



# Compte rendu d'activité de la Commission

## La crise connaît pas ?

Il est encore difficile d'anticiper l'impact de la crise actuelle sur l'activité et les comptes des clubs. Les clubs sont principalement des opérateurs de spectacle. Comme tout fournisseur, ils dépendent de la santé économique de leurs clients, de l'évolution de leur pouvoir d'achat et de leur moral. Aller au stade, acheter un maillot peut devenir plus rare pour les supporters et donc affecter le niveau des recettes. Toutefois l'impact sur la saison pourrait être limité parce que les droits audiovisuels sont eux connus (soit plus de la moitié des recettes compétition) et que beaucoup de contrats de sponsoring sont annuels ou pluriannuels.

Mi-novembre 2008, date des dernières prévisions financières de la

saison en cours, communiquées à la DNCG, les clubs prévoient un résultat avant impôt en baisse passant de 47 millions d'euros à 11 millions d'euros, avec des recettes en légère diminution (effet combiné d'une prudence inhérente au processus de prévision et d'une légère baisse attendue du merchandising) et des charges en très légère augmentation. Au total, le budget de l'exercice 2008/2009, même s'il est peu affecté par la crise actuelle (hypothèse qui reste à confirmer sur le reste de la saison) enregistrera un niveau record de déficit des opérations hors mutation, inquiétant à ce niveau et ce d'autant plus s'il perdure. En contrepartie, des recettes de mutation encore plus importantes qu'en 2007/2008 devraient être constatées, avec des flux principalement franco-français et en prove-

nance du marché anglais.

D'où la nécessité de variabiliser les charges, et en particulier les salaires, pour diminuer le risque financier couru en projetant un tel niveau de plus-values sur mutations. Encore faut-il que les facteurs de variabilité soient directement liés au résultat net du club.

## **DNCG, ORGANISATION et MISSIONS : un maillon de la chaîne des contrôles**

La crise que l'on connaît ces derniers mois est avant tout une crise de confiance : confiance entre les acteurs économiques (banques entre elles, banques et leurs clients), mais également doutes sur l'efficacité des contrôles effectués par ceux en charge de valider les chiffres (régula-

teurs, auditeurs, agences de rating).

La DNCG, à son niveau, participe à la chaîne des contrôles et risque de souffrir comme les autres régulateurs d'un déficit d'image. Ses travaux reposent beaucoup sur les contrôles des commissaires aux comptes dont le rôle est fondamental pour empêcher les dérives et dont l'indépendance se doit d'être irré-

prochable dans un monde du football où les supporters qui poussent à la performance et les dirigeants sont inquiets de leurs résultats sportifs et financiers.

### Un besoin d'Indépendance réaffirmé

Dans son rapport au Premier Ministre en date du 5 novembre 2008 portant sur la compétitivité du football professionnel français,

M. Besson évoque la question du rattachement de la DNCG à la LFP (il évoque comme autre possibilité la FFF, un Ministère). Sa recommandation est de «faire évoluer la DNCG vers une DNCCG (Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion)» indépendante de la Ligue et de rémunérer ses experts. La question du bénévolat des membres de la DNCG et de son rôle de conseil fait l'objet de développements dans les paragraphes suivants.

Sur le sujet de l'indépendance, la Commission observe que le rattachement actuel de la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels à la LFP n'a à aucun moment, remis en cause son indépendance ni limité ses moyens d'investigation, jusqu'à ce jour. Il présente l'avantage de la proximité avec les responsables de la gestion du football professionnel, ce qui est un plus notable.

Néanmoins dans le cadre de la refonte des textes régissant le domaine sportif, il apparaît nécessaire d'inscrire dans la loi le principe d'indépendance de la DNCG et de chacun de ses membres. La DNCG doit également pouvoir diligenter des missions à des cabinets externes lesquelles seraient définies, engagées et pilotées de manière autonome par la Commission.

M. Besson pose toutefois la ques-

## La mission de la DNCG

Les clubs professionnels de Ligue 1 et de Ligue 2 font tous l'objet, chaque saison, d'un contrôle de leur situation juridique et financière par la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion.

Ce contrôle s'exerce en toute indépendance dans le cadre de la mission (qui lui a été confiée par la loi du 16 juillet 1984 modifiée), ainsi que par les règlements de la Fédération Française de Football et de la Ligue de Football Professionnel.

