoir des subventions publiques ». Ces subventions font l'objet de conventions, passées dans les conditions prévues à l'article R. 113-5 du même code. La liste des missions est énoncée à l'article R. 113-2 :

- formation, perfectionnement et insertion des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés ;
- participation à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives.

Le montant cumulé des subventions, apprécié toutes collectivités confondues, ne peut excéder 2,3 millions d'euros par saison sportive.

Cependant, le régime actuel comporte des limites et pose le problème de sa régulation qui n'apparaît, aujourd'hui, pas optimale.

En effet, à titre d'exemple, pour l'exercice 2014/2015 de basketball, les subventions des collectivités représentent 26% du total des produits d'exploitation des clubs de Pro A et 34 % pour les clubs de Pro B. Concernant le handball, ce ratio est estimé, pour la saison 2015/2016 à 29% pour la 1^{ère} division. Au regard de ces ratios, il semble difficile de justifier le lien entre ces subventions et les missions d'intérêt général.

25. Synthèse du rapport public thématique de la Cour des Comptes de décembre 2009, « les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels ».

Par ailleurs, ce dispositif créé certains décalages et notamment en ce qui concerne le statut des différents clubs sportifs professionnels. En effet, les associations sportives situées en deçà des seuils (associations disposant d'une section professionnelle, mais dont les recettes ou le montant des rémunérations versées aux sportifs demeurent en deçà respectivement de 1,2 million d'euros et de 0,8 million d'euros et qui ont choisi de ne pas créer de société sportive), ainsi que les associations sportives qui ont créé une société commerciale, peuvent recevoir, comme toute autre association, des subventions de la part des collectivités territoriales.

C'est notamment le cas du handball, où se mélangent, pour la saison 2015/2016 des équipes aux statuts qui diffèrent. En effet, sur les 14 clubs présents en D1 masculine, 4 le sont sous la forme associative, 4 en société anonyme sportive professionnelle (SASP), 2 en entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée (EUSRL) dont l'associé unique est l'association support, 1 en société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), 1 en société d'économie mixte sportive locale (SEMSL), 1 société par actions simplifiée (SAS) et 1 société à objet sportif (SAOS).

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de redéfinir les relations entre les collectivités et les clubs sportifs, afin de mieux cadrer les subventions à la réalité économique des clubs sportifs professionnels et d'offrir un cadre plus égalitaire à l'ensemble des clubs sportifs.

2. PRÉCONISATION

Plusieurs préconisations ont été proposées par le groupe de travail :

Préconisation 2.1 : Considérer le soutien aux centres de formation comme une mission d'intérêt général spécifique qui relève d'une part de l'intercommunalité (communauté de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine, métropole) et d'autre part de la région.

Préconisation 2.2 : Faire évoluer les missions d'intérêt général autour du développement de la discipline sportive sur le territoire intercommunal. La subvention qui relève du niveau intercommunal vise à soutenir le développement de la pratique sur le territoire à travers différentes actions conduites auprès des communes et des clubs du territoire : mise en réseau des clubs, organisation de séances d'entraînement entre clubs avec les meilleurs jeunes sportifs de chaque club, organisation de rencontres, information et formation des entraîneurs / éducateurs, mutualisation du suivi médical, formation des dirigeants, invitation aux matchs des jeunes des clubs du territoire.

Pour ces deux préconisations, les missions d'intérêt général (soutien aux centres de formation et développement de la discipline sportive) sont plafonnées à 2, 3 millions d'euros.

Ces préconisations relèvent du domaine réglementaire. Il conviendrait d'apporter des modifications au code du sport et plus particulièrement à l'article R. 113-1. Par ailleurs, ces modifications doivent s'effectuer dans le respect du régime cadre de la réglementation européenne.

PRÉCONISATION N° 2.3 : SÉCURISER LA MISE À DISPOSITION DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS DES COLLECTIVITÉS AUX CLUBS SPORTIFS

OBJECTIF ► Sécuriser les relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans le cadre de leur politique sportive, de nombreuses collectivités territoriales se sont fortement impliquées dans le soutien au sport professionnel. Actuellement, ces concours financiers prennent deux formes distinctes :

- des subventions aux missions d'intérêt général et d'achats de prestations de services, pour un montant global estimé à 147 millions d'euros en 2014.
- en assurant l'essentiel du financement des investissements dans les enceintes sportives qu'elles mettent à disposition des clubs professionnels.

Les collectivités territoriales assurent aujourd'hui la majorité des risques financiers liés à l'activité du sport professionnel, secteur caractérisé par l'aléa sportif. La situation actuelle de dépendance aux investissements des collectivités territoriales constitue une anomalie au regard des performances des meilleurs acteurs du marché en Europe (Premier League en Angleterre et Bundesliga - football - en Allemagne notamment). Par ailleurs, la faible régulation des concours financiers engendre des inégalités importantes entre les clubs sportifs. Par conséquent, il convient de noter la grande disparité des redevances liée à la mise à disposition des enceintes sportives et arénas. De plus, il est aujourd'hui nécessaire de faire évoluer ce modèle afin de respecter le régime cadre de la réglementation européenne en matière d'aide d'État.

En effet, en matière de droit européen, le sport est considéré comme une activité économique au sens du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE). Dans ce cadre, il est nécessaire de respecter les règles relatives aux aides d'État (article 107 et 108 du TFUE).

Au niveau du droit français, l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques définit le cadre suivant : « Toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique donne lieu au paiement d'une redevance ». Par ailleurs, l'article L. 2125-3 précise que « La redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation ». Il existe donc aujourd'hui, dans le sport professionnel français, des situations qui ne sont pas en adéquation avec les cadres législatifs en vigueur.

Face à ce constat, les membres du groupe de travail souhaitent affirmer un principe de calcul de la redevance qui permettrait d'encadrer de manière juste et équitable les relations entre les collectivités et les clubs sportifs professionnels. Ce travail doit être effectué en étroite relation avec les services de l'État en charge de ce dossier ainsi que la Commission Européenne. Par ailleurs, dans le cas de l'adoption d'une formule visant à sécuriser le paiement d'une juste redevance, il apparaît nécessaire d'installer progressivement ce mécanisme afin de tenir compte de la grande hétérogénéité des situations et de ne pas mettre en danger financièrement des clubs dont le modèle économique dépend essentiellement des collectivités.

2. PRÉCONISATION

Il s'agit de sécuriser la mise à disposition des équipements sportifs par la définition d'un mode de calcul des redevances au moyen d'une réglementation unique dont la compatibilité avec le régime des aides d'État aura préalablement été validée par la Commission européenne

Cette préconisation nécessite la modification des articles L. 2125-1 et L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques.

Sur ce point, le groupe souhaite proposer une formule de calcul prenant en compte les aspects suivants²⁶ :

- Le coût à la charge de la collectivité constitué d'une part fixe comprenant :
 - Des charges d'investissement / valeur locative (1) ;
 - Des charges d'exploitation (2) ;
- Les avantages retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public constituent la part variable (3).

(1) Les charges d'investissement peuvent être calculées à partir du coût de construction de l'équipement. Ce coût est pondéré en fonction de l'usage du stade dans sa configuration « club résident ». Il conviendrait de définir une durée d'amortissement, en référence à la durée de vie d'un stade. Pour une enceinte plus ancienne il pourrait être appliqué un coefficient annuel de vétusté (à définir) sous réserve qu'aucuns travaux ne soient réalisés pendant cette période. Dans le cas d'un investissement réalisé par le club dans le stade, celui-ci est pris en compte dans le calcul de la redevance.

(2) Les charges d'exploitation comprennent :

- Les charges directes d'exploitation ;
- Les charges indirectes qui sont proratisées en fonction de l'utilisation du stade par le club.

(3) La part variable serait calculée sur le chiffre d'affaires composé de la billetterie, les hospitalités, des recettes buvettes et restauration. Le chiffre d'affaires ne concernerait que les recettes réalisées dans le stade. Le calcul de la part variable serait déclenché au delà d'un seuil de chiffre d'affaires, par tranche avec un pourcentage progressif et un plafond.

26. Il est important de noter que cette proposition nécessite une réflexion plus approfondie afin de proposer une méthode de calcul permettant d'estimer de la manière la plus précise et juste possible la redevance dont les clubs doivent s'acquitter auprès des collectivités territoriales. Par ailleurs, il est nécessaire de rappeler que le Ministère des Sports mène actuellement un travail en relation avec la Commission Européenne afin d'aboutir à une méthode de calcul respectant le Traité de fonctionnement de l'Union Européenne en matière d'aide d'État.

PRÉCONISATION N° 2.4 : SUPPRIMER LE SEUIL D'ACHAT DE PRESTATIONS DE SERVICES

OBJECTIF ► Sécuriser les relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans un contexte d'attrition des finances publiques et de contrôles renforcés de la part de la Commission Européenne vis-à-vis des aides d'État, il est aujourd'hui difficile pour les clubs sportifs professionnels de justifier la totalité des montants versés par les collectivités dans le cadre des prestations de services.

A ce titre, il apparaît nécessaire de redéfinir le cadre des contrats de prestations de services signés par les collectivités territoriales aux clubs professionnels afin de sécuriser ce type de flux financiers.

Aujourd'hui, les subventions d'intérêt général des collectivités territoriales aux clubs sportifs professionnels sont définies par l'article L. 113-2 du code du sport. Le montant cumulé des subventions, apprécié toutes collectivités confondues, ne peut excéder 2,3 millions d'euros par saison sportive.

Par ailleurs, le législateur a également souhaité encadrer certaines pratiques qui consistaient à acheter des prestations de services aux clubs sportifs professionnels, afin de contourner la limitation dégressive du montant des subventions instituée par la loi de 1994²⁷. Aux termes de l'article D. 113-6 du code du sport, le montant maximum versé par les collectivités est fixé à 30% du total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société, dans la limite de 1,6 million d'euros par saison sportive.

Ces prestations de services sont habituellement constituées par l'achat de places dans les enceintes sportives ou d'espaces publicitaires lors de manifestations sportives, ainsi que par l'apposition du nom ou du logo de la collectivité territoriale sur divers supports de communication. La circulaire du 29 janvier 2002 du Ministre de l'intérieur et du Ministre de la jeunesse et des sports, relative aux concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs, dresse une liste indicative des prestations de services. Ces prestations doivent en tout état de cause faire l'objet d'un contrat, conclu conformément aux dispositions du code des marchés publics.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire redéfinir les relations entre les collectivités et les clubs sportifs, afin de mieux cadrer les prestations de services à la réalité économique des clubs sportifs professionnels. En effet, il nous apparaît important, dès lors que les prestations de services répondent à un besoin réel des collectivités et que ces contrats respectent les conditions de marché, de ne pas limiter ce type de relation entre les clubs professionnels et les collectivités.

27. Article 78 de la loi portant diverses dispositions d'ordre économique et financier du 8 août 1994.

2. PRÉCONISATION

Il conviendrait de supprimer le seuil limitant le montant des prestations de services. Le code du sport plafonne l'achat de prestations de services. La proposition est de déplafonner l'achat de prestations de services qui doit répondre aux besoins de la collectivité et se négocier au prix du marché.

L'objectif est de ne pas limiter l'achat de visibilité que représente un club professionnel dès lors que les prestations sont acquises au prix du marché. Au niveau opérationnel, il conviendrait d'apporter des modifications au code du sport et plus particulièrement à l'article D. 113-6. Par ailleurs, ces modifications doivent s'effectuer dans le respect du régime cadre de la réglementation européenne.

PRÉCONISATION N° 2.5 : RÉDIGER UNE CHARTE D'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES

OBJECTIF ► Optimiser l'exploitation des enceintes sportives détenues par les collectivités locales.

1. CONSTAT

Si les fédérations et les ligues professionnelles se sont dotées de dispositifs de régulation (ex : les licences club), force est de constater que les actions de mutualisation entre les clubs professionnels en termes de partage des bonnes pratiques, d'exploitation, de commercialisation demeurent isolées. Or, les droits TV qui financent en grande partie le sport professionnel français, et qui contribue au sport amateur via la taxe Buffet, sont fortement influencés par les enceintes existantes du fait de leur impact sur la qualité du spectacle offert aux spectateurs.

Par ailleurs, la question de l'exploitation des enceintes sportives est aussi liée à la problématique de la gestion de la billetterie. Bien que marginale dans de nombreuses disciplines, elle représente un relai de croissance important pour les clubs professionnels. Sur ce point, la fidélisation du public ainsi que l'amélioration de l'expérience client sont des leviers à ne pas négliger pour compenser un taux de remplissage souvent inférieur aux autres grandes nations européennes. Il convient plus généralement d'étudier tous les leviers à activer afin de permettre de transformer les enceintes sportives en outil de travail susceptible de générer des recettes.

Aujourd'hui, la très grande majorité des enceintes sportives et arenas, à quelques exceptions près, appartiennent aux collectivités territoriales. L'exploitation des enceintes sportives relève actuellement de trois cas de figure. Soit la collectivité gère l'exploitation de l'enceinte et met à disposition le stade au(x) club(s) dans le cadre d'une convention de mise à disposition moyennant redevance, soit elle confie la gestion au(x) club(s) sportif(s) résident(s) sous la forme d'une AOT, soit elle confie la gestion de l'enceinte à un exploitant privé grâce à un montage en concession prévu l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative à l'attribution de contrats de concession.

Cependant, plusieurs problématiques apparaissent, au regard de ces 3 types de montage :

- dans de nombreux cas, les discussions entre les différentes parties sont difficiles, voire inexistantes, ce qui entraîne de nombreux conflits, notamment en matière de respect des différents calendriers, entre la nécessité de respecter la / les programmation(s) sportive(s) et la volonté des exploitants privés d'optimiser les revenus liés aux autres spectacles (concert notamment) ;
- la question des compétences nécessaires afin d'optimiser l'exploitation d'une enceinte sportive / aréna, tout en respectant le caractère sportif de ces enceintes. Aujourd'hui, peu nombreux sont les clubs professionnels et les collectivités à avoir les compétences nécessaires pour développer un modèle économique permettant d'accroître les ressources liés aux enceintes sportives, ainsi que d'en gérer la maintenance, la sécurité, etc.

- Au-delà de la question de l'exploitation, l'absence de certains acteurs, et notamment des clubs, lors de la phase de programmation et de construction de l'enceinte peut entraîner des biais vis-à-vis de la volonté d'appréhender une enceinte sportive comme socle de la création de valeur des organisateurs de spectacles sportifs (adaptation des équipements pour accroître l'intensité de dépense des spectateurs, etc.).

Face à ce constat, il est nécessaire de réunir les différents acteurs afin de réaliser une charte d'exploitation des enceintes sportives/arenas, qui permettrait de faire ressortir les bonnes pratiques, tant sur le plan des relations entre ces acteurs en matière d'exploitation de l'enceinte sportive, mais aussi en amont, à savoir lors de la programmation et de la construction de l'enceinte. Par ailleurs, l'objectif est aussi de faire converger les intérêts des différents acteurs (propriétaires d'équipements, clubs, BTPistes, collectivités, etc.).

2. PRÉCONISATION

La réalisation d'une charte d'exploitation, intégrant l'ensemble des parties prenantes de l'exploitation d'une enceinte sportive / aréna vise à développer et renforcer les synergies entre ces acteurs afin d'optimiser l'exploitation de ces enceintes dans le but de renforcer le modèle économique des clubs sportifs. Cette charte aurait pour objectif d'aborder les modalités de concertation et de collaboration entre la collectivité, les clubs, les exploitants ainsi que les ligues et pourrait être étendue aux modalités de collaboration en amont de l'exploitation c'est à dire pendant la phase de programmation de l'équipement. Les différents aspects de l'exploitation des enceintes sportives seraient traités :

- Les modalités de mise à disposition de l'enceinte ;
- Les engagements des ligues par rapport à la programmation des matchs ;
- Les possibilités de mutualisation des charges d'exploitation (recours à des prestataires communs, hypothèse de commercialisation commune).

Par ailleurs, cette charte permettrait notamment d'assurer une visibilité aux clubs sportifs en matière de calendrier. En effet, les demandes des clubs lors de l'établissement des calendriers devront être validées par les propriétaires des équipements. Un pourcentage (20 %) du calendrier devrait respecter les vœux de l'exploitant de l'enceinte. Il s'agit de rédiger une charte entre les différents acteurs liés à l'exploitation des enceintes sportives (collectivités, clubs professionnels, ligues professionnelles, exploitants privés, etc.).

PRÉCONISATION N° 2.6 : CRÉER UN NOUVEL OUTIL DE PARTENARIAT ÉLARGI EN VUE DE LA RÉALISATION ET DE L'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES

OBJECTIF ► Optimiser l'exploitation des enceintes sportives détenues par les collectivités locales.

1. CONSTAT

Dans un contexte de morosité économique, souligné par l'attrition des finances publiques et par des revenus d'exploitation des clubs sportifs professionnels (billetterie, sponsoring, etc.) qui restent en deçà des championnats dominants en Europe (Royaume-Uni et Allemagne notamment), il apparaît nécessaire de permettre aux clubs sportifs de développer de nouvelles sources de revenus. A ce titre, lorsque l'on compare la répartition du chiffre d'affaires des clubs de football des cinq grands championnats européens pour la saison 2013/2014, il convient de souligner la faible importance des revenus issus de la billetterie, qui représentent seulement 11% du chiffre d'affaires total en France, contre 21% en Angleterre, 20% en Allemagne, 21% en Italie et 32% en Espagne²⁸. Ce constat met en exergue le besoin d'optimiser l'exploitation des enceintes sportives afin d'en accroître les revenus. En effet, la question de l'exploitation des enceintes sportives est aussi liée à la problématique de la gestion de la billetterie. Bien que marginale dans de nombreuses disciplines, elle représente un relai de croissance important pour les clubs professionnels. Sur ce point, la fidélisation du public ainsi que l'amélioration de l'expérience client sont des leviers à ne pas négliger pour compenser un taux de remplissage souvent inférieur à celui des autres grandes nations européennes. Il convient plus généralement d'étudier tous les leviers à activer afin de permettre de transformer les enceintes sportives en outil de travail susceptible de générer des recettes. Aujourd'hui, à de rares exceptions près, les enceintes sportives sont détenues par les collectivités territoriales. Concernant l'exploitation de ces stades, elles disposent des options suivantes :

- La gestion directe de l'équipement par la collectivité et la mise à disposition au / aux club(s) dans le cadre d'une convention de mise à disposition moyennant redevance. Cependant, dans ce cadre, les collectivités n'ont pas nécessairement les compétences permettant d'optimiser l'exploitation des enceintes sportives.
- La gestion par le / les clubs sportifs. Cette solution est aujourd'hui possible sans mise en concurrence dans le cadre d'une Autorisation Temporaire d'Occupation (AOT) du domaine public assortie d'une redevance et sans contraintes de service public imposées au club. Dans ce cadre, le club ne reçoit aucune subvention de la collectivité pour l'exploitation de l'enceinte ce qui impose que le club soit mesure d'assurer l'équilibre économique de l'exploitation en prenant à sa charge les dépenses d'entretien et de maintenance. Selon la nature de l'AOT, la collectivité peut conserver le Gros Entretien et Renouvellement des matériels (GER). Dans le cas de plusieurs clubs occupants rien n'empêche la constitution d'une société d'exploitation commune aux 2 clubs et le montage pré cité.
- La gestion par un opérateur privé. Il s'agit d'un montage en concession prévu par l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative à l'attribution de contrats de concession. Cette solution est actuellement utilisée pour quelques stades et plus fréquemment pour des arénas ou des palais des sports. Dans ce montage, un délégataire privé est sélectionné après une procédure de mise en concurrence dans le cadre, le plus souvent, d'un contrat

28. D'après le Rapport de la DNCG du football, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Guardian Review.

d'affermage. Le club est « imposé » au délégataire sous la forme d'une contrainte de service public. Dans ce montage le constat a été fait de la difficile mise en synergie des moyens entre le délégataire et le ou les clubs. Les clubs de leur côté souhaitent conserver l'ensemble de leurs prestataires (sécurité, buvettes, traiteur, nettoyage, ...) et n'ont pas la volonté de partager avec le délégataire le fichier des partenaires du club, le fichier des spectateurs, ... De son côté le délégataire doit tenir compte du calendrier des clubs pour programmer ses activités (concerts, événements *corporate*, ...) dans des calendriers parfois concurrents.

Il conviendrait d'offrir la possibilité à ces trois acteurs, à savoir, les collectivités, les clubs sportifs et les exploitants privés de se réunir sous la forme d'une entité juridique, afin de s'entendre sur les modalités d'exploitation et d'utilisation de l'enceinte sportive et de garantir les intérêts de chacun. L'objectif est de faire converger les intérêts des ces acteurs. En effet, ce type de format permettrait de développer des synergies visant à développer les sources de revenus liés à l'exploitation d'une enceinte sportive ou d'une aréna. Par ailleurs, ce modèle permettrait une mutualisation des différentes charges liées aux enceintes sportives (d'exploitation, d'entretien, d'investissement, etc.). Cela permettra par ailleurs de traiter les questions liées au partage d'un même équipement par plusieurs clubs sportifs.

2. PRÉCONISATION

Créer un nouvel outil de partenariat élargi en vue de la réalisation et de l'exploitation des enceintes sportives : la société d'exploitation des enceintes sportives. Ce montage permettrait d'associer le club à la collectivité et/ou au partenaire / concessionnaire.

En pratique, la structure préconisée pourrait s'inspirer de l'exemple des SEMOP (société d'économie mixte à opération unique). Le club serait un actionnaire imposé aux côtés de la collectivité et d'un opérateur économique désigné au terme d'une procédure de publicité et de mise en concurrence unique. Ce schéma présenterait l'intérêt d'imposer une définition « en amont » de la réalisation d'un équipement sportif de la mutualisation des produits et des charges ainsi que de la contribution de chacun. Le ou les clubs seraient acteurs du projet car actionnaire(s) de sa / leur structure de portage dans un équilibre discuté en amont.

PRÉCONISATION N° 2.7 : FAVORISER LA MISE EN PLACE DE MÉCANISMES DE VENTE DES ENCEINTES SPORTIVES AUX CLUBS PROFESSIONNELS

OBJECTIF ► Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels.

1. CONSTAT

L'un des objectifs des travaux menés durant la Grande Conférence sur le sport professionnel français consiste à réfléchir aux différentes préconisations permettant aux clubs sportifs professionnels de développer leurs sources de revenus. A ce titre, les salles et les stades constituent un enjeu majeur de développement pour le sport professionnel français. En effet, après comparaison avec ses homologues européens, force est de constater que certaines sources de revenus apparaissent comme sous performantes. A titre d'exemple, le chiffre d'affaires des recettes commerciales du club de football de Manchester United dépasse à lui seul, les revenus agrégés des 40 clubs de football professionnel français.

Aujourd'hui, en France, les 265 000 équipements sportifs sont majoritairement détenus et gérés par des acteurs publics. Parmi eux, les communes pèsent un poids significatif puisqu'elles détiennent 75 % des installations et en gèrent 67 %. Par ailleurs, il convient de rappeler qu'avec une année médiane de mise en service en 1986, exception faite des stades construits ou rénovés dans le cadre de l'Euro 2016, plus de la moitié des équipements sportifs a plus de 20 ans. Or, les collectivités, au regard des contraintes budgétaires, n'ont plus les capacités financières de réaliser des investissements visant à moderniser ces enceintes.

Concernant les équipements sportifs des clubs professionnels, la France a accumulé un retard important en matière de propriété privée d'enceinte sportive. Aujourd'hui, seulement 3 clubs professionnels de football sont propriétaires de leur stade²⁹. Dans les autres disciplines, il convient de noter que le club de rugby du Racing 92 construit actuellement son enceinte privée. Par ailleurs, les clubs de Top 14 de l'ASM Clermont Auvergne et du Stade Toulousain sont propriétaires de leur stade. Ces exemples font office d'exception dans le paysage sportif professionnel français. A titre de comparaison, lors de la saison 2013/2014, 18 clubs anglais étaient propriétaires de leur enceinte, 8 clubs en Allemagne, et 11 en Espagne. L'Italie, dont le retard en matière d'infrastructures sportives est comparable à la France, compte seulement deux clubs d'élite propriétaires de leur stade.

Partant de ce constat, il apparaît nécessaire d'offrir la possibilité aux collectivités et aux clubs d'organiser la transmission vers les clubs sportifs des enceintes sportives et de passer d'un modèle public-privé à un modèle privé soutenu par les collectivités.

L'objectif est de permettre aux clubs sportifs ayant la capacité de se porter acquéreur d'une enceinte sportive appartenant aux collectivités de réaliser cet objectif tout en respectant les règles de la Commission Européenne en matière d'aide de l'État. Il convient de réfléchir au financement durable des équipements et à leurs modalités d'exploitation. Cela revient à s'interroger sur les facteurs clefs de succès pour susciter un cercle vertueux pour les clubs, pour renforcer l'autonomie financière du mouvement sportif professionnel, d'autant plus nécessaire en période d'attrition des budgets des collectivités territoriales. Il convient notamment de s'interroger sur les dispositifs permettant d'engager une transition progressive, d'un modèle

²⁹ L'Olympique Lyonnais, le Gazélec FC Ajaccio et l'AC Ajaccio, qui évoluent respectivement en Ligue 1 pour les deux premiers et en Ligue 2 pour le dernier.

aujourd'hui quasiment exclusivement public vers un modèle de propriété privée des enceintes sportives. Ceci doit être une possibilité offerte d'un modèle parmi d'autres.

Derrière ces mécanismes de transmission des enceintes sportives, sous-tend la volonté de permettre aux clubs de construire un nouveau modèle économique basé sur une croissance du chiffre d'affaires lié à l'utilisation de l'enceinte sportive. En effet, afin de faire face au constat de modèles économiques inadaptés à la contraction des financements publics et à la concurrence qui s'exerce en Europe entre les clubs professionnels (le taux de soutien des collectivités territoriales représente toujours une fraction importante des revenus des clubs professionnels), il apparaît nécessaire de réfléchir à la redéfinition des relations entre les principaux acteurs de l'exploitation des enceintes sportives (collectivités, clubs sportifs, ligues, exploitants privés) afin de faire émerger des bonnes pratiques permettant d'améliorer les revenus tirés de l'exploitation des enceintes sportives.

2. PRÉCONISATION

Favoriser la mise en place de mécanismes de vente des enceintes sportives aux clubs professionnels sur la base d'un mode de détermination du prix de cession au moyen d'une réglementation unique dont la compatibilité avec le régime des aides d'Etat aura préalablement été validée par la Commission Européenne.

Dans un premier temps, il appartient aux collectivités, dans le cadre du Plan local d'urbanisme (PLU), de garantir le fait que l'équipement cédé ne pourra pas être affecté à un autre objet y compris en cas de disparition du club. A cet égard, une catégorie « enceintes sportives / multifonctionnelles affectées aux clubs professionnels » pourrait être créée.

Dans le cadre de la cession d'une enceinte appartenant à une collectivité, il convient de respecter un mode de détermination du prix de cession au moyen d'une réglementation unique dont la compatibilité avec le régime des aides d'Etat aura préalablement été validée par la Commission européenne. Le mécanisme de cession pourrait prendre plusieurs formes et notamment le crédit-bail immobilier.

A ce titre, le groupe de travail souhaiterait proposer une méthode de calcul où le prix d'acquisition de l'enceinte sportive serait équivalent aux charges d'investissement. Dans ce modèle, les charges d'investissement sont calculées à partir du coût de construction de l'équipement supporté par les collectivités.

Par ailleurs, pour une enceinte plus ancienne, il est appliqué un coefficient de vétusté de 5 % par an sous réserve qu'aucuns travaux n'aient été effectués durant cette période. Dans le cas contraire, les travaux sont pris en compte dans le calcul. Dans le cas d'un stade ou d'une aréna de plus de 20 ans n'ayant fait l'objet d'aucun travaux, la charge d'investissement est nulle.

PRÉCONISATION N° 2.8 : SÉCURISER LA PROCÉDURE JURIDIQUE CONCERNANT LES PROJETS D'INITIATIVE PRIVÉES

OBJECTIF ► Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels.

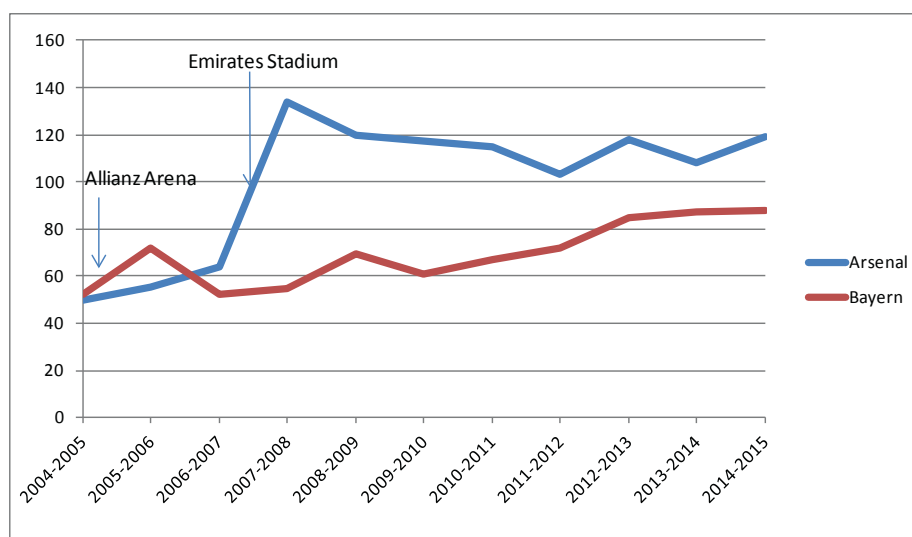
1. CONSTAT

Depuis de nombreuses années, la France a accumulé un retard par rapport à ses homologues européens en matière de propriété privée de ses enceintes sportives. A de rares exceptions près, les stades et arenas appartiennent aux collectivités publiques, dont le taux de soutien représente toujours une fraction importante des revenus des clubs professionnels.

Malgré la dynamique liée à l'organisation de l'Euro 2016, l'Olympique Lyonnais a été le seul club à porter un projet d'initiative privée. A titre de comparaison, lors de la saison 2013/2014, 18 clubs anglais étaient propriétaires de leur enceinte, 8 clubs en Allemagne, 11 en Espagne, 2 en Italie et 1 en France^{30 31}. Au-delà du football, les exemples sont encore plus rares, exception faite du projet du club de rugby du Racing 92 et de son Arena 92 en cours de construction et des clubs de l'ASM Clermont Auvergne et du Stade Toulousain, qui sont propriétaires de leur stade.

Bien qu'il soit aujourd'hui difficile d'analyser l'impact économique des projets d'initiative privée, eu égard à l'absence de référence sur le territoire français, ainsi que la livraison trop récente du Parc OL, il est intéressant de noter l'évolution positive du chiffre d'affaires des clubs de football d'Arsenal et du Bayern Munich suite à la réalisation de leur enceinte privée.

Tableau 1 - Évolution des revenus du Bayern Munich et d'Arsenal depuis la livraison de leur nouveau stade en millions d'euros



Source : Direction des Sports - À partir des rapports Deloitte sur le football européen depuis 2006

Il convient de noter que la livraison du stade s'accompagne d'une croissance à moyen et long terme des recettes liées à la billetterie. Cette hausse s'explique notamment par l'amélioration

30. A partir des Rapports de la DNCG football, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Ecofoot.

31. Le stade François Coty est la propriété du club de l'AC Ajaccio relégué depuis en Ligue 2. Par ailleurs, le club du Gazélec d'Ajaccio a racheté le stade Ange Casanova lors de la saison 2015/2016.

de l'expérience client (restauration, confort, sécurité, condition d'accès, services associés, etc.). Les discussions portées durant la grande conférence du sport professionnel français ont permis de souligner les difficultés juridiques relevées dans le cadre de la réalisation de projets d'initiative privée.

En effet, dans le cas de l'Olympique Lyonnais, près de 9 ans sépare la livraison du stade, début 2016, et les prémisses du projet. Entre temps, de 2008 à 2013, de nombreux recours juridiques ont reporté le début des travaux et ont fait peser sur le projet de nombreuses incertitudes.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de mettre en place des mécanismes favorisant le développement de projets d'initiative privée reposant sur un modèle économique pertinent.

2. PRÉCONISATION

Il convient de sécuriser la procédure juridique concernant les projets d'initiative privée de construction d'une enceinte sportive ou d'une aréna multifonctionnelle. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire de réduire les délais d'instruction liés aux projets étant reconnus d'intérêt général.

Au niveau pratique, les projets d'initiative privée ayant reçu un label d'intérêt général se heurtent aujourd'hui à des difficultés juridiques importantes qui peuvent retarder et fragiliser le financement de l'opération. La proposition consiste, à l'instar du dispositif existant pour les autorisations éoliennes offshore (décret n° 2016-9 du 8 janvier 2016), à prévoir, pour les équipements les plus structurants ou importants (d'initiative privée ayant reçu un label d'intérêt général), l'attribution de compétences juridictionnelles à une Cour administrative d'appel pour connaître en premier et dernier ressort des recours dirigés contre les décisions relatifs aux autorisations administratives et au financement au financement de ce type d'opérations.

Cette disposition pourrait ne pas se limiter aux équipements réalisés par les clubs professionnels (également les équipements réalisés pour les personnes publiques ainsi que les investissements de fédérations).

PRÉCONISATION N° 2.9 : AUTORISER L'OCTROI DE GARANTIES D'EMPRUNTS DE LA PART DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR LA RÉALISATION D'ENCEINTES SPORTIVES

PRÉCONISATION N° 2.10 : PERMETTRE AUX COLLECTIVITÉS DE VERSER DES SUBVENTIONS AUX CLUBS PROFESSIONNELS POUR DES INVESTISSEMENTS DANS LES ENCEINTES SPORTIVES

PRÉCONISATION N° 2.11 : AUTORISER LES COLLECTIVITÉS À ACCORDER DES PRÊTS ET AVANCES POUR LE FINANCEMENT DES ENCEINTES SPORTIVES

PRÉCONISATION N° 2.12 : LIER LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS AYANT REÇU LE LABEL D'INTÉRÊT GÉNÉRAL À DES EMPRUNTS ACCORDÉS PAR LA BPI ET LA CDC

PRÉCONISATION N° 2.13 : CRÉER UN FONDS DE GARANTIE POUR LES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR LES CLUBS PROFESSIONNELS

OBJECTIF ► Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels tout en sécurisant son financement.

1. CONSTAT

Dans un contexte d'attrition des finances publiques, les clubs sportifs professionnels doivent dès aujourd'hui développer de nouveaux modèles économiques au sein desquels les revenus tirés de l'exploitation des enceintes sportives seraient renforcés.

En effet, la part du pourcentage du chiffre d'affaires lié à l'exploitation des enceintes sportives en France est inférieure à ce qui se fait chez nos homologues étrangers et notamment dans le football (cf tableau 1). En 2013-2014, la part de la billetterie dans le chiffre d'affaires total des clubs de football était de 11% contre plus de 20% chez nos homologues européens.

Tableau 1 - Répartition du chiffre d'affaires des clubs de football professionnel en % et total chiffre d'affaires en milliards d'euros

	Saison 2013-2014				
	Droits TV	Sponsors	Billetterie	Autres (transferts etc.)	Total CA en Mds €
France	49%	16%	11%	24%	1.3
Angleterre	45%	30%	21%	4%	3.2
Allemagne (18 clubs)	29%	26%	20%	25%	2.5
Italie	59%	10%	21%	10%	2.3
Espagne	43%	20%	32%	5%	2.2

Source : Note « Sport Eco », comparaison - Performance sportive et/ou performance financière : une convergence dans les principaux championnats de football.

Ce sous-développement relatif pose la question de la performance des enceintes sportives comme socle de la création de valeur des organisateurs de spectacles sportifs (adaptation des équipements pour accroître l'intensité de dépense des spectateurs, etc.).

Contrairement à ces pays, le modèle économique des clubs sportifs français repose notamment sur un soutien important du secteur public. De plus, les enceintes sportives appartiennent, pour la très grande majorité, aux collectivités. Ce modèle fait aujourd'hui face à plusieurs limites :

- au niveau de l'optimisation de l'exploitation des enceintes sportives. En effet, il est ici question des compétences nécessaires à la mise en place d'un projet reposant sur un développement des ressources liées à l'utilisation d'une enceinte sportive dans le cadre de spectacles sportifs, mais également de spectacles culturels. Il est aujourd'hui important de renforcer les structures d'exploitation des enceintes, ce qui passera par une gestion privée de ses activités ;
- au niveau de la rénovation/construction d'enceintes sportives / arénas adaptées aux nécessités de développement économique. Sur ce point, il convient de constater que de nombreux clubs sportifs font face à la vétusté de leurs stades/salles ce qui ne permet pas de développer des activités commerciales (hospitalité, restauration, espaces VIP, espaces professionnels, services associés à l'expérience client, etc.). Les collectivités ne sont plus en mesure de répondre à ces exigences d'investissement.

Par ailleurs, l'organisation de l'Euro 2016 de football a permis la construction de nombreux stades sous la forme de partenariats publics/privés (PPP) et a remis d'actualité une réflexion ancienne des parties prenantes sur le retard de la France en termes d'enceintes sportives majeures. Si neuf stades ont été pour l'occasion rénovés ou construits, au bénéfice d'une modernisation du football français, la France continue cependant de présenter des lacunes en termes d'offre, de renouvellement des modes de financement et d'exploitation des enceintes sportives. De plus, l'adéquation relative des PPP aux opérations portant sur des enceintes sportives pose aujourd'hui de nombreuses questions sur les risques financiers, la gestion de l'aléa sportif, le coût global des opérations et le modèle de répartition de l'exploitation des enceintes³².

32. UCPF, « Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel », mars 2015.

Au regard de ce contexte, il est évident que l'évolution d'un modèle fortement soutenu par les collectivités publiques à un modèle privé se fera de manière progressive. Pour cela, il convient dès à présent de favoriser l'initiative privée. Les mesures proposées par le groupe de travail visent à favoriser les projets privés tout en donnant la possibilité aux collectivités d'accompagner ses démarches, tout en répartissant de manière adéquate les risques entre les différents acteurs.

