

POUR UN
MODÈLE DURABLE DU
FOOTBALL FRANÇAIS

Rapport remis à Madame la Ministre,

par **Monsieur Jean Glavany,**

Ancien Ministre - Député des Hautes-Pyrénées.

Groupe de travail

pour un modèle durable du football français

Mercredi 29 janvier 2014

Rapporteurs : **Cyrille Bret**, *inspecteur de l'administration*

Michel Geneteaud, *président de section à la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France*

Serge Mauvilain, *inspecteur général de la jeunesse et des sports*

Ce rapport a été commandé par la ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, Valérie Fourneyron. Le groupe a travaillé en toute indépendance et les propositions de ce rapport n'engagent que leurs rédacteurs.

LISTE DES PROPOSITIONS

INTRODUCTION : PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DES TRAVAUX	3
PARTIE N°1 : RÉAFFIRMER LES RESPONSABILITÉS SOCIALES ET CITOYENNES DU FOOTBALL	5
<i>Proposition n°1 : renforcer la sécurité et le civisme dans le football en associant fermeté et dialogue.</i>	5
<i>Proposition n°2 : conforter l'action de formation des clubs de football professionnel.</i>	9
PARTIE N°2 : DES RÉGULATIONS RENFORCÉES POUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL	12
<i>Proposition n°3 : conforter la DNCG au sein de la fédération en rendant publiques ses décisions et simplifier la chaîne du contentieux sportif.</i>	12
<i>Proposition n°4 : renforcer la régulation du marché des transferts et l'encadrement de l'activité des agents sportifs.</i>	15
<i>Proposition n°5 : lancer une initiative européenne pour mieux réguler le sport professionnel aux niveaux européen et international.</i>	18
PARTIE N°3 : BÂTIR UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE DU FOOTBALL EN FRANCE	20
<i>Proposition n°6 : renforcer les fonds propres des clubs grâce à une ouverture et une diversification de leurs structures capitalistiques.</i>	20
<i>Proposition n°7 : faire évoluer le régime des cotisations sociales portant sur les rémunérations des joueurs.</i>	22
<i>Proposition n°8 : mettre à profit l'expérience acquise par les acteurs impliqués dans la préparation de l'Euro 2016 pour améliorer la gestion des stades en responsabilisant les clubs, les collectivités et les exploitants et en développant leur coopération.</i>	26
<i>Proposition n°9 : préempter l'éventuelle évolution de la taxation sur les recettes de billetterie.</i>	29
CONCLUSION : PROFESSIONNALISATION, RESPONSABILITÉ ET RAYONNEMENT POUR LE FOOTBALL EN FRANCE	31

INTRODUCTION : PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DES TRAVAUX

Le présent rapport repose sur une certaine idée du sport en général et sur une conception exigeante du football en particulier.

Au cours de ses travaux, la commission est souvent revenue à une question centrale : quel doit être le statut du sport professionnel dans la vie de la nation ?

Les débats ont été nourris, les contributions annexées au présent rapport ont été riches et ont reflété la composition très large de notre groupe de travail. Toutefois la commission a dégagé un *consensus* sur trois principes essentiels :

- D'abord, si le football est une activité économique importante, il a une dimension humaine indépassable qui exige une approche humaniste. Les clubs de football professionnel ne sont pas exactement des entreprises comme les autres parce qu'ils mettent en scène leurs salariés, que les spectacles offerts par ceux-ci sont regardés par des publics immenses et que ces champions idolâtrés ont valeur d'exemples ;
- Ensuite, le football professionnel et amateur concourt à la culture tout à la fois des corps et des esprits. Nous voulons dire haut et fort qu'il n'y a pas deux cultures, une qui serait respectable parce qu'elle toucherait à l'esprit, l'autre plus méprisée qui toucherait au corps. Il n'y a pas de grand champion sans intelligence et les jeunes citoyens qui ont du talent doivent être aidés, accompagnés, encouragés, qu'ils soient doués pour la musique ou pour le sport. C'est donc le regard de la société sur le sport qui doit évoluer.
- Enfin, l'approche de l'Euro 2016 est une occasion formidable à saisir pour provoquer un nouvel élan pour ce sport, sa diffusion et sa professionnalisation.

La commission a eu l'ambition de dépasser les frontières manichéennes tracées par la tradition et d'œuvrer au rapprochement entre le sport d'élite et le sport populaire, ainsi qu'entre la culture du corps et la culture de l'esprit.

Le football professionnel est une activité économique importante pour l'emploi, avec 25 000 emplois directs et indirects, et pour la richesse de notre pays, avec 1,2 Md € de chiffre d'affaires pour la Ligue 1 pour la dernière saison. À ce titre, il relève des mêmes mécanismes que les autres formes de productions culturelles : concerts, ballets, etc. Entreprises à part entière, les clubs doivent bénéficier de toutes les garanties offertes par le droit de la concurrence. Ils doivent ainsi contribuer à notre prospérité collective. Dans cet esprit, la commission a identifié certaines entraves pesant inutilement sur la compétitivité du football professionnel.

Secteur économique important, le football est aussi une activité d'intérêt général. Il est en effet dépositaire de valeurs collectives : exemplarité des champions, formation des jeunes, ascenseur social, santé publique, rayonnement international. Il porte également haut le principe de solidarité, au premier chef entre football professionnel et football amateur dans le respect de l'unité du mouvement sportif et grâce au rôle de la Fédération française de football.

Les acteurs du football français sont profondément attachés à la spécificité du sport telle qu'elle est reconnue par l'Union européenne¹ et en faveur de laquelle la France a souvent été en première ligne. Au sein de la commission, les acteurs du football ont tenu à le rappeler avec vigueur, par-delà leur diversité. La logique de rentabilité financière ne peut présider seule au destin du football. Les objectifs qui lui sont assignés doivent être à la mesure de son rôle social. Le football a des fonctions éducatives et citoyennes éminentes à travers la valorisation de l'effort, de l'esprit d'équipe, du respect de l'adversaire, des règles et de l'arbitre. Il a une valeur d'exemple incontournable.

C'est pourquoi, sans éclipser les acteurs privés du football, les pouvoirs publics sont fondés à donner au football des moyens, un cadre juridique et des régulations à la hauteur des attentes des deux millions de licenciés, des millions de *supporters* et, plus largement, d'une très large partie de nos concitoyens.

Le présent rapport entend s'inscrire dans un contexte précis. Par-delà les débats préalables au projet de loi sur la modernisation du sport, la commission croit indispensable de faire de l'Euro 2016 un succès pour notre pays. Cet événement international constitue, pour le monde du sport et pour la communauté nationale, une occasion importante de rayonnement. C'est le catalyseur tout désigné pour faire franchir un cap au football en France.

Le football français est actuellement, dans une situation dont certains aspects se rapprochent de ceux du football en l'Allemagne au début des années 2000 : performances de la sélection nationale moins éclatantes, recul dans le classement UEFA, augmentation de la masse salariale, etc. Pour préparer le Mondial 2006, l'Allemagne avait engagé une série de réformes structurelles qui lui ont permis de progresser durablement. Pour préparer l'Euro 2016, la France se doit de prendre des initiatives vigoureuses de rénovation structurelle notamment à la lumière des comparaisons internationales annexées au rapport.

Une nouvelle étape dans la professionnalisation du football doit être franchie tout particulièrement dans les domaines suivants : gestion des enceintes, maîtrise de la masse salariale, renforcement des fonds propres des clubs, gouvernance des clubs, association des *supporters* à la vie des clubs, lutte contre les violences et les comportements inciviques, triple formation professionnelle, sportive et citoyenne des joueurs, rénovation des grilles tarifaires afin de favoriser l'accès au football et renforcement de la transparence du marché des transferts. Ce sont sur ces points capitaux que la commission a concentré ses efforts et ses propositions.

Ce contexte accroît les exigences de réalisme du rapport. C'est pour cette raison qu'il émet volontairement un nombre limité de propositions alors que les travaux et les contributions ont abordé des thématiques plus larges comme le soulignent les annexes. C'est pour ce même motif qu'il désigne aussi précisément que possible les acteurs responsables de leur éventuelle mise en œuvre, et qu'il privilégie le perfectionnement de mécanismes déjà existants sur la création de nouveaux outils.

La commission, son rapport et tous ses travaux ont ainsi cherché à atteindre un seul objectif : favoriser le rayonnement du football français, imaginer une rénovation durable de ses modèles d'organisation et de fonctionnement grâce à la réussite de l'Euro 2016.

1. Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), article 165 : « L'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative. »

PARTIE N°1 : RÉAFFIRMER LES RESPONSABILITÉS SOCIALES ET CITOYENNES DU FOOTBALL

Proposition n°1 : renforcer la sécurité et le civisme dans le football en associant fermeté et dialogue.

1. LE CONSTAT : LA LUTTE CONTRE LES VIOLENCES ET L'INCIVISME DOIT ÊTRE AU CENTRE DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL

Plusieurs événements récents ont montré que le hooliganisme n'avait pas encore disparu de notre pays. Pour l'image du football et de son exemplarité, il est d'intérêt général de l'extirper. C'est une absolue nécessité.