Dans son rôle de contrôle des clubs professionnels, la DNCG a pour principal objectif d'assurer la pérennité et l'équité des compétitions, en vérifiant notamment que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas ses capacités financières. Cette appréciation se fait à partir des données financières, historiques et prévisionnelles, communiquées par les clubs. La Commission rappelle ainsi l'importance de l'existence, au niveau des clubs, de systèmes comptables et de contrôle interne efficaces, d'un contrôle de gestion adapté au secteur d'activité et d'un

processus structuré de prévision. Ce dispositif est placé sous le contrôle des Commissaires aux Comptes des clubs. In fine, ce sont les dirigeants des clubs qui ont la responsabilité des informations communiquées à la Commission.

La DNCG n'a pas pour mission d'auditer les comptes des clubs au sens où peut le faire un commissaire aux comptes : elle n'en a d'ailleurs pas les moyens juridiques et matériels. Sa mission principale est de contrôler la situation juridique et financière des clubs. Elle s'intéresse à ce titre à la sincérité des informations qui lui sont fournies (et donc à la fiabilité des comptes), mais n'a pas pour mission de les certifier ou de les attester. L'objet de ses contrôles sur pièces et de ses auditions n'est donc pas d'identifier d'éventuelles erreurs et/ou fraudes comptables, mission d'une toute autre nature que la DNCG ne serait pas à même d'assumer en l'état actuel des procédures. Elle peut toutefois ponctuellement constater des irrégularités dans l'exercice de ses missions et transmettre alors ces informations aux organes compétents, lorsqu'elle ne l'est pas elle-même.

## Les mesures que peut prendre la DNCG

En cas d'inobservation des dispositions relatives à la tenue de la comptabilité, aux procédures de contrôle et à la production de documents, la DNCG peut, notamment, selon la gravité des infractions :

- infliger des amendes ;
- interdire d'engager des équipes en Coupe de la Ligue ou en Coupe de France pour la

saison suivante ;

- retirer 3 à 9 points en fonction de la gravité de l'infraction ;
- refuser l'homologation de nouveaux contrats durant une ou plusieurs saisons ;
- suspendre ou radier des dirigeants ;
- rétrograder d'une division.

tion du personnel permanent de la DNCG qui, en tant que salarié de la LFP, dépend hiérarchiquement de la Direction de la Ligue et indique que ce double rattachement (DNCG/LFP) pourrait le mettre dans une situation inconfortable en cas de divergence de vue entre la Ligue et la Commission. Dans l'exercice de sa mission, la Commission n'a jamais eu à déplorer une telle situation. Toutefois, la Commission se rapprochera de la Ligue afin d'étudier les modalités à mettre en place pour éviter toute critique à cet égard.

### La fin du bénévolat est-elle souhaitable ?

Une des particularités de cette Commission de contrôle est qu'elle est composée de bénévoles épaulés par des permanents qui assurent l'organisation, la logistique au jour le jour et préparent les dossiers. Certaines voix se sont élevées pour que les experts, membres de la Commission, soient rémunérés. Le sentiment unanime des membres de la Commission est qu'elle y perdrait en indépendance, donc en influence et en poids de ses décisions. La marge financière ainsi dégagée pourrait être utilement employée dans des missions de conseil sur des sujets pointus.

## La composition de la Commission du Contrôle de Clubs Professionnels

La Commission de Contrôle des Clubs Professionnels est composée comme suit :

- cinq membres désignés par la FFF : Bernard Bailloux, Jean-Claude Grand, Richard Olivier, Philippe Bourbon, Jean Basseres ;
- cinq membres désignés par la LFP : Claude Archambault, Christian Pouviot, Jacques Lagnier, Gilbert Pithioud, Alain Rozec ;
- deux membres désignés par l'UCPF : Maxime Petiet, François Ponthieu ;
- deux membres désignés par l'UNFP : Denis Provost, Jean-Marc Mickeler ;
- deux membres désignés par l'UNECATEF : Laurent Paté, un membre à nommer ;

- deux membres désignés par le SNAAF : Alain Belsœur, Henri Camous ;
- un représentant du Conseil Fédéral (sans voix délibérative) : Jacques Thébault ;
- un représentant du Ministère de la santé, de la Jeunesse et des Sports (sans voix délibérative) : Sabine Foucher.

Les membres de la DNCG sont principalement des experts du chiffre et du droit.

Une équipe de permanents assure le soutien administratif et technique de la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels : Corinne Beillon puis Mickaël Morin, Sandrine Jallet, Fabien Puaux et Yann Duclos.

### Une DNCG plus professionnelle

Face à de fortes attentes des actionnaires des clubs, des supporters au sens large et des pouvoirs publics pour resserrer son dispositif de contrôle, la Commission continue de réfléchir à son rôle, son statut et ses moyens.