2. PRÉCONISATION

Plusieurs préconisations ont été proposées par le groupe de travail afin de favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs sportifs professionnels. Les mesures suivantes peuvent se compléter et doivent permettre aux différents acteurs (clubs professionnels, ligues, collectivités, instituts bancaires, etc.) de partager les risques de manière plus adéquate.

Préconisation 2.9 : Autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'équipements sportifs professionnels. Les garanties publiques d'emprunts des clubs sportifs professionnels ont été interdites parce que certaines avaient été inconsidérément octroyées pour le « fonctionnement courant » des clubs professionnels. Une telle interdiction devrait être reconsidérée lorsque l'objet de la garantie d'emprunt est la réalisation d'un actif. Par ailleurs, le mécanisme de plafonnement de garantie devrait être reconsidéré afin de ne pas porter sur la quotité d'un même emprunt mais sur la quotité du financement privé total. Le dispositif actuel de plafonnement en quotité d'un même emprunt soulève des difficultés pour déterminer une tranche de dette garantie et une tranche de dette non garantie. Les garanties apportées par les collectivités seraient plafonnées et associées à des contreparties d'affectation de l'enceinte au spectacle sportif. Les garanties des collectivités seraient accordées à même hauteur que celles du fonds de garantie dédié aux enceintes sportives des clubs professionnels (cf. préconisation 2.13). La subvention d'investissement est soumise à une étude d'opportunité / étude d'impact faisant l'objet d'un avis et présentée à l'assemblée délibérante.

Préconisation 2.10 : Permettre aux collectivités de verser des subventions aux clubs professionnels pour des investissements dans les enceintes sportives. Le versement d'une subvention d'investissement est plafonné et est attribué pour la réalisation d'une enceinte par un club sportif professionnel (initiative privée) avec comme contrepartie l'affectation de cette enceinte au spectacle sportif.

Préconisation 2.11 : Autoriser les collectivités à accorder des prêts et avances pour le financement des enceintes sportives.

Préconisation 2.12 : Lier le financement des équipements sportifs ayant reçu le label d'intérêt général à des emprunts accordés par la BPI et CDC.

Préconisation 2.13 : Créer un fonds de garanties pour les investissements réalisés par des clubs sportifs professionnels pour des enceintes sportives. Ce fonds de garantie géré par les ligues professionnelles pourrait être alimenté par un prélèvement sur les droits TV.

L'objectif de ces mesures repose sur la volonté d'encourager les initiatives privées dans le cadre du financement d'enceintes sportives / arénas. A ce titre, il est nécessaire de définir les

seuils de soutien et d'intervention des collectivités. La totalité des garanties et subventions ne pourraient pas dépasser un certain montant de l'investissement total (50%) afin de répartir les risques financiers sur l'ensemble des acteurs, et non essentiellement sur les collectivités et le nouveau fond de garantie. Par ailleurs, L'octroi de garantie d'emprunt, les subventions d'investissement et les prêts et avances sont soumis à une étude d'opportunité / étude d'impact au niveau du territoire intercommunal faisant l'objet d'un avis et présentée à l'assemblée délibérante. La compétence enceintes sportives / multifonctionnelles des clubs professionnels est d'intérêt communautaire ou métropolitain.

Préconisation 2.9 : Cette préconisation est d'ordre législatif. Il conviendrait de modifier le code du sport, et notamment l'article L. 113-1.

Préconisation 2.10 : Cette préconisation est d'ordre réglementaire. Il conviendrait de modifier le code du sport et notamment l'article R. 113-2.

Préconisation 2.11 et 2.12 : Cette préconisation doit faire l'objet d'une discussion entre les différents acteurs et doit respecter le cadre législatif européen.

Préconisation 2.13 : Cette préconisation doit faire l'objet d'un travail au sein des ligues professionnelles.

PRÉCONISATION N° 2.14 : FAVORISER LA VISIBILITÉ DU « NAMEUR »

OBJECTIF ► Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Les travaux menés dans le cadre de la grande conférence sur le sport professionnel français ont amené les membres du groupe de travail sur l'exploitation des enceintes sportives à réfléchir sur des préconisations visant à favoriser le développement des ressources des clubs sportifs professionnels.

A cet égard, il est intéressant de comparer la nature des ressources des clubs sportifs français avec leurs homologues européens. Au regard des modèles économiques de nos homologues, il convient notamment de s'interroger sur les modalités de fonctionnement du « *naming* » en France. Le marché des revenus liés aux contrats de *naming* en Europe, en 2012/2013, était de 97 millions d'euros³³ contre seulement 48 millions d'euros en 2007/2008. Ce marché est dominé par l'Allemagne, qui représentait plus de 47% des parts de ce marché (45,8 millions d'euros).

Sur ce point, la France semble avoir accumulé un retard important en matière de développement des revenus liés au *naming*. Seulement une dizaine d'enceintes sportives / arénas disposent aujourd'hui d'un contrat de *naming* dont uniquement 3 stades de plus de 25 000 places³⁴. De plus, de nombreux clubs et collectivités ont des difficultés à signer ce type de partenariat, comme le démontrent les exemples de Lille, qui a abandonné sa démarche, et de Marseille, dont les recherches en matière de contrat de *naming* s'avèrent plus longue que prévues.

Sur le plan financier, ses accords se révèlent beaucoup moins rémunérateurs que chez nos homologues européens et sont de l'ordre de 1 million d'euros à 3 millions d'euros par an. Or, dans le cas des contrats de Partenariat Public-Privé (PPP) signés lors de la construction des nouveaux stades de l'Euro 2016, le *naming* était l'un des éléments intégré dans le mode de financement. Force est de constater que les attentes en la matière n'ont pas été pleinement atteintes et peuvent faire peser des risques financiers importants.

Contrairement à la situation des clubs sportifs professionnels français, nos homologues allemands et anglais ont développé leur chiffre d'affaires lié aux *naming*. En Allemagne, 14 clubs de football ont déjà signé des contrats de ce type et notamment le Bayern Munich pour un montant d'environ 6 millions d'euros par an³⁵. En Angleterre, les montants des contrats signés par les clubs de football d'Arsenal et de Manchester City sont beaucoup plus élevés et dépassent les 10 millions d'euros ? de Livres ? par an. D'autres clubs ont choisi la voie du *naming* que ce soit pour leurs enceintes sportives (Leicester City) mais aussi pour leurs infrastructures d'entraînement (Manchester United).

Les raisons du retard français en la matière sont nombreuses même si l'on observe une accélération des contrats signés ces dernières années. En effet, sur les 10 contrats de *naming* d'enceintes sportives / arénas, 5 ont été signés depuis 2013 et le premier partenariat de ce type a été négocié en 2011.

Face à ce constat, il apparaît nécessaire de proposer des mesures visant à renforcer l'attractivité de ce type de contrat vis-à-vis des potentiels sponsors. A ce titre, les contraintes juridiques

33. D'après une étude Répucom : « Naming Rights Report 2013 ».

34. La MMArena au Mans, L'Allianz Riviera à Nice et le Stade Atlantique à Bordeaux. Par ailleurs, l'Olympique Lyonnais est actuellement à la recherche d'un contrat de *naming* pour son nouveau stade privé.

35. <http://www.ecofoot.fr/bundesliga-naming-des-stades/>

actuellement en vigueur en France peuvent constituer un frein au développement de ces pratiques.

Les articles L. 581-7 et L. 581-10 du code de l'environnement prévoient des dispositions spécifiques pour les dispositifs publicitaires implantés sur l'emprise des équipements sportifs ayant une capacité d'accueil d'au moins 15 000 places assises selon des prescriptions fixées par décret en Conseil d'Etat.

Actuellement, un projet de décret est en lecture au Conseil d'État et devrait entrer en vigueur d'ici le début de l'Euro 2016. Ce projet de décret vise à réglementer les pratiques concernant les publicités extérieures installées sur les équipements sportifs et se divise en trois parties :

- « Les publicités non lumineuses apposées sur un mur, sur une façade ou une clôture sur l'emprise des équipements sportifs mentionnés aux articles L. 581-7 et L. 581-10, ne peut avoir une surface unitaire supérieure à 20% de la surface totale du mur, de la façade ou de la clôture, ni s'élever à plus de 10 mètres au-dessus du niveau du sol. Toutefois, l'autorité administrative peut autoriser une élévation supérieure à 10 mètres sur demande motivée, tenant compte de l'insertion dans le tissu urbain et paysager. »
- « Les publicités non lumineuses scellées au sol ou installées directement sur le sol, lorsqu'elles sont installées sur l'emprise des équipements sportifs mentionnés aux articles L. 581-7 et L. 581-10, ne peuvent avoir une surface unitaire excédant 50 mètres carrés, ni s'élever à plus de 10 mètres au-dessus du niveau du sol. Toutefois, l'autorité administrative peut autoriser une élévation supérieure à 10 mètres sur demande motivée, tenant compte de l'insertion dans le tissu urbain et paysager. »
- « La publicité lumineuse apposée sur un mur, scellée au sol ou installée directement sur le sol ne peut avoir une surface unitaire excédant 50 mètres carrés, ni s'élever à plus de 10 mètres au-dessus du niveau du sol. Toutefois, l'autorité administrative peut autoriser une élévation supérieure à 10 mètres sur demande motivée, tenant compte de l'insertion dans le tissu urbain et paysager. »

Les membres du groupe de travail pensent que cette limite est un frein à la pratique du *namings* et réduit le potentiel économique de ce type de contrat.

2. PRÉCONISATION

Favoriser la visibilité du « nameur » d'une enceinte sportive. Il s'agit d'autoriser la pose du nom du nameur sur les enceintes sportives / multifonctionnelles quelle qu'en soit la dimension. Actuellement ce type de contrat n'est permis que pour les enceintes de plus de 15 000 personnes et est limité à 50 m². La mise en application de cette préconisation nécessite un travail en étroite relation avec le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer et porte sur les points suivants :

- Une intervention législative au niveau du code de l'environnement, et plus particulièrement de l'article L. 581-7 afin de permettre aux enceintes de moins de 15 000 places de disposer de publicités extérieures apposées sur l'équipement sportif ;
- Une intervention réglementaire visant à permettre aux enceintes de plus de 15 000 places de disposer de contrat relevant de publicité extérieure apposée sur l'équipement sportif d'une surface supérieure à 50m².

PRÉCONISATION N° 2.15 : METTRE EN COHÉRENCE LES RÉGLEMENTATIONS POUR LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS DES CLUBS SPORTIFS QUEL QUE SOIT LEUR MODE DE RÉALISATION

OBJECTIF ► Favoriser la propriété des enceintes sportives des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Depuis de nombreuses années, la France a accumulé un retard par rapport à ses homologues européens en matière de propriété privée de ses enceintes sportives. A de rares exceptions près, les stades et arenas appartiennent aux collectivités publiques, dont le taux de soutien représente toujours une fraction importante des revenus des clubs professionnels.

Malgré la dynamique liée à l'organisation de l'Euro 2016, l'Olympique Lyonnais a été le seul club de football à porter un projet d'initiative privée. A titre de comparaison, lors de la saison 2013/2014, 18 clubs anglais étaient propriétaires de leurs enceintes, 8 clubs en Allemagne, 11 en Espagne, 2 en Italie et 1 en France³⁶. Au-delà du football, les exemples sont encore plus rares, exception faite du projet du club de rugby du Racing 92 et de son Arena 92 en cours de construction. Par ailleurs, les clubs de l'ASM Clermont Auvergne et du Stade Toulousain sont historiquement propriétaires de leur stade.

L'intérêt de favoriser le développement des projets d'initiative privée s'explique notamment par :

- La nécessité de diversifier les recettes des clubs sportifs. En effet, les clubs choisissant ce modèle de financement d'enceintes sportives / arénas seront incités à mieux valoriser les installations sportives dans lesquelles évoluent leurs équipes dans des perspectives de croissance des revenus d'exploitation (amélioration de la gestion de la billetterie, économie du *naming*, location des sites pour concerts, grands événements ou manifestations commerciales et promotionnelles, etc.) ;
- La nécessité d'organiser des transferts de patrimoine des collectivités vers les clubs sportifs professionnels, dans un contexte de contrainte budgétaire des collectivités locales puisque elles ne porteraient plus l'intégralité du risque financier et budgétaire lié à la propriété ou à la gestion d'équipement sportif. Ce modèle conduit à accompagner la migration vers le secteur privé des installations sportives aujourd'hui gérées par le secteur public.

Afin de favoriser le modèle de financement privé, il convient aujourd'hui d'effectuer un travail d'harmonisation des règles fiscales en vigueur entre les différents modèles de construction des enceintes sportives. En effet, il existe aujourd'hui des disparités selon que l'enceinte soit financée par les collectivités, via un contrat de Partenariat Public-Privé (PPP) ou bien grâce à un financement totalement privé.

36. Source : Rapport de la DNCG football, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report, Ecofoot. Le stade François Coty est la propriété du club de l'AC Ajaccio relégué depuis en Ligue 2.

2. PRÉCONISATION

Il convient de mettre en cohérence les réglementations pour les équipements sportifs des clubs sportifs quel que soit leur mode de réalisation. Aujourd'hui selon le mode de réalisation des enceintes sportives, la fiscalité n'est pas identique alors que l'ouvrage réalisé au final accueille les mêmes activités. La proposition est d'harmoniser les règles fiscales (exemple : taxe locale d'équipement, ...).

Cette préconisation nécessite au préalable un travail permettant d'identifier les différentes taxes à payer lors de la construction d'une enceinte sportive selon le maître d'ouvrage. Il conviendra par la suite d'effectuer un travail réglementaire visant à modifier le code général des impôts afin d'harmoniser les cadres fiscaux.

PARTIE 3

LA COMPÉTITIVITÉ DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS AU PLAN EUROPÉEN

DES SOLUTIONS POUR UNE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, FINANCIÈRE ET SPORTIVE

AVANT-PROPOS

Le groupe de travail a eu pour mission d'analyser les leviers d'actions possibles qui permettraient aux clubs professionnels français d'associer performance économique, financière et sportive.

Dans ce contexte, le groupe de travail a axé ses réflexions sur les thèmes suivants :

- développer les recettes des clubs professionnels au niveau de la billetterie, des droits TV et du sponsoring dans un souci de gain d'autonomie vis-à-vis des subventions publiques ;
- assurer un meilleur contrôle des charges structurelles (notamment les masses salariales) et conjoncturelles des clubs en ayant en tête que le coût salarial reste une des faiblesses du sport français au plan européen ;
- mettre en place un environnement favorable au développement des ligues et des clubs, dans la perspective de leur compétitivité européenne ;
- protéger la formation des jeunes joueurs dans le sport professionnel et en assurer la pérennité économique.

Le groupe a dû composer avec la transversalité des thèmes soulevés, notamment au regard des autres groupes technique travaillant sur l'exploitation des enceintes ou la régulation financière. Par ailleurs, il a souhaité rencontrer des personnalités non françaises pour obtenir un regard neuf et lucide sur le sport professionnel français et identifier des pistes de progrès.

Dans un travail de diagnostic préalable et synthétique, les travaux ont rappelé que le sport professionnel français souffre et que la situation économique de beaucoup de ses clubs est aujourd'hui inquiétante. Pour autant, la multiplicité des problèmes, la dispersion des disciplines parfois au sein d'un même territoire, l'image brouillée auprès du grand public, rendent difficilement audibles ses revendications.

Le premier constat, partagé par tous les observateurs, acteurs et experts auditionnés par le groupe, est que la compétitivité du sport professionnel français est directement liée à la compétitivité « coût » de la France, à son environnement de croissance, à la rigidité de son droit du travail et de sa fiscalité. En actionnant de nouveaux leviers de compétitivité, les clubs professionnels – et par capillarité l'ensemble du sport français qui dépend en partie de leur exposition, de leur cadre d'excellence et de la redistribution partielle de leurs recettes – pourraient diversifier leur actionnariat, attirer de nouveaux investisseurs, démultiplier leur audience, moderniser leurs modes de management ou leurs technologies. Ils sont pourtant soumis à un jeu de contraintes et de spécificités qui les rend particulièrement vulnérables au contexte concurrentiel européen.

Il doit être aussi rappelé que les clubs professionnels restent des petites et moyennes entreprises (PME) et, malgré leur degré d'exposition médiatique et le caractère exceptionnellement populaire de leur activité, ils sont soumis aux mêmes contraintes juridiques, fiscales et économiques que leurs équivalents dans d'autres secteurs. Comme toute PME, le club doit se renforcer et mieux contrôler ses actifs. En effet, il est généralement sous-capitalisé, avec une faible capacité d'investissement au regard des enjeux (modernisation ou transfert des équipements et enceintes, développement immobilier ou technologique, investissement dans la formation, la santé, les outils de gestion, etc.). D'une manière générale, les clubs prennent de plus en plus conscience de l'importance d'innover (expérience client, l'innovation médicale, exploitation du big data, nouveaux médias, stades et enceintes) pour continuer de dynamiser leur croissance et leur attractivité, vis-à-vis des joueurs, entraîneurs, médias, partenaires et publics. Plus largement, l'innovation et le digital doivent être utilisés en vue de l'amélioration des services et de l'expérience client. Ces notions doivent être intégrées, comme c'est le cas pour les entreprises de service, dans l'organisation interne et commerciale des clubs.

Considération essentielle, le sport professionnel français doit être analysé comme un spectacle soumis à la concurrence croissante de ses voisins et concurrents d'économies plus flexibles, qu'elles soient développées (Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne,...) ou émergentes (Russie, Pologne, Chine, Brésil).

Malgré les problèmes conjoncturels liés au ralentissement économique, les clubs professionnels souffrent de maux structurels qui affectent leur compétitivité au niveau européen. En effet, l'écart de compétitivité et de charges des clubs professionnels français est considérable (comparatif sur les charges de personnel en défaveur du sport français, fiscalité dédiée au sport professionnel complexe et plus lourde), ce qui limite la possibilité de retenir des joueurs de niveau international et donc d'améliorer la performance sportive.

Tableau 1 - Masse salariale en M€ et taux de masse salariale en fonction des revenus dans les championnats de football européens

	Montant	Pourcentage	Taux de charges patronales pour un salaire de 600 000 €
France	959	64%	31%
Angleterre	1839	73%	13,57%
Allemagne	1056	36,80%	1,98%
Italie	1334	58%	5,50%
Espagne	1141	59,30%	2,37%

Sources : Rapport de la DNCG du football, Calcio Report, Liga Report, Bundesliga Report, Guardian Review et UCPF.

Les corrélations entre compétitivité économique et compétitivité sportive sont nombreuses et, d'une certaine manière, circulaires. Les clubs professionnels de sports collectifs français connaissent, hormis actuellement le rugby, des difficultés à tenir la concurrence avec leurs homologues lors des compétitions européennes. La compétitivité sportive est directement corrélée à la puissance économique des clubs. De plus, nous constatons aujourd'hui que la performance financière des clubs est de plus en plus corrélée avec la performance sportive et économique. Ainsi, l'un des piliers du modèle de développement français fondé sur la formation et sa capacité exportatrice ne suffit plus à compenser un décalage économique grandissant avec nos voisins européens.

Tableau 2 - Comparaison de la force économique du club leader français avec le leader européen de la discipline

	Budget du plus gros club français (saison 2013-2014)	Budget d'un Top club Européen
Football	474 M€ (PSG) mais écart important avec le deuxième Monaco 176M€	550 M€ (Real Madrid)
Rugby	35M€ Stade Toulousain	Les clubs français ont les budgets les plus importants
Basket	7M€ Strasbourg	50M€ CSKA Moscou
Volley	2,8 M€ Tours/ 2,3 M€ Cannes	10 M€ Belgorod / 15M€ Baku
Handball	14,5M€ PSG puis Montpellier 6,2M€	8-9M€ Kiel et Barcelone
Hockey	2.5 M€ Rouen	100M€ SKA Saint Petersburg et 10M€ en Allemagne et en Suisse

Sources : Direction des Sports et Rapports DNCG des Ligues

Par ailleurs, le contexte d'attrition des finances publiques impose que le sport professionnel gagne en autonomie. Les clubs professionnels sont bien conscients de cette nouvelle donne : ils voient diminuer et peut-être à terme disparaître les concours publics dans leurs recettes ou la limitation des charges. Ils doivent chercher à mettre en place un modèle économique durable qui pourrait s'affranchir des aides des collectivités territoriales.

L'écart de recettes avec certains pays est également spectaculaire sur les droits média, les recettes de sponsoring et sur l'exploitation des stades et enceintes (débenture, recettes jours de match, naming). Sur ce dernier point, les stades, outils de travail des clubs, sont sous exploités faute de capacité d'investissement et de maîtrise juridique alors qu'ils sont de formidables vecteurs d'aménagement du territoire et de croissance.

Tableau 3 - Montant des droits audiovisuels dans le top 5 du football européen en M€

	Domestiques		Etranger		Système de répartition
	2014-2015	2016-2017	2014-2015	2016-2017	
France	607	750	32,5	80 ³⁵	Collectif
Angleterre	1298	2330	850	1200	Collectif
Allemagne (18 clubs)	641	835	45	162	Collectif
Italie	857	960	117	117	Collectif
Espagne	625	883	236	636	Collectif ³⁶

Source : rapports de la DNCG du football, Bundesliga Report, Calcio Report, Liga Report

La France doit également pouvoir porter une recommandation au niveau européen, par exemple au sein de l'Association des Ligues Européennes du Sport Professionnel, pour une

37. Ils ont été négociés à 80 millions d'euros, mais ce seront 60 millions qui seront versés en 2016 car Bein Sports a effectué une avance sur 2014/2015 et sur 2015/2016.

38. Le système de répartition est collectif depuis la saison 2015-2016.

réforme globale des marchés des transferts afin de tendre vers des marchés plus stables et homogènes et une meilleure reconnaissance de la formation. En effet, par exemple, l'absence de fenêtres de transferts dans le basketball peut conduire à une situation de grande instabilité au niveau des effectifs. Or, la stabilité des effectifs est une condition nécessaire à la fois à la performance sportive et à l'identification du public aux équipes qu'il supporte. Il semble donc indispensable de maintenir ce cercle vertueux et de mettre en place un cadre concurrentiel. Plus généralement, il est important de mettre en place des mécanismes visant à mieux récompenser aussi les clubs formateurs en Europe (indemnités de formation, mécanismes de contribution de solidarité au niveau européen).

Enfin, le groupe a souhaité souligner le fait que le sport professionnel français participe à la compétitivité de son équipe nationale, et donc à l'image positive de la France à l'étranger et à l'attrait des Français pour la pratique sportive. En effet, les clubs par leur investissement dans leurs centres de formations respectifs sont aujourd'hui les principaux responsables des excellents résultats de nos équipes nationales. Il semble donc indispensable de maintenir ce cercle vertueux et de mettre en place un cadre concurrentiel favorable.

Tableau 4 - Nombre de trophées remportés par les principaux clubs européens par pays dans la principale compétition de la discipline depuis la saison 2000-2001

	Football	Rugby	Basket	Volley H/ F	Handball	Hockey	Cyclisme ³⁷	Total
France	0	6	0	2/2	1	0	0	11
Angleterre	3	5	0	0	0	0	2	10
Allemagne	2	0	0	1/0	5	0	5	13
Italie	3	0	1	6/8	0	0	4	22
Espagne	7	0	3	0/1	7	0	2	20
Russie	0	0	2	7/1	0	5	0	15
Grèce	0	0	7	0	0	0	0	7
Pays-Bas	0	0	0	0	0	0	0	0
Portugal	1	0	0	0	0	0	1	2
Israël	0	0	4	0	0	0	0	4
Pologne	0	0	0	0	0	0	1	1

Source : Direction des Sports

Ainsi, les préconisations présentées visent à permettre aux clubs des différentes disciplines sportives de pouvoir développer les différents postes de recettes avec un focus particulier sur le sponsoring et les nouvelles relations à renforcer entre les acteurs économiques et les clubs (**préconisation 3.2**), sur la billetterie et sur les nouvelles méthodes pour optimiser son effet volume et son effet prix (**préconisations 3.3 et 3.5**).

De même au regard des enjeux sur la formation notamment, l'objectif du groupe de travail a été de proposer un financement original et viable d'un facteur clef de succès du sport professionnel (**préconisations 3.1 et 3.9**)

39. Nombre de titres mondiaux individuels sur route et en contre-la-montre.

Ce rapport a aussi pour objectif d'améliorer la rentabilité des clubs professionnels en présentant notamment une solution pour alléger le poids des salaires sur le budget des clubs (**préconisation 3.7**). A fortiori, au regard des modèles économiques développés à l'étranger, il a été recherché la mise en place d'un cadre concurrentiel moderne, durable et adapté à l'exigence du très haut niveau (**préconisation 1.4**⁴⁰). Enfin, il a été identifié au cours des différentes auditions des points bloquants pour le développement et la rentabilité du sport professionnel et auxquels il est important de s'intéresser (**préconisations 3.4, 3.6 et 3.8**).

40. Il s'agit d'une préconisation transversale et portée également par le groupe de travail sur la régulation financière du sport professionnel français (Cf. préconisation 1.4).

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 3.1 : Développer le sponsoring via une incitation fiscale et encourager le financement des centres de formation des clubs professionnels

Préconisation n° 3.2 : Mettre en place des actions de sensibilisation auprès des entreprises d'un même territoire économique sur l'intérêt de s'associer aux clubs professionnels

Préconisation n° 3.3 : Développer l'offre de services dans les enceintes sportives, dont l'offre de places avec prestations, et harmoniser la législation française et européenne sur les règles de publicité pour les marques d'alcool

Préconisation n° 3.4 : Soutenir la mise en place de la publicité virtuelle

Préconisation n° 3.5 : Encourager le développement des méthodes commerciales les plus avancées pour la diversification des publics, l'optimisation des taux de remplissage et l'augmentation des recettes

Préconisation n° 3.6 : Aboutir, via une réflexion collective, à une clef de répartition des droits TV internationaux plus favorable aux clubs professionnels français

Préconisation n° 3.7 : Soutenir la proposition du Rapport Glavany concernant la rémunération des sportifs (pour une partie) sous forme de redevance

Préconisation n° 3.8 : Réaliser une campagne de sensibilisation pour améliorer la gestion sociale et fiscale du bénévolat

Préconisation n° 3.9 : Réunir l'ensemble des parties prenantes à la question de l'agrément des centres de formation dans le cyclisme et proposer une solution communément acceptable

Préconisation n° 3.10 : Réfléchir à l'élargissement de l'assiette de la taxe « buffet » aux compétitions sportives étrangères

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 3.1 : DÉVELOPPER LE SPONSORING VIA UNE INCITATION FISCALE ET ENCOURAGER LE FINANCEMENT DES CENTRES DE FORMATION DES CLUBS PROFESSIONNELS

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans le contexte de redressement des finances publiques, il est régulièrement préconisé que le sport professionnel gagne en autonomie⁴¹. Les clubs professionnels sont d'ailleurs bien conscients de ces problématiques et cherchent à mettre en place un modèle économique durable qui pourrait réduire les contributions des collectivités territoriales.

Au travers des différentes auditions réalisées, l'exemple du sport professionnel allemand où les clubs ne reçoivent quasiment aucune subvention des collectivités territoriales est apparu comme un modèle intéressant. Afin de compenser l'absence d'aides publiques, il a été mis en place un système fiscal incitatif auprès des entreprises, où les entreprises sponsors peuvent déduire une part de leur investissement de leur base fiscale. Le groupe de travail souligne toutefois que le taux d'impôt sur les sociétés (15% en Allemagne contre 33,3% en France) reste le facteur déterminant de compétitivité, mais cette incitation à investir par l'optimisation fiscale est attrayante.

Partant du constat que les recettes des clubs ne sont pas assez diversifiées et que la France se caractérise par un fort soutien public et un fort retard en termes de recettes de sponsoring, la proposition vise à amortir la diminution des recettes publiques et à développer les partenariats avec les entreprises locales, notamment les PME et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Parmi tous les dispositifs incitatifs, le mécénat semble s'imposer. Les contributions, comme celles à destination des structures de formation, peuvent faire l'objet d'une réduction d'impôt visée à l'article 238 bis du code général des impôts (CGI), égale à 60 % des versements effectués par les entreprises au profit d'œuvres ou d'organismes visés au II § 50 et suivants du BOI-BIC-RICI-20-30-10-10, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires des entreprises donatrices.

2. PRÉCONISATION

Il est donc envisageable de transposer la disposition du mécénat avec les mêmes critères pour les entreprises apportant leur concours aux activités des clubs professionnels.

A titre d'illustration, dans une perspective de financement de la formation « à la française », reconnue mais très coûteuse, cette proposition vise à faciliter le financement par le mécénat. Par des participations plus modestes que celles permises par le sponsoring maillot, l'achat de prestations VIP, le *naming* ou l'achat d'espace, les entreprises qui participeraient au fonctionnement ou à l'investissement dans les structures de formation se verraient proposer une réduction d'IS équivalente à celle proposée lors du financement d'actions de mécénat⁴².

41. Cf. Rapport d'information de M. Stéphane MAZARS, fait au nom de la Mission commune d'information sur le sport professionnel, n° 484 tome I (2013-2014) - 29 avril 2014.

42. Cette préconisation apparaît comme une alternative à la préconisation 5.8 défendant la création d'un crédit d'impôt en

En contrepartie de cette incitation fiscale, les clubs professionnels pourraient s'engager dans une démarche vertueuse en réclamant une modernisation de la circulaire du 29 janvier 2002 et du décret n° 2001-828 du 4 septembre 2001 sur les concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs. Cette modernisation se traduirait par une baisse progressive du plafond maximal des aides versées par les collectivités territoriales aux clubs professionnels⁴³ (en limitant cet impact aux sports les plus dépendants).

Ainsi, il est proposé de moderniser la circulaire du 29 janvier 2002 et le décret n° 2001-828 du 4 septembre 2001 en limitant le montant maximum des subventions versées par l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs groupements pour les sports matures comme le football et le rugby notamment. La mise en place de cette préconisation nécessiterait une modification de l'article 39-1-7° du code général des impôts permettant au sponsoring de clubs professionnels d'obtenir une réduction d'impôts.

faveur des entités sportives organisatrices de spectacles sportifs. Si le moyen est différent, la volonté générale reste la même à savoir permettre le développement et la diversification des recettes des clubs tout en favorisant la structuration des plus petits clubs professionnels.

43. La préconisation 2.10 ne concerne que le cas particulier des subventions pour investissement dans les enceintes sportives.

PRÉCONISATION N° 3.2 : METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION AUPRÈS DES ENTREPRISES D'UN MÊME TERRITOIRE ÉCONOMIQUE SUR L'INTÉRÊT DE S'ASSOCIER AUX CLUBS PROFESSIONNELS

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Dans le contexte de redressement des finances publiques, les clubs professionnels cherchent à mettre en place un modèle économique durable qui pourrait prendre le relais d'un financement public-privé, caractérisé par un fort concours local des collectivités territoriales.

Le sponsoring privé apparaît aux yeux des observateurs et des acteurs comme l'un des postes de recettes avec un fort potentiel de croissance, notamment au regard des standards d'autres ligues étrangères, tous sports confondus. A titre d'exemple, les grandes entreprises françaises sont très peu représentées au sein de l'actionnariat des clubs (à l'exception notable de Michelin et l'ASM Clermont Auvergne). De surcroît, certaines grandes entreprises françaises se sont même désengagées de clubs professionnels comme le rappelle l'exemple de PSA et du FC Sochaux. Au delà des groupes du SBF 120, de puissantes entreprises locales peuvent avoir un intérêt fort à investir dans le sport, ses valeurs et ses retombées commerciales et économiques.

Pour autant, les disciplines et les clubs professionnels n'ont pas le même rayonnement ni le même ancrage dans leur bassin économique, au-delà d'un fonctionnement commercial « relationnel » qui se réalise principalement au travers de leur Président et de quelques proches, dans une zone de chalandise locale ou régionale.

L'objectif est donc de dépasser ce modèle relationnel, de sensibiliser des entreprises a priori éloignées du sponsoring sportif et créer un système communautaire, à vocation économique et territoriale.

2. PRÉCONISATION

Il est proposé de mettre en place des actions pour rapprocher les entreprises du sport professionnel.

La mise en place de conférences ou salons professionnels dans plusieurs régions différentes a pour objectif de faire se rencontrer les clubs et les autres acteurs économiques autour d'une conférence sur les enjeux du sponsoring et ses retombées au niveau local et national par exemple. La proposition devra être réalisée en lien avec les Régions, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et/ou les chambres de commerce et d'industrie (CCI).

Ces salons interdisciplinaires pourraient être réalisés et organisés par un organe commun à l'ensemble des sports professionnels à savoir l'ANSLP ou une agence dédiée au développement des relations entre le sport et les autres secteurs de la vie économique.

PRÉCONISATION N° 3.3 : DÉVELOPPER L'OFFRE DE SERVICES DANS LES ENCEINTES SPORTIVES, DONT L'OFFRE DE PLACES AVEC PRESTATIONS, ET HARMONISER LA LégISLATION FRANÇAISE ET EUROPÉENNE SUR LES RÈGLES DE PUBLICITÉ POUR LES MARQUES D'ALCOOL

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 milliards d'euros en 2014 et une croissance en cumul de 26% entre 2010 et 2014, le sport professionnel a affiché une certaine résilience à la crise économique. Pourtant, cette performance ne s'est pas accompagnée d'une amélioration des marges des clubs professionnels ; au contraire, on parle plutôt de détérioration continue des ces dernières. Ainsi, en 2014, près de la moitié des clubs professionnels affichaient une perte. Le recul de la rentabilité des clubs professionnels s'explique essentiellement par la forte progression des charges d'exploitation (et plus particulièrement les charges de personnel), dans un cadre européen concurrentiel mais aussi par une incapacité des clubs à générer des recettes propres suffisantes notamment les jours de match.

A ce titre, il existe en France un important travail à mener pour améliorer l'expérience client et développer la consommation dans les enceintes sportives. Et, à l'heure où l'Etat et les collectivités territoriales ont fortement investi dans la rénovation du parc de stades, les représentants des exploitants d'enceintes sportives ainsi que les institutions sportives nationales ont demandé un assouplissement de l'interdiction de la consommation de boissons alcoolisées dans les enceintes sportives encadrée par la Loi Evin. Ce sujet majeur du sport professionnel français est parallèlement abordé par la Filière Sport.

Les recettes liées au sponsoring d'alcool représentent une part importante du budget des clubs étrangers. Ces sponsors sont d'ailleurs visibles dans les journaux ou à la télévision comme ce fut le cas avec la Heineken Cup de Rugby, la Veltins Arena de Gelsenkirchen ou lors des matchs d'Euroleague de basketball face au Efes Istanbul. Globalement, les marques de boissons alcoolisées démontrent donc leur appétence pour le sponsoring du sport professionnel dans son ensemble.

Il s'agit donc pour les clubs français de pouvoir disposer des mêmes sources de développement que ses voisins, de mettre fin à une certaine forme d'inégalité de traitement au plan national (les boissons alcoolisées sont autorisées dans les espaces privés des enceintes sportives) et – bien sûr – au plan européen. Il s'agit également d'harmoniser les situations locales (les dérogations temporaires sont possibles, sur accord des Maires des villes de localisation des stades) et de moderniser un cadre juridique qui peut être adapté au contexte actuel.

Force a été de constater qu'en ce domaine, des inégalités existent entre les spectateurs, entre les disciplines sportives, entre le spectacle sportif et le spectacle culturel, et entre les clubs français et les autres clubs européens, ce qui conduit à réfléchir à une évolution et une harmonisation des règles françaises et européennes en matière de publicité et d'offres de services dans les enceintes sportives.

2. PRÉCONISATION

Dans le cadre d'un travail interministériel, un champ d'expérimentations pourrait être envisagé à partir d'une évaluation des comportements à risque que le régime actuel semble susciter, dans le cadre de dispositifs encadrant la consommation de boissons alcoolisées (notamment technologiques) et en contrepartie d'investissements des acteurs du sport professionnel dans des actions de prévention et d'éducation à la santé.

Par ailleurs, et dans le même esprit, il serait opportun de conduire une réflexion sur les conditions d'harmonisation européenne des règles de publicité dans les enceintes sportives (pour les marques d'alcool,...).

PRÉCONISATION N° 3.4 : SOUTENIR LA MISE EN PLACE DE LA PUBLICITÉ VIRTUELLE

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Les médias - via les droits qu'ils versent aux institutions sportives - constituent l'une des principales sources de financement des clubs sportifs professionnels. A ce titre, il est indispensable de mettre en place un environnement attractif et adapté aux dernières innovations pour les diffuseurs.

L'interdiction de la publicité virtuelle mérite une évolution. Utilisée par tous les nouveaux médias, elle consiste en diffusion TV à incruster des images ou publicités et donner l'impression que cette publicité est réellement au bord du stade. Loin d'être un sujet spécifiquement français, la question de la publicité virtuelle est un sujet européen sur lequel la Commission Européenne a émis un avis favorable. C'est donc un enjeu majeur de compétitivité et d'innovation au regard de la croissance des droits TV.

Ainsi, en France, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) a décidé d'engager une réflexion sur la publicité virtuelle (aujourd'hui prohibée par principe via l'avis n° 2001-9 du 23 octobre 2001 sur le projet de décret n° 2001-1331), notamment les rappels de parrainage et le partenariat-titre (pratique du *namings*) dans le cadre des retransmissions de compétitions sportives. Le CSA a exclu du champ de la réflexion, les évolutions relatives à l'encadrement publicitaire des marques ou produits de boissons alcoolisées.

Le cadre réglementaire interdisant le recours à la publicité virtuelle pourrait être assoupli sans contrevenir aux grands principes régissant la publicité en France. Une telle évolution pourrait comporter plusieurs avantages :

- suppression du marquage sur les terrains sportifs avec les économies afférentes notamment pour les collectivités locales ;
- préservation des pelouses (sur lesquelles les marquages ont forcément un impact malgré les progrès effectués) ;
- facilitation de l'exploitation multisports des équipements. Un match de rugby, par exemple, peut ne pas pouvoir se jouer dans un stade habituellement utilisé par le football pour cause d'impossibilité de marquage pelouse contractuellement dû aux sponsors) ;
- souplesse et créativité dans la présentation des sponsors ;
- segmentation des offres de sponsoring par zones de diffusion pour les institutions sportives et donc accroissement potentiel de leurs revenus.

