



HAL
open science

Le rapport Besson sur la compétitivité du sport professionnel français

Jacques Fontanel

► **To cite this version:**

Jacques Fontanel. Le rapport Besson sur la compétitivité du sport professionnel français. Maxence Fontanel; Jacques Fontanel. Géoéconomie des Jeux Olympiques : le sport, au coeur de la politique et de l'économie internationales, l'Harmattan, pp.131-142, 2009, Les Idées et les théories à l'épreuve des faits, 978-2-296-07489-7. hal-02873936

HAL Id: hal-02873936

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02873936v1>

Submitted on 25 Jun 2020

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

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

Le rapport Besson
sur la compétitivité du sport professionnel français.

Jacques Fontanel

In

Géoéconomie du sport
Le sport au cœur de la politique et de l'économie internationales
Maxence et Jacques Fontanel (Ed.)

L'Harmattan, Paris, 2009

Résumé : Eric Besson a écrit un rapport sur le compétitivité du football et du sport français. Le sport est un secteur économique florissant, plein d'excès, capable de proposer des règles du jeu nouvelles à l'économie de marché, en insistant à la fois sur la compétition, le patrimoine et l'internationalisation. Le sport devient un enjeu politique qui intéresse les gouvernements, dans un triple but : l'amélioration de leur image de marque, la réduction des tensions sociétales et sociales potentielles et l'ouverture à l'esprit fondamental de la compétition dans tous les secteurs de l'économie.

Eric Besson has written a report on the competitiveness of French football and sport. Sport is a flourishing economic sector, full of excesses, capable of proposing new rules of the game to the market economy, emphasising competition, heritage and internationalisation at the same time. Sport is becoming a political issue of interest to governments, with a threefold aim: improving their image, reducing potential societal and social tensions and opening up the fundamental spirit of competition in all sectors of the economy.

Mots clefs : sport professionnel, football, compétition sociale, économie du sport
Professional sport, social competition, sport economics.

Bonjour Jacques Fontanel,

Les informations concernant votre nouveau dépôt sur le portail HAL
(SAGA <http://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02873936>) sont :

Jacques Fontanel. Le rapport Besson sur la compétitivité du sport professionnel français.

. *Le sport au cœur de la politique et de l'économie internationales*, L'Harmattan, 2009

identifiant : hal-02873936

version : 1

mot de passe : hb@2ng#9

date de soumission : 2020-06-18 16:30:01

Ces informations vous seront nécessaires lors de vos éventuelles modifications sur cet article.

Ce document va maintenant être contrôlé : vérification du(des) fichier(s), saisie des métadonnées, etc...

Cordialement,

L'équipe du portail SAGA
HAL CCSD

Le football est le sport le plus populaire au monde. Il bénéficie d'un engouement considérable et les images qu'il suscite provoquent, en faveur des pays qui les utilisent, des sentiments positifs de beauté ou d'admiration au regard des résultats obtenus. Le football s'invite dans les négociations internationales qu'il a parfois la capacité à interrompre provisoirement pour un match exceptionnel. Il devient souvent un enjeu lui-même, lorsqu'il fournit aux citoyens des raisons de joie et de fierté nationales. Dans ce contexte, il devient un catalyseur des qualités d'un peuple mesuré à l'aulne d'autres peuples. Le football n'est pas seulement un jeu, c'est aussi un instrument politique. La junta militaire d'Argentine l'avait bien compris et elle a pu bénéficier quelques de quelques mois de plus au pouvoir avec la victoire de son équipe à la Coupe du monde. Tous les États se préoccupent aujourd'hui du devenir de ce sport, qui apporte tant de réconfort dans un monde plus dur où se perdent les solidarités. Rien d'étonnant donc que le Premier ministre François Fillon demande à son Ministre Besson de préparer une expertise sur le devenir du football français, objet de bien des déceptions. Ce rapport présente d'abord quelques analyses statistiques significatives, puis il présente quelques recommandations.

⁸⁴ Accroître la compétitivité des clubs de football des clubs de football. Rapport d'Éric Besson, service du Premier ministre.

Le chiffre d'affaires du football professionnel français atteint 1,2 milliard d'euros (dont plus de 80% pour la Ligue 1), dont 57% proviennent des droits télévisuels. Les recettes de partenariat, publicité ou produits dérivés représentent 20% de ce chiffre d'affaires et la billetterie 13%. Les droits télévisuels sont versés à la Ligue de Football Professionnel (LPF), sous mandat de la FFF, qui les redistribue selon une assiette fondée sur la solidarité (50%), les résultats sportifs (30%) et la notoriété (20%).

