

**PROGRAMME
SPORT ET RELATIONS
INTERNATIONALES**

LE MARCHÉ DU SPORT : ENTRE INNOVATION ET RÉGULATION, QUEL ÉQUILIBRE ?

Entretien avec Christophe LEPETIT /
RESPONSABLE DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET DES PARTENARIATS,
CENTRE DE DROIT ET D'ÉCONOMIE DU SPORT (CDES)

JANVIER 2018

OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT



IRIS : Le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) au sein duquel vous travaillez est régulièrement sollicité pour des études d'impact économiques de grands événements sportifs *ex ante*. Pour ce faire, quelle est votre méthodologie et quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Tout d'abord, je souhaite rappeler que le CDES n'a historiquement réalisé que 2 études d'impact économique *ex ante* : l'une sur l'EURO 2016 (en 2014, à la demande de l'Union des associations européennes de football (UEFA)) et l'autre sur les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (en 2016, à la demande du Groupement d'intérêt public Paris 2024). Tous nos autres travaux concernant l'impact économique de grands événements sportifs internationaux-GESI (Coupe du Monde de rugby 2007, demi-finales du TOP 14 2013 et 2017, Jeux équestres mondiaux 2014, EURO 2016, Championnats du Monde d'enduro 2017 ou encore l'impact d'un club) sont des travaux *ex post*.

Les travaux *ex ante* ne sont pas dénués de sens et d'intérêt notamment pour leur vertu permettant de mettre en place une stratégie d'optimisation des effets économiques et sociaux des GESI. Ils doivent néanmoins être réalisés de façon rigoureuse afin de ne pas tomber dans le risque de la surestimation répondant au simple enjeu de la justification politique des dépenses (publiques essentiellement) consenties pour leur organisation. D'autant plus qu'un calcul d'impact économique ne peut et ne pourra jamais donner une quelconque légitimité aux dépenses réalisées dans le cadre des GESI.

C'est d'ailleurs en partie en réponse à un certain nombre de travaux fantaisistes que nous avons accepté de réaliser les études *ex ante* précédemment citées. Nous avons ainsi réalisé ces études en étant le plus transparents possible tant au niveau de la méthode que des hypothèses de calcul et des résultats. Le modèle que nous utilisons est un modèle d'inspiration keynésienne dont la méthodologie est d'ailleurs reprise dans un guide publié par la Direction générale des entreprises et que le ministère du Sport, via l'Observatoire de l'économie du sport, souhaite généraliser. Celui-ci décompose l'impact économique en un impact primaire (ou direct ou injection nette) et un impact secondaire (composé des effets indirects et induits), ce dernier étant obtenu par application d'un multiplicateur à l'impact primaire.

De façon concrète, lorsque nous menons une étude d'impact *ex ante* (mais aussi *ex post*), nous accordons une importance capitale à la mesure la plus fiable possible de l'impact primaire. Des erreurs commises à ce niveau-là seraient en effet dramatiques dans le sens où elles seraient ensuite grossies par l'application du multiplicateur. Afin d'estimer l'impact au sein des secteurs de la construction, de l'organisation et du tourisme, nous nous appuyons sur un certain nombre de données. Tout d'abord, sur les données budgétaires précises et les plus détaillées possible liées à la construction (ou rénovation) d'infrastructures sportives et à l'organisation des événements à proprement parler. Cela nécessite une collaboration totale et la plus grande transparence des parties

prenantes, notamment des organisateurs, condition que nous fixons souvent comme un préalable à la réalisation de ce type d'études. Pour chacune des dépenses, nous ne retenons que celles qui sont financées sur des fonds provenant d'acteurs extérieurs au territoire de référence (afin de neutraliser l'effet dit de substitution : les dépenses des acteurs locaux ne sont en effet qu'une réallocation interne de ressources dont il ne faut pas tenir compte). Ensuite, nous souhaitons savoir si elle est directement et spécifiquement imputable à l'accueil de l'événement, nous regardons à quel endroit « physique » ou géographique elles sont réalisées et nous ne retenons que la part qui est effectivement dépensée localement. Sur le plan du tourisme, la démarche est sensiblement la même : nous ne prenons en compte que les dépenses des visiteurs extérieurs au territoire de référence venus spécialement pour assister à l'événement et qui ne seraient pas venus sans ce dernier. Là aussi, nous ne retenons que les dépenses réalisées localement. Et nous essayons de tenir compte à chaque fois d'un traditionnel effet d'éviction (c'est-à-dire de l'impact négatif lié à la non-venue de touristes du fait des nuisances ayant trait aux GESI tel que la flambée des prix hôteliers, les nuisances sonores, la saturation des transports...).

Un calcul d'impact économique *ex ante* nécessite donc de poser un certain nombre d'hypothèses puisqu'il est de fait réalisé plus ou moins en amont de l'organisation des GESI concernés. Dans ce type de travaux, nous sommes guidés par 2 principes : prudence et rigueur.