2. PRÉCONISATION

Il est proposé d'attendre les résultats de la consultation du CSA et de l'enquête lancée par la Direction des Sports puis de soutenir l'autorisation de la publicité virtuelle dans le respect des recommandations de la Commission européenne émise dans sa communication interprétative :

- la présence d'insertion virtuelle doit-être signalée aux téléspectateurs, par des moyens appropriés, au début et à la fin de l'émission concernée.

- les insertions virtuelles commerciales, ne doivent en aucun cas modifier la perception ou la compréhension de l'évènement, ou nuire à sa visibilité.

Les travaux engagés par le CSA sont préparés conjointement par le groupe de travail Sport, présidé par Madame Nathalie Sonnac, et par le groupe de travail sur la protection des consommateurs. Ces travaux initiés en novembre 2015, pourraient se conclure par une saisine de la Présidence du Conseil pour engager une refonte de la réglementation en vigueur.

Pour autant, les données susceptibles d'évaluer l'impact d'une réforme des règles sur la publicité virtuelle sur l'économie de l'audiovisuel sportif font défaut. La Direction des Sports et le CSA ont initié une enquête auprès d'un échantillon de pays membres de l'Union Européenne afin de mesurer les risques de substitution de valeur entre les diffuseurs et les propriétaires d'évènements, susceptibles de modifier les équilibres d'un marché fragile.

PRÉCONISATION N° 3.5 : ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTHODES COMMERCIALES LES PLUS AVANCÉES POUR LA DIVERSIFICATION DES PUBLICS, L'OPTIMISATION DES TAUX DE REMPLISSAGE ET L'AUGMENTATION DES RECETTES

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Les clubs français ont tous conscience des marges de progrès considérables possibles en termes de recettes lors des jours de matchs : prix des places, qualité et prix des produits, nombre de places, nombre de produits additionnels vendus, diversification des publics, prévisions d'attentes et de besoins de consommation, etc. Pour beaucoup, ce décalage s'explique par la complexité et l'évolutivité du « sport spectacle », mais aussi par un certain retard en termes de compétences et d'outils qu'il est indispensable de combler pour pouvoir développer des recettes supplémentaires.

D'après une étude du *think tank* « Terra Nova », le décalage de consommation entre un supporter allemand et son homologue français varie de 1 à 6. De plus, force est de constater que le taux de remplissage en France est bien moins important que celui de nos voisins, à quelques exceptions près. Les clubs sportifs français doivent y voir ici un potentiel de recettes durables qui s'inscrit dans leur volonté de durabilité et de performance économiques.

A fortiori, le sport doit être considéré comme un spectacle. Il est donc en concurrence avec d'autres secteurs comme le cinéma, le théâtre etc. Il apparaît indispensable que le produit/service proposé soit adapté et participe à l'expérience client. Pour proposer le meilleur de services et optimiser l'utilisation du digital au service de l'expérience collaborateur et client, des techniques largement utilisées à l'étranger existent et mais peinent à se développer en France.

Il s'agit donc de moderniser les clubs et d'associer à chaque niveau de leur offre, la problématique de l'expérience client et de l'optimisation de sa consommation.

2. PRÉCONISATION

La proposition est d'accompagner les clubs et leurs équipes dirigeantes dans la dynamisation de leurs recettes de matchs, par les méthodes les plus avancées, couramment utilisées dans d'autres pays ou activités (industrie du spectacle, compagnies aériennes, etc.).

- Digitaliser la billetterie pour stimuler le *cross selling* et conserver une trace de chaque acte d'achat ;
- Pratiquer une segmentation quantitative et qualitative de la demande afin de se rapprocher le plus finement possible de la demande, qui varie en fonction des spectateurs ;
- Etablir des grilles tarifaires variables et utilisation du « *yield management* ». Il s'agit de la répartition en volume des différents contingents de catégories tarifaires. La dynamique dépend ainsi de la quantité offerte, du volume de la demande exprimée dans le temps et du temps restant avant la survenue du spectacle. On associe ainsi prix variables et dynamiques ;
- Récompenser la fidélité, la loyauté et établir une continuité dans la relation entre le club et ses supporters. Cela permet de diminuer l'impact de l'aléa sportif ;

- Multiplier les mini-abonnements et les packages. Plus l'offre est large et profonde, plus les clubs augmentent leur chance de rencontrer des demandes multiples et évolutives. L'introduction du *Big data* dans les stratégies de billetterie permet d'ores et déjà d'individualiser des parcours de consommation et de rencontrer la volonté des consommateurs à payer (*willingness to pay*) ;
- Réduire le gratuit (le gratuit est un signal de dégradation de valeur qui réduit la valeur perçue du produit par le consommateur et affaiblit sa propension à payer) et augmenter les ventes aux entreprises BtoBtoC (le club vend des places aux entreprises qui les offrent à ses clients, collaborateurs).

En termes de méthode, il est suggéré d'organiser des séminaires de formation aux nouvelles méthodes de management en termes de billetterie, mais aussi de développer les actions de transfert d'expérience entre les différentes disciplines (participation croisée à des séminaires, invitations et, *in fine*, de diffuser ces méthodes « *yield management* » comme une bonne pratique à définir comme un critère de la licence club.

PRÉCONISATION N° 3.6 : ABOUTIR, VIA UNE RÉFLEXION COLLECTIVE, À UNE CLEF DE RÉPARTITION DES DROITS TV INTERNATIONAUX PLUS FAVORABLE AUX CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Aujourd'hui, les droits audiovisuels représentent pour les sports dits « matures », la principale source de recettes des clubs. Si l'on parle souvent de dépendance des clubs envers les diffuseurs, il existe aussi une dépendance des diffuseurs aux résultats des clubs français, qui permettent d'attirer un public plus important. Il est alors indispensable de créer et de renforcer la relation entre les diffuseurs et les clubs pour la mise en place d'un cercle vertueux.

Or, pour l'essentiel (à l'exception éventuelle du rugby et du football), les droits liés aux compétitions européennes et plus largement les droits internationaux sont défavorables aux clubs professionnels français.

Par exemple, les clubs français de basketball qui ont disputé l'Euroleague la saison précédente ont touché 150 000 € contre 750 000 € auparavant. Cette modification des revenus décidée unilatéralement par l'organisateur, qui a modifié la clef de répartition, est en décalage avec le montant payé par Bein Sports pour acquérir les droits de la compétition.

En football, en Ligue des champions, c'est le principe du market pool qui s'applique. Ainsi, la somme distribuée à chaque club dépend essentiellement des sommes reversées par les diffuseurs domestiques pour retransmettre la compétition et du nombre de participants. Cela représente 45% du critère de répartition dans le football.

Ainsi, pour de multiples raisons (poids des fédérations, mais aussi des clubs et ligues dans les instances européennes ou les sociétés organisatrices, résultats décevants des clubs français, qualité du spectacle...) et malgré l'ancrage en France de quelques grands diffuseurs (Canal +, Bein Sports,...), le mode de répartition ne permet pas aux sports professionnels de financer leur développement et, par voie de conséquence, d'atteindre un niveau de compétitivité suffisant pour se maintenir durablement dans les hauts du classement.

2. PRÉCONISATION

Il est proposé de mettre en place une réflexion collective et multidisciplinaire (clubs, ligues, diffuseurs) pour aboutir à une répartition des droits TV internationaux plus favorable au sport professionnel français : cela revient à la mise en place d'un market pool sur le modèle du football.

L'objectif est de réunir les clubs et les chaînes qui diffusent des compétitions européennes afin d'arriver à un « *gentleman agreement* » ayant pour but d'inciter l'organisateur de la compétition à maintenir un certain niveau de répartition en faveur des clubs français.

PRÉCONISATION N° 3.7 : SOUTENIR LA PROPOSITION DU RAPPORT GLAVANY CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DES SPORTIFS (POUR UNE PARTIE) SOUS FORME DE REDEVANCE

OBJECTIF ► Développer et diversifier les recettes des clubs professionnels.

1. CONSTAT

Si le modèle sportif français et européen s'appuie sur un principe fort de promotion/relégation qu'il convient de défendre, le sport professionnel (ou l'élite) est de plus en plus comparable à un véritable spectacle sportif et non à une pratique sportive *stricto sensu*.

C'est d'ailleurs souvent à ce titre que les clubs sportifs professionnels sont soutenus par les pouvoirs publics (retombées économiques et touristiques, notoriété associée au marketing territorial, ...). En poussant le parallélisme, il semblerait opportun de pouvoir appliquer aux joueurs professionnels, véritables acteurs du spectacle sportif, les mêmes dispositions que celles applicables aux professionnels du spectacle.

Cette disposition est d'autant plus essentielle que le décrochage du football français s'explique en partie par le montant élevé des charges sociales pesant sur les rémunérations des joueurs professionnels, qui constituent un désavantage compétitif évident. En effet, les salaires représentent le principal poste de dépense des clubs professionnels. Pour l'ensemble des acteurs du secteur, ce sujet est un déterminant essentiel de la compétitivité des clubs professionnels au niveau européen. Pour la majorité des clubs professionnels, cela représente un frein majeur pour la conservation de leurs meilleurs joueurs et, partant, pour leur attractivité sportive, économique ou commerciale. L'objectif de la proposition, dans la lignée de ce que préconisait le rapport Glavany, est en premier lieu de pouvoir conserver plus longtemps les talents français ou formés en France au sein des clubs nationaux. Une telle mesure pourrait également permettre de retrouver une certaine compétitivité dans le recrutement de joueurs internationaux en abaissant la pression fiscale et sociale pesant sur les clubs.

Tableau 1 - Masse salariale en M€ et taux de masse salariale en fonction des revenus dans les sports professionnels français

	Football		Rugby		Basketball		Hand-ball	Volley-Ball			Cy-clisme	Hockey
	L1	L2	Top 14	Pro D2	ProA	ProB	D1	LAM	LAF	LBM	-	Ligue Magnus
Masse Salariale totale en M€	959	162	177	60	40,8	18,3	34,1	12,4	7,8	6	38,2	6,5
Ratio Masse Salariale/ Total CA	64%	78%	66%	65%	55%	53%	62%	60%	63%	65%	67%	33%

Source : Direction des Sports

Tableau 2 - Masse salariale en M€ et taux de masse salariale en fonction des revenus dans les championnats de football européens

	Montant	Pourcentage	Taux de charges patronales pour un salaire de 600K
France	959	64%	31%
Angleterre	1839	73%	13,57%
Allemagne	1056	36,80%	1,98%
Italie	1334	58%	5,50%
Espagne	1141	59,30%	2,37%

Sources: Rapport DNCG, Calcio Report, Liga Report, Bundesliga Report, Guardian Review et UCPF

2. PRÉCONISATION

Il est proposé de soutenir la proposition n°7 du Rapport Glavany consistant à faire évoluer le régime des cotisations sociales portant sur les rémunérations des joueurs. Cette proposition fait aujourd'hui consensus au sein du sport professionnel et répond aux enjeux des clubs. Le régime applicable aux professionnels du spectacle se fonde sur deux types de rémunération : le salaire et la redevance. Les redevances, variables, sont assujetties à la contribution sociale sur les revenus du patrimoine et non à l'impôt sur le revenu.

Ainsi, il semble logique que la distinction entre salaire et redevance puisse s'appliquer aux rémunérations des joueurs (une partie sur l'activité du joueur professionnel en compétition et une autre sur les recettes de commercialisation de l'image collective de l'équipe).

Il est donc proposé que le versement d'une partie de la rémunération des sportifs prenne la forme d'une redevance à définir en début de saison (mais régularisable en fin de saison sportive) et applicable à la rémunération des joueurs. Ce taux de redevance collectif et non individuel, pourrait être calculé par exemple, comme cela est rappelé dans le rapport Glavany selon le ratio entre les recettes éligibles et le chiffre d'affaires d'exploitation total.

Le rapport Glavany rappelle que « dans ce dispositif, les recettes éligibles seraient l'ensemble des recettes des clubs non liées à la présence physique des joueurs mais qui résulte de l'exploitation de toute ou partie de l'image de l'équipe. Seraient concernées les recettes du club issues notamment des contrats de sponsoring, d'image, de merchandising et des ventes de droits audiovisuels différés. ». Il conviendrait de réunir l'ensemble des parties prenantes pour déterminer le taux de redevance en lien avec les ministères chargés de l'économie et des finances et celui des affaires sociales.

Par ailleurs, il conviendrait de veiller à doter les institutions sportives des moyens d'investigation nécessaires afin de vérifier que le plafond déterminé n'est pas contourné. Pour mettre en place cette préconisation, un article législatif devrait être adopté pour transposer aux sportifs professionnels les dispositions qui définissent les règles applicables respectivement aux artistes et aux mannequins, à savoir les articles L. 7121-8 et L. 7123-6 du code du travail⁴⁴.

44. En parallèle, il faudrait certainement actualiser la circulaire interministérielle du 28 juillet 1994 relative à la situation des sportifs au regard de la sécurité sociale et du droit du travail.

PRÉCONISATION N° 3.8 : RÉALISER UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION POUR AMÉLIORER LA GESTION SOCIALE ET FISCALE DU BÉNÉVOLAT

OBJECTIF ► Améliorer la performance financière des clubs professionnels.

1. CONSTAT

A la lecture des différents rapports des organes de contrôle de gestion des clubs, il est à noter une hausse des redressements URSSAF sur la requalification du bénévolat en salariat. Pour rappel, le bénévolat, qui représente un des piliers du développement du sport professionnel et amateur, se caractérise par l'absence de tout lien de subordination juridique et de toute rémunération quelle que soit sa forme.

D'un point de vue comptable, ces redressements se traduisent dans les comptes de clubs professionnels par des charges exceptionnelles de plusieurs dizaines de milliers d'euros auxquelles s'ajoute le paiement du versement transport, calculé sur l'ensemble des rémunérations soumises à cotisations de Sécurité Sociale (dépendant du nombre de salariés).

En effet, aujourd'hui, pour faire face à la multiplication des matches, à la hausse des salaires des joueurs et des frais divers (transports, loyer etc.), les clubs ont besoin de personnes volontaires pour les aider à assurer la vie du club quitte à méconnaître volontairement ou non le mécanisme du bénévolat (les personnes qui y ont droit, le plafond etc.).

Ainsi, force est de constater qu'il existe en France au sein des clubs professionnels, un important travail à réaliser afin de les sensibiliser aux modalités, aux risques et aux conséquences du recours au bénévolat.

2. PRÉCONISATION

Il s'agit de mettre en place une communication renforcée auprès des clubs professionnels visant à améliorer la compréhension des dispositifs concernant l'indemnisation des bénévoles.

Il serait intéressant d'organiser et de réaliser une réunion en présence du ministère des sports et de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel, en collaboration avec les organes de contrôles de gestion des ligues pour l'élaboration d'un document à transmettre à l'ensemble des clubs. Ce document rappellerait les bonnes pratiques ou inversement, donnerait des exemples d'erreurs fréquemment commises par les clubs professionnels.

PRÉCONISATION N° 3.9 : RÉUNIR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES À LA QUESTION DE L'AGRÈMENT DES CENTRES DE FORMATION DANS LE CYCLISME ET PROPOSER UNE SOLUTION COMMUNÉMENT ACCEPTABLE

OBJECTIF ► Dynamiser le cadre concurrentiel et la compétitivité sportive du sport professionnel.

1. CONSTAT

Actuellement, les groupes cyclistes professionnels sont des sociétés sportives (constituées notamment en entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée dites EURSL notamment) qui ne sont rattachées à aucune association support comme cela est le cas dans les autres disciplines sportives. En effet, contrairement aux autres sports professionnels (football, basketball...) il n'est pas nécessaire de détenir un numéro d'affiliation (numéro d'association, association « propriétaire » des droits sportifs) pour participer aux compétitions du calendrier de l'Union Cycliste Internationale (UCI), car elles sont organisées par des entreprises privées (Amaury Sport Organisation notamment).

De même, lors de la seule compétition organisée par la fédération française, à savoir les championnats de France, ce sont les coureurs - à titre personnel et *via* leur licence - qui sont inscrits et non les groupes cyclistes.

Pour faire face à la compétition croissante d'autres équipes comme Astana ou Sky et la mondialisation de la discipline, il est indispensable pour les groupes cyclistes français de prendre en charge la formation des jeunes coureurs à fort potentiel en leur sein. Pour ces derniers, français ou non, avoir l'assurance de pouvoir mener un double projet est un critère majeur.

Mais aujourd'hui, cette formation est en partie réalisée par les équipes amateurs (notamment de 1^{ère} Division), sous format associatif comme, par exemple, le club Chambéry Cyclisme Formation (CCF). Les associations (équipes amateurs) et les sociétés sportives (équipes professionnelles) se lient parfois par l'intermédiaire d'une convention financière et matérielle qui décrit les engagements de chacun. Dans ce cas, les coureurs de l'équipe amateur ont dans leur contrat une clause de priorité en faveur du groupe cycliste.

D'après l'article L. 122-14 du code du sport, l'association sportive et la société qu'elle a constituée définissent leurs relations par une convention approuvée par leurs instances statutaires respectives. Ainsi, dans le cas de la convention qui lie le groupe cycliste AG2R (EURSL France Cyclisme) et le CCF, la société sportive n'a pas été constituée par l'association, et cette dernière n'a pas été approuvée par la Fédération Française de Cyclisme et ne répond pas aux critères du code du sport (articles R. 211-94 et 211-100 du code du sport sur la convention de formation).

En effet, les centres de formation sont obligatoirement rattachés à une structure professionnelle et il ne peut s'agir d'un lien conventionnel entre deux structures, une professionnelle et une autre amateur. De fait, le CCF par exemple ne peut prétendre à obtenir l'agrément du ministère des Sports. En 2017, l'élite professionnelle de l'UCI va être resserrée à 24 équipes, réparties en deux divisions avec certaines courses communes.

Ces équipes auront un effectif plus restreint avec 22 coureurs seulement, contre 27 à 30 aujourd'hui et elles auront l'obligation d'avoir une équipe B, dite « de développement »⁴⁵, avec 8 à 10 coureurs. Cela pose donc la question de la place d'un centre de formation dans cette nouvelle structure et de l'élaboration d'un cahier des charges complet et opérationnel qu'elles devront respecter.

2. PRÉCONISATION

Il est donc indispensable d'organiser une concertation entre la ligue, la fédération, la direction technique nationale ainsi que les principaux groupes cyclistes pour trouver une solution à ce problème avant la mise en application du nouveau règlement UCI.

Cette première phase permettra de présenter l'ensemble des options possibles et de fournir une réponse adaptée aux besoins des parties prenantes.

45. Ce qui existe déjà pour nombre d'entre elles aujourd'hui (Etixx pour OPQS, Leopard-Trek pour Radio Shack, etc.).

PRÉCONISATION N° 3.10 : RÉFLÉCHIR À L'ÉLARGISSEMENT DE L'ASSIETTE DE LA TAXE « BUFFET » AUX COMPÉTITIONS SPORTIVES ÉTRANGÈRES

OBJECTIF ► Dynamiser le cadre concurrentiel et la compétitivité sportive du sport professionnel.

1. CONSTAT

Le modèle du sport français se définit notamment par l'importance de la solidarité du sport professionnel envers le sport amateur, estimée à près de 128 millions d'euros pour la seule année 2011 en comptabilisant les sommes versées par les clubs professionnels du football vers leur association support. Cette solidarité se matérialise aussi par la taxe « Buffet » de 5% sur les droits audiovisuels, des compétitions françaises, diffusées en France. Ce faisant, elle discrimine les compétitions nationales face aux compétitions étrangères, y compris lorsque joue un club ou un athlète français ou l'équipe de France.

Ainsi, il est proposé de mettre fin à une discrimination qui paraît illogique et contraire à l'intérêt du sport français. Cette modification aurait l'avantage de ne pas pénaliser la compétitivité du sport français tout en augmentant singulièrement les recettes du CNDS. Cette discrimination conduit à fausser la concurrence entre des institutions sportives étrangères et françaises concurrentes sur le marché de la vente de droits sportifs. L'absence de taxation de la manne issue des compétitions étrangères diffusées en France représentent un manque à gagner pour le CNDS estimé à 17,5 millions d'euros *a minima*.

2. PRÉCONISATION⁴⁶

Il conviendrait de modifier le code général des impôts. Le fait générateur de la taxe « Buffet » est la cession des droits à un éditeur ou à un distributeur de services français. Le premier alinéa de l'article 302 bis ZE dispose: « *Il est institué une contribution sur la cession à un éditeur ou un distributeur de services de télévision au sens des articles 2 et 2-1 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 [...]* ». Seul l'alinéa 3 de l'article 302 bis ZE du code général des impôts vient préciser que la taxe n'est due que par les ligues et associations sportives visées par le code du sport, excluant ainsi, *de facto*, les ligues étrangères : « *Cette contribution est due par toute personne mentionnée aux articles L. 121-1, L. 122-2, L. 122-12, L. 131-1 ou L. 331-5 du code du sport, ainsi que par toute personne agissant directement ou indirectement pour son compte.*»

Il convient alors de supprimer cet alinéa 3 et de prévoir un mécanisme de retenue à la source. Ainsi, le redevable de la taxe sera bien l'organisateur étranger et avant le paiement à cet organisateur, le diffuseur prélèvera 5% qu'il versera au CNDS.

L'article 302 bis ZE du code général des impôts est ainsi modifié :

- Le troisième alinéa est ainsi rédigé : « Cette contribution est due par toute personne qui procède à la cession de tels droits. » ;
- Il est ajouté un alinéa ainsi rédigé : « Lorsque les cessions visées au premier alinéa sont réalisées par une personne dont le domicile fiscal ou le siège social n'est pas situé en France, la contribution est perçue par la voie d'une retenue à la source dont le redevable est le cessionnaire des droits. ».

46. Cette préconisation est issue du dernier comité de pilotage du 12 avril 2016 de la Grande Conférence.

PARTIE 4

LA RÉGULATION JURIDIQUE ET ÉTHIQUE DU SPORT PROFESSIONNEL

L'ÉTHIQUE COMME SOURCE DE RÉGULATION

AVANT-PROPOS

1. CONTEXTE

Le sport professionnel évolue dans un environnement de plus en plus ouvert à la concurrence. Le niveau de régulation diffère d'une discipline à une autre. Pour certaines d'entre elles ou pour des domaines spécifiques, la régulation doit être appréhendée au niveau international, voire européen. La nécessité de réguler au niveau transnational un secteur d'activité très largement international n'empêche pas une régulation mise en œuvre au plan national.

L'intégrité des compétitions sportives et de ses acteurs doit être préservée. C'est pourquoi des dispositifs spécifiques de régulation visent à encadrer des activités qui peuvent exposer les compétitions sportives à des risques juridiques et financiers loin d'être négligeables.

La régulation au niveau national peut être appréhendée à deux niveaux.

Le premier niveau porte sur la régulation externe mise en œuvre par la puissance publique. Dans le sport, la puissance publique peut contraindre les fédérations et les ligues qu'elles ont éventuellement créées à réguler notamment les activités professionnelles.

Un deuxième niveau concerne la régulation interne. Elle est liée à la capacité des fédérations et des ligues professionnelles d'édicter les règles permettant d'encadrer et d'accompagner les clubs en progression. Dans ce domaine, la puissance publique peut intervenir pour sécuriser les initiatives prises par les acteurs de ce secteur dans une visée de soutenabilité économique et sociale, de promotion de l'éthique du sport et de préservation des équilibres entre le sport professionnel et le sport amateur. Ces règles peuvent concerner la formation des sportifs, le système des licences clubs ou l'encadrement de la masse salariale. Cette régulation concerne aussi la gestion du contentieux du sport professionnel.

Des dysfonctionnements ont été constatés dans la mise en œuvre d'une régulation juridique et éthique du sport professionnel.

Le renforcement de la capacité de régulation interne et externe fait consensus auprès des acteurs du sport français. Pour autant, ce renforcement doit être envisagé de manière modulable pour coïncider avec des degrés de professionnalisation actuellement différenciés entre les disciplines tout en respectant l'organisation institutionnelle du sport français.

2. CADRE DES PRÉCONISATIONS

Le groupe de travail a eu pour objet de dresser un état des lieux des dispositifs de régulation et d'éthique, et de proposer des améliorations, à plus ou moins long terme, sur les enjeux de la régulation du sport professionnel en France.

L'adoption de mesures de régulation dans le sport professionnel en France s'est développée avec l'élévation de la notion de spécificité du sport dans plusieurs déclarations de la Commission européenne. Toutefois, le développement de plusieurs contentieux communautaires relatifs aux joueurs formés localement, les écueils rencontrés pour la mise en œuvre du *financial fair play*, et enfin la prudence des décisions des autorités européennes sur plusieurs sujets à enjeux pour la France, signalent une certaine indétermination qui pourrait être préjudiciable aux intérêts français.

Dans ce contexte, le groupe a eu pour mission de rechercher un point d'équilibre entre les objectifs suivants :

- Garantir la viabilité économique et financière du secteur professionnel ;
- Garantir la traçabilité des flux financiers dans le sport professionnel et l'intégrité des compétitions sportives ;
- Insuffler de l'éthique à tous les niveaux du sport professionnel, qu'il s'agisse des sportifs, des professionnels du sport et des organes chargés de contrôler l'éthique ;
- Protéger la formation des jeunes joueurs dans le sport professionnel ;
- Améliorer la résolution des contentieux du sport professionnel.

La difficulté rencontrée par le groupe fut la transversalité des thèmes soulevés. En effet, à travers la question de la régulation juridique et éthique, sept thèmes ont été envisagés. Il était donc nécessaire de dégager une ligne commune à travers ces préconisations proches mais également très dissemblables.

La thématique commune fut celle de l'éthique sous l'angle des sept thèmes⁴⁷ que sont :

- le statut des arbitres professionnels,
- la régulation éthique,
- les paris sportifs,
- les licences-clubs,
- les agents sportifs,
- les joueurs formés localement,
- le contentieux sportif.

a. Vers la professionnalisation du statut de l'arbitre

Le groupe de travail a abordé la question du statut de l'arbitre. Il existe une demande forte et convergente des acteurs eux-mêmes qui va dans le sens d'une professionnalisation de leur statut.

L'idée est d'essayer de fournir un statut professionnel de l'arbitre, calqué sur celui des sportifs de haut niveau, tel qu'il est énoncé par la loi du 17 novembre 2015. Le statut de l'arbitre professionnel est à trouver à l'interface de son indispensable indépendance, de la souplesse de sa rémunération et de sa protection sociale renforcée. Il convient de permettre le salariat des arbitres professionnels avec leurs fédérations (**préconisation 4.1**).

47. La question de la lutte contre le dopage n'a pas été intégrée à la feuille de route de la Grande Conférence dans la mesure où un important travail de transposition de la troisième version du Code Mondial Antidopage (CMA) était en cours et a abouti à la décision de l'Agence Mondiale Antidopage de mars 2016 prenant acte de la conformité de la France aux principes du nouveau CMA.

b. Le renforcement des règles éthique comme outil de régulation

Le renforcement des règles d'éthique est ensuite apparu comme nécessaire.

La Charte éthique du CNOSF n'a pas connu « le succès qu'elle mérite » avec en particulier l'absence de décret d'application pourtant prévu par l'article L. 131-8-1 du code du sport. L'idée serait de s'appuyer sur la candidature Paris JO 2024 pour le fixer, sachant que cela sera un des critères retenus pour l'attribution de la ville organisatrice (**préconisation 4.5**).

La question du contrôle de l'éthique de ceux chargés de contrôler l'éthique (pour prévenir des conflits d'intérêts) avec notamment le problème de nominations des membres des commissions d'éthique est fondamentale. Pour cela, il convient de développer un guide spécifiant les comportements des membres et de rappeler les règles relatives à la transparence et à la prévention des conflits d'intérêts (**préconisation 4.6**).

Il est également apparu indispensable que soit établie une charte de bonne conduite pour tous les professionnels du sport et notamment les sportifs professionnels. L'objectif étant d'instaurer et de diffuser des modèles de comportements positifs, pour assurer une appropriation des règles, des principes éthiques et déontologiques, et ce, dès qu'un jeune sportif intègre un centre de formation (**préconisation 4.7**).

c. Le renforcement de la régulation des paris sportifs

En ce qui concerne les paris sportifs, la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture de la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne a encadré l'offre de paris sportifs en ligne. Il ressort à la suite des auditions devant le groupe de travail que cette loi répond de manière relativement équilibrée aux besoins des différents acteurs de ce secteur : opérateurs, fédérations sportives et leurs ligues, joueurs.

Ayant pour objectif d'assainir l'offre illégale, cette loi a également comme but, sans que cela ne soit exhaustif, de prévenir le jeu excessif ou pathologique, de protéger les mineurs et de préserver la sincérité des compétitions.

La lutte contre la manipulation des compétitions sportives est un objectif majeur et tous les mécanismes y concourant doivent être développés. Le risque de manipulation peut concerner toutes les disciplines, quel que soit le montant des mises ou le droit au pari. Il est donc important d'inciter, voire d'obliger le plus grand nombre d'institutions sportives à mettre en œuvre des dispositifs de protection de l'intégrité de leurs compétitions et ce de manière plus coordonnée entre les fédérations et les ligues professionnelles.

La protection de l'intégrité des compétitions relève également d'une problématique d'ordre international sur laquelle le rôle de la France apparaît comme précurseur. C'est dans ce contexte que le groupe de travail a proposé plusieurs préconisations.

Il s'agit, d'une part, au niveau national, d'élargir le champ des conflits d'intérêts et l'imposer aux fédérations ainsi qu'aux ligues professionnelles (**préconisation 4.8**), d'obliger ces dernières à formuler des demandes de croisement de fichiers (**préconisation 4.10**) et à mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation aux risques liés aux paris sportifs (**préconisation 4.9**).

Il s'agit, d'autre part, au niveau international, de travailler sur la mutualisation des systèmes de surveillance et de créer une réelle collaboration avec les acteurs internationaux par le biais de la plateforme nationale de lutte contre les manipulations des compétitions sportives (**préconisation 4.11**).

d. La reconnaissance du dispositif de licence club comme outil de régulation

Le renforcement de la régulation a été également appréhendé au regard de la thématique des « licences club ».

Il serait ainsi pertinent de moderniser le décret « Lamour » et sécuriser les conditions juridiques, administratives, sportives et financières opposables aux associations et clubs qui participent aux compétitions que les fédérations et, le cas échéant, les ligues professionnelles organisent (**préconisation 1.4**)⁴⁸. Il s'agit de pérenniser et d'assurer une équité au sein de la compétition sportive.

Ces règles doivent pouvoir s'appliquer aux sociétés sportives et associations qui évoluent dans un championnat identifié, mais également aux organisations qui y sont liées, afin d'éviter tout contournement de la régulation.

En effet, l'établissement de critères communs à l'ensemble des acteurs d'un championnat national ou d'une compétition européenne permet de veiller à une certaine équité entre les différents clubs. Dans le même temps, le sport professionnel est un secteur économique au sein duquel les entreprises sont à la fois en situation d'adversaires et de partenaires.

Ces conditions que le club doit remplir, reconnues par l'octroi d'une licence ou d'un label, se fondent sur des éléments objectifs tels que la situation sportive, économique, financière, juridique et administrative du club concerné, ainsi que les conditions inhérentes à l'organisation d'événements sportifs. Ces critères sont un sésame, mais aussi un instrument qui permet aux clubs de se structurer et de développer leur projet, tout en se conformant au droit de la concurrence qui pourrait apporter quelques restrictions.

e. la régulation et la préservation de l'éthique par une plus grande transparence des activités de l'agent sportif

La régulation et la préservation de l'éthique a ensuite été analysée sous l'angle de la transparence de l'activité d'agent sportif. Les auditions que le groupe a pu mener sur ce point ont fait apparaître de graves dérives dans l'exercice de cette profession qui devraient être atténuées par un contrôle renforcé. Des dysfonctionnements ont également été relevés concernant la bonne application et le respect de la réglementation, en raison d'un pouvoir fédéral trop limité qui ne concerne surtout que les agents licenciés, auquel échappe une majorité d'acteurs.

Par ailleurs, le contexte international qui vise à déréguler la profession d'agents sportifs isole la réglementation française, particulièrement au sein du football. En effet, lors du congrès de l'été 2013, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) a décidé la suppression du règlement des agents sportifs. La FIFA inscrit sa réforme sous un angle de dérégulation de l'accès de la profession pour rendre plus transparents les flux financiers entre les clubs, les agents sportifs et les joueurs.

Désormais, ne pouvant plus motiver ses décisions sur la détention d'une licence FIFA, la Fédération Française de Football (FFF) risque de rencontrer des difficultés à contrôler les « intermédiaires » qui souhaitent exercer en France. La possibilité de contourner la loi française semble être facilitée. Un risque de discrimination à rebours est ainsi à craindre (**préconisation 4.2**).

Le groupe de travail a donc souhaité orienter les propositions de modification sur le contrôle opéré sur cette activité, et de poursuivre de manière plus spécifique l'objectif de transparence des flux financiers. Il est essentiel de donner les moyens nécessaires aux organes de contrôle

48. La Licence Club est un outil de régulation aussi financière que juridique. A cet égard, il conviendra de se référer à la préconisation 1.4, portée également par le groupe relatif à la régulation financière du sport professionnel.

pour superviser l'activité des agents sportifs, sur le modèle des DNCG, avec notamment le renforcement de l'obligation de communication de documents comptables et éventuellement de prérogatives disciplinaires (**préconisation 4.4**).

Parmi les points développés, la question du double mandat est apparue comme fondamentale. Au-delà des débats que cette question a pu soulever, il a été intéressant de s'interroger sur la suppression de l'interdiction du double mandat. En effet, cette interdiction a engendré des pratiques illégales qui, pour certaines d'entre elles, participent au manque de transparence des flux financiers (**préconisation 4.3**).

f. Le renforcement de l'éthique sportive par le maintien de la politique des joueurs formés localement

Le groupe de travail a reconnu que le dispositif des joueurs formés localement était un élément fondamental de régulation et de formation des jeunes sportifs. La mise en place de ces dispositifs répond à un double objectif de protection et d'amélioration de la formation. Il s'agit d'assurer la présence d'un minimum de joueurs formés localement afin de leur conférer du temps de jeu. Il ressort également que l'objectif du dispositif du « joueur formé localement » consiste à préparer la future reconversion du joueur.

Actuellement, la Commission européenne reproche à la réglementation d'être constitutive, à l'égard des ressortissants étrangers européens, d'une discrimination indirecte à raison de la nationalité. Elle favoriserait ainsi l'accès des joueurs français au marché professionnel. Pour la Commission, cette discrimination indirecte ne peut être justifiée que si elle poursuit un objectif d'intérêt général et que les mesures sont proportionnelles et nécessaires à l'objectif poursuivi.

Il convient donc d'axer l'argumentation de la dérogation sur l'intérêt que présente le passage pour les jeunes joueurs dans les centres de formation des clubs. Ceux-ci offrent non seulement une formation sportive mais également un enseignement qui facilite la reconversion. Un travail approfondi avec la Commission européenne doit être poursuivi afin de faire reconnaître la spécificité du sport au sein des instances européennes (**préconisation 4.13**).

g. La création d'un tribunal du sport

Enfin, le groupe s'est interrogé sur la possibilité d'améliorer les procédures contentieuses relatives aux litiges sportifs.

Un nombre important de litiges ne s'éteint pas au stade de la conciliation. Ils sont alors traités comme des litiges du droit commun. Éclatés entre plusieurs juridictions, avec des délais importants, ils ne sont pas compatibles avec la temporalité du monde sportif. Ce décalage génère de l'incompréhension et une insécurité juridique. En sus, est régulièrement réprouvée la complexité de fonctionnement des deux ordres de juridictions qui ne permet pas d'assouplir le règlement du contentieux. Cet aspect est ensuite exacerbé par la multiplication des voies de recours.

Il s'agit donc de créer une nouvelle juridiction : le tribunal du sport. Celui-ci regrouperait une grande partie des contentieux sportifs et serait capable de rendre des décisions de première instance rapidement, parfois en référé (**préconisation 4.12**).

La procédure de conciliation du CNOSF ne sera pas impactée par la création de ce tribunal du sport, et le choix de résolution par la voie de l'arbitrage demeurera également.

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 4.1 : Permettre le salariat de l'arbitre professionnel, sous couvert des fédérations

Préconisation n° 4.2 : Mieux encadrer la situation des agents sportifs étrangers

Préconisation n° 4.3 : Autoriser le double missionnement des agents sportifs

Préconisation n° 4.4 : Etendre le pouvoir des organes de contrôle de gestion des clubs au contrôle des agents sportifs

Préconisation n° 4.5 : Faire adopter par les fédérations la charte éthique du CNOSF

Préconisation n° 4.6 : Fixer des règles éthiques obligatoires pour le fonctionnement des commissions d'éthique et de déontologie

Préconisation n° 4.7 : Encourager l'établissement de règles de bonne conduite pour tous les professionnels du sport

Préconisation n° 4.8 : Elargir le champ des conflits d'intérêts et l'imposer aux fédérations et aux ligues professionnelles en matière de paris sportifs

Préconisation n° 4.9 : Imposer la mise en place de dispositifs de formation et de sensibilisation en matière de paris sportifs

Préconisation n° 4.10 : Obliger les fédérations et les ligues professionnelles à mettre en œuvre la procédure de croisement de fichiers en matière de paris sportifs

Préconisation n° 4.11 : Favoriser la ratification de la Convention de Macolin et mutualiser les échanges d'informations en matière de paris sportifs

Préconisation n° 4.12 : Créer un tribunal du sport

Préconisation n° 4.13 : Faire reconnaître par la Commission européenne l'intérêt des dispositifs joueurs formés localement pour préserver la formation des sportifs

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 4.1 : PERMETTRE LE SALARIAT DE L'ARBITRE PROFESSIONNEL, SOUS COUVERT DES FÉDÉRATIONS

OBJECTIF ► Modification du statut juridique de l'arbitre.

1. CONSTAT

La loi n° 2006-1294 du 23 octobre 2006 a intégré au sein du code du sport l'article L. 223-3 qui dispose que : « *les arbitres et juges ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leur mission, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique d'un contrat de travail* ».