L'analyse du Rapport Besson met en évidence un modèle économique français dominé par un manque de capitaux propres et une assise fondée principalement sur les biens immatériels. La possession par contrat d'un joueur pour une durée déterminée constitue pour les clubs français un bien valorisé dans les comptes, ce qui constitue une spécificité du football qui n'a pas d'équivalent dans d'autres secteurs de l'économie. Les immobilisations sont surtout incorporelles (75% du total), concernant principalement la valeur des joueurs. De ce fait, l'aléa sportif prend une part excessive dans la valeur d'un club, ce qui peut expliquer la faible attraction relative des investisseurs pour la Ligue 1. Elles représentent 67 millions d'euros, alors que les valeurs des immobilisations du seul club d'Arsenal en Angleterre sont au moins 6 fois supérieures. En 2008, exception faite d'Auxerre et d'Ajaccio, les clubs français ne sont pas propriétaires de leur stade, ce qui réduit le potentiel d'optimisation de leurs stratégies commerciales, sauf à disposer d'un partenaire public compréhensif. Un stade constitue pourtant un outil de production essentiel d'un club.

La France dispose du cinquième budget européen du football professionnel, loin devant les Pays-Bas (398 millions d'euros), l'Ecosse (259 millions d'euros) ou le Portugal (239 millions d'euros). Or, il existe une corrélation très forte à long terme entre les ressources financières et les résultats sportifs, au moins dans leur globalité. Depuis 2000, 13 clubs ont atteint la finale de la Ligue des champions, dont les 8 clubs les plus riches d'Europe. Les clubs outsiders ont de moins en moins de chances de triompher, même s'il existe des exceptions, comme Porto. Au regard de leurs moyens financiers, la France n'obtient pas les résultats à la hauteur de ses recettes, ce qui ne manque pas d'interroger.

Tableau 4BUDGETS DES GRANDS CHAMPIONNATS EUROPEENS D'ELITE
(2006-2007)

Recettes	Angleterre	Allemagne	Espagne	Italie	France
Stade	591	589	425	275	268
Droits TV	880	480	557	732	565
Partenariat/Commerce	802	310	344	156	139
Total	2273	1379	1326	1163	972

Lorsque les droits télévisuels ont été doublés entre 2003 et 2006, passant de 300 millions d'euros à plus de 600, les ressources financières supplémentaires ont principalement servi à augmenter les rémunérations des joueurs. Les dépenses de salaires représentent 64% du budget, ce qui est comparable à celles des autres grandes ligues européennes (à l'exclusion de l'Allemagne pour laquelle ces dépenses n'excèdent pas 45%). Le coût global des rémunérations des meilleurs joueurs est supérieur en France du fait de notre structure de prélèvements obligatoires, malgré le dispositif du Droit à l'Image Collective (DIC) et les évolutions de la législation fiscale sur les revenus et sur le patrimoine. Par contre, le joueur, à qualité égale, perçoit 15% de moins que dans les autres Ligues européennes. Il n'en reste pas moins vrai que le football français n'a donc pas pu profiter de cette augmentation de ressources pour améliorer sa capacité à dégager des budgets dédiés à l'investissement et financer son avenir. Certes les clubs français sont moins endettés que leurs homologues européens, mais leur situation financière reste fragile par la faiblesse de leurs actifs immobiliers et à la faible participation des entreprises à leur capital.

Le football professionnel a connu un environnement juridique communautaire favorable à une dérégulation du secteur, en respect à l'application du principe de libre circulation des personnes. Dans ce contexte, les meilleurs joueurs ont fait jouer la concurrence et les clubs les mieux dotés financièrement ont pu s'attacher les services des meilleurs, et notamment des stars. Depuis l'arrêt Bosman en 1995, étendu ensuite à d'autres cas (Malaja 10, Kolpak et Simutenkov 11), le football européen subit un double mouvement de mondialisation et de

dérégulation. Il en a résulté un développement des transferts, une croissance des salaires et le renforcement des positions dominantes des clubs les plus huppés. La libéralisation du marché du travail des joueurs a favorisé la mobilité des joueurs, l'internationalisation des effectifs⁸⁵ et la concentration du talent et de la réussite sportive dans les plus grands clubs⁸⁶. Si le mouvement sportif a souvent plaidé pour un retour à une exception sportive, la Commission européenne n'a jamais voulu donner suite à cette demande, même si le sport ne peut, ni ne doit se résumer à une activité économique.

