

# Stratégie 2023 – 2027

Swiss Football League



Swiss Football  
League





# Contenu

**4** **Coup d'envoi:** un entretien sur la stratégie SFL

---

**8** **Passé en profondeur:** les voies de la stratégie

---

**10** **90 minutes:** coup d'œil sur les chiffres et les faits de la stratégie

---

**12** **Notre vision**

---

**13** **Notre mission**

---

**14** **Aperçu de nos valeurs**

---

**15** **Nos valeurs:** l'enthousiasme

---

**16** **Nos valeurs:** la crédibilité

---

**17** **Nos valeurs:** l'innovation

---

**18** **Nos valeurs:** l'esprit d'équipe

---

**20** **La tactique:** notre alignement stratégique

---

**22** **Nos domaines stratégiques**

---

**37** **Coup de sifflet final:** le football féminin

---



COUP D'ENVOI

**« Avec notre stratégie  
nous donnons un signal  
fort. »**



« D'une manière générale, nous avons réfléchi à la manière dont la SFL peut devenir un partenaire attractif pour tous. »



Urs Egger

Urs Egger questionne Werner Baumgartner qui questionne Michele Campana au sujet du développement de la nouvelle stratégie de la SFL. Voici leurs réponses :

**Urs Egger@Werner Baumgartner:** « Werner, qu'attends-tu d'une stratégie SFL ? »

**WB:** « Tout d'abord il convient de relever que nous fonctionnons depuis des années sans stratégie. Or, pour une ligue de notre importance il est important de donner un signal clair en interne et vers l'extérieur et de créer un guide ainsi qu'une base sur laquelle nous pouvons construire. »

**Werner Baumgartner@Michele Campana:** « De quelle manière la SFL peut-elle réunir toutes les personnes intéressées par le football ? »

**MC:** « Nous devons tout d'abord prendre contact avec nos parties prenantes afin de les intégrer dans la discussion, car nous sommes habitués à communiquer avec tous les gens et à échanger des idées. Nous devons donc utiliser cette culture positive et l'appliquer pour aller vers les supporters, les médias, les représentants des autorités et de la politique afin de partager nos idées avec eux. »

**Michele Campana@Urs Egger:** « Selon toi, quels étaient les sujets les plus importants qui nous ont occupés dans le processus stratégique ? »

**UE:** « D'une manière générale, nous avons réfléchi à la manière dont la SFL peut devenir un partenaire attractif à tous points de vue. Dans ce contexte, les finances, la durabilité, l'environnement, le social et enfin la rentabilité sont des facteurs importants. A cela s'ajoute l'intégration de nos intérêts dans le cadre européen. Ici, il s'agit avant tout de rester compétitif à tous les niveaux. »



**Urs Egger@Michele Campana:** «Peux-tu expliquer brièvement comment nous avons continué à travailler sur ces thèmes lors d'un atelier intensif?»

**MC:** «Nous avons essayé de regrouper les thèmes les plus importants et d'intégrer chaque élément ayant un rapport avec le football suisse: de la compétition aux clubs, en passant par la formation, la rentabilité et les thèmes européens. Enfin, nous avons regroupé les points les plus importants pour les structurer en trois termes génériques, soit «Les clubs», «La SFL» et «Le football» auxquels les domaines «Sécurité» et «Numérisation» sont venus s'ajouter.»

**Michele Campana@Werner Baumgartner:** «Quels sont les aspects qui ont été pris en compte pour déterminer les valeurs, la mission et la vision?»

**MB:** «Nous avons surtout intégré dans la réflexion des points qui n'avaient pas été suffisamment pris en compte jusqu'alors, à savoir les aspects économiques, les valeurs morales ainsi que la durabilité dans toutes ses dimensions. Pour ce faire, nous avons réfléchi à ce que nous pourrions faire pour nos clubs, sachant qu'ils sont notre priorité. Enfin, nous avons réuni tous les thèmes les plus importants et nous avons réfléchi à la manière dont nous voulons concevoir et positionner la SFL à l'avenir.»

---

**« Il s'agit de créer une vision commune pour toutes les personnes liées à la SFL. »**

Michele Campana



**Werner Baumgartner@Urs Egger:** «Quel est le domaine dans lequel tu as pu le mieux t'investir personnellement?»

**UE:** «Je suis un cas particulier car je ne représente aucun club. En tant que membre indépendant, je me suis particulièrement consacré au thème de la durabilité, avant tout car je suis convaincu que cela est d'une importance capitale pour les clubs et pour la SFL et qu'il faut lui accorder plus de poids à l'avenir si on veut endosser une responsabilité sociale en tant qu'organisation professionnelle.»

**WB:** «L'un des aspects les plus importants consiste à donner le même poids aux petits et aux grands clubs, à réunir les décideuses et les décideurs autour d'une même table et à forcer le dialogue. Je pense que nous avons réussi à également donner une plateforme importante aux représentants de la Challenge League.»

