

# Introduction

## 2007-2008, le football professionnel français assure son avenir pour les quatre prochaines saisons

S'il n'y avait qu'une idée à retenir c'est la réussite de l'appel d'offres pour la vente des droits audiovisuels pour la période 2008-2012. Mais cette saison a également été marquée par des avancées notoires aux plans économique, politique et sportif.

### Le football français a fait preuve dans sa gestion tout à la fois de sérieux et de prudence.

- Une **transparence** confirmée et renouvelée. Pour la sixième saison, **tous les clubs** professionnels, que je remercie ici, ont accepté de publier leurs résultats individuels. Cette publication, unique en Europe, est une des initiatives les plus remarquables du football professionnel français dont j'appelle de mes vœux la généralisation, par souci d'équité, notamment dans le cadre des compétitions européennes.
- Cette transparence a également marqué la démarche de **la Ligue** dans son appel à candidatures,

notamment pour les droits audiovisuels de la Ligue 1, pour la période 2008/2012 (668 millions d'euros par an, en moyenne sur quatre ans contre 640 millions d'euros par an, en moyenne sur les trois années précédentes, soit + 4,4 %).

- Au cours de la saison 2007/2008, le **chiffre d'affaires cumulé** des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 poursuit sa progression au-delà du milliard d'euros et atteint 1,211 milliard d'euros (contre 1,178 milliard la saison précédente).
- **Les produits hors mutation** progressent malgré une diminution des subventions des collectivités locales. Cette progression est avant tout liée à la démarche



des clubs en direction du sponsoring (+ 37 millions d'euros) et de l'augmentation du produit de la vente de leurs produits dérivés (+ 10,6 millions d'euros). Le développement des ressources propres des clubs est encourageant et va dans les sens d'une diversification salutaire de leurs recettes.

- **Le résultat net des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 reste positif.** Pour la troisième saison consécutive, la **Ligue 1** reste bénéficiaire avec **25 millions d'euros** (contre 43 millions d'euros pour 2006/2007). La **Ligue 2** est à nouveau positive pour la 4ème fois avec un bénéfice de **1,9 million d'euros** (contre 4 millions d'euros la saison passée) grâce notamment à un fort soutien des actionnaires.
- **La structure financière** des clubs se renforce. Les capitaux propres sont en hausse (259 millions d'euros, soit +12 millions d'euros) et les dettes financières diminuent (- 18 %) pour ne représenter que 27 % des capitaux propres.
- **Les opérations de transfert** de joueurs, entre clubs français et étrangers, ont été positifs pour les clubs français à hauteur de 80 millions d'euros, les transferts franco-français ont pour leur part été particulièrement actifs. Ces bons chiffres ne doivent pas dissuader les clubs de maîtriser leurs transferts dans cette période délicate de crise économique globale, alors même que les droits télé sont garantis d'une certaine sécurité. En effet, la masse salariale des clubs augmente et le retour sur investissement des projets de stades ne se fera que dans plusieurs années.
- **Aussi la candidature de la France à l'Euro 2016** annoncée à l'heure où est publié ce rapport d'activité, représente une formidable opportunité pour mobiliser, dès à présent et pour les années à venir, tout à la fois les énergies et les investissements nécessaires. Cette initiative, tout en apportant sa contribution au plan de relance national décidé par le Président de la République et le Gouvernement, viendra amorcer l'effort d'investissement que le football professionnel français devra consentir pour prendre une place durable sur le podium européen.

**Pour conclure** ces quelques considérations financières et économiques, rappelons le **soutien réaffirmé** de la Ligue en faveur du **football amateur**. Ainsi, l'Assemblée Générale de la LFP de novembre 2008 a approuvé un nouveau protocole financier entre la Ligue et la Fédération Française de Football pour la période 2008-2010. La Ligue versera au football amateur 21 millions d'Euros par an (de son côté, la FFF rétrocèdera 4,2 millions d'Euros à la Ligue sur les produits de l'Equipe de France).