Dans l'exercice de sa mission, la DNCG est confrontée à des situations de nature plus complexes et plus diversifiées. Les raisons sont multiples : accroissement du chiffre d'affaires des clubs, complexité croissante des principes comptables et des montages financiers, diversification des activités, sophistication des montages juridiques dans les relations avec les tiers, etc.

Face à la professionnalisation des clubs, il faut une DNCG qui

puisse répondre à ces situations nouvelles :

- avec un staff permanent renforcé qui assure les tâches au quotidien et visite les clubs. C'est en allant sur place que l'on comprend les problématiques et que l'on peut instaurer un vrai dialogue avec les clubs ;
- avec des membres qui s'engagent à consacrer du temps (retraités comme actifs) à la Commission en lui faisant bénéficier de leur expertise, expertise variée selon leur cursus (comptabilité, finance, juridique, clubs). Le bénévolat exige disponibilité, professionnalisme et compétence comme une activité rémunérée ;
- avec un agenda ne portant pas simplement sur les comptes mais également sur les procédures, car la fiabilité des chiffres

res dépend en grande partie de la façon dont le système d'information identifie, enregistre, transmet, les événements et transactions, et les risques encourus par le club.

### Contrôleur, conseil et/ou fournisseur d'informations ?

La DNCG a toujours considéré que sa mission de contrôle était incompatible avec l'exercice d'une activité de conseil.

Si ses auditions s'intéressent à la stratégie et à l'organisation du club, c'est dans un but de compréhension des chiffres et non pour conseiller les dirigeants. Les échanges avec les clubs sont fructueux et peuvent mettre en lumière des pistes qu'il appartient ensuite aux clubs de creuser.

En revanche, le rôle de la DNCG est d'être plus actif sur plusieurs plans en :

- s'intéressant plus à la qualité des procédures comptables et de contrôle interne en vigueur dans les clubs, car de l'intégrité de celles-ci dépend la fiabilité des chiffres sur lesquels la DNCG fonde ses décisions ;
- faisant un retour aux clubs des statistiques qu'elle produit en cours de saison à partir des chiffres qu'ils lui envoient ou en conduisant des études ciblées sur des sujets d'intérêt pour les clubs ;
- étant disponible pour aider les

clubs à arrêter leurs comptes par des avis donnés sur les principes comptables ou sur d'éventuelles difficultés rencontrées dans la clôture des comptes. Dans ce registre, une journée de présentation et de discussion sur des sujets d'actualité a été organisée le 5 mars 2009 à destination des clubs.

### Des efforts continus d'amélioration

Enfin la DNCG continue ses efforts d'amélioration de ses procédures internes et méthodes de travail pour les rendre plus efficaces notamment sur les thèmes suivants :

- Procédures internes,
- Code de déontologie,
- Engagement de confidentialité et d'indépendance,
- Guide d'audition,
- Formalisation des décisions sur des sujets de fond nécessitant un consensus au sein de la Commission,
- Planning des auditions et affectation des rapporteurs,
- Sécurisation des locaux.

L'existence d'un back-office structuré (4 postes) permet de préparer les auditions en amont, laissant plus de place lors de l'audition elle-même à des discussions sur les équilibres financiers globaux du club, son organisation, sa stratégie et d'éventuelles pro-

blématiques spécifiques. Des analyses plus globales peuvent être menées, à partir des informations collectées auprès des clubs permettant de mieux comprendre les évolutions en cours.

### L'octroi de la licence UEFA

La saison 2007/2008 a vu le système d'octroi de la licence UEFA passer un cap, avec la transformation du "manuel" en "règlement" de l'UEFA, et la mise en place de nouvelles procédures.

Un premier rapport de benchmarking a été publié grâce aux informations collectées auprès des associations nationales par leur système de licence.

La DNCG a bien évidemment participé à ces évolutions qui devraient offrir de nouvelles perspectives dans les échanges d'informations et peut-être, la mise en place d'un fair-play financier au niveau européen (voir l'encart).

### DNCG, RELATION AVEC LES CLUBS :

#### Une simplification nécessaire des procédures de recours

Comme les arbitres, la DNCG a un rôle ingrat : il est de préserver l'équité entre les participants aux compétitions et quelquefois de donner des cartons jaunes ou rouges. Les décisions prises le sont en toute indépendance et sont susceptibles d'appel devant la Commission d'appel de la

## L'Octroi de licence UEFA aux clubs

"Pendant les quatre premières saisons, de très nombreux clubs de football, issus de l'ensemble des 53 associations nationales, ont été soumis au système d'octroi de licence. Les résultats des évaluations effectuées par chaque bailleur de licence ont été communiqués à l'UEFA le 31 mai de chaque année. Sur la base de ces listes, l'UEFA a ensuite décidé d'admettre ou de ne pas admettre les clubs aux compétitions interclubs de l'UEFA. Il convient de souligner que cette procédure d'admission est du seul ressort de l'UEFA et des ses instances compétentes, lesquelles prennent une décision définitive quant à l'admission d'un club à toute compétition interclubs de l'UEFA. La licence en soi n'est donc pas suffisante pour permettre à un club d'être admis à l'une des compétitions de l'UEFA, car la licence ne constitue qu'un seul des nombreux critères d'admission.

