

01

COMPTE-RENDU D'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION

1.1	DES CHANGEMENTS DANS LE CONTRÔLE FINANCIER DES CHAMPIONNATS	14
1.2	LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA	18
1.3	LA DNACG (RUGBY) : UN EXEMPLE DE CONTRÔLE HORS FOOTBALL	21
1.4	LES STADES : DU NEUF POUR UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE	24
1.5	PROJETS DE NOUVEAUX STADES : TYPOLOGIES D'INTERVENTION ET IMPACTS SUR LES COMPTES	27
1.6	PROCÉDURES ET CONTRÔLE INTERNE DANS LES CLUBS	31
1.7	ACTUALITÉ JURIDIQUE ET FISCALE	32



1.1 DES CHANGEMENTS DANS LE CONTRÔLE FINANCIER DES CHAMPIONNATS

La DNCG met en oeuvre sa mission de contrôle et de régulation en toute indépendance. Une jurisprudence récente conforte pleinement son rôle dans le contrôle de la situation des clubs participant à ses compétitions.

Comme tout organe de contrôle, la DNCG est considérée comme un mal nécessaire car elle contribue, par son action sur les clubs et les compétitions, à permettre des conditions de concurrence saines.

Le point d'équilibre entre le contrôle de la Commission et l'indépendance laissée aux clubs dans leur gestion semble avoir été trouvé ainsi que le démontre le faible taux de contestation des décisions.

Dans une période de crise aussi marquée que celle d'aujourd'hui, la Commission doit veiller à l'efficacité de son contrôle et jouer pleinement son rôle : elle se doit d'agir conformément à sa mission conférée par le législateur et récemment rappelée par la jurisprudence, avec détermination, pour organiser une sortie de crise. La situation actuelle impose des mesures fermes et requiert une vigilance accrue de la DNCG. C'est dans ces moments-là que l'indépendance de la Commission vis-à-vis des acteurs du football se révèle un atout essentiel.

Dans son arrêt du 19 juillet 2010, qui définit l'étendue des pouvoirs de la DNCG et en fixe dans le même

temps les limites, le Conseil d'Etat rappelle les prérogatives de la DNCG en re précisant de manière définitive ses compétences. Le Conseil d'Etat donne à la DNCG une vraie latitude dans le choix des mesures prévues par les textes en vigueur (Article 11 de l'annexe à la Convention FFF-LFP portant Règlement de la DNCG). Au delà des textes, c'est la rigueur, l'impartialité et l'esprit d'indépendance des membres vis-à-vis de la LFP et des clubs qui garantissent la légitimité de ses décisions. L'esprit d'indépendance, la DNCG le doit aux premiers membres de cette institution (dont certains sont encore parmi nous aujourd'hui), aux acteurs du football qui bien qu'en désignant les membres n'ont jamais fait pression sur eux, et à la LFP avec laquelle la Commission dialogue et qui l'héberge, sans que celle-ci ne tente d'influer sur les décisions qu'elle prend.

Solvabilité des clubs et équité : tel est le cœur de la mission de la DNCG : vaste sujet, bien traité jusqu'à présent au plan de la continuité des clubs puisqu'aucun club n'a fait défaut en cours de championnat... jusqu'à ce jour.

Si la Commission a permis jusqu'à présent à ce que les clubs fragiles puissent aller au terme des compétitions commencées, elle n'a pas réussi à endiguer les pertes du football professionnel. Tous les clubs (sauf 3 en L1 et 1 en L2) sont en 2009/2010 en perte d'exploitation hors mutations. Le niveau des pertes est

extrêmement variable suivant les clubs. On y retrouve notamment en Ligue 2 les clubs descendus après une longue présence en Ligue 1 durant laquelle ils ont investi dans une structure sportive et administrative pour se mettre à niveau et ont "importé" en Ligue 2 cette structure dont le coût est incompatible avec le niveau de recettes de Ligue 2, tout comme le niveau des rémunérations des joueurs.

En février dernier, après un mercato d'hiver très peu actif, la perte cumulée des clubs en 2009/2010 était estimée entre 50 et 100 M€. La DNCG n'a pu que s'inquiéter de ces chiffres et des dérives qu'ils représentaient par rapport aux budgets.

En mai, une fois les estimations de résultats reçues des clubs, ajustées d'une évaluation plus réaliste des plus-values sur mutations, la prévision de la DNCG était alors une perte cumulée de 180 M€ reflétant une situation financière dégradée. Un nombre plus important de clubs (une quinzaine dont la moitié des clubs de L2) a été placé sous recrutement contrôlé pour la saison 2010/2011 pour tenter d'éviter sur l'exercice, les dérives budgétaires des dernières années. La DNCG a commencé dès cette époque à réfléchir aux moyens de s'attaquer à ces déficits qui menacent la pérennité des clubs et des compétitions par effet de dominos. Le chiffre réel de pertes pour l'exercice 2009/2010 est arrêté in fine à un niveau très élevé de 176 M€ (avant abandons de comptes courants des actionnaires) représentant un écart très important par rapport aux budgets. Les écarts de prévision se situent principalement au niveau des mutations, démontrant ainsi la volatilité de telles recettes mais également, sur l'ensemble des postes du compte de résultat.

Ceci illustre les difficultés de décider et de mettre en oeuvre une politique de rigueur tout en assurant le spectacle et la performance sportive. Certes ces pertes ont été financées par les actionnaires, mais un secteur qui engrange des pertes de cette ampleur, au

demeurant non budgétées, peut être moyennement attractif pour les bailleurs de fonds et peut inciter in fine les actionnaires à ne plus suivre. Par ailleurs, le concept d'équité devrait évoluer comme le souhaite l'UEFA : hier, il consistait à ne pas engager des moyens sportifs au-delà de ses moyens financiers ; aujourd'hui il devrait consister pour le club à dépenser seulement ce qu'il espère générer.