### **Nos championnats de Ligue 1 et Ligue 2 demeurent les feuilletons préférés des français :**

Ici aussi beaucoup de motifs de satisfaction :

- Comme la saison précédente, marquée par **un record des entrées** dans les stades de **Ligue 1**, la saison 2007/2008 enregistre un nombre d'entrées au même niveau (8 300 000). Le taux de remplissage des stades a atteint 75 % alors que la Ligue 1 a accueilli 245 000 abonnés lors de cette saison. Pour sa part, la **Ligue 2** voyait le nombre de ses spectateurs augmenter de 8 % par rapport à la saison précédente (et de 20 % en 6 saisons).
- **Les audiences** ont, quant à elles, battu des records historiques. Ainsi, 2,6 millions de téléspectateurs (45 % des abonnés de Canal +) ont suivi le multiplex de la **dernière journée de Ligue 1**. "Jour de Foot" a réuni 1,9 million de téléspectateurs et "France 2 Foot", le lendemain, était suivi par 2,4 millions de téléspectateurs.
- **Le suspense** a été total jusqu'au bout et il a fallu attendre la dernière journée pour connaître le palmarès du Championnat de Ligue 1, ce qui souligne l'homogénéité de notre Championnat et tout son intérêt.
- **Le jeu offensif** a été au rendez-vous avec 868 buts marqués en Ligue 1, soit le meilleur total depuis quatre saisons. La Ligue 2 n'a pas été "de reste"...et a "copié" la Ligue 1 avec 867 buts !
- **La Coupe de la Ligue** a également été riche en buts avec près de 3 par match, en moyenne. La demi-finale Lens/Le Mans a été particulièrement prolifique avec 9 buts marqués (5 à 4). La Coupe de la Ligue a attiré globalement 42 millions de téléspectateurs.

## Une année riche en initiatives, en questions posées et en réponses apportées.

- **Une reconnaissance très attendue** : la saison 2007/2008 a été marquée, au plan politique, par la reconnaissance, à Lisbonne en octobre 2007 de la "**spécificité sportive**" par les Chefs d'Etats et de Gouvernements européens. Ainsi le traité reconnaît que le sport, même s'il est soumis au droit européen, ne peut être régi comme une activité économique ordinaire et être laissé au libre jeu de la concurrence.
- L'idée d'une **candidature** de la France à l'Euro 2016 a été lancée. Une **Commission "grands stades"** se met en place sous la Présidence de Philippe Seguin et une **mission sur la compétitivité** du football professionnel français est confiée par Bernard Laporte à Eric Besson. Son rapport contient notamment des propositions dans les domaines de la fiscalité, du financement des stades et de la modernisation des instances sportives.
- Le Parlement européen a voté le 6 mai 2008, une résolution sur l'affectation des bénéfices provenant des **paris sportifs**, apportant ainsi une première réponse à notre démarche.
- **La Présidence européenne par la France**, pendant les 6 derniers mois de l'année 2008, a offert l'occasion d'appeler à nouveau l'attention des instances politiques françaises et européennes sur notamment : **la protection de la formation**, la mise en place d'une structure susceptible de répondre au souci de "**fair-play financier**" proposé par Michel Platini, ainsi que la question du statut du métier d'**agent sportif**.
- Enfin, au chapitre des dossiers qui ont également marqué cette saison 2007/2008, on retiendra que certaines difficultés rencontrées autour de l'**arbitrage** ont été l'occasion de créer avec Jean-Pierre Escalettes une "**Task Force**" présidée par Gérard Ernault, pour moderniser l'arbitrage de l'élite. Ses propositions conduiront à une évolution du **statut des arbitres** et à la création d'une "**commission de visionnage**".

## Des droits audiovisuels bien renégociés dans un contexte difficile

Devant l'Assemblée Générale de la LFP du 12 février 2008, je soulignais que le résultat de l'**appel d'offres** était un

"succès collectif". Nos droits TV ont été sécurisés et confortés pour une nouvelle période de quatre ans.

**Pour la Ligue 1**, la LFP a su séduire, à nouveau, deux partenaires : Canal + et Orange, après une situation délicate créée par la fusion Canal-TPS. Nous nous situons, pour la vente de nos droits, devant l'Allemagne et presque au niveau de l'Italie. Compte tenu de la baisse de la valeur de la Livre par rapport à l'Euro, l'ensemble de nos droits domestiques (668 millions d'euros par an pour la Ligue 1) se rapprochent du montant des droits audiovisuels domestiques anglais actuels (800 millions).