Lutter contre toutes les manifestations de violence, d'incivisme et de haine dans et autour des stades est indispensable. C'est la condition pour promouvoir les valeurs du sport, pour renforcer la popularité du football et pour lui donner toute sa place dans la vie de la nation. C'est également nécessaire pour que les auteurs de violences – qui constituent une infime minorité – soient bien distingués des *supporters* et des amateurs de football. C'est enfin un moyen pour augmenter la fréquentation des stades, particulièrement peu élevée en France par comparaison avec les autres championnats. Par exemple, en 2012-2013, le taux de remplissage moyen des stades par rencontre a été de 91 % pour la *Bundesliga* et de 66 % pour la Ligue 1.

Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics ont renforcé les dispositions législatives et réorganisé l'action administrative dans ce sens. Par les lois du 6 décembre 1993², du 23 janvier 2006 et du 14 mars 2011, le législateur a renforcé les moyens de répression. Ainsi, sur le volet judiciaire, il a prévu une peine complémentaire d'interdiction de stade pour une durée allant jusqu'à cinq ans. Il a également établi un dispositif administratif d'interdictions de stade allant jusqu'à douze mois et à vingt-quatre mois en cas de récidive. Dans la même perspective, le ministère de l'Intérieur a créé, en 2009, la division nationale de lutte contre le hooliganisme et les acteurs du football ont développé des programmes de sensibilisation pour développer le civisme dans les stades.

Toutefois, ces initiatives requièrent une action plus coordonnée sur le long terme. Chaque accès de violence dans les stades rappelle la nécessité d'une action continue, adaptée aux évolutions des phénomènes violents et fortement intégrée.

2. Les dispositions pénales relatives à la prévention des violences lors des manifestations sportives sont codifiées aux articles L332-3 à L332-15 du Code du sport.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : UN NOUVEAU PLAN D'ACTION EST NÉCESSAIRE

Aujourd'hui, la commission estime nécessaire de prendre de nouvelles initiatives dans le domaine. La perspective de l'Euro 2016 redouble cette exigence en raison du retentissement international qu'auraient des troubles avant et durant la compétition.

Il convient de renouveler les politiques de répression des comportements délictuels et de développer la coordination entre tous les acteurs du football : la sécurité est leur responsabilité collective. Le dialogue entre les autorités publiques, les clubs et les associations de *supporters* est une pièce maîtresse dans cette lutte.

3. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE

La proposition de la commission est de combiner dialogue et fermeté pour inscrire le football et ses manifestations dans les règles de la vie civique.

La commission souscrit pleinement aux conclusions de la réunion entre le ministre de l'Intérieur, de la ministre chargée des Sports et les instances représentatives du football du 14 janvier 2014 sur la sécurité du football. Elle estime, plus précisément, que la priorité n'est pas au renforcement des sanctions prévues par la loi mais à l'utilisation plus intensive de celles-ci par les autorités. Elle recommande donc une application plus rigoureuse des régimes de sanctions actuellement en vigueur. En effet, les condamnations à des interdictions de stades sont rares en comparaison du Royaume-Uni : 200 par an en moyenne contre 3 500 outre-Manche. Il y a là une marge de progression évidente.

De surcroît, la loi du 23 janvier 2006 et celle du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure ouvrent plusieurs possibilités qu'il conviendrait d'exploiter. À l'échelon national, le ministre de l'Intérieur a latitude pour interdire le déplacement individuel ou collectif de personnes dont la présence est susceptible d'occasionner des troubles graves pour l'ordre public. À l'échelon local, le préfet peut lui aussi prendre ce type de sanctions.

La première modalité de mise en œuvre de cette proposition est donc d'**utiliser plus et mieux les possibilités ouvertes par la loi pour éloigner durablement des stades les personnes portant gravement atteinte à la sécurité des manifestations sportives et à l'ordre public.**

L'action de l'État ne peut suffire en la matière. Il est de première importance que l'ensemble des acteurs du football assument plus complètement leurs responsabilités. Quand des actes de violence verbale ou physique se produisent, la Fédération française de football, la Ligue de football professionnel, les clubs et leurs instances de représentation doivent compléter les sanctions administratives et judiciaires par des sanctions disciplinaires et sportives. La commission émet le souhait que toutes les modalités concrètes

de cette articulation entre sanctions soient fixées dans un cadre associant tous les acteurs du football, y compris les *supporters*. Les points suivants appellent une attention toute particulière :

- Responsabiliser d'un point de vue financier les clubs visiteurs afin de mieux répartir la charge financière des mesures de sécurité ;
- Renforcer l'accompagnement des groupes de *supporters* par des agents du club visiteur ;
- Développer le dialogue avec les *supporters* afin de renforcer leurs responsabilités dans l'organisation des déplacements ; au plan national, en menant des consultations régulières ; au plan local, en préparant chaque déplacement ;
- Prévoir des sanctions sportives contre les clubs n'ayant pas pris toutes les mesures pour remédier aux troubles à l'ordre public.

C'est la deuxième modalité de mise en œuvre de la proposition de la commission : il est nécessaire **d'encadrer rigoureusement les déplacements des personnes susceptibles d'occasionner des troubles graves à l'ordre public.**

Outre l'installation de dispositifs de vidéo-protection, les stades créés ou rénovés pour l'Euro 2016 ont besoin de compléter leurs dispositifs de sécurité. Les conditions d'accueil du public sont à cet égard déterminantes. Elles sont en effet au confluent entre impératifs sécuritaires et pratiques commerciales. La commission estime indispensable que les stades prennent en compte plusieurs constats dégagés par la communauté du football afin de faire évoluer rapidement leurs modes d'accueil des spectateurs dans toute leur diversité :

- les zones d'accueil des *supporters* du club visiteur doivent trouver l'équilibre, au cas par cas, entre séparation des spectateurs pour des motifs de sécurité et intégration dans la manifestation sportive ;
- les mouvements de foule dans les tribunes et l'accueil des cars de *supporters* du club visiteur doivent faire l'objet d'une vigilance constante ;
- les acteurs de la sécurité et les agents d'accueil doivent être formés régulièrement à la sécurité des *supporters* et des spectateurs ;
- chaque enceinte doit déterminer les moyens de concilier maîtrise des flux et caractère populaire de la manifestation, grâce à des leviers tarifaires, au dialogue avec les associations de *supporters*, etc.³

Améliorer les conditions d'accueil des différents publics dans les enceintes sportives est le troisième levier de réalisation de cette proposition.

Les clubs de football professionnel ont la responsabilité d'inciter les *supporters* à se regrouper dans des associations agréées et respectueuses des valeurs citoyennes. C'est la condition pour entretenir un dialogue régulier avec elles. Il s'agit bien entendu d'un outil pour lutter contre la violence mais également, plus largement, pour associer étroitement les *supporters* à la vie sociale, économique et sportive du club. Pour être responsables, les *supporters* ne peuvent être réduits à des clients. De bonnes pratiques existent d'ores et déjà en matière de relations contractuelles passées entre des clubs de football professionnel et des associations de *supporters*, sur la base de conventions établissant clairement les droits et les devoirs

3. Certaines pratiques allemandes, comme la maîtrise des flux de *supporters* debout dans le *Gelbe Wand* de Dortmund, peuvent inspirer l'aménagement de stades modernes et confortables et accueillants pour des publics diversifiés.

de chaque partie, et pouvant comporter à ce titre un subventionnement de l'association agréée. Il convient désormais de les généraliser.

Dans une perspective d'ouverture et d'efficacité, les pouvoirs publics et sportifs doivent dans le même temps se fixer pour objectif de faire émerger au plan national une représentation organisée des *supporters* avec laquelle entretenir un dialogue constructif. Contrairement à la situation existant en Angleterre et en Allemagne, il n'existe en effet pas de représentation nationale des *supporters* avec laquelle débattre des sujets d'intérêt commun. Il s'agit là d'un mouvement européen particulièrement souhaitable dans la perspective de l'Euro 2016 car l'article 35 du règlement de l'UEFA sur l'octroi de la licence aux clubs et le *fair play* financier prévoit que les clubs européens doivent nommer un responsable de l'encadrement des *supporters*, afin d'établir des relations constructives avec leurs *supporters*. Il est urgent d'appliquer concrètement cette disposition. Si elle ne nécessite pas forcément le recrutement d'un nouveau salarié, ce responsable devra être formé, ne pas être par ailleurs responsable de la sécurité et son rôle précisément défini.

Associer les *supporters* et leurs associations agréées à la prévention de la violence, tel est le quatrième outil pour mettre en place la proposition de la commission.

Proposition n°2 : conforter l'action de formation des clubs de football professionnel.

1. LE CONSTAT : UN MODÈLE DE FORMATION RECONNU MAIS À RENFORCER

La formation des joueurs est un rouage essentiel de la compétitivité et du rayonnement du football. Les succès de la « formation à la française » en attestent. Ils reposent sur l'engagement de l'ensemble des acteurs du football et sur le double cursus sportif et scolaire des joueurs. Le renouveau du football allemand durant les années 2000 s'est basé, lui aussi, sur la réforme des centres de formation inspirée du modèle français.

