



## **Changer ou disparaître : quel avenir pour le football français ?**

*Groupe de travail de Terra Nova composé de :*

**Arnaud Flanquart, coordonnateur du pôle sport de Terra Nova**

**Patrick Mignon, sociologue du sport**

**Olivier Ferrand, président de Terra Nova**

**Avec la participation active de Vikash Dhorasoo, ancien joueur professionnel, ancien international de l'équipe de France et Pierre Walfisz, associé de Vikash Dhorasoo**



SYNTHESE .....	5
INTRODUCTION .....	9
<b>I - LE FOOT-BUSINESS : UN MODELE A REPENSER.....</b>	<b>14</b>
<b>I.1 – Le football européen est au bord du gouffre.....</b>	<b>14</b>
<i>Le football : un enjeu économique majeur .....</i>	<i>14</i>
<i>Un modèle dérégulé engagé dans une dangereuse spirale spéculative.....</i>	<i>16</i>
<i>Les handicaps spécifiques du foot français.....</i>	<i>20</i>
<b>I.2 – Pour une régulation européenne et un développement du foot français.....</b>	<b>23</b>
<i>Reconnaître la spécificité sportive au niveau européen .....</i>	<i>23</i>
<i>Approfondir le fair-play financier : pour une DNCG européenne .....</i>	<i>24</i>
<i>Mettre fin au dumping fiscal .....</i>	<i>25</i>
<i>Mettre fin à la spéculation des transferts .....</i>	<i>26</i>
<i>Plafonner les salaires des joueurs (« salary cap ») et en contrepartie renforcer leurs droits en tant que salariés.....</i>	<i>27</i>
<i>Garantir l'équité sportive .....</i>	<i>30</i>
<i>Encourager le développement économique des clubs français : le transfert de propriété des stades.....</i>	<i>32</i>
<b>II - LE FOOTBALL DANS LA SOCIETE : UN ROLE POLITIQUE EN FRICHE QUI DOIT ETRE REINVESTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II.1 - La popularité du football le place au centre des préoccupations générales de cohésion sociale .....</b>	<b>36</b>
<i>Le football est une pratique de masse et un spectacle de masse.....</i>	<i>36</i>
<i>Sa popularité place le football face à une série de défis .....</i>	<i>37</i>
<i>Le défi du surinvestissement symbolique et politique .....</i>	<i>41</i>
<b>II.2 - Le football doit affirmer son rôle social et citoyen .....</b>	<b>42</b>
<i>La puissance publique doit réaffirmer et mettre en euvre les valeurs du football.....</i>	<i>42</i>
<i>Le football amateur doit redéfinir les rôles de ses clubs.....</i>	<i>44</i>
<i>Le football professionnel a aussi un rôle important à jouer .....</i>	<i>49</i>
<b>II.3 – Supportérisme : pour une politique collective de désescalade.....</b>	<b>53</b>
<i>Une politique de pacification des stades.....</i>	<i>53</i>
<i>Une politique globale responsabilisant tous les acteurs .....</i>	<i>55</i>
<b>III - GOUVERNANCE DU FOOTBALL FRANÇAIS : TIRER LES LECONS DU DESASTRE DE KNYSNA.....</b>	<b>60</b>
<b>III.1 - Coupe du monde 2010, retour sur une débâcle .....</b>	<b>60</b>
<i>Le manque de professionnalisme et de légitimité de la FFF .....</i>	<i>60</i>
<i>L'absence des pouvoirs publics.....</i>	<i>64</i>
<b>III.2 - Pour une réforme progressiste de la gouvernance du football.....</b>	<b>65</b>
<i>Les écueils de la réforme.....</i>	<i>65</i>
<i>Donner une légitimité incontestable au monde du football : pour une révolution démocratique .....</i>	<i>68</i>
<i>Renforcer la professionnalisation et la diversité des dirigeants du foot français.....</i>	<i>69</i>
<i>Affirmer le rôle régulateur de la puissance publique et reconnaître que le spectacle sportif fait partie intégrante du service public .....</i>	<i>70</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>73</b>



## SYNTHESE

Le football, et le sport en général, sont un angle mort des politiques publiques. Beaucoup s'en félicitent, les gouvernements n'ont pas à se mêler des affaires du ballon rond. Le football est devenu une entreprise de spectacle : il relève du marché et des acteurs économiques. Pour le reste, la promotion des « valeurs sportives », c'est le mouvement associatif qui le prend en charge. Dès lors, les incursions du politique dans le football ne sauraient relever que de la récupération.

**Nous affirmons au contraire que le sport doit faire l'objet d'une politique publique, pour trois raisons.**

**Première raison : le football est certes avant tout un *business* (plus de 4 milliards d'euros en France) mais il nécessite une régulation publique urgente.**

Le modèle économique des clubs professionnels, à l'échelle européenne, est au bord du gouffre. Avec la dérégulation imposée par l'arrêt Bosman (1995), qui a notamment mis fin aux quotas de joueurs étrangers par club, les transferts ont explosé, entraînant avec eux le niveau des salaires : le salaire moyen en Ligue 1 française dépasse les 50.000 euros mensuels ; le salaire des stars européennes se calcule désormais en centaines de milliers d'euros... par semaine.

Les recettes commerciales (billetterie, sponsoring, merchandising, droits télé) ont connu un bond vertigineux. Les droits télévisuels, notamment, ont été multipliés par 600 en France en vingt-cinq ans, passant de 1.2 million d'euros en 1985 à 668 millions aujourd'hui. Malgré tout, les recettes commerciales pérennes ne suffisent pas à couvrir l'explosion des charges salariales.

Pour boucler les budgets, les clubs recourent dès lors à des expédients.

Le plus malsain est la spéculation financière sur le prix des joueurs. Le club acheteur verse une indemnité de transfert lors de l'achat d'un joueur ; il reçoit une indemnité lorsqu'il le revend. Tant que le marché des joueurs est à la hausse, les clubs engrangent des plus-values. Cette hausse est entretenue artificiellement : par les clubs, qui y ont tous intérêt pour boucler leurs budgets ; par les agents de joueurs, rémunérés sur ce prix de vente ; par le système comptable, qui autorise – exception sans équivalent dans aucun autre secteur économique - à considérer les joueurs comme des actifs financiers, gonflant ainsi artificiellement le bilan des clubs. Le marché des joueurs est désormais un marché spéculatif proche de celui des subprimes immobilières américaines : dès qu'il se retourne, c'est le krach généralisé.

Les clubs recourent aussi massivement à l'endettement. Le football professionnel européen totalise près de 15 milliards d'euros de dettes. Le football espagnol atteint presque 5 milliards de dettes, le club anglais Manchester United à lui tout seul 900 millions. Cette fuite en avant a été rendue possible par l'absence de régulation sur la comptabilité des clubs. Seule la France s'est dotée d'un tel contrôle, via une autorité comptable et financière (la DNCG) : l'endettement des clubs français est ainsi contenu à un niveau raisonnable (150 millions en 2010). Elle a aussi été facilité par le système comptable : la comptabilisation des contrats des joueurs à l'actif des bilans des clubs permet un recours accru à l'endettement. Cette fuite en avant aura également une fin. Certains clubs, comme Valence en Espagne (500 millions de dettes) sont déjà en situation de faillite virtuelle.

Les clubs bénéficient aussi, pour boucler leurs budgets, de l'arrivée de mécènes providentiels. Ces donateurs (milliardaires, fonds souverains) n'investissent pas dans le football avec une logique de rentabilité : ils agissent pour le prestige, le réseau social, l'influence diplomatique, voire pour des raisons équivoques. Dès lors, ils permettent à l'économie du football de vivre au-dessus de ses

moyens et alimentent la bulle spéculative des transferts et des salaires. Eux non plus ne sont pas éternels.

Le *business model* actuel du football européen est insoutenable. Il place les clubs professionnels en situation de risque systémique : la crise ne provoquera pas la faillite de quelques clubs, mais potentiellement de la quasi-totalité des clubs européens. Le risque est connu : les pouvoirs publics ne laisseront pas plus tomber les clubs de foot que les banques, et on assistera à nouveau à la socialisation des pertes après la privatisation des profits.

Les dérèglements économiques du football sont encore renforcés par les Etats. Pour attirer les meilleurs dans leur championnat, les Etats se sont lancés dans une course délétère au moins-disant. Moins-disant fiscal : beaucoup de pays se sont transformés en paradis fiscaux pour footballeurs, les exemptant d'impôts et de charges sociales, contre toute éthique de justice. La France a elle aussi cédé à cette tentation, avec le « droit à l'image collective » (DIC) et la « prime d'impatriation ». Et moins-disant comptable, laissant les clubs se sur-endetter sans aucun contrôle.

L'UEFA a fait un premier pas avec les règles de « fair play financier », qui visent à limiter l'endettement des clubs et à restreindre l'apport de capitaux de mécènes extérieurs. Terra Nova propose des mesures plus volontaristes.

D'abord, un système de « salary cap » plafonnant la masse salariale des clubs : pas plus de 55% du chiffre d'affaires. Il a fait ses preuves aux Etats-Unis. On rétorque parfois qu'un tel système est indissociable d'une ligue fermée. C'est inexact : ce que la NBA a pu imposer contractuellement à ses franchisés, l'Europe peut l'imposer par la règle, soit issue de l'UEFA, soit de la législation communautaire. D'ailleurs, le « salary cap » existe dans le football européen (en L2 italienne) et en France, dans le rugby, au sein du Top 14.

Ensuite, l'interdiction des plus-values financières sur les joueurs : les dépenses des clubs doivent être financées par les recettes commerciales pérennes, pas par de la cavalerie sur les contrats de joueurs – on a déjà atteint la barre des 100 millions d'euros pour le rachat de Cristiano Ronaldo par le Real Madrid !

Autre proposition, une « DNCG européenne » : un contrôle comptable et financier rigoureux des clubs, sur le modèle pratiqué en France avec la direction nationale de contrôle de gestion. Enfin, l'interdiction de la concurrence fiscale déloyale en Europe : elle existe déjà pour la fiscalité des entreprises, il faut l'étendre aux footballeurs.

Le football professionnel français a également des handicaps spécifiques, qui nécessitent une intervention publique. Notamment, les clubs ne possèdent pas leur stade, qui appartient le plus souvent aux collectivités locales. Or le modèle allemand montre que la gestion du stade est un facteur clé pour le développement du club (agrandissement, loges VIP, commerces intégrés, spectacles). Mais les clubs français sont impécunieux. Seuls l'Olympique lyonnais (« OL Land »), l'OGC Nice ou le RCF Strasbourg ont les moyens d'acheter, de rénover ou de construire un nouveau stade. Les autres militent pour un don. Ce serait une spoliation inacceptable des collectivités. Terra Nova propose un cadre légal facilitant le transfert de propriété par apport partiel d'actif, la collectivité entrant ainsi à due concurrence au capital du club.

## **Deuxième raison qui milite pour l'intervention publique : le football est un service public.**

C'est un service public de fait, en raison de son rôle majeur dans la société - éducatif, sanitaire, social. C'est aussi un service public en droit. Ce service public est aujourd'hui en friche. Il doit être réinvesti par l'Etat, qui a la charge d'en définir les missions, d'assurer leur financement et de

superviser leur mise en œuvre.

Le renforcement des clubs amateurs est une priorité. Les valeurs humanistes du football sont portées par les éducateurs sportifs des clubs : dépassement de soi, désintéressement, respect des règles, fraternité... Or la pratique de masse encadrée est en perte de vitesse : moins de deux millions de licenciés contre trois millions de pratiques de rue. Les clubs, comme le système scolaire, s'orientent vers la sélection des meilleurs, avec comme objectif la constitution de l'élite sportive du pays. Ils dissuadent dès lors tous les autres pratiquants : les jeunes joueurs compétitifs mais écartés de la course à l'élite, les adultes qui veulent pratiquer un football-loisir, les femmes pour lesquelles il n'y a pas encore de véritable élite. Ce sont ces publics que les clubs doivent aujourd'hui conquérir.

Mais l'Etat ne doit pas seulement s'intéresser au football amateur. Le service public du football, ses valeurs, passent désormais aussi par le football professionnel et son spectacle. L'exemplarité des « stars » est tout particulièrement importante. C'est désormais un canal majeur d'influence pour notre jeunesse. Or nous ne sommes pas loin du contre-modèle absolu : ultra-individualisme, argent-roi, victoire à tout prix, culte de la jouissance (affaire Zahia)... L'éducation des futurs joueurs pro, aujourd'hui « abandonnée » dès le plus jeune âge aux clubs professionnels, hors filières INSEP, est un enjeu collectif, tout comme leur formation civique. Des obligations symboliques pourraient également être assignées aux joueurs de l'équipe de France : par exemple, le don systématique des primes au profit de causes caritatives, ou la participation à des missions sociales.

La violence dans les stades est aussi un enjeu majeur. La politique anti-hooligans menée en France est caractérisée par le « tout répressif » : dispositifs policiers massifs déployés autour des stades, interdictions d'accès administratives et judiciaires, dissolutions d'associations de supporters. Cette approche sécuritaire n'est pas la bonne : elle coûte cher, confond supporters ultras et hooligans et entraîne une surenchère entre des supporters toujours plus revendicatifs et des forces de l'ordre toujours plus nombreuses. Deux politiques ont été efficaces en Europe. La politique anglaise a écarté les hooligans des stades par une répression stricte mais aussi par une augmentation importante du prix des places de stade. La politique allemande, que nous prônons, repose sur une désescalade responsabilisant tous les acteurs. Les clubs, qui pour défendre leurs supporters protègent de fait les hooligans. Et les associations de supporters, qui doivent cesser d'être suspectées pour être au contraire intégrées comme acteurs légitimes de la régulation à l'intérieur des stades.

### **Troisième raison qui justifie l'intervention publique : l'Etat doit aider à la réforme de la gouvernance du football.**

Le secteur se caractérise par une spécificité : l'autonomie du mouvement sportif. L'Etat fixe ainsi les objectifs du service public, mais sa gestion est confiée à la FFF et aux clubs. Or les dysfonctionnements de la FFF ont été mis en pleine lumière cet été par la débâcle de Knysna. Manque de professionnalisme : communication, management interne, négociation des contrats – le sous-dimensionnement de la FFF est patent. Et absence de légitimité. Qui a maintenu Raymond Domenech comme sélectionneur de l'équipe de France ? Pour les Français, relayés par les médias, Jean-Pierre Escalettes, le président de la FFF, n'était pas jugé légitime pour faire ce choix.

Pour certains, la solution est simple : la FFF est gouvernée par le monde amateur, qui y importe le mode de gestion associatif des clubs amateurs, anachronique ; elle doit être confiée au football professionnel, seul compétent pour gérer une « entreprise » de 200 millions d'euros. Ce serait une erreur. Les risques de conflit d'intérêts seraient majeurs : captation de la rente financière de l'équipe de France (40 millions d'euros cette année) pour combler le trou de gestion des clubs professionnels ; sélection des joueurs en équipe de France en fonction de critères de valorisation

financière au profit des clubs, et non de critères sportifs ; captation du financement public des stades pour l'Euro 2016 (160 millions en jeu). Les états-général du football ont accouché d'une souris mais ils s'orientent malgré tout dans cette direction : la ligue pro (LFP) grignote progressivement du pouvoir face aux amateurs.

Nous proposons une autre réforme, visant à donner une légitimité démocratique incontestable à la FFF : l'élection de ses dirigeants, sur le mode « un homme, une équipe, un projet », au suffrage universel. Le corps électoral pourrait être les licenciés adultes. Mieux, il pourrait englober tous les supporters, qui se déclareraient comme tels pour participer à l'élection : le football national n'appartient en effet ni aux quarante clubs professionnels professionnels, ni même aux seuls deux millions de licenciés amateurs - il appartient aux Français, et notamment aux dix à quinze millions de supporters de l'équipe de France.

Régulation économique, gestion du service public du sport, gouvernance : il est grand temps que l'Etat se dote d'une politique du football. Entre ses cinq millions de pratiquants et ses quinze millions de supporters, toute la France est concernée.

## **PRINCIPALES PROPOSITIONS DE TERRA NOVA**

### ***Régulation économique***

Europe : « salary cap », interdiction du système de plus-values financières sur le prix des joueurs, DNCG européenne, extension au football de l'interdiction européenne de concurrence fiscale déloyale

France : transfert de propriété des stades aux clubs professionnels, soit par rachat direct, soit par apport partiel d'actifs et entrée des collectivités locales dans le capital des clubs

### ***Gestion du service public***

Soutien accru aux clubs amateurs

Eduction et formation civique des joueurs pro

Obligations contractuelles symboliques pour tout joueur de l'équipe de France : par exemple don systématique des primes à des causes caritatives et participation à des missions sociales

Politique de désescalade collective face au hooliganisme

### ***Gouvernance***

Election de la direction de la FFF au suffrage universel des supporters

Indemnisation financière des dirigeants nationaux et locaux du football

## INTRODUCTION

« *Ceux qui ont failli ne peuvent pas piloter cette analyse, ils ne peuvent pas faire leur cuisine sur leur petit feu* » déclarait Roselyne Bachelot, ministre de la santé et des sports, à l'issue de la demande de Nicolas Sarkozy d'engager un véritable audit externe et des états généraux du football, en juin 2010.

C'est à l'issue de l'élimination des Bleus au premier tour de la Coupe du monde, le 23 juin 2010 que le Président de la République a réclamé que soient organisés des « états généraux du football français ». Inhabituelle, tant dans son vocable que dans sa forme, cette intervention du pouvoir politique sur le terrain sportif fut immédiatement critiquée comme une ingérence, notamment par la FIFA.

L'objectif pour l'Elysée est bien, qu'au-delà de ses conséquences immédiates, cet échec donne l'occasion d'apporter des réponses structurelles à *"des questions qui se posent depuis bien longtemps"*. Les états généraux devaient ainsi permettre selon l'Elysée, à chacun des acteurs concernés d'apporter *"sa contribution, en toute transparence, à la construction d'un projet de rénovation"* et pour conduire à une réflexion plus générale sur la gouvernance des fédérations sportives.

Qu'en est-il à l'issue des états généraux ? Louables dans leur dessein, justifiés sur le fond, il n'en demeure pas moins qu'entre juin et décembre les cuisiniers cités par Roselyne Bachelot ont repris du service dans leur petite cuisine. Loin d'un véritable audit externe, l'organisation matérielle des états généraux, expédiés en une journée, est finalement revenue à la Fédération Française de Football (FFF) dont la composition du conseil fédéral est identique, à l'exception de la démission du Président Jean-Pierre Escalettes, après la Coupe du monde.

Les rivalités qui se sont déployées ces dernières semaines au sein des instances dirigeantes ne semblent pas propices à l'échange ou à des débats constructifs permettant de solder l'épisode de Knysna, au cours duquel les joueurs avaient déclenché une grève depuis leur bus, ou de résoudre les problèmes structurels auxquels le foot doit aujourd'hui faire face.