**Urs Egger@Michele Campana:** «Quels sont les thèmes qui t'ont le plus interpellé et touché?»

**MC:** «Le plus grand défi consistait et consiste certainement à concilier les intérêts plus divers. Je pense que, de manière générale, nous devrions changer certaines habitudes sur notre manière de penser et de vivre le football à l'avenir. Dans ce contexte, nous pouvons notamment prendre exemple sur d'autres nations et sur la manière dont elles abordent certains sujets. En fin de compte, il s'agit de créer une vision commune pour toutes les personnes liées à la SFL.»





PASSE EN PROFONDEUR

**« Nous voulons rassembler les attentes des clubs de toutes les régions du pays autour d'un dénominateur commun. »**



**Philipp Studhalter, président du Comité de la Swiss Football League, explique les voies que la SFL veut emprunter avec sa nouvelle stratégie.**

### **La SFL utilise la stratégie ...**

«... pour s'engager avec les clubs sur une voie commune pour le bien du football professionnel suisse.»

### **La plus grande force de notre stratégie...**

«... réside, selon moi, dans la diversité et en même temps dans la détermination de nos clubs de progresser ensemble en tant que ligue.»

### **Le processus d'apprentissage actuel a montré ...**

«... que nous devons avant tout trouver un dénominateur commun aux attentes des clubs de toutes les régions du pays. Il est en effet difficile pour eux de s'orienter stratégiquement parlant. Nous devons mieux utiliser le savoir-faire existant des clubs et l'intégrer dans les groupes spécialisés inter-clubs.»

### **Notre rôle vis-à-vis des clubs et de l'ASF...**

«... consiste à avoir une position claire, à savoir prendre en compte les attentes de chaque club et y répondre, et ce toujours dans le contexte de notre stratégie et pour le bien du football suisse.»

### **Notre activité de base est axée...**

«... sur les onze domaines stratégiques que nous avons définis ensemble.»

### **L'examen de la stratégie...**

«... a eu lieu par le biais des différents groupes spécialisés et dans tous les domaines pertinents. En outre, nous avons échangé avec les clubs et nous avons reçu des propositions d'amélioration de la part de nos parties prenantes dans le cadre d'un sondage d'opinion réalisé par Nielsen.»

### **Nous voulons que la stratégie ...**

«... soit mise en œuvre selon un plan quinquennal déjà défini et mesurable. L'important dans ce contexte est que les domaines de compétences de la ligue soient clairs et compréhensibles.»

### **Selon mon bilan personnel en tant que président...**

«... je suis très satisfait du déroulement actuel de la planification stratégique et ce, surtout car les clubs s'engagent fortement et qu'ils échangent entre eux. Je suis convaincu que nous pouvons montrer au public que le football de clubs nous occupe bien plus que seulement 90 minutes.»



90 MINUTES

# « Les faits = les chiffres »

## 14

**place**

dans le classement quinquennal de l'UEFA (2022)

## 2 414 530

**spectatrices et spectateurs**

au total en Super League et en Challenge League (2021/22)

## 324,5 millions

**CHF**

Recettes budgétées par les 20 clubs de la SFL selon la procédure des licences (2021/22)

## 1252

**alignements**

de joueurs suisses M21 dans les onze de départ en Super League et en Challenge League (2021/22)

## 270,4 millions

**CHF**

Valeur des événements médiatiques pour la Super League et la Challenge League (2021/22)

\*Source: Nielsen

## 36,3 milliards

**Contacts publicitaires**

Dans les médias pour la Super League et la Challenge League (2021/22)

\*Source: Nielsen

## 40 951

**Posts**

relatifs à la Super League sur les médias sociaux (2021/22)

\*Source: Nielsen

## 154 millions

**Contacts**

Portée des posts sur les médias sociaux concernant la Super League (2021/22)

\*Source: Nielsen



Depuis la gauche : Wanja Greuel, David Degen, Marco Degennaro, Richard Feuz, Philipp Studhalter, Urs Egger, Werner Baumgartner, Michele Campana, Matthias Hüppi



# Notre vision

La SFL suscite l'enthousiasme avec la compétition sportive la plus attractive et l'offre de divertissement la plus innovante de Suisse ainsi qu'avec des succès internationaux. Sa contribution positive est appréciée par les clubs, les partenaires et la société.



# Notre mission

En collaboration avec les clubs, la SFL pose les bases d'un football passionnant, correct et sûr en promouvant sa place dans la société.



# Nos valeurs

- L'enthousiasme
- La crédibilité
- L'innovation
- L'esprit d'équipe



## NOS VALEURS

# Le dynamisme, le dévouement, l'enthousiasme: notre enthousiasme



«Au départ, on trouve le pragmatisme, l'humilité et l'authenticité. Les gens doivent sentir que c'est sincère et que cela vient du cœur. Personnellement, j'essaie toujours d'anticiper et de prendre mes responsabilités.