Celui-ci présente pourtant des marges de progression : les jeunes joueurs souffrent d'isolement dans les centres de formation et sont coupés des réalités sociales, civiques et économiques du pays. De plus, nombre d'entre eux ne parviennent pas à avoir une carrière de joueur professionnel en raison de la sélectivité du sport de haut niveau. Ils éprouvent des difficultés pour se réorienter si la formation ne leur donne pas les outils intellectuels et humains adéquats.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : FORMER DES JOUEURS, DES TRAVAILLEURS ET DES CITOYENS

La création d'un modèle durable pour le football nécessite aujourd'hui un nouvel effort pour la formation. Au-delà des compétences footballistiques et intellectuelles, les jeunes joueurs doivent acquérir des valeurs qui s'identifient au sport de haut niveau mais aussi aux fondements de la vie en société : le dépassement de soi-même, le respect de l'autre et la solidarité.

La rénovation de la formation doit être au cœur des stratégies de développement des clubs. Pour atteindre ce but, les clubs formateurs doivent recevoir un juste retour sur leurs investissements quand les joueurs qu'ils ont formés sont recrutés par un autre club.

3. LA PROPOSITION : CONFORTER L'ACTION DE FORMATION DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL

Le double cursus de formation doit devenir un triple cursus : sportif, scolaire et civique. Les clubs doivent ouvrir leurs centres sur le système éducatif et sur la vie socio-économique ; les horaires doivent être adaptés aux exigences de la formation footballistique de haut niveau ; des conventions doivent être établies avec les établissements d'enseignement supérieur mais aussi avec les entreprises.

La formation doit inculquer le respect des valeurs sportives et les règles de vie en société, tant pour contribuer à l'exemplarité de comportement des futurs joueurs professionnels que pour faciliter, le cas échéant, leur réinsertion sociale.

4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION

Pour généraliser les bonnes pratiques des acteurs du football⁴, afin de sensibiliser les jeunes joueurs sur leurs droits et leurs devoirs, les pouvoirs publics pourraient compléter avec utilité l'article L211-5 du Code du sport. Il prévoit que l'accès à un centre de formation est subordonné à la conclusion d'une convention entre le bénéficiaire de la formation et les responsables du centre. Cette convention détermine les contenus de la formation sportive et de l'enseignement scolaire. Y ajouter la formation civique est aujourd'hui nécessaire.

Poursuivre et accroître les efforts entrepris pour l'éducation citoyenne des jeunes joueurs dans les centres de formation est donc le premier levier de mise en œuvre de cette proposition.

Mettre l'accent sur la formation est aussi un moyen de maîtriser la masse salariale et d'assurer l'équilibre financier. Une politique active de formation permet de substituer des joueurs formés localement à des joueurs onéreux issus de transferts. Elle permet également de bénéficier d'indemnités de transfert quand le joueur formé change de club.

La réglementation internationale et nationale actuellement en vigueur⁵ concernant le retour sur investissement des clubs formateurs lors des transferts de joueurs doit être complétée dans un sens plus favorable aux clubs formateurs.

Certes, le plan de solidarité de la Ligue des champions (UEFA) pour les programmes de formation des jeunes au sein des clubs prévoit un versement à l'ensemble des clubs de première division d'une ligue n'ayant pas participé aux phases de groupe de la ligue des champions. En France, conformément à une dérogation de l'UEFA, c'est l'ensemble des clubs dotés d'un centre de formation qui en bénéficie, pour un montant de 9,4 M € au titre de la saison 2012-2013 (37 centres de formation).

4. L'UNFP rappelle qu'un module spécifique a été créé, en 2011, afin de sensibiliser, lors des visites des centres de formation, les jeunes joueurs sur leurs droits et leurs devoirs (respect, exemplarité, continuité du parcours scolaire) et, qu'en 2012, 88 % des 688 aspirants (14-16 ans) et 85 % des 310 stagiaires (16-18 ans) ont participé à ces réunions.

5. Articles 20 et 21 du règlement de la FIFA et article 261 de la charte du football professionnel portant convention collective des métiers du football.

POUR UN
MODÈLE DURABLE DU
FOOTBALL FRANÇAIS

Toutefois, pour valoriser l'action des clubs formateurs, il convient que le dialogue entre les acteurs du football s'en saisisse à nouveau notamment concernant le niveau des indemnités de formation et la définition du « coût réel »⁶ de la formation d'un joueur. Le critère de la formation pourrait également intervenir dans la répartition des produits de droits télévisés.

Mieux valoriser l'action des clubs formateurs, y compris financièrement grâce à une négociation collective, est le dernier levier de rénovation de la formation à la française.

6. L'arrêt du 16 mars 2010 de la Cour de justice de l'union européenne (CJUE) « Olivier Bernard », établit en effet le « coût réel » comme montant de référence pour l'indemnisation.

PARTIE N°2 : DES RÉGULATIONS RENFORCÉES POUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL

Proposition n°3 : conforter la DNCG au sein de la fédération en rendant publiques ses décisions et simplifier la chaîne du contentieux sportif.

1. LE CONSTAT : UN CONTRÔLE DE GESTION EFFICACE ET LÉGITIME QUI PEUT ÊTRE RENFORCÉ

L'efficacité de la régulation financière dans le football français est internationalement reconnue. Le travail de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) – qui en est la cheville ouvrière – est largement reconnu. Créée en 1992, elle a pour mission de veiller à la bonne gestion des clubs et d'éviter que les compétitions ne soient perturbées par des dépôts de bilan en cours de championnat.

Son efficacité, son professionnalisme et sa légitimité sont reconnus : aucun dépôt de bilan n'est jusqu'ici intervenu en cours de saison, ses décisions n'ont jamais été invalidées, pour l'heure, par la juridiction administrative et les sanctions qu'elle prononce sont graduées et dissuasives. Pour la commission, il est donc nécessaire de continuer dans cette voie et de renforcer la transparence sur les éléments financiers des clubs afin de promouvoir une professionnalisation accrue.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONFORTER LA DNCG ET ACCÉLÉRER LE TRAITEMENT DU CONTENTIEUX

La commission a examiné si l'extension du champ des compétences de la DNCG était nécessaire, notamment pour l'application du *fair play* financier de l'UEFA en France.

En dépit du caractère parfaitement louable de l'initiative de l'UEFA et de la place éminente que la France joue traditionnellement dans la régulation du sport professionnel, la commission ne retient pas cette hypothèse : les contrôles exercés par la DNCG diffèrent par leur objet et leur portée de ceux que demande l'UEFA : la DNCG exerce un contrôle *a priori* aux effets immédiats et préventifs alors que le *fair play* financier demande un contrôle *a posteriori* à finalité curative et aux effets plus éloignés dans le temps.

En outre, le contrôle de gestion et le respect de l'équité à travers une « concurrence libre et non faussée » ne sont pas du même ordre et il n'apparaît pas du tout absurde que ces deux missions, complémentaires, s'exercent à des niveaux différents. Les niveaux sont complémentaires mais ne peuvent être convergents : il est étonnant que l'UEFA ne se soucie guère de la puissance financière considérable de certains clubs comme le *Real* de Madrid fondée non pas sur des investisseurs étrangers mais sur un endettement déraisonnable !

Enfin, un essor du champ de contrôle serait inconciliable avec les moyens à la disposition de la DNCG, composée d'experts bénévoles. Pour autant, la mise en place du *fair play* financier rendra sans doute inéluctable une harmonisation des dispositifs nationaux de contrôle financier des clubs, à moyen terme. C'est pourquoi, la commission propose que la France la porte dans une initiative européenne (*cf. infra*).

La commission a également examiné si la DNCG devait être maintenue comme structure interne de la Fédération française de football ou si elle devait évoluer vers un statut d'autorité indépendante comme plusieurs rapports l'ont proposé⁷. Elle n'a pas retenu cette piste car l'autonomie de jugement est déjà garantie à la DNCG par l'article L.132.2 du Code du sport⁸. Il y avait, en outre, une certaine incohérence à « sortir du giron fédéral » une initiative particulièrement réussie du mouvement sportif !

Il est en revanche nécessaire de simplifier la chaîne du contentieux. Des situations économiques critiques récentes ont montré combien la durée des procédures d'appel, de médiation et de contentieux pouvait avoir des conséquences peu propices à la pérennité des structures, aux intérêts des joueurs et aux ressources des collectivités locales.

3. LA PROPOSITION : ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE, LA RESPONSABILITÉ ET LA SIMPLICITÉ

Pour conforter le rôle et la place de la DNCG, il est nécessaire de rappeler clairement la capacité de la DNCG de rendre publiques ses décisions et de les signer. Cela renforcera la transparence et la responsabilité de l'institution. Il va de soi que la transparence ici évoquée ne porte pas sur les informations dont la publication serait de nature à porter atteinte aux intérêts de l'entreprise, à ceux des joueurs et à l'équité sportive. Mais ces informations qui peuvent figurer dans les comptes-rendus des échanges entre les clubs et la commission ne figurent pas dans celles-ci.

De plus, pour adapter les procédures au rythme du football professionnel, la commission propose de supprimer la procédure de conciliation relevant du Comité national olympique du sport français (CNOSF) en donnant, après épuisement des voies de recours interne compétence exclusive à la juridiction administrative, lorsque le contentieux porte exclusivement sur la situation économique et financière des clubs professionnels relevant de la DNCG (cette proposition ne s'appliquerait donc pas aux autres champs de conciliation dévolus au CNOSF).