Ces problèmes, ou plutôt ces paradoxes, sont nombreux. Premier paradoxe : le plus grand des sports n'est plus un sport. Le football, sport le plus populaire au monde, spectacle universel, qui a

rassemblé plus de 26 milliards de téléspectateurs en audience cumulée lors de la dernière Coupe du monde, est traversé de contradictions. Reposant sur des règles simples, ne nécessitant pas d'équipements particuliers, et bénéficiant d'une diffusion mondiale instantanée via la télévision, la suprématie du football sur les autres sports est devenue une réalité après la seconde guerre mondiale. Dans le même temps, acteur et victime des effets pervers de la mondialisation, notamment à partir des années 90, le football a dérivé au point d'être moins perçu comme un sport, que comme un « business », dominé par ses enjeux financiers.

Deuxième paradoxe : le foot-business triomphe et pourtant il est en danger. Symbole par excellence des dérives du sport spectacle, marqué par l'explosion des droits télévisés, des produits dérivés, caractérisé par des salaires exorbitants et l'exploitation de jeunes joueurs en provenance de milieux défavorisés, il est aujourd'hui menacé par l'explosion de sa bulle financière spéculative.

Troisième paradoxe, qui touche à l'esprit même du jeu : à la fois communion dans le stade et « fair play » sur le terrain, le football constitue dans le même temps le lieu privilégié d'expression du chauvinisme, et de sa forme pathologique violente, le hooliganisme.

Ces dérives, à la fois financières et morales, engagent les représentations qu'on peut se faire des valeurs sportives, de fraternité, d'égalité, de justice et de mérite. Alliées au manque d'adaptation des associations sportives à la demande sociale, elles entraînent – nouveau paradoxe - une désaffection du public et des pratiquants, notamment des classes moyennes, vis-à-vis des clubs de football.

Le développement des pratiques hors clubs se multiplie, traduisant le refus, la déception ou le désintérêt pour la vie en club. Ainsi, les nouvelles pratiques footballistiques comme le futsal, les différents footbals de petit terrain, et les entrepreneurs privés de salles entrent directement en concurrence avec les associations.

Durant les quatre dernières saisons, la fédération française de football a perdu plusieurs centaines de milliers de pratiquants. Cette désaffection a des conséquences : pour le monde du football car la perte de licenciés est une perte de revenus et de pouvoir symbolique pour la société qui voit fléchir l'un des piliers de l'intégration sociale.

Les réponses à ces difficultés viendront de plusieurs sources : le retour aux valeurs, la régulation économique et une nouvelle gouvernance. Le rôle des pouvoirs publics est fondamental ; or le football demeure, malgré son importance culturelle, sociale et économique, un secteur qui n'est pas

suffisamment pris en compte, instrumentalisé ponctuellement par la puissance publique mais pas réellement gouverné.

Le football, et le sport en général, est un angle mort des politiques publiques. Beaucoup considèrent que le développement du sport doit être laissé au monde associatif, porteur des valeurs sportives, sans intervention des pouvoirs publics. Quant au sport spectacle, il relèverait de l'initiative privée et devrait être entièrement confié aux marchés et aux entreprises afin de permettre la plus grande rentabilité. Pour y parvenir le sport-business pourrait s'écarter des valeurs sportives et pourrait s'exonérer de respecter l'aléa sportif, trop contraignant, comme l'illustre les demandes pour la création d'une ligue fermée.

Cette approche est erronée. Le football, comme le sport en général, doit faire l'objet d'une politique publique.

Le sport est certes devenu avant tout un *business* mais il nécessite une régulation économique urgente. Depuis une vingtaine d'années l'économie du football a connu une dérégulation croissante : privatisation des clubs, libre-circulation des joueurs et des capitaux ... Pendant quelques années le foot a pu donner l'illusion d'un modèle florissant, équilibré et rentable. Aujourd'hui, les déséquilibres deviennent critiques. Masse salariale en hausse exponentielle, droits de retransmission télévisuels surévalués, normes comptables dérogatoires, bulle financière sur le prix d'achat des joueurs, endettement massif des clubs (15 milliards d'euros pour les clubs européens), rachat de clubs par de généreux donateurs : le foot est aujourd'hui engagé dans une dangereuse spirale spéculative. Le foot européen est au bord du gouffre. Afin de revenir à un système plus sain et plus équilibré, le football a besoin d'une véritable régulation, avant tout européenne, et accessoirement française.

Deuxième raison qui milite pour la régulation publique : le football a un rôle d'intérêt général. Le sport est en effet vecteur de lien social, constitue un lieu de diffusion de valeurs et de formation des individus, est un facteur de promotion de la santé publique et engage l'image de la France dans les rencontres internationales. Ces différents éléments expliquent que le football relève, en droit français, du service public. Ils constituent des missions de service public. Or ces missions sont aujourd'hui en friche, et les valeurs qu'elles portent en danger. C'est à l'Etat d'en réaffirmer les objectifs et d'en assurer le financement.

Les pouvoirs publics doivent ainsi soutenir la pratique sportive et veiller à la régulation de ce

secteur. Cette régulation est économique : favoriser les règles qui permettent au football de développer une économie saine, à tous ses niveaux. Elle est aussi répressive quand il s'agit de lutter contre les dérives violentes ou racistes et de lutter contre le dopage. Mais elle est aussi préventive quand il s'agit de comprendre que les formes de manifestation des jeunes supporters sont des revendications de participation au monde du football et que le but d'une politique publique est d'intégrer, de pacifier plus que de stigmatiser ou d'entretenir des peurs collectives. C'est aussi une régulation de l'urbanisme dans la mesure où le football est le parfait exemple d'une activité qui existe sur les terrains officiels, mais aussi dans les interstices d'un espace urbain qui doit veiller à laisser des lieux de pratique libre, pour le plaisir de la ville et pour la santé publique qui a besoin que les individus bougent.

Spécificité du sport, la mise en œuvre des missions du service public du football est déléguée à la Fédération Française de Football (FFF) au nom de l'autonomie du mouvement sportif. Or les dysfonctionnements de la FFF ont été mis en pleine lumière l'été dernier par la débâcle de Knysna : manque de professionnalisme, absence de légitimité. La gouvernance du football doit être réformée pour qu'une politique publique puisse être appliquée.

Au total, trois grandes orientations doivent guider la réforme du football :

- Assainir l'économie du football européen sur la base d'un socle de règles financières communes et clarifier les relations financières entre les différents acteurs du foot français ;
- Renouer avec les valeurs éducatives, humanistes et sociales du football par la valorisation du travail réalisé au sein des clubs amateurs et des centres de formation ;
- Démocratiser, professionnaliser et diversifier les instances dirigeantes du football français pour faire évoluer profondément sa gouvernance, et affirmer le rôle régulateur de la puissance publique.



## **I - LE FOOT-BUSINESS : UN MODELE A REPENSER**

**Face à une situation financière précaire, le modèle économique du foot doit être repensé et assaini sur la base d'un socle de règles partagées au niveau européen.**

Le football professionnel représente un enjeu économique majeur aussi bien au niveau national, qu'à une échelle plus locale. Le modèle économique du football, en apparence triomphant, est en réalité au bord du gouffre : ses fondamentaux, caractérisés par une économie dérégulée et fortement spéculative, ne sont tout simplement pas viables et placent le football en situation de risque systémique à brève échéance.

Afin d'assainir ce modèle économique, Terra Nova se prononce en faveur d'une régulation européenne du football professionnel et dessine les pistes d'une clarification des relations financières entre les différents acteurs du foot.

### **I.1 – Le football européen est au bord du gouffre**

#### ***Le football : un enjeu économique majeur***

Le poids économique du sport s'élève désormais à plus de 30 Md€ en France, soit 1,7% du PIB, un des niveaux les plus importants au sein de l'Union européenne. Le seul écosystème du football génère une activité économique de plus de 5 Md€, avec un taux de croissance estimé à 7% par an sur ces dix dernières années.

L'économie du football est dominée par le poids du monde professionnel et du spectacle sportif. Le football professionnel relève désormais de l'économie de marché classique : si les clubs de football professionnels ont tous conservé un statut associatif afin d'être affiliés à la Fédération Française de Football, ils se sont également constitués en sociétés anonymes sportives professionnelles. Et comme toute entreprise, ils recherchent profit et rentabilité.

Selon une étude récente<sup>1</sup>, le football professionnel – les 40 clubs de football des Ligues 1 et 2

---

1 Premier baromètre foot pro, impacts économiques et sociaux 2010. « Des clubs et des hommes » réalisé par  
Changer ou disparaître : quel avenir pour le football français ? - [www.tnova.fr](http://www.tnova.fr) - /74

– génère à lui seul 4,3 milliards d'euros chaque année et serait à l'origine de 25.000 emplois. Les 40 PME du football professionnel ont un chiffre d'affaires direct de 1,2 Md€ et génèrent indirectement plus de 3,1 Md€ d'activités économiques aussi bien au niveau national que local.

A l'échelle nationale, le football est facteur d'activité économique principalement dans le domaine des médias, avec la retransmission des rencontres sportives, la production d'émissions dédiées et la vente de titres de presse sportive. Le monde du football professionnel a également un impact conséquent sur le secteur des paris sportifs, encore plus depuis la libéralisation des paris sportifs en ligne.

Au niveau local, le football génère de l'activité économique en matière de restauration, d'hébergement, de transports...

L'activité économique générée par le football professionnel entraîne des ressources fiscales nationales et locales, estimées à 570 millions d'euros. Au-delà de ces bénéfices économiques pour la collectivité, directement chiffrables, le football est également utilisé au niveau local comme un levier de développement d'un territoire et peut servir d'outil de valorisation et de communication pour une ville.

Toutefois, cette activité économique est également à l'origine de coûts conséquents pour la collectivité publique et les contribuables. Même si elles sont en baisse et qu'elles sont inférieures aux ressources fiscales générées, les subventions aux entreprises de football s'élèvent à 38 millions d'euros. En règle générale, ces subventions sont destinées à couvrir des missions de service public (centres de formation...) ou servent à rémunérer une prestation réalisée par le club de football au bénéfice d'une collectivité. Toutefois, comme le montre un rapport de la Cour des comptes de décembre 2009<sup>2</sup>, les contreparties justifiant ce financement public ne sont pas toujours assurées.

Surtout, le monde du football professionnel est à l'origine de nombreux coûts indirects pour la collectivité, comme par exemple le maintien de l'ordre en marge des rencontres sportives qui

---

Ernst and Young pour l'Union des clubs professionnels de football  
2 Rapport public thématique de décembre 2009, « les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels », Cour des comptes

n'est que partiellement remboursé par les clubs au ministère de l'Intérieur. Le principal coût pour la collectivité réside principalement dans la construction, l'exploitation et l'accès aux stades de football. Ceux-ci ne sont pas des équipements sportifs permettant au plus grand nombre de pratiquer le sport, mais bénéficient de manière quasi-exclusive à une équipe professionnelle privée. On peut ici s'interroger sur la pertinence politique et économique du financement public d'infrastructures bénéficiant à des entreprises privées, surtout au regard de l'usage qui en est fait (30 matchs, soit 45 heures d'utilisation maximum par an) pour un coût sur 30 ans s'élevant à plus ou moins 200M€, soit plus de 200 000€ par match.

Ajoutons toutefois que l'économie du football ne se limite pas au spectacle sportif. Le football amateur, qui représente près de deux millions de licenciés, un million de matches organisés par an et des milliers de structures, est à l'origine d'une activité économique et sociale importante. Les seules ressources en provenance des licences peuvent être estimées à plusieurs dizaines de millions d'euros.

L'économie du football français se distingue également par une solidarité entre le monde professionnel et le monde amateur avec des transferts de l'ordre 15 millions d'euros des recettes commerciales des professionnels vers les amateurs.

De son côté, l'équipe de France de football génère chaque année 80 millions d'euros de recettes et dégage entre 30 et 40 millions d'euros d'excédent brut.

### ***Un modèle dérégulé engagé dans une dangereuse spirale spéculative***

L'économie du football français s'inscrit dans un *business model* intégré au niveau européen. Or ce *business model* est en crise avancée.

Les déséquilibres du foot-business ont pour origine principale la dérégulation provoquée par l'arrêt Bosman de la Cour de justice des communautés européennes (CJCE) en 1995. Jusque-là, l'UEFA imposait un quota limitant à trois le nombre de joueurs étrangers qu'une équipe de club européenne pouvait aligner. Au-delà de quelques stars internationales, le marché du football restait largement national et le succès des clubs reposait pour l'essentiel sur la qualité de leur centre de formation. Considérant que le football est une activité économique comme

une autre, soumis aux mêmes règles de concurrence et de libre-circulation, l'arrêt Bosman met fin à ce quota pour les joueurs de nationalité européenne, quota jugé contraire à l'article 48 du traité de Rome sur la libre-circulation des travailleurs. L'arrêt Malaja, rendu en 2002 par un tribunal français, supprime également ce quota pour les joueurs non communautaires légalement présents au sein de l'Union européenne : en droit européen, la libre-circulation des travailleurs s'applique aux nationaux européens comme aux non-nationaux légalement présents. Enfin, l'arrêt Kolpak (CJCE, 2003) étend la suppression du quota aux joueurs non communautaires issus de pays ayant un accord de non-discrimination avec l'Union – soit la Russie, les pays Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP), les pays du Mercosur. Les quotas de joueurs étrangers dans les clubs disparaissent ainsi virtuellement.

Conséquence de l'arrêt Bosman, les grands clubs voient leurs effectifs muter radicalement : ils abandonnent la formation des joueurs locaux et concentrent leurs moyens financiers sur le recrutement de tous les meilleurs joueurs des clubs moins riches. Les transferts de joueurs explosent. Le mercenariat devient la règle. Chelsea devient la première équipe à aligner onze titulaires sans aucun joueur anglais. Arsenal aligne régulièrement des équipes composées de onze joueurs venant de pays étrangers, et particulièrement de la France et des Pays-Bas.

Conséquence également de l'arrêt Bosman : l'inflation des salaires des joueurs, en lien mécanique avec l'explosion des transferts et la concurrence accrue que se livrent les grands clubs pour attirer les meilleurs. Les salaires des stars atteignent des niveaux vertigineux, au point que leur niveau est désormais donné sur une base... hebdomadaire. Ainsi, en 2010, le footballeur le mieux payé, Cristiano Ronaldo (Real Madrid), a touché près de 300.000 euros par semaine (13 millions d'euros par an, hors contrats de publicité) : l'équivalent de toute une vie de smicard en dix jours ! Les stars de second rang se situent quasiment au même niveau : le 50<sup>ème</sup> joueur le mieux payé en 2010, Alessandro Del Piero (Juventus), émarge à 100.000 euros par mois (4,8 millions par an).

La hausse a concerné toute l'échelle salariale. Du coup, la masse salariale des clubs tend à capter l'essentiel des recettes des clubs : 70% en France, 75% en Italie, près de 90% au Royaume Uni.

Cette hausse se poursuit encore aujourd'hui. Le salaire moyen d'un joueur français a crû de

50% entre 2005 et 2008, pour s'établir à près de 600.000€ par an<sup>3</sup>. Ces salaires restent toutefois inférieurs à ceux de la Premier League anglaise qui s'élèvent en moyenne à 1.800.000€ par an<sup>4</sup> et continuent de progresser sans contrôle.

Face à ces dépenses salariales exponentielles, les clubs se sont lancés dans une course aux recettes. Celles-ci ont également connu un bond vertigineux, grâce notamment aux droits de retransmission télévisés. Ces droits ont été multipliés par 600 en France en vingt ans : ils se montaient à 1.2 million d'euros à peine en 1985, ils ont explosé à la fin des années 1990 (110 millions en 1998, 240 millions en 2000) pour atteindre 668 millions d'euros depuis 2008<sup>5</sup>.

Malgré cette manne, les recettes commerciales pérennes des clubs (billetterie, loges VIP, sponsors, merchandising, exploitation commerciale du stade, droits télévisés) ne suffisent pas à couvrir la croissance de la masse salariale. Pour boucler leurs budgets, les clubs recourent à plusieurs expédients.

Le premier expédient est l'endettement. La situation financière des clubs européens est critique ; la fuite en avant touche à sa fin. 56% des 732 clubs européens ont connu une situation de déficit en 2009. L'endettement global des clubs européens approche le chiffre faramineux de 15 milliards d'euros. En Premier League anglaise, la dette accumulée par les clubs s'élève à plus de 4 milliards d'euros, dont 800 millions pour Manchester United et 500 pour Liverpool. En Espagne, la dette globale atteint 5 milliards d'euros, dont 700 millions pour le Real Madrid, 500 millions pour Barcelone et 500 millions également pour le FC Valence, aux recettes limitées, et ainsi en situation de faillite virtuelle<sup>6</sup>. La France a mis en place une régulation stricte, contrôlée par la DNCG (Direction nationale du contrôle de gestion) : elle handicape les clubs français dans la course au gigantisme européen mais elle a permis de juguler les dérives financières de nos clubs. Les déficits cumulés pour les clubs de Ligue 1 et 2, pour la saison 2009-2010, se limitent ainsi à 180M€.

Le second expédient est la spéculation financière sur le prix des joueurs. Un club qui achète un joueur paie une indemnité de transfert au club vendeur. Il perçoit une indemnité lorsqu'il le

---

3 Sources : Union Nationale des Footballeurs Professionnels (47 000€ brut par mois en 2007) et Libération du 16 février 2007.

4 L'Equipe.fr, 9 octobre 2008 : [http://www.lequipe.fr/Football/20081009\\_112048\\_salaire-moyen-en-11-47-000\\_Dev.html](http://www.lequipe.fr/Football/20081009_112048_salaire-moyen-en-11-47-000_Dev.html)

5 L'Equipe, 4 janvier 2011

6 Les Echos du 22 janvier 2010 : L'Angleterre et l'Espagne fragilisés par la dette

revend. Tant que le marché est à la hausse, les clubs engrangent globalement des plus-values.

Or cette hausse est aujourd'hui entretenue artificiellement. Elle est entretenue par les clubs, qui y ont tous intérêt : les plus-values servent à payer les salaires et à acheter de nouveaux joueurs.

Elle est également entretenue par les agents de joueurs. Ils sont payés sur la base de commissions représentant entre 5 et 10% des rémunérations brutes perçues par le joueur sur la durée totale du contrat et versées lors de la conclusion de chaque transfert. Dès lors, l'agent a tout intérêt à favoriser la mobilité de son joueur dès le contrat signé : plus son joueur change de clubs, plus l'agent touche de commissions. Il n'a objectivement pas intérêt à voir son joueur participer à un projet sportif de moyen terme avec son club.