La dynamique qui prévaut au sein de notre comité est très réjouissante. Nous voulons faire bouger les choses et rendre le football suisse encore meilleur. Nous sommes tous dans le même bateau et nous tirons à la même corde. Si nous voulons avoir du succès, nous devons faire preuve de courage, oser la nouveauté et établir moins de règles sachant qu'il en va de la compétitivité. Notre objectif consiste à produire de meilleurs joueurs et à remplir les stades. Pour cela, on a besoin de nouvelles idées et de meilleures structures.

L'enthousiasme m'a accompagné depuis l'enfance. A l'époque, j'attendais pendant des jours de pouvoir aller au «Joggeli» avec mon père pour suivre le prochain match. Aujourd'hui, nous pouvons contribuer à ce que les fans se rendent en masse au stade grâce à un excellent divertissement, car le football est également un divertissement. Or, la concurrence est rude. Le football est le sport le plus passionnant et il est pratiquement le numéro 1 dans le monde entier. C'est notre chance.»

David Degen



## NOS VALEURS

# La véracité, l'authenticité, la fiabilité: **notre crédibilité**



« Être crédible est pour moi une conviction et une attitude intérieure qui m'ont été transmises par mes parents. Cette valeur était et est toujours d'une importance capitale pour moi, c'est le fil rouge de toute ma vie. Ne pas faire semblant et toujours faire ce qu'on dit, tel est mon credo.

En tant que comité, nous devons également être crédibles. Mais il faut aussi avoir le courage et la liberté de changer d'opinion si l'on est convaincu que c'est la bonne chose à faire. Les gens doivent en tout temps savoir à quoi s'en tenir avec nous. Il convient d'agir avec clarté et transparence, mais également d'examiner les différentes opinions et de les intégrer dans les prises de décision.

Celui qui est authentique ne peut et ne doit pas plaire à tout le monde. Il faut savoir encaisser la critique interne et externe et, le cas échéant, emprunter un chemin semé d'embûches. La crédibilité peut aider à trouver des solutions communes dans des situations plus ou moins difficiles. En tant que comité de la SFL, nous sommes tenus de véhiculer notre position de manière fiable afin qu'elle soit comprise par les clubs et par toute la famille du football. »

Matthias Hüppi



NOS VALEURS

# La formule magique, le changement, l'évolution : notre innovation



« L'innovation est liée à la mentalité et à l'attitude. Qu'est-ce qui est ancré dans nos têtes et dans quelle mesure sommes-nous prêts à nous ouvrir à de nouvelles réflexions, à être différents et à évoluer ? A la SFL, et grâce à notre ouverture aux nouvelles idées, nous avons une grande chance de pouvoir mettre l'accent sur des sujets « hors gazon ». Mais pour cela, nous devons prendre de l'avance dans certains domaines.

Il y a quatre ans, nous avons décidé d'engager un chief digital officer chez YB. De mon point de vue, cela a été l'une de nos décisions les plus importantes dans le domaine commercial au cours de toutes ces années. Le football est un secteur traditionnel, et nombreux sont ceux qui voudraient que tout reste en l'état. Or, le courant normal et le manque de clairvoyance sont les ennemis du quotidien d'un manager. C'est pourquoi nous incitons régulièrement nos jeunes collaborateurs à se renseigner sur les dernières tendances et sur les derniers outils disponibles.

Dans le sport également, l'évolution technologique est fulgurante et les analyses des données et des vidéos gagneront encore en importance à l'avenir. Dans ce contexte, l'innovation joue un rôle important et je m'engage à ce que l'innovation devienne un élément important de notre réflexion et de notre action au sein du comité de la SFL. »

Wanja Greuel



## NOS VALEURS

# La coopération, la solidarité, le sens de la communauté: notre esprit d'équipe



«Je suis nouveau dans le comité. Et pourtant, j'ai été bien accueilli et intégré dans le groupe dès la première seconde. Il ne sert à rien de parler d'esprit d'équipe et de le prêcher à l'extérieur; il faut le vivre, le cultiver et le développer en permanence.

Le football nous en donne l'exemple tous les jours: combien de fois entendons-nous dire qu'une équipe a gagné grâce à l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe. Ce n'est pas toujours l'équipe la plus forte sur le papier qui gagne. J'ai vécu un bon exemple d'esprit d'équipe en 2015: j'étais alors le directeur du FC Sion et nous avons joué la finale de la Coupe au Parc Saint-Jacques contre le champion en série, le FC Bâle. Tout paraissait en leur faveur. Mais notre esprit d'équipe à cette période était formidable et je suis convaincu que c'est aussi grâce à cela que nous avons gagné. Ce succès m'a énormément marqué.