Il est temps que le football français gagne son autonomie par rapport à ses actionnaires et baisse ses charges :

- en réduisant sa masse salariale et ses frais généraux,
- mais également en cherchant à équilibrer ses charges stables avec des recettes stables : bien géré, un projet de rénovation de stade est une réponse.

En conclusion, la Commission a pour objectif de s'adapter en mettant en place, lors de l'examen individuel de la situation des clubs, des critères d'équité et de solvabilité plus stricts pour mieux sécuriser la compétition dans cette période de crise, préserver les clubs, améliorer la prévision budgétaire et la gestion des risques, et les accompagner dans leur démarche de rigueur.

Les pertes de l'exercice 2009/2010 doivent servir à apprécier l'urgence des mesures à prendre et des changements à apporter.

Dans la section 1.3 du rapport, figure un exposé sur le dispositif de contrôle en vigueur dans le rugby professionnel. Il nous a paru intéressant de mettre en parallèle les systèmes de contrôle du football et du rugby. En effet, les problématiques étant de plus en plus similaires, un regard sur les deux disciplines, confrontées actuellement à une forte crise économique, semble de nature à enrichir les solutions susceptibles d'être apportées.

Arrêt du Conseil d'Etat du 19 juillet 2010 : FFF-LFP contre Entente Sannois Saint-Gratien

L'arrêt rendu par le Conseil d'Etat le 19 juillet 2010 dans l'affaire Entente Sannois St Gratien analyse l'exercice, par la DNCG, des pouvoirs qui lui sont conférés à l'article 11 du Règlement de la DNCG pris en application de l'article L.132-2 du Code du Sport. Ce faisant l'arrêt du Conseil d'Etat précise les pouvoirs et la mission de la DNCG.

Le Conseil d'Etat rappelle que la DNCG participe à la réglementation des compétitions.

L'arrêt du Conseil d'Etat permet ainsi d'apporter certains éclairages concernant :

1- L'étendue du pouvoir de la DNCG et ses devoirs :

La DNCG a une latitude pour apprécier et prendre, parmi les mesures énoncées à l'article 11, celles qui lui paraissent adaptées, c'est à dire à même de remédier, ***dans le but de garantir la continuité et l'équité des compétitions***, à la situation financière du club.

La DNCG commet dès lors une faute si elle ne prend pas les mesures adaptées à la situation financière du club et à l'intérêt des compétitions.

2- La limite du pouvoir de la DNCG :

La DNCG commettrait une faute en retenant une mesure aussi extrême que l'exclusion d'un club en cours de compétition, sans pouvoir justifier qu'il n'y a plus de perspective de redressement pour ce club. Cette mesure est considérée comme portant une atteinte excessive au bon déroulement des compétitions.

Conclusion

La mission de "régulation financière des clubs" qui incombe à la DNCG avait été largement exprimée par une partie de la doctrine.

Les conclusions du rapporteur public, suivies par le Conseil d'Etat, et les commentaires de doctrine de cet arrêt, confirment que la DNCG exerce une mission de régulation qui lui impose, notamment, de prendre les mesures qu'elle estime nécessaires compte tenu de la situation financière des clubs.



1.2 LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA

Le Comité Exécutif de l'UEFA a approuvé le 27 mai 2010, le nouveau Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le Fair Play Financier. Cette édition 2010 a été transmise à tous les clubs professionnels français ; elle intègre un nouveau système de contrôle financier des clubs et précise le rôle et les responsabilités des diverses parties impliquées :

- le Panel de contrôle financier, composé d'experts indépendants se prononçant en toute impartialité,
- le bailleur de licence (fédération),
- le bénéficiaire de la licence (club).

Tous les clubs qualifiés et admis pour une compétition interclubs de l'UEFA, doivent remplir les exigences liées à l'équilibre financier (art. 58 à 63 du Règlement) et à la surveillance (art. 64 à 68 du Règlement).

Exigence relative à l'équilibre financier

L'article 58 du Règlement définit :

- les revenus "pertinents" d'un club :
 - recettes de billetterie,
 - droits TV,
 - sponsoring publicité,
 - activités commerciales et autres,
 - plus value sur sorties de contrats joueurs,
 - revenus financiers.
- Les dépenses "pertinentes" :
 - Les coûts de vente,
 - Les coûts du personnel,
 - Les autres frais d'exploitation,
 - L'amortissement des contrats joueurs,
 - Les charges financières et les dividendes.

Mais les autres amortissements, notamment des immobilisations corporelles (ex. : stade), les dépenses de formation, les charges financières liées aux immobilisations corporelles, les charges fiscales (IS), et les dépenses non liées au football ne sont pas prises en compte.

L'annexe du Règlement précise et définit précisément chacun de ces postes, notamment la juste valeur de toute transaction avec une partie liée, et les coûts de formation et de développement de la collectivité (santé, environnement, sport amateur, ...).

La différence entre ces revenus déterminants et ces dépenses donne le résultat relatif à l'équilibre financier. Celui-ci est apprécié sur une période de surveillance de trois saisons (article 59 du Règlement). Par exemple pour l'évaluation de la licence 2015/2016. Les périodes de reporting 2014/2015, 2013/2014 et 2012/2013 seront prises en compte. Toutefois, la première période de surveillance 2013/2014, couvre seulement deux périodes (2012/2013 et 2011/2012).