Depuis une dizaine d'année, les arbitres ont été confrontés à une forte professionnalisation de leur activité avec pour certaines disciplines des enjeux financiers majeurs accompagnés d'une forte médiatisation.

Les auditions des arbitres de différentes disciplines ont fait apparaître une disparité de situations. Alors que certaines fédérations ont permis le salariat d'arbitres pour des missions spécifiques de formation, la majorité des arbitres ont un statut de travailleur indépendant. Ce statut leur permet de cumuler une activité d'arbitrage avec une autre activité professionnelle - situation qui concerne un nombre important d'arbitres. Bien que relativement précaire, ce statut ne crée pas un environnement propice au développement de la performance. Par ailleurs, les arbitres auditionnés font remarquer qu'il est difficile d'allier leur activité d'arbitrage, leur activité professionnelle et leur vie familiale.

Pour autant la question de l'indépendance de l'arbitre au plus haut niveau reste essentielle. De par la nature de ses fonctions l'arbitre se doit nécessairement de rester indépendant. Cette indépendance est cruciale notamment au regard des instances dirigeantes telles que les ligues professionnelles qui organisent les compétitions sur lesquelles les arbitres officient. A défaut, la sincérité des résultats pourrait être mise en doute. D'autres professions exigeant une indépendance « technique », tels les avocats ou les médecins, permettent la mise en œuvre de la situation de salariat.

Une étude sur les statuts et conditions d'exercice des arbitres européens qui a été menée par la Fédération Française de Football montre que la « salarisation » des arbitres est un état de fait généralisé en Europe. En effet, sur treize fédérations majeures interrogées, quatre seulement n'ont pas d'arbitre salarié.

Cette étude indique également que les contrats de travail à temps partiel ou à temps plein permettent après observation de sécuriser l'activité des arbitres et d'élever le niveau de performance, d'arbitrer un plus grand nombre de matchs, d'assister à plus de réunions et enfin de concilier vie privée et vie professionnelle. Le bien-être des arbitres est placé au centre des débats afin que ceux-ci puissent performer au mieux.

2. PRÉCONISATION

Les discussions ont porté sur la possibilité donnée aux fédérations, d'une part, de créer un statut professionnel de l'arbitre et, d'autre part, de pouvoir répondre d'une manière plus flexible aux besoins de certains arbitres. Il s'agit d'une faculté pour les fédérations et non d'une obligation. En effet, certains ne souhaitent pas se professionnaliser ni atteindre des performances européennes ou internationales. Il est également important de maintenir la sécurité qu'apportent les dispositions légales actuelles permettant aux fédérations sportives ou aux instances sportives déconcentrées d'éviter que l'activité d'arbitre pour le secteur amateur comme pour le haut niveau puisse donner lieu à une requalification en contrat de travail, et ce, tout en ouvrant la possibilité pour les fédérations qui le souhaiteraient de salarier tout ou partie de leurs arbitres de haut niveau. Permettre le salariat de certains arbitres c'est aussi s'intéresser à la formation et au devenir de l'arbitre tout en maintenant le caractère indépendant de leur mission d'arbitrage.

Il s'agirait notamment de modifier l'article L. 222-3-3 du code du sport et proposer la faculté pour la fédération de salarier des arbitres.

PRÉCONISATION N° 4.2 : MIEUX ENCADRER LA SITUATION DES AGENTS SPORTIFS ÉTRANGERS

OBJECTIF ► Renforcement de la transparence de l'activité d'agents sportifs.

1. CONSTAT

L'intégrité des compétitions sportives et de ses acteurs doit être préservée. L'activité d'agent sportif fait déjà l'objet de dispositions de nature législative et réglementaire ayant pour objet de réguler cette activité. Elles visent à sécuriser les acteurs en vue de trouver un équilibre entre le maintien de la compétitivité des clubs professionnels et la garantie de l'éthique.

Pour autant, des dysfonctionnements ont été constatés dans la mise en œuvre de ces dispositions qui tendent à réguler l'activité.

L'activité des agents sportifs concerne l'ensemble des fédérations du sport professionnel et plus particulièrement le football. Suivant le développement économique du sport professionnel, elle se déploie dans un contexte par nature européen.

On recense environ 600 agents exerçant en France (631 selon le dernier rapport de la Commission interfédérale des agents sportifs du CNOSEF), dont environ les deux tiers pour le football. 18 fédérations sportives sont concernées.

La profession est encadrée par la loi depuis la loi du 6 juillet 2000 qui a posé les règles de l'accès à la profession, les conditions de son exercice et son contrôle. Son application dépend, pour l'essentiel, des fédérations sportives, sous l'égide du CNOSEF. La Loi n° 2010-626 du 9 juin 2010 encadrant la profession d'agent sportif – modifiée depuis à deux reprises – est aujourd'hui le texte de référence.

De manière générale, la réglementation française tend vers un renforcement de l'éthique et de la défense des intérêts des joueurs (plus d'agrément pour une personne morale, extension des incompatibilités, définition des conditions d'exercice des agents extracommunautaires...), sans que l'effectivité de cette réglementation ne soit pleinement mesurée. Les contrôles sont régulièrement dénoncés comme étant insuffisants alors que les flux financiers, qui peuvent concerner les agents sportifs sont considérables. A titre d'exemple, le montant déclaré des indemnités de transfert aurait ainsi atteint au plan mondial 2,5 milliards d'euros en 2013, montant concentré à plus de 80 % sur les cinq plus grands championnats européens.

Un problème récurrent relève de l'action des agents étrangers et leurs interactions avec les clubs alors même que la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) a récemment allégé les obligations inhérentes au statut d'agent sportif.

Par ailleurs, le contexte international qui vise à déréguler la profession d'agent sportif isole la réglementation française, particulièrement au sein du football. En effet, lors du congrès de l'été 2013, la FIFA a décidé la suppression du règlement des agents sportifs. La FIFA inscrit sa réforme sous un angle de dérégulation de l'accès de la profession pour rendre plus transparents les flux financiers entre les clubs, les agents sportifs et les joueurs.

La réglementation française relative à l'accès de la profession est isolée au niveau européen, voire au niveau international, depuis le changement des règles de la FIFA. Il existe d'importantes distorsions selon les disciplines dans la façon d'appréhender l'exercice par les agents communautaires dans le cadre de leurs prestations de services occasionnelles ainsi que

sur les mesures de compensations mises en place pour permettre à un agent d'exercer sur le territoire français.

Les agents extracommunautaires peuvent intervenir en France au moyen d'une convention de présentation signée par un agent licencié en France, sans avoir à justifier de leur qualité d'agent dans leur pays ou de l'expérience acquise. Il semble que les pré-requis pour exercer la profession soient moins exigeants que pour les ressortissants français. Un risque de discrimination à rebours est donc à craindre.

La prochaine transposition de la directive « Emplois et qualifications » risque d'aggraver les difficultés de mise en œuvre de cette réglementation notamment en imposant un accès partiel à la profession.

Enfin, il semble que le système soit désormais contourné par les ressortissants français qui peuvent s'établir dans un autre État de l'Union européenne pour ensuite demander une reconnaissance de qualification.

2. PRÉCONISATION

Il s'agit de mieux définir les modalités de reconnaissance des qualifications en vue de l'exercice occasionnel de l'activité d'agents sportifs, de renforcer les obligations pour les agents extracommunautaires afin d'exercer sur le territoire français, et de vérifier les conditions de délégations à des préposés des agents.

Il conviendrait également d'affirmer que la loi française est une loi de police qui de fait se saisira de toutes les situations ayant un lien avec l'exercice de l'activité d'agent sportif sur l'ensemble du territoire.

PRÉCONISATION N° 4.3 : AUTORISER LE DOUBLE MISSIONNEMENT DES AGENTS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la transparence de l'activité d'agent sportif.

1. CONSTAT

L'intégrité des compétitions sportives et de ses acteurs doit être préservée. L'activité d'agent sportif fait déjà l'objet de dispositions de nature législative et réglementaire ayant pour objet de réguler cette activité. Elles visent à sécuriser les acteurs en vue de trouver un équilibre entre le maintien de la compétitivité des clubs professionnels et la garantie de l'éthique.

Pour autant, des dysfonctionnements ont été constatés dans la mise en œuvre de ces dispositions qui tendent à réguler l'activité.

L'activité des agents sportifs concerne l'ensemble des fédérations du sport professionnel et plus particulièrement le football. Suivant le développement économique du sport professionnel, elle se déploie dans un contexte par nature européen.

On recense environ 600 agents exerçant en France (631 selon le dernier rapport de la Commission interfédérale des agents sportifs du CNOSE), dont environ les deux tiers pour le football. 18 fédérations sportives sont concernées.

La profession est encadrée par la loi depuis la loi du 6 juillet 2000 qui a posé les règles de l'accès à la profession, les conditions de son exercice et son contrôle. Son application dépend, pour l'essentiel, des fédérations sportives, sous l'égide du CNOSE. La Loi n° 2010-626 du 9 Juin 2010 encadrant la profession d'agent sportif – modifiée depuis à deux reprises – est aujourd'hui le texte de référence.

De manière générale, la réglementation française tend vers un renforcement de l'éthique et de la défense des intérêts des joueurs (plus d'agrément pour une personne morale, extension des incompatibilités, définition des conditions d'exercice des agents extracommunautaires...), sans que l'effectivité de cette réglementation ne soit pleinement mesurée. Les contrôles sont régulièrement dénoncés comme étant insuffisants alors que les flux financiers, qui peuvent concerner les agents sportifs sont considérables. A titre d'exemple, le montant déclaré des indemnités de transfert aurait ainsi atteint au plan mondial 2,5 milliards d'euros en 2013, montant concentré à plus de 80 % sur les cinq plus grands championnats européens.

Une question centrale demeure : l'encadrement de la rémunération des agents. La loi de 2010 a accordé aux clubs la possibilité de rémunérer l'agent du sportif qu'il a recruté ou prolongé. Il ne semble pas pertinent de revenir sur cet acquis, qui correspond à une pratique bien réelle. Au contraire, il semblerait qu'à défaut d'une telle autorisation, les clubs continueraient de payer l'agent du sportif *via* des montages juridiques pouvant être qualifiés d'opaques.

Ainsi, il paraît opportun de s'interroger sur la suppression du double missionnement car, en pratique, celui-ci conduit à ce que les clubs missionnent artificiellement un agent qui est en réalité celui du joueur qu'ils recrutent ou prolongent. Le contrat de médiation est anti daté. Parallèlement, les agents ne sont pas encouragés à communiquer à la fédération leurs contrats conclus avec des sportifs afin de préserver la possibilité d'être mandaté *in*

fine par le club. Ces pratiques freinent la possibilité de contrôler efficacement l'activité d'agent sportif.

2. PRÉCONISATION

Il convient d'envisager l'autorisation de la pratique du double missionnement par le club et par le joueur et, par voie de conséquence, que l'agent sportif puisse être rémunéré par l'une ou par l'autre des parties l'ayant missionné.

PRÉCONISATION N° 4.4 : ETENDRE LE POUVOIR DES ORGANES DE CONTRÔLE DE GESTION DES CLUBS AU CONTRÔLE DES AGENTS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la transparence de l'activité d'agent sportif.

1. CONSTAT

L'intégrité des compétitions sportives et de ses acteurs doit être préservée. L'activité d'agent sportif fait déjà l'objet de dispositions de nature législative et réglementaire ayant pour objet de réguler cette activité. Elles visent à sécuriser les acteurs en vue de trouver un équilibre entre le maintien de la compétitivité des clubs professionnels et la garantie de l'éthique.

Pour autant, des dysfonctionnements ont été constatés dans la mise en œuvre de ces dispositions qui tendent à réguler l'activité.

L'activité des agents sportifs concerne l'ensemble des fédérations du sport professionnel et plus particulièrement le football. Suivant le développement économique du sport professionnel, elle se déploie dans un contexte par nature européen.

On recense environ 600 agents exerçant en France (631 selon le dernier rapport de la Commission interfédérale des agents sportifs du CNOSE), dont environ les deux tiers pour le football. 18 fédérations sportives sont concernées.

La profession est encadrée par la loi depuis la loi du 6 juillet 2000 qui a posé les règles de l'accès à la profession, les conditions de son exercice et son contrôle. Son application dépend, pour l'essentiel, des fédérations sportives, sous l'égide du CNOSE. La Loi n° 2010-626 du 9 Juin 2010 encadrant la profession d'agent sportif – modifiée depuis à deux reprises – est aujourd'hui le texte de référence.

De manière générale, la réglementation française tend vers un renforcement de l'éthique et de la défense des intérêts des joueurs (plus d'agrément pour une personne morale, extension des incompatibilités, définition des conditions d'exercice des agents extracommunautaires...), sans que l'effectivité de cette réglementation ne soit pleinement mesurée. Les contrôles sont régulièrement dénoncés comme étant insuffisants alors que les flux financiers, qui peuvent concerner les agents sportifs sont considérables. A titre d'exemple, le montant déclaré des indemnités de transfert aurait ainsi atteint au plan mondial 2,5 milliards d'euros en 2013, montant concentré à plus de 80 % sur les cinq plus grands championnats européens.

Les montants financiers sont très importants et les opérations de transferts opaques laissent penser que cette activité n'est pas être assez strictement contrôlée.

L'objectif des différentes lois qui ont façonné le régime juridique des agents sportifs est de garantir la moralité et la transparence de l'activité d'agent sportif et des opérations de placements auxquelles ils concourent. A ce jour, il n'existe pas de moyens ni pour les fédérations, ni pour les pouvoirs publics permettant de contrôler les flux financiers, notamment ceux postérieurs à la conclusion d'opérations de placement. Le contrôle demeure très partiel également pour les rétro-commissions ou même les rémunérations limitées à 10 %.

Il convient de confier ce contrôle à un organe en renforçant les obligations de communication de documents comptables. Il existe une nécessité de contrôler a priori les flux financiers. Il s'agit en l'espèce de faciliter et de multiplier les échanges d'informations et de renforcer le contrôle de l'activité d'agents sportifs. L'objectif est donc d'accroître la transparence des flux financiers afin de promouvoir une professionnalisation sécurisée.

2. PRÉCONISATION⁴⁹

Il s'agit de renforcer, au sein de chaque fédération, les missions dévolues aux organes de contrôle de gestion des clubs. Elle aurait donc pour mission supplémentaire de contrôler l'activité des agents sportifs de la discipline et les flux financiers liés aux opérations de placement de joueurs. Cet organe imposerait dans le cadre d'un règlement spécifique des obligations annuelles à la charge de chaque agent sportif licencié de transmission de documents comptables qui permettrait d'effectuer un contrôle approfondi. Il serait également un moyen de vérifier l'usage des sommes perçues par les agents et révéler des pratiques de rétro-commission ou d'exercice illégal de la profession d'agent sportif.

Cet organe pourrait assurer un contrôle sur place et convoquer les agents en cas de besoin avant toute prise de décision. Le fonctionnement de cet organe pourrait s'apparenter aux missions qui sont conférées au commissaire aux comptes. Il pourrait être soumis à l'obligation de déclaration de soupçons à TRACFIN.

49. Cette préconisation s'inscrit dans la logique de la préconisation 1.5 portée par le groupe de travail relatif à la régulation financière du sport professionnel.

PRÉCONISATION N° 4.5 : FAIRE ADOPTER PAR LES FÉDÉRATIONS LA CHARTE ÉTHIQUE DU CNOSF

OBJECTIF ► Renforcement des règles éthiques.

1. CONSTAT

Il est clair que le sport professionnel est confronté à une professionnalisation croissante ; il se doit, pour assurer sa crédibilité, de démontrer que son organisation est basée sur l'équité entre les participants d'une compétition, sur l'intégrité des sportifs et plus généralement de l'ensemble des acteurs du sport.

Il est donc nécessaire de fixer des règles de régulation, qu'elles proviennent des autorités étatiques ou du mouvement sportif. Ces règles, qui visent à préserver l'intégrité des compétitions sportives, sont insuffisamment mises en exergue. Pourtant, il existe déjà au sein de l'arsenal juridique des dispositions relatives à la déontologie.

La Loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport est le dernier exemple notable de cette politique volontariste, avec pour principal objectif de lutter justement contre les dérives, qui se sont développées avec la professionnalisation, l'accroissement des enjeux financiers, l'introduction des paris sportifs, la forte médiatisation des compétitions : on parle ainsi désormais tout autant du résultat ou de la manière dont il est atteint que de dopage, de violence, de trucages de matchs, de corruption, de racisme, etc.

Les pouvoirs des fédérations et des ligues professionnelles en matière de régulation et de définition des obligations éthiques y sont notamment renforcés.

Dans le prolongement de cette loi, une Charte d'éthique et de déontologie du sport français, validée par l'Assemblée générale du CNOSF du 12 mai 2012, a servi d'exemple pour une grande majorité de fédérations sportives agréées. Cette Charte repose sur le respect de l'éthique et du développement durable, sur des valeurs à porter et à médiatiser dans notre société. Parce qu'il est devenu indispensable d'inciter à la moralisation du sport, les fédérations doivent pouvoir édicter d'avantage de règles permettant de garantir plus largement encore une plus grande transparence d'action et de gouvernance pour tous les acteurs de la vie et du mouvement sportif.

Cette appréciation et le renforcement des mesures proposées doivent s'appréhender dans le cadre de l'architecture existante du sport français, via l'impulsion du CNOSF.

L'article L. 131-8-1 du code du sport dispose que : « *Chaque fédération sportive agréée établit une charte éthique et veille à son application. Le contenu, les modalités d'entrée en vigueur et les conditions d'application de cette charte sont définis par décret pris après avis du Comité nationale olympique et sportif français (CNOSF)* ».

A ce jour, le décret définissant les conditions d'application de cette charte n'a pas été publié. Il est important de recenser les valeurs et les principes fondamentaux, outils régulateurs, au sein de chaque activité sportive.

2. PRÉCONISATION

Chaque fédération doit établir une charte éthique et l'adopter. Il conviendrait de publier le décret d'application en prévoyant notamment la qualité des personnes ou organes responsables de son application. Il semble également pertinent de prévoir la nature des sanctions qui pourraient être d'ordre pédagogique (participation à des sessions de formation par exemple).

Le rôle du CNOSF en serait ainsi renforcé.

PRÉCONISATION N° 4.6 : FIXER DES RÈGLES ÉTHIQUES OBLIGATOIRES POUR LE FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

OBJECTIF ► Renforcement des règles éthiques.

1. CONSTAT

Il est clair que le sport professionnel est confronté à une professionnalisation croissante ; il se doit, pour assurer sa crédibilité, de démontrer que son organisation est fondée sur l'équité, notamment entre les participants d'une compétition, sur l'intégrité des sportifs et plus généralement de l'ensemble des acteurs du sport.

Il est donc nécessaire de fixer des règles de régulation, qu'elles proviennent des autorités étatiques ou du mouvement sportif. Ces règles qui visent à préserver l'intégrité des compétitions sportives sont insuffisamment mises en exergue. Pourtant, il existe déjà au sein de l'arsenal juridique des dispositions relatives à la déontologie.

La loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport est le dernier exemple notable de cette politique volontariste, avec pour principal objectif de lutter justement contre les dérives, qui se sont développées avec la professionnalisation, l'accroissement des enjeux financiers, l'introduction des paris sportifs, la forte médiatisation des compétitions : on parle ainsi désormais tout autant du résultat ou de la manière que de dopage, de violence, de trucages de matchs, de corruption, de racisme, etc.

Les fédérations sportives sont soumises au respect de certaines règles déontologiques. En effet, la procédure d'agrément et de délégation vérifie que les exigences de fonctionnement démocratique, de transparence de gestion et de non discrimination et de lutte contre le dopage sont bien respectées. Depuis quelques années nombre d'affaires de corruption touchent les représentants des organisations sportives ou des sportifs. Ces affaires, au delà de leur médiatisation, ont conduit les instances à s'interroger sur la nécessité de créer des codes de déontologie et des comités d'éthique.

C'est ainsi que des fédérations ont créé leur charte relative à l'éthique et à la déontologie. Elles se sont dotées de nouvelles dispositions qui s'intègrent aux autres règlements visant notamment les conflits d'intérêt, la corruption des dirigeants et la transparence des flux financiers. Au regard des différents comités éthiques créés, il apparaît que les modalités de fonctionnement de ces commissions sont très hétérogènes d'une discipline à une autre. En d'autres termes, il n'existe pas de réelles garanties que les règles déontologiques soient appliquées aux membres chargés de « juger » l'éthique au sein de l'organisme. Il revient alors de garantir « l'éthique de l'éthique ».

2. PRÉCONISATION

Dans le cadre de la charte éthique établie en collaboration avec le Comité national olympique sportif français (cf. préconisation n° 4.5), il convient d'encadrer les modalités du fonctionnement des comités déontologiques en créant un guide spécifiant les comportements des membres notamment en cas de conflit d'intérêt. Il s'agit de créer des règles impératives en matière de nomination, de corruption et de transparence. Il s'agit de renforcer les exigences de gouvernance des institutions sportives.

Ces points développés au sein de la charte éthique pourraient se rapprocher des dispositions du projet de loi *Sapin II* relatif à la lutte contre la corruption. Il s'agit en l'espèce de rédiger le décret prévu à l'article L. 131-8-1 du code du sport. Il faudrait, par ailleurs, renforcer le rôle du CNOSF en apportant une précision législative et réglementaire en matière de régulation éthique.

PRÉCONISATION N° 4.7 : ENCOURAGER L'ÉTABLISSEMENT DE RÈGLES DE BONNE CONDUITE POUR TOUS LES PROFESSIONNELS DU SPORT

OBJECTIF ► Renforcement des règles éthiques.

1. CONSTAT

Il est clair que le sport professionnel est confronté à une professionnalisation croissante ; il se doit, pour assurer sa crédibilité, de démontrer que son organisation est basée sur l'équité, notamment entre les participants d'une compétition, sur l'intégrité des sportifs et plus généralement de l'ensemble des acteurs du sport.

La Loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport est le dernier exemple notable de cette politique volontariste, avec pour principal objectif de lutter justement contre les dérives, qui se sont développées avec la professionnalisation, l'accroissement des enjeux financiers, l'introduction des paris sportifs, la forte médiatisation des compétitions : on parle ainsi désormais tout autant du résultat ou de la manière que de dopage, de violence, de trucages de matchs, de corruption, de racisme, etc. Les fédérations sportives sont soumises au respect de règles déontologiques. En effet, la procédure d'agrément et de délégation vérifie que les exigences de fonctionnement démocratique, de transparence de gestion et de non discrimination et de lutte contre le dopage sont bien respectées.

Depuis quelques années de nombreuses affaires de corruption touchent les représentants des organisations sportives ou des sportifs. Ces affaires, au delà de leur médiatisation, ont conduit les instances sportives à s'interroger sur la nécessité de créer des codes de déontologie des comités d'éthique.

Ces règles s'appliquent aux membres des fédérations et ligues professionnelles. Tous les professionnels du sport sont concernés par le respect de ces normes. Il est nécessaire que chacun puisse s'approprier les chartes de bonne conduite : présidents de clubs, entraîneurs, joueurs, arbitres, personnel médical ou administratif, ... en début de saison sportive. Ce respect des règles de bonne conduite (respect de l'arbitre et de l'arbitrage, interdiction de la violence, contrôle des propos tenus en public, interdiction de parier, ...) devrait être renforcé auprès de ces acteurs.

2. PRÉCONISATION

Les joueurs doivent s'approprier les règles et les principes déontologiques. Une articulation des règles déontologiques de la fédération et de la ligue professionnelle doit être menée afin que les joueurs professionnels puissent s'engager sur des principes communs. Ces chartes devront être signées en début de chaque saison. Un observatoire des fédérations doit être mis en place afin d'assurer le suivi du respect de ces règles et de permettre une adaptation aux évolutions sociétales.

Par ailleurs, il convient d'inciter les jeunes à suivre des modules spécifiques de formation sur l'éthique (comportement, expression, l'utilisation des outils de communication tels que les réseaux sociaux, internet,...). Cette formation pourrait être intégrée au sein des centres de formation avec des modules spécifiques sur les thèmes cités plus haut. Cette préconisation pourrait se matérialiser par la création d'un observatoire du respect des règles déontologiques et par la mise en place par les fédérations et les ligues professionnelles de modules de formation.

PRÉCONISATION N° 4.8 : ELARGIR LE CHAMP DES CONFLITS D'INTÉRÊTS ET L'IMPOSER AUX FÉDÉRATIONS ET AUX LIGUES PROFESSIONNELLES EN MATIÈRE DE PARIS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la régulation des paris sportifs.

1. CONSTAT

L'altération des compétitions peut aujourd'hui revêtir différentes formes :

- L'importance des flux financiers peut couvrir des opérations de blanchiment d'argent et les irrégularités financières trop importantes peuvent engendrer des inégalités sportives ;
- Les compétitions peuvent être altérées par la pratique du dopage ;
- La modification des résultats peut aussi résulter de faits de manipulation en lien avec des paris sportifs. Ces faits visent à s'assurer d'un résultat sportif.

La lutte contre les matchs truqués est donc devenue un enjeu majeur pour préserver l'image, la crédibilité et les valeurs du sport.

L'accroissement des paris sportifs en ligne a fait augmenter le nombre de parieurs potentiels. Ainsi, le nombre d'affaires de matchs truqués en lien avec les paris est à la hausse, exposant le sport à de nouveaux risques liés tout particulièrement au développement des nouvelles technologies et à la variété des types de paris.

En mettant en place une régulation des paris sportifs, le législateur a voulu que soit recherché un point d'équilibre qui permette de concilier l'attractivité d'une offre légale sur internet et le respect impératif de grands objectifs tels la préservation de l'intégrité et de la sincérité des compétitions.

Le code du sport prévoit ainsi à l'article L. 131-16 que les fédérations délégataires édictent les règles ayant pour objet d'interdire aux acteurs des compétitions sportives, notamment de parier directement ou par personne interposée sur la compétition à laquelle ils participent et de communiquer à des tiers des informations privilégiées qui sont inconnues du public. Les fédérations ont toutes intégrées ces interdictions à leur règlement, de même que les ligues professionnelles.

Cependant, il appartient aux fédérations de déterminer les acteurs concernés par ces interdictions, ce qui est source d'hétérogénéité selon les disciplines et tend à réduire l'efficacité du dispositif.

En sus, le champ des interdictions est limité aux compétitions auxquelles les acteurs participent, alors qu'en pratique les conflits d'intérêts et l'obtention d'informations privilégiées dépassent la seule compétition d'appartenance. En effet un joueur de 1^{ère} division professionnelle dispose nécessairement d'informations privilégiées sur des acteurs ou équipes de la division professionnelle inférieure, qu'il est susceptible d'utiliser dans le cadre de paris sportifs.

Il conviendrait également de fixer un cadre harmonisé de la notion d'acteurs de la compétition applicable à chaque fédération. L'harmonisation est d'autant plus nécessaire que cette notion d'acteurs de la compétition sert de support à la mise en œuvre de la procédure relative aux

rapprochements de fichiers permettant de vérifier si les interdictions de parier sont bien respectées.

2. PRÉCONISATION

Il est envisagé de préciser dans la loi, le champ des conflits d'intérêts relatifs aux acteurs des compétitions, afin d'assurer l'efficacité et l'homogénéité des règlements fédéraux de l'ensemble des disciplines.

Il s'agit avant tout de proposer l'élargissement du champ des interdictions applicables aux acteurs des compétitions afin que l'ensemble de ceux qui participent à une compétition ouverte aux paris sportifs ne puissent parier ni sur leur compétition ni sur aucune autre compétition ouverte aux paris sportifs au sein de la discipline (y compris s'ils n'y participent pas).

Il est également préconisé de dresser la liste des acteurs des compétitions sportives interdits de parier et que cela s'étende à tous les professionnels du sport.

La mise en place de cette proposition nécessiterait une modification de l'article L. 131-16 du code du sport et l'ajout d'un article en partie réglementaire de ce code afin de dresser la liste exhaustive des acteurs concernés par les interdictions.

PRÉCONISATION N° 4.9 : IMPOSER LA MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION EN MATIÈRE DE PARIS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la régulation des paris sportifs.

1. CONSTAT

L'altération des compétitions sportives peut aujourd'hui revêtir différentes formes :

- L'importance des flux financiers peut couvrir des opérations de blanchiment d'argent et les irrégularités financières trop importantes peuvent engendrer des inégalités sportives ;
- Les compétitions peuvent être altérées par la pratique du dopage ;
- La modification des résultats peut aussi résulter de faits de manipulation en lien avec des paris sportifs.

La lutte contre les matchs truqués est donc devenue un enjeu majeur pour préserver l'image, la crédibilité et les valeurs du sport.

L'accroissement des paris sportifs en ligne a fait augmenter le nombre de parieurs potentiels. Ainsi, le nombre d'affaires de matchs truqués en lien avec les paris est à la hausse, exposant le sport à de nouveaux risques liés tout particulièrement au développement des nouvelles technologies et à la variété des types de paris.

Les mises enregistrées en paris sportifs sont en progression : on note une augmentation de 30 % en 2015 par rapport à l'année 2014. La dynamique de progression de mises relatives aux paris sportifs se poursuit malgré l'absence de compétitions spécifiques. 80 % des mises concernent les disciplines professionnelles (football, rugby, handball, tennis, basketball,...).

La loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture de la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne a encadré l'offre de paris sportifs en ligne. Cette loi a eu pour objectif de concilier l'attractivité d'une offre légale en ligne et le respect impératif de grands objectifs tels la préservation de l'intégrité et de la sincérité des compétitions.

A la suite des auditions programmées par le groupe de travail, il ressort que cette loi répond de manière relativement équilibrée aux besoins des différents acteurs de ce secteur : les opérateurs, les fédérations sportives et leurs ligues ainsi que les sportifs. Ayant pour objectif d'assainir l'offre illégale, cette loi a aussi cherché à prévenir le jeu excessif ou pathologique, à protéger les mineurs et à préserver la sincérité des compétitions.

En vertu de l'article L. 333-1-2 du code du sport, le contrat conclu entre les fédérations sportives ou les organisateurs de compétitions autorisés par les fédérations sportives (selon l'article L. 331-5 du code du sport) et les opérateurs de paris précise les obligations à la charge des opérateurs en ligne en matière de détection et de prévention de la fraude. Il ouvre droit pour les organisateurs à une rémunération tenant compte des frais exposés pour la prévention de cette dernière.

A cet égard, plusieurs fédérations et ligues professionnelles ont mis en place des sessions de formation et de sensibilisation des acteurs de leurs compétitions afin de les informer des interdictions qui les concernent et des risques liés à l'utilisation frauduleuse des paris sportifs ainsi qu'au trucage des rencontres. Ce mode de prévention apparaît utile et efficace.

Cependant, dans de nombreuses disciplines dont les compétitions sont ouvertes aux paris sportifs, aucune démarche de sensibilisation n'a été engagée (ou de façon trop peu systématique et régulière).

2. PRÉCONISATION

Il s'agit de rendre obligatoire pour les fédérations et les ligues professionnelles dont les compétitions sont ouvertes aux paris sportifs la mise en place régulière, au moins une fois par an, de dispositifs de formation et de sensibilisation aux risques liés aux paris sportifs en y associant les directions techniques.

Ces formations devront *a minima* s'adresser aux sportifs, dont ceux inscrits en centre de formation. Au niveau pratique, la mise en place de cette proposition nécessiterait une modification de l'article L. 131-16 et de l'article L. 333-1-2 du code du sport.

PRÉCONISATION N° 4.10 : OBLIGER LES FÉDÉRATIONS ET LES LIGUES PROFESSIONNELLES À METTRE EN ŒUVRE LA PROCÉDURE DE CROISEMENT DE FICHIERS EN MATIÈRE DE PARIS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la régulation des paris sportifs.

1. CONSTAT

L'altération des compétitions sportives peut aujourd'hui revêtir différentes formes :

- L'importance des flux financiers peut couvrir des opérations de blanchiment d'argent et les irrégularités financières trop importantes peuvent engendrer des inégalités sportives ;
- Les compétitions peuvent être altérées par la pratique du dopage ;
- La modification des résultats peut aussi résulter de faits de manipulation en lien avec des paris sportifs.

La lutte contre les matchs truqués est donc devenue un enjeu majeur pour préserver l'image, la crédibilité et les valeurs du sport. Le développement de l'offre de paris en ligne permet de parier pour toutes les compétitions, indépendamment du lieu et de l'organisateur.

L'accroissement des paris en ligne a fait augmenter le nombre de parieurs potentiels. Ainsi, le nombre d'affaires de matchs truqués en lien avec les paris est à la hausse, exposant le sport à de nouveaux risques liés tout particulièrement au développement des nouvelles technologies et à la variété des types de paris.

Les mises enregistrées en paris sportifs sont en progression : on note une augmentation de 30 % en 2015 par rapport à l'année 2014. La dynamique de progression de mises relatives aux paris sportifs se poursuit malgré l'absence de compétitions spécifiques. 80 % des mises concernent les disciplines professionnelles (football, rugby, handball, tennis, basketball,...).

En mettant en place une régulation des paris sportifs, le législateur a voulu que soit recherché un point d'équilibre qui permette de concilier l'attractivité d'une offre légale sur internet et le respect impératif de grands objectifs tels que la lutte contre l'addiction, la préservation de l'intégrité et de la sincérité des compétitions.

La loi du 1er février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs prévoit que les fédérations édictent des règles particulières en matière de paris sportifs visant notamment à interdire aux acteurs des compétitions de parier sur ces compétitions (article L. 131-16 du code du sport). Le principe même de l'existence de cette interdiction avait été prévu par la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 en son article 32.

La politique de régulation des paris sportifs conduite par l'Etat et les acteurs concernés n'a cessé de se renforcer tant sur le plan de la prévention que de la répression.

En application de la loi n° 2012-158 du 1er février 2012, l'article L.131-16-1 a été intégré au code du sport : les fédérations sportives délégataires peuvent demander à l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL) d'effectuer un rapprochement des informations qu'elles détiennent sur les acteurs de compétitions (qu'elles organisent ou qu'elles autorisent) qui sont interdits de jeux ou de paris en ligne sur ces compétitions, avec celles relatives aux opérations

de jeux détenues par les opérateurs agréés, en vue de la mise en œuvre d'une éventuelle procédure disciplinaire.

Depuis la mise en place de cette procédure, peu de demandes de croisement de fichiers ont été effectuées auprès de l'ARJEL, bien qu'elle ait été accueillie très positivement par les acteurs.

2. PRÉCONISATION

Parallèlement à la mise en œuvre de sessions de formation sur les risques liés aux paris sportifs, il conviendrait d'imposer aux fédérations et aux ligues professionnelles de procéder aux demandes de croisement de fichiers de manière périodique. Cette procédure de « contrôle » pourrait être un indicateur intéressant de la politique de sensibilisation mise en place.

Il s'agit de renforcer les principaux objectifs de la loi relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne notamment ceux de la préservation de la sincérité des compétitions et de la protection des acteurs.

Il est pour cela préconisé de modifier l'article L. 131-16-1 du code du sport ainsi que sa déclinaison au sein de la partie réglementaire du même code.

PRÉCONISATION N° 4.11 : FAVORISER LA RATIFICATION DE LA CONVENTION DE MACOLIN ET MUTUALISER LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS EN MATIÈRE DE PARIS SPORTIFS

OBJECTIF ► Renforcement de la régulation des paris sportifs.

1. CONSTAT

La lutte contre les matchs truqués est donc devenue un enjeu majeur pour préserver l'image, la crédibilité et les valeurs du sport. Le développement de l'offre de paris en ligne permet la prise de paris pour toute compétition, indépendamment du lieu et de l'organisateur. La régulation des paris sportifs doit être envisagée concomitamment aux niveaux national et international.

Sur le plan national, les lois de 2010 et de 2012 ont prévu des dispositions de régulation. Cependant, ces dispositifs seront réellement efficaces si la régulation et la surveillance s'opèrent au niveau international.

Pour renforcer la coordination internationale, la convention internationale de lutte contre les manipulations sportives vise à instaurer un cadre juridique international pour prévenir et combattre la manipulation des résultats sportifs, et notamment le truquage de matchs.

L'intérêt d'une convention internationale en l'espèce est de promouvoir une approche qui permet de définir des normes et des principes acceptés d'un commun accord afin de prévenir, détecter et sanctionner la manipulation des compétitions sportives.

La convention, ouverte à la signature des États depuis septembre 2014, a été signée par 22 États : Allemagne, Arménie, Azerbaïdjan, Bulgarie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Géorgie, Grèce, Islande, Lituanie, Luxembourg, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Russie, Serbie, Suisse et Ukraine. À ce jour, elle n'a été ratifiée uniquement par 2 États : un État membre de l'Union Européenne (Portugal) et un État membre hors de l'Union Européenne (Norvège).

Pour rappel, elle doit - pour être mise en œuvre - être nécessairement ratifiée *a minima* par cinq États dont trois membres du Conseil de l'Europe. La convention mettant en jeu des compétences mixtes (Union Européenne/État membre), inextricablement liées, cela implique que l'Union Européenne et les États membres signent et ratifient, ensemble, ce texte en vue de sa mise en œuvre.

Les compétences de l'Union Européenne mobilisées par la convention sont :

- une compétence d'appui sur le sport (article 165 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne - TFUE) qui couvre la plupart des articles des chapitres II et III de la convention qui portent sur la prévention et l'échange d'informations.
- des compétences partagées (Union Européenne / États Membres), notamment celles qui concernent les échanges de données personnelles (article 16 du TFUE), aux fins de faciliter les échanges d'informations entre le mouvement sportif, les autorités publiques et les opérateurs de paris (chapitre III de la convention) ;

- des compétences exclusives (articles 82.1 et 83.1 du TFUE), notamment celles qui concernent la coopération judiciaire et les sanctions pénales revêtant une dimension transfrontière (chapitre IV de la convention).

La Commission a, depuis mars 2015, proposé deux textes de décisions (adoptés préalablement par le collège des Commissaires) pour la signature de l'Union Européenne.

À ce jour, le principe des deux décisions est maintenu mais la décision en matière pénale est très allégée.