À la SFL, nous fonctionnons dans un groupe où l'équipe et l'élaboration d'objectifs communs sont clairement au premier plan. De mon point de vue, nous sommes déjà sur la bonne voie. Nous discutons fermement et trouvons toujours le moyen de représenter une attitude commune à l'extérieur. Nous agissons toujours de manière solidaire et assumons la responsabilité de nos actes. Enfin, nous avons un rôle de modèle à jouer. Notamment en dans la démonstration de l'esprit d'équipe.»

Marco Degennaro



CREDIT SUISSE

27

9

11

23

14

20

1

8

17

7

spard.ch

spard.ch

spard.ch

FUTU  
SEKTION AMI

86

RS LAN DE

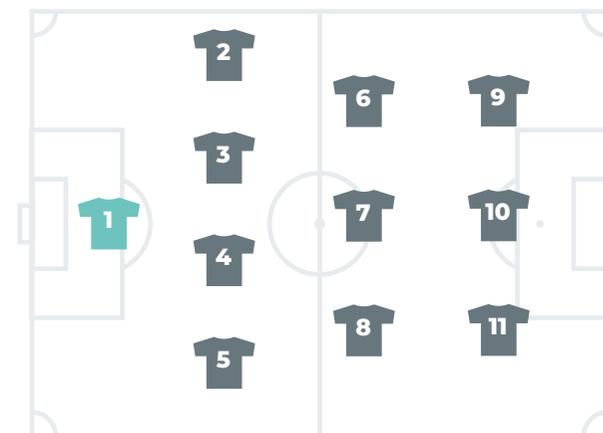


# Notre alignement stratégique



Le positionnement et la numérotation des champs thématiques sur le terrain sont aléatoires et sans importance. Ils servent uniquement à assurer une meilleure présentation.





# 1

## Notre tactique : la sécurité

Les problèmes en matière de sécurité autour des matches de football représentent une grande menace pour le football suisse. La violence dans le cadre des matches de football dissuade les spectatrices et les spectateurs d'assister aux matches, elle prive le football de soutien financier (p.ex. de sponsors) et elle peut compromettre le bon déroulement des rencontres. Chaque incident porte atteinte à l'image du football.

Selon une enquête menée en mars 2022 auprès des parties prenantes, assurer la sécurité autour des matches de football est le défi le plus urgent pour la SFL et les clubs.

### Notre objectif:

réduire les incidents liés à la sécurité dans le cadre des rencontres de Super League et de Challenge League

### Notre ICP (indicateur clé de performance):

Nombre et gravité des incidents liés à la sécurité

### Nos principales mesures:

- Mise en place de mesures de communication autour du thème « Good Hosting » (bon accueil) et, par conséquent une application plus conséquente par les clubs
- Mise en œuvre de mesures préventives lors d'incidents de sécurité massifs dans le stade pour une capacité de réaction plus rapide de la part de la SFL
- Réalisation d'une étude de faisabilité sur l'introduction de billets nominatifs
- Élaboration de propositions/de motions pour améliorer la sécurité en renforçant le dialogue avec toutes les parties impliquées
- Création de ressources humaines supplémentaires pour le domaine de la sécurité au sein de la SFL



## 2

### Notre tactique : la promotion de la relève

Dans le domaine de la formation des jeunes, la Suisse s'est forgée une excellente réputation internationale. En donnant la priorité à la promotion de la relève, la SFL et les clubs suisses de football posent les bases d'un brillant avenir.

Selon l'enquête déjà citée et effectuée auprès des parties prenantes, le travail avec la relève n'est pas uniquement l'activité la plus importante de la SFL et des clubs suisses de football, mais également le domaine le plus souvent cité dans lequel le travail doit être poursuivi de manière encore plus intensive à l'avenir.

#### Nos objectifs:

1. Les jeunes joueurs obtiennent la chance de se développer au sein de la première équipe des clubs de la SFL
2. Augmenter les recettes de transferts avec des joueurs formés au club

#### Nos ICP:

1. Nombre et temps de jeu dans la première équipe des joueurs formés au niveau local
2. Recettes de transferts avec des joueurs formés localement (home trained player)

#### Nos principales mesures:

- Analyse globale de la pyramide de formation, identification des adaptations utiles, mise en œuvre des mesures correspondantes



- Redistribution et utilisation du budget Label de formation/Footeco en faveur de l'ensemble de la pyramide de formation et des clubs qui garantissent le système suisse de promotion de la relève et donc de l'intégration des jeunes joueurs suisses jusqu'au niveau du football professionnel
- Analyse et, le cas échéant, adaptation du système d'incitation « critères d'efficacité »
- Augmentation du nombre de joueurs de champ autorisés à jouer dans les équipes M21 des clubs de SFL bien qu'ils aient dépassé l'âge des M21
- Examiner la possibilité de promotion d'une équipe M21 de la Promotion League en Challenge League en cas de succès sportif



# 3

## Notre tactique: le succès économique

Le succès économique est essentiel pour les clubs et pour la SFL. Sans rentrée financière, pas possible d'assurer les affaires courantes. La composante économique est donc déterminante pour le développement durable du football suisse de clubs.