Aujourd'hui, le «modèle anglais» domine le football professionnel européen, même si la crise financière de la fin de l'année 2008 est susceptible de lui poser des problèmes particuliers. Il est fondé sur un fort dynamisme commercial, un mécénat important et des investisseurs intéressés. La plupart des clubs sont propriétaires de leurs stades et leurs spectateurs se situent rarement, compte tenu des tarifs, dans les couches les plus désargentées de la population. Cependant, le spectacle a un coût. Chelsea et Manchester United sont très endettés, de l'ordre de 800 millions d'euro, à comparer avec les 4 milliards d'euros de déficit de l'ensemble de la Premier League. Les risques de faillite ne sont pas négligeables, au regard de la crise financière de cette fin d'année 2008⁸⁷. C'est une bombe à retardement. Si la crise affecte le pouvoir d'achat, les tarifs des stades risquent d'être revus à la baisse. Or, les autres recettes ne semblent pas devoir être accrues dans les années à venir, au regard d'une crise qui concerne tous les acteurs économiques. Il n'en reste pas moins vrai que l'endettement des clubs

⁸⁵ En 2008, 33,4% des joueurs étaient étrangers en Ligue 1, contre 36,4% dans le Calcio, 36,9% en Liga, 46,5% en Bundesliga et 59,6% en Premier League.

⁸⁶ Pendant la Coupe du monde de football 2006, Arsenal a fourni 15 joueurs, contre 14 à Chelsea, 13 au Milan AC, 12 à la Juventus de Turin et à Manchester United, 11 au Bayern de Munich et à Lyon, 10 à Barcelone et au Réal de Madrid.

⁸⁷ La faillite de *Bear Stearns* a coûté 1 milliard d'euros à l'investisseur britannique Joe Lewis, actionnaire principal du club de Tottenham. AIG47, partenaire principal de Manchester United, soutenu par l'argent public, a subi des pertes importantes. Liverpool doit renégocier sa dette début 2009, de sa dette et le projet d'un nouveau stade est retardé.

anglais est principalement dû à des investissements de long terme dans les infrastructures, ce qui leur permet de disposer d'actifs importants, mais pas toujours mobilisables en cas de crise. Certes, l'*Emirate Stadium* d'Arsenal développe des projets immobiliers autour du stade, mais la crise peut tout aussi bien en affecter les résultats économiques.

Le modèle allemand, plus indépendant des droits télévisés, est fondé sur la qualité des stades (qui, souvent, leur appartiennent) et les recettes commerciales. Le modèle espagnol est fondé sur l'individualisme qui profite aux clubs-phares les plus puissants. Les situations financières des clubs sont souvent alarmantes malgré des budgets très élevés. Enfin, le modèle italien a connu une crise grave avec les affaires de corruption et de dopage. L'individualisation des droits télévisés permet aux plus grands clubs de rester compétitifs au niveau européen, mais le Calcio connaît une crise de confiance et d'audience importante. Au plan européen, la question qui se pose est de savoir si une régulation européenne visant à harmoniser les règles de la concurrence et l'équilibre financier des clubs est concevable. Le football est menacé de sombrer dans les affaires mercantiles, en oubliant ses fondements ludiques.

Les clubs français ont tenté de concilier principe de solidarité et compétitivité des meilleurs clubs. De façon étroitement corrélée, le déficit de compétitivité économique du football français conduit à des résultats sportifs décevants dans les coupes européennes (la Ligue 1 se classe 9^e seulement, avec le 5^e rang en termes de ressources). La Ligue 1 n'intéresse pas suffisamment et le nombre de spectateurs est plus faible que dans les stades de ses homologues. Malgré une recette moyenne par spectateur de 17,3 euros contre plus de 32 euros en moyenne pour les autres championnats européens comparables, la présence de clubs appartenant à de petites agglomérations en Ligue 1 et 2 et la modernisation insuffisante des stades⁸⁸ expliquent partiellement cet engouement insuffisant. En outre, les amateurs de football français «supportent» souvent des clubs étrangers (34% en France, contre 16%

⁸⁸ La ligue 1 réunissait une affluence moyenne de 21 200 spectateurs en 2006-2007, contre plus de 33 000 dans les championnats anglais, allemand et espagnol.