- La prudence tout d'abord, car cela implique que, sur la base des données fournies par les parties prenantes (notamment les organisateurs) ou sur la valeur du multiplicateur (objet de débats entre économistes), nous choisissons volontairement de retenir des hypothèses conservatrices voire même de ne pas tenir compte de certains éléments si nous avons des doutes quant à leur réalisation.
- La rigueur ensuite dans le traitement de l'information en inscrivant dans un cadre méthodologique robuste et admis par la communauté scientifique. Cela signifie que nous accordons notamment une importance fondamentale à tenir compte de différents effets trop souvent occultés dans ce type d'évaluation (et source de surévaluation de l'impact économique) : fuites hors du territoire de référence de l'étude, effet de substitution, effet d'éviction.

IRIS : Certaines études d'impact économique sont souvent très favorables, d'autres plus proches de la réalité. Comment ajustez-vous vos recherches pour qu'elles soient au plus proche de la réalité ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Comme je le disais précédemment, ce qui nous semble fondamental, c'est d'évaluer de façon fine l'impact primaire. Nous menons donc nos

travaux sur la base d'éléments fiables et tangibles fournis par les parties prenantes (notamment pour ce qui concerne l'impact organisation et l'impact construction). C'est aussi pour cela que nous ne menons pas d'étude d'impact sans que le ou les organisateurs ne soient parties prenantes des projets. Sur le plan de l'impact touristique, il nous arrive de croiser les données observées sur des GESI identiques organisés précédemment sur le même territoire ou sur d'autres territoires aux caractéristiques proches ou sur d'autres GESI. Cela a notamment été le cas sur l'étude pour les JOP Paris 2024 pour lesquels nous nous sommes appuyés sur un modèle d'impact touristique mis au point par Holger PREUSS, économiste du sport de l'Université de Mayence.

IRIS : Au sein du sport, le football a une place particulière. Alors que le mercato d'été 2017 a été particulièrement agité, beaucoup de questions se sont posées sur le modèle économique du football professionnel. L'idée de l'éclatement d'une bulle est souvent mise en avant. Pourquoi cette image n'est-elle pas pertinente ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Je ne sais en effet pas si l'image ou la comparaison avec certaines bulles spéculatives observées dans d'autres secteurs économiques est très pertinente. Tout d'abord, car on parle d'une activité (le football professionnel) profondément mondialisée dont les perspectives de croissance sont encore importantes (avec l'émergence des marchés indiens et asiatiques notamment). Par ailleurs, nous sommes en présence d'un secteur où il y a en effet un côté spéculatif fort (sur la valeur des transferts de joueurs) mais qui connaît aussi une inflation forte et continue de ses revenus depuis plus de 20 ans. Ce qui ferait exploser la bulle, ce serait l'arrêt soudain et brutal de la croissance des revenus de l'industrie footballistique et donc des droits TV et des contrats de sponsoring essentiellement. La tendance à court et moyen terme ne semble pas aller dans ce sens, même si une attention très particulière doit être portée à l'évolution des modes de consommation du spectacle sportif dans les médias par les nouvelles générations qui pourrait bouleverser le marché des droits sportifs...

IRIS : Quel bilan peut-on faire actuellement du fair-play financier ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Rappelons que le fair-play financier s'inscrit dans une réglementation plus globale (le programme de licence de l'UEFA) qui était nécessaire pour structurer le secteur et éviter les dérives passées symbolisées sur le plan économique par le niveau d'endettement des clubs.

Passé ce constat, je trouve que le bilan du fair-play financier est globalement (très) satisfaisant par rapport à son objectif initial. Rappelons en effet qu'il n'a jamais eu pour objet de rétablir une dose d'équité dans les compétitions sportives (si cela avait été l'objectif alors, oui, cela aurait été raté...) mais bien d'assurer la stabilité financière du secteur à long terme en évitant que des clubs ne vivent au-dessus de leurs moyens. La

réduction des pertes nettes des clubs européens (de 1,7 milliard d'euros en 2011 à 300 millions d'euros en 2015) mais aussi des impayés entre clubs (de 57 millions d'euros en 2011 à 5 millions d'euros en 2015) et de l'endettement global sont en ce sens le signe d'un objectif plutôt atteint.

Après, le dispositif peut certainement encore évoluer afin d'être encore plus efficace. L'UEFA l'a d'ailleurs déjà fait évoluer à plusieurs reprises notamment en instaurant de la souplesse par le biais de la possibilité de signer des « accords volontaires » permettant à des nouveaux entrants de déroger à l'objectif de *break even* à condition de justifier d'un *business plan* solide et crédible avec perspective de retour à l'équilibre sous 3 ans. Cela constitue une première réponse à ceux qui ne voient dans le fair-play financier qu'une barrière à l'entrée infranchissable pour des nouveaux acteurs aux dents longues. Une réponse qui semble adaptée puisque cette possibilité a notamment été activée par le PSG ou Manchester City...