Ainsi, grâce à la présence de deux partenaires, nous nous positionnons favorablement pour l'échéance de 2012. Chacun s'y retrouve : **la Ligue et les Clubs** grâce à un montant des droits en augmentation de 4,4 % (non plus sur 3 ans mais désormais sur 4 ans), **Canal +**, partenaire à hauteur de 2/3 a réduit ses coûts et **Orange**, pour sa part, fait son entrée sur le marché des droits avec le grand match du samedi, la VOD, la téléphonie mobile et la télévision mobile personnelle (IMP) en se positionnant, et c'est encourageant, sur la "télévision du futur".

On doit également souligner que, au plan international, nos droits ont doublé grâce à Canal+ Events (18 millions d'euros).

- La décision prise par le Conseil d'administration de la LFP de confier désormais **la production des images de Ligue 1** à la société HBS (qui assure par ailleurs la production de la Coupe du Monde de Football) est également une avancée importante.
- Pour sa part, la Ligue 2 reste produite par la société Sportfive.

En conclusion, la focale a été mise sur quelques points remarquables de cette saison 2007/2008 pour inviter le lecteur de ce rapport d'activité à mieux découvrir en quoi cette saison marque un tournant décisif dans l'approche sportive, politique et économique de notre activité.

**En vous en souhaitant bonne lecture !**

*Frédéric Thiriez*

*Président de la Ligue de Football Professionnel*

## Le mot du président de l'UCPF

C'est devenu une heureuse habitude : pour la troisième saison consécutive, le football professionnel français est bénéficiaire. Même si "comparaison ne vaut pas raison", ce résultat donne néanmoins de notre football une image que nombre de ses concurrents pourraient lui envier.

D'autant que ce résultat ne doit rien au hasard. Il repose sur l'existence d'un "triangle magique" : une gestion de qualité des dirigeants marquée par un faible endettement et le renforcement des capitaux propres, un accent mis sur la diversification et la croissance des revenus, des structures de contrôle telle que la DNCG qui joue pleinement leur rôle et assure la transparence des flux économiques et financiers.

A ce titre, l'appel d'offres pour la vente des droits audiovisuels de la Ligue 1 pour la période 2008/2012 a constitué une étape majeure. Dans un contexte où le paysage audiovisuel n'était pas particulièrement favorable, le résultat obtenu par la LFP a permis de maintenir l'essentiel du point de vue économique et offert une visibilité sur les quatre prochaines saisons à nos clubs. La reconduction des liens forts avec notre partenaire historique, Canal + et l'arrivée opportune d'Orange démontrent une nouvelle fois l'attractivité de notre football d'élite.

Notons par ailleurs que les clubs, compte tenu des montants de l'appel d'offres, ont privilégié la stabilité en reconduisant pour l'essentiel les critères de répartition des droits TV pour la période, seul le

critère de notoriété ayant subi une modification.

Malgré tout, les équilibres restent fragiles car, dans leur marche vers l'excellence et face à une concurrence européenne toujours rude, les clubs doivent poursuivre leurs investissements "joueurs", ce qui se traduit par une hausse significative de la masse salariale. Or, nous savons que le climat économique s'est fortement dégradé au second semestre 2008, rendant plus incertain les partenariats commerciaux comme le marché des transferts, traditionnellement favorable à nos clubs. Sur ce terrain, la vigilance est de mise.

Cela nous a conduit à renforcer un des points forts de notre football, la formation. Depuis plusieurs saisons, un débat est ouvert avec les représentants des joueurs et des entraîneurs pour trouver des solutions à la fois conformes aux droits des joueurs et incitatives à la poursuite d'un travail de formation qui a fait la réputation de notre football.

La saison 2007/2008 aura été marquée par l'aboutissement de ces négociations. Désormais, les clubs formateurs pourront bénéficier en cas de départ prématuré d'un de leurs espoirs non seulement d'une indemnité forfaitaire mais aussi, et c'est nouveau, d'une indemnité de valorisation du parcours sportif du joueur (sélection nationale, nombre de matchs joués avec l'équipe première de son nouveau club).