pour l'Angleterre et 15% pour l'Espagne). La faiblesse des recettes de partenariat s'explique enfin, au moins en partie, par l'interdiction de la publicité et de la promotion des boissons alcoolisées et des paris en ligne. Liverpool reçoit 10 millions d'euros par an pour faire de la publicité pour la bière *Carlsberg* et le Réal de Madrid (20 millions d'euros), Tottenham (12,5 millions d'euros) ou Milan AC (10 millions d'euros) portent les couleurs de *Bwin*, société de paris en ligne. Notons que Schalke 04 perçoit 24 millions d'euros de *Gazprom* et Manchester United 20,8 millions d'euros de *AIG* (finance). Fin 2009, les clubs français pourront être parrainés par le marché des paris en ligne. Cependant, du fait d'un modèle économique encore fragile, des actionnaires minoritaires en nombre insuffisant et surtout d'un cadre juridique jusqu'à présent contraignant, les clubs ont de la difficulté à convaincre les investisseurs, dont la durée de convention ne peut excéder cinq ans.

Malgré quelques efforts législatifs, les clubs professionnels français évoluent toujours dans un cadre juridique qui demeure plus contraignant que celui de leurs principaux concurrents européens. Si les bases du football français restent solides, avec l'existence d'un système de formation compétitif et de l'existence d'une DNCG qui garantit la pérennité financière des compétitions. Dans ce contexte, l'État doit assumer sa part de responsabilité et notamment convaincre l'UE que le sport n'est pas une marchandise comme les autres. Il a déjà commencé à œuvrer en ce sens. Le Rapport sur l'avenir du football professionnel en Europe d'Ivo Belet soutient le système d'octroi de licences aux clubs de l'UEFA, de façon à garantir des conditions de concurrence équitables entre les clubs et à contribuer à leur stabilité financière. Il est soutenu par Nicolas Sarkozy qui considère que le sport appartient au même concept que celui de l'exception culturelle⁸⁹. La régulation financière,

⁸⁹ Pour Nicolas Sarkozy, «Le sport qui est un élément qui transcende les clivages politiques, qu'il me soit permis de dire que j'aimerais qu'il y ait en Europe une exception sportive comme il y a une exception culturelle. Je suis pour la liberté de circulation des personnes et des biens mais je n'accepte pas l'idée que l'on vienne piller nos clubs de football en détruisant l'effort de formation qu'un certain nombre de clubs fait en allant chercher des garçons de 14 ans qui doivent rester dans leur club pour répondre à l'impératif de formation. Une exception

les contrôles comptables et la protection de la formation sont trois demandes formulées par la France quant à l'organisation européenne du sport professionnel. Un contrôle de gestion des clubs européens est souhaitable, à l'instar de ce qui existe aux Pays-Bas et en Allemagne. Il permet ainsi d'assurer une véritable concurrence entre les clubs, de garantir la stabilité financière et de respecter l'équité sportive. Cette direction de contrôle et de gestion européenne serait indépendante des fédérations, elle appliquerait des règles standard à tous les clubs et elle disposerait d'un arsenal adapté de sanctions.

Dans ces conditions, les pouvoirs publics interviennent en cherchant à concilier deux principes : maintenir la solidarité (entre sports, avec le monde amateur et entre les clubs professionnels entre eux) et soutenir les clubs dans la nécessaire mutation vers la mise en place d'une véritable entreprise de spectacles. Plusieurs règles sont alors envisagées. Il faudrait notamment :

- rapprocher les statuts des sociétés sportives du droit commun, en relation avec le monde associatif ;
- faciliter l'accès à de nouvelles sources de revenus avec les paris en ligne ;
- supprimer le décret Lamour pour accorder aux ligues le droit de dispenser des «licences clubs» ;
- construire des stades modernes, bien desservis par des transports publics agréables, en favorisant le recours aux investissements privés notamment dans le cadre de la procédure du partenariat public-privé ;
- améliorer la sécurité dans les stades, combattre la violence et le racisme ;
- encourager le «*naming*» des stades, très rémunérateur ;
- réduire le nombre de centres de formation pour mettre les moyens sur les « centres d'excellence » à double formation ;

sportive qui dirait que le sport n'obéit pas simplement à l'économie de marché devrait rassembler l'ensemble des députés européens.»