Le nombre de clubs ayant fait une demande de licence a augmenté au fil des années. Les données recueillies montrent que le nombre total de clubs (clubs de première division et de divisions inférieures) soumis au système d'octroi de licence a nettement dépassé les 700 au cours des saisons 2006/07 et 2007/08.

Parmi les clubs jouant dans les 52 divisions d'élite nationales (le Liechtenstein n'organise pas de championnat national), 90 % (655) se sont soumis à la procédure permettant de participer à la saison 2007/08.

Le nombre de licences refusées a été relativement stable au cours de la période en question.

S'agissant des compétitions de l'UEFA, un refus de licence se traduira toujours par la non-admission du club à la compétition pour laquelle il s'est qualifié sur la base de ses résultats sportifs. Dans un tel cas, la place laissée vacante peut être cédée au club occupant le rang suivant dans le classement national sous réserve qu'il dispose d'une licence.

Un nombre croissant de clubs de première division ont demandé une licence en vue de participer aux compétitions de l'UEFA : il est passé de 584 clubs pour la saison 2004/05 à 655 clubs (soit une augmentation de 12 %) pour la saison 2007/08. Cette augmentation est due au fait que de plus en plus d'associations membres ont rendu le système d'octroi de licence obligatoire pour tous les clubs de première division.

La saison dernière, 85 % (554) des candidats à la licence en ont obtenu une (82 % pour la saison 2004/05), ce qui montre les progrès accomplis par les clubs en matière de respect des critères minimaux. Seuls 15 % (101) d'entre eux, se sont vus refuser une licence (contre 18 % pour la saison 2004/05).

Parmi tous les critères auxquels les clubs doivent satisfaire, les plus difficiles sont sans nul doute les critères d'infrastructure et les critères financiers, lesquels n'avaient pas été respectés, respectivement, par 65 et 60 clubs, suivis des critères de personnel et administratifs (34 clubs), des critères sportifs (23 clubs) et des critères juridiques (12 clubs).

La décision d'instaurer un système d'octroi de licence comme condition de participation aux compétitions nationales a également donné aux bailleurs de licence des outils complémentaires leur permettant de

contrôler et de garantir le respect des critères d'octroi de licence, non seulement avant le début de la compétition, mais aussi pendant toute sa durée. La palette de sanctions à la disposition du bailleur de licence au niveau national est donc plus large et inclut en général des interdictions de transferts de joueurs et des déductions de points en championnat national. Par ailleurs, le refus d'octroyer une licence peut avoir différentes conséquences, allant de la déduction de points lors du prochain championnat à la relégation en ligue immédiatement inférieure, voire à la relégation du club en ligue amateur. Ce fut par exemple le cas en Hongrie et en Roumanie (saison 2006/07), où des clubs de haut niveau – respectivement *Frerencvaros TC*, *AFC Sportul Studentesc* et *Shelbourne FC* – furent relégués en deuxième division. Le catalogue de sanctions défini par chaque bailleur de licence dépend très largement des objectifs et des priorités qu'il vise.

### Les défis futurs

Le développement du système et la préservation de sa crédibilité constituent des enjeux cruciaux. C'est la raison pour laquelle l'UEFA a commencé à jouer un rôle de facilitateur en organisant plusieurs « plates-formes d'échange » destinées à mettre à la disposition de plusieurs petits groupes d'associations – présentant des caractéristiques financières et sportives similaires – les infrastructures et les outils nécessaires à l'échange sur les problèmes qu'elles rencontrent et sur les solutions mises en œuvre."

C'est ainsi que la France a organisé en octobre 2008 une réunion au siège de la Fédération Française de Football, réunissant l'Allemagne, l'Angleterre, l'Ecosse, l'Espagne, la Hollande, l'Italie, le Portugal, la Russie et l'Ukraine. Cette réunion a permis la présentation de l'organisation française, et notamment de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion.

"Dans ce contexte, l'UEFA continuera de jouer son rôle de chef de projet, de gardien et de conseiller. Les activités telles que les contrôles ponctuels et les audits de SGS, visant à s'assurer que le système est correctement appliqué par toutes les associations membres, seront renforcées."