Parallèlement, la France a mis en place la plateforme de lutte contre les manipulations des compétitions conformément à l'article 13 de cette convention. Cette plateforme a pour objectif de :

- servir de centre d'information, collectant et transmettant des informations pertinentes pour la lutte contre la manipulation de compétitions sportives aux organisations ;
- coordonner la lutte contre la manipulation des compétitions sportives ;
- recevoir, centraliser, analyser les informations relatives aux paris atypiques et suspects sur les compétitions sportives se déroulant sur le territoire de chaque État et émettre des alertes le cas échéant ;
- transmettre des informations aux autorités publiques ou aux organisations sportives et/ou aux opérateurs de paris sportifs sur de possibles infractions aux lois ou aux règlements sportifs ;
- coopérer avec toutes organisations et autorités pertinentes au niveau national et international, incluant les plateformes nationales des autres Etats.

2. PRÉCONISATION

Il est nécessaire de poursuivre les échanges pour permettre une ratification de cette convention. En effet, chaque pays signataire pourra créer sa plateforme ce qui favorisera une réelle coopération internationale pour prévenir les risques. Il est nécessaire de communiquer avec les autres pays qui réglementent différemment les paris sportifs, tout particulièrement avec les organisations asiatiques, sources de nombreux sites illégaux de paris.

De même, la collaboration semble devoir être intensifiée entre les différents acteurs pour mutualiser les systèmes de monitoring. En effet, différents systèmes de surveillance sont actuellement mis en place, pilotés soit par les fédérations, les instances publiques ou olympiques. La création d'un réseau permettrait d'accroître la surveillance.

Dans le cadre de la présidence néerlandaise de l'Union Européenne, il convient de s'associer aux échanges pour soutenir la convention en lien avec le Conseil de l'Europe et de développer la coopération internationale avec l'appui de la plateforme.

PRÉCONISATION N° 4.12 : CRÉER UN TRIBUNAL DU SPORT

OBJECTIF ► Simplification et adaptation des procédures contentieuses.

1. CONSTAT

Les litiges en matière sportive, notamment lorsque le conflit résulte d'une décision prise par une fédération dans l'exercice de prérogatives de puissance publique ou en application de ses statuts, sont soumis à des procédures susceptibles de faire intervenir trois niveaux de décision préalablement aux trois degrés de juridiction compétents dans le champ de la justice administrative. Au croisement de ces procédures s'ajoute l'obligation de recourir à la procédure de conciliation du CNOSF pour la majorité des contentieux sportifs, prévue par les articles L. 141-4 et R. 141-5 et suivants du code du sport.

Pour répondre à certaines situations, les procédures d'urgence peuvent être utilisées pour s'assurer de la légalité des actes des fédérations délégataires (référé liberté et référé suspension). Le contentieux sportif bénéficie donc de toutes les voies de recours « classiques », et notamment celles pouvant répondre rapidement à un litige. La juxtaposition des ordres de juridiction et la multiplication des voies de recours peuvent faire naître des difficultés inextricables, comme l'ont montré les derniers dossiers d'accession en ligue 2 au sein du championnat de France de football ou dans d'autres disciplines, symbole de l'inadaptation de l'organisation contentieuse.

En fonction des différents types de contentieux, les procédures divergent, laissant une impression de lenteur, d'éclatement et même d'incertitude. En effet, s'agissant des décisions disciplinaires, le litige sera d'abord traité au niveau fédéral puis éventuellement en cas d'échec de la conciliation et après épuisement des voies de recours disciplinaires internes, auprès des tribunaux (CE, sect., 13 juin 1984, Assoc. « Handball club de Cysoing »). En revanche, s'agissant des décisions ne relevant pas de la procédure disciplinaire, l'échelon fédéral n'est pas compétent et le litige relèvera de la seule commission de conciliation et des tribunaux.

Cette complexité peut s'avérer préjudiciable en ce qu'elle risque d'allonger le délai de traitement du litige. L'objectif serait donc de clarifier les procédures existantes, de concilier les contraintes de délais de traitement du litige à celles du temps sportif. En ce sens, des adaptations apportées à la procédure de conciliation (décret n°2015-651 du 10 juin 2015) ont permis de réduire le délai de recours contentieux à un mois au lieu de deux et les délais de 15 jours au lieu d'un mois aux parties. Il convient de poursuivre ces adaptations afin de rendre le contentieux sportif plus accessible dans la continuité de la procédure de la conciliation, et plus rapide et efficace en vue de s'adapter au temps du sport et des sportifs.

2. PRÉCONISATION

Il s'agit de créer un tribunal du sport compétent en première instance pour tous les litiges sportifs relevant des juridictions judiciaires et administratives, à l'exception du contentieux pénal, fiscal et prud'homal, capable d'intervenir rapidement, c'est-à-dire en référé et selon un délai préfix. La conciliation du CNOSF ne serait pas impactée.

Cette préconisation nécessite une modification des codes de procédure civile, de l'organisation judiciaire, de justice administrative, du travail. Elle pourrait s'inscrire dans le projet de la loi « justice du 21^{ème} siècle », en cours de discussion au Parlement.

PRÉCONISATION N° 4.13 : FAIRE RECONNAITRE PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE L'INTÉRÊT DES DISPOSITIFS JOUEURS FORMÉS LOCALEMENT POUR PRÉSERVER LA FORMATION DES SPORTIFS

OBJECTIF ► Maintien de la politique des joueurs formés localement.

1. CONSTAT

Les dispositifs « joueurs formés localement » (JFL) ou « joueurs issus des filières de formation française » (JIFF) trouvent leur fondement juridique de l'article L. 131-16 du code du sport.

Ces dispositifs, prévus par les fédérations nationales comme internationales, sont indispensables pour préserver la formation locale des jeunes joueurs et l'équilibre des compétitions. Si la raison impérieuse d'intérêt général de tels mécanismes ne fait plus débat, il est nécessaire de stabiliser la nécessité et la proportionnalité du dispositif au regard du droit de l'Union européenne en matière de concurrence et de liberté de circulation des travailleurs.

Ces dispositifs répondent à un double objectif de protection et d'amélioration de la formation. Il s'agit d'assurer la présence d'un minimum de joueurs formés localement afin de leur conférer du temps de jeu. Le statut de « joueur formé localement » est indépendant de sa nationalité. Il a pour objectif de créer une plus grande équité dans les compétitions entre clubs, une amélioration des performances de l'équipe nationale et un renforcement de l'identité locale des clubs.

En avril 2013, la Commission européenne a commandé une étude auprès des universités de Liverpool et Hedge Hill qui a conclu que le nombre de joueurs formés localement avait augmenté sans que l'on puisse certifier que cette augmentation ait satisfait les objectifs visés ci-dessus, que l'augmentation des JFL n'avait pas restreint la liberté de mouvement des joueurs. Il ressort également de cette étude que l'objectif du JFL est de préparer la reconversion du joueur.

Actuellement, la réglementation française semble se voir reprocher d'être constitutive, à l'égard des ressortissants étrangers européens, d'une discrimination indirecte en raison de la nationalité dans la mesure où elle favoriserait l'accès des joueurs français au marché professionnel. Pour la Commission européenne, cette discrimination indirecte ne peut être justifiée que si elle poursuit un objectif d'intérêt général et que les mesures sont proportionnées et nécessaires à l'objectif poursuivi.

L'objectif d'intérêt général de développement de la formation est reconnu tant par le juge communautaire que par les autorités européennes. En effet, dans une décision récente de la Cour de Justice, il a été admis que l'objectif consistant à encourager le recrutement de la formation des jeunes joueurs peut justifier des restrictions à la libre circulation des travailleurs. Par ailleurs, la Commission européenne et le Parlement européen ont admis la pertinence et la nécessité de la règle des joueurs formés localement par le respect de quotas qui devraient être compatibles avec les dispositions du traité relatives à la circulation des personnes.

La Commission est ainsi particulièrement vigilante quant à la proportionnalité et à la nécessité de la mesure au regard de l'objectif poursuivi. Il s'agit principalement de la définition du statut du joueur (nombre d'années de licence, âge limite...) et de la mise en place du quota de joueurs formés localement.

2. PRÉCONISATION

Une solution fondée sur des nombres de joueurs étrangers ou de non sélectionnables ne peut être envisagée car elle serait considérée comme une discrimination directe et contraire au Traité. C'est pourquoi il convient de privilégier l'introduction d'une disposition reposant sur des quotas de joueurs formés localement, solution qui devra faire l'objet d'un dialogue approfondi avec la Commission européenne. L'argument principal étant la nécessité de préserver la formation des sportifs.

Il s'agit donc de poursuivre la collaboration avec la Commission européenne dans le cadre des projets d'études et de faire reconnaître la spécificité du sport au regard des dispositions européennes. La dérogation est fondée sur la nécessité pour les jeunes joueurs d'intégrer les centres de formation de clubs. En effet, seuls ceux-ci pourraient offrir non seulement une formation sportive mais également un enseignement qui faciliterait leur reconversion future.

PARTIE 5

LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL FÉMININ DES ENJEUX D'ÉGALITÉ ET DE PERFORMANCES

AVANT-PROPOS

1. CONTEXTE

Bien que le sport professionnel féminin ait connu une croissance importante depuis le milieu des années 1970, il continue d'exister une très grande disparité dans la reconnaissance du sport professionnel pour les hommes et pour les femmes.

Du point de vue des structures, seule la ligue nationale de volley-ball gère et organise le premier niveau national de compétition féminine. Dans les six autres disciplines sportives en équipe concernées par des secteurs professionnels, les compétitions féminines sont gérées et organisées soit par une ligue fédérale dédiée (basketball, handball), soit par une commission fédérale dédiée (football, hockey-sur-glace), soit par une commission fédérale des compétitions (rugby, cyclisme).

S'agissant des clubs sportifs, seuls sept sont constitués sous forme commerciale tandis que l'on en dénombre 118 dans les ligues professionnelles des sports en équipe masculins. Aucun des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les championnats nationaux des sports en équipe n'a atteint les seuils prévus par les articles L. 122-1 et R. 122-1 du code du sport rendant obligatoire la création d'une société sportive. S'agissant des centres de formation agréés en application de l'article L. 211-4 du code du sport, moins de 20% sont destinés à des sportives. Ils sont exclusivement concentrés dans les disciplines du basketball, du handball et du volley-ball.

Par rapport à un certain nombre de clubs masculins, le modèle économique des clubs féminins repose essentiellement sur les subventions publiques puis sur le partenariat avec des acteurs privés (sponsoring ou mécénat). Les recettes de billetterie sont marginales et les droits de retransmission télévisuels sont quasi nuls. Des disparités importantes demeurent dans les ressources financières que les collectivités locales consacrent pour des clubs sportifs évoluant à même niveau selon qu'il s'agisse d'équipes masculines ou d'équipes féminines.

Si la médiatisation du sport féminin demeure faible et génère peu de ressources financières, des évolutions notables en France et à l'international démontrent des potentiels de développement importants. Signe de ces évolutions, certains médias télévisés développent désormais de véritables stratégies de diffusion de sports pratiqués par des femmes.

2. DÉFINITION ET ENJEUX

Les constats et observations préliminaires amènent à interroger la réalité du sport professionnel féminin. La professionnalisation des sportives (contrat de travail et rémunération) reste une réalité peu répandue et, lorsqu'elle l'est, qui ne permet souvent pas de se dispenser d'une double activité professionnelle (ou de professionnalisation). A titre d'exemple, en football, 100 joueuses sont sous contrats fédéraux sur 250 joueuses de première division, dont seulement 50% à plein temps. A titre de comparaison, les clubs de la ligue de football professionnel

rassemblent 975 joueurs professionnels pour un salaire mensuel moyen de 49 000 € en Ligue 1 et 9 500 € en Ligue 2.

A ce jour, il paraît plus opportun de parler de compétitions féminines de l'élite nationale que de sport professionnel féminin. C'est donc bien la professionnalisation de l'élite nationale du sport féminin qui doit être développée pour répondre à des enjeux d'égalité mais aussi de performance sportive et économique.

a. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : un enjeu politique

Alors que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel, les femmes n'ont aujourd'hui pas les mêmes chances que les hommes, dans les sept sports en équipe ayant un secteur professionnel, de pouvoir exercer professionnellement leur pratique sportive. Il convient de préciser que les entreprises de 50 salariés et plus sont tenues d'établir un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise (art. L. 2323-47 et L. 2323-57 du code du travail). Si ces conditions ne sont pas remplies, les entreprises de plus de 50 salariés ne peuvent pas soumissionner à des marchés publics, à des concessions de travaux publics, à des contrats de partenariats ni à des délégations de services publics.

Dès lors qu'une fédération sportive a structuré un secteur professionnel tel que prévu par les articles L. 131-1 et 2 du code du sport, il devrait être instauré l'obligation d'établir et de diffuser annuellement un bilan « égalité » portant sur les différences de structuration et d'accès à la filière sportive professionnelle entre les femmes et les hommes (**préconisation 5.2**).

Par ailleurs, de nombreux témoignages de dirigeant-e-s de clubs sportifs féminins révèlent l'existence de certaines discriminations locales, notamment en rapport aux subventions des collectivités territoriales et aux accès des enceintes sportives où des disparités au désavantage des clubs féminins professionnels ou de l'élite nationale peuvent apparaître au profit de clubs masculins qui évoluent dans un championnat moins élevé, y compris dans des disciplines différentes. La dénonciation de telles pratiques et la mise en place de valorisation de bonnes pratiques permettraient d'affirmer le principe constitutionnel de l'égalité entre les femmes et les hommes mais aussi, et surtout, de soutenir les enjeux sportifs, économiques et médiatiques liés au développement du sport professionnel féminin (**préconisation 5.12**).

b. La structuration des clubs féminins : un enjeu sportif

Les auditions et les approfondissements apportés aux préconisations visant une meilleure structuration du sport professionnel féminin démontrent des enjeux stratégiques pour les fédérations sportives. Face à une concurrence internationale croissante, les conditions actuelles ne permettent plus aux clubs français d'être très compétitifs dans les compétitions européennes. Ce contexte n'est pas non plus favorable à la performance régulière des équipes nationales.

Engager et accompagner les fédérations sportives dans une démarche de structuration du sport professionnel féminin nécessite d'aller plus loin que les plans de féminisation initiés depuis 2013. L'enjeu est de construire un modèle qui affirme une responsabilité mieux partagée et mieux prise en compte pour organiser le suivi socioprofessionnel (même si la loi du 27 novembre 2015 tend en ce sens) et pour valoriser le rôle social du sport professionnel féminin.

En effet, outre les difficultés d'accès au statut de sportif professionnel et en dehors des sportives inscrites sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau, la plupart des femmes qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale ne disposent d'aucun dispositif social

ou sportif qui leur permette de poursuivre dignement et durablement une carrière sportive. Une disponibilité accrue et, surtout, un accompagnement adapté de la part des fédérations sportives seraient propices à la professionnalisation des compétitions féminines de l'élite nationale (**préconisation 5.5**).

Ceci supposerait une évolution importante des conventions d'objectifs pour que les fédérations soient accompagnées dans cette démarche. La fixation d'indicateurs sur la structuration et sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport professionnel permettrait aux fédérations sportives engagées, ou leurs clubs féminins affiliés, d'avoir accès à des dispositifs favorables à une structuration accélérée (**préconisation 5.1**).

Les besoins de structuration devraient particulièrement porter sur les structures de formation des joueuses avec la nécessité d'affirmer une meilleure prise en compte de la reconversion et du suivi socioprofessionnel.

Il ne paraît pas envisageable de rendre systématiquement éligibles les centres de formation des clubs sportifs agréés par le ministère chargé des sport à la captation de la taxe d'apprentissage des entreprises assujetties. Néanmoins, des mutualisations entre différents clubs féminins et masculins, d'une même discipline ou de plusieurs, devraient d'abord être accompagnées par les fédérations sportives. Des centres de formation d'ampleur et structurés pourraient davantage être en capacité de répondre aux critères d'un centre de formation d'apprentis (CFA), structure éligible à la captation d'une partie de la taxe d'apprentissage. En ce sens, des synergies importantes peuvent être trouvées avec les sports professionnels masculins.

La structuration des clubs sportifs féminins et des centres de formation au métier de sportif-ive-s professionnel-le-s est une condition nécessaire pour accroître l'attractivité des investissements privés et des annonceurs.

Pour y parvenir, la structuration des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale nécessite de développer la professionnalisation des compétences managériales et commerciales (**préconisations 5.3 et 5.4**).

c. Accroître l'accompagnement financier du sport d'élite féminin : un enjeu économique

Face au recul des financements publics, les clubs féminins des compétitions de l'élite nationale sont et seront de plus en plus confrontés, plus que les clubs professionnels masculins, à des difficultés économiques. Ce constat risque de peser sur la capacité à maintenir des compétitions nationales attractives. Il apparaît donc nécessaire d'accroître la capacité des clubs sportifs de l'élite nationale à mobiliser des financements privés.

L'amélioration de l'efficacité du mécénat est une première solution à envisager. Cette amélioration nécessite de sécuriser le dispositif afin que les potentiels mécènes encourrent moins de risque à voir leurs dons être requalifiés en « sponsoring » par l'administration fiscale. Il conviendrait également de permettre l'accès au mécénat des clubs organisés sous forme associative mais assujettis aux impôts commerciaux (**préconisation 5.6**). Ceci nécessite de réviser le bulletin officiel des finances publiques (BOFiP).

La création de structures d'investissements (fonds de dotation, fondations, SOFICA) serait un deuxième axe à privilégier. Il renvoie néanmoins à la nécessité d'accompagner la structuration des clubs sportifs féminins afin qu'ils soient en capacité de mobiliser de tels dispositifs (**préconisation 5.7**).

La mesure la plus favorable à l'accompagnement financier du sport d'élite féminin serait la création d'un crédit d'impôt au profit des entités sportives engagées dans des compétitions nationales génératrices de spectacle sportif calé sur le modèle du crédit d'impôt cinéma instauré par la loi n° 2003-1311 du 30 décembre 2003 de finances pour 2004 (article 88). Ce

crédit d'impôt serait mobilisable par les clubs sportifs assujettis aux impôts commerciaux, quel que soit leur forme juridique. Un conditionnement de ce crédit d'impôt à un plafond budgétaire de la structure éligible permettrait de cibler particulièrement les clubs sportifs féminins et les clubs professionnels masculins d'envergure modeste (**préconisation 5.8**).

d. La médiatisation du sport féminin : la pierre angulaire de la professionnalisation

La médiatisation croissante du sport féminin a pour effet que les droits à retransmettre les compétitions sportives sont de moins en moins gratuits.

Il est désormais courant, de la part d'organismes de compétitions sportives, de proposer dans le même appel à candidatures pour l'acquisition de droits d'exploitation audiovisuelle la cession des droits de compétitions masculine et féminine de leur discipline. Or, même si l'association de la commercialisation des compétitions masculine et féminine dans le même processus de cession de droits peut présenter l'avantage d'imposer une obligation de couverture des compétitions féminines, cette pratique semble en fait peu contrôlée par des organisateurs soucieux de ne pas remettre en cause de façon globale l'exposition de la compétition masculine. Cette stratégie aboutit souvent à la non-exploitation de certains droits acquis par des médias télévisés, dont nombre de compétitions féminines.

A défaut d'un découplage des droits, entre compétitions masculines et féminines, dans le cadre des appels à candidatures, un accroissement des fenêtres et des opportunités de visibilité du sport féminin, de nature à contribuer au développement de ce secteur, pourrait être facilité par l'instauration de mécanismes de sous-licences et de circulation des droits permettant d'éviter les pratiques de « gel de droits ».

Sachant qu'il est possible d'orienter des lots constitués, il serait intéressant de favoriser tant des offres couplées que des « acheteurs couplés » qui s'entendent sur l'exploitation des droits acquis.

Si les appels d'offres couplés restent majoritaires en France, certaines organisations internationales, à l'instar de la Women Tennis Association (WTA), commercialisent désormais des droits sur des compétitions exclusivement féminines qui génèrent des recettes annuelles croissantes. En France, de récentes audiences nationales importantes sur des compétitions féminines démentent le préjugé de l'inexistence d'un public intéressé pour ce type de spectacle sportif.

Aussi, les stratégies qui s'affirment de plus en plus de la part de diffuseurs et d'annonceurs potentiels démontrent que les droits de retransmission des compétitions sportives féminines sont aujourd'hui considérés comme étant un marché d'avenir. Les acteurs du sport devraient être accompagnés pour en prendre pleinement conscience. Pour autant, les stratégies visant à proposer des offres couplées relatives aux droits de diffusion des compétitions masculines et féminines devraient être privilégiées.

A l'instar de l'exemple britannique qui, sous l'égide de UK Sport, a permis de développer la médiatisation de la plupart des sports olympiques dans la perspective des Jeux Olympiques de Londres en 2012, il serait intéressant de créer un espace de concertation des médias sur la médiatisation du sport professionnel féminin. Ce travail pourrait prendre la forme d'une conférence permanente placée sous l'égide du CSA (**préconisation 5.9**).

Par ailleurs, il conviendrait de réviser le décret dit « télévision sans frontière » (TSF). Il serait opportun que les phases finales des compétitions internationales, tant des équipes nationales que des équipes de clubs français, puissent y être inscrites, qu'il s'agisse de collectifs masculins ou féminins. En s'inspirant de textes pris chez certains partenaires européens, une révision de la rédaction actuelle permettrait de réduire la liste actuelle tout en répondant aux enjeux

d'une diffusion en accès libre de davantage de sports mettant en jeu des collectifs féminins (préconisation 5.10).

e. Accompagner les fédérations sportives dans leur capacité à médiatiser le sport féminin.

Une médiatisation accrue du sport féminin passe par la capacité à « feuilletonner » les disciplines. Or, actuellement, la focalisation quasi exclusive sur la médiatisation de phases finales de certaines équipes nationales ne permet pas de suivre régulièrement les performances des meilleures sportives.

Si la diffusion des équipes nationales est une priorité pour les fédérations sportives et certains médias, il serait nécessaire d'« événementialiser » les championnats nationaux de première catégorie. Il serait donc nécessaire d'accompagner les fédérations sportives dans leur capacité à médiatiser tant le sport professionnel féminin que leurs équipes nationales féminines (préconisation 5.11).

Il convient de préciser qu'une médiatisation accrue des compétitions de clubs féminins devrait participer à l'émergence d'une économie plus favorable pour installer les athlètes dans de meilleures conditions de performance. Une visibilité accrue et des niveaux de jeu plus denses permettraient un intérêt accru pour l'investissement financier de la part de partenaires privés.

La professionnalisation du sport féminin passe par un triptyque « structuration – financement – médiatisation » dans lequel mettre en place des leviers favorables à l'instauration d'un cercle vertueux de développement devrait être bénéfique tant pour les résultats sportifs que pour la pratique sportive pour tous. C'est donc l'ensemble des acteurs sportifs, politiques, médiatiques et économiques concernés, de près ou de loin, par le champ du sport professionnel qui peuvent bénéficier du développement du sport professionnel féminin.

Aussi, l'engagement des acteurs concernés dans ce cercle vertueux passe par une volonté politique des acteurs publics et fédéraux. Cependant, l'imposition de certains modèles à l'ensemble des disciplines sportives en équipe concernées par un secteur professionnel ne devrait pas être privilégiée. L'enjeu est de pouvoir explorer d'autres voies de structurations et d'organisations pour essayer d'éviter certains écueils vécus dans le sport professionnel.

DE LA CRÉATION D'UNE LIGUE PROFESSIONNELLE SPÉCIFIQUE

Afin d'élargir les possibilités d'aide ou d'accompagnement des clubs sportifs féminins que certaines fédérations ne prennent pas suffisamment en compte, l'opportunité que le législateur puisse permettre la création de deux ligues professionnelles, une pour les compétitions féminines et l'autre pour les compétitions masculines, semble être une solution évidente.

A ce jour, l'article L. 132-1 du code du sport ne prévoit que la possibilité, pour une fédération sportive, de créer une ligue professionnelle. Néanmoins, une interprétation extensive du code du sport permettrait également d'autoriser la création d'une deuxième ligue professionnelle pour gérer et organiser les compétitions féminines. En ce sens, une modification législative ne serait donc pas nécessaire.

Mais c'est surtout la faiblesse générale de structuration des clubs féminins et la non-identification d'une plus-value réelle à la création d'une ligue professionnelle dédiée qui engagent à ne pas préconiser un tel modèle. Il convient toutefois de préciser qu'avec une professionnalisation croissante des sports féminins en équipe, qu'elle soit accompagnée ou

non, les clubs qui participent aux compétitions féminines de l'élite nationale auront d'autant plus tendance à s'engager dans cette voie que les fédérations sportives seront insuffisamment actives pour gérer et organiser ces activités.

DE L'IMPOSITION DE CRÉER UNE ÉQUIPE FÉMININE DANS CHAQUE CLUB PROFESSIONNEL MASCULIN

Certains avancent l'idée que l'absence d'une économie solide du sport féminin impose l'organisation d'une équipe masculine et d'une équipe féminine dans un même club professionnel.

L'analyse des expériences étrangères et françaises qui associent une équipe féminine professionnelle à une équipe masculine engage à ne pas généraliser ce modèle. Si certains clubs professionnels, notamment dans le football, ont développé une équipe féminine, il convient de noter que les modèles économiques des équipes professionnelles masculines sont généralement trop fragiles pour systématiser une telle architecture. Ce modèle ne peut, économiquement parlant, être viable que pour les clubs disposant des plus gros budgets.

Par ailleurs, si ce modèle viserait à promouvoir un mécanisme de solidarité entre le sport professionnel masculin et le sport professionnel féminin, il écarte le constat que la diversité des clubs professionnels permet un maillage territorial favorable aux petites et moyennes villes. Diverses expériences démontrent que des clubs professionnels féminins peuvent se développer durablement dans des territoires sans devoir être dépendant d'une structure « masculine ».

Outre l'enjeu de l'animation et de la cohésion sociale de tous les territoires à travers le spectacle sportif, les constats visant à ne pas généraliser le modèle interrogé permettent une affirmation symbolique de la capacité d'autonomie des femmes.

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 5.1 : Prévoir une contractualisation Etat – fédérations sur la structuration des clubs féminins inscrits dans les compétitions de l'élite nationale

Préconisation n° 5.2 : Instaurer un bilan annuel sur la structuration des ligues nationales féminines et sur l'égalité avec les secteurs masculins

Préconisation n° 5.3 : Instaurer un dispositif d'aide à l'emploi de manager pour les clubs féminins de l'élite nationale

Préconisation n° 5.4 : Mobiliser le dispositif « reconversion » des listes ministérielles des sportifs de haut niveau en faveur de la structuration des clubs féminins de l'élite nationale

Préconisation n° 5.5 : Créer un dispositif de décharge professionnelle pour les athlètes qui évoluent dans les compétitions féminines de l'élite nationale

Préconisation n° 5.6 : Sécuriser le mécénat sportif pour accroître son attractivité auprès des entreprises

Préconisation n° 5.7 : Favoriser le développement de structures d'investissement dans le sport professionnel au bénéfice de personnes individuelles

Préconisation n° 5.8 : Créer un crédit d'impôt en faveur des entités sportives organisatrices de spectacles sportifs

Préconisation n° 5.9 : Installer une Conférence permanente sur la médiatisation du sport féminin

Préconisation n° 5.10 : Modifier le décret n° 2004-1392 du 22 décembre 2004 fixant la liste des événements d'importance majeure pour accroître les possibilités de retransmissions en clair de sport féminin

Préconisation n° 5.11 : Optimiser l'utilisation du fonds CNDS dédié à accroître la médiatisation du sport féminin

Préconisation n° 5.12 : Remédier au recours à des équivalences à géométries variables entre les compétitions féminines et les compétitions masculines dans les procédures de soutien des collectivités territoriales ou favoriser la prise en compte des niveaux sportifs féminins dans l'attribution des financements locaux

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 5.1 : PRÉVOIR UNE CONTRACTUALISATION ETAT – FÉDÉRATIONS SUR LA STRUCTURATION DES CLUBS FÉMININS INSCRITS DANS LES COMPÉTITIONS DE L'ÉLITE NATIONALE

OBJECTIF ► Structurer le sport professionnel féminin.

1. CONSTAT

Mettre en œuvre des mesures favorables au développement du sport professionnel féminin devrait avoir pour conséquence de permettre à davantage de sportives, comme c'est le cas pour leurs homologues masculins, de se consacrer professionnellement à leur pratique sportive. Les conséquences probables seront une densification et une élévation des niveaux des compétitions, une amélioration de la formation des joueuses et, ainsi, un effet positif sur l'attractivité du spectacle sportif et la performance des clubs et des équipes nationales.

Ainsi, favoriser la structuration des clubs sportifs féminins, dans une perspective de professionnalisation, permettra d'accroître l'attractivité médiatique des compétitions de l'élite nationale ainsi que la capacité des clubs pour rechercher l'investissement d'acteurs privés.

Engager et accompagner les fédérations sportives dans une démarche de structuration du sport professionnel féminin nécessite d'aller plus loin que les plans de féminisation initiés depuis 2013. L'enjeu est de construire un modèle qui affirme une responsabilité mieux partagée et mieux prise en compte pour organiser le suivi socioprofessionnel (même si la loi du 27 novembre 2015 tend en ce sens) et pour valoriser le rôle social du sport professionnel féminin.

Il convient néanmoins d'être vigilant, dans l'accompagnement vers la professionnalisation, aux modèles sportifs, administratifs et économiques des clubs. Ceci nécessite de la part des fédérations sportives et/ou des ligues professionnelles une stratégie de structuration, des directions nationales de contrôle de gestion (DNCG) qui soient compétentes et une professionnalisation de l'encadrement administratif et financier des clubs.

A ce jour, l'accompagnement de la structuration des clubs de l'élite nationale n'est pas prévu dans les budgets alloués dans le cadre de la convention d'objectif. Ces clubs sont également rarement intégrés dans le cadre du parcours de l'excellence sportive. Il faudrait pouvoir mieux échanger sur l'engagement des fédérations et celui de l'Etat pour accélérer la structuration des clubs féminins de l'élite nationale.

2. PRÉCONISATION

Les conventions d'objectifs conclues entre l'Etat et les fédérations sportives agréées visent à accompagner ces dernières dans « la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives prévue par l'article L. 131-9 du code du sport ». Cette contractualisation entre l'Etat et les fédérations sportives agréées devrait prévoir une action particulière sur la structuration des clubs évoluant dans les compétitions féminines de l'élite nationale.

Cette contractualisation pourrait se faire à la fois dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs et en lien avec les futurs plans de performance fédérale (PPF) pour la période 2017-2021.

Enfin, des missions ciblées dans leurs contenus et dans le temps pourraient être confiées à des cadres techniques sportifs (CTS) pour accompagner la structuration des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale, notamment sur l'aspect du suivi socioprofessionnel des sportives qui ne sont ni professionnelles et ni inscrites sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau.

Ce dispositif particulier devrait concerner en priorité les fédérations dans lesquelles il existe au moins une discipline masculine concernée par un secteur professionnel (ligue professionnelle). Cette contractualisation devrait s'appuyer sur une batterie d'indicateurs visant à s'assurer de la mise en place d'une démarche de structuration des clubs. Une attention particulière devrait être portée à l'organisation des centres de formation des clubs sportifs.

Un tel procédé permettrait d'identifier les fédérations pour lesquelles les clubs affiliés pourraient être éligibles à d'autres dispositifs visant le développement du sport professionnel féminin. De manière optionnelle, une procédure de labellisation nationale (à plusieurs niveaux) des clubs permettrait d'accompagner leur structuration.

Au niveau pratique, une expérimentation avec des fédérations volontaires pourrait être menée dans l'année 2017 dans le cadre des conventions d'objectifs 2014-2017 (à mener entre septembre et décembre 2016). La mise en réserve d'un préciput budgétaire au sein des conventions d'objectifs pour l'année 2017 permettrait d'accroître le caractère incitatif de la mesure.

Après validation, le dispositif pourrait être déployé dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectif 2018-2021, des plans de performance fédérale 2018-2021 et des conventions cadres 2018-2021.

PRÉCONISATION N° 5.2 : INSTAURER UN BILAN ANNUEL SUR LA STRUCTURATION DES LIGUES NATIONALES FÉMININES ET SUR L'ÉGALITÉ AVEC LES SECTEURS MASCULINS

OBJECTIF ► Structurer le sport professionnel féminin.

1. CONSTAT

Alors que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel, les femmes n'ont aujourd'hui pas les mêmes chances que les hommes, dans les sept sports en équipe ayant un secteur professionnel, de pouvoir exercer professionnellement leur pratique sportive.

Il convient de préciser que les entreprises de 50 salariés et plus sont tenues d'établir un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Si ces conditions ne sont pas remplies, les entreprises de plus de 50 salariés ne peuvent pas soumissionner à des marchés publics, à des concessions de travaux publics, à des contrats de partenariats ni à des délégations de services publics (art. L. 2323-47 et L. 2323-57 du code du travail).

Toutefois, il ne paraît pas opportun de systématiser la mise en place d'équipes professionnelles féminines dans chaque club professionnel masculin ; même si certains de ces clubs devraient être soumis aux obligations du code du travail susmentionnées.

Aussi, dès lors qu'une fédération sportive a structuré un secteur professionnel tel que prévu par les articles L. 131-1 et 2 du code du sport, il devrait être instauré l'obligation d'établir et de diffuser annuellement un bilan « égalité » portant sur les différences de structuration et d'accès à la filière sportive professionnelle entre les femmes et les hommes.

2. PRÉCONISATION

Le code du sport pourrait être modifié afin que soit imposée, dans le chapitre portant sur les ligues professionnelles, l'élaboration d'un bilan égalité par les fédérations sportives qui disposent d'un secteur « professionnel ». Ce bilan annuel viserait à définir les mesures de correction à l'instar des dispositions existantes pour l'égalité salariale dans les entreprises prévues par les articles L. 2242-8 et R. 2323-9 du code du travail.

Cette action serait complémentaire à la préconisation visant la contractualisation entre l'Etat et les fédérations sur la structuration des clubs féminins de l'élite nationale. L'enjeu serait, y compris pour les fédérations qui ne souhaiteraient pas s'engager dans le dispositif de contractualisation, de bénéficier d'un bilan publiable.

Sur le principe de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, il serait en effet nécessaire de pouvoir identifier les marges de progrès à réaliser dans chaque discipline pour que les femmes et les hommes puissent avoir les mêmes opportunités de vivre professionnellement de leur activité sportive. La mise en œuvre de cette mesure nécessiterait d'inclure un article supplémentaire au chapitre II, titre III du livre Ier du code du sport et de définir, par voie réglementaire, le contenu obligatoire du bilan annuel prévu. Il pourrait être précisé que ce bilan annuel devrait faire l'objet d'une information et d'une diffusion lors de l'assemblée générale de la fédération sportive.

PRÉCONISATION N° 5.3 : INSTAURER UN DISPOSITIF D'AIDE À L'EMPLOI DE MANAGER POUR LES CLUBS FÉMININS DE L'ÉLITE NATIONALE

OBJECTIF ► Structurer le sport professionnel féminin.

1. CONSTAT

La structuration des clubs sportifs féminins et des centres de formation au métier de sportive professionnelle est une condition nécessaire pour accroître l'attractivité des investissements privés et des annonceurs. Pour y parvenir, la structuration des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale nécessite de développer la professionnalisation des compétences managériales et commerciales.

Il convient en effet de poser le constat que les dirigeants actuels des clubs féminins sont insuffisamment formés pour pouvoir décider et accompagner une évolution de leurs organisations vers un modèle plus professionnel qui soit pérenne. Le certificat de gestion associative (CFGGA) est un outil qui peut être mobilisé pour accroître la formation des dirigeants. Mais il est également nécessaire de penser la professionnalisation des fonctions d'encadrement administratif, financier et commercial.

Cette réflexion permettrait, dans une perspective de structuration, d'engager les clubs dans une stratégie sur la masse salariale. Le sport féminin étant un produit en devenir, il est important que les clubs développent des politiques tarifaires et des stratégies partenariales adaptées à l'évolution de leur modèle.

Favoriser la structuration des clubs sportifs féminins, dans une perspective de professionnalisation, permettra d'accroître l'attractivité des compétitions de l'élite nationale et la médiatisation du sport féminin, ainsi que la capacité des clubs pour rechercher l'investissement d'acteurs privés. A l'instar du dispositif des « 1 000 emplois STAPS » subventionnés à partir de 2007 par le CNDS, il serait nécessaire de développer une aide à l'emploi de « manager » des clubs évoluant dans les compétitions féminines de l'élite nationale.

2. PRÉCONISATION

Pour accélérer cette structuration, il serait opportun d'instaurer un dispositif particulier d'aide à l'emploi de « managers » de club évoluant dans une compétition féminine de l'élite nationale. Un cadre professionnel chargé de la gestion financière, administrative et commerciale est une garantie pour permettre à un club de l'élite nationale d'avoir un véritable projet développement économique et sportif à moyen et long terme.

Le dispositif des emplois CNDS pourrait en partie être mobilisé dans ce sens. Pour limiter le nombre d'emplois subventionnés et cibler l'intervention de l'Etat, ce dispositif pourrait être conditionné à l'obtention, de la part de la fédération, d'une validation d'un projet de structuration des clubs évoluant dans les compétitions féminines de l'élite nationale et pourrait être réservé exclusivement aux structures affiliées aux fédérations sportives ayant contractualisé, dans le cadre de leur convention d'objectifs avec l'Etat, sur la structuration du sport professionnel féminin⁵⁰.

50. La mise en œuvre de cette mesure nécessiterait de faire valider le dispositif par le conseil d'administration du CNDS.

PRÉCONISATION N° 5.4 : MOBILISER LE DISPOSITIF « RECONVERSION » DES LISTES MINISTÉRIELLES DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU EN FAVEUR DE LA STRUCTURATION DES CLUBS FÉMININS DE L'ÉLITE NATIONALE

OBJECTIF ► Structurer le sport professionnel féminin.

1. CONSTAT

La structuration des clubs sportifs féminins et des centres de formation au métier de sportive professionnelle est une condition nécessaire pour accroître l'attractivité des investissements privés et des annonceurs.

Pour y parvenir, la structuration des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale nécessite de développer la professionnalisation des compétences managériales et commerciales.