Certes, les droits médiatiques de la SFL ont enregistré une croissance constante au cours des 15 dernières années, mais cette croissance a été stoppée au cours des dernières négociations des droits – notamment en raison de facteurs macroéconomiques liés à la pandémie du coronavirus. Les recettes globales des clubs montrent une situation similaire. Dans l'ensemble, on constate que les clubs des deux divisions dépendent fortement des recettes liées aux transferts et aux spectateurs.

La SFL et ses clubs doivent donc tirer à la même corde afin d'augmenter les recettes et de diminuer les coûts – pour le bien du football suisse.

### Nos objectifs:

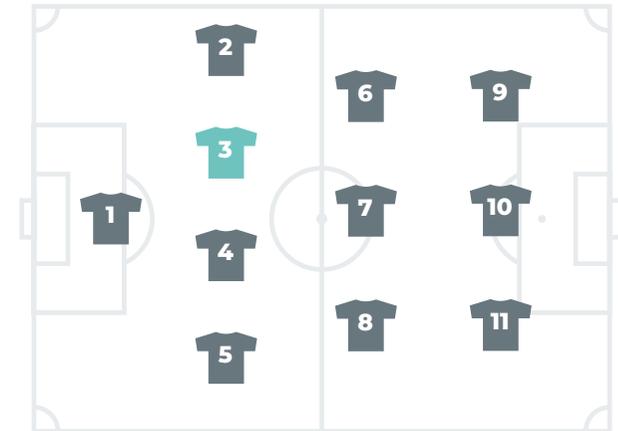
1. Tous les clubs travaillent de manière durable sur le plan financier
2. Amélioration des conditions économiques par la SFL

### Nos ICP:

1. Recettes et dépenses (rentabilité) des clubs (sans les fonds des investisseurs)
2. Recettes et dépenses (rentabilité) de la SFL (sans les fonds des investisseurs)

### Nos principales mesures:

- Elaboration de conditions-cadres, respectivement conclusion de contrats-cadres permettant aux clubs d'exploiter le potentiel financier des nouvelles offres numériques (Fan Tokens, NFTs, Fantasy-Games, etc.)
- Elaboration d'un plan de mesures permettant aux fournisseurs étrangers de plateformes dans le domaine des médias électroniques de participer aux appels d'offres de la SFL et de générer ainsi des valeurs supplémentaires
- Analyse et décision de fond dans le domaine de la commercialisation centralisée en ce qui concerne le portefeuille (quels sont les droits



qui restent à la SFL et quels sont ceux qui reviennent aux clubs) ainsi que le modèle de collaboration (quels sont les partenaires qui commercialisent ces droits)

- Représentation des intérêts des clubs suisses en vue des futures distributions financières des compétitions UEFA en association avec l'European Club Association, les European Leagues et l'Association Suisse de Football
- Examiner l'introduction de mesures visant à réduire de façon substantielle les honoraires des intermédiaires



CREDIT SUISSE  
Super League



sfl.ch





# 4

## Notre tactique: la numérisation & l'innovation

Le monde est en pleine mutation numérique. Les plateformes numériques, l'internet des objets, le cloud computing et l'intelligence artificielles font partie des technologies qui changent la vie. La numérisation et l'innovation peuvent contribuer à augmenter l'avantage concurrentiel des entreprises et à offrir de nouveaux services et produits aux consommateurs. Le progrès technologique n'épargne pas le football.

Dans le football suisse de clubs, la SFL constate encore une image très hétérogène dans laquelle chaque club tente de trouver de façon autonome sa place dans ce nouveau monde et elle y voit un énorme potentiel pour une approche commune à l'avenir. Elle veut donc réaliser le changement numérique en collaboration avec ses clubs en créant autant de synergies que possible.

### Notre objectif:

La transformation numérique est menée conjointement par la SFL et par les clubs

### Notre ICP:

Investissements dans la numérisation et l'innovation au niveau de la SFL et des clubs (dépenses en pourcentage du chiffre d'affaires total ou en pourcentage des effectifs affectés à la numérisation et à l'innovation)

### Nos mesures principales:

- Elaboration et adoption d'une stratégie numérique pour la SFL
- Mise en place d'un écosystème numérique (par exemple Data Lake, Matchcenter, accréditation, billetterie, content management, marketing automation, plateforme OTT)
- Création d'une plateforme centrale pour l'analyse des matches
- Testage régulier de nouvelles technologies et d'innovations sur et en dehors du terrain
- Identification, approche et acquisition de



sponsors avec lesquels la numérisation du football suisse de clubs peut être poursuivie en commun.



# 5

## Notre tactique: des compétitions attrayantes

Des championnats attrayants sont une condition de base pour le développement réussi du football suisse de clubs. Seules des compétitions passionnantes nous permettent de rester intéressants pour les joueurs, les entraîneurs, les supporters, les partenaires et tous les autres groupes cibles.