7. Rapport d'information n°2015 de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le fair-play financier européen et son application au modèle économique des clubs de football professionnel français / M. Thierry Braillard ; MME Marie-Georges Buffet ; M. Pascal Deguilhem et M. Guénhaël Huet, Députés. Rapport d'évaluation de la politique publique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur / M. Rémi Duchêne, IGA, M. Pierre Lepetit, IGF et M. Bertrand Jarrige, IGJS. Rapport du groupe de travail du Sénat sur l'éthique du sport / M. Dominique Bailly, sénateur.

8. Article L.132.2 du Code du sport : « Les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, assurant le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives participant aux compétitions qu'elles organisent. Cet organisme a pour objectif d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions ».



4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION

La mise en œuvre du premier volet de cette proposition est de la responsabilité de la Fédération française de football, dans le cadre de l'actualisation de la convention d'application entre la Fédération française de football et la Ligue de football professionnel. Quant à la réalisation du deuxième volet de cette proposition, elle relève du Parlement et du ministère des sports.

Proposition n°4 : renforcer la régulation du marché des transferts et l'encadrement de l'activité des agents sportifs.

1. LE CONSTAT : LA CROISSANCE DES MONTANTS EN JEU DANS LES TRANSFERTS EST PORTEUSE DE RISQUES

Les montants financiers importants et croissants en jeu dans les transferts de joueurs alimentent la détérioration de l'image et des valeurs du sport professionnel dans l'opinion publique. En effet, le montant déclaré des indemnités de transfert aurait atteint au plan mondial 2,5 Mds € en 2013. Il est concentré à plus de 80 % sur les cinq plus grands championnats européens. Il confirme que la mobilité des joueurs représente un pan significatif de l'économie du sport et trouve place dans la stratégie des clubs en recherche de gains de compétitivité rapides.

La commission estime nécessaire l'instauration d'un cadre de régulation plus rigoureux. En effet, ce système fait courir des risques au football professionnel : risques de blanchiment en raison de l'opacité des transactions, risques de fraude fiscale et sociale, risques juridiques liés à l'instabilité contractuelle en raison de l'incitation à organiser le maximum de transferts, affaiblissement de l'équité et de l'éthique sportive, etc. En outre, la Fédération française de football a rencontré certaines difficultés pour assurer, par délégation de l'État, sa mission de contrôle des conditions d'exercice de la profession d'agent sportif. Le système doit donc être amendé.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONTINUER À AGIR POUR LA RÉGULATION AU NIVEAU NATIONAL ET INTERNATIONAL

La France est traditionnellement aux avant-postes de la régulation en matière sportive grâce à l'instauration d'un contrôle de gestion des clubs, à la création de dispositifs coercitifs d'interdiction de recrutements, à l'interdiction de détenir ou d'être dirigeant de plus d'une société sportive et à l'assujettissement des agents sportifs au dispositif anti-blanchiment.

Ces avancées doivent être poursuivies. Au niveau international, la régulation du marché économique des transferts de joueurs relève de dispositions européennes issues d'un travail conjoint entre la Commission européenne, l'Union des associations européennes de football (UEFA) et la *Fédération internationale de football association* (FIFA). La commission propose que la France prenne l'initiative d'un renforcement des règles de transferts à cet échelon. Au niveau national, il est nécessaire d'améliorer les dispositifs de régulation en vigueur et de remédier aux dysfonctionnements des mesures de contrôle de l'activité des agents sportifs.

3. LA PROPOSITION

Pour réguler les flux financiers liés aux transferts des joueurs, la commission émet une proposition double : mettre en place une chambre de compensation pour les transactions de transferts et réformer les modes de rémunération des agents sportifs.

Créée sous l'égide de la Ligue professionnelle de football, la chambre de compensation serait un organe de transparence assurant la traçabilité des opérations de transferts. Les caractéristiques techniques de ce mécanisme de centralisation des transactions devraient faire l'objet d'une étude d'impact préalable juridique et financière. En effet, si sa pertinence est évidente pour les flux de clubs à clubs, elle est moins assurée dans le cas où l'agent sportif est rémunéré exclusivement par le joueur.

La refonte des modalités de rémunération des agents sportifs fait débat. Certains soutiennent le principe de la rémunération de l'agent sportif exclusivement par le joueur, en vigueur avant la loi du 9 juin 2010. Cette pratique diminuerait les risques de conflit d'intérêt et permettrait de qualifier cette commission en frais professionnels pour les joueurs, mais, d'une part, cela placerait la France dans une situation isolée et en outre, tous les présidents de clubs nous ont indiqué que ce système est systématiquement contourné. Il ne marche pas.

La commission privilégie donc le pragmatisme qui préside à la rémunération des agents d'artistes par exemple : leur rémunération peut être assurée soit par l'artiste, soit par la structure culturelle soit par les deux selon une règle de partage librement fixée entre eux.

Pour mieux contrôler et réguler les rémunérations des agents, la commission propose **d'instaurer un principe d'exclusivité du mandat conféré à un agent sportif**. Un joueur ou un entraîneur ne pourront pas recourir à un autre agent pour des opérations de placement⁹ tant que le mandat en cours est valide ou n'a pas été formellement dénoncé. De plus, faire entrer la profession d'agent sportif dans la catégorie des activités commerciales au sens de l'article L7121-11 du Code du travail serait une importante source de clarification : tout litige relatif à cette activité serait porté devant le tribunal de commerce. L'agent sportif serait, de plus, contraint à tenir un registre sur son activité de placement et à le tenir à disposition des agents de contrôle de l'administration et de la Fédération française de football.

Il serait en conséquence nécessaire d'actualiser le régime des sanctions administratives et pénales¹⁰ à l'encontre des agents sportifs en infraction à ces nouvelles règles.

Enfin, pour remédier aux difficultés rencontrées par la Fédération française de football pour contrôler cette profession, la commission propose de renforcer la procédure de délivrance des licences d'agents sportifs. Les agents bénéficiaires d'une licence devraient déclarer, dans un délai d'un mois, tout changement intervenu depuis la date de leur inscription auprès de la fédération délégataire, sous peine de radiation de la liste nationale des agents¹¹.

9. La notion de « placement » s'applique aux agents d'artistes, au sens de l'article L.5121-1 du Code du travail.

10. La commission s'inspire de l'article R.7121-50 du Code du travail qui punit l'exercice indu de la profession d'agent artistique, en cas de récidive, d'une peine de prison de six mois et/ou d'une amende de 3750 €.

11. Cette mesure disciplinaire de suspension de la licence par la fédération affiliée donnerait alors lieu à l'application de l'article L.222.9 alinéa 3 du Code du sport, prévoyant l'interdiction d'obtenir ou détenir une licence d'agent sportif « s'il a fait l'objet de sanction disciplinaire au moins équivalente à une suspension par la fédération délégataire ».

4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION

Les pouvoirs publics auraient la responsabilité de modifier ou compléter les dispositions relatives à l'encadrement et aux conditions d'exercice de la profession d'agent sportif, ressortant des articles L222-5 à L222-22 du Code du sport, édictées par la loi n° 2010-626 du 9 juin 2010.

La création d'une chambre de compensation des transactions financières des opérations de transfert pourrait, quant à elle, faire l'objet d'un protocole entre les acteurs du football concernés : Fédération française de football, Ligue de football professionnel, organisations représentatives des joueurs et des agents.

La commission est bien consciente des précautions à prendre. En effet, réguler l'exercice d'une activité professionnelle dans un domaine d'activités nécessite de réaliser une étude d'impact préalable et de créer les conditions du dialogue social avec l'ensemble des organisations professionnelles concernées. Mais, au-delà de ces précautions élémentaires, il paraît indispensable de réformer pour le rationaliser ce secteur d'activité du sport professionnel.

Proposition n°5 : lancer une initiative européenne pour mieux réguler le sport professionnel aux niveaux européen et international.

1. LE CONSTAT : CONTINUER À PROMOUVOIR UNE APPROCHE HUMANISTE DU SPORT

La France est traditionnellement innovante et exemplaire pour la promotion de l'humanisme dans le sport : elle a mis en place des législations pour prémunir le sport de certaines dérives notamment à travers la lutte contre le dopage, la reconnaissance du « double projet » sportif et scolaire des sportifs de haut niveau, l'encadrement des paris en ligne, le contrôle de gestion des clubs professionnels, l'interdiction de la tierce propriété des sportifs qui croît en Amérique latine, au Portugal et en Espagne. Ce rôle de précurseur, largement salué, y compris à l'échelon européen, doit continuer à être pleinement assumé.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : ENGAGER UNE SÉRIE D'INITIATIVES SECTORIELLES VIS-À-VIS DES ÉTATS-MEMBRES ET DE L'UNION EUROPÉENNE

Plusieurs difficultés concernant le football professionnel, notamment l'extension de sa régulation, ne peuvent être durablement traitées que dans le cadre européen.