Si le résultat global sur l'ensemble de la période est déficitaire, l'écart acceptable s'élève à 5 M€. Il peut cependant dépasser ce seuil si ce dépassement est entièrement couvert par les actionnaires et/ou les parties liées, jusqu'à :

- 45 M€ pour les saisons 2013/2014 et 2014/2015,
- 30 M€ pour les saisons 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018,
- un montant ensuite à définir.

Les clubs doivent (article 62 du Règlement) fournir les informations financières pour les saisons T-1 et T-2, mais aussi pour la saison T s'ils franchissent l'un des indicateurs suivants :

- continuité d'exploitation,
- fonds propres négatifs,
- équilibre financier déficitaire sur T-1 ou T-2,
- arriérés de paiement envers des clubs (article 65) ou envers le personnel et les administrations sociales ou fiscales (article 66 du Règlement).

En outre, le Panel de contrôle financier des clubs (UEFA) se réserve le droit de demander au bénéficiaire de la licence de préparer et de soumettre des informations complémentaires à tout moment, en particulier si les états financiers annuels montrent que :

- les salaires dépassent 70 % des revenus,
- l'endettement net dépasse 100 % des revenus.

Enfin l'article 63 (al. 3) du Règlement précise le mécanisme de l'exigence relative à l'équilibre financier. Celle-ci n'est pas remplie si le bénéficiaire de la licence présente un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire pour les périodes de reporting T-2, T-1 et T qui dépasse l'écart acceptable (tel que défini à l'article 61) après prise en compte de l'excédent éventuel pour les périodes de reporting T-3 et T-4 (comme prévu à l'article 60, alinéa 6).

L'article 63 (al. 4) du Règlement précise que si l'équilibre financier n'est pas rempli après prise en compte des autres facteurs définis à l'annexe XI, le Panel de contrôle financier des clubs peut soumettre le cas aux organes de juridiction de l'UEFA, qui prendront sans délai les mesures appropriées conformément à la procédure définie dans le Règlement disciplinaire de l'UEFA pour les cas d'urgence.

Exigences liées à la surveillance

Selon le cas, (art. 64 du Règlement) le club doit fournir les informations financières prévisionnelles suivantes, pour la période de reporting T+1 (art. 64, alinéa 3, points a, b, c, d, e, énoncés ci-dessous).

- a.** un compte de résultat budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant,
- b.** un tableau des flux de trésorerie budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant,
- c.** un bilan budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant, des notes explicatives incluant des hypothèses réalistes, les risques et une comparaison entre le budget et les chiffres effectifs, et
- c.** un plan de conformité incluant le calcul relatif à l'équilibre financier pour la période de reporting T+1 basé sur le compte de résultat budgété, et incluant le cas échéant des ajustements pour le calcul des revenus déterminants et des dépenses déterminantes.

Par ailleurs, les dispositions concernant l'absence d'arriérés de paiement envers des clubs de football (art. 65), et le personnel et les administrations fiscales ou sociales (art. 66) sont renforcées et appréciées au 30 juin de l'année en cours, voire même au 30 septembre. Tout changement important intervenant au cours de la saison, doit également être notifié au bailleur de licence.

En conclusion, sachant que (art. 71 du Règlement) l'UEFA et/ou les instances représentatives désignées par ses soins se réservent le droit de procéder à tout moment à des audits de conformité auprès de la fédération et, en présence de cette dernière, auprès du club, il convient de respecter scrupuleusement les directives et procédures prévues par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le Fair Play Financier, et ses annexes.

La DNCG, chargée par son règlement, de l'application de ces dispositions financières auprès de la Commission Fédérale d'octroi de la licence UEFA, respectera bien évidemment ces obligations, et remercie les clubs de leur diligence dans ce contexte.

1.3 LA DNACG (RUGBY) : UN EXEMPLE DE CONTRÔLE HORS FOOTBALL

La DNACG est composée de deux organes distincts :

- Une Commission de contrôle des championnats professionnels qui instruit et contrôle les dossiers au quotidien. Elle est composée d'experts comptables et d'un avocat spécialisé.
- Un Conseil supérieur garant des procédures et seul habilité à prendre des sanctions. Il est composé notamment de personnalités indépendantes reconnues du monde économique et des membres de la Commission de contrôle (2 membres de la Commission des championnats professionnels qui ont droit de vote et 1 membre de la Commission des championnats fédéraux).

Les règles et l'usage :

La situation nette retraitée est le premier critère d'appréciation de la santé financière d'un club. Un club présentant une situation nette retraitée négative en fin de saison est immédiatement rétrogradé en division inférieure à défaut d'une reconstitution effective (à savoir constatée pour le 30 juin de la saison en cours) de ses capitaux propres.

Les retraitements opérés par la DNACG sur les comptes peuvent découler :

- Soit des réserves établies par le Commissaire aux comptes du club,
- Soit de l'analyse des comptes réalisée par la DNACG,
- Soit des dispositions d'usage telles que :
 - Mise en valeur néant des titres détenus par l'association sur la société sportive et valorisés à l'actif,
 - Mise en valeur néant des plus values latentes suite à l'acquisition de fonds de commerce et/ou retraitement à la valeur d'achat du fonds,
 - Positionnement des subventions d'investissement en produits différés.

Le fonds de réserve :

Devant la croissance rapide des budgets des clubs du rugby professionnel, la LNR a souhaité protéger le bon déroulement des compétitions et a essayé de prévenir les défaillances subites en augmentant la sécurité financière des clubs. Le fonds de réserve est né de cette réflexion. Ce dernier permet aux clubs d'augmenter leurs fonds propres voire les quasi capitaux propres et les liquidités immédiatement disponibles.