Favoriser la structuration des clubs sportifs féminins, dans une perspective de professionnalisation, permettra d'accroître l'attractivité des compétitions de l'élite nationale et la médiatisation du sport féminin, ainsi que la capacité des clubs pour rechercher l'investissement d'acteurs privés.

Les sportives ayant été inscrites sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau et ayant évoluées dans les compétitions féminines de l'élite nationale disposent de connaissances et de savoir-être qui pourraient utilement être valorisés dans des activités professionnelles de direction d'un club sportif.

2. PRÉCONISATION

La mobilisation du dispositif des listes ministérielles « reconversion » des sportifs de haut niveau pour constituer le réservoir de manager des clubs évoluant dans les compétitions féminines de l'élite nationale serait une mesure complémentaire à la professionnalisation des fonctions managériales des clubs sportifs féminins.

Un partenariat avec un ou plusieurs organismes de formation aux métiers du management d'organisations sportives (exemple du CDES de Limoges ou de l'ESSEC) permettrait de construire des parcours spécifiques vers les métiers de manager de club féminin.

Dans la perspective du double projet sportif et professionnel, l'accès d'anciennes sportives de haut niveau à la liste « reconversion » leur permettrait de bénéficier d'un parcours qualifiant adapté à leur profil.

La mise en œuvre de cette mesure nécessite de conclure des partenariats avec des organismes de formation spécialisés et d'informer les acteurs du sport sur leur existence. Une dimension internationale pourrait être donnée à ce parcours, avec la possibilité de mobiliser des fonds européens « Erasmus + ».

PRÉCONISATION N° 5.5 : CRÉER UN DISPOSITIF DE DÉCHARGE PROFESSIONNELLE POUR LES ATHLÈTES QUI ÉVOLUENT DANS LES COMPÉTITIONS FÉMININES DE L'ÉLITE NATIONALE

OBJECTIF ► Structurer le sport professionnel féminin.

1. CONSTAT

Alors que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel, les femmes n'ont aujourd'hui pas les mêmes chances que les hommes, dans les sept sports en équipe ayant un secteur professionnel, de pouvoir exercer professionnellement leur pratique sportive.

Les sportives inscrites sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau et les sportives professionnelles disposent, notamment grâce à la loi du 27 novembre 2015, de statuts et de dispositifs qui permettent de concilier une carrière sportive avec la poursuite d'un projet de reconversion professionnelle.

Néanmoins, à l'inverse de leurs homologues masculins, la majorité des sportives qui évoluent dans des clubs sportifs de l'élite nationale ne disposent ni du statut de professionnelle ni du statut de sportive de haut niveau.

Favoriser la disponibilité des athlètes des compétitions de l'élite nationale, dans une perspective de professionnalisation, permettra d'accroître le niveau et la densité des compétitions et la médiatisation du sport féminin.

Une disponibilité accrue et, surtout, un accompagnement adapté de la part des fédérations sportives seraient propices à la professionnalisation des compétitions féminines de l'élite nationale. Mais, en plus de ces enjeux sportifs et économiques, c'est également des enjeux de dignité qui devraient guider le choix de permettre une disponibilité accrue des sportives qui évoluent dans les compétitions féminines de l'élite nationale. Ces dernières sont confrontées à des conditions de pratiques, liées au cumul d'une activité professionnelle, qui imposent trop souvent un arrêt précoce de la carrière sportive.

2. PRÉCONISATION

Pour répondre à ces constats, il serait opportun de créer un dispositif de décharge horaire d'une employée d'entreprise pour les activités d'entraînement et de compétition au sein d'un club sportif de l'élite nationale. Ce dispositif devrait viser les athlètes qui sont à la fois non professionnelles et non inscrites sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau (qui peuvent bénéficier du dispositif des conventions d'insertion professionnelle).

Le modèle du dispositif des représentants du personnel est intéressant dans la mesure où il ne représente pas une perte de rémunération pour la bénéficiaire. En revanche, le volume horaire concerné n'est pas compatible avec le planning d'une sportive évoluant dans une compétition de l'élite nationale.

C'est donc le modèle des élus territoriaux, à l'instar des dispositions prévues aux articles L. 2123-1 et suivants du code général des collectivités territoriales pour les conseillers municipaux, qui serait davantage compatible avec ces exigences. Néanmoins, ce dispositif engagerait une

perte de rémunération pour l'athlète. Deux options peuvent être envisagées pour compenser cette perte de rémunération :

- La première option serait que cette perte de rémunération soit prise en charge par le club sportif, engageant ce dernier dans une démarche de professionnalisation sans pour autant être immédiatement employeur. Cette mesure pourrait avoir un effet structurant important à moyen terme.
- La seconde option serait de permettre le maintien de rémunération par l'employeur qui pourrait bénéficier, éventuellement sous le modèle du mécénat de compétence, de contreparties fiscales ou sociales.

Ces deux options pourraient cohabiter pour être mises en œuvre au choix des acteurs. Seuls les clubs sportifs affiliés aux fédérations s'étant engagées dans la mise en place d'une stratégie de développement du sport professionnel féminin (voir préconisation 5.1) seraient éligibles à ce dispositif.

L'accompagnement du suivi socio professionnel des sportives bénéficiant de ce dispositif serait nécessaire, à l'instar de ce qui est prévu par la loi du 27 novembre 2015 sur les sportifs de haut niveau et professionnels. La définition de missions de cadres d'Etat interfédéraux pour mettre en place ce suivi socioprofessionnel et le suivi de la structuration des clubs qui évoluent dans les compétitions féminines de l'élite nationale seraient très opportuns.

La mise en œuvre de cette mesure nécessite des dispositions législatives et réglementaires impactant à minima le code du travail et le code du sport (option 1) et, en cas de mesures de compensation, des dispositions fiscales (option 2).

PRÉCONISATION N° 5.6 : SÉCURISER LE MÉCÉNAT SPORTIF POUR ACCROÎTRE SON ATTRACTIVITÉ AUPRÈS DES ENTREPRISES

OBJECTIF ► Favoriser le développement des ressources financières en faveur de la professionnalisation du sport féminin.

1. CONSTAT

Dans un contexte d'attrition des finances publiques, il est régulièrement préconisé que le sport professionnel gagne en autonomie. Pour autant, il est couramment évoqué que ce seront d'abord les clubs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale qui subiront les diminutions les plus importantes des aides des collectivités locales. Pour compenser cette diminution prévisible des aides publiques, il est nécessaire de mettre en place un système fiscal incitatif auprès des entreprises.

Partant du constat que les recettes des clubs ne sont pas assez diversifiées et que la France se caractérise par un fort soutien public et un fort retard en termes de recettes de sponsoring, cette préconisation vise à accompagner (amortir) la diminution des recettes publiques et à développer les partenariats avec des entreprises locales, notamment les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Actuellement en France, seul le mécénat peut faire l'objet d'une réduction d'IS et la réduction d'impôt visée à l'article 238 bis du code général des impôts (CGI) est égale à 60 % des versements effectués par les entreprises au profit d'œuvres ou d'organismes visés au II § 50 et suivants du BOI-BIC-RICI-20-30-10-10, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires des entreprises donatrices. Au contraire, les dépenses de parrainage sont déductibles des résultats imposables de l'entreprise ce qui est évidemment beaucoup moins incitatif. Le parrainage est un acte de commerce, c'est une charge d'exploitation comme une autre.

A ce jour, dans une même discipline et dans la même compétition, certains clubs sportifs féminins bénéficient d'un agrément de l'administration fiscale pour percevoir du mécénat quand d'autres se voient refuser le même agrément. La différence entre de telles situations est que, dans le premier cas de figure, l'association n'est pas assujettie aux impôts commerciaux quand, dans le second cas, l'association l'est. Le résultat est que les entreprises sont très souvent réticentes à s'engager dans le mécénat auprès de clubs sportifs, y compris lorsqu'ils ne sont pas assujettis aux impôts commerciaux.

Favoriser le développement des ressources financières des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale permettra d'accélérer la professionnalisation de ces structures et l'attractivité médiatique de ces compétitions.

2. PRÉCONISATION

Face à ces constats, il conviendrait d'aménager le BOFiP afin de sécuriser la distinction entre le mécénat et le sponsoring sportif. L'enjeu est de renforcer le caractère incitatif du mécénat sportif.

Les modifications viseraient à permettre à l'ensemble des clubs sportifs féminins associatifs qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale de pouvoir bénéficier du mécénat d'entreprise, y compris s'ils sont assujettis aux impôts sur les sociétés. Cette mesure bénéficierait également aux clubs sportifs masculins organisés sous forme associative.

PRÉCONISATION N° 5.7 : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE STRUCTURES D'INVESTISSEMENT DANS LE SPORT PROFESSIONNEL AU BÉNÉFICE DE PERSONNES INDIVIDUELLES

PRÉCONISATION N° 5.8 : CRÉER UN CRÉDIT D'IMPÔT EN FAVEUR DES ENTITÉS SPORTIVES ORGANISATRICES DE SPECTACLES SPORTIFS

OBJECTIF ► Favoriser le développement des ressources financières en faveur de la professionnalisation du sport féminin.

1. CONSTAT

Dans un contexte de contraction des finances publiques, il est régulièrement préconisé que le sport professionnel gagne en autonomie. Pour autant, il est couramment évoqué que ce seront d'abord les clubs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale qui subiront les diminutions les plus importantes des aides des collectivités locales.

Pour compenser cette diminution prévisible des aides publiques, il serait nécessaire de mettre en place un système fiscal incitatif auprès des personnes individuelles.

Partant du constat que les recettes des clubs ne sont pas assez diversifiées et que la France se caractérise par un fort soutien public et un fort retard en termes de recettes de sponsoring, cette préconisation vise à accompagner (amortir) la diminution des recettes publiques et à développer les structures d'investissement.

Favoriser le développement des ressources financières des clubs sportifs féminins qui évoluent dans les compétitions de l'élite nationale permettra d'accélérer la professionnalisation de ces structures et l'attractivité médiatique de ces compétitions.

2. PRÉCONISATION

Deux préconisations alternatives sont envisageables :

Préconisation 5.7 : La première sous-préconisation serait de favoriser la création de société d'investissement afin de permettre une épargne participative en faveur du spectacle sportif féminin sur le modèle des SOFICA (existantes dans le champ de l'audiovisuel). Cette création d'ordre législatif permettrait de diversifier les structures d'investissement de personnes individuelles dans le sport professionnel et, surtout, de concerner des clubs sportifs peu structurés.

En effet, la création de structures d'investissement de type fondation ou fonds de dotation de la part des clubs est aujourd'hui possible. Néanmoins, elle nécessite de disposer de clubs structurés d'un point de vue administratif et financier. Ce constat renforce l'intérêt de soutenir le développement d'emploi de cadres administratifs et financiers dans les clubs sportifs féminins.

La seconde sous-préconisation viserait à favoriser, par une réduction d'impôt sur le revenu ou d'impôt sur la fortune, l'investissement dans les nouvelles sociétés sportives (SA, SARL ou SAS) de moins de sept ans. Cette sous-préconisation nécessite également que les clubs sportifs

soient suffisamment structurés pour porter ce type d'organisation. Cette mesure bénéficierait également aux clubs sportifs masculins organisés sous forme associative.

D'un point de vue technique, la mise en œuvre de cette mesure nécessite des mesures législatives et réglementaires qui impactent notamment le code général des impôts. Une préconisation alternative est envisageable consistant à créer un crédit d'impôt en faveur des entités sportives organisatrices de spectacles sportifs.

Préconisation 5.8 : A l'instar du crédit d'impôt cinéma⁵¹, un crédit d'impôt « spectacle sportif » pourrait être institué au bénéfice des entités sportives qui évoluent dans les championnats de l'élite nationale. Le taux de droit commun est de 20 à 30% des dépenses éligibles telles que les rémunérations et charges sociales du club sportif, les dépenses de fonctionnement et d'organisation des compétitions.

Un plafonnement de ce crédit d'impôt permettrait de le réserver aux clubs féminins et aux clubs masculins de faible envergure. Il pourrait également être réservé aux disciplines dont au moins l'une des compétitions serait organisée par une ligue professionnelle (applicables aux clubs féminins qui seraient regroupés au sein d'une ligue fédérale).

Les bénéficiaires pourraient être les clubs sportifs quel que soit leur statut dès lors qu'ils sont soumis totalement ou partiellement à l'impôt sur les sociétés. Une telle mesure nécessite de définir un organe de tutelle chargé de la procédure de contrôle du dispositif.

La mise en œuvre de cette mesure nécessite des mesures législatives et réglementaires qui impactent notamment le code général des impôts. Pour ces deux propositions, une véritable étude de faisabilité juridique et fiscale, ainsi que des éléments d'étude d'impact sont nécessaires pour parfaire ce sujet.

51. La loi de finances pour 2004 (n° 2003-1311 du 30 décembre 2003, article 88) a mis en place un crédit d'impôt au bénéfice des producteurs délégués, au titre des dépenses effectuées en France pour la production de films ayant accès au soutien automatique à la production de films de long métrage. Dispositif étendu par loi de finances pour 2016.

PRÉCONISATION N° 5.9 : INSTALLER UNE CONFÉRENCE PERMANENTE SUR LA MÉDIATISATION DU SPORT FÉMININ

OBJECTIF ► Accroître la médiatisation du sport féminin.

1. CONSTAT

La médiatisation croissante du sport féminin a pour effet que les droits à retransmettre les compétitions sportives sont de moins en moins gratuits. En France, de récentes audiences nationales importantes sur des compétitions féminines démentent le préjugé de l'inexistence d'un public intéressé pour ce type de spectacle sportif.

Pour autant, les acteurs sportifs et médiatiques français n'ont pas toujours pleinement conscience des potentialités médiatiques du sport féminin. De plus, il existe entre eux une relative méconnaissance.

L'origine de l'initiative de création d'une Conférence permanente sur la médiatisation du sport féminin est à identifier dans les travaux d'une institution britannique, la Sport and Recreation Alliance, qui, en 2005, à l'occasion de l'obtention, par la ville de Londres, de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2012, contribua, en collaboration avec UK Sports et la British Olympic Association et le comité d'organisation des Jeux, à une réflexion concertée avec l'ensemble des médias audiovisuels pour favoriser la diffusion, idéalement sur les chaînes gratuites, des principales compétitions du calendrier des disciplines olympiques. L'objectif de cette concertation était de tendre au plus haut niveau possible d'« acculturation » du public britannique à ces disciplines afin d'assurer une assise populaire au succès de l'organisation de diverses épreuves de Jeux, sept ans plus tard.

En suivant cette logique, l'action préconisée permettrait de faciliter le dialogue entre les organisateurs de compétitions sportives que sont les fédérations et ligues et les éditeurs de services de télévision et de radio pour partager les compétences et l'identification des voies et moyens pour faciliter la médiatisation du sport féminin.

2. PRÉCONISATION

L'objet de cette Conférence est d'embrasser tous les axes d'évolution favorables à la médiatisation du sport féminin qui peuvent être envisagés, depuis l'organisation des compétitions jusqu'aux développements à l'international des fédérations et des événements, en passant par les aspects liés au marketing de la compétition, à l'identification des partenaires commerciaux, au négoce des droits, etc. La finalité du travail de cette conférence est de faciliter la constitution en amont de programmes audiovisuels aisément diffusables et créateurs de valeur pour l'ensemble de l'écosystème.

Trois objectifs principaux peuvent ainsi être assignés à cette institution, qui aurait vocation à associer également des représentants de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur (personnes publiques, sponsors et annonceurs...).

En premier lieu, elle constituerait un espace de contacts, d'échanges, de partage de bonnes pratiques, voire de données quantitatives, entre acteurs du sport eux-mêmes mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes au développement économique du sport féminin, facilité par le rôle générateur de valeur des médias audiovisuels. La Conférence jouerait alors le rôle d'observatoire.

En deuxième lieu, elle aurait vocation à assurer une action pédagogique de formation des fédérations et des ligues sportives sur les spécificités du marché audiovisuel. Cette mission, qui pourrait notamment être mise en place avec le concours du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), aurait pour objectif de sensibiliser le monde sportif à l'égard des données-clés du secteur de la radio, de la télévision et des services non linéaires (distribution, audience, etc.).

En troisième lieu, cette Conférence permanente pourrait également être sollicitée par des fédérations pour bénéficier de la mise en place de missions de conseil permettant d'accompagner la mise en place d'outils et de structures propres à améliorer la médiatisation de la pratique sportive de leurs disciplines.

D'un point de vue opérationnel, la mise en œuvre de cette mesure nécessiterait de confier au CSA par voie législative ou réglementaire l'organisation de cette Conférence permanente sur la médiatisation du sport féminin.

PRÉCONISATION N° 5.10 : MODIFIER LE DÉCRET N° 2004-1392 DU 22 DÉCEMBRE 2004 FIXANT LA LISTE DES ÉVÉNEMENTS D'IMPORTANCE MAJEURE POUR ACCROÎTRE LES POSSIBILITÉS DE RETRANSMISSIONS EN CLAIR DE SPORT FÉMININ

OBJECTIF ► Accroître la médiatisation du sport féminin.

1. CONSTAT

L'objectif de cette initiative est d'accroître les moyens de garantir, dans le cadre de la liste des événements d'importance majeure prévue à l'article 3 du décret n° 2004-1392 du 22 décembre 2004 pris pour l'application de l'article 20-2 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, un accès plus important du plus large public à des retransmissions de compétitions sportives féminines à la télévision.

L'intégration de compétitions féminines au titre des événements d'importance majeure est ainsi de nature à :

- stimuler l'intérêt des chaînes gratuites pour ces compétitions, notamment du fait de la création d'un marché de sous-licences pour les compétitions en partie protégées et d'éventuels rendez-vous de négociations pour l'acquisition des droits de diffusion télévisuelle de ces événements ;
- accroître leur exposition, facteur d'acculturation du plus large public s'agissant de la pratique et des performances du sport au féminin.

L'aspect économique de la question ne doit pas non plus être négligé, car l'apport des chaînes de télévision gratuites ne repose pas uniquement sur l'exposition des performances et des compétitrices, mais permet également de générer un ensemble de flux financiers liés à l'amélioration de la visibilité des annonceurs, sponsors et parrains et à l'accroissement de la notoriété des compétitions au sein du plus large public. Une exposition télévisuelle plus large du sport féminin pourrait donc créer un cercle vertueux en permettant un meilleur financement qui pourrait être réinvesti pour renforcer l'attractivité des épreuves concernées.

2. PRÉCONISATION

Il est proposé d'engager une réflexion globale sur la composition de la liste des événements d'importance majeure prévue à l'article 3 du décret du 22 décembre 2004. Cette réflexion aurait notamment pour vocation d'assurer de façon plus souple une protection potentielle d'accès du plus large public à la retransmission de compétitions sportives féminines sans recourir à l'ajout explicite de ces dernières dans une liste française déjà longue de 26 événements.

La mise en œuvre de cette mesure nécessite des modifications réglementaires qui font l'objet d'un travail conjoint du Ministère de la culture et de la communication et du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports en lien avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA).

PRÉCONISATION N° 5.11 : OPTIMISER L'UTILISATION DU FONDS CNDS DÉDIÉ À ACCROÎTRE LA MÉDIATISATION DU SPORT FÉMININ

OBJECTIF ► Accroître la médiatisation du sport féminin.

1. CONSTAT

Une médiatisation accrue du sport féminin passe par la capacité à « feuilletonner » les disciplines. Or, actuellement, la focalisation quasi exclusive sur la médiatisation de phases finales de certaines équipes nationales ne permet pas de suivre régulièrement les performances des meilleures sportives.

Si la diffusion des équipes nationales est une priorité pour les fédérations sportives et certains médias, il serait nécessaire d'« événementialiser » les championnats nationaux de première catégorie.

Il apparaît important d'accompagner les fédérations sportives dans leur capacité à médiatiser tant le sport professionnel féminin que leurs équipes nationales féminines.

En 2014, un fond a été créé au sein du Centre national pour le développement du sport (CNDS) afin de soutenir la production et la diffusion télévisée du sport féminin et du sport pratiqué par des personnes en situation de handicap. Initialement porté à 1 million d'euros, l'ensemble du fond n'a pas pu être entièrement consacré à son objet faute de demandes suffisantes.

2. PRÉCONISATION

Une révision des critères d'attribution pourrait rendre ce fond plus attractif. Ces critères d'attribution ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'évolution depuis la création du fond.

Néanmoins, les dépenses d'équipements ne peuvent pas être éligibles au soutien de ce fond.

Il convient surtout de noter un certain manque de connaissances de la part des fédérations sur la diffusion audiovisuelle. Par ailleurs, les fédérations sportives privilégient les sujets portant sur les équipes nationales à ceux qui portent sur les clubs de l'élite nationale. L'installation d'une Conférence permanente sur la médiatisation du sport féminin devrait permettre de favoriser une meilleure communication sur ce sujet et entre les acteurs.

PRÉCONISATION N° 5.12 : REMÉDIER AU RECOURS À DES ÉQUIVALENCES À GÉOMÉTRIES VARIABLES ENTRE LES COMPÉTITIONS FÉMININES ET LES COMPÉTITIONS MASCULINES DANS LES PROCÉDURES DE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES OU FAVORISER LA PRISE EN COMPTE DES NIVEAUX SPORTIFS FÉMININS DANS L'ATTRIBUTION DES FINANCEMENTS LOCAUX

OBJECTIF ► Accroître la médiatisation du sport féminin.

1. CONSTAT

Alors que l'égalité entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel, les femmes n'ont aujourd'hui pas les mêmes chances que les hommes, dans les sept sports en équipe ayant un secteur professionnel, de pouvoir exercer professionnellement leur pratique sportive.

Par ailleurs, de nombreux témoignages de dirigeant-e-s de clubs sportifs féminins révèlent l'existence de certaines formes de discriminations locales, notamment en rapport aux subventions des collectivités territoriales et aux accès des enceintes sportives. Il semble y être pratiqué des disparités au désavantage des clubs féminins professionnels ou de l'élite nationale au profit de clubs masculins qui évoluent dans un championnat moins élevé, y compris au regard de disciplines différentes.

La dénonciation politique et l'interdiction législative de telles pratiques permettraient d'affirmer le principe constitutionnel de l'égalité entre les femmes et les hommes mais aussi, et surtout, de soutenir les enjeux sportifs, économiques et médiatiques liés au développement du sport professionnel féminin.

L'article L. 1111-2 du code général des collectivités territoriales précise qu'elles concourent à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

2. PRÉCONISATION

Les collectivités territoriales sont compétentes pour intervenir dans le soutien aux clubs sportifs, que ce soit sous forme de subventions, de mise à disposition de ressources humaines ou d'accès aux équipements sportifs. Ces modalités d'intervention sont définies par délibération des autorités compétentes.

Il conviendrait de définir des dispositifs qui inciteraient à abandonner les décisions visant à établir des équivalences entre des niveaux de compétitions sportives féminines et des compétitions sportives masculines inférieures, que ce soit dans la même discipline sportive ou dans des disciplines différentes.

La mise en place de ces incitations pourrait résulter d'un groupe de travail à mettre en place avec les collectivités et les représentants des ligues féminines.

PARTIE 6

LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL

UNE MODERNISATION SOUS LE SIGNE DE L'UNITÉ DU SPORT FRANÇAIS

AVANT-PROPOS

Le sport professionnel français fait face à de nombreux défis touchant en particulier la compétitivité des clubs français au plan européen, la régulation juridique et financière, la gestion et l'exploitation des enceintes sportives, la transparence et la sécurisation des investissements réalisés et le développement du sport professionnel féminin.

Ces évolutions peuvent également impacter la gouvernance du sport professionnel ; qu'il s'agisse des relations entre les fédérations et les ligues professionnelles ou de la gouvernance des ligues.

1. LE CADRE JURIDIQUE APPLICABLE AUX RELATIONS FÉDÉRATIONS – LIGUES PROFESSIONNELLES

Les fédérations sont les structures reconnues par le ministère chargé des sports et les fédérations internationales pour organiser la pratique sportive de l'ensemble de leur discipline et notamment gérer les équipes nationales.

Au plan national, les fédérations sont les seules bénéficiaires de la délégation qui leur confère pour une discipline donnée un monopole pour organiser des compétitions à l'issue desquelles sont délivrés les titres, procéder aux sélections et édicter les règles de sécurité des disciplines pour lesquelles elles ont reçu délégation.

Elles édictent, au terme de l'alinéa 3 de l'article L. 131-16 du code du sport, « *les règlements relatifs aux conditions juridiques, administratives et financières auxquelles doivent répondre les associations et sociétés sportives pour être admises à participer aux compétitions qu'elles organisent. Ils peuvent contenir des dispositions relatives au nombre minimal de sportifs formés localement dans les équipes participant à ces compétitions et au montant maximal, relatif ou absolu, de la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive* ».

Quand un secteur professionnel existe dans la discipline, l'article L. 132-1 du même code prévoit que « *les fédérations sportives délégataires peuvent créer une ligue professionnelle, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives* ».

Ces ligues professionnelles peuvent être constituées sous deux formes : soit un organe interne de la fédération, soit une association dotée de la personnalité morale passant une convention avec la fédération délégataire concernée. Sont alors membres de la ligue les associations et sociétés qui participent aux championnats qu'elle organise. Cependant, peuvent également

être membres de l'assemblée générale des personnes qualifiées, des représentants de la fédération ainsi que des représentants des sportifs, entraîneurs, arbitres, médecins et personnels administratifs. Ces représentants participent à l'instance dirigeante de la ligue.

Cette gouvernance particulière, élargie à d'autres acteurs que les seuls membres de la ligue, est liée à la mission d'organisation et de régulation qui leur incombe et les distingue d'une association représentative ou d'un syndicat professionnel.

Plus précisément, les ligues professionnelles ont pour mission, par délégation de leur fédération ou par convention :

- l'organisation des compétitions sportives que les fédérations leur délèguent. Il peut s'agir d'un ou plusieurs championnats (premier et/ou deuxième niveau, masculin et/ou féminin). A ce titre, elles édictent les règlements sportifs et veillent à leur respect, sous le contrôle de la fédération ;
- la valorisation et la commercialisation des droits d'exploitation des compétitions qu'elles organisent.

Une convention est ainsi nécessairement conclue entre la fédération et la ligue professionnelle pour une durée de cinq ans maximum. Cette convention a pour objet de préciser les relations entre les deux institutions : la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles elles les exercent en commun selon le cadre général défini par le code du sport (articles R. 132-10, R. 132-11, R. 132-12) :

Compétences relevant de la fédération	Compétences exercées en commun et dont la mise en œuvre relève de la convention	Compétences de la ligue professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> - délivrance des licences sportives et d'agent - formation et perfectionnement des acteurs - arbitrage - définition et respect des règles techniques, de sécurité, d'encadrement et de déontologie de la discipline - organisation de la surveillance médicale des sportifs (en tant que licenciés) - délivrance des titres de champion de France - sélection et gestion des équipes de France - accession au haut niveau - classement des équipements sportifs - pouvoir disciplinaire en appel 	<ul style="list-style-type: none"> - instruction des demandes d'agrément des centres de formation - élaboration du calendrier des compétitions professionnelles - conditions de mise à disposition des sportifs aux équipes de France - règlement médical - exercice du droit d'information des journalistes - commercialisation des droits d'exploitation des compétitions - participation des équipes professionnelles aux compétitions inscrites au calendrier fédéral 	<ul style="list-style-type: none"> - réglementation des compétitions - gestion des compétitions - représentation du secteur professionnel

En outre, la convention précise les conditions dans lesquelles l'instance dirigeante de la fédération peut réformer les décisions arrêtées par les organes de la ligue professionnelle qui sont contraires aux statuts ou aux règlements de la fédération. Une annexe doit par ailleurs fixer le cadre des relations financières entre la fédération et sa ligue professionnelle.

2. L'ÉTAT DES LIEUX DES RELATIONS ENTRE LES FÉDÉRATIONS ET LES LIGUES PROFESSIONNELLES PAR DISCIPLINE

La maturité économique des différentes disciplines n'est pas identique, au regard de l'histoire de leur professionnalisation. A titre d'exemples, le premier championnat de football professionnel date de 1932 alors que le rugby n'a reconnu le statut professionnel qu'en 1995.

On distingue ainsi trois types d'organisation.

Des ligues professionnelles constituées sous la forme d'association dotée de la personnalité morale.

Sur les sept ligues professionnelles rentrant dans le champ des travaux réalisés dans le cadre de la Grande conférence sur le sport professionnel, six sont constituées sous la forme associative :

- la Ligue de Football Professionnel (LFP) : dotée d'un budget de 716 millions d'euros pour la saison 2014-2015, composée de deux championnats masculins, la Ligue 1 et la Ligue 2, comprenant chacun 20 clubs pour la saison sportive 2015-2016 ;
- la Ligue Nationale de Rugby (LNR) : dotée d'un budget de 78,4 millions d'euros pour la saison 2014-2015, comprenant deux championnats masculins, le Top 14, comprenant 14 clubs, et la Pro D2 comprenant 16 clubs ;
- la Ligue Nationale de Basketball (LNB) : dotée d'un budget de 9,6 millions d'euros pour la saison 2014-2015, comprenant deux championnats masculins, la Pro A et la Pro B, composés chacun de 20 clubs ;
- la Ligue Nationale de Handball (LNH) : dotée d'un budget de 4,8 millions d'euros pour la saison 2014-2015, assure la gestion et l'organisation de la Division 1 masculine composée de 14 clubs ;
- la Ligue Nationale de Volley-Ball (LNV) : dotée d'un budget 1,3 million d'euros pour la saison 2014-2015, comprenant les championnats de Ligue A et Ligue B masculines, composés respectivement de 14 et 8 clubs, et de la Ligue A Féminine qui comprend 12 clubs ;
- la Ligue Nationale de Cyclisme (LNC) : dotée d'un budget de 1,6 million d'euros, elle assure, du fait de l'organisation spécifique des épreuves professionnelles et amateurs par des organismes privés, un rôle de gestion des activités cyclistes à caractère professionnel en coordination avec la Fédération Française de Cyclisme.

Des championnats qui relèvent des fédérations regroupant des clubs professionnels ou à visée professionnelle.

La Ligue Magnus est une commission interne à la Fédération Française de Hockey sur Glace non-dotée de la personnalité morale. Son championnat est composé de 14 équipes. La Ligue Féminine de Handball (LFH) (9 équipes), la Ligue Féminine de Basketball (LFB) (14 équipes) et la Division 1 féminine de football (12 équipes) sont aussi des organes internes de leur fédération respective.

Des championnats dits « amateurs » qui sont organisés par les fédérations en deçà du secteur professionnel, mais avec des joueurs ayant un statut de type professionnel.

On peut citer, de manière non exhaustive :

- la ProD2, 2nde division masculine de handball, gérée à compter de la saison 2016-2017 par la Ligue Nationale de Handball ;
- le championnat « National » masculin de football (3^{ème} division nationale) ;
- le championnat fédéral de rugby (3^{ème} niveau de pratique).

3. LA FEUILLE DE ROUTE DU GROUPE DE TRAVAIL ET L'ORGANISATION DE SES TRAVAUX

Des difficultés apparaissent régulièrement dans la gouvernance du sport professionnel. On connaît le différend qui a opposé en 2015 la fédération française de football et la ligue de football professionnel quant à la réduction du nombre de passages en fin de championnat entre la ligue 1 et la ligue 2 à compter de la saison 2015/2016.

D'autres exemples peuvent être cités dans l'actualité récente :

- la fédération française de volley-ball et la ligue nationale de volley-ball ont dû solliciter la direction des sports au début de l'olympiade 2012/2016 pour finaliser leur convention ;
- la problématique de la mise à disposition de l'équipe de France des joueurs internationaux et de la préservation de leur capacité de récupération est au cœur des difficultés qui apparaissent régulièrement entre la fédération française de rugby, la ligue nationale de rugby et les clubs professionnels de rugby ;
- le dispositif du joueur formé localement a été mis en place par la fédération française de handball pour les clubs de la ligue féminine de handball (LFH) mais n'a toujours pas été instauré par la ligue nationale de handball pour le championnat professionnel masculin.

Le groupe de travail se devait donc :

- l'organisation fédération – ligue professionnelle est-elle adaptée à l'organisation du sport professionnel ?
- comment faire évoluer cette organisation pour fluidifier les relations entre la fédération, sa ligue et les acteurs du secteur professionnel d'une part et améliorer la compétitivité des championnats tout en préservant l'unité et la solidarité d'autre part ? Comment concilier, dans cette organisation, la tenue de championnats entre clubs, le fonctionnement des équipes nationales et la protection des sportifs ?
- faut-il revoir le principe de la répartition conventionnelle des compétences entre la fédération et sa ligue ?
- l'organisation interne des ligues professionnelles correspond-elle à leur finalité ? Quelles évolutions pourraient être préconisées pour l'améliorer ?
- comment fluidifier les relations entre les associations et les sociétés sportives ?

Le groupe technique, composé d'une part de personnalités émanant des secteurs fédéral et professionnel et d'autre part d'universitaires, a à la fois mené des réflexions internes très riches (échanges, contributions écrites), et auditionné les acteurs du sport professionnel : les fédérations, les ligues professionnelles, les fédérations syndicales de joueurs et d'entraîneurs ainsi que les syndicats de clubs. Ces auditions ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé en amont des échanges, qui s'articulait autour de trois axes :

- la répartition des compétences entre fédérations et ligues, avec une attention particulière portée sur la gestion des joueurs sélectionnés en équipe nationale,
- la gouvernance des ligues,
- des éléments complémentaires apportés à l'initiative des personnes auditionnées.

Il revient ici de remercier l'ensemble des membres du groupe pour leur participation active à ce travail collectif. Des avis très variés ont été exprimés, ils ont permis d'explorer les différentes pistes ou options, mais toujours dans un grand respect des avis de tous.

4. L'ORIENTATION GÉNÉRALE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL : PRÉSERVER LE MODÈLE MAIS L'ADAPTER

A l'issue de ces auditions et des échanges internes, deux constats ont pu être faits.

Tout d'abord, le cadre juridique de la gouvernance du sport professionnel apparaît à certains égards comme dépassé :

- il existe un hiatus entre le modèle économique des ligues et le modèle juridique des fédérations : la discontinuité juridique observée dans l'existence de la ligue est en tout point opposé au modèle économique des ligues qui doivent optimiser, au plan sportif et financier, les championnats dont les ligues ont la responsabilité ;
- le cadre du sport professionnel est très éloigné du cadre organisationnel des fédérations : le monopole des fédérations ne correspond plus à la réalité économique du sport professionnel.

Ensuite, et en dépit de cette inadaptation, le cadre actuel reste globalement accepté par l'ensemble des acteurs. Il existe un consensus fort pour préserver le modèle sportif français qui repose sur les principes d'unité du sport et de solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel :

- très rares ont été les voix qui ont suggéré le remplacement de la délégation unique par un système à double délégation, l'une pour le sport amateur et l'autre pour le sport professionnel ;
- personne n'a préconisé de basculer vers des ligues fermées. Celles-ci sont des cartels de tous les clubs participant à un championnat ; aucun club n'est promu en division supérieure ou relégué en division inférieure en fin de saison. La ligue maximise les revenus et les profits collectifs des clubs mais régule très fortement l'organisation (franchises avec droits d'entrée, encadrement du marché du travail). Ce modèle a été adopté par les ligues majeures en Amérique du Nord. Il n'est pas compatible avec le principe d'unité porté par le monde fédéral et plébiscité par l'essentiel des acteurs du sport.

De même, les conflits et fédération – ligue sont apparus, somme toute, assez peu nombreux et ont presque toujours trouvé des solutions sans l'intermédiation de l'Etat ou du juge. Le récent différend apparu entre la FFF et la LPF a été analysé de ce point de vue comme une exception et non comme le signe d'une divergence inéluctable entre d'un côté les fédérations et de l'autre les ligues.

A partir de ces constats, une orientation générale s'est imposée presque naturellement : le cadre de gouvernance du sport professionnel doit être préservé mais adapté ou adapté pour être préservé.

Ne rien faire au plan juridique eût été possible. Partant du constat que les difficultés de la gouvernance du sport professionnel se nichent ailleurs que dans le droit applicable, et en particulier dans les relations interpersonnelles, cette option repose sur l'observation des bonnes pratiques et consiste à les regrouper dans un « guide ». Ce guide proposerait par exemple des préconisations sur la bonne gouvernance des ligues ou sur le contenu de la convention liant la fédération à la ligue.

Cette option revient cependant à nier qu'il existe aujourd'hui un hiatus entre le modèle économique des ligues et le modèle juridique des fédérations. Elle ne saurait donc apporter une réponse satisfaisante aux difficultés de gouvernance observées aujourd'hui.

Bouleverser radicalement le cadre juridique existant n'est pas une solution plus appropriée. Reposant sur la volonté d'autonomie d'une partie des acteurs du sport professionnel, cette

option consisterait à dissocier la délégation du sport professionnel de la délégation du sport amateur. Or, cette approche remet en cause le modèle sportif français (et au-delà, du cadre de la plupart des fédérations internationales) qui repose d'une part sur le monopole accordé à la fédération délégataire dans l'organisation de sa discipline sportive et d'autre part sur le principe d'unité du sport duquel découle le principe de solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur.

Ces deux premières options ont donc été écartées en raison, la première, de son conservatisme, et la deuxième de sa radicalité. **Le choix s'est donc porté sur une troisième option qui vise à préserver le modèle sportif français mais propose de l'adapter au nouveau cours du sport professionnel. C'est une démarche équilibrée qui préserve le modèle sportif français organisé autour des principes d'unité et de solidarité du sport mais qui l'adapte au nouveau cours du sport professionnel.**

Les préconisations doivent être acceptées par les principaux acteurs de leur mise en oeuvre : les fédérations et les ligues.

A l'issue d'un premier travail du groupe de travail, à la demande du Comité de pilotage de la Grande conférence, les propositions ont été étudiées dans le cadre de la commission du sport professionnel du CNOF. Cela a permis un débat au fond entre les fédérations et ligues concernées. Ces échanges, très constructifs et poursuivis lors du Comité de pilotage du 12 avril, ont conduit à la validation des principes ci-dessous qui ont vocation à constituer la nouvelle architecture de la répartition des compétences et de la relation entre une fédération et sa ligue professionnelle.