Cette bulle spéculative est aussi encouragée par les règles comptables spécifiques qui s'appliquent au football. Initialement, les joueurs de football étaient considérés comme des salariés normaux : leurs salaires étaient des dépenses et les indemnités de transferts comptabilisées en charges. Désormais, les clubs doivent enregistrer les indemnités d'acquisition des joueurs en immobilisations incorporelles à l'actif du bilan. Le joueur est donc valorisé comptablement comme un actif du club à la valeur d'achat du contrat, au même titre qu'un investissement mobilier ou immobilier, et est amorti selon la durée initiale du contrat<sup>7</sup>. A notre connaissance, le football est le seul secteur économique où le salarié est considéré comme un actif comptable. Une telle réglementation gonfle artificiellement les bilans des clubs et leur permet de s'endetter auprès des banques. Elle les incite à avoir un turn-over rapide afin que leurs actifs – les joueurs - ne se déprécient pas trop sur la durée et ne dégradent pas la situation bilancielle du club.

Le marché des joueurs est désormais un marché spéculatif proche des subprimes immobilières américaines. Le système tient tant que le marché est haussier et que le club fait des plus-values. Mais dès qu'il se retourne, c'est le krach généralisé. Les moins-values font s'effondrer les recettes et dégradent le bilan : elles rendent impossible le financement de la masse salariale et font basculer le club dans le surendettement. La bulle spéculative a grossi

---

<sup>7</sup> COMITE DE LA REGLEMENTATION COMPTABLE ; Règlement n°2004-07 du 23 novembre 2004 relatif au traitement comptable des indemnités de mutation versées par les sociétés à objet sportif visées à l'article 11 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 (relative à l'organisation et à la formation des activités physiques et sportives)

massivement ces dernières années et elle est sur le point d'éclater. La contraction des montants des transferts, qui commence à se faire sentir, en est le signe annonciateur. Le risque est celui d'une faillite systémique : une majorité des clubs européens feraient faillite.

Que se passerait-il si les clubs européens étaient en situation de faillite ? Autant les pouvoirs publics laisseront tomber un club pris individuellement, autant il est probable qu'ils n'abandonneront pas plus l'ensemble du football européen qu'ils n'ont abandonné en 2008 le système financier international menacé de collapsus. On assisterait à nouveau à la socialisation des pertes après la privatisation des profits.

Troisième expédient : l'apport de capitaux par de généreux mécènes. Ces donateurs (milliardaires, fonds souverains) n'investissent pas dans le football avec une logique de rentabilité : ils agissent pour le prestige, le réseau social, l'influence diplomatique, voire pour des raisons équivoques. Dès lors, ils permettent à l'économie du football de vivre au-dessus de ses moyens et alimentent la bulle spéculative des transferts et des salaires.

Même si la France ne fait pas exception à l'apport de capitaux, ceux-ci restent d'une intensité moindre que dans les autres championnats européens comme en Angleterre où le propriétaire de Chelsea, Roman Abramovitch, a dépensé plusieurs centaines de millions d'euros pour éponger les dettes du club et acheter des joueurs. Dernier témoignage en date en janvier 2011 : alors que Chelsea déclarait le matin 70 millions de livres de pertes, le club achetait le soir deux joueurs (Fernando Torres et David Luiz) pour 75 millions de livres. Ou comment un club dans le rouge finance le plus gros transfert de l'histoire du mercato.

La crise économique de 2008 n'a fait en réalité que mettre en lumière un modèle économique déséquilibré, qui n'est plus en phase avec la réalité du marché. Les montants versés pour les transferts et aux joueurs sont structurellement déconnectés du chiffre d'affaires commercial que ceux-ci génèrent aux travers des recettes de sponsoring, des droits de retransmission télévisuels et des recettes de billetterie. Or il n'est pas possible de financer durablement des dépenses récurrentes par des recettes exceptionnelles – plus values, endettement ou apports en capital non rentables. Le *business model* du football européen relève de la fuite en avant et ne peut que s'effondrer.

### ***Les handicaps spécifiques du foot français***

Certes, les clubs professionnels français ne sont pas surendettés<sup>8</sup>. Ils sont, moins qu'en Angleterre, sous perfusion de capitaux de mécénat – même si on annonce avec insistance la prise de participation dans le PSG du fonds souverain qatari (Qatar Investment Authority). Mais ils sont dopés, comme le reste des clubs européens, à la bulle spéculative sur le prix des joueurs. Ils en ont tout particulièrement bénéficié grâce à l'excellence du système français de formation des joueurs : les clubs français vendent des jeunes joueurs pour lesquels ils n'ont pas payé d'indemnité de transfert, puisqu'ils les ont formés. Ainsi, en 2008, les clubs professionnels français possédaient 600 M€ d'actifs traditionnels

Les clubs hexagonaux souffrent par ailleurs de handicaps spécifiques.

Les clubs français sont particulièrement dépendants des droits de retransmission télévisés, qui représentent 57% de leurs budgets. Or cette source de revenus majeure est sur le point de se tarir. A 668 M€ annuels, le montant des droits de retransmission semble avoir atteint un plafond. L'annonce du désengagement d'Orange de la diffusion des matchs pour la période 2012-2016 entraîne deux conséquences. Non seulement, la Ligue de Football Professionnel ne disposera plus de la manne que lui apportait cette société (200 M€), mais elle réduit de fait la concurrence entre les diffuseurs. Canal Plus reste seul en lice pour la retransmission des droits TV. On vient d'en voir la conséquence sur le rugby : les droits télé payés par Canal Plus pour la retransmission du Top 14 s'élèvent à 31 millions annuels, la Ligue Nationale de Rugby attendait une augmentation significative lors de la renégociation (certains évoquaient 100 M€), Canal Plus vient de faire une offre à... 18 M€. Anticipant cette crise, la LFP a décidé de créer sa propre chaîne de télévision. Cela relève là encore de la fuite en avant. Le président de l'UCPF (Union des clubs de football professionnel) reconnaît qu'« il y a un risque financier, mais nous le prenons car l'enjeu est plus important », et ce d'autant plus que l'on ne s'improvise pas réalisateur et producteur de contenu audiovisuel.

Le football français est d'autant plus exposé qu'il ne peut pas compter sur l'expansion des recettes de billetterie (14% des budgets des clubs) ou commerciales (20% pour les sponsors et le merchandising) pour compenser la baisse des droits TV. En effet, alors qu'en Allemagne les recettes commerciales génèrent 723 M€ par an, elles ne s'élèvent qu'à 322 M€ en France.

---

<sup>8</sup> En 2008, les clubs français avaient même une situation bancaire nette positive : une dette bancaire limitée à 72 M€, pour une trésorerie de 190 M€ (source : DNCG).

Quant à la billetterie, les matchs français de Ligue 1 accueillent en moyenne 21.000 spectateurs contre près de 43.000 en Allemagne<sup>9</sup>. Cette faible affluence s'explique d'abord par le faible public potentiel de certains clubs de Ligue 1 : des clubs comme Arles-Avignon (malgré son regroupement), Monaco, Auxerre ou encore Lorient ont une faible « zone de chalandise » démographique.

L'autre explication tient au manque de liens entre les clubs de foot, leur territoire et leur public. Alors que dans d'autres pays étrangers, l'attachement des habitants à leur club est très profondément ancré, en France ce lien est très distendu voire parfois inexistant. A titre d'exemple, le FC Barcelone peut s'appuyer sur 180 000 « socios » alors que le Camp Nou dispose d'une capacité de 100 000 places. De son côté, même l'Olympique de Marseille, club leader en France sur ce point, ne compte qu'un peu plus de 42 000 abonnés pour une capacité de 60 000 places.

Il y a l'explication culturelle : la France n'est pas une grande nation du football, le football n'est que rarement un vecteur d'identité territoriale. Au-delà, il faut bien reconnaître que les politiques commerciales des clubs n'ont pas aidé à construire un lien affectif fort avec leur public. Au contraire, nombre de clubs cherchent plus, en multipliant les maillots du club (maillot domicile, extérieur, coupe d'Europe...), à vider le porte-monnaie de leurs supporters – souvent modestes – qu'à leur offrir des liens privilégiés avec une équipe ou un lieu de rencontre qu'est le stade.

De plus, les recettes commerciales sont contraintes en France par le fait que les clubs de football ne sont pas – sauf l'AJ Auxerre – propriétaires de leur stade. La France marque là une spécificité supplémentaire avec des stades qui restent propriété des collectivités territoriales. L'avantage pour les clubs est que la mise à disposition des infrastructures se fait contre des loyers largement inférieurs au coût réel supporté par les collectivités<sup>10</sup>. Cette non propriété de la part des clubs les empêche cependant de développer des services annexes au sein des stades (boutiques, loges VIP, produits dérivés, exploitation commerciale du stade comme salle de spectacles et de concerts), qui pourraient leur offrir des revenus complémentaires, comme cela se fait dans les autres pays européens.

---

<sup>9</sup> Football professionnel, finances et perspectives, juin 2010, Ineum Consulting et Euromed Management

<sup>10</sup> Rapport Cour des comptes, décembre 2009, précédemment cité

Si la libéralisation des paris sportifs en ligne apparaît comme une nouvelle source de financement pour les clubs de football et est de nature à accroître leurs recettes, Terra Nova réaffirme ses réserves à ce sujet. Il nous semble en effet que la libéralisation des paris sportifs, outre les problèmes qu'elle pose en matière de santé publique, constitue un danger pour la stabilité de l'aléa sportif et peut être à l'origine de phénomènes de corruption comme cela s'est déjà produit dans d'autres championnats européens.

D'une manière générale, l'importance des enjeux financiers dans le football est de nature à susciter des comportements anti-sportifs (dopage, jeu agressif...).

L'impact économique du football professionnel est indéniable. Toutefois, face aux dérives spéculatives qu'engendrent les montants des transferts et des salaires, face aux risques systémiques qui pèsent sur le football, et parce que le football reste avant tout un sport vecteur de sociabilité, constitue un référent identitaire pour les territoires et leur population et est porteur d'enjeux en matière de santé publique, on ne peut continuer le laisser-faire. La régulation s'impose, elle est urgente.

## **I.2 – Pour une régulation européenne et un développement du foot français**

### ***Reconnaître la spécificité sportive au niveau européen***

La forte intégration du football impose que la régulation soit envisagée à l'échelle européenne afin que les comportements vertueux de quelques-uns ne soient pas un handicap dans un système ouvert et fortement concurrentiel. La régulation économique du football doit avoir pour objectif d'assainir les finances du football européen et de lui trouver un *business model* pérenne. Elle doit permettre aussi aux clubs européens de s'affronter avec une certaine égalité des armes. De telles mesures nécessitent une implication des pouvoirs publics français ainsi qu'une réelle volonté de la part de l'UEFA. Nombre de ces mesures sont du ressort de l'Union européenne. Le rôle des politiques français et des instances du football européen est donc de faire prendre conscience à Bruxelles que le sport n'est pas un marché comme les autres.

Son rôle au sein de la cité ainsi que les externalités positives qu'il génère justifient un aménagement des règles de libre concurrence et de libre circulation des travailleurs. Le traité

de Lisbonne représente un pas important dans cette direction. Son article 165 reconnaît que l'Union vise « à développer la dimension européenne du sport, en promouvant l'équité et l'ouverture dans les compétitions sportives et la coopération entre les organismes responsables du sport, ainsi qu'en protégeant l'intégrité physique et morale des sportifs, notamment des plus jeunes d'entre eux ». Une telle affirmation semble laisser la place à l'émergence d'une « exception sportive », susceptible de s'affranchir en partie des règles communautaires de concurrence et de libre-circulation, au profit d'une plus grande régulation et d'une meilleure protection des sportifs. Il s'agit maintenant de traduire cette évolution de principe dans les directives européennes et dans les faits<sup>11</sup>.

Dans un environnement économique mondialisé, le football a la spécificité d'être essentiellement européen. Dès lors, l'Union européenne pourrait se servir de ce secteur pour en faire un modèle de régulation sans crainte de perdre en compétitivité au niveau international.

### ***Approfondir le fairplay financier : pour une « DNCG européenne »***

La solution ne consiste donc pas en une harmonisation sur le moins disant fiscal, mais passe au contraire par le « fairplay » financier permettant de retrouver un équilibre économique sain dans le milieu du football européen.

Dans ce cadre, Terra Nova considère que les mesures adoptées par l'UEFA visant à limiter l'endettement des clubs et à restreindre l'apport de capitaux par des bienfaiteurs aux ressources quasi-illimitées vont dans le bon sens. L'obligation pour les clubs de présenter des budgets en équilibre constitue non seulement un impératif de bonne gestion, une garantie de la pérennité du club mais est également de nature à favoriser l'équité entre les différentes équipes. L'UEFA laisse jusqu'en 2013 aux clubs pour qu'ils puissent s'adapter. Ce délai, s'il semble suffisant, va néanmoins conduire certains clubs en situation critique à faire des choix importants et rapides au regard de leur situation actuelle, s'ils ne veulent pas être exclus des compétitions européennes.

Il faut aller plus loin. Le recours à l'endettement doit être limité aux investissements, desquels

---

11 Colin Miège, « Le sport dans l'Union européenne : entre spécificité et exception ? » Revue en ligne du centre d'études européennes de Strasbourg, Mars 2006

doivent être exclus les joueurs (cf. infra). Pour être efficace, l'obligation de présenter des comptes à l'équilibre doit se doubler d'un assainissement des sources de financement des clubs, dont certaines pratiques s'apparentent à du « dopage financier », comme le qualifie Frédéric Thiriez, le président de la Ligue de Football Professionnel. Dans ce cadre, il doit être mis fin à la possibilité de renflouement des clubs par de généreux donateurs, comme cela est parfois fait en Angleterre, ou même par les pouvoirs publics comme en Espagne, avec le Real de Madrid.<sup>12</sup>

Pour s'assurer du respect de ces règles, la création d'une Direction Européenne du Contrôle de Gestion, sur le modèle de la DNCG française, chargée de garantir la sincérité, la transparence et la fidélité des comptes des clubs européens semble nécessaire pour éviter que des mécènes ne continuent à financer le football pour des raisons parfois équivoques.

Le non-respect de cette réglementation serait sanctionné par des amendes financières, des interdictions de recruter de nouveaux joueurs, voire des suspensions de participation aux compétitions européennes.

### ***Mettre fin au dumping fiscal***

Ce fair-play financier ne doit pas se limiter aux mesures prises par l'UEFA. Il doit aussi concerner les règles sociales et fiscales des Etats. Afin d'attirer les meilleurs joueurs sur leur territoire, certains pays se sont lancés dans le dumping pour offrir des fiscalités et des charges sociales dérogatoires aux joueurs de football. L'Allemagne, l'Italie et l'Espagne ont quasiment supprimé toute charge sociale sur les salaires des joueurs. L'Espagne a ramené de 43% à 24% le taux d'imposition pour les footballeurs étrangers pendant les cinq premières années de présence sur le territoire espagnol (« amendement Beckham »). L'Angleterre offrait des avantages importants via la défiscalisation des logements de fonction mis à disposition des joueurs.

Pour résister à la concurrence, la France s'est elle aussi engagée dans la concurrence fiscale. Elle a d'abord mis en place le « droit à l'image collective » (DIC), qui permettait de verser des indemnités non salariales au joueur en franchise de charges sociales jusqu'à 30% de sa

---

<sup>12</sup> source : [http://www.sportvox.fr/article.php3?id\\_article=14285](http://www.sportvox.fr/article.php3?id_article=14285)

rémunération totale. Mais le DIC a été supprimé mi-2010 à l'issue d'une bataille parlementaire. La réforme du régime des impatriés, en 2008, permet de rémunérer le joueur en provenance de l'étranger sous la forme d'une « prime d'impatriation » défiscalisée, pendant les cinq premières années de sa présence en France, dans la limite de 50% de sa rémunération globale : cela revient à faire tomber son taux d'imposition supérieur à l'impôt sur le revenu de 41% à 20.5% !

Au total, avec le DIC, l'écart de cout du travail dans le football professionnel entre la France et les autres grands pays européens s'était réduit à moins de 20%. Sans le DIC, il remonte au-dessus de 25%<sup>13</sup>. Il faut toutefois relativiser ce différentiel : la capacité des clubs français à attirer les meilleurs joueurs est limitée beaucoup moins par le différentiel fiscal-social (25%) que par le différentiel de budget des clubs (de l'ordre de 150% avec l'Angleterre).

En tout état de cause, la logique de concurrence fiscale dans laquelle s'est engagée l'Europe est absurde. En termes budgétaires, elle prive les Etats de précieuses rentrées fiscales en temps de crise. En termes de justice sociale, il est invraisemblable que des individus figurant parmi les 0.1% les plus fortunés dans leur pays paient proportionnellement moins d'impôts que le reste de leurs concitoyens.

Quelles solutions peut-on proposer ? L'harmonisation fiscale européenne, sur un secteur économique à ce point intégré, serait une option légitime : elle permettrait des règles du jeu communes (*level playing field*) entre les clubs. Mais elle est hors de portée politique. A défaut, une interdiction des fiscalités dérogatoires pour les sportifs constituerait déjà une avancée importante. Elle est possible : il suffit d'étendre le dispositif d'interdiction de la concurrence fiscale déloyale, qui existe aujourd'hui en Europe mais uniquement pour l'impôt sur les sociétés, à l'impôt sur le revenu et aux charges sociales.

### ***Mettre fin à la spéculation sur les transferts***

L'assainissement de l'économie du football passe par l'interdiction du système de plus-values financières sur le prix des joueurs. Les dépenses des clubs doivent être financées par les

---

<sup>13</sup> Rapport sur la compétitivité des clubs de football professionnels français, Secrétariat d'Etat à la Prospective, novembre 2008

recettes commerciales pérennes, pas par de la cavalerie sur les contrats des joueurs – on a déjà atteint la barre des 100 M€ pour le rachat de Cristiano Ronaldo par le Real de Madrid ! Au lieu de considérer le joueur et son contrat comme un investissement et de le faire figurer dans les actifs du club, Terra Nova propose simplement de considérer le joueur comme un salarié comme un autre titulaire d'un contrat de travail dans son club, selon des règles proches du droit commun. Ainsi les joueurs de foot seraient titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée et pourrait quitter son club par une rupture amiable de son contrat ou par démission comme tout salarié.

La fin des transferts entraînerait immédiatement la fin de la spéculation financière et aurait un impact positif quasi immédiat sur la santé financière des clubs de football. Elle nécessite une volonté des instances politiques et fédérales fortes pour normaliser le fonctionnement de l'économie du football.

Les seules indemnités de changement de club maintenues auraient lieu lors de la signature du premier contrat professionnel lorsque celle-ci se fait auprès d'un club différent de celui de formation.

***Plafonner les salaires des joueurs (« salary cap ») et en contrepartie renforcer leurs droits en tant que salariés***

Si l'on veut assainir durablement le marché du football professionnel européen, il faut s'attaquer à l'origine du problème : l'inflation de la masse salariale des clubs.

Pour limiter la masse salariale, une première solution est de limiter le nombre de contrats professionnels dans les clubs. Jusqu'en 2000, en France, le nombre de contrats était limité à 23 par club de L1 (avec une dérogation pour les joueurs issus du centre de formation qui n'entraient pas dans le champ d'application du quota). La suppression du quota a entraîné une hausse du nombre de contrats professionnels par club, qui atteint aujourd'hui 27. Dans l'idéal, un retour au quota de contrats devrait se faire au niveau européen, pour conserver l'équité entre les clubs.