Il se constate sur le vu de la situation nette retraitée.

Il est abondé de trois façons :

- Par augmentation de capital en numéraire (hors association support),
- Par la réalisation de profits (non distribués),
- A titre transitoire, par l'apport de liquidités en compte courant d'associé avec convention de blocage formalisée.

Initialement calculé sur la base de 10 % de la masse budgétaire la plus élevée (produits ou charges), la LNR a opté pour un nouveau mode de calcul en décembre 2009. Le fonds de réserve est maintenant calculé sur 20 % de la masse salariale joueurs. Cette modification avait pour but de réduire les inégalités entre les clubs qui externalisent la gestion de biens et services et/ou ceux qui délocalisent des matches.

A titre transitoire et durant trois saisons à compter de la saison 2009/2010, ce taux est ramené à 10 % sous certaines conditions (notamment pas d'augmentation significative de la masse salariale par rapport à la saison précédente) et ceci afin d'aider les clubs à faire face à la crise économique traversée par l'Europe.

Avec ces règles incontournables pour les clubs professionnels, les clubs membres de la LNR présentent des fonds propres en augmentation constante depuis 10 ans malgré des pertes d'exploitation et des pertes nettes conséquentes. En effet, chaque euro perdu en résultat doit être compensé par les associés (si le club conserve un budget de même niveau). Les pertes prévisionnelles, maîtrisées par une limitation de masse salariale systématique (au budget présenté ou en montant imposé par la commission de contrôle), sont couvertes par les garanties sollicitées par la DNACG auprès des actionnaires (sauf large dérapage des produits prévus).

Les chiffres :

La perte d'exploitation de la saison 2008/2009 s'élève à 30 M€. Le résultat exceptionnel principalement composé du mécénat (apports des associés, ...) représente la moitié de ce montant, soit 15 M€ (environ 500 K€ par club mais les situations sont hétérogènes). La perte nette totale s'élève donc à 15 M€.

Ces pertes devraient réduire d'autant les capitaux propres des clubs.

Or, pour la même période les capitaux propres passent de 21 M€ à 23 M€ et les comptes courant d'associés de 8 M€ à 9 M€.

C'est l'illustration de la pertinence de cette disposition en termes de sécurité financière. Cette disposition et ce rôle d'amortisseur ont permis à des clubs de résister à une absence de réalisation d'hypothèses budgétaires et d'éviter une crise financière grave voire irréversible, même si des clubs en situation extrême n'ont pu éviter la rétrogradation pour raisons financières ou la liquidation judiciaire.

Le Salary Cap :

A compter de la saison sportive 2010/2011, il est instauré, pour améliorer la stabilité économique des clubs de rugby professionnel français, une limitation, en valeur absolue, de la masse salariale totale consacrée à la rémunération des joueurs.

Le Comité directeur de la LNR a désigné un « Salary Cap Manager », personnalité indépendante de la DNACG et de la LNR, qui sera notamment chargé de la mission de contrôle et de proposer la détermination des critères pour les saisons futures au Comité directeur de la LNR.

La DNACG sera consultée pour avis et le Conseil supérieur de la DNACG aura compétence pour appliquer les mesures prévues au cas d'inobservation.

Le Comité directeur de la LNR fixe le montant du Salary Cap.

La mise en place d'un plafonnement de la masse salariale « joueurs » poursuit plusieurs objectifs :

- éviter une dérégulation trop rapide du marché et de l'économie des clubs de rugby professionnels,
- préserver l'équité de la compétition,
- permettre aux clubs sans mécènes de se structurer et d'exister.

Le montant maximum en valeur absolue de rémunérations joueurs qu'aucun Club ne devra dépasser pour la saison 2010/2011 est fixé à 8.1 M€, soit environ + 5 % de la masse salariale « joueurs » la plus élevée au titre de la saison 2009/2010 (budget projeté du 30 avril).

La saison sportive 2010/2011 est la première saison d'application du plafonnement de la masse salariale « Joueurs » autorisée, au cours de laquelle sera réalisé un état des lieux le plus précis possible des pratiques de rémunérations des clubs. L'analyse de ces éléments, permettra de faire évoluer les critères et règles d'application du plafonnement de la masse salariale joueurs pour les saisons sportives 2011/2012 et suivantes.

Note établie par D.DEBREYER (Coordinateur Technique de la DNACG).

1.4 LES STADES : DU NEUF POUR UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les “Etats Généraux” du football français réunis fin octobre dernier ont travaillé sur trois grands thèmes : la gouvernance, le rôle citoyen du football et la compétitivité du football français.

Nul doute que ce dernier axe de réflexion est porteur des plus grands enjeux pour nos clubs, pour l'économie du football français et donc, pour sa compétitivité. Bien évidemment, parmi les motifs d'inquiétude mis en avant, celui de l'obsolescence du parc de stades hexagonaux a figuré au premier plan.

Si l'on se réfère aux plus récentes statistiques, il y a urgence à agir. En effet, la Ligue 1 attire aujourd'hui moins de 20 000 spectateurs en moyenne, ce qui la place, évidemment, au dernier rang du « top 5 » des grands championnats Européens, loin, très loin, de l'Allemagne avec plus de 40 000 spectateurs et de l'Angleterre qui dépasse les 35 000 spectateurs.

En fait, la France est aujourd'hui au niveau où se situait l'Allemagne il y a seulement dix ans. Depuis, nos voisins ont effectué un bond en avant considérable, doublant leur moyenne de spectateurs, augmentant les recettes générées par la billetterie de 10 % par an et celles liées aux sièges dits « à prestations » (loges, business seats) de 24 % par saison. La raison ? La construction et la rénovation des stades de la Bundesliga liées à l'organisation de la Coupe du Monde 2006, bien entendu, mais aussi, la mise en place, dans ce pays, de techniques modernes de marketing et de technologies permettant de conquérir de nouveaux publics, et de les fidéliser.