Ceux-ci devront ensuite, et dans le cadre du travail législatif et réglementaire qui s'en suivra, être approfondis quant à leur déclinaison opérationnelle, en particulier pour ce qui est des compétences respectives des deux acteurs.

5. NEUF PRÉCONISATIONS CONCRÈTES ORGANISÉES AUTOUR DE 5 OBJECTIFS

Ces préconisations, qui sont au nombre de neuf, sont articulées autour de cinq objectifs :

- premier objectif : confirmer et renforcer la spécificité du modèle sportif français organisé autour des fédérations et fondé sur le principe d'unité du sport et de solidarité ;
- deuxième objectif : sécuriser la ligue dans son fonctionnement et son rôle de régulateur du sport professionnel et de garant de la prospérité économique des championnats qui lui sont confiées ;
- troisième objectif : adapter et clarifier la répartition des compétences entre les ligues et les fédérations ;
- quatrième objectif : améliorer la gouvernance des ligues ;
- cinquième objectif : clarifier et sécuriser les relations associations/sociétés sportives.

Premier objectif : confirmer et renforcer la spécificité du modèle sportif français organisé autour des fédérations et fondé sur le principe d'unité du sport et de solidarité.

Solidarité

Le principe de solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur est un fondement du sport français. Les évolutions de la répartition des compétences entre la fédération et la ligue doivent s'inscrire dans ce cadre solidaire, tant au sein de la discipline, qu'au plan général. Cela ne peut donc mettre en cause les éléments suivants :

- la « taxe Buffet » qui alimente le CNDS à hauteur de 5% des droits audiovisuels du sport professionnel (49 millions d'euros pour 2016) ;
- la propriété du numéro d'affiliation aux associations sportives.

Dans ce cadre, il convient d'introduire dans la convention fédération-ligue les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité (**préconisation 6.1**).

Unité

L'unité du sport français est symbolisée par les équipes nationales. Elles sont la jonction entre la Nation et les élites sportives. Ces équipes représentent la France, elles font vibrer la France, elles incarnent la France.

Les équipes nationales sont, en outre, reconnues comme la « vitrine » des disciplines sportives. Leurs résultats et leur exposition médiatique sont un catalyseur pour les championnats domestiques. Elles sont un élément qui favorise un accroissement de la pratique des activités physiques et sportives. Le handball a par exemple construit son développement sur les résultats de l'équipe de France.

Ce sont, le plus souvent, les règlements internationaux qui précisent les conditions de mise à disposition des internationaux et de rémunérations des joueurs et, le cas échéant, des clubs employeurs. En cas d'absence de précision par ces règlements, les fédérations doivent pouvoir conserver la maîtrise des conditions de mise à disposition des sportifs aux équipes de France.

Il est préconisé d'inscrire dans le code du sport, l'obligation pour les clubs de mettre les joueurs sélectionnés à la disposition de l'équipe de France (**préconisation 6.2**).

Cette unité du sport s'incarne dans les fédérations qui reçoivent de l'Etat la pleine et entière compétence pour organiser les disciplines qui leurs sont confiées. Leurs attributions concernent tout à la fois le sport amateur et le sport professionnel.

Cela doit avoir des conséquences quand une ligue est créée : celle-ci exerce des compétences d'attributions. Or, c'est un choix rédactionnel différent qui a été fait jusqu'alors : le code du sport définit limitativement les compétences des fédérations au même titre que les compétences partagées.

Il faut donc clarifier le principe, dans l'architecture et la répartition des compétences entre la fédération et la ligue, que la compétence de droit commun appartient à la fédération.

Il n'est donc pas nécessaire de définir dans le couple fédération ligue ce qui relève de la fédération. C'est l'inverse qu'il faut faire : préciser ce qui relève de la ligue et des compétences partagées (**préconisation 6.3**).

Cette unité du sport français, se traduit également par le pouvoir de contrôle de la fédération sur la ligue. Dans l'arrêt du 3 février 2016 (SASP Red Star et autres/Ligue de football professionnel), le Conseil d'Etat a clairement réaffirmé le principe de subdélégation, en considérant que la fédération doit « *s'assurer que la ligue professionnelle fait usage de ces prérogatives (...) dans le respect des statuts de la fédération et conformément à l'intérêt général de la discipline.* ». En application de la délégation dont elle bénéficie de l'Etat et de la compétence de droit commun qu'elle détient, il incombe donc à la fédération de veiller au respect par la ligue professionnelle des statuts et règlements de la fédération ainsi que de l'intérêt général (ou supérieur) de la discipline concernée.

Deuxième objectif : sécuriser la ligue dans son fonctionnement, son rôle de régulateur du sport professionnel et de garant de la prospérité économique des championnats qui lui sont confiées.

La consécration de la compétence de droit commun de la fédération et de son pouvoir de contrôle à l'égard de la ligue professionnelle au titre de la délégation de service public dont elle bénéficie, doit en corollaire permettre de sécuriser cette dernière dans ses missions et prérogatives.

Elle doit donc permettre en premier lieu de clarifier le principe de la subdélégation confiée à la ligue. Il est proposé de procéder à cette clarification de deux manières. Tout d'abord, il est préconisé que la subdélégation de la fédération à la ligue soit effectuée sans limite de durée (**préconisation 6.4**)⁵².

Cela doit avoir une contrepartie : la possibilité pour la fédération de pouvoir retirer cette délégation. Il faudrait alors que le code du sport prévoie explicitement cette possibilité.

La deuxième préconisation visant à en finir avec cette fiction est de permettre aux deux parties de fixer contractuellement la durée de la convention qui les lie, avec une durée minimale de quatre ans. Le cadre maximal est aujourd'hui de cinq ans. Ce n'est pas nécessairement une bonne durée. Il faut pouvoir l'adapter : le renouvellement de la convention ne doit pas coïncider avec les échéances électorales de la fédération ou de la ligue. Le calendrier de la convention ne correspond peut être pas au calendrier des contrats de droit de retransmission télévisés, etc. (**préconisation 6.5**).

L'objectif de ces deux propositions est double : en finir avec une discontinuité juridique qui est une fiction économique mais c'est aussi de dédramatiser les négociations autour de la convention : la convention règle les affaires partagées. Ni plus, ni, moins.

Troisième objectif : revoir l'architecture de la répartition des compétences entre la fédération et la ligue professionnelle (préconisation 6.6)

Il s'agit ici de tirer les conséquences des deux premiers objectifs ci-dessus. Compte tenu de la consécration du principe de solidarité notamment financière d'une part, du de la compétence de droit commun de la fédération d'autre part et enfin de son pouvoir de contrôle à l'égard de la ligue, une évolution peut être envisagée dans les compétences confiées à la ligue, soit compte tenu de son objet, soit au titre des compétences partagées.

Ainsi, et compte tenu de ce qui précède il est proposé que la ligue ait pour objet et donc pour compétence l'organisation, la régulation et le développement économique des compétitions professionnelles qui lui ont été confiées. Au-delà de cette architecture, il conviendra que les discussions puissent être poursuivies entre les ligues et les fédérations afin que les compétences confiées à la ligue professionnelle d'une part ainsi que l'évolution des compétences qui pourront être partagées, d'autre part, puissent être précisément fixées réglementairement et dans le respect du cadre conventionnel et des particularités de chaque discipline.

A cet égard, les préconisations complémentaires faites par le groupe concernant la participation des ligues professionnelles à la gestion des arbitres d'une part ou à l'homologation des équipements utilisés par les clubs professionnels pourront utilement être utilisées.

52. Suivant la règle de « l'accessoire suit le principal », elle reste évidemment conditionnée dans son maintien à la délégation initiale du ministère à la fédération

Le quatrième objectif : améliorer la gouvernance des ligues.

Le principe de l'unicité d'une ligue par discipline n'a pas été remis en cause. La question de sa gouvernance est cependant posée. Elle doit permettre à la fois une représentation des différents acteurs du sport professionnel et une efficacité dans le fonctionnement de l'institution. En particulier, il faut éviter que puissent se systématiser des majorités de circonstances qui pourraient obérer un fonctionnement efficace de l'institution.

Deux propositions ont été retenues dans ce domaine. Tout d'abord, inclure dans le code du sport la possibilité pour les ligues d'opter pour une organisation de type directoire / conseil de surveillance (**préconisation 6.7**). Le directoire constituerait une équipe restreinte, homogène, efficace, avec un mandat clair et c'est au sein du conseil de surveillance que l'on retrouverait toutes les familles du sport. Le groupe a trouvé son inspiration dans le football : c'est un peu l'organisation de la fédération telle qu'elle résulte de sa dernière évolution statutaire.

Il ne s'agit pas de rendre cette organisation obligatoire, mais de laisser plus de choix aux ligues pour leur organisation. Le cadre de la loi du 16 juillet 1901 permet ce type d'évolution. Il conviendra toutefois d'assouplir celui du code du sport.

La deuxième proposition dans ce domaine est de limiter les risques de conflits d'intérêt des administrateurs de la ligue en instaurant, comme pour les sociétés commerciales une charte des administrateurs (**préconisation 6.8**).

Enfin, d'autres interrogations ont été soulevées sur ce sujet, mais n'ont pas été retenues.

- faut-il avoir des prescriptions impératives sur la composition de leurs conseils d'administrations ?
- faut basculer vers un statut de société commerciale ?

L'étude du recours possible à un autre statut que celui de la loi 1901 aurait pu être envisagée, au regard de l'exemple souvent cité de la « Premier League » anglaise, qui est une société en nom collectif qui a pour mission des gérer le cadre économique du championnat, mais il n'est porté par aucun des acteurs institutionnels auditionnés. Il en est de même pour celui de la question de la rémunération des présidents des ligues professionnelles, qui n'a pas été soulevée.

Cinquième objectif : clarifier et sécuriser la relation entre une association et sa société sportive.

La volonté de maintenir le lien entre le secteur professionnel et le secteur amateur passe aussi par celui de l'association sportive (gestionnaire des activités non économiques) avec sa société sportive.

Ainsi, et en l'état de la législation, doit être conclue entre les deux entités une convention d'une durée maximale de cinq années qui définit leurs rapports quant aux activités qu'elles administrent respectivement et quant à leur collaboration.

Sans remettre en cause l'unité et la solidarité existante, qui peut notamment se traduire dans la gestion des centres de formation, les clubs professionnels souhaitent sécuriser juridiquement les éléments qui composent leur fond de commerce, dont le numéro d'affiliation est un élément fondamental.

Il est donc nécessaire d'étudier les modalités de délégation d'un droit d'usage exclusif de ce numéro d'affiliation au club professionnel, sans mettre en cause sa propriété par l'association (**préconisation 6.9**).

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Préconisation n° 6.1 : Introduire dans les compétences partagées entre la fédération et la ligue professionnelle, les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité

Préconisation n° 6.2 : Rendre obligatoire, pour les clubs, la mise à disposition de l'équipe de France des joueurs internationaux

Préconisation n° 6.3 : Définir les compétences de la fédération comme compétences de droit commun et consacrer son pouvoir de contrôle à l'égard de la ligue professionnelle

Préconisation n° 6.4 : Clarifier le principe de délégation accordée à la ligue professionnelle

Préconisation n° 6.5 : Permettre d'étendre la durée de la convention fédération – ligue professionnelle

Préconisation n° 6.6 : Revoir l'architecture de la répartition des compétences entre la fédération et la ligue professionnelle

Préconisation n° 6.7 : Inclure dans le code du sport la possibilité pour les ligues professionnelles d'opter pour une organisation de type directoire / conseil de surveillance

Préconisation n° 6.8 : Limiter les risques de conflit d'intérêt dans la gouvernance de la ligue professionnelle

Préconisation n° 6.9 : Permettre à la société sportive de disposer d'un droit d'usage exclusif du numéro d'affiliation pour une longue durée

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

PRÉCONISATION N° 6.1 : INTRODUIRE DANS LES COMPÉTENCES PARTAGÉES ENTRE LA FÉDÉRATION ET LA LIGUE PROFESSIONNELLE, LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE DE SOLIDARITÉ

OBJECTIF ► Confirmer et renforcer la spécificité du modèle sportif français organisé autour des fédérations et fondé sur le principe d'unité du sport et de solidarité.

1. CONSTAT

L'organisation du sport français est fondée sur des principes intrinsèquement liés à son bon fonctionnement : l'unité, symbolisée par les équipes nationales, la délégation accordée par l'Etat aux fédérations qui reçoivent compétence pour organiser les disciplines qui leurs sont confiées, le pouvoir de contrôle de la fédération sur la ligue, la solidarité entre le sport professionnel et le secteur amateur.

Ce principe de solidarité entre le secteur amateur et professionnel est mis en œuvre par :

- la taxe dite « Buffet », une taxe de 5% perçue sur le montant des droits audiovisuels du sport professionnel et reversé au Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) dont l'objectif est le développement de la pratique du sport par le plus grand nombre via l'octroi de concours financiers ;
- la contribution des sociétés sportives dans le cadre de leur relation avec l'association support, telle que la subvention d'équilibre ;
- le cas échéant, des mécanismes de solidarité interne à la discipline, à l'initiative des ligues ou fédérations.

En outre, le code du sport impose la répartition des produits de la commercialisation par la ligue des droits d'exploitation des sociétés, lorsqu'ils leurs sont cédés par la fédération ; l'article L. 333-3, au sein duquel sont affirmés les principes d'unité et de solidarité, énonce en effet :

« Afin de garantir l'intérêt général et les principes d'unité et de solidarité entre les activités à caractère professionnel et les activités à caractère amateur, les produits de la commercialisation par la ligue des droits d'exploitation des sociétés sont répartis entre la fédération, la ligue et les sociétés.

La part de ces produits destinée à la fédération et celle destinée à la ligue sont fixées par la convention passée entre la fédération et la ligue professionnelle correspondante.

Les produits revenant aux sociétés leur sont redistribués selon un principe de mutualisation, en tenant compte de critères arrêtés par la ligue et fondés notamment sur la solidarité existant entre les sociétés, ainsi que sur leurs performances sportives et leur notoriété. »

Les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité ne sont toutefois pas définies par le code du sport alors qu'il constitue une véritable clé de voute dans le fonctionnement du sport français et qu'il rentre dans le champ de la définition de l'intérêt général.

2. PRÉCONISATION

Il s'agit d'introduire dans les compétences partagées entre la fédération et la ligue les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité tel qu'affirmé à ce jour par l'article L. 333-3 du code du sport.

Cette mise en œuvre, qui revêtira un caractère obligatoire, devra toutefois être envisagée selon des modalités qui seront adaptées au sein des différentes disciplines et comprenant notamment les aspects financiers liés à cette solidarité.

En pratique, les compétences partagées exercées en commun par la fédération et la ligue professionnelle sont énumérées par l'article R. 132-11 du code du sport. Il est ainsi préconisé de modifier la rédaction de cet article en introduisant ce principe :

« La fédération et la ligue professionnelle exercent en commun les compétences suivantes :
[...]

6° Les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité, notamment financière entre le secteur professionnel de la discipline et son secteur amateur. »

Cette rédaction conviendrait ainsi aux dispositions de l'article R. 132-9 du même code qui énonce :

« Les relations de la fédération et de la ligue professionnelle sont fixées par une convention qui précise la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles la fédération et la ligue exercent en commun les compétences mentionnées à l'article R. 132-11.

La convention est établie pour une durée qui ne peut excéder cinq ans. Elle détermine les conditions de son propre renouvellement, qui ne peut se faire par tacite reconduction. »

L'évolution de ce cadre réglementaire (décret en Conseil d'Etat) devra se faire en lien étroit avec les fédérations et ligues professionnelles.

PRÉCONISATION N° 6.2 : RENDRE OBLIGATOIRE, POUR LES CLUBS, LA MISE À DISPOSITION DE L'ÉQUIPE DE FRANCE DES JOUEURS INTERNATIONAUX

OBJECTIF ► Confirmer et renforcer la spécificité du modèle sportif français organisé autour des fédérations et fondé sur le principe d'unité du sport et de solidarité.

1. CONSTAT

Les équipes de France sont tout à la fois la vitrine du sport français et un élément de l'identité sportive du pays. Leur réussite constitue un socle sur lequel les fédérations peuvent construire leur développement.

L'article L. 131-15 du code du sport confère aux fédérations sportives délégataires la compétence exclusive pour procéder aux sélections de leurs athlètes en vue des compétitions sportives internationales et constituer l'équipe de France de leur discipline.

Ce cadre légal peut se trouver conforté par les règlements internationaux qui inscrivent cette obligation de mise à disposition, mais dans un cadre qui peut être limitatif.

Malgré ce cadre fédéral, les fédérations sportives éprouvent parfois des difficultés à obtenir des associations ou sociétés sportives la mise à disposition de leurs sportifs salariés pour des sélections en équipe de France.

Se pose en effet la question des temps de préparation des compétitions ou celle des sélections de jeunes, qui sont un élément important de la formation des futurs champions.

Il paraît donc nécessaire de donner une base juridique à cette obligation de mise à disposition, afin qu'elle s'impose dans les négociations des conventions entre fédération et ligue professionnelle.

2. PRÉCONISATION

L'article L. 222-3 du code du sport, dans sa rédaction actuelle, sécurise la mise à disposition des sportifs auprès des fédérations en regard du prêt de main d'œuvre illicite interdite par le code du travail et renvoie les modalités de son application à la convention fédération/ligue. Cependant, il n'en fait pas une obligation pour les associations ou sociétés sportives qui salarient ces joueurs sélectionnés. Il est donc proposé d'inscrire cette obligation dans le code du sport.

En pratique, le code du sport serait modifié dans sa partie législative. Avant la section première, il pourrait être créé, au chapitre II du titre II du livre Ier du code du sport, un article ainsi rédigé :

« Les associations sportives et les sociétés sportives mentionnées à la section I du présent chapitre sont tenues de mettre à disposition de la fédération délégataire intéressée le salarié sélectionné en qualité de membre d'une équipe de France, y compris pour les périodes d'entraînement et de stage.

La convention, prévue à l'article L. 122-14 du présent code, conclue entre ladite fédération et la ligue professionnelle qu'elle a constituée, doit prévoir les conditions de mise à disposition du salarié.

Le salarié conserve pendant la période de mise à disposition sa qualité de salarié de l'association ou la société sportive ainsi que les droits qui sont attachés à cette qualité.

Les dispositions du premier alinéa de l'article L. 8241-1 du code du travail ne sont pas applicables à l'opération mentionnée à cet article lorsqu'elle concerne le salarié ci-dessus mentionné. »

PRÉCONISATION N° 6.3 : DÉFINIR LES COMPÉTENCES DE LA FÉDÉRATION COMME COMPÉTENCES DE DROIT COMMUN ET CONSACRER SON POUVOIR DE CONTRÔLE À L'ÉGARD DE LA LIGUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF ► Confirmer et renforcer la spécificité du modèle sportif français organisé autour des fédérations et fondé sur le principe d'unité du sport et de solidarité.

1. CONSTAT

L'unité du sport français se reflète par la délégation accordée par l'Etat aux fédérations pour organiser les disciplines qui lui sont confiées. Elles possèdent en ce sens un monopole légal sur les matières déléguées qui concernent tant le sport amateur que le sport professionnel.

La création par une fédération d'une ligue professionnelle sous forme associative entraîne l'attribution de compétences requises pour pouvoir organiser les compétitions professionnelles.

Il s'agit de permettre à la ligue, par délégation, de pouvoir exercer des compétences limitées au bon fonctionnement du secteur professionnel qui lui est confié.

Or, le code du sport n'est pas rédigé ainsi. Il liste les compétences des fédérations et les compétences partagées.

La délégation accordée à la fédération entraîne l'exercice de compétences énumérées aux articles L. 131-14, R. 131-32 et suivants et R. 132-10 du code du sport inhérentes à sa compétence de droit commun d'organiser les disciplines qui lui sont confiées.

La ligue professionnelle, créée « pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives » (article L. 132-1 du code du sport), ne se voit pas attribuer de compétences strictement énumérées alors qu'elle exerce des compétences d'attribution déléguées par la fédération.

Il n'est pas nécessaire de définir dans la relation entre la fédération et la ligue ce qui relève de la fédération. C'est l'inverse qu'il faut faire :

- Énoncer que la fédération possède la compétence de droit commun,
- Préciser que la ligue exerce des compétences en droit qui lui sont expressément attribuées et des compétences exercées en commun avec la fédération déterminées par convention,
- Consacrer que la fédération exerce un pouvoir de contrôle de la conformité des actes et décisions de la ligue professionnelle avec les statuts et règlements de la fédération et l'intérêt général (ou supérieur) de la discipline concernée.

2. PRÉCONISATION

Il est préconisé de supprimer la liste limitative des compétences de la fédération au profit d'un principe où la fédération est seule compétente à l'exception des compétences, limitativement énoncées, partagées (régies par la convention) ou relevant la ligue. Cela permet d'éviter des conflits d'attribution entre les acteurs et reconnaît la fédération au titre de sa mission générale.

Cette préconisation se traduirait par une mesure réglementaire : il semble pertinent de modifier la rédaction des articles R. 132-10, et R. 132-12 du code du sport en donnant à la fédération une compétence de droit commun pour organiser l'ensemble des activités de sa discipline avec des prérogatives déléguées à la ligue professionnelle pour la gestion du secteur professionnel et celles partagées avec cette dernière :

- L'article R. 132-10 pourrait ainsi être révisé comme suit :

« Sous réserve des dispositions des articles R. 132-11 et R. 132-12, la compétence de la fédération s'exerce sur l'ensemble de la discipline pour laquelle elle a reçu délégation au sens de l'article L. 131-14. »

- L'article R. 132-12 devra lister les compétences qui relèvent de la ligue professionnelle.

Il conviendra également de consacrer par une modification réglementaire le pouvoir de contrôle de la conformité des actes et décisions de la ligue professionnelle au regard des statuts et règlements et de l'intérêt général (ou supérieur) de la discipline.

PRÉCONISATION N° 6.4 : CLARIFIER LE PRINCIPE DE DÉLÉGATION ACCORDÉE À LA LIGUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF ► Clarifier les compétences et fluidifier les relations entre la fédération et sa ligue professionnelle.

1. CONSTAT

Par la création d'une ligue professionnelle dotée d'une personnalité juridique distincte, la fédération délègue « la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui [lui] sont affiliées et des sociétés sportives » (article L. 132-1 du code du sport). Les relations entre les deux instances sont fixées :

- soit par le code du sport ;
- soit par une convention, établie pour une durée maximum de cinq ans, qui précise la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles elles exercent en commun les compétences mentionnées à l'article R. 132-11.

Cette durée limitée a amené certaines fédérations et ligues auditionnées par le groupe de travail à souligner qu'une certaine fiction juridique apparaissait à considérer que l'existence de la ligue pouvait être remise en cause au terme de la convention. En effet, le refus d'attribution de la délégation à une fédération ayant un secteur professionnel ou son retrait reste un cas d'école dont, toutefois, les modalités sont prévues par le code du sport de manière précise (art. R. 131-25 à R. 131-31). Dans les faits, est constatée de surcroît une forme d'incohérence entre :

- la durée de la délégation accordée par l'Etat aux fédérations – 4 ans, en lien avec l'olympiade,
- celle de la convention – jusqu'à 5 ans,
- et la commercialisation des droits d'exploitation des compétitions professionnelles, lorsqu'elle est concédée à la ligue par la fédération, qui dépasse souvent l'échéance de la convention – durée de concession qui, réglementairement, ne peut excéder son terme.

La temporalité du renouvellement de la convention et des missions que la fédération a déléguées à la ligue peut être contradictoire avec les diverses échéances inhérentes au sport professionnel, détachées du cadre conventionnel. Citons ainsi la problématique (soulevée par certaines fédérations et ligues) de la concomitance de l'élection de l'instance dirigeante et de la négociation de la convention, les événements sportifs européens et internationaux auxquels les clubs professionnels participent, la négociation des droits d'exploitation des compétitions professionnelles.

2. PRÉCONISATION

Il est préconisé de détacher la durée d'existence de la ligue de la durée de la convention la liant avec la fédération en précisant que les missions que la fédération délègue à la ligue le sont sans limitation de durée, avec toutefois une contrepartie de définition précise des situations permettant à la fédération de pouvoir retirer cette délégation – en cas par exemple de violation par la ligue d'un des termes de la convention.

Ainsi, à partir du moment où une fédération crée une ligue professionnelle, cette dernière disposera :

- de compétences en propre qui sont définies par le code du sport ;
- mais aussi, de compétences partagées (voir autres préconisations) dont la mise en œuvre relève de la convention.

La mise en place de cette proposition nécessiterait la modification des articles du code du sport :

- L'article L. 132-1, qui serait complété par une disposition précisant que les missions que la fédération délègue à la ligue le sont sans limitation de durée.
- Les articles R. 132-1 et suivant, où seraient tout particulièrement rédigées les hypothèses permettant à la fédération de pouvoir retirer cette subdélégation⁵³.

53. On notera qu'une expertise juridique est en cours sur ce point et que cette préconisation est liée à la préconisation 6.5 (extension de la durée de la convention entre la fédération et la ligue).

PRÉCONISATION N° 6.5 : PERMETTRE D'ÉTENDRE LA DURÉE DE LA CONVENTION FÉDÉRATION – LIGUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF ► Sécuriser la ligue dans son fonctionnement et son rôle de régulateur du sport professionnel et de garant de la prospérité économique des championnats qui lui sont confiés.

1. CONSTAT

Dans le cadre de la création d'une ligue professionnelle dotée d'une personnalité juridique distincte, la fédération délègue « la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui [lui] sont affiliées et des sociétés sportives » (article L. 132-1 du code du sport). Les relations entre les deux instances sont fixées par une convention, établie pour une durée maximum de cinq ans, qui précise la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles elles exercent en commun les compétences mentionnées à l'article R. 132-11.

Cette durée limitée a amené certaines fédérations et ligues auditionnées par le groupe de travail à souligner qu'une certaine fiction juridique transparaisait à considérer que l'existence de la ligue pouvait être remise en cause au terme de la convention. Dans les faits, se constate de surcroît une forme d'incohérence entre :

- la durée de la délégation accordée par l'Etat aux fédérations – 4 ans, en lien avec l'olympiade,
- celle de la convention – jusqu'à 5 ans,
- et la commercialisation des droits d'exploitation des compétitions professionnelles, lorsqu'elle est concédée à la ligue par la fédération, qui dépasse souvent l'échéance de la convention – durée de concession qui, réglementairement, ne peut excéder son terme.

Il a aussi pu être constaté que les négociations liées au renouvellement de cette convention peuvent être source de tensions fondées sur le souhait des ligues de se voir reconnaître une plus grande autonomie dans l'exercice des prérogatives qui lui sont reconnues par le code du sport (la réglementation et la gestion des compétitions professionnelles) que les fédérations tempèrent dans le but de préserver l'unicité de la discipline. Négociations dont l'objectif n'est pas de confirmer ou non la délégation du sport professionnel à la ligue mais de prévoir les modalités d'exercice des compétences partagées.

Il serait donc aisément concevable que la durée de cette convention soit adaptée et modulée afin qu'elle puisse être corrélée avec l'activité économique de la ligue (notamment à la durée des contrats de droits d'exploitation audiovisuels) et, le cas échéant, mieux articulée avec le calendrier électoral.

2. PRÉCONISATION

La sécurisation de l'action de la ligue s'inscrit dans le cadre de l'unicité du sport, et donc de chaque discipline. Toutefois, pour assurer les missions que la fédération lui a déléguées, la ligue a besoin d'un cadre stable, non susceptible d'être mis en cause trop régulièrement.

Il est donc envisageable de permettre aux deux instances de fixer contractuellement la durée de la convention, en établissant une durée minimale qui ne peut être inférieure à 4 ans (durée de la délégation de la fédération par l'Etat).

La mise en place de cette proposition nécessiterait la modification de l'article R. 132-9 du code du sport qui dispose :

« Les relations de la fédération et de la ligue professionnelle sont fixées par une convention qui précise la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles la fédération et la ligue exercent en commun les compétences mentionnées à l'article R. 132-11.

La convention est établie pour une durée qui ne peut excéder cinq ans. Elle détermine les conditions de son propre renouvellement, qui ne peut se faire par tacite reconduction. »

Cet article R. 132-9 pourrait être rédigé comme suit :

« Les relations de la fédération et de la ligue professionnelle sont fixées par une convention qui précise la répartition de leurs compétences et les conditions dans lesquelles la fédération et la ligue exercent en commun les compétences mentionnées à l'article R. 132-11.

La convention est établie pour une durée définie conjointement par la fédération et la ligue, qui ne peut être inférieure à quatre ans. Elle détermine les conditions de son propre renouvellement, qui ne peut se faire par tacite reconduction. »

PRÉCONISATION N° 6.6 : REVOIR L'ARCHITECTURE DE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES ENTRE LA FÉDÉRATION ET LA LIGUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF ► Clarifier et adapter la répartition des compétences entre la fédération et la ligue.

1. CONSTAT

L'architecture actuelle de la répartition des compétences entre une fédération et sa ligue et l'absence de clarté et de sécurité pour la fédération et pour la ligue professionnelle sont sources de tensions de conflits mais aussi un handicap concernant la capacité d'une ligue à pouvoir mettre en œuvre sa mission de développement économique des compétitions professionnelles dont elle a la charge.

Aussi il est proposé, en lien avec les préconisations 6.1, 6.2 et 6.3, de revoir de manière générale l'architecture de la répartition des compétences entre celles de la fédération d'une part, celles de la ligue professionnelle d'autre part et enfin celles qui sont partagées.

2. PRÉCONISATION

L'architecture générale proposée est donc la suivante :

1. La fédération dispose d'une compétence de droit commun pour l'ensemble de sa discipline. Cette compétence est assortie d'un pouvoir de contrôle de la conformité des actes et décisions de la ligue professionnelle avec les statuts et règlements de la fédération ainsi qu'au regard de l'intérêt supérieur de la discipline.
2. La ligue est constituée pour organiser, réguler et développer économiquement les compétitions professionnelles qui lui sont déléguées. Le principe de solidarité notamment financière de la ligue professionnelle à l'égard de la fédération et du secteur amateur ainsi que l'obligation de mise à disposition des joueurs au profit des équipes de France de la fédération seront consacrés.
3. Certaines compétences à définir resteront partagées entre la fédération et la ligue professionnelle.

Au-delà de cette architecture, il conviendra que les discussions puissent être poursuivies entre les ligues et les fédérations afin que les compétences confiées à la ligue professionnelle d'une part ainsi que l'évolution des compétences qui pourront être partagées, d'autre part, puissent être précisément fixées réglementairement et dans le respect du cadre conventionnel et des particularités de chaque discipline.

PRÉCONISATION N° 6.7 : INCLURE DANS LE CODE DU SPORT LA POSSIBILITÉ POUR LES LIGUES PROFESSIONNELLES D'OPTER POUR UNE ORGANISATION DE TYPE DIRECTOIRE / CONSEIL DE SURVEILLANCE

OBJECTIF ► Améliorer la gouvernance des ligues.

1. CONSTAT

La mission structurante des ligues professionnelles est de mettre en œuvre des compétences visant à assurer la prospérité économique des championnats qui leur sont confiés. Cela renvoie à une approche juridique, mais aussi économique de leur fonction qui passe par un management efficace.

A l'instar des fédérations qui peuvent être administrées par une ou plusieurs instances dirigeantes élues par ses membres (article L. 131-4 du code du sport), il peut être pertinent d'ouvrir cette possibilité pour les ligues professionnelles constituées en association possédant la personnalité juridique. Celles-ci ne peuvent actuellement l'être que par un unique organe de direction.

La capacité donnée aux ligues d'instaurer un modèle de type conseil de surveillance / directoire permettrait d'accroître la responsabilité de l'équipe dirigeante élue au directoire. Cette structuration semble en sus favoriser une prise de décision rapide et efficace, ce qui peut parfois faire défaut aux instances dirigeantes uniques, notamment lorsqu'elles sont composées d'un nombre trop important de membres où le consensus est, par nature, difficile à trouver.

Il faut éviter en particulier que puissent se systématiser des majorités de circonstances qui pourraient obérer un fonctionnement efficace de l'institution ; les fonctions de gestion et de contrôle doivent pouvoir être séparées, le management responsabilisé et les pouvoirs des acteurs de l'instance de surveillance limités et efficaces.

Créer la possibilité pour les ligues d'opter pour la mise en place de deux instances de direction permet à la fois le maintien d'une représentation des différents acteurs du sport professionnel et une efficacité institutionnelle.

2. PRÉCONISATION

Il semble adéquat de proposer une gouvernance des ligues professionnelles qui permette le recul nécessaire pour une instance de régulation et un management opérationnel efficace pour leur activité en introduisant dans le code du sport la possibilité pour les ligues d'opter pour une organisation du type directoire / conseil de surveillance.

Aucun membre ne pourra siéger simultanément au sein des deux instances :

- Les membres du directoire, investis des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la ligue dans la limite de ceux expressément attribués au conseil de surveillance et à l'assemblée générale, sont élus par l'assemblée générale ou par le conseil de surveillance. Le directoire constituerait une équipe restreinte, homogène, efficace, avec un mandat clair.

- Les membres du conseil de surveillance, qui exercent le contrôle permanent de la gestion de la ligue par le directoire, opèrent les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peuvent se faire communiquer les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission, sont élus par l'assemblée générale. On retrouverait en son sein toutes les familles de la discipline.

Deux options comprenant les éléments suivants sont envisageables :

- Une mesure réglementaire : un décret en Conseil d'Etat après avis du CNOSF énonce la possibilité pour les ligues professionnelles, lorsqu'elles sont constituées en association possédant la personnalité juridique, d'être administrées par une ou deux instances dirigeantes ; il détaille, le cas échéant, les modalités applicables à l'une et l'autre options (procédure d'élection, composition, nombre de réunion annuelle, etc.).
- Une mesure réglementaire : par analogie à ce qu'une fédération qui sollicite l'agrément se voit imposer, un décret en Conseil d'Etat après avis du CNOSF détermine en annexe du code du sport des dispositions statutaires obligatoires auxquelles devront se soumettre les ligues professionnelles qui souhaitent être administrées par deux instances dirigeantes.

PRÉCONISATION N° 6.8 : LIMITER LES RISQUES DE CONFLIT D'INTÉRÊT DANS LA GOUVERNANCE DE LA LIGUE PROFESSIONNELLE

OBJECTIF ► Améliorer la gouvernance des ligues.

1. CONSTAT

Les ligues professionnelles exercent, par délégation de la fédération, une mission de service public (réglementation des compétitions, représentation du sport professionnel) qui recouvre celle de la régulation du sport professionnel. Mais de par leur mission de gestion des compétitions et leur statut (association de clubs), elles ont aussi un rôle opérationnel de structure de gestion.

Cette double mission constitue un paradoxe car elle nécessite un mode de gouvernance qui repose sur une forme d'indépendance (au même titre que toute autorité de régulation) et une participation active des acteurs aux missions de gestion (négociation des droits, élaboration du calendrier des compétitions) tout en permettant une efficacité dans le fonctionnement de l'institution.

L'article R. 132-4 du code du sport dispose que « La ligue professionnelle est administrée par une instance dirigeante qui comprend :

- 1° Des représentants des associations et des sociétés sportives, élus par l'assemblée générale ;
- 2° Un ou plusieurs représentants de la fédération, désignés par l'organe compétent de celle-ci ;
- 3° Des représentants des sportifs et des entraîneurs, désignés par leurs organisations représentatives ;
- 4° Des personnalités qualifiées, élues par l'assemblée générale, dont une partie sur proposition de l'organe compétent de la fédération.

Les statuts de la ligue professionnelle peuvent également prévoir la participation de représentants des associations sportives organisatrices de compétitions sportives mentionnées au troisième alinéa de l'article R. 132-2, des arbitres et juges, des médecins et des personnels administratifs de la ligue et de ses membres ainsi que les représentants des employeurs, désignés par leurs organisations représentatives. »

Certains représentants, tout particulièrement ceux des associations et/ou des sociétés qui concourent aux championnats et compétitions dont la ligue assure la gestion, peuvent de ce fait se retrouver en situation de conflit d'intérêt. Ils disposent en effet d'un mandat électif au sein d'une instance chargée de réguler des compétitions auxquelles prend part l'association ou la société au sein de laquelle ces représentants exercent une activité professionnelle ou bénévole. Une telle position peut susciter des doutes sur le mobile des décisions prises dans le cadre de leur mandature.

2. PRÉCONISATION

Il serait pertinent, dans l'objectif de limiter les risques de conflit d'intérêt dans la gouvernance des ligues, d'instaurer une Charte de bonnes pratiques à adopter à destination des administrateurs et de tout membre de l'instance dirigeante de la ligue professionnelle. Cette charte serait analogue à la charte des administrateurs des sociétés commerciales.

Il conviendrait de mettre à disposition des ligues professionnelles, qui décident volontairement de sa mise en œuvre, une Charte des administrateurs et de tout membre de l'instance dirigeante de la ligue. Celle-ci consisterait en un guide de bonne pratique composé de valeurs et de principes fondamentaux de la gouvernance (indépendance, professionnalisme, intégrité...) qui doivent guider l'administrateur dans les actions qu'ils mènent dans le cadre de son mandat d'élu.

L'élaboration de cette Charte pourrait être pilotée par l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP) avec l'appui du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).

Le modèle pourrait être celui proposé par l'institut français des administrateurs :

Préambule

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application efficace des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. Les administrateurs – de sociétés cotées et non-cotées – membres de l'IFA s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en œuvre.

1 - Administration et intérêt général

L'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

2 - Respect des lois et des statuts

L'administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son conseil.

3 - Exercice des fonctions : principes directeurs

L'administrateur exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

4 - Indépendance, courage et devoir d'expression

L'administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le conseil sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

5 - Indépendance et conflits d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

6 - Intégrité et loyauté

L'administrateur agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société.

Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat d'administrateur des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

7 - Professionnalisme et implication

L'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il s'assure que le nombre et la charge de ses mandats d'administrateur lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s'il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

Il participe aux réunions du conseil d'Administration et aux comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence.