Pour limiter la masse salariale, l'autre idée phare est d'instaurer un plafonnement global de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires des clubs : le « salary cap ». Ce dispositif

permet de limiter l'inflation des salaires des joueurs, de limiter les déséquilibres financiers des clubs, d'éviter les stratégies de captation des meilleurs joueurs par un nombre restreint d'équipes, et ainsi de garantir une certaine équité sportive entre les différentes équipes en évitant de trop grandes distorsions entre équipes riches et celles moins bien dotées.

Le « salary cap » est pratiqué avec succès dans le sport nord-américain, dans les quatre ligues majeures (football américain, basket, hockey, baseball). On rétorque parfois qu'un tel système est indissociable d'une ligue fermée. C'est inexact : ce que les ligues nord-américaines ont pu imposer contractuellement à leurs franchisés, le football européen peut l'imposer par la règle, soit une règle UEFA soit la législation communautaire. D'ailleurs, le « salary cap » existe déjà en Europe. Le championnat de football anglais fonctionnait avec un « salary cap » jusqu'en 1961. La série B italienne a mis en place un « salary cap » depuis 2005 pour juguler l'inflation salariale. En France, le dispositif est actuellement mis en œuvre par la Ligue Nationale de Rugby, qui plafonne la masse salariale à 55% du budget d'un club.

Terra Nova se prononce en faveur d'un tel « salary cap ». Pour être efficace, le plafonnement de la masse salariale ne peut se faire qu'au niveau européen sous l'égide de l'UEFA et de la Commission européenne. En s'inspirant de ce qui est fait dans les sports nord-américains, il est possible d'imaginer un triple plafond de masse salariale permettant de répondre aux objectifs d'équité sportive, d'assainissement des comptes des clubs et de limitation de l'inflation des salaires :

- chaque club européen verrait le maximum de sa masse salariale fixée à un certain pourcentage de son chiffre d'affaires (55% par exemple) ;
- le salaire maximal pour un seul joueur serait limité à 10 ou 15% du plafond de la masse salariale totale du club, pour juguler les hyper-salaires des stars ;
- la part de rémunération variable des salaires devrait également s'accroître afin que la rémunération des joueurs soit fortement corrélée aux performances sportives, comme le sont les recettes des clubs.

Des sanctions sportives et financières pourront être entreprises à l'encontre des clubs ne respectant pas ce plafond de masse salariale. Pour les dépassements de faible importance, des amendes fortes pourraient être imposées aux clubs. Pour les dépassements de plus de 5%, des sanctions pouvant aller jusqu'à l'interdiction de participer aux compétitions européennes

peuvent être envisagées.

La promotion du dialogue social dans le football voulue par la Commission européenne plaide en faveur d'une négociation collective entre acteurs privés (UEFA, clubs, joueurs...). Dans ce cadre, les pouvoirs publics doivent, dans un premier temps, se positionner comme des facilitateurs. Evidemment, une telle réforme se heurtera à la résistance des joueurs et leurs représentants (UNFP en France), ainsi que des très grands clubs européens qui bénéficient aujourd'hui de l'absence de régulation. A défaut d'accord, le levier normatif pourrait alors être mobilisé.

En contrepartie de l'encadrement de leur rémunération, les joueurs pourraient voir leurs droits accrus lors des négociations de contrats et lors des transferts.

Dans ce cadre, le rapport de force entre agents et joueurs devrait être rééquilibré au profit de ces derniers. Dès lors, Terra Nova souhaite que la profession d'agent soit mieux régulée par les pouvoirs publics au niveau européen. Ceux-ci doivent redevenir des agents des joueurs, choisis par les joueurs et non pas imposés, ni rémunérés par certains clubs. Le modèle d'impresario dans le milieu du spectacle peut ainsi servir de guide pour faire évoluer la fonction d'agent qui ne doit pas être qu'un intermédiaire commercial mais jouer un vrai rôle de conseil et de défense des intérêts du joueur. Pour marquer cette évolution, la rémunération des agents ne devrait plus être basée sur un pourcentage du transfert du joueur – qui n'existerait plus - mais percevrait chaque mois un pourcentage du salaire du footballeur. La loi du 10 juin 2010 encadrant la profession d'agents sportifs va dans le bon sens en spécifiant mieux les modalités d'exercice de cette profession. Il importe désormais que les textes d'application soient pris en compte dans les plus brefs délais pour faire entrer cette réglementation en vigueur et que les mêmes règles se retrouvent dans les textes européens (obligation de déclaration à un organisme anti-blanchiment, interdiction de percevoir une rémunération lors de la signature d'un mineur...). En revanche, nous souhaitons revenir sur la possibilité pour les agents d'être rémunérés par les clubs. L'agent est au service du joueur, il le conseille. Il est donc normal que ce soit le joueur qui en assure la rémunération.

Plus généralement, le milieu artistique peut servir de guide pour accroître les droits des joueurs de football et notamment des plus jeunes. Ainsi dans le milieu du mannequinat ou du cinéma, l'emploi des mineurs est fortement encadré et est soumis à une autorisation

administrative des services sociaux. Dès lors, pourquoi ne pas transposer ce mode de fonctionnement au football en particulier et au sport en général ? De plus grandes restrictions aux transferts vers les clubs étrangers sont également à envisager pour les joueurs mineurs.

Le renforcement des droits des joueurs passe également par une meilleure connaissance de leurs droits. Le rôle de conseil juridique joué par une structure comme l'Adami (société civile pour l'Administration des Droits des Artistes et Musiciens Interprètes) pourrait être transposé au milieu sportif afin d'apporter une assistance aux sportifs professionnels.

### ***Garantir l'équité sportive***

L'importance des enjeux financiers peut aboutir à terme à un basculement du football dans la pure économie du spectacle, au détriment du sport. Ce serait une erreur : le football n'est pas simplement un *business*, c'est aussi un service public. C'est pour cette raison que Terra Nova se prononce pour une série de garde-fou : le refus d'une ligue fermée, la régulation des paris sportifs, la lutte contre la corruption et le dopage, le recours à l'arbitrage vidéo.

L'idée d'une ligue fermée<sup>14</sup> fait son chemin en Europe. Elle permettrait de réunir les clubs les plus rentables, les meilleures « marques » avec le plus gros potentiel commercial, et de les préserver de tout aléa sportif vis-à-vis des autres clubs. Terra Nova y est opposée. La garantie que chacun puisse accéder au plus haut niveau sportif et au spectacle sportif en fonction de ses capacités est indispensable à l'équité sportive : David doit pouvoir affronter Goliath, et sa victoire fait partie de la légende du sport. Cela permet aussi la valorisation de toutes les identités territoriales : on connaît l'impact médiatique local lorsque le club d'une petite ville, « petit poucet », accède aux derniers tours de la Coupe de France ou aux ligues européennes ; la fierté de ce parcours « héroïque » fait partie de la valorisation des identités territoriales.

Les paris sportifs sont certes devenus une manne financière importante pour l'économie du football. Les risques associés, tant en termes de santé publique que de corruption, sont pourtant importants. Terra Nova propose qu'un bilan de la libéralisation des jeux en ligne soit réalisé au bout de trois ans, pour en faire un bilan coûts—avantages. En tout état de cause, une

---

14 « La ligue fermée est un cartel de tous les clubs participant à un championnat, aucun club n'étant promu en division supérieure ou relégué en division inférieure à la fin de chaque saison » Wladimir Andreff, « Régulations et institutions en économie du sport ».

vigilance accrue des instances européennes en matière de contrôle des paris sportifs est nécessaire afin de lutter contre les matchs truqués.

Les récents scandales de corruption dans l'attribution des compétitions internationales montrent à quel point les enjeux financiers du sport peuvent être à l'origine de dérives. Si le football n'a pas le monopole de la corruption, il reste néanmoins particulièrement exposé à ce genre de pratiques, en raison des sommes en jeu. La lutte contre la corruption et le clientélisme doit devenir une priorité des instances sportives internationales (FIFA, CIO...) pour permettre au sport de conserver ses lettres de noblesse, de renouer avec des valeurs fondamentales comme le respect des règles et la promotion de l'égalité des armes dans la compétition. Tout phénomène de corruption avérée doit se traduire par une radiation à vie du monde sportif des personnes compromises.

D'une manière générale, les comportements anti-sportifs devraient être plus sévèrement sanctionnés. En matière de lutte contre le dopage, les contrôles inopinés et sanguins pourraient être renforcés, dans le football comme dans tous les autres sports, et les sanctions financières, sportives voire pénales devraient être accrues pour les contrevenants. Surtout, les sanctions devraient être étendues aux clubs, afin de les responsabiliser. Le plus souvent, comme dans les équipes de cyclisme, les clubs ne peuvent ignorer les pratiques de dopage de leurs joueurs, quand ils n'en sont pas à l'origine. C'est pourquoi nous proposons l'édition d'un principe de responsabilité solidaire mais réfragable : le club est coupable lorsqu'un de ses joueurs se dope, sauf s'il démontre qu'il n'y est pour rien et n'en avait pas connaissance. En complément des sanctions, les sportifs convaincus de dopage – comportement addictif par excellence - devraient être astreints à une obligation de soins.

En ce qui concerne les comportements agressifs voire violents sur le terrain, les sanctions financières et sportives doivent également être aggravées afin de les rendre plus dissuasives, d'accroître la qualité du jeu et d'améliorer l'ambiance dans les enceintes sportives.

Le recours à l'arbitrage vidéo, enfin, fait l'objet de débats très animés dans le monde du football. Il y a deux écoles : celle qui donne la priorité au respect de l'équité sportive et des règles du jeu ; et celle qui veut dédramatiser le résultat sportif, plaide pour la « glorieuse incertitude du sport », dans laquelle l'erreur humaine fait partie du jeu. Terra Nova se prononce en faveur d'une mise en œuvre encadrée de l'arbitrage vidéo. Un argument

importante, nous semble-t-il, est la prévention de la corruption : l'arbitrage vidéo rend beaucoup plus difficile la corruption d'un arbitre pour truquer un match. L'arbitrage vidéo constitue un élément de préservation contre les dérives liées aux enjeux économiques du football. Nous proposons que la sollicitation de la vidéo ne puisse se faire que dans des conditions précises : sur une action ayant donné lieu ou ayant pu donner lieu à un but ou dans le cadre d'un comportement anti-sportif (carton rouge). Et de manière limitée : comme cela est pratiqué dans le tennis, les capitaines pourraient solliciter trois recours à la vidéo par match lors de situations litigieuses. In fine, l'arbitre resterait souverain dans ses décisions : ce serait à lui, et à lui seul, de tirer les conséquences de la vidéo, celle-ci ne pouvant constituer qu'une aide à la décision et non pas un substitut à l'homme en noir. Cette mise en œuvre raisonnée semble de nature à ne pas dénaturer le football et constitue un compromis équilibré entre les différentes positions.

### ***Encourager le développement économique des clubs français : le transfert de propriété des stades***

Les revenus tirés du stade sont faibles en France : de l'ordre de 150 M€ pour la Ligue 1, contre plus de 800 M€ en Premier League anglaise. La principale explication tient au fait que les clubs français ne sont pas propriétaires de leur stade, qui appartient aux collectivités locales. Avantage : ils n'ont pas eu à le financer, et ils bénéficient le plus souvent de loyers avantageux. Inconvénients : ils ne maîtrisent pas leur « outil de production », ils ne peuvent pas exploiter librement le stade. Ces inconvénients sont devenus dirimants : l'exploitation du stade, au-delà des seuls trente matches par an, pour en faire un véritable complexe de loisirs avec espaces commerciaux, restaurants, bars, loges VIP mais aussi spectacles diversifiés est une nécessité pour diversifier les ressources commerciales. C'est aujourd'hui le principal axe de développement économique pour les clubs professionnels français.

La possession des stades par les collectivités locales, handicap au développement économique des clubs, constitue aussi une immobilisation inutile de l'argent public : il est privatisé à l'usage exclusif des clubs ; et il atteint des montants élevés.

La solution est donc le transfert de propriété du stade des collectivités locales vers les clubs. La « privatisation » des stades de foot apparaît comme la meilleure solution pour permettre aux clubs de faire de leur enceinte un lieu de développement social et économique comme

c'est le cas en Allemagne ou en Grande-Bretagne. Cette solution aurait le mérite de régulariser une situation de fait puisque les clubs de foot ont souvent le monopole d'usage d'un stade. Toutefois, si les clubs deviennent propriétaires de leur stade, ils doivent également en assumer toutes les charges : construction, entretien, fonctionnement. Certains clubs militent pour un don. Cette solution n'est pas acceptable. Il ne saurait être question que les collectivités territoriales soient sollicitées pour socialiser les coûts liés à la construction d'un stade et que les bénéfices soient privatisés au seul bénéfice des sociétés sportives.

Deux solutions sont envisageables pour réaliser le transfert de propriété. Première solution : le rachat par le club. Un tel financement nécessite une surface financière ou une capacité à mobiliser des investisseurs privés qui font aujourd'hui défaut à la plupart des clubs français. On peut citer le projet « OL Land » (construction d'un nouveau stade), Nice et Strasbourg.

Si le club n'a pas le budget suffisant pour racheter et rénover son stade, nous proposons une solution innovante : le transfert de propriété par apport partiel d'actif. La collectivité « apporterait » la propriété du stade et, en échange, entrerait au capital du club à due concurrence de la valeur du stade. Cette solution serait respectueuse des intérêts financiers publics. Elle aurait le mérite de renforcer le droit de regard des collectivités sur la gestion du club, de prévenir les dérives financières, de limiter les risques de faillite, tout en offrant aux clubs la possibilité de diversifier leurs ressources en faisant du stade un complexe de loisirs et de vie au sein duquel toute la population pourrait venir se divertir au quotidien et plus uniquement un simple équipement sportif réservé aux supporters les soirs de matchs.

L'organisation de l'Euro 2016 est souvent considérée comme une aubaine pour les clubs de football qui bénéficieront d'équipements rénovés. Il n'est pas illégitime que les acteurs publics financent des infrastructures pour l'organisation de grandes compétitions internationales. Ce qui pose question, c'est que les 160 M€ promis par l'Etat pour mener à bien ces rénovations soient ponctionnés sur les crédits destinés au sport pour tous dans le cadre du Centre National pour le Développement du Sport.

Les centaines de millions d'euros qui seront nécessaires à ces rénovations seront bien souvent apportées également par les collectivités territoriales. Dès lors, les coûts de ces travaux qui bénéficieront ensuite aux clubs professionnels devront être valorisés soit par les loyers versés aux collectivités soit dans les apports en capitaux.

Dans le cadre de son atelier sur l'économie et la compétitivité du football, les Etats Généraux évoquent la possibilité de déroger au droit commun de l'urbanisme afin d'accélérer la construction de stades. Terra Nova n'est pas favorable à une telle démarche. Des dérogations existent déjà pour les projets d'intérêt général et il ne saurait être question, à l'heure de la montée en puissance des problématiques liées au développement durable, de s'exonérer des procédures destinées à protéger l'environnement.

D'une manière générale, une clarification devra être opérée en matière d'aides publiques directes ou indirectes aux clubs de football. Pour Terra Nova, les financements publics doivent couvrir l'exercice de missions de service public, faire l'objet d'un conventionnement entre la collectivité et la société sportive, et être régulièrement évalués.



## **II - LE FOOTBALL DANS LA SOCIETE : UN ROLE POLITIQUE EN FRICHE QUI DOIT ETRE REINVESTI**

Le football appartient certes à l'industrie du spectacle mais il va très au-delà de la seule dimension économique : il est reconnu comme un service public du fait de son rôle majeur dans la société – éducatif, sanitaire, social, identitaire. Sa popularité comme pratique et comme spectacle lui donne un impact considérable. Plus grand nombre de pratiquants et de licenciés des fédérations uni-sports, plus grand nombre de spectateurs et de téléspectateurs, le football apparaît bien comme l'expression, au moins d'une sociabilité qui se traduit par le fonctionnement en groupes d'amis ou par l'engagement dans une association pour pratiquer ou regarder ce sport, voire mieux d'une culture partagée qui va au-delà des frontières nationales. Ce statut fait du club de football une des institutions sociales de base de la société française ; elle fait de l'équipe nationale un enjeu autant politique, comme manière de vivre ensemble et contribution à l'identité nationale, que sportif. Or ce rôle politique du football est laissé en friche. Du coup, les valeurs qu'il véhicule ont dérivé : on est passé des valeurs humanistes de Coubertin à l'argent-roi, l'ultra-individualisme, la culture de la jouissance, jusqu'aux pathologies des stades, le chauvinisme et le hooliganisme. Il est grand temps que le politique réinvestisse le football.

### **II.1 - La popularité du football le place au centre des préoccupations générales de cohésion sociale**

#### ***Le football est une pratique de masse et un spectacle de masse***

Parmi tous les sports, le football représente un cas à part et doit être étudié comme tel. Le football domine largement la « démographie » des sports, jusqu'à occuper une place particulière, par le nombre de ses pratiquants comme par le nombre de ses compétiteurs ou l'intensité des différentes formes de pratique qui caractérisent le monde du football. Le football est aussi le sport le plus médiatisé, au point d'être présent quasi quotidiennement dans la presse, comme sur les écrans. Le football représente, mieux que tout autre sport, une adéquation entre le succès médiatique de la pratique, le nombre de joueurs réguliers, le

nombre de joueurs licenciés et les émotions qu'il génère.

Le football est ainsi le sport le plus démocratique. Il est, de tous les sports, celui qui regroupe, en France, le plus grand nombre de participants : plus de 5 millions, soit presque 14 % des sportifs français, jouent au football. La proportion de licenciés est, de très loin, la plus élevée avec 1,9 million en 2009, qui jouent environ un million de rencontres officielles chaque année. Ces licenciés sont inscrits dans un des 18 000 clubs qui reposent sur l'activité de 350.000 bénévoles et de 7.000 salariés, dont une partie, 1.200 environ, dans les clubs professionnels. Le football maille l'espace national, maillage matérialisé par l'omniprésence des terrains et par l'usage des espaces publics, et il représente, avec l'école, une des institutions présentes pratiquement partout sur le territoire français. Il est enfin un sport démocratique car il est celui qui accueille de la façon la plus massive les populations venant de tous les milieux sociaux.