Forte de la contribution de ceux de ses membres familiers des institutions européennes, la commission privilégie une approche ciblée sur des points de la doctrine de la Commission européenne en matière de « spécificité sportive ». Cette approche sectorielle lui est apparue plus prometteuse qu'une démarche globale de révision des traités car la Commission européenne et les États-membres ne sont aujourd'hui pas enclins à ouvrir des négociations sur la compétence d'appui¹² conférée par le Traité de Lisbonne (2009)¹³ à l'Union européenne.

12. Article 165 du TFUE. Le traité de Lisbonne a ainsi créé les bases d'un encadrement plus strict du sport par l'Union européenne, pour « 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 ». Ce principe de « spécificité sportive » consacré par l'article 165 du TFUE venait confirmer les premières bases données par le Traité d'Amsterdam, le Conseil européen de Nice en 2000, ou encore le Livre Blanc de 2007.

13. Le rapport d'évaluation des politiques publiques sur l'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur de l'IGA, l'IGF et l'IGJS se prononçait sur l'intérêt qu'il y aurait à ce que « la commission européenne précise dans une communication et, si nécessaire, dans un règlement d'exemption, comme elle l'a fait en ce qui concerne les services sociaux d'intérêt général, les conditions et les limites dans lesquelles les fédérations sportives peuvent, en édictant des règles d'organisation des compétitions, restreindre la concurrence et la liberté de circulation au sein de l'Union européenne ».

3. LA PROPOSITION : PROMOUVOIR QUATRE CHANTIERS DE RÉGULATION PRIORITAIRES

La France pourrait porter une série d'initiatives sur les mesures de régulation prioritaires.

Le déploiement du *fair play* financier, sous la responsabilité de l'UEFA, nécessite que l'UEFA et l'EPFL (*European Professional Football Leagues*) créent les conditions à terme d'une « DNCG européenne ».

Pour réguler le marché des transferts, il est nécessaire de réactualiser l'accord conventionnel de 2001 entre la Commission européenne, l'UEFA et la FIFA. Ses conditions d'application ont en effet été dénoncées par la FIFPRO (Fédération internationale des associations de footballeurs professionnels) comme étant « trop déséquilibrées » au profit des clubs et au détriment des joueurs.

L'interdiction complète de la tierce propriété des joueurs est rendue nécessaire par des considérations éthiques, économiques et sportives. La France, pourrait mobiliser ses partenaires pour interdire cette pratique à l'échelle de l'Union. Il serait utile d'associer l'UNESCO à la démarche, procédure qui a fait ses preuves dans la lutte contre le dopage.

La ratification d'une Charte sportive européenne mentionnée par le Traité de Lisbonne pourrait également être relancée, ainsi que la mise à jour et le renforcement de la convention européenne sur la violence et les débordements de spectateurs lors de manifestations sportives, adoptée en 1985 sous l'égide du Conseil de l'Europe.

4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION

Dans le sillage de la dynamique de coopération de la commission, la commission suggère la mise en place au niveau national d'une cellule d'appui entre les principaux acteurs concernés (Parlement, Gouvernement, autorités du football) afin de coordonner les stratégies à promouvoir sur ce dossier.

PARTIE N°3 : BÂTIR UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE DU FOOTBALL EN FRANCE

Dans la perspective de l'Euro 2016, le nouvel élan du football professionnel en France nécessite une évolution de son modèle économique, une professionnalisation de ses modes de gestion et une consolidation de ses équilibres financiers.

De multiples pistes ont été ouvertes, comme en témoigne la richesse des documents de séance annexés au présent rapport. Toutefois, par souci d'opérationnalité et pour s'inscrire dans la perspective transversale au rapport de l'organisation de l'Euro 2016, la commission a concentré ses propositions sur quelques domaines déterminants pour faire franchir une nouvelle étape à la modernisation du football professionnel : les fonds propres des clubs, les cotisations sociales portant sur les rémunérations des joueurs, la modernisation de la gestion des enceintes sportives et les pistes d'évolution concernant la taxation des recettes de billetterie.

Dans cette optique, il est de la responsabilité des pouvoirs publics de donner aux acteurs du football professionnel en France ce dont ils ont besoin pour les années qui viennent : de la lisibilité, de la clarté et de la prévisibilité en matière de prélèvements obligatoires. Ce sont les conditions pour que les clubs soient les acteurs de leur propre modernisation, en particulier quant à leurs modèles économiques.

Toutefois, dans un esprit de responsabilité partagée, ces simplifications et ces allègements ne se conçoivent pas sans contreparties. Il est nécessaire de les clubs assument pleinement leurs responsabilités économiques, sociales, éducatives et citoyennes. Plusieurs pistes évidentes et peu onéreuses sont ouvertes : meilleure association des *supporters* à la vie et à la gouvernance des clubs, modernisation des structures de gouvernance des clubs par la généralisation des comités des rémunérations, des comités d'audit et des administrateurs indépendants, implication active dans la gestion des enceintes, négociations régulières entre partenaires sociaux, maîtrise de la masse salariale en la faisant passer de 70 % à 60 % des budgets des clubs, encore loin des 50 % prévalant en Allemagne.

Proposition n°6 : renforcer les fonds propres des clubs grâce à une ouverture et une diversification de leurs structures capitalistiques.

1. LE CONSTAT : DES FONDS PROPRES À RENFORCER

La commission observe que des difficultés financières sont apparues durant les dernières saisons, pour certains clubs, notamment depuis la crise de 2008. Un signe évident en est le creusement du déficit : de

2008 à 2011, le déficit global des clubs de Ligue 1 est passé de 500 M € à 1,64 Md €. Depuis 2011, la courbe s'est inversée et les efforts des clubs semblent porter leurs fruits puisque les déficits cumulés des clubs ont été réduits.

La réduction des fonds propres des clubs est préoccupante : leur somme a été divisée par deux depuis 2008. Or les fonds propres sont indispensables pour investir à long terme et éviter une dépendance à l'endettement.

Néanmoins, la santé financière des clubs est globalement satisfaisante par comparaison avec les championnats étrangers. Ainsi, grâce au modèle français de contrôle de gestion, la plupart des clubs professionnels ont un niveau d'endettement supportable. Durant la saison 2011-2012, les dettes cumulées des clubs français se sont élevées à 151 M €. Elles sont limitées par rapport à celle des clubs britanniques (4 Mds €) et espagnols (3,6 Mds €).

2. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE

Le capital des clubs, pour renforcer leurs fonds propres, doit d'urgence être diversifié et consolidé.

L'augmentation des fonds propres des clubs, notamment par l'ouverture du capital à de nouveaux investisseurs privés et institutionnels, est de nature à répondre aux défis présentés par la faible diversification des recettes des clubs et à l'augmentation de la masse salariale. La commission appelle en conséquence l'attention des acteurs du football professionnel sur la nécessité d'attirer les investisseurs, y compris ceux qui sont traditionnellement éloignés du football, vers les clubs et de faciliter autant que possible leur information et, le cas échéant, leur intégration dans le projet sportif et économique du club. Les entreprises de taille intermédiaires (ETI) pourraient être incitées à rejoindre les actionnaires des clubs, comme c'est le cas en Allemagne.

En outre, un tel processus d'ouverture du capital et de renforcement des fonds propres serait aussi l'occasion d'offrir aux *supporters* l'occasion d'être mieux associés aux destinées de leurs clubs. Cet « actionnariat populaire » ne peut être la panacée mais doit être une des voies de meilleure gestion des clubs et de plus étroite association des *supporters* aux clubs. L'ouverture des capitaux des clubs est évidemment de la première responsabilité de ceux-ci.

Proposition n°7 : faire évoluer le régime des cotisations sociales portant sur les rémunérations des joueurs.

1. LE CONSTAT : UN DÉSAVANTAGE COMPARATIF POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS

À la lumière des comparaisons avec les autres championnats européens, le montant des charges sociales pesant sur les rémunérations des joueurs professionnels constitue un désavantage comparatif pour les performances des clubs français dans un contexte de compétition et de mobilité internationales aiguës. Ainsi, la part patronale des charges sociales pesant sur une rémunération de 1 800 000 euros est de 12 000 euros en Allemagne et 504 000 euros en France.

En outre, la façon dont sont calculées les charges sociales ne paraît pas non plus adaptée à la nature de l'activité des joueurs professionnels. En conséquence, une évolution du régime des charges sociales pesant sur les rémunérations des joueurs paraît nécessaire. Il en va du dynamisme de nos clubs.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONSERVER LES TALENTS NATIONAUX

Pour renforcer l'attractivité et la compétitivité de nos clubs et enrayer la dégradation de notre classement UEFA, il est nécessaire de prendre des initiatives vigoureuses dans un esprit de responsabilités partagées. Moduler les charges sociales pesant sur les rémunérations des joueurs serait un des nombreux facteurs capables d'améliorer la compétitivité du football professionnel français.

Le dispositif du Droit à l'image collective (DIC), supprimé par le législateur en 2010, a montré ses limites. **Il est aujourd'hui nécessaire de dépasser la controverse sur le rétablissement du DIC et de trouver un mode équitable de modulation des cotisations sociales tout en veillant à l'équilibre des comptes sociaux.**

Renforcer l'attractivité du championnat français ne se réduit pas à une question commerciale. Il s'agit de se donner les moyens de conserver dans le championnat national les joueurs formés localement, y compris sur fonds publics, de limiter la fuite des talents à l'étranger et de renforcer l'identification des *supporters* à leurs joueurs.