L'augmentation de l'attractivité sportive des compétitions est, selon l'enquête effectuée auprès des parties prenantes, l'une de trois tâches les plus urgentes de la SFL. Le suspense dans la course au titre, dans la lutte pour les places internationales ainsi que pour la promotion et la relégation doivent caractériser les compétitions de la SFL. A cet égard, les formats de compétition de la Super League et de la Challenge League constituent un levier important.

### Notre objectif:

Augmenter l'attractivité sportive de la Super League et de la Challenge League

### Notre ICP:

Hypercube Competitive Balance Score

### Nos mesures principales:

- Augmentation de la Super League de 10 à 12 clubs à partir de la saison 2023/24 et introduction simultanée d'un nouveau modus de compétition
- Examiner l'introduction de paiements de solidarité de la part des clubs participant à la phase de groupes de l'UEFA Champions League
- Introduction de lignes de hors-jeu calibrées (VAR) dans la Super League
- Institutionnalisation des échanges et collaboration renforcée avec les arbitres
- Examiner le profil, la taille et le format de la Challenge League et clarifier la question fon-



damentale de savoir s'il doit s'agir d'une ligue professionnelle ou formatrice

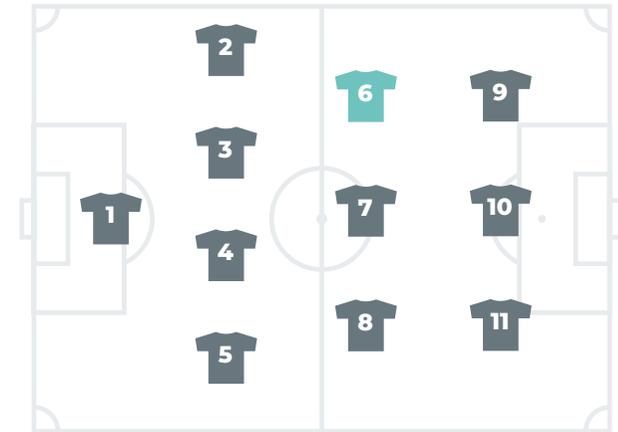


# 6

## Notre tactique : l'intégration des parties prenantes

Une meilleure collaboration avec les groupes cibles pertinents a été identifiée comme la tâche la plus importante pour le développement futur de la SFL dans le cadre de l'enquête effectuée auprès des parties prenantes. Les clubs, l'Association Suisse de Football (ASF), les représentants des supporters, de la politique ainsi que les médias et les sponsors souhaitent en particulier une intensification de la collaboration qui doit faire la part belle aux échanges réguliers, à la transparence et à la confiance.

La SFL tient compte de ce souhait et elle intègre donc le domaine de l'intégration des parties prenantes comme champ thématique stratégique.



### Nos objectifs:

Amélioration de l'information et intégration des groupes cibles  
Amélioration de l'image de la SFL

### Nos ICP:

1. Une image claire des activités de la SFL et collaboration satisfaisante (enquête auprès des parties prenantes)
2. Image de la SFL (enquête auprès des parties prenantes)

### Nos mesures principales:

- Création d'une carte des parties prenantes qui identifie et catégorise tous les groupes d'intérêts
- Définition et mise en œuvre de mesures de communication ciblées par groupe de parties prenantes
- Conception et réalisation d'une large cam-

pagne d'image

- Formation d'un comité des parties prenantes représentant les groupes d'intérêts les plus importants
- Enquêtes périodiques auprès des parties prenantes sur les thèmes actuels et sur le degré de satisfaction de la collaboration avec la SFL





# 7

## Notre tactique : les services aux clubs

Dans le cadre de l'enquête auprès des parties prenantes, plus de 77% des représentants des clubs ont indiqué vouloir collaborer davantage avec d'autres clubs en dehors du terrain. L'échange des connaissances, la réalisation d'économies d'échelle et l'utilisation commune de services ont notamment été déclarés souhaitables.

La SFL a donc un rôle décisif à jouer dans l'intensification de la collaboration entre les clubs et l'utilisation du potentiel inexploité. La SFL doit devenir à long terme un centre de compétences et un prestataire de services pour les clubs.

### Nos objectifs:

1. Créer des synergies et des économies d'échelle
2. Accroître l'échange des connaissances et la collaboration des clubs

### Nos IPC:

1. Réduction des coûts et/ou recettes supplémentaires
2. Volonté de collaborer (enquête auprès des parties prenantes)

### Nos principales mesures :

- Création et exploitation d'une plateforme numérique pour les échanges avec et entre les clubs
- Professionnalisation de la gestion des informations (knowledge management) par la mise en

place d'un centre de services pour les clubs et les autres groupes d'intérêts

- Achats centralisés d'outils et des services dans des domaines choisis, c'est-à-dire l'achat par la SFL sur mandat des clubs
- Etablissement d'un catalogue d'autres mesures permettant de créer des synergies (économies de coûts et recettes supplémentaires)

# 8

## Notre tactique: l'engagement des supporters

Le football est le sport numéro 1 en Suisse et il déplace les foules avec plus de 2 millions de spectateurs par saison en générant une énorme audience via différents canaux médiatiques. Malgré cette très bonne situation, il est important de continuer à traiter de façon plus intensive le thème de l'engagement des supporters.