On constate donc que la France, avec l'EURO 2016 en ligne de mire, dispose d'un atout considérable pour son futur, pour autant qu'il ne soit pas dilapidé, comme le fut celui de la Coupe du Monde 98.

Cette fois, notre pays a pris conscience de ses lacunes (elles sont tout aussi criantes en matière de salles de sport si l'on compare à l'Espagne ou la Grèce par exemple) et a commencé à se retrousser les manches. L'ouverture du MMArena du Mans, fin janvier, celle du stade de Valenciennes à l'été, du stade de Lille et du Havre, en 2012, et les ouvertures prévues pour l'OL, l'OM et le PSG les années suivantes préfigurent l'arrivée d'enceintes neuves, plus vastes, et surtout, beaucoup plus confortables.

Tout l'enjeu est là. Se contenter de nouveaux stades ne suffit pas. Il faut que ces arènes soient conçues et exploitées comme le sont les stades de toute nouvelle génération, où les publics (au pluriel car ils sont divers et doivent être encore plus diversifiés pour réunir le plus grand nombre) trouvent ce qu'ils sont en droit d'attendre : sécurité, services, confort, accueil, prestations. Tout ceci suppose des compétences nouvelles et diverses, un véritable changement de mentalité afin que nos compatriotes prennent conscience qu'un tournant important est en cours et qu'il les concerne directement.

Faire augmenter de manière significative la part des recettes de match, et, plus généralement, de l'exploitation des stades, tel doit être, pour chacun de nos clubs, et, collectivement, pour notre football, l'objectif des toutes prochaines saisons. Parce qu'un nouveau modèle économique est vital au football français.

A chacun sa voie

Afin de prendre la pleine mesure des conséquences de l'arrivée de la nouvelle génération de stades dans notre football, la DNCG a constitué un groupe de travail et de réflexion qui s'intéresse très spécifiquement aux différents projets qui se développent et qui pour beaucoup, prennent corps. Ce groupe de travail a ainsi constaté que les voies empruntées par les clubs, et leurs partenaires naturels, les collectivités, sont très diverses et presque aussi nombreuses que les projets eux-mêmes. Sans être exhaustif, il est ainsi possible d'évoquer quelques-uns des chemins les plus empruntés :

- Le club peut être le seul financeur et agir en **Maître d'ouvrage**.
- **Le Contrat de Concession** permet aussi de faire participer le privé à l'investissement. Dans ce cas, comme dans le précédent, l'exploitation de l'équipement est fortement impactée puisqu'elle revient en tout ou partie au partenaire privé.
- **Le Partenariat Public Privé (PPP)** récolte beaucoup de suffrages, notamment lorsque le secteur public n'entend pas financer seul les coûts d'investissements.
- **La Maîtrise d'ouvrage publique (MOP)** amène la collectivité à agir par voies d'appels d'offres pour sélectionner les concepteurs, les constructeurs, voire les différents corps d'état.

La Conception – Réalisation permet d'accélérer les processus administratifs en sélectionnant, en même temps, concepteurs et constructeurs qui s'associent au sein de groupements candidats, unis jusqu'à la livraison de l'ouvrage.

Ces différents modes de passation de marché ont bien entendu un impact sur l'exploitation du stade et donc sur l'implication du club dans celle-ci.

On peut d'ores et déjà affirmer que, lorsque le parc des stades français sera entièrement rénové, le positionnement de nos clubs sera extrêmement divers.

- Le club ayant assuré la réalisation du projet et financé la construction sera l'exploitant de sa propriété.
- Le club partie prenante d'une convention de concession ou d'un PPP pourra, en partie, être impliqué dans l'exploitation quotidienne, selon la nature du contrat négocié.
- Dans les autres hypothèses de PPP, le club utilisera le stade uniquement pour ses matches.
- En version MOP, la collectivité propriétaire assure ou assume souvent l'exploitation, soit directement, soit par le biais d'une concession à un privé, le club n'investissant le stade que pour ses matches.
- Les baux emphythéotiques passés par certains clubs avec les collectivités en font les quasi-propriétaires des enceintes concernées, avec les avantages (occupation exclusive) et les inconvénients (charges du propriétaire).

- La collectivité peut également demeurer pleinement propriétaire tout en concédant l'occupation exclusive du stade à son club résident, pour une durée donnée, au moyen d'une Convention ou Autorisation d'Occupation du Territoire (AOT). Dans l'affaire du Stade Jean Bouin, le Conseil d'Etat a confirmé que ces conventions ou autorisations ne pouvaient pas être qualifiées de délégation de Service Public et ne nécessitaient pas de mise en concurrence.

Ainsi donc à chaque dossier son chemin et son issue. Pour autant, l'enjeu de l'exploitation des stades, pour les clubs, est essentiel puisque, dans certains cas, celui-ci supporte l'ensemble des coûts, mais bénéficie en retour de l'ensemble des ressources, notamment celles générées par les événements hors football, ce qui n'est pas le cas lorsque le club n'est présent que pour disputer ses matches. Rendez-vous dans une dizaine d'années, pour évaluer quels chemins étaient pavés des meilleures intentions, et des résultats les plus probants.

1.5 PROJETS DE NOUVEAUX STADES : TYPOLOGIES D'INTERVENTION ET IMPACTS SUR LES COMPTES

Les modes de réalisation des nouveaux stades et la diversité en résultant s'agissant du positionnement du club dans le projet ont déjà été abordés dans le présent rapport (« Les Stades : du neuf pour un modèle économique »).