3. LA PROPOSITION : RAPPROCHER ET SIMPLIFIER LES RÉGIMES DE COTISATIONS SOCIALES ENTRE SPORTIFS PROFESSIONNELS ET ARTISTES DE SPECTACLES

Pour la commission, il s'agit de faire converger le régime social des joueurs de celui des artistes de spectacle. En effet, la nature des activités des joueurs de football professionnels se rapproche, par certains aspects, de celle des artistes du spectacle (le terme recouvre les artistes qui se produisent en public : artistes lyriques, comédiens, danseurs, etc.) : les footballeurs professionnels se produisent régulièrement devant un public mais créent également de la valeur grâce à leur image. En conséquence, il conviendrait de rapprocher les modes de cotisations sociales.

Il s'agirait là d'une évolution sensible de la façon dont les sportifs professionnels seraient considérés par la société, dans la droite ligne d'un rapprochement entre culture de l'esprit et culture du corps. Cette évolution du regard de la société sur ses sportifs entraînerait en effet une nouvelle valorisation des sportifs professionnels et de leur contribution à la vie collective.

Il convient de préciser que les régimes des charges sociales seraient rapprochés sans que le statut des joueurs de football soit aligné sur celui des artistes, qui relèvent du code de la propriété intellectuelle. La commission a en effet entendu ne pas préjuger d'éventuels travaux de long terme sur la création d'un statut spécifique du sportif professionnel. Le rapprochement des régimes de charges sociales ne peut équivaloir à une uniformisation complète au regard du droit du travail.

Le régime applicable aux artistes de spectacle repose sur une distinction entre deux types de rémunération : le salaire et la redevance. Conformément au principe posé par l'article L7121-3 du Code du travail, les artistes de spectacle sont présumés exercer leurs prestations dans le cadre d'un contrat de travail. Ils perçoivent à ce titre un salaire, qui est soumis aux cotisations du régime général de la Sécurité sociale. Toutefois, l'article L7121-8 du Code du travail prévoit que ces artistes peuvent bénéficier, de la part de leur employeur, d'un élément de rémunération complémentaire, qui ne constitue pas un salaire mais une redevance, et qui est fonction du produit de l'exploitation, en dehors de sa présence physique, de l'enregistrement de ses prestations. Ces redevances sont variables et constituent, pour les artistes, des revenus du patrimoine. À ce titre, ces redevances sont assujetties à la contribution sociale sur les revenus du patrimoine et non pas à l'impôt sur le revenu.

La distinction entre salaire et redevance peut à bon droit être appliquée aux rémunérations des joueurs. Elles se décomposent entre, d'une part, la rémunération de la production de l'activité du joueur professionnel (jouer en compétition) qui requiert sa présence physique au sein de l'équipe et relève d'un lien de subordination caractérisée et, d'autre part, des recettes de commercialisation de l'image collective de l'équipe¹⁴. La jurisprudence a reconnu que le régime des artistes du spectacle est applicable à des sportifs pratiquant des disciplines individuelles (cyclisme, boxe). Rien ne devrait s'opposer à ce que cette reconnaissance soit étendue aux professionnels des sports collectifs.

Après avoir étudié en détail l'origine et la composition des recettes des clubs, la commission propose que le versement d'une partie de la rémunération des sportifs prenne la forme d'une redevance définie selon le mécanisme suivant.

14. Ce point a été confirmé par le Conseil constitutionnel dans sa décision n°2004-507 du 9 décembre 2004.

Chaque club pourrait définir un taux de redevance applicable à la rémunération des joueurs. Ce taux de redevance serait calculé selon le ratio entre les recettes éligibles et le chiffre d'affaires d'exploitation total. Il serait collectif et non individuel. Dans ce dispositif, les recettes éligibles seraient l'ensemble des recettes des clubs non liées à la présence physique des joueurs mais qui résulte de l'exploitation de toute ou partie de l'image de l'équipe. Seraient concernées les recettes du club issues notamment des contrats de *sponsoring*, d'image, de *merchandising* et des ventes de droits audiovisuels différés. Cette redevance pourrait être définie en début de saison et versée sous forme d'avance. Elle ferait l'objet d'une éventuelle régularisation en fin de saison en cas d'une surévaluation ou d'une sous-évaluation.

Ainsi, pour chaque club, le taux de redevance serait variable chaque saison. Conformément à la circulaire N°DSS/5B/2012/161 du 20 avril 2012 la partie de rémunération versée sous forme de redevance serait assujettie à la contribution sociale sur les revenus du patrimoine au taux global de 15,5 %. Les contributions sociales seraient recouvrées par les clubs.

Cette évolution éviterait un retour au DIC. Eu égard au régime appliqué aux artistes de spectacle, le dispositif du droit à l'image collective des sportifs professionnels supprimé en 2010, tout en prétendant s'en prévaloir, s'en écartait sur des aspects essentiels validés par la jurisprudence constante du régime des artistes, au point d'enlever toute pertinence à cette assimilation.

L'article L7123-6 du Code du travail dispose en effet que « *la rémunération due à l'artiste à l'occasion de la vente ou de l'enregistrement de son interprétation, exécution ou présentation par l'employeur ou tout autre utilisateur n'est pas considérée comme salaire dès que la présence physique de l'artiste n'est plus requise pour exploiter cet enregistrement ; que cette rémunération n'est pas fonction du salaire reçu pour la production de son interprétation, exécution ou présentation mais est directement liée au produit de la vente ou de l'exploitation de cet enregistrement* ». Le DIC avait bien repris la distinction entre ce qui relevait du salaire du joueur versé par le club et de la rémunération liée à la commercialisation par le club de l'image collective de l'équipe. Toutefois le montage du dispositif s'opposait aux principes et à la jurisprudence constante appliqué au régime des artistes sur plusieurs points. D'abord, le caractère forfaitaire (30 %) dans la rémunération du joueur de la part correspondant à l'exploitation de l'image n'était pas conforme. Ensuite, il n'y avait pas de corrélation entre cette part de rémunération liée à l'image et les recettes financières effectives et objectivables de cette exploitation de l'image collective de l'équipe dans les situations où sa présence physique n'est pas requise. Enfin, il y avait une déconnexion avec la réalité économique, les retombées de l'exploitation de l'image collective de l'équipe étant différenciées dans le temps, selon les niveaux de compétition et les clubs...

Cette conception du dispositif DIC ne répondait donc pas aux conditions posées par les articles L7121-8 et L7123-6 du Code du travail pour identifier les sommes pouvant être véritablement qualifiées de redevances. Dans ces conditions, le législateur, suivi de la Cour des comptes, a considéré qu'il s'agissait en substance d'un élément de salaire exonéré de charges sociales, impliquant un principe de compensation en application de l'article L131-7 du Code de la sécurité sociale.

Il ne s'agirait donc pas d'un mécanisme d'exonération ou de réduction de cotisations sociales au sens de l'article L131-7 du Code de la sécurité sociale. L'État n'aurait pas d'obligation de compensation financière auprès des organismes de sécurité sociale. Il n'est en effet pas contestable que les redevances perçues par les artistes pour l'exploitation de leurs prestations en dehors de leur présence, dès lors qu'elles sont bien fonction des recettes d'exploitation, constituent des revenus du patrimoine. Elles ne sont donc pas soumises aux prélèvements applicables sur les salaires, mais à un prélèvement global actuellement limité à 15,5 %.

4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE : UNE NÉGOCIATION TRIPARTITE

La réalisation de cette proposition est de la responsabilité première du Parlement et du gouvernement.

En particulier, les modalités précises de cette évolution et leur impact sur les finances sociales sont à déterminer en lien avec les ministères chargés de l'économie et des finances et celui des affaires sociales. Pour la commission, il est nécessaire de préciser que le taux de redevance serait à fixer par club et non par joueur, que la part de rémunération du joueur qui serait versée sous forme de redevance devrait être plafonnée et que ce passage aux rémunérations devrait se faire en toute transparence. **Cette modulation des cotisations sociales doit avoir pour contrepartie un surcroît de transparence dans les rémunérations des joueurs.**

La commission considère également comme essentielle à la réussite de cette évolution la tenue de négociations tripartites (ministères, Ligue de football professionnel ou représentants des clubs professionnels, syndicats des joueurs et des entraîneurs). Il s'agit là d'une autre contrepartie : l'évolution des régimes de cotisations sociales doit conduire à une plus grande démocratie sociale dans les entreprises sportives. Cette négociation aurait pour vocation notamment de déterminer :

- le plafond de la part de la rémunération qui serait versée sous forme de redevance ainsi qu'un éventuel seuil de déclenchement ;
- les modalités de calcul de cette redevance ;
- la contribution de prélèvements sur cette redevance à la caisse de prévoyance pour l'attribution d'un pécule et aux assurances sociales (cotisations accidents de travail, maladie, chômage et retraite) ;
- l'articulation entre exploitation de l'image collective et exploitation de l'image individuelle pour les joueurs ;
- l'éventuelle extension de cette disposition aux entraîneurs.