Le renforcement de l'ancrage régional des clubs a été identifié comme l'objectif stratégique le plus important de la SFL dans le cadre de l'enquête auprès des parties prenantes. En parallèle, la baisse de l'identification avec le football et les nouvelles habitudes de consommation en partie des plus jeunes ont été considérées comme des risques élémentaires dans l'environnement de la SFL. Ce retour a été pris en compte par la SFL qui intègre l'engagement des supporters dans son champ thématique stratégique.

### Notre objectif:

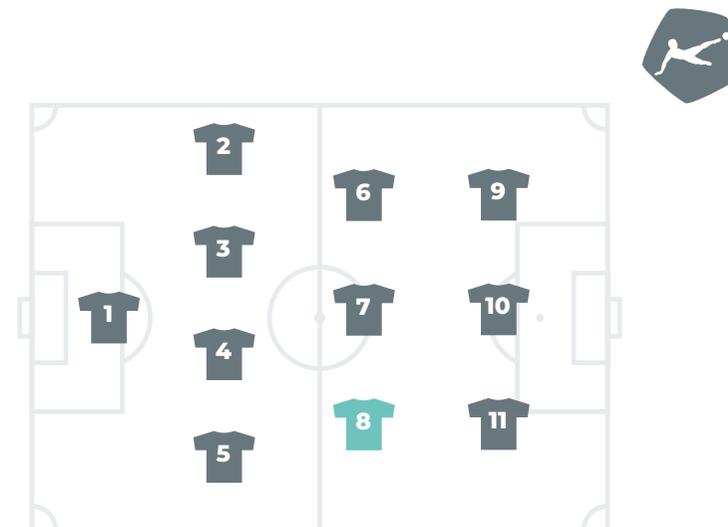
Augmenter l'ancrage régional ainsi que l'intérêt du public pour le football

### Nos IPC:

Consommation des médias (taux d'audience moyenne des rencontres de SFL dans la Free-TV, portée du contenu de la SFL dans les médias écrits et les réseaux sociaux) ainsi que la part de la population dont le club de football préféré est un club suisse

### Nos mesures stratégiques:

- Collecte d'études de cas et de pratiques recommandées dans le domaine de l'engagement des supporters et préparation du matériel pour les clubs
- Examen de la fonction de community development officer au niveau des clubs de la SFL, à l'exemple des ligues européennes
- Elaboration d'une étude sur le thème de l'engagement des supporters





# 9

## Notre tactique : l'expérience dans les stades & le nombre de spectateurs

La saison dernière, avant le début de la pandémie du coronavirus, la Super League enregistrait une moyenne de 11'273 spectateurs par match, alors que la Challenge League atteignait 2'159 supporters par rencontre.

Selon une étude de l'UEFA, l'écart entre les deux plus hautes divisions est nettement moins important au sein des ligues comparables. Par exemple, les Pays-Bas, la Belgique et l'Ecosse ont une longueur d'avance sur la Suisse pour certains chiffres clés. En collaboration avec les clubs, il s'agit de combler cet écart en offrant aux fans de football une formidable expérience dans les stades.

### Nos objectifs:

1. Améliorer l'expérience dans le stade
2. Augmenter le nombre de spectateurs

### Nos ICP:

1. Evaluation de l'expérience dans les stades
2. Nombre de spectateurs (total et abonnements de saison vendus)

### Nos principales mesures:

- Collecter toutes les données et informations disponibles des clubs sur l'expérience dans les stades et la stratégie de billetterie
- Analyse externe et indépendante de l'expérience dans le stade de tous les clubs y compris le benchmarking et les recommandations d'actions concrètes pour les clubs
- Organisation d'ateliers avec les clubs et des



intervenants externes sur le thème de l'expérience dans le stade /de la billetterie

- Analyse de heures/jours de coup d'envoi et de leur influence sur le nombre de spectateurs
- Evaluation centrale consolidée des chiffres des spectateurs dans les domaines CRM et marketing automation par la SFL en collaboration avec les clubs





# 10

## Notre tactique: le succès sportif

Le succès sportif de certains clubs au niveau européen est d'une grande importance pour le football suisse. Ce ne sont pas uniquement quelques clubs qui en profitent, mais tout l'écosystème du football suisse. Au cours des dernières saisons, des clubs suisses ont participé à la phase de groupes de l'UEFA Champions League.