- assurer la protection des clubs formateurs⁹⁰ et des jeunes joueurs⁹¹ ;
- harmoniser la taxe sur les spectacles ;
- préserver l'équilibre des clubs par le plafonnement de la masse salariale et la limitation du nombre de contrats (ce qui permettrait une meilleure gestion des talents au détriment de la fameuse «profondeur du banc», très favorable aux clubs huppés et riches ;
- soutenir la Ligue 1 (secteur exposé à la concurrence internationale) au détriment de la Ligue 2 (secteur protégé) ;
- sécuriser les investisseurs et faciliter l'accroissement des fonds propres des clubs ;
- créer un effet levier pour des actions de mécénat ;
- développer des fondations d'entreprise pour obtenir plus aisément des subventions publique, notamment par un ancrage local plus lisible, en liaison avec les PME locales ou régionales⁹² ;
- encourager la concession de service public⁹³, comme pour le Stade de France ;
- adapter la gouvernance du football professionnel en accordant à

⁹⁰ Comme le souligne le rapport Collin, la formation dispensée dans les centres de formation fait l'objet d'un encadrement et d'un soutien public grâce aux interventions des collectivités locales. Elle doit donc être considérée plus pleinement comme une composante du service public d'éducation nationale.

⁹¹ En fait, les transferts de mineurs sont en principe interdits par le règlement de la FIFA mais de nombreuses dérogations sont autorisées. Cela ne règle pourtant pas le cas des départs de jeunes joueurs à destination de clubs étrangers.

⁹² L'avantage fiscal pour le club est indéniable puisque 60% des versements faits au bénéfice d'une fondation d'entreprise sont déductibles de l'impôt dans la limite globale de 5% du chiffre d'affaires hors taxe.

⁹³ Contrat qui charge un club d'assurer un service public à ses frais, avec ou sans subvention et que l'on rémunère en lui confiant l'exploitation de l'ouvrage public ou l'exécution du service public avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public.

- la Fédération et à la Ligue la gestion des agents sportifs et les arbitres ;
- réformer le conseil d'administration de la LFP pour donner une majorité aux présidents de clubs ;
 - promouvoir une direction européenne pour la gestion et le contrôle du football professionnel ;
 - encourager l'autorégulation des acteurs du football et élaborer un code de bonne gouvernance des clubs professionnels ;
 - faire admettre que certaines règles adaptées au monde économique ne peuvent pas s'appliquer *stricto sensu* dans le domaine du sport. Ainsi, la perte de l'identité nationale des clubs met en danger les équipes nationales

Dans ce contexte, l'UEFA considère que les clubs engagés dans la Ligue des Champions et la Coupe UEFA doivent inclure des joueurs locaux⁹⁴.

Les propositions ont été contestées, soit du fait de la faiblesse de leur créativité, soit parce que leurs conclusions porteraient atteintes aux principes d'universalité et de solidarité dans le football en ouvrant la porte à la mise en place de ligues privées. Certaines propositions sont contestables. Ainsi, la mise en place d'un « *salary cap* » ne produit presque jamais les résultats attendus⁹⁵. Le rapprochement juridique des clubs pose la question de savoir si ceux-ci sont des entreprises, et la

⁹⁴ L'UEFA définit les joueurs « locaux », les footballeurs formés par leur club ou par un autre club de la même association nationale pendant au moins trois ans entre l'âge de 15 ans et l'âge de 21 ans, sans contrainte de nationalité. Pour la saison 2008-2009, 8 joueurs doivent être formés dans un groupe limité de 25 joueurs, sans obligation pour autant de les faire entrer en jeu.

⁹⁵ Andreff W. (2008), *Équilibre compétitive et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. Vers une meilleure gouvernance du football français*, Conférence Association Française de Sciences Économiques. Paris.

Fontanel J. (2009), « Sur la gouvernance du football français. L'analyse de Wladimir Andreff », in Jacques Fontanel, Liliane Bensahel, Pierre Chaix (2009), *Les enjeux économiques et le management du sport*, coll. «La Librairie des Humanités», L'Harmattan, Paris.