Notre propos se limite à la question de l'impact du nouveau stade sur les comptes du club, impact dépendant étroitement du positionnement du club dans le projet.

Nonobstant la multitude des modes de réalisation et/ou d'exploitation, trois typologies de positionnement du club peuvent être, dans ce cadre, identifiées :

- le club simple utilisateur ou occupant du nouveau stade,
- le club propriétaire ou « quasi-propriétaire » du nouveau stade,
- le club investisseur dans le projet de nouveau stade.

Le club simple utilisateur ou occupant du nouveau stade

Il s'agit du schéma le plus classique en France, classicisme que le nombre de projets en cours ne semble pas affecter substantiellement.

Dans ce schéma le club utilise le nouveau stade pour les besoins de ses rencontres sportives dans le cadre d'une convention lui octroyant des périodes de mises à disposition afférentes à l'organisation desdites rencontres : jour de match et éventuellement jour(s) avant et après le match en fonction des règlements des compétitions (par exemple l'article 4.2 de l'Annexe VI au Règlement de l'UEFA Champions League 2010/2011 prévoit une disponibilité du stade deux jours avant et deux jours après le match).

Ce droit d'utilisation est nécessairement prioritaire sur les autres utilisations du stade puisque les règlements nationaux et européens imposent une disponibilité totale du stade (par exemple l'article 318 du Règlement LFP Ligue 1 et Ligue 2 pour 2010/2011 impose une disponibilité « à toutes les dates prévues et à prévoir au calendrier de l'épreuve »).

Ce schéma se fonde en général sur une convention de mise à disposition non exclusive : le club n'est pas le seul utilisateur du stade, son droit d'utilisation s'exerçant à l'occasion de ses rencontres à domicile avec un droit de priorité sur les autres utilisateurs potentiels.

Un schéma de mise à disposition exclusive s'est également développé ces dernières années : le club est dans ce schéma l'occupant exclusif du stade sans limitation aux seuls besoins de ses propres rencontres sportives.

Dans ces schémas le club ne dispose d'aucun droit réel sur le stade (qui a été réalisé par la collectivité dans les hypothèses MOP ou conception-réalisation ; par l'opérateur privé dans les hypothèses de contrat de partenariat ou de concession).

En contrepartie des droits à lui conférés par la convention, le club verse un loyer dont le mode de calcul varie d'un projet à l'autre (part fixe, part variable avec différentes bases de calcul, rabais les premières années, allègement en cas de relégation ...).

Le club peut réaliser certains investissements et en être propriétaire mais ces investissements restent en général limités.

Traduction comptable

Les stades ne figurent pas à l'actif du bilan des clubs occupants qui n'en ont pas la propriété. Seuls les aménagements et installations, généralement peu importants, réalisés le cas échéant par ces clubs sont inscrits à leur actif. Ils sont amortis sur leur durée d'utilisation ou sur la durée résiduelle de la convention si celle-ci est plus courte et qu'il n'est pas prévu contractuellement un rachat par la collectivité des aménagements non encore amortis réalisés par le club.

Le coût du droit d'occupation, loyer ou redevance, prévu par les conventions est enregistré en charges d'exploitation dans le compte de résultat. Il en est de même pour l'amortissement annuel des aménagements et installations acquis par le club. Dans le cas d'une mise à disposition exclusive, les éventuels revenus tirés d'espaces de vente pendant les rencontres sportives ou de l'exploitation du stade en dehors des besoins propres du club, constituent des revenus d'exploitation enregistrés en chiffre d'affaires au compte de résultat.

Le club propriétaire ou "quasi-propriétaire" du nouveau stade

Il s'agit d'un schéma très rare historiquement mais qui est aujourd'hui souvent imaginé pour les nouveaux projets.

Le club propriétaire est le club qui acquiert le terrain d'assiette du futur stade et réalise le projet sur ce terrain. Le club « quasi-propriétaire » est dans une situation légèrement différente puisque, sur la base d'un bail emphytéotique administratif, il ne dispose d'un droit de propriété que pendant la durée du bail, durée relativement longue (juridiquement comprise entre 18 et 99 ans / en pratique souvent de l'ordre de 60 ans dans les projets

de stades). Et encore ce droit de propriété ne porte que sur le contrat et les immobilisations réalisées par le club ... il ne porte pas sur les immobilisations appartenant à la collectivité bailleuse et mises à la disposition du club dans le cadre du bail.

Ces schémas se heurtent néanmoins à l'économie des enceintes sportives professionnelles en France. A la différence notamment des championnats anglais ou allemand, les ressources générées par les stades permettent difficilement, en France, de couvrir les charges d'investissement et d'exploitation afférentes. La LFP et l'UCPF avaient demandé à ce qu'un projet de loi soit proposé pour favoriser la mise en œuvre de ces schémas en ouvrant la possibilité pour les clubs de recevoir des subventions ou garanties des collectivités dans le cadre de tels projets. Force est de constater que malheureusement, à ce jour, aucun projet n'a été déposé par le parlement, même si un projet de proposition de loi reprenant en partie seulement les thèmes que le football souhaitait voir proposés, serait sur le point d'être déposé.

Traduction comptable*

Le stade en tant que tel, objet du bail emphytéotique, ne figure pas à l'actif du bilan du club. En revanche, les investissements souvent très importants réalisés par le club sur ce stade et ses équipements sont comptabilisés à l'actif de son bilan et amortis sur la durée d'utilisation ou la durée résiduelle du bail si celle-ci est plus courte et qu'il n'est pas prévu contractuellement un rachat par la collectivité des investissements non encore amortis réalisés par le club. La dette éventuelle relative au financement de ces investissements est présentée au passif du bilan.