Actuellement, cette tendance positive est en recul car la voie vers la phase de groupes devient plus difficile pour les clubs suisses en raison de la baisse du coefficient de l'association dans le classement quinquennal de l'UEFA. L'introduction de l'Europa Conference League UEFA lors de la saison 2021/22 offrira toutefois à la Suisse des possibilités d'atteindre à nouveau une position plus élevée dans le classement UEFA.

## Notre objectif:

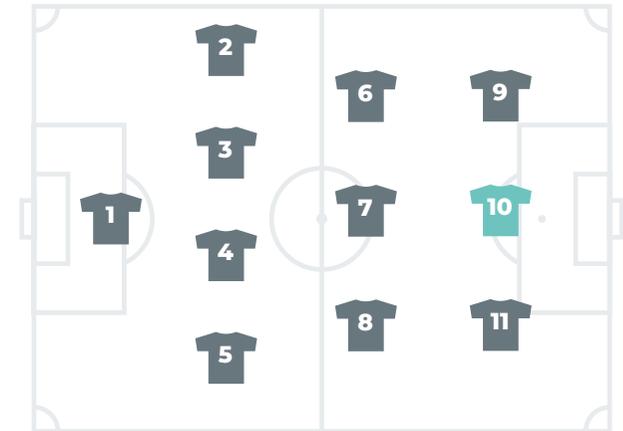
Trois clubs dans la phase de groupes des compétitions de clubs de l'UEFA

## Notre ICP:

Classement quinquennal de l'UEFA

## Nos principales mesures:

- Création de la possibilité pour les clubs de SFL de suspendre les matches de championnat avant les matches de barrage dans les compétitions
- Adaptation du calendrier des matches dans l'intérêt des clubs participant aux compétitions de l'UEFA (prévoir autant que possible des matches à domicile autour des compétitions de l'UEFA des clubs de la SFL ou – si cela n'est pas possible – des matches à l'extérieur avec des courts déplacements)
- Exemption du 1er tour de la Coupe suisse pour les clubs de SFL qui participent aux compétitions UEFA





# 11

## Notre tactique: la durabilité (ESG)

La durabilité consiste essentiellement à agir de manière à préserver les ressources dans les domaines de l'environnement (Environment), du social (Social), et de la gouvernance (Governance), tout en répondant aux besoins à court terme sans nuire aux générations futures.

Le thème de la durabilité est depuis longtemps présent dans le football international. A titre d'exemple, la ligue allemande de football (DFL) a intégré des critères de durabilité obligatoires dans son règlement d'octroi des licences pour les deux plus hautes divisions à partir de la saison 2022/23.

La SFL reconnaît la nécessité d'agir dans le football suisse de clubs. En s'engageant clairement en faveur du développement durable et des critères ESG, la SFL se positionne comme une entreprise moderne et responsable qui soutient les clubs dans leurs efforts en matière de durabilité.

## Notre objectif:

Développement durable du football suisse professionnel dans les domaines de l'environnement, du social et de la gouvernance

## Notre ICP:

Indice de durabilité de la SFL

## Nos principales mesures:

- Inventaire des activités existantes des clubs, y compris l'analyse comparative (benchmarking) nationale et internationale
- Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de durabilité
- Examen de l'opportunité/ des aspects de la durabilité à prendre en compte dans la procédure d'octroi des licences
- Conception d'un indice de durabilité à des fins d'évaluation y compris la collecte régulière de données en coordination avec les clubs
- Accompagnement en matière de communication de toutes les mesures de durabilité par la SFL





Bernier Associés

LAGOON

ALDOVELL CONCEPT



COUP DE SIFFLET FINAL

**« De nombreux clubs de la SFL soutiennent et financent le football féminin local. »**



Pourquoi avons-nous encore des préjugés en matière de football féminin ? Pourquoi le sujet n'est-il pas abordé ici ? Richard Feuz prend position.

---

**« Dans sa structure actuelle, l'organisation du football féminin ne relève pas de la Swiss Football League (SFL), mais de l'Association Suisse de Football (ASF). »**

---

**« La SFL et ses clubs sont conscients de l'importance et du potentiel du football féminin. »**

---

**« La SFL a lancé une analyse approfondie sur l'avenir du football professionnel féminin en collaboration avec l'ASF. »**

---

**« Aujourd'hui déjà, la SFL procède à l'octroi annuel des licences aux clubs qui participent aux compétitions européennes féminines. »**

---

**« De nombreux clubs de la SFL soutiennent et financent le club local de football féminin et parfois, les clubs sont gérés par la même organisation. »**





La stratégie de la SFL a été élaborée en commun avec les clubs de la Super League et de la Challenge League. Elle est soutenue par ces derniers et sera désormais mise en œuvre ensemble, étape par étape, conformément au plan.



Le processus de développement stratégique a été suivi de près et coordonné par l'UEFA. Les experts du programme Grow de l'UEFA avaient déjà participé entre autres, au développement de la stratégie de l'Association Suisse de Football.