Le football est aussi un spectacle auquel on assiste dans les stades ou devant la télévision. On estime entre 25 et 30% la part de la population âgée de plus de 15 ans qui a assisté à une rencontre sportive dans l'année écoulée, en grande majorité du football. Les deux championnats professionnels de football attirent 8 millions de spectateurs cumulés sur une saison. Dans les années récentes, le nombre d'heures consacrées au sport à la télévision oscille entre 1795 et 2400 par an, selon que ce sont des années où a lieu ou non la Coupe du monde de football. A ces occasions, les rencontres télévisées de football ou de grandes compétitions réalisent les meilleures audiences. En 2008, trois matches de l'équipe de France lors de la Coupe d'Europe des Nations de football ont rassemblé plus de 13 millions de téléspectateurs, 15 millions durant la Coupe du monde, dans les deux cas malgré les déboires de l'équipe de France. Et ils étaient plus de 8 millions en octobre 2010 pour regarder le match France-Roumanie, malgré la déroute de l'équipe nationale en Afrique du Sud.

Ainsi, le football ne se limite pas aux licenciés ou à la gestion de l'équipe de France. Ce sont aussi les footballeurs des pieds d'immeubles ou des parcs, les supporters et les téléspectateurs des matches de l'équipe de France, ceux qui confient leurs enfants aux clubs, mais aussi ceux qui voudraient participer au foot et ne le peuvent pas. Ce sont tous des parties prenantes du football, ses *stakeholders*.

***Sa popularité place le football face à une série de défis***

Cette popularité et cette visibilité ont pour corollaire la mise en avant régulière des problèmes existant dans le football : violences dans les stades et sur les terrains, critique du comportement des joueurs de l'équipe de France, difficulté du travail des éducateurs et des bénévoles face au nombre des licenciés et aux difficultés d'encadrement des jeunes. Le nombre de licenciés qui a dépassé les 2 millions en entrant dans le XXI<sup>ème</sup> siècle est en baisse depuis 2007, passant de 2,02 millions de joueurs à 1,9 millions en 2009, et sans doute moins encore en 2010. Outre l'effet des résultats sportifs, différentes hypothèses peuvent être proposées qui sont autant de défis : une image ternie par les dérives et un fonctionnement insatisfaisant de l'institution de base que constitue le club. Le football a quelques points communs avec les collèges difficiles : il doit faire face à la massification de la pratique, au rêve de réussite sociale de certains jeunes et de leurs familles. Ce sont des problèmes communs à tous les sports, mais le caractère populaire du football en accentue les traits et dramatisent la situation.

### *Le défi de l'éducation et de l'exemplarité*

Les événements de la récente Coupe du monde et le quotidien du fonctionnement des clubs placent le football face à aux défis de l'éducation et de l'exemplarité.

D'un côté, l'image du football est menacée par la bulle financière représentée par les salaires extravagants versés aux joueurs. Il apparaît comme dominé par la loi « du vainqueur qui rafle tout » puisque l'argent des droits télévisés est distribué en partie en fonction du succès sportif<sup>15</sup> et que les stars cumulent les avantages économiques du talent sportif et de la visibilité médiatique quand les clubs de district peinent à organiser leur activité de base. Sont engagées ici les représentations que notre société peut se faire de l'égalité, de la justice et du mérite.

En raison des fortes espérances de gains, le football se trouve soumis aux pressions exercées par certaines familles sur les clubs lorsqu'elles voient dans le football un moyen de promotion sociale plus efficace que l'école. Le football est ainsi directement confronté à la montée des

---

15 Pour la saison 2010, la répartition des droits TV entre clubs de ligue 1 se décompose en une part fixe de 12M€ et une part variable qui croît selon le classement de l'année en cours, le classement des 5 saisons précédentes et la notoriété de l'équipe. (source : [www.footmercato.net](http://www.footmercato.net))

inégalités et aux difficultés de l'école à offrir une perspective positive de la mobilité sociale.

L'épisode de l'Afrique du Sud et certains des événements qui l'avaient précédé ont mis sur le devant de la scène la question de l'exemplarité des joueurs de football. Est ainsi posée la question de la formation des joueurs en général et des professionnels en particulier que l'on accuse d'égoïsme ou d'immaturation.

La formation des joueurs professionnels est dans ces conditions aussi celle de l'encadrement de la formation dans les centres. La logique économique fait de la formation des joueurs la production de produits qualifiés vendables sur un marché national et international, non des athlètes dont l'objectif est d'atteindre le plus haut niveau national, donc de réaliser les plus hautes vertus d'un métier. Très tôt, les apprentis professionnels sont placés face à des dilemmes qui opposent investissement dans les études et engagement dans la spécialisation sportive. Se pose aussi la question de la précocité de l'entrée dans le monde étroit de la préparation au monde professionnel et aussi plus tôt, pour les plus talentueux, sur le marché mondial qui est aussi celui du « star system ». Cette précocité comporte des risques quant à la maturation intellectuelle et sociale des joueurs. Elle est surtout dangereuse pour les footballeurs ordinaires, l'immense majorité d'entre eux, ceux qui vivront du football dans les divisions inférieures : ils devront gérer une carrière post-football sans avoir acquis les qualifications scolaires nécessaires à une reconversion en dehors du monde du football.

### *Le défi de la violence*

La force du football vient de sa capacité à forger et à exprimer des collectifs : il est ainsi un lieu d'intégration et de partage, mais il est aussi un lieu au moins de chauvinisme, au pire de manifestations des formes extrêmes d'exclusion telles que les hooligans et les groupuscules d'extrême-droite les mettent en scène et les pratiquent dans les compétitions des clubs professionnels. Au plan des compétitions locales, ce sont les rivalités de clochers, les guerres de territoire quand se rencontrent des clubs des grandes banlieues ou la xénophobie et le racisme ordinaire quand ces mêmes clubs se déplacent dans la France des bourgs et des petites villes.

Le hooliganisme dans le sport professionnel et les violences du football amateur sont toutefois deux problèmes distincts et qu'il convient donc de distinguer, et de relativiser. Il s'agit bien de

les reconnaître, car ce sont des obstacles à une plus forte participation au spectacle sportif ou à l'engagement dans les clubs de la part de parents inquiets. Mais il s'agit aussi de les relativiser pour ne pas entrer dans une spirale sécuritaire qui décourage la participation à la vie publique. Les incidents sont le fait de quelques clubs, le PSG en Ligue 1 ou certains clubs dans le football amateur, et dans ces clubs de quelques individus.

Quand ils ne sont pas provoqués par l'activisme de l'extrême-droite, les incidents sont à mettre au compte de la confrontation des jeunes hommes en quête de sensation et de réputation. Mais ils ont aussi, notamment dans le football amateur, pour origine les difficultés des clubs et des districts à encadrer correctement les matches, les questions d'arbitrage notamment, et à intervenir sur le climat social dans lequel ils se déroulent. Dans ce cas, la violence révèle, face à une situation sociale difficile, notamment dans les banlieues des grandes villes, les déficits de moyens financiers, humains et de compétences pour faire face à ces nouveaux défis.

### *Le défi lancé aux clubs*

Les mauvais chiffres de licenciés de la rentrée 2010 qui prolongent une tendance démarrée en 2007 peuvent être mis au compte des mauvais résultats de l'équipe nationale, aux difficultés des clubs et aux transformations des modes vie qui mêlent effets de la croissance des inégalités, mutation des territoires et attentes marquées par l'individualisme. Malgré son importance qualitative, le football est touché par la stagnation, voire la baisse des licenciés. Il renvoie aussi à la dégradation de l'image du football, plus spectaculaire que le départ des licenciés car il peut évoquer une spirale négative. Les difficultés des clubs sont connues : attirer des licenciés et des bénévoles devient plus difficile, retenir les licenciés l'est déjà, et accueillir les différents niveaux de pratique n'est pas encore une préoccupation partagée par tous.

Même si une grande partie des pratiquants de football sont licenciés des clubs, le football est aussi concerné que d'autres sports par le développement des pratiques hors clubs. Elles ne sont pas seulement le fait de jeunes enfants tapant la balle pendant les vacances ou après la journée d'école. Le football connaît des nouvelles pratiques comme le futsal et les différents footbolls de petit terrain qui donnent naissance à de nombreuses associations qui organisent leurs propres compétitions et les entrepreneurs privés de salles sont directement en

concurrence avec les associations pour organiser ces activités. Ce reflux vis-à-vis des associations traduit le refus, la déception ou le désintérêt pour la vie en club. Marqué du même syndrome élitiste que l'école républicaine, le club de football demeure tout entier tourné vers la sélection des meilleurs, la fabrication de l'élite. Conséquence : il tend à exclure en cours de route les jeunes joueurs qui ne peuvent plus nourrir cette ambition, il devient ainsi étranger à nombre de jeunes. Il peine également à conserver dans ses rangs les jeunes adultes, ceux qui travaillent et ne peuvent plus consacrer leur temps aux entraînements, qui ne considèrent plus le football comme une compétition mais souhaitent pouvoir en faire leur loisir. Enfin, le club n'a pas su transformer en licenciés la féminisation de l'intérêt pour le football : sans doute, là aussi, parce que le football féminin repose plus sur la pratique de loisir que sur la fabrication d'une élite.

### ***Le défi du surinvestissement symbolique et politique***

Les heurs et malheurs de l'équipe de France illustrent l'importance du football dans l'imaginaire des Français. C'est un fait : l'équipe nationale de football participe de notre identité collective. Les succès de l'équipe de France contribuent à donner une image positive de cette identité : la victoire de 1998 a favorisé la reconnaissance de la diversité de notre société, à travers la représentation symbolique de la France « black-blanc-beur ». Ses échecs en donnent une image négative : le fiasco de la Coupe du monde en Afrique du Sud s'est traduit par la mise en accusation, non seulement des joueurs, mais aussi de leurs origines, la « racaille » de banlieue, la difficulté supposée des joueurs de culture musulmane à s'entendre avec les autres – bref, le football venait conforter les peurs françaises autour de notre identité nationale.

Le football est ainsi une activité fondamentale, qui contribue à forger l'identité nationale. C'est pourquoi il devrait être pris au sérieux par les politiques. Or il ne l'est pas suffisamment : il est plus souvent instrumentalisé par la puissance publique que réellement gouverné. Prendre le football, et le sport au sérieux, signifie ne pas le surinvestir. Par exemple en lui demandant de résoudre tous les problèmes sociaux ou de transformer des résultats de l'équipe de France en psychodrame national. En étant supporter plus que régulateur, les représentants de l'Etat font monter les attentes, politisent de façon partisane le football et contribuent à masquer les problèmes qui ont été à l'origine des événements.

Les pouvoirs publics doivent soutenir la pratique sportive et veiller à la régulation de ce secteur. Cette régulation est économique : favoriser les règles qui permettent au football de développer une économie saine, à tous ses niveaux. Elle est aussi répressive quand il s'agit de lutter contre les dérives violentes ou racistes. Mais elle est aussi préventive quand il s'agit de comprendre que les formes de manifestation des jeunes supporters sont aussi des revendications de participation au monde du football et que le but d'une politique publique est d'intégrer, de pacifier plus que de stigmatiser ou d'entretenir des paniques morales. C'est aussi une régulation de l'urbanisme dans la mesure où le football est le parfait exemple d'une activité qui existe sur les terrains officiels, mais aussi dans les interstices d'un espace urbain qui doit veiller à laisser des lieux de pratique libre, pour le plaisir de la ville et pour la santé publique qui a besoin que les individus bougent. Enfin, il est dans l'animation sur le terrain pour favoriser les convergences entre les différents acteurs. C'est aussi pour toutes ces raisons que les gouvernements britanniques, de Margaret Thatcher à Tony Blair, ont toujours accordé une grande importance au football ; c'est aussi pourquoi le gouvernement allemand a depuis longtemps pris en considération la question du hooliganisme et du travail éducatif avec les supporters ou encore la configuration et les conditions économiques d'accès aux stades.

## **II.2 - Le football doit réaffirmer son rôle social et citoyen**

Les réponses à ces défis peuvent venir de plusieurs sources : l'Etat, qui doit définir et financer les missions de service public du football ; le monde amateur, afin de remettre au cœur de la pratique sportive les clubs, leur rôle éducatif et social ; le monde professionnel, car les valeurs du football passent désormais par l'exemplarité des « stars » du foot-business.

### ***La puissance publique doit définir et mettre en œuvre les valeurs du football***

A travers ses clubs qui opèrent sur l'ensemble du territoire national et à travers l'équipe de France qui est présente à l'échelon mondial, le football français mène une double mission. Première mission : le développement du sport au sein de la société et la production de l'excellence sportive. Cette mission vient de l'appartenance de la FFF à la fédération internationale (FIFA), dont c'est l'objet social. Seconde mission : le football est une partie du service public du sport. Elle est issue de la délégation de service public octroyée par l'Etat à la FFF, qui fait du football un élément des politiques publiques qui visent aussi bien le

développement d'un haut niveau sportif et la participation du football aux objectifs d'éducation, de santé, de bien-être et de cohésion sociale.

Ceci implique le développement de son sport auprès de l'ensemble des populations et l'élévation du niveau technique de ses pratiquants dont l'équipe nationale est le symbole le plus élevé ; l'entretien et la production du lien social, de fait, car les clubs sont un élément fort de la sociabilité locale et les prestations de l'équipe de France donnent l'occasion de manifester une appartenance commune à travers un plaisir partagé ; de droit, car les clubs et la Fédération placent leur action dans le cadre de la loi républicaine de 1901 et de la délégation par l'Etat d'une mission de service public ; à ce titre, par cette double responsabilité, il est porteur des valeurs sportives de partage, de fair-play, de respect et d'ouverture et des valeurs démocratiques les plus fondamentales comme l'égalité et la justice. Il participe aussi du développement des pratiques corporelles et apporte sa contribution aux objectifs de santé publique, même si là n'est pas la principale raison qu'ont les individus de jouer au football.

Or ces missions de service public sont aujourd'hui en friche ; le football n'est pas un relais des politiques publiques. Il n'y a pas de valeurs intrinsèques au football, ou au sport en général : il n'y a que les valeurs que les hommes et les femmes qui y participent lui insufflent. Historiquement, ces valeurs, portées par les éducateurs sportifs des clubs, étaient les valeurs humanistes de Coubertin : dépassement de soi, désintéressement, respect des règles, fraternité... Mais la prise de pouvoir du foot-business a introduit de nouvelles valeurs, qui ne sont pas loin du contre-modèle absolu : ultra-individualisme, argent-roi, victoire à tout prix, culte de la jouissance (affaire Zahia)...

C'est pourquoi la puissance publique doit se réinvestir : il revient à l'Etat de restaurer les valeurs humanistes du football, de réaffirmer son rôle de service public.

Pour ce faire, l'Etat doit remettre le football amateur dans une dynamique positive, replacer les clubs au cœur du projet sportif. Car c'est via ses clubs que le football est éducatif et producteur de citoyenneté. Pas par la simple vertu de l'exercice du sport, mais par le fonctionnement des clubs : par la transmission du savoir-faire technique et des principes sportifs de solidarité, par le travail des éducateurs, mais encore par les rappels concrets, c'est-à-dire à travers le fonctionnement ordinaire du club, des valeurs de la gratuité, du fair-play mises en œuvre par ses représentants. Le club, s'il est accueillant et qu'il applique ces

principes, participe alors de l'intégration, à savoir de la possibilité pour un individu d'entrer dans un nouvel univers social et d'augmenter ainsi les espaces sociaux qu'il peut fréquenter.

L'Etat doit aussi intervenir dans le monde professionnel, car l'exemplarité des « stars » est désormais un canal majeur d'influence pour notre jeunesse. L'exemplarité ne signifie pas le fait d'avoir un comportement privé irréprochable, mais plutôt d'être des joueurs professionnels conscients de leurs devoirs et exprimant une éthique professionnelle qui se formerait au long de la formation et de la carrière. Pour un footballeur professionnel, qui plus est membre de l'équipe nationale, cela suppose de faire son métier le mieux possible, dont jouer au plus haut niveau d'excellence qu'il peut atteindre, se comporter vis-à-vis du public comme un individu qui sait qu'il doit sa célébrité et sa fortune certes à son talent mais aussi aux sacrifices faits par les spectateurs et téléspectateurs, reconnaître et respecter le rôle qu'il joue dans la formation de l'identité nationale. Mais il est bien entendu que cette question de l'exemplarité ne saurait se limiter aux seuls joueurs. Entraîneurs, élus aux plus hautes fonctions fédérales, présidents des clubs, ont aussi leur part dans la détérioration de l'image du football : eux aussi ont à suivre l'éthique professionnelle qui est définie par la double mission d'un sport dans la société française - la mission sportive et la mission de participation aux politiques qui améliorent le vivre ensemble sur le territoire national.

L'Etat doit enfin réguler le spectacle car le spectacle, aussi, est éducatif. Avec tous les sports, le spectacle de l'affrontement, mais aussi celui de la beauté, de l'habileté technique contribuent à la formation du citoyen. Face aux risques de chauvinisme, de nation ou de petit territoire, le football doit réaffirmer la relation ludique, la mise à distance des identités, l'euphémisation de la violence. De ce point de vue, si on peut stigmatiser l'action de certains supporters, il est bon de rappeler que les joueurs, les entraîneurs, les arbitres et les dirigeants doivent aussi faire la démonstration de comportements sportifs.

### ***Le football amateur doit redéfinir les rôles de ses clubs***

Le cas du football n'est pas unique : la question des licenciés, de leur accroissement, de leur diversification et de leur fidélisation concerne tous les sports. Pour tous, il s'agit de redéfinir le club pour créer le club du XXI<sup>ème</sup> siècle. Quels sont les enjeux ? Pour faire face à la désaffection vis-à-vis de la forme « association sportive », le football doit aussi participer à la réinvention du club sportif comme lieu d'accueil non pas seulement des compétiteurs, mais

aussi de leurs familles et de leurs amis, des jeunes sportifs performants mais non destinés à l'élite, ainsi que de leurs pairs plus intéressés par la sociabilité du football, les adultes et les femmes plus orientés vers le football-loisir. En bref, le club doit cesser d'être un lieu de tri et de sélection de l'élite, pour devenir un lieu démocratique englobant toutes les pratiques du football, un lieu de vie à vocation sociale large réunissant une communauté unie par la pratique d'une même activité.

### *Articuler la compétition et le sens social du club pour réussir l'intégration des jeunes pratiquants*

Le club compétitif sélectionne et met de côté, nécessairement. Mais ne pas être compétitif pour le plus haut niveau du club ne signifie qu'on n'aime pas la compétition qui reste une des bases du plaisir sportif et qu'on ne puisse plus jouer au football dans un club. Le football manque aujourd'hui d'offre pour les jeunes adultes qui souhaitent continuer à faire de la compétition, mais sans les contraintes des entraînements quasi-quotidiens. La situation est encore plus dramatique pour les plus jeunes qui peuvent être découragés trop précocement de la vie associative dans la mesure où elle signifie exclusion des plaisirs du jeu et de la sociabilité. Si le sport consiste toujours pour le jeune à faire une expérience de ses limites, il n'en reste pas moins que la première expérience sportive engage pour le restant de la vie.