Il assiste aux Assemblées Générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du conseil en toute connaissance de cause.

Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

8 - Professionnalisme et efficacité

L'administrateur contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du conseil, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil.

Il s'attache, avec les autres membres du conseil, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le conseil font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

9 - Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un conseil d'Administration, les administrateurs membres de l'IFA s'efforcent de veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des Conseils auxquels ils participent.

Dans le cas où un administrateur membre de l'IFA n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du conseil d'Administration, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.

PRÉCONISATION N° 6.9 : PERMETTRE À LA SOCIÉTÉ SPORTIVE DE DISPOSER D'UN DROIT D'USAGE EXCLUSIF DU NUMÉRO D'AFFILIATION POUR UNE LONGUE DURÉE

1. CONSTAT

Le numéro d'affiliation est attribué par une fédération à une association qui en est membre et permet à celle-ci de participer aux championnats organisés la fédération directement ou par sa ligue. Il est la propriété de l'association et ne peut être cédé à la société sportive créée le cas échéant par l'association pour un club professionnel pour constituer un club professionnel.

En application du code du sport, l'association et la société définissent leurs relations par une convention, approuvée par l'autorité administrative. Cette convention, d'une durée de 5 ans maximum, (art. R. 122-8 code du sport) comporte des stipulations obligatoires, notamment que la participation des équipes professionnelles aux compétitions inscrites au calendrier fédéral ou organisées par la ligue professionnelle relève de la compétence de la société pour la durée de la convention, dès lors que la fédération a autorisé la société à faire usage à cette fin du numéro d'affiliation délivré à l'association.

La durée courte de cette convention est source de conflits réguliers et crée une situation précaire pour les sociétés sportives qui peut constituer un frein pour les investisseurs potentiels.

2. PRÉCONISATION⁵⁴

Il est préconisé de sécuriser la situation de l'association et de la société sportive ainsi que leurs relations en conférant à cette dernière un droit d'usage et d'exploitation exclusif de ce numéro d'affiliation pour une longue durée, sans pour autant revenir sur le principe de la propriété exclusive du numéro d'affiliation au profit de l'association.

La mise en œuvre de cette préconisation peut être réalisée selon plusieurs pistes :

- la mise en place d'un contrat de licence d'utilisation, pour une durée déterminée (par exemple, 20 ans). Ce droit de licence serait irrévocable pendant la durée de la convention sauf motifs légitimes et exceptionnels. Ainsi notamment, la licence serait résiliée de plein droit en cas de liquidation judiciaire de la société. Il s'agirait d'un contrat *sui generis* (cf. le droit irrévocable d'usage créé pour les opérateurs de télécommunication).

Ce contrat de licence d'utilisation du numéro d'affiliation serait obligatoirement accompagné d'une contrepartie financière (forfait ou redevances périodiques) dont le respect constituerait une obligation substantielle à la charge de la société. Ce contrat permettrait l'inscription à l'actif du bilan des sociétés sportives.

- la création d'un dispositif qui distinguerait, sur le modèle du droit immobilier ou du démembrement d'actions ou de parts sociales, la nue propriété du numéro d'affiliation qui resterait au bénéfice de l'association sportive, de l'usufruit de ce numéro qui bénéficierait à la société sportive afin qu'elle puisse l'exploiter et l'intégrer dans ses actifs.

Ces deux options nécessiteront de pouvoir faire l'objet d'analyses complémentaires.

54. Cette préconisation est issue du dernier comité de pilotage du 12 avril 2016 de la Grande Conférence.

ANNEXES

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

GRUPE SUR LA RÉGULATION FINANCIÈRE DU SPORT PROFESSIONNEL

- 1.1 : Créer un rendez-vous entre les acteurs du sport professionnel et les financeurs
- 1.2 : Autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'enceintes sportives
- 1.3 : Actualiser les statuts-types des clubs sportifs dans le code du sport
- 1.4 : Sécuriser la Licence Club et la possibilité offerte aux fédérations et aux ligues professionnelles d'imposer des règles d'ordre commercial
- 1.5 : Réformer les organes de contrôle de gestion des clubs professionnels afin d'étendre leurs moyens actuels de contrôle et d'investigation
- 1.6 : Aménager les obligations des commissaires aux comptes des clubs professionnels à l'égard des organes de contrôle de gestion
- 1.7 : Sensibiliser les acteurs à l'importance du recours à TRACFIN lors d'opérations de restructuration ou de cession de clubs
- 1.8 : Engager une réflexion sur une démarche interministérielle visant à coordonner et à améliorer le contrôle des investissements dans les instances sportives

GRUPE SUR L'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES

- 2.1 : Redéfinir les subventions liées aux centres de formations des clubs professionnels
- 2.2 : Faire évoluer les missions d'intérêt général autour du développement de la discipline sportive sur le territoire intercommunal
- 2.3 : Sécuriser la mise à disposition des équipements sportifs des collectivités aux clubs sportifs
- 2.4 : Supprimer le seuil d'achat de prestations de services
- 2.5 : Rédiger une charte d'exploitation des enceintes sportives
- 2.6 : Créer un nouvel outil de partenariat élargi en vue de la réalisation et de l'exploitation des enceintes sportives
- 2.7 : Favoriser la mise en place de mécanismes de vente des enceintes sportives aux clubs professionnels
- 2.8 : Sécuriser la procédure juridique concernant les projets d'initiative privée
- 2.9 : Autoriser l'octroi de garanties d'emprunts de la part des collectivités territoriales pour la réalisation d'enceintes sportives

- 2.10 : Permettre aux collectivités de verser des subventions aux clubs professionnels pour des investissements dans les enceintes sportives
- 2.11 : Autoriser les collectivités à accorder des prêts et avances pour le financement des enceintes sportives
- 2.12 : Lier le financement des équipements sportifs ayant reçu le label d'intérêt général à des emprunts accordés par la BPI et la CDC
- 2.13 : Créer un fonds de garantie pour les investissements réalisés par les clubs professionnels
- 2.14 : Favoriser la visibilité du « nameur »
- 2.15 : Mettre en cohérence les réglementations pour les équipements sportifs des clubs sportifs quel que soit leur mode de réalisation

GROUPE SUR LA COMPÉTITIVITÉ DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS AU PLAN EUROPÉEN

- 3.1 : Développer le sponsoring via une incitation fiscale et encourager le financement des centres de formation des clubs professionnels
- 3.2 : Mettre en place des actions de sensibilisation auprès des entreprises d'un même territoire économique sur l'intérêt de s'associer aux clubs professionnels
- 3.3 : Développer l'offre de services dans les enceintes sportives, dont l'offre de places avec prestations, et harmoniser la législation française et européenne sur les règles de publicité pour les marques d'alcool
- 3.4 : Soutenir la mise en place de la publicité virtuelle
- 3.5 : Encourager le développement des méthodes commerciales les plus avancées pour la diversification des publics, l'optimisation des taux de remplissage et l'augmentation des recettes
- 3.6 : Aboutir, via une réflexion collective, à une clef de répartition des droits TV internationaux plus favorable aux clubs professionnels français
- 3.7 : Soutenir la proposition du Rapport Glavany concernant la rémunération des sportifs (pour une partie) sous forme de redevance
- 3.8 : Réaliser une campagne de sensibilisation pour améliorer la gestion sociale et fiscale du bénévolat
- 3.9 : Réunir l'ensemble des parties prenantes à la question de l'agrément des centres de formation dans le cyclisme et proposer une solution communément acceptable
- 3.10 : Réfléchir à l'élargissement de l'assiette de la taxe « buffet » aux compétitions sportives étrangères

GROUPE SUR LA RÉGULATION JURIDIQUE ET ÉTHIQUE DU SPORT PROFESSIONNEL

- 4.1 : Permettre le salariat de l'arbitre professionnel, sous couvert des fédérations
- 4.2 : Mieux encadrer la situation des agents sportifs étrangers
- 4.3 : Autoriser le double missionnement des agents sportifs
- 4.4 : Etendre le pouvoir des organes de contrôle de gestion des clubs au contrôle des agents sportifs
- 4.5 : Faire adopter par les fédérations la charte éthique du CNOSF
- 4.6 : Fixer des règles éthiques obligatoires pour le fonctionnement des commissions d'éthique et de déontologie
- 4.7 : Encourager l'établissement de règles de bonne conduite pour tous les professionnels du sport
- 4.8 : Elargir le champ des conflits d'intérêts et l'imposer aux fédérations et aux ligues professionnelles en matière de paris sportifs
- 4.9 : Imposer la mise en place de dispositifs de formation et de sensibilisation en matière de paris sportifs
- 4.10 : Obliger les fédérations et les ligues professionnelles à mettre en œuvre la procédure de croisement de fichiers en matière de paris sportifs
- 4.11 : Favoriser la ratification de la Convention de Macolin et mutualiser les échanges d'informations en matière de paris sportifs
- 4.12 : Créer un tribunal du sport
- 4.13 : Faire reconnaître par la Commission européenne l'intérêt des dispositifs joueurs formés localement pour préserver la formation des sportifs

GROUPE SUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL FÉMININ

- 5.1 : Prévoir une contractualisation Etat – fédérations sur la structuration des clubs féminins inscrits dans les compétitions de l'élite nationale
- 5.2 : Instaurer un bilan annuel sur la structuration des ligues nationales féminines et sur l'égalité avec les secteurs masculins
- 5.3 : Instaurer un dispositif d'aide à l'emploi de manager pour les clubs féminins de l'élite nationale
- 5.4 : Mobiliser le dispositif « reconversion » des listes ministérielles des sportifs de haut niveau en faveur de la structuration des clubs féminins de l'élite nationale
- 5.5 : Créer un dispositif de décharge professionnelle pour les athlètes qui évoluent dans les compétitions féminines de l'élite nationale
- 5.6 : Sécuriser le mécénat sportif pour accroître son attractivité auprès des entreprises
- 5.7 : Favoriser le développement de structures d'investissement dans le sport professionnel au bénéfice de personnes individuelles

- 5.8 : Créer un crédit d'impôt en faveur des entités sportives organisatrices de spectacles sportifs
- 5.9 : Installer une Conférence permanente sur la médiatisation du sport féminin
- 5.10 : Modifier le décret n° 2004-1392 du 22 décembre 2004 fixant la liste des événements d'importance majeure pour accroître les possibilités de retransmissions en clair de sport féminin
- 5.11 : Optimiser l'utilisation du fonds CNDS dédié à accroître la médiatisation du sport féminin
- 5.12 : Remédier au recours à des équivalences à géométries variables entre les compétitions féminines et les compétitions masculines dans les procédures de soutien des collectivités territoriales ou favoriser la prise en compte des niveaux sportifs féminins dans l'attribution des financements locaux

GROUPE SUR LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL

- 6.1 : Introduire dans les compétences partagées entre la fédération et la ligue professionnelle, les modalités de mise en œuvre du principe de solidarité
- 6.2 : Rendre obligatoire, pour les clubs, la mise à disposition de l'équipe de France des joueurs internationaux
- 6.3 : Définir les compétences de la fédération comme compétences de droit commun et consacrer son pouvoir de contrôle à l'égard de la ligue professionnelle
- 6.4 : Clarifier le principe de délégation accordée à la ligue professionnelle
- 6.5 : Permettre d'étendre la durée de la convention fédération – ligue professionnelle
- 6.6 : Revoir l'architecture de la répartition des compétences entre la fédération et la ligue professionnelle
- 6.7 : Inclure dans le code du sport la possibilité pour les ligues professionnelles d'opter pour une organisation de type directoire / conseil de surveillance
- 6.8 : Limiter les risques de conflit d'intérêt dans la gouvernance de la ligue professionnelle
- 6.9 : Permettre à la société sportive de disposer d'un droit d'usage exclusif du numéro d'affiliation pour une longue durée

ANNEXE 2 : COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

M. Thierry BRAILLARD	Secrétaire d'Etat chargé des Sports
Mme Dominique SPINOSI	Présidente du Conseil National du Sport
M. Denis MASSEGLIA	Président du Comité National Olympique et Sportif Français
M. Noël LE GRAËT	Président de la Fédération Française de Football
M. Pierre CAMOU	Président de la Fédération Française de Rugby
M. Joël DELPLANQUE	Président de la Fédération Française de Handball
M. Patrick WOLFF	Président de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel
M. Frédéric THIRIEZ	Président de la Ligue de Football Professionnel
M. Alain BÉRAL	Président de la Ligue Nationale de Basketball
M. Philippe BERNAT-SALLES	Président de la Ligue Nationale de Handball
Suppléants :	
M. Luc TARDIF	Président de la Fédération Française de Hockey-sur-glace
M. Jean-Paul ALORO	Président de la Ligue Nationale de Volley-Ball

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL**COMPOSITION DU GROUPE
« RÉGULATION FINANCIÈRE AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL »**

Animateur : M. Didier POULMAIRE	Avocat au Barreau de Paris
M. Jean-Baptiste CARPENTIER	Délégué interministériel à l'intelligence économique
M. Bruno DALLES	Directeur des services de Tracfin
M. Jean-Luc LEROUX	Expert-comptable chez KPMG, président de la DNCG de la Ligue nationale de Volley-Ball (LNV)
M. Éric ROPERT	Directeur général de la Fédération Française de Hockey-sur-Glace (FFHG)
M. Philippe ROSENPICK	Avocat associé, Desfilis
M. Vincent GLADEL	Administrateur Judiciaire, ancien Président du Conseil National des Administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires
Mme Sandrine JALLET-PILLOT	Responsable juridique de la Ligue Nationale de Rugby (LNR)
M. Bertrand DESPLATS	Président-directeur général de l'En Avant Guingamp
Rapporteur : Vincent MASSARDIER	Chargé de mission au bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)

COMPOSITION DU GROUPE « EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES »

Animateur : M. Patrick BAYEUX	Consultant en politique sportive
M. Mohed ALTRAD ⁵⁵	Président de Montpellier Hérault Rugby
M. Stéphane BRACONNIER	Professeur de droit public à l'Université de Paris 2
Mme Sophie ALARD	Directrice générale de Stadome (Arena 92)
M. Patrick ILIOU	Directeur général adjoint de l'Olympique Lyonnais en charge du projet stade

⁵⁵. Supplée par M. Mathieu CHARPENTIER, directeur marketing et opérations du club de rugby de Montpellier.

M. Marc SANCHEZ ⁵⁶	Président de l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES)
M. Éric DE FENOYL	Avocat associé, TAJ, spécialiste de droit public
M. Jean-Claude BLANC	Directeur général délégué du Paris Saint-Germain (PSG), ancien directeur général d'ASO, de la Fédération française de tennis et de la Juventus de Turin
Rapporteur : Vincent MASSARDIER	Chargé de mission au bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)

COMPOSITION DU GROUPE

« COMPÉTITIVITÉ DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS AU PLAN EUROPÉEN »

Animateur : M. Marc LHERMITTE	Associé chez Ernst and Young advisory.
M. Frédéric DE SAINT SERNIN	Ancien président du stade Rennais football club
M. Emmanuel HUBERT	Manager général de l'équipe cycliste Bretagne-Séché Environnement
M. Éric DE CROMIERES	Président du club de rugby de l'ASM Clermont Auvergne
M. Pascal PERRI	Économiste, PNC economics, auteur d'un essai « Ne tirez pas sur le foot » chez Jean-Claude Lattès (2011)
M. Alain PONCET	Président du club de Chambéry Savoie Handball
M. Christophe LEPETIT	Économiste au Centre du droit et d'économie du sport (CDES) de l'Université de Limoges, membre de la DNCG de la Ligue de football professionnel (LFP)
M. Martial BELLON	Président du club de basket de Strasbourg.
Rapporteur : Hubert TUILLIER	Chargé de mission au bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)

⁵⁶. Supplée par M. Patrick APPERE, adjoint au Maire de Brest, membre de l'ANDES.

COMPOSITION DU GROUPE « RÉGULATION JURIDIQUE ET ÉTHIQUE DU SPORT PROFESSIONNEL »

Animateur : M. Thomas CLAY	Professeur de droit privé, à l'Université de Versailles, membre de la Chambre arbitrale du CNO SF et de la commission d'appel de la Ligue de football professionnel (LFP)
M. Sylvain KASTENDEUCH	Ancien footballeur professionnel, président de la Fédération Nationale des Associations et Syndicats de Sportifs (FNASS)
M. Julien BERENGER	Avocat au barreau de Marseille, président de la commission juridique de la Ligue Nationale de Volley-Ball (LNV), ancien responsable de la conciliation du CNO SF
M. José RUIZ	Entraîneur français de basketball, président de la Fédération des Entraîneurs Professionnels (FEP)
M. Marcel MARTIN	Ancien directeur des coupes du monde de rugby, ancien président du club de rugby de Biarritz, président de l'Union des Clubs Professionnels de Rugby (UCPR)
Mme Amélie VERDIER	Inspectrice des Finances, co-auteure d'un rapport d'enquête sur l'exercice de la profession d'agent sportif (2005)
M. Régis BARDERA	Arbitre international de basketball
M. Didier PORACCHIA	Professeur à l'Ecole de droit de la Sorbonne, Université Paris 1
Rapporteur : Mme Aurélie AÏM-TUIL	Mission des affaires juridiques et contentieuses à la Direction des sports (DS.MJ)

COMPOSITION DU GROUPE « DÉVELOPPEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL FÉMININ »

Animatrice : Mme Yannick SOUVRE	Ancienne basketteuse internationale, ancienne directrice générale de la FIBA Europe Properties
Mme Anny COURTADE	Présidente du club de Volley-Ball du RC Cannes
M. Pierre FOSSET	Président du Tango Bourges Basket
Mme Brigitte HENRIQUES	Ancienne footballeuse internationale, secrétaire générale de la Fédération Française de Football

Mme Nathalie SONNAC ⁵⁷	Membre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) en charge du sport, professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 2
M. Cyril LINETTE ⁵⁸	Directeur Général de l'Equipe, ancien directeur des sports de Canal plus
Mme Marie-Françoise POTEREAU	Présidente de l'association FEMIX Sports
Mme Audrey SAURET-GILLESPIE	Ancienne basketteuse internationale, manager général du Club de Pro B de Charleville Mézières
Rapporteur : M. Cédric CHAUMOND	Adjoint au chef du bureau du développement des pratiques sportives et de l'éthique du sport de la Direction des Sports (DS.B1)

COMPOSITION DU GROUPE

« RELATIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL »

Animateur : M. Thierry MOSIMANN	Directeur des sports
M. Daniel COSTANTINI	Ancien sélectionneur de l'équipe de France de handball, consultant media, auteur du rapport sur les arénas (2015)
M. Thierry ZINTZ	Professeur en management des organisations sportives à l'Université de Louvain, directeur du MEMOS
M. Fabien PELOUS	Ancien joueur international de rugby, 118 sélections en équipe de France, directeur sportif du Stade Toulousain
M. Xavier THUILOT	Consultant en organisation sportive, ancien directeur général de clubs professionnels de football et de rugby
M. Franck LATTY	Professeur de droit public à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, membre de la Conférence des conciliateurs du CNOF
M. Didier GADOU	Ancien joueur et entraîneur de basketball, directeur général du Club de basketball de Pau-Lacq-Orthez, vice-président de l'Union des Clubs de Basket Professionnel (UCPR)
Rapporteur : M. Mathias LAMARQUE	Directeur de projets auprès du Directeur des sports

57. Supplée par Laurent LETAILLER, chargé de mission à la direction Etudes, Affaires économiques et Prospective au Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

58. Supplée par Nicolas MANISSIER, directeur des opérations de l'Equipe.

ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

M. Jean-Paul ALORO	Président de la Ligue Nationale de Volley-Ball
M. Luc ARRONDEL	Président de la Fédération pour la recherche économique et financière
M. Philippe BANA	Directeur technique national de la Fédération Française de Handball
Mme Agathe BARBIEUX	Chef du département des financements déconcentrés du CNDP
Mme Véronique BARRÉ	Directrice de Collectifs Sports
Mme Caroline BAUD	Juriste au département sport de l'ARJEL
M. Patrick BEESLEY	Directeur technique national de la Fédération Française de Basketball
M. Patrice BEGAY	Directeur exécutif, directeur de la communication de BPI France
M. Bruno BELGODERE	Directeur, en charge des affaires économiques du syndicat Première Ligue
M. Alain BERAL	Président de la Ligue Nationale de Basketball
M. Matthieu BERDAH	Juriste à l'Union des Clubs Professionnels de Football
M. Julien BERGEAUD	Senior Vice President Country Manager France et droit sportifs Europe du Sud de Discovery / Eurosport
M. Adrien BERNARDI	Directeur de l'Union des Clubs Professionnels de Handball
M. Philippe BERNAT-SALLES	Président de la Ligue Nationale de Handball
M. Jean-Pierre BERNES	Agent sportif
M. Christophe BERTRAND	Président de l'association des avocats en droit du sport
M. Frédéric BESNIER	Directeur de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel
M. Jean-Philippe BIDEGAINBERRY	Avocat – Cabinet CMS Bureau Francis LEFEBVRE
M. François BIGOT	Responsable administratif de la direction technique de l'arbitrage à la Fédération Française de Football
M. Nicolas BLANC	Fondateur et président de Sport value credit management
Mme Nathalie BONNEFOY	Adjointe au Maire de Bourges en charge des sports, de la jeunesse et de la mission locale
M. Jean-Patrick BOUCHERON	Directeur de l'Union des Clubs Professionnels de Rugby
M. Mourad BOUDJELLAL	Président du Racing Club de Toulon
M. Jacques BOUHIER	Président du Tours Volley-Ball

Mme Amel BOUZOURA	Responsable du Département Marque et Digital Corporate de la Française des Jeux
M. François BRABANT	Directeur de rédaction de France Télévisions
M. Bernard CAIAZZO	Président du comité de surveillance de l'AS Saint-Etienne et président du syndicat Première Ligue
M. Etienne CAPON	Directeur général de la Ligue Nationale de Handball
M. Arnaud CAUDOUX	Directeur exécutif en charge de la garantie et directeur financier de BPI France
Mme Anne-Marie CHEVALIER	Directrice adjointe de la Direction Nationale d'Interventions Domaniales France Domaine
M. Christian CHEVALIER	Avocat au barreau de Paris
M. François CLEMENT	Architecte associé de l'agence d'architecture Populous
Mme Isabelle COLLETTE	Directrice de la Ligue Nationale de Volley-Ball
M. Charles COPPOLANI	Président de l'ARJEL
M. Antonio COSTANZO	Directeur de l'intégrité et du sport de <i>Bwin</i>
M. Anthony COSTARD	Avocat associé chez 3A, agent sportif licencié par la Fédération Française de Football
M. Arnaud DAGORNE	Directeur Général de la Fédération Française de Volley-Ball (sous forme de contribution écrite)
M. Thibault DAGORNE	Administrateur exécutif de la Fédération des Entraîneurs Professionnels
M. Bruno DALLES	Directeur de TRACFIN
M. Dominique DEBREYER	Président de la DNACG de la Ligue Nationale de Rugby, fondateur et gérant d'Accord-Sport
M. Thierry DEGORCE	Président de la JDA Dijon
M. Joël DELPLANQUE	Président de la Fédération Française de Handball
M. Bertrand DESPLAT	Président de l'En Avant Guingamp
M. Arnaud DEZITTER	Secrétaire général du CNDS
M. Philippe DIALLO	Président de l'Union des Employeurs des Sports Collectifs Professionnels
M. Joël DUMÉ	Directeur technique de l'arbitrage de la Fédération Française de Rugby
M. Emmanuel ESCHALIER	Directeur général de la Ligue Nationale de Rugby
Mme Marie-Hélène FAURE	Vice-présidente de l'ASJ Soyaux-Charente
M. Frédéric FORTE	Président du CSP Limoges
M. Bernard FOUCHER	Conseiller d'Etat, président de la Conférence des conciliateurs du CNOSF
M. Sabine FOUCHER	Membre de la DNCG de la Ligue de Football Professionnel
M. Guy FOURNIER	Manager général du club de hockey sur glace de Rouen

M. Arnaud GANDAIS	Directeur général du Issy Paris Handball
M. François GARCIA	Président de la commission centrale de l'arbitrage de la Fédération Française de Handball
M. Pascal GARIBIAN	Directeur technique de l'arbitrage à la Fédération Française de Football
Mme Mathilde GAUTHIER	Avocate - Cabinet CMS Bureau Francis LEFEBVRE
M. Samuel GAUTHIER	Gérant de la société De sport et d'esprit
M. Patrick GODDET	Fondateur de Connecting sport
M. Stéphane GOUDEAU	Directeur de cabinet du Président du CNOSF
M. Jérémie GOUY	Directeur adjoint division Agréments et Suivi de l'Autorité des Marchés Financiers
M. Dimitri GRYGOWSKI	Chef du bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)
M. Gérald GUENNELON	Directeur technique national de la Fédération Française de Hockey-sur-Glace
M. François -Xavier HOULET	Ancien manager général de Gummersbach, agent sportif, commentateur à Bein sports
Mme Cécile HUET	Juriste à la Ligue de Football Professionnel
M. Jean-Pierre HUGUES	Directeur général de la Ligue de Football Professionnel
M. Fabrice HURTH	Membre de la commission arbitrage et règles du jeu de la Fédération Française de Hockey-sur-glace
M. David JACOTOT	Maître de conférences à l'Université de Bourgogne
Mme Nathalie JANVIER	Chef des délégations France féminines à la Fédération Française de Rugby
M. Christian KALB	Consultant sur les paris sportifs
M. Jean-Pierre KARAQUILLO	Professeur agrégé des facultés de droit et co-fondateur du Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges
M. Alain LACABARATS	Membre du Conseil supérieur de la magistrature, ancien président de chambre à la Cour de cassation, conciliateur du CNOSF
M. Franck LAGARDE	Avocat - Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges
M. Frédéric LAURENT	Responsable du pôle Evaluations à la Direction Nationale d'Interventions Domaniales France Domaine
M. Vincent LAVENU	Directeur général de la formation AG2R-La Mondiale
M. Christophe LAVERGNE	Directeur juridique de la Fédération Française de Cyclisme
M. Franck LECLERC	Administrateur de la Fédération Nationale des Associations et Syndicats des Sportifs
M. Antoine LEGENTIL	Directeur du service juridique et réglementaire de la Fédération Française de Basketball

M. Florian LE TEUFF	Président de l'association de supporter « A la Nantaise »
M. Jean-Luc LEROUX	Président de la DNACG de la Ligue Nationale de Volley-Ball
M. Cyril LINETTE	Directeur général de l'Équipe, ancien directeur des sports de Canal Plus
M. Marc MADIOT	Président de la Ligue Nationale de Cyclisme
M. Nicolas MAESTRE	Arbitre international de basketball
Mme Cécile MANTEL	Responsable du service juridique de la Fédération Française de Handball
M. Antoine MARCELAUD	Directeur de la conciliation au CNOSF
M. Jean-Michel MARMAYOU	Maitre de conférences à la faculté de droit et de sciences politique d'Aix-Marseille
M. Vincent MASSARDIER	Chargé de mission au bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)
M. Pierre MATHEY	Avocat associé chez 3A
M. Victoriano MELERO	Directeur de cabinet du Président de la Fédération Française de Football
M. Didier MÉNÉ	Président de la Commission Centrale des Arbitres de la Fédération Française de Rugby
M. Gatien MERLOT	Chef de projet de l'équipe cycliste féminine UCI Poitou-Charentes-Futuroscope-86
M. Jacques MESSECA	Co-fondateur de l'Association des Avocats en droit du sport
Mme Delphine MOREL	Adjointe au chef de mission des affaires juridiques et contentieuses de la Direction des Sports (DS.MJ)
M. Mathieu MOREUIL	Directeur de l'action européenne de la première division de football au Royaume-Uni Premier League
Mme Patricia MOYERSON	Présidente fondatrice de l'Association Internationale des Avocats du Football
M. Eric NEGRIER	Chargé des relations avec les médias et les partenaires de l'ASJ Soyaux-Charente
M. Romain NOËL	Chargé de mission aux affaires juridiques du CNOSF
Mme Laëtitia OLIVIER	Directrice de la communication et du développement durable de la Française des Jeux
M. Michel PALMIÉ	Vice-président de la Fédération Française de Rugby
M. Jérôme PAPIN	Rédacteur en chef, responsable de l'antenne d'Eurosport France
Mme Marie-Hélène PATRY	Directrice des affaires juridiques et sociales du syndicat Première Ligue
Mme Marion PELISSIE	Administratrice de la Fédération des Entraîneurs Professionnels

M. Paul PERPERE	Délégué Général de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance
Mme Arielle PIAZZA	Adjointe au Maire de Bordeaux en charge des sports, de la jeunesse et de la vie étudiante
M. Arnaud PLATEL	Directeur de la Ligue Nationale de Cyclisme
M. Jérôme POIROT	Senior vice-président de l'ADIT
M. Didier PORACCHIA	Professeur à l'Ecole de droit de la Sorbonne, Université Paris 1
M. Thierry PUJOL	Directeur de l'intégrité du sport de la Française des Jeux
Mme Frédérique QUENTIN	Responsable mécénat de la Française des Jeux
M. Fabrice RIZZO	Professeur et co-directeur du Master professionnel de droit du sport de l'Université d'Aix-Marseille (sous forme de contribution écrite)
M. Éric ROPERT	Directeur général de la Fédération Française de Hockey-sur-glace
M. Arnaud ROUGER	Directeur des activités sportives à la Ligue de Football Professionnel
M. Michel ROUGEYRON	Président du Paris Volley-Ball Université Club
M. Benoit ROUSSEAU	Président de l'association du PSG
M. José RUIZ	Président de la Fédération des Entraîneurs Professionnels
M. Thomas SAVARE	Président du Stade Français
M. Eduard SCOTT	Directeur général délégué de l'Euroleague de basketball
M. Corentin SEGALEN	Responsable des relations institutionnelles de l'ARJEL
M. Jean-Paul SEGURET	Associé Deloitte et membre de la commission de régulation financière de la Ligue Nationale de Rugby
M. Aurélien SIMON	Adjoint au directeur de division de l'Autorité des Marchés Financiers
M. Pascal SIMONIN	Directeur général de la Société Vega
Mme Nathalie SONNAC	Membre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) en charge du sport, professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 2
M. Jens STAUDENMAYER	Directeur sportif de la ligue allemande de basketball (Beko Basketball-Bundesliga)
M. Eric TANGUY	Président de la Fédération Française de Volley-Ball
M. Luc TARDIF	Président de la Fédération Française de Hockey-sur-Glace
M. Grégory TARLE	Entraîneur de l'Equipe de France féminine de Hockey sur Glace
M. Henri TCHENG	Président de la DNCG de la Ligue de Football Professionnel

Mme Marie-Christine TERRONI	Présidente du FCF Juvisy
Mme Magali TEZENAS DU MONTCEL	Déléguée générale de Sporsora (sous forme de contribution écrite)
M. Xavier THUILOT	Consultant en organisation sportive, ancien directeur général de clubs professionnels de football et de rugby
M. Vincent THOMAS	Doyen de la faculté de droit de Dijon
M. Hubert TUILLIER	Chargé de mission au bureau du sport professionnel et de l'économie du sport de la Direction des Sports (DS.A4)
M. Jean-Paul VAILLANT	Président de l'équipe cycliste féminine UCI Poitou-Charentes-Futuroscope-86
M. Patrick VAJDA	Président de l'Association Française du Corps Arbitral Multisports
Mme France VASSAUX	Directrice des Affaires juridiques et fiscales de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance
Mme Alexandra VIGOUREUX	Chef du département des grands événements sportifs internationaux du CNDS
M. Patrick WOLFF	Président de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel
M. Christophe ZAJAC	Directeur des affaires juridiques, ressources humaines et institutionnelles de la Fédération Française de Basketball

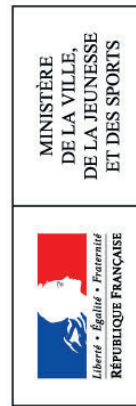
ANNEXE 5

DÉROULEMENT DE LA GRANDE CONFÉRENCE
sur le SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS



ConfSportPro

#TOUS SPORT



ANNEXE 6 : CHIFFRES-CLÉS DU SPORT PROFESSIONNEL

GRANDE CONFÉRENCE
sur le SPORT PROFESSIONNEL
FRANÇAIS
CHIFFRES-CLES

Organisation des disciplines	Football		Rugby		Basket Ball		Handball		Volleyball		Cyclisme		Hockey sur Glace	
	Ligue 1	Ligue 2	Top 14	Pro D2	Pro A	Pro B	Division 1	LAM	LAF	LBM	8+ divisions	Ligue Magnus		
Nombre de clubs masculins dans la Ligue saison 2015-2016*	20	20	14	16	18	18	14	14	12	8			14	
Structure des clubs saison 2015-2016	31 SASP + 1 SAS + 3 SA + 2 EUSRL + 2 SAOS + 1 SA monégasque		27 SASP + 2 SAS + 1 SAOS		7 Associations + 15 SASP + 3 SAS + 1 SA monégasque + 7 SEM + 3 SAOS		4 Associations + 4 SASP + 1 SASL + 1 SEMSL + 2 EUSRL + 1 SAOS		32 associations + 1 SA + 1 SEM				10 Associations + 3 SA + 1 SASP	
Classement Equipe de France Homme / Femme au 01/11/2015													12 / 14	
Nombre de matchs masculins par saison	24 / 3		7 / 3		5 / 4		1 / 9		940					
Budget de la Ligue en M€ en 2014-2015	380		430		243		189		292				163 189	
Budget de la Fédération en M€ en 2014-2015	716		78,4		9,6		4,8		1,3				1,6	
Nombre de licenciés (2014)	207		125,6		26,7		20,5		8				18	
Nombre de licenciés Professionnels en 2015	2 035 000		438 000		550 000		510 000		100 000				120 000	
Nombre d'agents licenciés en 2015	1086		1 008		411		221		400				162	
Total CA en M€ (sociétés sportives)	367		81		95		16		12				10	
Répartition CA	1497	209	267	92	74	34	61,7		20,7	12,3	9,2		52	
Budget Moyen d'un club en M€ (Max/Min)	75 (474/219,3)	10,5 (16,5/5)	21,3 (34,1/10,4)	10,8 (14,2/2,4)	4,8 (6,5/2,2)	1,9 (3,2/1)	4,5 (17,4/2,1)		1,4 (2,8/1,1)	1,0 (2,3/0,5)	0,7 (1,1/0,5)		13,8 M€ en 1 ^{ère} D 7,3M€ en 2 ^{ème} D 90M€ en 3 ^{ème} D	
Montant Droits TV et Durée du Contrat	672,5M€ pour 2015/2016 et 805 M€/an 2016-2020 (Canal+, BeinSport et Eurosport jusqu'en 2016)												0 M€ (L'Equipe 21 + chaînes rétrospectives)	
Nature des aides des collectivités territoriales en % des produits **	Divers NC : 1%	Divers NC : 2%	Subv d'exploit : 4%	Subv d'exploit : 5%	Subv d'exploit : 26%	Subv d'exploit : 37%	Subv d'exploit : 29%		Subv d'exploit : 60%	Subv d'exploit : 62%	Subv d'exploit : 78%		Subv. d'exploit : 32,8%	
Affluence Moyenne	20 988	7 915	13 538	4 937	3 881	1 971	2504		2 459	888	436		1749	
Masses Salariales (MS) totale en M€	959	162	177	60	40,8	18,3	34,1		12,4	7,8	6		38,2	
Ratio MS / Total CA	64%	78%	66%	65%	55%	53%	62%		60%	63%	65%		67%	
Salaires Moyens mensuels	49 000	9 500	15 970	4 940	10 178	4 512	7 144		3 751	2 718	1 983		15 250 en 1 ^{ère} D 8 750 en 2 ^{ème} D 1 750 en 3 ^{ème} D	
Résultat Net en M€	-93	10	-24	-1	-2,2	-0,1	-10,1 et +0,9 (hors PSG)		-0,3	-0,3	0,1		0,1	
Nombre de clubs affichant un résultat net négatif	13/20	7/20	9/14	8/16	6/16***	6/18	4/14		5/14	5/14***	5/14***		5/9	

* Mis à part le volley où le championnat féminin est rattaché à la ligue professionnelle, les championnats des autres disciplines sont gérés par une commission de la fédération concernée : D1 pour le football, Top 8 pour le rugby, LFB pour le basketball et LPH pour le handball.
** Une partie des subventions, notamment les prestations de services et les achats de places, n'est pas comptabilisée en subventions mais en sponsoring ou recettes de billetterie.
*** Le nombre de clubs correspond à la saison 2013-2014 qui, pour ces championnats, est différent de celui de la saison 2015-2016 indiqué à la première ligne du tableau.

Sources : Rapports des DNACC et DNCCG, ANLSP, DSM4, DS.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
CHOIX DU PÉRIMÈTRE DU RAPPORT ET DÉFINITION DU SPORT PROFESSIONNEL	3
CONTEXTE	5
MÉTHODE UTILISÉE	7
LA RÉGULATION FINANCIÈRE DU SPORT PROFESSIONNEL	11
AVANT-PROPOS	11
SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	15
PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES	16
L'EXPLOITATION DES ENCEINTES SPORTIVES	33
AVANT-PROPOS	33
SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	43
PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES	44
LA COMPÉTITIVITÉ DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS AU PLAN EUROPÉEN	67
AVANT-PROPOS	67
SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	72
PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES	73
LA RÉGULATION JURIDIQUE ET ÉTHIQUE DU SPORT PROFESSIONNEL	89
AVANT-PROPOS	89
SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	94
PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES	95
LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT PROFESSIONNEL FÉMININ	119
AVANT-PROPOS	119
SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	125
PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES	126

LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL

141

AVANT-PROPOS

141

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

151

PRÉSENTATION DES PRÉCONISATIONS FORMULÉES

152

ANNEXES

166

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

169

ANNEXE 2 : COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

173

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL

174

ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

178

ANNEXE 5 : DÉROULEMENT DE LA GRANDE CONFÉRENCE SUR LE SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS

184

ANNEXE 6 : CHIFFRES-CLÉS DU SPORT PROFESSIONNEL

185



Secrétariat d'Etat aux Sports
95, avenue de France - 75013 Paris
Site Internet Sports : www.sports.gouv.fr
Avril 2016