Pour traduire cette évolution dans les textes, il serait nécessaire que l'administration actualise la circulaire interministérielle du 28 juillet 1994 relative à la situation des sportifs au regard de la sécurité sociale et du droit du travail, qui n'a entériné la jurisprudence rappelée ci-dessus que pour les seuls sportifs professionnels pratiquant des disciplines individuelles. Il faudrait également modifier les contrats entre les joueurs et leurs clubs, et il serait utile que cette démarche soit encadrée par des conventions ou accords collectifs. De plus, un article législatif pourrait être adopté pour transposer expressément aux sportifs professionnels les dispositions des articles L7121-8 et L7123-6 qui définissent les règles applicables respectivement aux artistes et aux mannequins.

Proposition n°8 : mettre à profit l'expérience acquise par les acteurs impliqués dans la préparation de l'Euro 2016 pour améliorer la gestion des stades en responsabilisant les clubs, les collectivités et les exploitants et en développant leur coopération.

1. LE CONSTAT : L'EURO 2016 RÉCLAME UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE DANS LA GESTION DES STADES

L'accueil par la France de l'Euro 2016 porte l'ambition de la modernisation du parc des stades français. Elle s'inspire de l'organisation de la Coupe du Monde de football en Allemagne en 2006 pour mettre à profit la prise de conscience par les acteurs du football français de certains retards en matière de grands équipements sportifs. Ceux-ci sont désormais perçus comme garants de la compétitivité économique des clubs professionnels grâce aux revenus nouveaux qu'ils sont susceptibles de générer.

L'organisation de l'Euro 2016 va susciter la construction de quatre stades entièrement neufs et la modernisation de cinq stades existants. Cet effort mobilise tous les acteurs et représente un investissement tangible de 1,5 Md € d'origine publique et privée. À la faveur de ces projets, notamment ceux réalisés dans le cadre d'un partenariat public-privé, le modèle traditionnel qui prévalait en France mettant la collectivité toute à la fois investisseur, propriétaire et gestionnaire face au club résident évolue vers un modèle nouveau dans lequel le club utilisateur travaille avec un exploitant privé du stade dans une relation au milieu de laquelle la collectivité – encore majoritairement propriétaire – est amenée à arbitrer les relations autour de l'occupation de l'équipement.

Aujourd'hui, l'exploitation du stade repose de plus en plus souvent sur une relation tripartite dont la réussite nécessite qu'un réel partenariat se développe entre les parties prenantes. Partout en Europe, comme le montrent les comparaisons internationales consignées dans les annexes, la modernisation des équipements sportifs impose une responsabilisation et une coopération des acteurs impliqués dans le projet de stade dès son initiation et jusqu'à son exploitation. Les retombées économiques de l'exploitation d'un équipement sportif ne se décrètent pas au prétexte de sa modernité, elles se construisent. L'optimisation de ces retombées passe par une professionnalisation des acteurs en présence et une meilleure connaissance par chacun des contraintes de ses deux partenaires. La commission identifie la nécessité, pour chacun des acteurs, d'élever son « niveau de jeu » pour une gestion active et non passive du stade.

2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : VERS LA MODERNISATION DE LA GESTION DES STADES

La modernisation des modes de gestion des stades est l'objectif cardinal que la commission identifie. Elle a également examiné les objectifs intermédiaires.

Le premier d'entre eux est de **créer les conditions de cette responsabilisation et de cette coopération entre les parties prenantes afin d'éviter les surdimensionnements d'investissements**. La performance de l'exploitation d'un stade dépend de l'ampleur des retombées que les parties prenantes pourront se partager. La part des retombées de chacun dépend de son implication et de sa prise de risque dans le projet. Aujourd'hui, encore trop rares sont les clubs qui prennent le risque de l'exploitation directe ou partagée, préférant le statut de locataire occasionnel du stade avec un droit d'entrée prioritaire, certes en contrepartie d'un loyer non négligeable dans les nouveaux stades. Cette situation n'est pas de nature à responsabiliser le club sur l'activité du stade en dehors des jours de match, elle est aussi la conséquence d'une méconnaissance des enjeux de l'exploitation. En contrepartie, cette situation n'est pas de nature à favoriser l'implication du club à l'initiation du projet par le concepteur.

Le deuxième des objectifs intermédiaires est d'**élaborer, pour chaque enceinte, une compréhension partagée des enjeux d'exploitation et d'explorer les voies juridiques, techniques, opérationnelles nouvelles de l'implication plus grande de tous les acteurs dans l'exploitation des stades aux côtés des exploitants privés**. L'exploration de nouvelles méthodes de gestion, de relation client et de *marketing* direct est à cet égard déterminante.

Une condition essentielle de la réussite de ces modernisations est d'établir la confiance entre les parties prenantes grâce à une élaboration commune des objectifs poursuivis en commun. En particulier, de nouvelles compétences professionnelles encore trop souvent sous-estimées dans le football professionnel doivent être acquises, notamment dans les fonctions d'accueil, de gestion de billetterie, de planification, de tarification ou encore de *marketing* et de *merchandising*.

En effet, la programmation des événements accueillis par l'équipement est capitale pour optimiser son exploitation. Celle-ci n'est pas toujours aisée à concevoir lorsque les calendriers sportifs et la programmation des matches tardivement publiés réduisent les disponibilités pour la programmation d'événements non sportifs. L'acquisition de capacités de planification supérieures est nécessaire pour articuler événements sportifs et événements non sportifs.

3. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE

Les retours d'expériences accumulés au cours de la préparation de l'Euro 2016 méritent d'être partagés avec l'ensemble des acteurs du football afin de mettre en œuvre des solutions efficaces pour la compétition et pour la période qui la suivra. Plus largement, les leçons de l'expérience de la Coupe du monde de 1998 doivent elles aussi être tirées. Ainsi, on peut considérer que la manière avec laquelle ont été gérées la conception, la construction et l'exploitation du Stade de France représente, à bien des égards, tout ce qu'il

POUR UN
MODÈLE DURABLE DU
FOOTBALL FRANÇAIS

ne faut pas faire. Ou, plus précisément, ce qu'il ne faut plus faire : un contrat liant l'État au consortium, léonin à bien des égards, et prévoyant le versement d'une soulte annuelle par le budget de l'État c'est-à-dire par les contribuables, tant qu'un très hypothétique « club résident » n'y était pas domicilié et des conditions d'utilisation par les deux fédérations principalement concernées (football et rugby) proposant l'avis de celles-ci tant leur « manque à gagner » semble important. La commission retient un modèle inverse : négociation entre les parties en amont, contrat équitable et transparence.

Comme pour les autres questions, la commission privilégie le perfectionnement de solutions déjà existantes plutôt que la création de nouveaux outils : des instances existent depuis plusieurs années dans les Ligues professionnelles notamment. Il est aujourd'hui possible et utile de les adapter aux besoins de partage d'information, de coopération et de dialogue entre tous les partenaires de l'exploitation des stades.

Ainsi, le Comité Stratégique Stades de la Ligue de Football Professionnel est tout désigné pour assumer cette mission et ces évolutions avec succès à certaines conditions. Il est nécessaire qu'il s'ouvre aux représentants des collectivités, à leurs préoccupations et à leurs compétences ainsi qu'aux sociétés d'exploitation. Il est également indispensable qu'il oriente ses réflexions sur plusieurs points : acquisition des nouveaux outils d'exploitation et de planification, modalité d'intégration de toutes les parties prenantes, formation des personnels concernés au premier chef.

Proposition n°9 : préempter l'éventuelle évolution de la taxation sur les recettes de billetterie.

1. LE CONSTAT : LES RECETTES DE BILLETTERIE SONT STRUCTURELLEMENT LIMITÉES

Le football français pâtit de la faiblesse de ses recettes de billetterie et, plus généralement, d'exploitation des stades. Les comparaisons internationales le soulignent. Pour la saison 2011-2012, les recettes d'exploitation des stades étaient de 676 M € pour la *Premier League*, de 441 M € pour la *Bundesliga* et de 433 M € pour la *Liga* contre 124 M € d'euros pour la Ligue 1. En France, durant cette même saison, les recettes de stade sont les moins importantes des ressources des clubs loin derrière les droits de télévision (613 M €) et les recettes de *sponsoring* (184 M €).

La commission a identifié une série de raisons de cette particularité : moindre qualité de l'accueil, choix des horaires en fonction des impératifs de retransmission télévisuelle, grilles tarifaires à adapter, sécurité dans et autour des stades, faiblesse du sentiment d'appartenance au club ou encore modernité des infrastructures. Le facteur fiscal fait partie intégrante de ces facteurs notamment concernant la taxe sur les spectacles.

2. L'HYPOTHÈSE DE TRAVAIL : ÉVOLUER VERS LA TVA À TAUX RÉDUIT SUR LA BILLETTERIE ?

Une procédure dite « précontentieuse » est actuellement engagée à l'échelon européen concernant la taxe sur les spectacles. La commission se garde en conséquence d'émettre une proposition sur ce sujet et se contente d'avancer une hypothèse de travail.

Dans l'éventualité où cette taxe serait considérée comme introduisant des distorsions de concurrence et où les pouvoirs publics français choisiraient d'y renoncer, il conviendrait de lui substituer une TVA sur les recettes de billetteries, en privilégiant l'adoption du taux réduit pesant sur les autres spectacles sportifs et non sportifs.