Le fait que le football soit un sport très pratiqué par les jeunes, mais qu'une part non négligeable de ceux qui abandonnent le football autour de 14 ans ne pratiquent plus de sport par la suite nous indique deux choses : que la première expérience négative peut entraîner une désaffection vis-vis du sport ; que le football est plus qu'un sport - une intégration sociale pour les jeunes garçons et un moyen de promotion sociale qu'aucun autre sport ne représente. Ceci doit donc interroger sur les responsabilités sociales des clubs.

### *Diversifier les activités et s'ouvrir aux nouveaux publics*

Maintien des objectifs d'excellence aux différents niveaux, pratique de masse diversifiée, de la compétition au loisir, de la compétition absolue à la compétition relative, équipes spontanées de quartier ou de collègues, football de petit terrain dont le futsal est le meilleur exemple, voilà différents aspects de la diversité du football.

On sait que le sport a considérablement augmenté ses pratiquants depuis les années 1970, mais qu'il lui reste encore à gagner de nouveaux publics et à ne pas perdre ceux qu'il a déjà : il faut donc pouvoir continuer la pratique même si on ne peut plus être aussi performant. Mais il faut aussi gagner les publics qui n'y sont pas. Le football n'a peut-être pas à faire ses preuves en termes d'accueil des milieux sociaux et culturels les plus diversifiés, mais il doit nettement améliorer ses capacités d'accueils des populations féminines. Les femmes ne représentent que 3% des licenciés, sont représentées en proportion parmi les cadres techniques, mais sont près 10% parmi les personnes exerçant des fonctions de trésorerie ou de secrétariat. Il convient ici de sortir d'un cercle où le manque de pratiquantes et d'entraîneuses fait apparaître le club comme un milieu hostile aux femmes. L'équipement des clubs (les vestiaires), la qualité et la volonté des encadrants constituent des conditions minimales pour accueillir ce nouveau public. Cet objectif s'inscrit dans le développement du football au sein de la société française, mais aussi pour une meilleure représentation de la France au niveau international.

Il suppose aussi de faciliter la participation des personnes handicapées qui sont entrées fortement dans le sport, à la fois par un souci de mise sur agenda charitable, mais aussi par souci sportif parce que le sport handicapé a son haut niveau et parce que c'est un des moyens forts de développer la sociabilité entre les différentes composantes de la société et de travailler à ce que la diversité sociale et culturelle de la société soit mieux représentée à ses différents échelons. Le football s'est parfaitement développé dans une société s'engageant dans l'égalisation des conditions, il n'a pas su s'adapter à une société plus inégalitaire et à une société plus différenciée culturellement.

### *Retrouver une fibre militante et démocratique en valorisant le travail des bénévoles*

Aujourd'hui, le football amateur et une partie du monde professionnel vit grâce au dévouement des bénévoles. Il serait singulier de leur reprocher de valoriser leur engagement et de vouloir en tirer fierté. Mais l'époque militante de la création puis du développement des associations a laissé la place à la gestion d'une activité devenue partie prenante des politiques sportives locales. La rationalisation des politiques sportives a entraîné une dépendance des clubs vis-vis des collectivités locales qui assurent une grande partie de leurs ressources. Pour les collectivités, les associations sont un secteur spécialisé d'activité qui ne s'est longtemps posé que la question du succès sportif. Or les territoires du sport sont aussi des territoires

sociaux et culturels.

Il n'est pas interdit de vouloir redonner au club de football la mission de retrouver la fibre militante des premières associations sportives pour être accueillants aux différentes pratiques et aux nouvelles populations. Ces objectifs d'ouverture sont sous-tendus par un projet de démocratisation entendue cette fois comme la mise en place d'une participation aux décisions de l'ensemble des parties prenantes du football. On pense par exemple aux enjeux d'une meilleure participation des parents des enfants qui viennent jouer. S'il est sans doute juste de considérer, comme on le dit souvent, qu'une partie des parents voient dans le club de football une garderie, ce n'est clairement pas le cas de tous et ceux-là ne doivent pas être découragés.

*S'inscrire dans la cité et la continuité éducative pour s'engager dans une logique de projet*

On peut considérer que la désaffection vis-à-vis du football vient aussi de la peur du vide éducatif : le club de football ne garantit pas que le message de la famille et de l'école sera prolongé et confirmé. Pas plus que les autres institutions, le football ne peut aujourd'hui se retrancher derrière le seul accomplissement de ses seules missions techniques.

Le foot étant le sport le plus démocratique, il est amené à ressentir quelquefois durement et à gérer les tensions de la société. A ce titre, le club de football est une pièce du dispositif qui, au niveau des différents territoires, travaille à favoriser la cohésion sociale. Il doit donc être inscrit ou s'inscrire de façon déterminée dans ces dispositifs. On fait porter au football, comme à l'ensemble du sport, le poids de la résolution des problèmes sociaux : c'est là une tâche impossible et injuste à la vue des moyens dont disposent les clubs. Mais le football peut s'inscrire dans les dispositifs locaux où se retrouvent, idéalement, l'école, le secteur socio-éducatif, le monde culturel et le monde associatif local. Le club doit donc développer ses relations avec l'ensemble des acteurs du social, de l'éducatif et du culturel.

Cette inscription est nécessaire pour faire fructifier les moyens, même modestes, distribués par la puissance publique. Ceux-ci n'ont d'efficacité que s'ils dépassent le stade de l'effet d'aubaine par exemple quand le dispositif des « emplois jeunes » ne sert qu'à remplir une tâche ordinaire du club et non à développer des projets autour de l'accueil des familles, du lien football et école ou de l'entrée des jeunes filles dans les clubs. Le club doit donc s'inscrire dans la logique de projet qui suppose d'être capable de diagnostiquer une situation

problématique, de proposer des objectifs et trouver des partenaires.

*Pour pérenniser les bonnes intentions, il faut inscrire le rôle social dans les structures de la fédération*

Seul, le club ne peut assumer ces nouvelles orientations. S'il peut trouver des relais locaux, il doit aussi pouvoir se référer à des principes provenant de la fédération et des dispositifs manifestant la continuité de sa politique.

Ainsi, il convient de marquer dans l'organigramme de la FFF et de la DTN la dimension sociale que le football veut développer, au sens large d'ouverture aussi bien aux problèmes sociaux qu'au développement du football en direction des groupes qui en sont absents.

Dans cette perspective, la formation sociale des éducateurs en place et des élus paraît une nécessité, tout comme la création de nouvelles qualifications sportives qui intègrent les dimensions sociales et éducatives.

La formation des élus et des éducateurs devrait aussi porter dans le domaine de l'élaboration de projets d'action. C'est là une des conditions de la crédibilité des clubs, de l'utilisation pertinente des mesures de soutien qui pourraient être prises par l'Etat ou les collectivités locales, de séduction de sponsors ou de mécènes.

Cette formation doit rapprocher le football local des instances, collectivités locales et administrations, autres que celles des sports, pour formaliser et travailler sur cette orientation en partageant des objectifs communs et non en argumentant pour un intérêt particulier.

Il apparaît fondamental que le monde du football puisse faire le bilan de ses actions et faire connaître les initiatives qui ont été prises au cours des années par les clubs, les districts, les ligues ou la fédération dans ces domaines. En effet, s'il est nécessaire de dresser un tableau critique de ses dysfonctionnements, il est nécessaire d'insister sur le travail accompli à l'ensemble des niveaux du football pour faire face aux difficultés rencontrées. Il est bon de rappeler qu'aussi bien la Fédération, qui a produit un Livre Blanc qui aurait pu guider son action, que le football professionnel ont lancé des réflexions qui peuvent contribuer à alimenter les débats, et enfin qu'il existe une Fondation du Football qui pourrait jouer un rôle

moteur dans ce domaine.

D'autant que les perspectives évoquées accroissent les tâches de personnes qui donnent déjà beaucoup de leur temps. C'est pourquoi il est nécessaire de reprendre le dossier du bénévole et de sa valorisation à travers différentes mesures qui vont des points de retraite à l'allègement des risques pénaux en passant par les décharges horaires pour ceux qui travaillent et l'amélioration des indemnités.

### ***Le football professionnel a aussi un rôle important à jouer***

Parce qu'il domine désormais l'édifice du football, qu'il a un impact médiatique exceptionnel, le football professionnel doit prendre sa part de responsabilité.

Le club professionnel est incontestablement une entreprise de spectacle qui poursuit des buts de rentabilité. Mais c'est une entreprise particulière qui vit sur des passions et des émotions et qui suppose la fidélisation du public pour le soutien à l'équipe et pour sa survie. Le football professionnel a besoin de mobiliser de nouveaux publics de supporters et de fidéliser ceux qu'il a. Ainsi, plus de 30% des Français se disent intéressés par le football, mais 12% parmi ceux-ci, seulement, se sont rendus au moins une fois au stade pour assister à un match. Certes, dans les deux dernières décennies, il est devenu de plus en plus un spectacle télévisé. La part des recettes venant de la billetterie, seulement 17% en moyenne, met les clubs en situation de dépendance vis-à-vis des droits versés par les télévisions (57%). La solidité économique d'un club dépend aussi de sa capacité à avoir un public fidèle et des supporters pour qui le club représente une référence pour leur sentiment d'appartenance à un territoire. Le club existe aussi par son implication dans la production et l'expression des identités locales. Il a un rôle dans l'économie locale et dans le bien-être des individus. Et comme toute institution opérant sur le territoire national, il a aussi un devoir citoyen qui lui vient aussi de la délégation de service public en tant qu'il est une des familles de la Fédération Française de Football.

### ***Une politique du supportérisme***

Le club, s'il est une entreprise (ce qu'il n'est pas encore véritablement en France), est une entreprise spécifique qui pour marcher doit satisfaire différents besoins du public. On peut se donner différents objectifs qui renvoient à ces différents besoins : obtenir un maximum de

sécurité et de sûreté, souhaiter une meilleure ambiance dans les stades, produire une meilleure image du football, faire participer, au vu de sa place dans la société, le football à l'amélioration des relations sociales en facilitant l'accès à tous ceux qui le souhaitent et attirant de nouveaux publics plus familiaux et plus diversifiés. Certes, les clubs n'ont pas une vocation nationale, du moins ont-ils une vocation locale puisqu'ils tiennent leur popularité de l'incarnation de l'identité d'une ville ou d'une région. Dans ce cadre, la question des relations que le monde du football entretient avec les supporters est liée à la question de savoir comment le football peut être mieux reçu dans l'ensemble de la société.

On a coutume de distinguer spectateurs et supporters et parmi les supporters de se focaliser sur les ultras qui apparaissent comme une force d'opposition spécialement agitée, confondant ultras et hooligans, usage des fumigènes et violences délibérées. Ces supporters radicaux expriment souvent des idées partagées par nombre de supporters ordinaires : poids trop grand des préoccupations commerciales, désorganisation des journées de championnat pour augmenter les audiences télévisuelles, absence de continuité et perte d'identité des clubs par exemple. Les positions des supporters ultras sont donc révélatrices des tensions générées par les transformations du football professionnel et la manière dont il est pris en compte est révélatrice à son tour de la politique qu'on peut avoir vis-à-vis des supporters en général.

Il est clair que dans certains clubs les relations entre le club et les supporters ultras sont extrêmement tendues. On pense bien évidemment au PSG. Les mesures récemment prises par le club pour exclure les supporters qu'il juge responsables des multiples incidents et tragédies en sont l'expression. Ces mesures renvoient aussi à la volonté de diversifier les publics du Parc des Princes. La situation à laquelle on était arrivé est le produit de plusieurs décennies d'inconstance et de laxisme dans lesquelles sont impliqués non seulement les différentes directions du club qui ont favorisé l'action de certaines tendances dans les groupes de supporters, mais aussi les pouvoirs publics dont on ne comprend pas les difficultés à faire le tri entre hooligans violents et racistes d'une part et supporters protestataires d'autre part, tout comme les supporters ultras dans leurs multiples composantes qui n'ont pas au bon moment marqué leurs distances avec la mouvance hooligan.

On considèrera la situation à laquelle on est arrivé dans la saison 2009-2010 comme l'effet d'une absence de politique du supportérisme au sein du football professionnel français. Si certains clubs ont su depuis longtemps établir des relations avec les différents groupes de

supporters et les publics pour favoriser l'expression de ceux qui se veulent ultras et en même temps faire du stade un lieu ouvert. On peut donc présenter les initiatives du Paris Saint Germain, qui veut à la fois exclure la violence et s'ouvrir aux familles et aux femmes, comme allant dans le bon sens. On peut simplement regretter qu'elles viennent si tard et qu'elles ne s'intègrent pas dans une initiative globale qui mettrait à plat les situations et les principes d'une politique générale du football professionnel définissant le cadre des relations avec les supporters.

Le football français peut-il camper sur l'idée que ces supporters ne sont pas des membres actifs du football, qu'ils n'ont pas le droit d'avoir une conception différente du football ? Il serait possible d'imposer une vision unique de ce que les stades doivent être si les stades étaient pleins, s'il y avait des listes d'attente pour les abonnements. Ce n'est pas le cas. A l'intérieur d'un club, l'existence ou non d'une politique du supportérisme apparaît comme partie intégrante des objectifs poursuivis par un club pour mobiliser du public, accroître ses ressources et développer ses relations avec son environnement local. Il apparaît comme un problème lié à la politique commerciale dans la mesure où l'action des supporters ultras peut être vu comme un obstacle à l'élargissement du nombre de spectateurs effrayés par leur action ou au contraire comme une ressource dont il faudrait tirer parti. C'est aussi sur ce type de questions que peut se manifester le rôle citoyen du club de football puisqu'il favorise les débats, encadre et socialise des activités qui caractérisent une partie de la jeunesse et apprend la négociation.

### *La formation professionnelle et citoyenne des footballeurs*

De la même manière que les éducateurs des clubs amateurs sont garants de l'apprentissage des techniques et des valeurs du football pour les débutants, les clubs professionnels sont responsables de la formation professionnelle et humaine des jeunes footballeurs qui entrent dans les filières de préformation dès l'âge de 11 ans du fait de la compétition entre clubs à la recherche de jeunes talents. Cette précocité est problématique et il serait de première nécessité de se pencher sur des limites qui pourraient y être apportées. Par ailleurs, un meilleur équilibre doit être recherché dans la formation entre la pratique sportive de compétition et l'apprentissage scolaire. Il n'est plus possible de laisser dans la pratique des générations de footballeurs sortir sans aucune formation scolaire. Une première solution serait le rattachement au système de sport-études public (INSEP), comme nombre d'autres sports. Une

seconde solution est que les contrats passés avec les centres de formation privés des clubs soient beaucoup plus rigoureux sur ce plan, avec des résultats suivis et évalués.

### *Les clubs professionnels, acteurs du service public du football*

On a évoqué plus haut la logique du « vainqueur qui rafle tout ». On pourrait, comme on l'a dit à propos des joueurs, considérer que l'exemplarité n'est pas dans la proclamation des vertus sportives, mais qu'elle est dans le fonctionnement d'un football professionnel qui tient compte de ses supporters (prix des places, heures des matches, etc.) et travaille à l'égalité des chances dans le championnat en mettant plus en avant la balance compétitive entre les clubs sportifs que les préoccupations, par ailleurs positives, de rentabilité et de victoire économique sur la concurrence. L'exemplarité du football professionnel serait alors dans sa capacité à se considérer comme l'entreprise qui organise le jeu, plutôt que comme un univers où l'objectif est de s'accaparer le maximum de ressources pour espérer gagner tous les ans.

La question de l'exemplarité se pose également quant au retour vers les supporters, qu'ils viennent ou pas au stade, des gains des clubs. Certains clubs ont créé leur fondation, le PSG et l'OL, pour intervenir dans diverses causes humanitaires et sociales. Leur action n'a pas encore l'ampleur de celle de clubs comme Arsenal qui agissent dans le cadre de programme *Football in the Community* où les clubs professionnels participent aux projets sociaux et éducatifs menés par les collectivités locales (soutien scolaire, logement social, prévention de la délinquance, etc.). C'est aussi dans ce cadre que les joueurs interviennent car les contrats professionnels contiennent ces clauses de participation aux actions sociales. Avec la Fédération pour ce qui concerne les joueurs de l'équipe nationale, les clubs pourraient aussi travailler avec les joueurs qui sont investis dans les actions humanitaires. Il s'agit de compassion et de partage, mais aussi d'intérêt bien compris : le club contribue ainsi à sa réputation et à la fidélisation des supporters dans son aire géographique.

### *L'équipe de France de football : un rôle crucial d'identité et d'exemplarité*

Au-delà du club professionnel, l'équipe nationale joue un rôle majeur. Elle incarne la France et, à ce titre, participe de notre identité collective. Parce qu'elle représente la France dans les compétitions internationales, elle porte l'image de notre pays sur la scène internationale.

Parce qu'ils sont célèbres et présentés comme des « héros modernes », ses joueurs ont un rôle d'exemplarité fondamental pour notre jeunesse.

Pour toutes ces raisons, des devoirs doivent être attachés au port du maillot national. Des obligations symboliques pourraient ainsi être assignées aux joueurs de l'équipe de France. Nous proposons notamment que les joueurs fassent don systématiquement de leurs primes de match et de leurs revenus de sponsoring liés à l'équipe de France au profit de causes caritatives (sachant qu'ils continuent d'être payés en parallèle par leurs clubs, que ces primes sont très faibles au regard de leurs salaires de clubs et que le passage en équipe de France accroît fortement leur valeur marchande). En d'autres termes, les sélections en équipe de France ne doivent pas entraîner d'indemnisations des joueurs. Jouer en équipe nationale a une valeur symbolique qui n'existe pas en club professionnel.

Nous proposons aussi que l'Equipe de France participe à des projets sociaux et éducatifs conjointement avec l'Etat, et que ses joueurs y aient un rôle actif.

Enfin, la formation civique des joueurs de l'équipe de France est un enjeu. Au-delà de la réforme des centres de formation, un module d'éducation civique, faisant prendre conscience aux joueurs de l'équipe de France de leur rôle social et de leur impact en termes d'exemplarité, pourrait être proposé à tout nouveau porteur du maillot tricolore.

### **II.3 – Supportérisme : pour une politique collective de désescalade**

#### ***Une politique de pacification des stades***

Le hooliganisme, ou supportérisme extrême, est une pathologie du supportérisme. Il constitue un phénomène social récurrent touchant l'ensemble des pays européens depuis le milieu des années 80, essentiellement en marge des rencontres de football.

Depuis lors, les autorités françaises ont essentiellement réagi par une politique répressive : dispositifs policiers massifs déployés autour des stades, interdictions administratives et judiciaires pour les supporters violents, dissolutions d'associations de supporters...

Force est aujourd'hui de constater l'inefficacité de cette politique. Cette réponse répressive,

qui écarte largement le ministère des sports, traduit une méconnaissance du phénomène par les autorités publiques. Elle tend à confondre hooligans et supporters ultras. Loin de traiter les violences entourant les rencontres de football, cette approche sécuritaire entraîne une surenchère et une escalade entre des supporters toujours plus revendicatifs et des forces de l'ordre toujours plus nombreuses.