IRIS : Les championnats européens voient arriver de nouveaux acteurs du numérique (GAFA, Altice). Comment interpréter ces investissements et quelles conséquences pouvons-nous envisager ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Difficile de décrypter précisément leur stratégie, car il s'agit de secrets industriels bien conservés... Ce qui est visible, c'est que ces plateformes, qui agrègent un nombre colossal d'utilisateurs, investissent désormais de plus en plus dans les contenus. Soit en les produisant eux-mêmes, soit en achetant des droits d'exploitation de contenus existants. L'objectif étant certainement, entre autres choses, de fidéliser les utilisateurs, d'augmenter leur niveau d'engagement et... de monétiser cette audience ! Dans le cadre d'une telle stratégie, le sport est un actif potentiellement intéressant par les audiences qu'il permet de réaliser.

Les conséquences peuvent être nombreuses. Il s'agit notamment d'une aubaine pour les organisateurs de compétitions sportives qui commercialisent des droits sportifs puisque de la diffusion de sport (matches ou *highlights*) sur ces plateformes serait une réponse à une consommation de sport en baisse de la TV classique chez les jeunes générations... qui sont moins enclines à payer des abonnements multiples que ne pouvaient l'être leurs parents ou grands-parents. L'arrivée des GAFA peut donc constituer un nouveau relai de croissance de l'économie de certains sports professionnels à l'heure où certains diffuseurs historiques rencontrent des difficultés.

IRIS : Le CDES a également réalisé une étude sur le développement du sport au féminin, qui mettait en avant son formidable potentiel, tant du point de vue de la

pratique que des offres à imaginer. Comment ce rapport a-t-il été accueilli et comment pensez-vous que ce rapport va pouvoir aider à faire évoluer les choses ?

CHRISTOPHE LEPETIT : L'accueil de cette étude que nous avons réalisée pour la Française des Jeux (FDJ) a été globalement très favorable et nous avons pris beaucoup de plaisir à travailler sur ce sujet afin de montrer que le sport n'était pas qu'une histoire d'homme blanc de plus de 45 ans ! Plus sérieusement, nous sommes convaincus du potentiel du sport au féminin et nous avons souhaité, par cette initiative, mettre un coup de projecteur afin de susciter l'intérêt des médias et des annonceurs. C'est en effet maintenant qu'il faut investir dans le secteur pour accompagner son développement harmonieux et maîtrisé. Il faut pouvoir offrir aux sportives des conditions d'entraînement et de performance qu'elles méritent. Alors bien sûr, ce n'est pas notre rapport qui bouleversera la face du monde, mais s'il peut apporter une contribution modeste ou servir d'argumentaire à celles et ceux, personnes de terrain, qui œuvrent au quotidien au développement du sport au féminin alors l'objectif sera atteint.

IRIS : Si le rugby bénéficie encore d'une image de sport de « clocher », force est pourtant de constater son internationalisation, au point que certains mettent en garde contre sa « footballisation ». Comment envisagez-vous l'avenir économique du rugby, notamment français ?

CHRISTOPHE LEPETIT : Le rugby traverse en effet une zone de turbulences que d'aucuns traduisent par une « footballisation ». En témoignent les différentes dérives observées ces derniers mois telles que les affaires de mœurs, les histoires de conflits d'intérêts ou bien dernièrement, la procédure de licenciement pour faute grave menée à l'encontre de Guy Novès. Ceci est vraiment regrettable d'autant que le rugby français, leader économique mondial, a tout ce qu'il faut pour continuer son développement. Mais ce n'est pas illogique non plus tant il a connu une progression fulgurante depuis l'avènement du professionnalisme. Si le rugby parvient à sortir par le haut de cette crise de croissance, à fédérer les énergies positives, à continuer (au niveau du rugby pro) à mettre en place les outils de régulation nécessaires (à l'image de ce que fait la Ligue nationale de rugby qui est remarquable), alors la croissance économique repartira. Mais il faudra pour cela régler les soucis de gouvernance actuels, veiller à préserver la santé des joueurs (sujet majeur) et préserver les valeurs qui font la force de ce sport. Dans un tel cas, nul doute que les sponsors, qui contribuent largement au financement des clubs pro, les diffuseurs et le public continueront à soutenir ce sport... et donc à assurer son développement économique. ■

OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT

**LE MARCHÉ DU SPORT :
ENTRE INNOVATION ET RÉGULATION, QUEL ÉQUILIBRE ?**

Entretien avec Christophe LEPETIT /

RESPONSABLE DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET DES PARTENARIATS, CENTRE DE DROIT ET D'ÉCONOMIE DU SPORT (CDES)

Un observatoire du

PROGRAMME SPORT ET RELATIONS INTERNATIONALES

Sous la direction de Carole GOMEZ, chercheuse à l'IRIS (gomez@iris-france.org)
et Pim VERSCHUUREN, chercheur associé à l'IRIS (verschuuren@iris-france.org)

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercoeur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

contact@iris-france.org

@InstitutIRIS

www.iris-france.org