Les loyers versés au titre du bail, généralement modiques, sont enregistrés en charges d'exploitation au compte de résultat ainsi que les amortissements annuels des investissements immobiliers et mobiliers acquis par le club. Les intérêts de la dette contractée sont enregistrés en charges financières. Comme pour la mise à disposition exclusive (cf. paragraphe précédent), les éventuels revenus tirés de l'exploitation du stade constituent des revenus enregistrés en chiffre d'affaires au compte de résultat.

Lorsque le club est propriétaire du stade, celui-ci est comptabilisé à l'actif du bilan du club et amorti sur sa durée d'utilisation. Les amortissements, intérêts financiers et revenus tirés de la location du stade, suivent les mêmes règles que celles mentionnées ci-dessus.

** sous réserve de l'éventuel impact du projet de proposition de loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016.*

Le club investisseur dans le projet de nouveau stade

Il s'agit du dernier schéma. Le club n'est plus seulement un « simple » utilisateur ou occupant du nouveau stade, mais pas non plus le propriétaire (ou « quasi-propriétaire » de celui-ci) : il est un investisseur dans la société de projet qui portera la réalisation de ce nouveau stade.

Ce schéma peut être développé en présence d'une société de projet propriétaire ou « quasi-propriétaire » (cf. ci-dessus) ainsi qu'en présence d'une société de projet titulaire d'un contrat de partenariat ou d'une concession. Il convient de noter que le schéma de club propriétaire ou « quasi-propriétaire » (cf. ci-dessus) se traduira souvent par une situation de club investisseur dans la société de projet réalisant le nouveau stade.

Dans cette situation de club investisseur, la question la plus importante réside dans la part prise par le club dans la société de projet et le caractère prépondérant ou non de l'influence qu'il y exerce. Dans les sociétés de projet mises en œuvre pour des contrats de partenariat ou de concession, le club ne détiendra en principe pas la majorité des actions ni des prérogatives lui permettant d'exercer un contrôle effectif de la société.

Traduction comptable

Dans ses comptes individuels, le club présente à l'actif du bilan le coût d'acquisition des titres détenus dans la société de projet. A chaque arrêté comptable la valorisation de ces titres est vérifiée et, si nécessaire, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

Pour l'établissement de ses comptes consolidés, le club doit s'interroger sur la nature de la relation qu'il exerce sur la société de projet, afin de déterminer la méthode de consolidation qui en découle selon les textes comptables. Il peut s'agir d'une situation dans lequel le club exerce :

- un contrôle exclusif qui lui conduira à comptabiliser à l'actif et au passif de son bilan consolidé les actifs (le stade) et passifs (le financement) de la société de projet,
- un contrôle conjoint qui lui conduira à comptabiliser également les actifs et passifs de la société de projet mais à hauteur du pourcentage de contrôle exercé uniquement,
- une influence notable uniquement. Dans ce cas, les actifs et passifs de la société de projet ne figureront pas au bilan consolidé du club qui comprendra, en revanche, une ligne spécifique intitulée « titres mis en équivalence » dont le montant correspondra à la quote-part détenue dans les capitaux propres de la société de projet,
- ni contrôle ni influence notable. Dans ce cas, le coût d'acquisition des titres qui figure à l'actif du bilan des comptes individuels sera maintenu au bilan consolidé.

Le niveau de détention des droits de vote dans la société de projet peut fournir une présomption sur la nature de la relation. Par exemple une détention de 20% ou plus fait présumer d'une influence notable tandis qu'une détention de 40% ou plus fait présumer d'un contrôle exclusif si aucun autre associé ne détient une fraction supérieure. Il ne s'agit toutefois que de présomptions et il convient, dans tous les cas, de conduire une analyse précise des dispositions contractuelles et statutaires pour réfuter ou confirmer la présomption.

Daniel Rongier
Directeur – Normes Comptables
Deloitte & Associés

Laure Silvestre-Siaz
Associée Audit – Financial Services Industry
Deloitte & Associés

Eric de Fenoyl
Avocat – Département Secteur Public
Taj Société d'Avocats

1.6 PROCÉDURES ET CONTRÔLE INTERNE DANS LES CLUBS

L'intérêt d'un système de contrôle interne performant au sein des clubs n'est plus à démontrer. La Commission dans sa mission de contrôle de la situation des clubs s'intéresse de près bien sûr aux chiffres qui lui sont remontés mais également à la manière dont ils sont produits. Elle avait par conséquent demandé au bureau du Conseil d'Administration de la Ligue à ce qu'une mission soit menée pour définir les procédures de contrôle qui devraient être mises en place dans les clubs de football pour satisfaire aux normes actuelles en matière de contrôle interne.

L'objectif de ces procédures est de s'assurer que tous les événements de la vie d'une entreprise soient bien recensés dans un système (s'ils ont vocation à l'être bien sûr) et que les approbations nécessaires aux transactions sont bien données en temps et en heure. Le bureau du Conseil d'Administration avait décidé de confier cette mission à l'UCPF. Le produit fini qui résulte de ce projet est de grande qualité et mérite de faire l'objet d'une mise en application rapide au sein des clubs.

Approuvé par le Comité Exécutif de l'UCPF, ce document s'intitule "Manuel des bonnes pratiques de contrôle interne à l'usage des clubs professionnels". Il recense les risques propres à trois processus spécifiques (processus joueur, processus médical et exploitation commerciale des matches). Les procédures en place dans les clubs doivent être testées au crible de cette grille d'analyse pour apprécier leur efficacité.