D'autres pays européens, comme la Grande-Bretagne, la Belgique ou l'Allemagne ont, quant à eux, réussi à mettre sous contrôle les dérives du supportérisme par une réponse adaptée.

L'Angleterre a écarté les hooligans des stades, certes par une politique répressive stricte, mais aussi par une augmentation importante des tarifs des places de stade et par une détente des relations entre forces de l'ordre et associations de supporters qui jouent un rôle de régulateur à l'intérieur des enceintes sportives. La différence de culture entre supporters britanniques et français et un public moins nombreux en France rendent difficiles la transposition de ce modèle à notre pays.

L'Allemagne, de son côté, a mené une politique de désescalade entre supporters et forces de l'ordre. Celle-ci repose sur un diagnostic partagé entre les différents acteurs et sur une réponse globale associant police, supporters, collectivités et travailleurs sociaux. Le modèle allemand implique une responsabilisation des différents acteurs et une réponse graduée allant des mesures de réinsertion sociale à des sanctions pénales en fonction de la gravité des actes.

Une telle politique de désescalade semble pouvoir être transposée à la France. Elle suppose de réunir les différents acteurs et de partager un constat commun sur le phénomène du supportérisme extrême. Dès lors chacun doit assumer ses responsabilités et mobiliser ses moyens propres pour permettre aux rencontres de football de se dérouler dans de bonnes conditions.

La réponse de l'Etat doit ainsi être interministérielle et au-delà des ministères de l'intérieur et de la justice, la mobilisation des ministères des sports mais aussi de la ville s'avère nécessaire. Les collectivités territoriales, qui subventionnent les clubs professionnels, ont également un rôle à jouer en tant qu'acteurs de proximité et en raison de leurs compétences sociales. Les clubs et la ligue professionnelle de football doivent, quant à eux, se mobiliser pour promouvoir une image fédérative de ce sport dépassant la simple logique de rentabilité

économique. Enfin, les associations de supporters doivent être considérées, non pas comme des « ennemis », mais au contraire comme des acteurs légitimes du monde du football et en contrepartie assumer un rôle de régulateur à l'intérieur des stades. Au-delà du sport, cette politique de désescalade semble pouvoir servir de modèle à la lutte contre les violences scolaires ou urbaines.

### ***Une politique globale responsabilisant tous les acteurs***

#### *Un diagnostic et des objectifs partagés*

L'Etat a mis en place les dispositifs qui concourent à la cohésion. Son rôle de régulateur et d'incitateur est de participer à l'ouverture des clubs et à la création de réseaux locaux. La relance de la concertation entre tous les acteurs, sur la base d'un diagnostic partagé, constitue un préalable indispensable à toute politique de lutte contre le hooliganisme

L'initiative prise par la Secrétaire d'Etat aux sports en janvier 2010 d'organiser une convention des supporters pour définir une politique du supportérisme constitue un événement à signaler. Néanmoins, cette initiative a été victime du poids de la logique répressive existante, du manque de bonne volonté des différents acteurs institutionnels du football et de la méfiance ordinaire du mouvement protestataire des supporters vis-à-vis des institutions. Cette méfiance a été également alimentée par les promesses non tenues par la Ligue de Football Professionnel aux quelques moments où elle avait décidé de mener une politique favorable dans les années qui ont suivi la Coupe du monde de 1998, à travers la publication de deux rapports préconisant la mise en place d'une politique du supportérisme et la mise en œuvre d'un début de concertation.

Après l'échec de la politique « tout sécuritaire » et avec le succès de l'exemple allemand, cette démarche constitue aujourd'hui la voie à privilégier pour qui souhaite réellement traiter le phénomène du hooliganisme.

La relance d'une telle initiative, à la charge du ministère des sports, en concertation avec les autres acteurs institutionnels nécessite en premier lieu d'établir un état des lieux des connaissances et des problèmes à traiter. L'établissement d'un diagnostic partagé par tous constitue un préalable indispensable à toute politique visant à endiguer le hooliganisme.

L'identification des causes du phénomène ainsi qu'une analyse sereine de la situation sont nécessaires pour lutter contre les dérives du supportérisme. Ce temps d'identification apparaît fondamental pour distinguer les cibles spécifiques à traiter (ce qui relève de la répression et ce qui relève du travail de relation sociale ou « politique ») et explorer toutes les voies qui permettent de faire baisser la tension.

La deuxième étape d'une telle politique est de définir les objectifs à atteindre. Cette politique doit servir à résoudre les problèmes de violence en marge des rencontres de football en se basant sur une démarche de désescalade. Le niveau de tension actuel ne peut être durable. Il n'est pas acceptable qu'un sport, vecteur d'intégration sociale et porteur de valeurs humanistes, se joue dans des enceintes retranchées, protégées par des centaines de policiers et à guichets fermés. La désescalade du couple violence-répression constitue donc un objectif en soi. Nous considérons que le football pourrait être un lieu d'expérimentation de la désescalade répressive à l'œuvre dans tous les domaines de la vie sociale impliquant les jeunes : stades, école, quartiers.

Une telle politique nécessite un travail de concertation pour prendre des engagements sur les principes à mettre en œuvre (structures locales de concertation, nouvelle gouvernance du supportérisme), les orientations à définir (politique orientée vers la proximité plutôt que vers le rapport de force, développement des condamnations alternatives telles que les travaux d'intérêt général...).

#### *Une politique qui responsabilise chacun des acteurs*

Elle nécessite l'implication de nombreux acteurs : Etat, collectivités territoriales, supporters, clubs de foot. L'action de l'Etat suppose l'implication des ministères en charge des sports, de la cohésion sociale, de la sécurité, de la justice mais également de la politique de la ville. L'articulation de ces différentes instances est essentielle pour traiter le fond du problème et ne pas se limiter aux conséquences.

Jusqu'à présent, les collectivités territoriales sont assez peu présentes dans les actions de lutte contre le supportérisme extrême. Leur implication est cependant déterminante. Outre qu'elles participent à l'économie des clubs de foot en mettant à disposition les stades, en participant aux financements des centres de formation ou en intégrant les clubs de football à leur

politique de communication, les violences en marge des rencontres sportives nuisent considérablement à leur image de marque. Les collectivités constituent donc aujourd'hui l'acteur de proximité le mieux à même de traiter les causes sociales du hooliganisme.

Le monde du football doit également être responsabilisé. C'est à lui que revient de définir une idée mobilisatrice autour du football qui ne soit pas réductible à la réussite économique. Depuis une vingtaine d'années, les responsables du football français se sont plus préoccupés de gérer le développement économique de leur sport (marché des transferts, droits télévision, exonérations fiscales) que de traiter la question des supporters ou du rôle social et culturel du football qu'ils ont eu tendance à abandonner à l'Etat et à ses différents services.

La Ligue de Football Professionnel ainsi que les clubs de football ont tout intérêt à agir. Le coût de leur inaction pourrait se révéler élevé avec la perte de public, la dégradation de l'image des clubs et l'augmentation des coûts liés à la sécurisation des rencontres sportives.

L'implication des clubs dans ce cadre pourrait se traduire par la tentative de créer une culture de club, impliquant une politique du supportérisme, ce qui est aujourd'hui trop rarement le cas, et plus largement une culture du football. Il est bon de rappeler que la Fédération française de football a publié en 2008 un *Livre blanc du football* qui pourrait servir de point de départ pour une telle réflexion.

Les associations de supporters constituent un acteur majeur et ne peuvent être écartées de toute démarche de concertation. Les supporters ne doivent pas être perçus comme des masses dangereuses et irrationnelles. Il n'est pas question pour autant de défendre une vision angélique des associations de supporters, mais une vision réaliste de leur rôle en tant que groupes s'inscrivant dans un rapport de force et en tant qu'élément régulateur des tribunes. Ils doivent être considérés comme des acteurs légitimes du monde du football, souvent plus fidèles à leur club que des joueurs ou dirigeants dont la longévité dépasse rarement 3 ou 4 ans. Pour cela, ils ont un droit à exprimer leurs points de vue sur l'évolution des clubs et du football. En contrepartie de la reconnaissance de leur légitimité et de leur place dans le football et dans les clubs, les associations de supporters pourraient être plus responsabilisées en raison des actes de leurs membres. Car un des enjeux du processus serait aussi de faire passer des groupements défendant souvent des intérêts très particuliers à des préoccupations d'intérêt général.

### *La nécessaire dimension européenne*

Le football est une culture mondiale. Pour ce qui concerne l'intervention active sur les problèmes, l'échelon national est insuffisant : le hooliganisme a une dimension européenne, la logique du *winner takes all* a pour origine partielle l'arrêt Bosman. Les solutions viendront d'une collaboration entre les différents acteurs publics ou engagés dans les politiques. Dans ce domaine, la dimension européenne est donc fondamentale.

Il apparaît nécessaire pour les instances du football d'avoir une véritable politique étrangère pour travailler de concert avec les autres fédérations et ligues professionnelles pour mettre en place des dispositifs préventifs lors des grandes compétitions internationales ou agir auprès des institutions européennes. C'est aussi au niveau de l'action de l'Etat français que cette dimension doit être renforcée pour que les dossiers traités au niveau européen soient suivis par des personnes qui connaissent bien les questions et que la France soit représentée dans les différentes instances qui se penchent aussi bien sur les questions de sécurité urbaine que sur les dimensions socio-éducatives du sport.



### **III - GOUVERNANCE DU FOOTBALL FRANÇAIS : TIRER LES LECONS DU DESASTRE DE KNYSNA**

La question de la gouvernance qui a tenu une place centrale dans les débats relatifs aux Etats Généraux du football n'est pas pour Terra Nova le cœur des problèmes du football français. Comme cela vient d'être montré, le déclin du rôle social et citoyen du football ainsi que le déséquilibre économique de ce sport ont des impacts bien plus importants que l'organisation interne de la FFF sur le fonctionnement du football français.

Les difficultés de la gouvernance du football méritent néanmoins d'être traitées. Elles portent une part de responsabilité dans l'échec médiatique de la Coupe du monde 2010. Elles rendent également difficiles la mise en œuvre d'une politique publique du football, et de ses missions de service public. Au cœur du problème : les relations Etat-FFF, et surtout les rivalités entre football amateur et professionnel. Nous proposons de réaffirmer le rôle de l'Etat : la gestion du service public du football est certes confiée à la FFF et aux clubs au titre de l'autonomie du mouvement sportif, mais il revient à l'Etat d'en fixer les objectifs, d'en assurer le financement et d'en superviser la mise en œuvre. Nous rejetons par ailleurs le transfert du pouvoir au sein de la FFF vers le football professionnel : les risques de conflits d'intérêts seraient majeurs. Nous prônons au contraire une réforme visant à donner une légitimité démocratique incontestable à la FFF, à travers l'élection de ses dirigeants au suffrage universel des parties prenantes du football – licenciés mais aussi supporters.

#### **III.1 - Coupe du monde 2010, retour sur une débâcle**

##### ***Le manque de professionnalisme et de légitimité de la FFF***

Les états généraux du football ont été initiés par le Président de la République à la suite de l'échec sportif de l'équipe de France lors de la Coupe du monde 2010 et surtout de la débâcle médiatique qui eut plus d'écho que l'événement sportif en lui-même. Leur objectif : réformer la gouvernance du football français.

En quoi la gouvernance de la FFF est-elle en cause dans la débâcle de Knysna ? La plupart des éléments déclencheurs de la crise sont en effet conjoncturels

D'abord, il y a la déception sportive. L'élimination au premier tour de la Coupe du monde n'est certes pas le résultat le plus glorieux de l'équipe de France. Il n'est cependant, en soi, pas dramatique. La France était présente lors de la phase finale de la Coupe du monde, ce qui ne fut pas le cas, par exemple, pour la Coupe du monde de 1994 aux Etats-Unis. La victoire comme la défaite font partie du sport et sont soumises à différents aléas sur lesquels les instances fédérales et le monde politique n'ont qu'un levier infime : talents des joueurs, entente entre individus, arbitrage, adversaires...

Ensuite, il y a la mutation médiatique. Si l'échec des bleus lors de la Coupe du monde a fait tant de bruit, ce n'est pas tellement en raison des résultats sportifs, mais plutôt en raison de l'écho médiatique des événements périphériques : insultes, tensions au sein du groupe, grève, épisode du bus...

Des prises de becs dans des vestiaires, des « engueulades » entre joueurs, des tensions au sein d'une communauté humaine sont monnaie courante. La spécificité de la Coupe du monde 2010 est la proportion qu'ont prise de telles anecdotes. En temps normal, une telle insulte n'aurait jamais dû sortir des vestiaires. Au pire, cela méritait un entrefilet dans la presse spécialisée.

Le roman feuilleton de l'été 2010 est avant tout le résultat d'une nouvelle donne médiatique : la présence, lors des grands événements, des médias 24h sur 24, du fait de la multiplication du nombre de médias et de l'émergence des chaînes d'informations continues dont l'objet même est le direct permanent, le suivi minute par minute de l'« actu ». Conséquence de cette nouvelle forme de « télé réalité » : les matches ne suffisent pas à nourrir ces médias devenus permanents, il leur faut les « à côté », il n'y a plus de « off », il n'y a plus d'intimité ni de vie privée d'un groupe, tout a vocation à devenir public. Avec la formation de « bulles médiatiques » : le moindre incident de la vie collective du groupe, qui hier restait inconnu du grand public, prend désormais des proportions exceptionnelles.

Enfin, il y a le facteur humain : un sélectionneur (Raymond Domenech) dont ni le

management des hommes ni la communication ne font partie de ses points forts, quelques joueurs au caractère difficile à gérer, un président de la FFF (Jean-Pierre Escalettes) qui se révèle peu capable de gérer une crise...

Pourtant, derrière ces facteurs conjoncturels, la crise a aussi des origines structurelles.

La crise a révélé le manque de professionnalisme de la FFF. Face à la surexposition médiatique, la fonction communication de la fédération s'est avérée gravement déficiente. Le management des ressources humaines, tant avec les joueurs que dans l'encadrement du sélectionneur, est apparu insuffisant. La tragi-comédie de la réversion des primes des matches à des œuvres caritatives, toujours par réglee six mois après, en est la dernière illustration. La gestion de crise a été pathétique. Les médias ont également montré par la suite que la négociation des contrats de sponsoring était hasardeuse. Le choix du sélectionneur pose problème, au-delà de la personne de Domenech : la FFF privilégie des sélectionneurs issus du sérail (direction technique nationale), qui n'ont le plus souvent jamais entraîné d'équipes professionnelles, au détriment des grands entraîneurs qui ont fait leur preuve en clubs. Bref, la question de la compétence de la FFF est posée.

La crise a également pointé le manque de légitimité de la FFF. Qui a maintenu Raymond Domenech comme sélectionneur de l'équipe de France ? Pour les Français, relayés par les médias, Jean-Pierre Escalettes n'est pas jugé légitime pour faire ce choix. D'ailleurs, le président de la FFF ne se sent pas responsable devant l'opinion et les Français : face à la crise, il juge dans un premier temps qu'il n'a de comptes à rendre que devant le conseil fédéral de la FFF, qui lui renouvelle sa confiance, d'où le sentiment d'une irresponsabilité de la FFF.

Manque de professionnalisme, illégitimité : à l'origine de ces défaillances, il y a une gouvernance dysfonctionnelle de la FFF.

Cela tient prioritairement au mode de désignation du président et du conseil fédéral qui, au lieu de résulter d'un processus électoral transparent tient plus de la cooptation et traduit la domination du football amateur sur l'assemblée fédérale. En effet, le Président de la FFF est élu à la suite d'un processus à plusieurs étages. Les licenciés des clubs désignent des représentants au niveau des ligues (échelle régionale). Ces représentants de ligues élisent ensuite des délégués (nationaux) qui composent l'assemblée fédérale de la FFF. Au sein de

cette assemblée, 75% des voix étaient jusqu'à présent détenues par le monde amateur. C'est cette assemblée qui élit au scrutin secret les membres du conseil fédéral (21 membres), qui élit lui-même le président de la FFF. C'est donc à un suffrage triplement indirect qu'est élu le président de la FFF. Une telle complexité et un tel éloignement par rapport au corps électoral ne permet pas de donner au Président de la FFF la légitimité et l'autorité dont il aurait besoin pour exercer ses missions dans de bonnes conditions.

La gouvernance de la FFF se caractérise en second lieu par le bénévolat. Le bénévolat des fonctions fédérales mais aussi au sein des ligues et des districts, fait que celles-ci sont essentiellement exercées par des retraités ou par des personnes disposant d'une certaine souplesse dans l'organisation de leur temps de travail (enseignants...). Jean-Pierre Escalettes, professeur d'anglais à la retraite, a 75 ans au moment de Knysna. Il a été remplacé par Fernand Duchaussoy, 68 ans, professeur de chimie à la retraite. Ils sont tous deux représentatifs de la sociologie de la FFF.

Cette double caractéristique de la gouvernance de la FFF explique ses déficiences.

Le monde amateur domine la FFF et y a exporté sa culture amateur. C'est ce qui explique le sous-dimensionnement de la FFF. Alors que le football et notamment la Coupe du monde portaient des enjeux sportif, politique, économique et médiatique considérables, la FFF continuait de gérer cette organisation sur un modèle associatif, sans avoir professionnalisé son fonctionnement. La gestion de la FFF ne peut plus s'apparenter à la gestion d'une association. Les missions et projets à porter sont dignes d'une entreprise générant un chiffre d'affaires de 200M€ par an. Ils nécessitent une expertise particulière non seulement pour la gestion de la communication, mais aussi pour la négociation des contrats commerciaux ou lors des échanges au sein d'instances supranationales.

La forte domination du monde amateur au sein de l'assemblée fédérale et le mode de désignation du président font que ce dernier ne pouvait, jusqu'à présent, qu'être issu du monde amateur. Le problème n'est pas que le président de la FFF soit issu du monde amateur, le problème est qu'un candidat - quelque soit son origine : monde professionnel, ancien joueur voire membre de la société civile – disposant d'un projet solide et ambitieux pour le football français ne pourrait pas être élu avec le mode de désignation actuel. Michel Platini, pour prendre un exemple, peut être élu à la présidence de l'UEFA ; il ne pourrait pas l'être au

sein de la FFF.

Cette hyper-représentation du football amateur est également source de confusion au sein des instances du football français. En effet, si la Ligue du Football Professionnel (LFP) est dotée de la personnalité morale et assume l'organisation des matchs de Ligues 1 et 2, la Ligue du football amateur n'est pas dotée de la personnalité morale et c'est donc la FFF qui agit pour le compte de la Ligue du Football Amateur (LFA), entraînant une confusion des genres qui ne permet pas d'entretenir un climat serein à la FFF.