Ce succès du dialogue social ne clôt pourtant pas le débat car la volonté de favoriser la formation doit trouver son prolongement au niveau



européen. La Présidence française de l'Union européenne devait offrir au second semestre 2008 le cadre approprié pour faire de cette question une des priorités soumises au Conseil européen. La décision de lancer officiellement sous l'égide de la commission européenne un comité sectoriel pour le dialogue social européen dans le football professionnel devrait aussi contribuer à des avancées dans ce domaine.

Plus largement, la saison dernière aura été aussi l'occasion de continuer le travail de modernisation de l'environnement de notre football : états généraux et task force sur l'arbitrage, mise en place des commissions Besson sur la compétitivité des clubs professionnels de football et Seguin sur les stades, vote en juin par le Sénat d'une loi sur les agents sportifs...

Les réformes sont en marche et elles devront trouver rapidement en 2008/2009 leur concrétisation, car c'est en traçant ainsi leur route que nos clubs prépareront au mieux leur avenir.

*Jean-Pierre Louvel*  
Président de l'UCPF

## Le mot du président de la DNCG

**L**e système des DNCG a sans doute permis au football français d'entrer beaucoup mieux préparé que d'autres en Europe, dans la période d'incertitudes financières que nous connaissons, même s'il va peut-être (l'industrie de ce sport étant tellement particulière) en subir les conséquences dans des proportions non encore quantifiables (entrées au stade, sponsoring, cessions de joueurs, etc.).

Car la DNCG a un grand mérite : elle amène les décideurs des clubs (dont la qualité et les compétences s'améliorent d'ailleurs chaque année) à réfléchir et anticiper, et donc au final à éviter de prendre des engagements qui pourraient parfois excéder leurs capacités.

Les budgets sont donc aujourd'hui maîtrisés, et notre football, pourtant hautement spéculatif par certains de ses aspects, est sain. Quel autre secteur d'activités, surtout « à risques », peut-il en dire autant aujourd'hui ?

La majorité des clubs professionnels français est donc bien armée même si, bien sûr, il convient de rester prudent. Ils ont une structure financière saine (faible endettement brut, fonds propres en hausse), une bonne visibilité et une récurrence certaine de leur chiffre d'affaires (contrat droits TV), et des projets d'investissements significatifs (stades, bien entendu, à l'horizon 2016, mais aussi, plus modestes mais tout aussi importants, sièges sociaux et administratifs, centres d'entraînement).

Pour les années à venir, le rôle de la DNCG est d'attirer l'attention des dirigeants de clubs sur l'importance des engagements qu'ils ont volontairement accumulés au fil des trois ou quatre dernières années, et qui, dans une période de crise, risquent d'être plus délicats à gérer. Ainsi, et par exemple, des actifs incorporels de 350 ME supérieurs aux fonds propres de 100 ME, et qui vont entraîner des charges importantes d'amortissement pour les exercices à venir, un ratio « masse salariale chargée/produits compétition » qui atteint 71%, des « signing fees » constatés sur cet exercice et qui risquent de peser sur les produits des exercices futurs, une capacité d'autofinancement négative d'environ 100 ME budgétée pour 2008/09, ou encore un résultat hors mutations déficitaire de plus de 250 ME, alors que les possibilités de plus-values sur mutations ne seront sans doute pas du même niveau lors des saisons à venir.

L'importance d'un système structuré et fiable de prévisions est donc d'autant plus grande, de même que l'application rigoureuse du référentiel comptable (par exemple, la réalisation des tests de valorisation des actifs incorporels).

La DNCG appelle donc à la prudence mesurée dans les années à venir, et souhaite bien entendu que son modèle, ou un autre comparable, s'exporte au niveau Européen...



*François Ponthieu  
Président de la DNCG*



# Sommaire

1. UNE CROISSANCE CONFIRMÉE POUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL
2. UNE SOLIDARITÉ À TOUTE ÉPREUVE
3. 2007-2008, DU SUSPENS JUSQU’AU BOUT !
4. LA LFP AU SERVICE DES CLUBS
5. UN FOOTBALL PROFESSIONNEL TOUJOURS BÉNÉFICIAIRE