Là aussi, la commission considère qu'il y a lieu de rapprocher les spectacles sportifs des autres spectacles au nom de l'unification des démarches culturelles telle qu'exposée dans l'introduction.

L'assujettissement des recettes de billetterie des matches de football explique en partie cette faiblesse. Les exonérations étant fréquentes et hétérogènes, cette taxe présente des risques de distorsion de concurrence entre les clubs de football : en Ligues 1 et 2, une large partie des clubs sont exonérés par les collectivités.

Cette taxe instaure également une différence de traitement entre les matches de football et les autres spectacles sportifs et non sportifs qui sont assujettis à la TVA au taux réduit de 5,5 %. En effet, sont exonérés de la taxe sur les spectacles 47 activités sportives ainsi que les spectacles de danse, de théâtre.

Il convient donc d'examiner le maintien de cette taxe et de préparer des scénarios d'évolution de ce régime fiscal afin de simplifier la fiscalité portant sur les spectacles sportifs, de remédier au mitage de son assiette et de favoriser le rapprochement entre culture de l'esprit et la culture du corps du point de vue du traitement fiscal.

3. MISE EN ŒUVRE ÉVENTUELLE DE CETTE HYPOTHÈSE

Cette évolution nécessiterait que l'administration fiscale, principale responsable de sa conception et de sa mise en œuvre, veille à plusieurs points.

D'une part, il est nécessaire que le régime adopté soit compatible avec les règles européennes. D'autre part, il est indispensable de mettre en place la compensation de cette baisse de recettes vis-à-vis des collectivités territoriales, l'État percevant la TVA alors que la taxe sur les spectacles l'est par les collectivités. Enfin, le passage de la taxe sur les spectacles à la TVA à taux réduit augmenterait mécaniquement les déductions fiscales pour les clubs : elle élargirait les déductions de TVA sur un volume plus important de charges ainsi que sur la taxe sur les salaires. Cela conduirait à une moindre recette de 16 M € pour les finances publiques. En tout état de cause, cet éventuel processus d'homogénéisation, de simplification et de réduction de la fiscalité pesant sur les clubs doit faire l'objet, de la part de leurs bénéficiaires, les clubs, de contreparties dans le domaine de leurs responsabilités citoyennes et sociales.

CONCLUSION : PROFESSIONNALISATION, RESPONSABILITÉ ET RAYONNEMENT POUR LE FOOTBALL EN FRANCE

Les travaux de la commission, menés dans un esprit d'ouverture, de liberté de parole et d'échanges constructifs, ont manifesté avec éclat toute la diversité, toute l'énergie et toute la passion des acteurs du monde du football. Par-delà les divergences entre ses membres, elle a œuvré à dégager un large socle de *consensus* pour établir solidement les bases d'un renouveau du modèle économique, social et citoyen du football amateur et professionnel dans notre pays. Pour ce faire, elle a exprimé la vision commune d'un football reposant sur des bases économiques saines, des règles de fonctionnement transparentes, des régulations rigoureusement appliquées, tant au plan national qu'international, ainsi que sur des valeurs citoyennes exemplaires pour la jeunesse.

Plutôt que de tendre à l'exhaustivité, elle a choisi de centrer ses propositions sur les questions urgentes et sur les solutions pragmatiques.

Professionalisation, responsabilité et rayonnement sont les trois maîtres-mots de son rapport.

Professionalisation car faire franchir un nouveau cap à la gestion des clubs, au fonctionnement des stades et à l'action des institutions publiques concernées lui a paru un facteur essentiel pour bâtir une compétitivité de long terme.

Responsabilité car simplifier et favoriser les initiatives du mouvement sportif, des entreprises et des travailleurs du sport nécessite des contreparties. Dans cet esprit, assumer plus pleinement ses responsabilités financières, sociales, citoyennes et civiques est la première des contributions à demander au monde du sport en échange des efforts consentis par la communauté nationale.

Rayonnement enfin car renforcer le football français pour lui permettre de tenir toute sa place lors de la grande fête de l'Euro 2016 est une priorité nationale. Le rayonnement du football français dans les quartiers, dans les familles, parmi les jeunes dans nos régions, dans le pays et, plus largement, sur tout notre continent constitue un objectif que tous les acteurs du football sont capables de relever s'ils agissent durablement ensemble.

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

INTRODUCTION : PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DES TRAVAUX	3
PARTIE N°1 : RÉAFFIRMER LES RESPONSABILITÉS SOCIALES ET CITOYENNES DU FOOTBALL	5
<i>Proposition n°1 : renforcer la sécurité et le civisme dans le football en associant fermeté et dialogue.</i>	5
1. LE CONSTAT : LA LUTTE CONTRE LES VIOLENCES ET L'INCIVISME DOIT ÊTRE AU CENTRE DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL	5
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : UN NOUVEAU PLAN D'ACTION EST NÉCESSAIRE	6
3. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE	6
<i>Proposition n°2 : conforter l'action de formation des clubs de football professionnel.</i>	9
1. LE CONSTAT : UN MODÈLE DE FORMATION RECONNU MAIS À RENFORCER	9
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : FORMER DES JOUEURS, DES TRAVAILLEURS ET DES CITOYENS	9
3. LA PROPOSITION : CONFORTER L'ACTION DE FORMATION DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL	10
4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION	10
PARTIE N°2 : DES RÉGULATIONS RENFORCÉES POUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL	12
<i>Proposition n°3 : conforter la DNCG au sein de la fédération en rendant publiques ses décisions et simplifier la chaîne du contentieux sportif.</i>	12
1. LE CONSTAT : UN CONTRÔLE DE GESTION EFFICACE ET LÉGITIME QUI PEUT ÊTRE RENFORCÉ	12
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONFORTER LA DNCG ET ACCÉLÉRER LE TRAITEMENT DU CONTENTIEUX	12
3. LA PROPOSITION : ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE, LA RESPONSABILITÉ ET LA SIMPLICITÉ	13
4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION	14
<i>Proposition n°4 : renforcer la régulation du marché des transferts et l'encadrement de l'activité des agents sportifs.</i>	15
1. LE CONSTAT : LA CROISSANCE DES MONTANTS EN JEU DANS LES TRANSFERTS EST PORTEUSE DE RISQUES	15
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONTINUER À AGIR POUR LA RÉGULATION AU NIVEAU NATIONAL ET INTERNATIONAL	15
3. LA PROPOSITION	16
4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION	17

<i>Proposition n°5 : lancer une initiative européenne pour mieux réguler le sport professionnel aux niveaux européen et international.</i>	18
1. LE CONSTAT : CONTINUER À PROMOUVOIR UNE APPROCHE HUMANISTE DU SPORT	18
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : ENGAGER UNE SÉRIE D'INITIATIVES SECTORIELLES VIS-À-VIS DES ÉTATS-MEMBRES ET DE L'UNION EUROPÉENNE	18
3. LA PROPOSITION : PROMOUVOIR QUATRE CHANTIERS DE RÉGULATION PRIORITAIRES	19
4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROPOSITION	19
PARTIE N°3 : BÂTIR UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE DU FOOTBALL EN FRANCE	20
<i>Proposition n°6 : renforcer les fonds propres des clubs grâce à une ouverture et une diversification de leurs structures capitalistiques.</i>	20
1. LE CONSTAT : DES FONDS PROPRES À RENFORCER	20
2. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE	21
<i>Proposition n°7 : faire évoluer le régime des cotisations sociales portant sur les rémunérations des joueurs.</i>	22
1. LE CONSTAT : UN DÉSAVANTAGE COMPARATIF POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS	22
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : CONSERVER LES TALENTS NATIONAUX	22
3. LA PROPOSITION : RAPPROCHER ET SIMPLIFIER LES RÉGIMES DE COTISATIONS SOCIALES ENTRE SPORTIFS PROFESSIONNELS ET ARTISTES DE SPECTACLES	23
4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE : UNE NÉGOCIATION TRIPARTITE	25
<i>Proposition n°8 : mettre à profit l'expérience acquise par les acteurs impliqués dans la préparation de l'Euro 2016 pour améliorer la gestion des stades en responsabilisant les clubs, les collectivités et les exploitants et en développant leur coopération.</i>	26
1. LE CONSTAT : L'EURO 2016 RÉCLAME UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE DANS LA GESTION DES STADES	26
2. LES OBJECTIFS DE LA PROPOSITION : VERS LA MODERNISATION DE LA GESTION DES STADES	27
3. LA PROPOSITION ET SA MISE EN ŒUVRE	27
<i>Proposition n°9 : préempter l'éventuelle évolution de la taxation sur les recettes de billetterie.</i>	29
1. LE CONSTAT : LES RECETTES DE BILLETTERIE SONT STRUCTURELLEMENT LIMITÉES	29
2. L'HYPOTHÈSE DE TRAVAIL : ÉVOLUER VERS LA TVA À TAUX RÉDUIT SUR LA BILLETTERIE ?	29
3. MISE EN ŒUVRE ÉVENTUELLE DE CETTE HYPOTHÈSE	30
CONCLUSION : PROFESSIONNALISATION, RESPONSABILITÉ ET RAYONNEMENT POUR LE FOOTBALL EN FRANCE	31