Le mode d'élection des dirigeants de la FFF les rend également peu légitimes. Il est « hyper-sénatorial » : le système de suffrage triplement indirect aboutit à créer un petit corps dirigeant qui vit dans l'entre-soi et s'auto-désigne. La sociologie de la FFF, issue du bénévolat, s'avère particulièrement peu représentative de la base licenciée du football : en caricaturant, on peut dire qu'on a affaire à des hommes blancs âgés provinciaux des classes moyennes pour gérer une base jeune, issue de la diversité, de familles modestes en provenance des quartiers populaires. Plus fondamentalement encore, la base électorale de la gouvernance de la FFF pose question : autant les licenciés sont légitimes à désigner les représentants du monde amateur (LFA) qui les gèrent, autant, seuls, leur légitimité à fixer la gouvernance de la FFF, qui gère l'équipe de France et donc une part de « l'identité nationale » est contestée par l'opinion publique. Pour les Français, l'équipe de France appartient aux Français, très au-delà des seuls licenciés du football.

### *L'absence des pouvoirs publics*

Dans l'affaire de la Coupe du monde 2010, l'Etat ne s'est pas montré en capacité de faire valoir ses prérogatives de puissance publique et de régulateur. Ainsi, le ministère des sports n'a pris que récemment et à la marge le tournant du sport professionnel et la croyance dans l'exemplarité du sport professionnel comme modèle d'organisation sociale et politique.

Le ministère est longtemps resté en retrait face à la montée du professionnalisme. Comme la FFF, la culture de l'administration et des différents ministres a été longtemps une culture de l'amateurisme. Ce n'est pas condamnable en soi. Cette culture est valable tant que les contraintes spécifiques au sport d'élite - la médiatisation du sport, les investissements des sponsors, de l'Etat et des collectivités locales, les nouvelles stratégies des fédérations

internationales et du CIO - ne transforment pas tous les sportifs en professionnels, simplement distribués sur une échelle de rémunération marquée par les inégalités spectaculaires. Néanmoins, en récuser la philosophie ne devrait pas conduire à en nier l'existence et ainsi s'empêcher d'en comprendre les mécanismes et de fait s'empêcher d'agir dessus.

L'intervention récente des pouvoirs publics repose plus sur la fascination pour la réussite économique de quelques grands patrons, comme Jean-Michel Aulas, vus comme modèles d'excellence de l'esprit d'entreprise, et leurs investissements, plus ou moins heureux, dans le sport et comme la résultante d'un lobbying réussi de la part des secteurs des sports professionnels, où le football se trouve au premier rang à travers la « réussite » du business modèle de la Premier League anglaise.

L'intervention politique, trop lointaine et distante, s'avère à l'inverse trop proche quand il s'agit de faire de la récupération. Le politique se transforme en supporter – encensant son équipe en 1998, la vouant aux gémonies en 2010 – oubliant là encore son rôle de régulateur.

La cogestion du sport par l'Etat et la fédération court le risque de la déresponsabilisation des parties. L'Etat abandonne ses prérogatives pour ne pas empiéter sur l'autonomie du mouvement sportif, et dans le cas du football par manque d'engagement sur le sport professionnel depuis toujours. La FFF, de son côté, peine à assumer ses responsabilités en minorant ses missions de service public.

### **III.2 - Pour une réforme progressiste de la gouvernance du football**

#### ***Les écueils de la réforme***

##### *La tentation du statu quo*

Les réformes adoptées lors de l'assemblée générale de la FFF le 18 décembre 2010 proposent des évolutions de la gouvernance : rééquilibrage des voix en faveur des professionnels qui disposeront désormais de 37% des voix au sein de l'assemblée fédérale contre 25% auparavant ; conseil fédéral et président élus au scrutin de liste (sur le modèle « un homme, une équipe, un projet ») ; création d'une haute autorité disposant d'un pouvoir d'alerte et de contrôle.

Ces mesures semblent bien timides au regard des enjeux et des dysfonctionnements au sein de la FFF. Elles ne permettront pas, en tous cas, d'améliorer profondément la démocratie interne de la FFF, ni de renforcer la légitimité du président de la FFF. Elles marquent un nouveau grignotage du pouvoir fédéral par les professionnels.

Les marchandages entre les deux familles du football – amateurs et professionnels – auxquels ont donné lieu les états généraux - hausse des transferts du football professionnel vers le football amateur, en contrepartie d'une augmentation des voix des professionnels dans le nouveau système de gouvernance - ne sont pas au niveau des enjeux que représente la réforme de la gouvernance du football français.

### *Le risque d'une captation de la FFF et de l'équipe de France par le football professionnel*

A la suite de l'échec de la Coupe du monde 2010, plusieurs dirigeants de clubs professionnels ont demandé que la Ligue de Football Professionnel soit responsable, à la place de la Fédération Française de Football, de l'équipe de France. Globalement, le monde professionnel cherche à renverser le rapport de forces au sein de la FFF et à mettre la main, à terme, sur la fédération.

L'argument principal avancé pour transférer l'équipe de France au monde professionnel est celui de la compétence : pour professionnaliser la FFF et la gestion de l'équipe de France, il faut la transférer des mains des amateurs vers celles des professionnels.

Cette compétence n'est toutefois pas garantie. La gestion des clubs professionnels, en France, est loin d'être exempte de tout reproche. Leur économie, on l'a vu, relève de dangereux expédients qui les placent en situation de risque systémique. Les pays où les clubs professionnels sont plus importants que l'équipe nationale n'ont pas de meilleurs résultats, comme l'illustre le cas de l'Angleterre.

Surtout, les risques de conflits d'intérêts seraient majeurs. Premier risque : la captation de la rente financière de l'équipe de France pour combler le trou de gestion des clubs professionnels. Sur un budget de 200 millions d'euros pour la FFF, 40% (80M€) ont été

générés par l'équipe de France<sup>16</sup>. Avec 39 M€ de charges, le résultat brut de l'équipe de France dépasse ainsi les 40 millions d'euros. Le résultat net, après versement des primes aux joueurs, se monte encore à plus de 30 millions. Le transfert de l'équipe de France à la LFP aurait comme première conséquence d'améliorer son équilibre financier.

Deuxième risque : la sélection des joueurs en équipe de France en fonction de critères de valorisation financière au profit des clubs, et non de critères sportifs au profit du maillot bleu. On voit bien comment les dirigeants des grands clubs, s'ils ont la main sur l'équipe de France, pourraient être tentés de faire sélectionner leurs joueurs, plutôt que ceux expatriés dans les clubs européens par exemple, pour augmenter leur valeur marchande, ou encore de faire sélectionner un joueur avant sa revente, pour accroître la plus-value financière que le club en tirera.

Troisième conflit d'intérêt potentiel : la captation du financement public des stades pour l'Euro 2016. La manne octroyée par l'Etat (160 millions d'euros) doit être distribuée via la FFF. On voit là aussi comme les dirigeants des grands clubs seraient juges et parties s'ils dominaient la FFF.

La solidarité avec le monde amateur ne manquerait pas d'être remise en cause. Celle-ci, notamment mise en œuvre par le Fonds d'Aide au Football Amateur, est en régression depuis plusieurs années. Une stabilisation à hauteur de 2,5% des recettes commerciales perçues par les clubs professionnels, comme cela a été évoqué lors des états généraux du foot, nous apparaît raisonnable.

Pour finir, une prise de pouvoir du monde professionnel renforcerait encore le problème de l'illégitimité. S'il est indéniable que les services de la FFF doivent gagner en professionnalisme, l'équipe de France doit être dirigée par des élus représentant toutes les sensibilités du football français voire, au-delà, les Français. Seule aujourd'hui la FFF regroupe des représentants du foot amateur, du foot professionnel, du monde de l'arbitrage, du foot féminin... Confier la gestion de l'équipe de France à la LFP reviendrait à confier une équipe qui représente un pays de 60 millions d'habitants et 2,2 millions de licenciés à un groupement d'intérêts privés représentant 40 clubs et moins de 2 000 joueurs professionnels.

---

16 Procès verbal de l'assemblée fédérale de la FFF 19 décembre 2009

Le nécessaire processus continu de professionnalisation de la fédération, notamment dans son mode de gestion de l'équipe de France, ne saurait se confondre avec le passage de l'équipe nationale sous la tutelle du monde du football professionnel.

***Donner une légitimité incontestable au monde du football : pour une révolution démocratique***

Prenant acte des causes structurelles de Knysna, et de la gouvernance dysfonctionnelle de la FFF qui en est à l'origine, Terra Nova propose de renforcer la démocratie interne et d'améliorer l'efficacité du fonctionnement de la FFF.

Pour répondre aux impératifs de légitimité, nous proposons une « révolution démocratique », avec la désignation de l'équipe exécutive par un processus électoral transparent, direct et ouvert au plus grand nombre. Le principe serait de faire voter sur la base « un homme, une équipe, un projet », comme pour les élections municipales : on voterait pour le président et son comité exécutif comme on vote pour le maire et son équipe municipale, à l'issue d'une campagne permettant de comparer les projets en compétition. Le vote se ferait au suffrage universel direct : exit la représentation indirecte, « hyper-sénatoriale ». Le corps électoral serait le plus large possible, afin d'offrir la plus grande légitimité à la direction de la FFF. Une première hypothèse a minima serait un corps électoral composé de l'ensemble des licenciés majeurs. Mais le football français, singulièrement l'équipe de France, n'appartient pas seulement à ses 2 millions de licenciés ; il appartient à tous les Français, au moins aux dix à quinze millions de supporters de l'équipe de France. C'est pourquoi nous envisageons une hypothèse « haute » avec un corps électoral composé par les supporters de football : ils se déclareraient comme tels en acquittant une somme modique (1 ou 2€) pour pouvoir voter. Il s'agirait en quelque sorte d'appliquer au football le modèle des primaires présidentielles expérimenté par le parti socialiste – où non pas seulement les militants du PS peuvent voter (leurs « licenciés ») mais aussi les sympathisants qui se déclarent comme tels le jour du vote en acquittant là aussi un petit droit de participation (leurs « supporters »).

Les listes candidates, de 12 à 15 personnes, devraient incarner l'intérêt général du football dans son ensemble, au-delà des querelles entre les différentes familles du football. C'est pourquoi leur composition devrait être panachée entre représentants du football amateur et

représentants du football professionnel. La gouvernance de la FFF doit s'inscrire dans une logique de rassemblement des différents acteurs du football français et doit avoir comme seul guide l'intérêt général du football. S'il n'est plus souhaitable que les amateurs aient les pleins pouvoirs au sein de la FFF, il n'est pas non plus envisageable que le rééquilibrage des voix se traduise par la domination de 40 clubs et 1 200 joueurs sur une fédération de 2 000 000 de membres, et sur une équipe de France rassemblant 10 à 15 millions de Français.

Le mode électoral pourrait prévoir une représentation proportionnelle avec une prime majoritaire pour la liste arrivée en tête afin de garantir à la fois un exécutif cohérent et une représentation de l'ensemble des listes qui se sont présentées. La campagne électorale devrait être encadrée par des règles similaires aux élections nationales afin d'assurer une certaine égalité entre les candidats, notamment dans l'accès aux médias nationaux.

Cette approche permettrait de renforcer la légitimité, la responsabilité et le poids de l'exécutif fédéral. Elle serait de nature à accroître le leadership des dirigeants par rapport aux joueurs et au sélectionneur afin que les erreurs commises entre 2008 et 2010 ne se reproduisent pas.

### ***Renforcer la professionnalisation et la diversité des dirigeants du foot français***

L'amélioration de l'efficacité de la FFF nécessite une professionnalisation et une diversification de ses instances dirigeantes.

Afin de permettre au plus grand nombre d'accéder à des postes de responsabilité au sein du mouvement sportif et de valoriser l'engagement bénévole, Terra Nova propose de mettre en place des décharges horaires, d'accorder des points retraite, voire d'indemniser les dirigeants associatifs en fonction d'une grille liée au nombre de licenciés. Ces indemnisations permettront aux dirigeants de compenser une perte de salaire liée au passage à un travail à temps partiel pour assumer des fonctions au sein du mouvement sportif. En complément, des gratifications symboliques renforcées (invitations des responsables associatifs aux matches nationaux et internationaux, accès à des entraînements ...) pourraient contribuer à rendre le bénévolat plus attractif.

En contrepartie de cette revalorisation du statut de dirigeant associatif, les responsables fédéraux pourraient se voir imposer un minimum de qualifications et des obligations de

formation.

Cette évolution permettrait d'enrichir le mouvement associatif par des personnalités qualifiées et de diversifier les profils des dirigeants (cadres publics ou privés, managers, chefs d'entreprises...).

La diversification des profils de dirigeants et le renouvellement des instances fédérales passent également par une limitation du cumul des mandats. Cette limitation du cumul s'entend tant en termes de cumul de postes à un moment donné (président de ligue et membre du conseil fédéral par exemple), que dans le temps, avec une limitation à deux mandats au même poste.

Les scrutins de liste permettent également d'introduire des critères de mixité et de diversité (comme cela se fait en politique, où, par exemple, les listes municipales doivent être composées de manière paritaires entre hommes et femmes). De tels critères faciliteraient l'égal accès aux responsabilités et assureraient une réelle diversification des profils plus en phase avec la réalité du football d'aujourd'hui.

***Affirmer le rôle régulateur de la puissance publique et reconnaître que le spectacle sportif fait partie intégrante du service public***

Le football et le spectacle sportif footballistique portent des enjeux qui dépassent le seul cadre fédéral ou la seule initiative privée. Les enjeux relatifs à l'identité territoriale que peut véhiculer un club professionnel, les enjeux de socialisation par la pratique d'une activité sportive, les enjeux éducatifs portés par les centres de formation, les enjeux d'ordre public que sont le dopage ou le maintien de la sécurité en marge des rencontres sportives, la délégation de service public que détient la Fédération pour organiser des compétitions, les enjeux de représentation dans les compétitions internationales ou encore la nécessaire régulation économique sont autant d'éléments qui imposent que le politique se préoccupe du premier sport français. Le football apparaît comme un bien public et ne doit pas être monopolisé par des intérêts partisans.

Ces différentes missions relèvent des pouvoirs régaliens de l'Etat. Elles doivent s'exprimer dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif : l'Etat définit et finance les objectifs du

service public du football, la FFF les mets en œuvre. Sans être le maître d'œuvre, l'Etat doit rester le maître d'ouvrage du football français.

Les missions du service public du football concernent naturellement les pratiques amateurs. Mais le spectacle sportif fait aussi partie intégrante du service public. Le spectacle sportif ne doit pas être laissé à la seule initiative privée et nécessite une implication des pouvoirs publics. Cela ne veut pas dire que les pouvoirs publics doivent régenter l'ensemble du spectacle sportif ni même en assurer le financement. Les pouvoirs publics ont vocation à agir comme un régulateur du spectacle sportif, notamment comme un régulateur économique mais aussi comme un régulateur du rôle du football professionnel dans la société.

L'action de la FFF, comme toute fédération sportive, s'inscrit dans ce cadre complexe. Elle regroupe en effet en son sein des milliers d'associations de loi 1901, fait partie du système international du foot (FIFA) et dispose d'une délégation de service public de l'Etat.

Dans ces conditions, tout en respectant le principe d'autonomie du mouvement sportif, l'Etat doit trouver la place qui est la sienne au sein de la gouvernance de la FFF pour réguler le foot français.

En contrepartie de certaines des missions de service public déléguées (organisation de compétitions, réglementations ...), la FFF reçoit des subventions pour charge de service public. Dans ce cadre, il importe de revaloriser la convention d'objectifs et de moyens, insuffisamment utilisée, qui lie l'Etat à la FFF. Celle-ci se doit de définir plus précisément les missions de service public déléguées (réglementation, organisation des compétitions, formation des jeunes joueurs) et les conditions d'exécution de la délégation. L'exécution de ces missions doit faire l'objet d'une évaluation régulière et doit conditionner le versement des subventions de l'Etat.

Ce rôle régulateur de l'Etat peut également s'exercer au travers de la Direction Technique Nationale (DTN), dont nombre de cadres sont mis à disposition par l'Etat. L'Etat dispose ainsi d'un levier non négligeable pour orienter la politique de formation du football français (renforcement de la diffusion des valeurs sportives, rôles citoyen et social du foot...).

Enfin, la dimension européenne incontestable du football impose que les pouvoirs publics

français en charge du sport soient plus présents au niveau européen et que l'Union européenne accroisse son intervention en la matière.

Si, dans le cas présent, ces différentes propositions concernent essentiellement la FFF, il serait souhaitable qu'elles se déclinent au sein des ligues et districts, mais aussi au sein des autres fédérations sportives.

## CONCLUSION

Le football français et européen est aujourd'hui à la croisée des chemins. Après quinze ans d'une dérégulation, d'une financiarisation et de moyens croissants, la crise financière de 2008 ainsi que la Coupe du monde de 2010 ont fait apparaître ses nombreuses faiblesses et dérives.

La situation est inquiétante. Si rien n'est fait, elle pourrait devenir critique.

Pour éviter une nouvelle dégradation de l'image, de l'équilibre et du modèle du football européen, Terra Nova appelle à l'adoption de mesures ambitieuses visant à assainir le football, à le recentrer autour des valeurs fondamentales du sport et à adapter les structures de gouvernance en conséquence.

Les instances fédérales doivent assumer leur responsabilité et accepter de faire évoluer leurs modes de fonctionnement qui ne sont plus en phase avec le football tel qu'il existe aujourd'hui.

Le politique doit également faire valoir ses prérogatives aussi bien pour garantir le respect de l'ordre public que pour réguler un secteur économique au bord de l'implosion.

## ANNEXE

### Liste des personnes auditionnées

- Jean-Luc Bennahmias, Député européen MoDem ;
- Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS ;
- Patrick Braouezec, Député, Président de la Fondation du Football ;
- Guy Chambily, ancien Président du Stade Malherbe de Caen, membre du Conseil fédéral de la FFF ;
- Jérôme Champagne, ancien Directeur des relations internationales de la FIFA ;
- Vincent Chaudel, responsable management du sport, INEUM ;
- Luc Dayan, ancien Président du Lille Olympique Sporting Club ;
- Philippe Diallo, Directeur de l'Union des clubs professionnels de football ;
- Paul Dietschy, historien du football, chercheur au centre d'histoire de Sciences-Po ;
- Vincent Dufour, Manager général de l'Académie Jean-Marc Guillou ;
- Vincent Duluc, journaliste au quotidien l'Equipe ;
- Anne-Christelle Fogliani, professeur au CREPS d'Aix en Provence ;
- Robin Leproux, Président du Paris Saint-Germain ;
- Hervé Mathoux, journaliste sportif pour Canal Plus ;
- François Ponthieu, ancien Président de la Direction nationale du contrôle de gestion ;
- André Prevosto, Directeur-général adjoint de la FFF en charge du football amateur ;
- Loïc Ravanel, géographe, maître de conférence à l'Université de Franche-Comté ;
- Laurent Vallée, membre du Conseil d'administration de la Ligue de football professionnel.
- Un représentant du think tank « Sport et citoyenneté » ;

*NB : Cette liste est donnée à titre indicatif, les conclusions du rapport n'engageant en aucune façon les personnalités auditionnées*