réponse n'est pas toujours positive, *in fine*, sauf pour certains clubs particuliers⁹⁶. Le «*naming*» (donner le nom d'une société au stade d'un club professionnel) peut à terme poser plus de problèmes que d'avantages, notamment si le nom utilisé s'avère à terme sans intérêt, ou sans prestige ou porteur de connotations négatives. La sécurité apportée autour des stades et en faveur des investisseurs est sans doute une mesure positive, mais il est difficile d'imaginer que les mêmes faveurs ne seraient pas fournies aux autres composantes de la vie sociale. Accepter le financement par les paris en ligne n'est pas particulièrement moral, au regard des tentatives de corruption supplémentaires qui en résulteraient. Au fond, le casino ne concerne que les personnes adultes, le jeu accepté sans contrôle n'est pas particulièrement formateur pour les jeunes et à ceux qui parient pour un avenir meilleur. La réduction des impôts reste une proposition discutable, comme le reconnaît le Rapport Besson, mais il conseille cependant une réforme de la taxe sur les spectacles en faveur des financements supplémentaires pour le sport. Quelques recommandations peuvent cependant avoir de l'intérêt, comme l'importance du rôle d'un club au sein d'une municipalité ou d'une région, les accords entre le secteur privé et le secteur public sur les questions des infrastructures, le contrôle des écoles de formation, la sécurisation des investissements privés ou les contrôles financiers. Cependant, le football international sait se passer des contraintes réglementaires et ses instances internationales sont capables d'influencer les gouvernements sur ses intérêts. Aujourd'hui, malgré les sommes considérables qui transitent dans le sport professionnel, la FIFA et l'UEFA tentent de faire prévaloir leur «*exception culturelle*». Dans ce contexte d'argent gagné facilement, il est discutable de parler d'une exception culturelle,

⁹⁶ Andreff W. (2009), « Un club de football européen est-il une firme multinationale ? », in Jacques Fontanel, Liliane Bensahel, Pierre Chaix (2009), *Les enjeux économiques et le management du sport*, coll. «La Librairie des Humanités», L'Harmattan, Paris.

Fontanel G. (2007), « Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion soutenue en juillet 2007, Université Jean Moulin Lyon 3 (IAE), ISEOR, 428 p.

comme s'il y avait des footbals différents dont il faudrait conserver la tradition. Dans des équipes de moins en moins représentatives des Etats et des pays, il est difficile de parler de culture, mais plutôt d'une image que l'on souhaite conserver et colporter, celle d'un sport pur et intransigeant, non vénal et *fair play*, qui malheureusement s'est perdu dans les chicanes d'un professionnalisme trop riche pour se plier aux règles normales du monde civil.

Le football entre dans la mondialisation. Or, c'est surtout l'exception culturelle par rapport aux valeurs du marché qu'il faudrait invoquer. Dans ce contexte, l'État s'intéresse directement au football professionnel, par les émotions collectives qu'il provoque, les moyens publics mobilisés pour la sécurité des personnes, la lutte contre toutes les formes de discrimination et toutes les formes de violence. Mais surtout, le football véhicule une image internationale d'un pays et fournit à celui-ci des sentiments d'intégration, mais aussi de force, de solidarité et d'efficacité. Tous les pays se préoccupent aujourd'hui de leur football, instrument de production d'images positives, en vue de renforcer le poids de sa voix dans le concert international.

Bibliographie

Andreff, W. (2008), Equilibre, compétitivité et contrainte budgétaire dans une ligue de football professionnel, Conférence Association Française de Sciences économiques, Paris.

Andreff, W. (2009), un club de football européen est-il une firme multinationale, in « Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels (Fontanel, Bensahel, Chaix, Ed.), L'Harmattan, Paris.

Arnaud, P. (2002), Olympisme et relations internationales, in Relations internationales, n°111.

Bensahel-Perrin, L., Fontanel, J., Corvaisier-Drouart, B. (2009). Les organisations non gouvernementales. L'homme au coeur d'une mondialisation solidaire, L'Harmattan, Paris.

Fontanel, G. (2007), Les transformations structurelles des clubs sportifs ; recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion, Thèse Sciences de gestion, Juillet 2007, Université Jean Moulin à Lyon.

Fontanel, J., Bensahel, L. (2000) Réflexions sur l'économie du sport, Université Pierre Mendès France, Côté Copurs, Grenoble.

Fontanel, J., Bensahel, L. (2001), Réflexions sur l'économie du sport, PUG, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Fontanel, J. (2001). L'action économique de l'Etat. Editions L'Harmattan.

Fontanel, J. (2007). Questions d'éthique: Guerre, démocratie, économie, éducation, marketing, sport, genre. Editions L'Harmattan.

Fontanel, J. (2009), Sur la gouvernance du football français. L'analyse de Wladimir Andreff, in J. Fontanel, L. Bensahel, P. Chaix, Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels, L'Harmattan, Paris.

Fontanel, J. (2009) Le rôle socio-économique du sport professionnel in Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels, L'Harmattan, 2009.

Meynaud, J. (1993), Sport et politique, Payot, Paris.

Oswald, D. (2006), La nationalité dans le sport. Enjeux et problèmes ? Editions du Centre International d'Etude du Sport, Neuchâtel.