D'autres processus devraient faire l'objet d'une étude similaire afin d'aider les clubs dans leur gestion quotidienne (cycles des paiements, de la gestion de la trésorerie et des investissements). Une mise à jour du document est prévue chaque année.

La Commission suivra l'utilisation de ce document par les clubs à l'aide d'un questionnaire dans les prochaines années, laissant cependant aux clubs le temps de s'adapter à ce nouvel environnement de contrôle.

1.7 ACTUALITÉ JURIDIQUE ET FISCALE

Suppression de la taxe professionnelle

La loi de finances pour 2010, validée par le Conseil constitutionnel le 29 décembre 2009, a supprimé définitivement la taxe professionnelle pour toutes les entreprises depuis le 1^{er} janvier 2010. Loin de constituer l'avantage imaginé, la suppression de la taxe professionnelle conduit à ce que les clubs demeurent taxés sur la base de la valeur ajoutée produite.

La taxe professionnelle a été remplacée par une contribution économique territoriale (CET), comportant une part foncière (cotisation foncière des entreprises) et une part assise sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise (CVAE).

La valeur ajoutée qui constitue l'assiette de la CVAE est déterminée à partir du chiffre d'affaires qui inclut notamment les ventes de prestations de services et marchandises, les redevances pour concessions et droits assimilés et également, les plus-values de cession d'éléments d'immobilisations incorporelles se rapportant à l'activité normale et courante de l'entreprise (majoré d'autres produits, en particulier les subventions d'exploitation et les abandons de créances à caractère financier, et diminué de certaines charges). La CVAE due en remplacement de la taxe professionnelle touche par conséquent fortement les entreprises de services et a fortiori, les clubs.

Si les plus-values sur les transferts de joueurs devaient être regardées comme se rapportant à l'activité habituelle et ordinaire des clubs et entraient à ce titre dans le calcul de la valeur ajoutée, minorée des éventuelles moins-values, la réforme pourrait avoir un impact négatif pour certains clubs.

Suppression du DIC

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 a mis fin au 30 juin 2010 au dispositif du "droit à l'image collective" institué par la loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 et codifié à l'article L. 222-2 du Code du sport. La suppression du DIC sera donc effective dès la saison 2010/2011.

Ce dispositif permettait aux clubs de bénéficier d'une exonération de charges sociales, salariales et patronales, sur une partie de la rémunération versée aux joueurs professionnels (30% de la rémunération totale du joueur avec un seuil égal à 3 plafonds de sécurité sociale en-dessous duquel la part restait assimilée à du salaire), correspondant à l'exploitation par le club de l'image collective de l'équipe à laquelle le joueur appartient.

La loi de financement pour 2010 a anticipé de 2 ans les effets de la loi de finances pour 2009 qui avait déjà

réduit la durée de ce dispositif en le limitant aux rémunérations versées jusqu'au 30 juin 2012.

La fin de ce dispositif au 30 juin 2010 représente une perte financière pour les clubs estimée à environ 40 M€ pour la saison prochaine. Certains clubs ont engagé des procédures visant à mettre en cause la responsabilité de l'Etat à raison du préjudice résultant de la suppression du dispositif avant la date antérieurement fixée.

Modification des règles de territorialité en matière de TVA applicables aux prestations de services internationales

L'article 102 de la loi de finances pour 2010 a transposé en droit interne les directives du 12 février 2008 et du 16 décembre 2008 et a ainsi modifié, à compter du 1^{er} janvier 2010, les règles en matière de TVA relatives à la territorialité des services.

En principe, depuis le 1^{er} janvier 2010, les prestations de services rendues entre assujettis (ce qui est le cas des clubs français comme étrangers) sont soumises à la TVA du lieu où le preneur de la prestation assujettie est établi et sont donc, désormais, imposables dans l'Etat du preneur quel que soit le lieu d'établissement du prestataire (nouvel article 259 du CGI).

L'Etat du preneur est le siège de son activité économique, ou de son établissement stable pour lequel les services sont rendus (§21 de l'instruction 3A-1-10 du 4 janvier 2010).

Cette réforme des règles de territorialité qui concerne, notamment, les prestations de services dites immatérielles (CGI, art. 259 B), parmi lesquelles figurent les mutations de joueurs, définitives ou temporaires, et les prestations des agents, n'a pas d'incidence pour les clubs en ce qui concerne le lieu d'imposition de ces prestations, puisque celui-ci était réputé se situer en France lorsque le club « vendeur » ou l'agent étaient établis hors de France.

En pratique, en application des nouvelles règles de territorialité en vigueur :

- En cas de transferts de joueurs par un club français vers un club étranger (situé dans un Etat membre de l'UE ou non), l'indemnité de transfert reçue par le club français ne sera pas imposable à la TVA en France; en revanche, le club étranger sera redevable de la TVA dans son Etat de résidence (NB : c'était déjà le cas avant la réforme).
- Inversement, en cas de transferts de joueurs par un club étranger (situé dans un Etat membre de l'UE ou non) vers un club français preneur de la prestation, ou de paiement d'honoraires à un agent établi à l'étranger, la TVA sur l'indemnité de transfert ou sur les honoraires de l'agent sera due en France par le club français, comme auparavant (selon le mécanisme de l'autoliquidation).

La nouvelle réglementation vient par ailleurs modifier les règles en matière d'exigibilité de la TVA pour les clubs français redevables de la TVA en France à l'occasion de leurs acquisitions de joueurs : désormais, la TVA est exigible au moment du fait générateur c'est-à-dire au moment où la prestation est rendue (et non plus lors de l'encaissement), soit au moment où le contrat de travail conclu avec le joueur est homologué.