A titre d'exemple, les cas de la Turquie et de l'Albanie ont été transmis en avril 2008 à l'Instance de contrôle et de discipline de l'UEFA, et deux bailleurs de licence n'ont pas reçu le certificat de qualité de la SGS, ce qui entraîne des sanctions financières pour la saison 2008/09.

"Par ailleurs, la création au sein de l'UEFA d'une Commission pour l'octroi de licence aux clubs donnera une impulsion supplémentaire au développement futur du système d'octroi de licence, en apportant des informations stratégiques et en garantissant une forte représentation au plan politique."

La notion de fair-play financier sera d'ailleurs une priorité et un groupe de travail a été mis en place à cet effet.

"Grâce aux initiatives basées sur les principes de bonne gouvernance, prises dans le cadre du système d'octroi de licence, l'UEFA continuera donc de promouvoir et d'améliorer les normes relatives à tous les aspects du football en Europe."

*Source UEFA : l'octroi de licence aux clubs (extraits)*

DNCG mais également auprès du CNOSF et des tribunaux administratifs. Il faut noter que ces procédures sont devenues très longues car les décisions sont de plus en plus contestées à la suite de l'habitude prise de recourir plus fréquemment au judiciaire dans tous les secteurs de notre société. Un équilibre se doit d'être maintenu entre protection des droits de la défense et défense de l'intérêt collectif, en limitant les niveaux de recours. La multiplication des recours contentieux perturbe, chaque année la reprise des championnats, au risque même d'en retarder le démarrage.

### Le contrôle de la masse salariale

Une des mesures les plus utilisées par la DNCG pour réguler le championnat est le contrôle de la masse salariale, c'est un dispositif clé dans l'arsenal des mesures de la DNCG dont les modalités d'application méritent d'être clarifiées. Elle est d'application obli-

gatoire dans certaines circonstances et constitue également le premier degré des mesures à prendre en cas de difficultés financières d'un club. Le dispositif est a priori simple à appliquer puisque il suffit de contrôler que les nouveaux contrats joueurs ne prévoient pas, sur l'exercice, un niveau de salaire dont l'ajout à la masse salariale existante lui ferait dépasser le plafond autorisé.

Mais son application aux cas d'espèces est délicate au moins sur deux points :

- dans le cas où la situation du club s'améliore après la mise sous contrôle du club, du fait de l'arrivée d'un nouveau sponsor ou d'une recette de transfert non anticipée ou pour toute autre raison, pourquoi ne pas modifier la mesure par exemple en relevant le plafond autorisé ?
- dans le cas d'un prêt d'un joueur, pourquoi ne pas tenir compte de la prise en charge

de tout ou partie du salaire par le club prêteur, s'il y a lieu ?

Sur le premier point, il existe un calendrier dans lequel s'inscrivent nos prises de décision. La réappréciation de la situation d'un club ne peut se faire qu'aux rendez-vous fixés par les textes et l'occurrence d'un seul événement certes favorable, nécessite le réexamen de la situation d'ensemble du club, d'autres événements ayant pu impacter défavorablement le club depuis la dernière audition. Notre contrôle des clubs est un contrôle périodique, pas un contrôle permanent. Sur le second point, la réponse est théoriquement identique puisque le remboursement du salaire est une recette complémentaire parmi d'autres et nécessiterait une révision de la situation d'ensemble du club. Toutefois, le lien direct entre la dépense complémentaire et la recette additionnelle pourrait justifier l'imputation de tout ou partie de la recette sur les salaires faisant l'objet du remboursement. La Commission a décidé de statuer sur cette question et précisera prochainement aux clubs et à l'UCPF (qui l'avait interrogé à ce sujet) les éventuelles évolutions dans les modalités d'application de la mesure de contrôle de la masse salariale.

### Les garanties données par les actionnaires des clubs

La Commission a toujours considéré qu'exiger des clubs (société

## Bilan des activités de la Commission pour la saison 2007/2008

La Commission a tenu 53 réunions, dont 22 réunions restreintes et 7 groupes de travail. Elle a procédé à 65 auditions de clubs de Ligue 1, Ligue 2 et de clubs à statut professionnel du championnat National.

L'ensemble des membres a effectué plus de 2 000 heures de bénévolat au cours de la saison.

Lors de la saison 2007/2008, 11 clubs ont fait l'objet de mesures d'encadrement de la masse salariale et/ou des indemnités de

mutation et la Commission a prononcé 6 amendes dont 4 avec sursis.

Une décision de rétrogradation a été prise ainsi qu'un avis défavorable à l'obtention du statut professionnel.

Enfin, certains membres de la Commission ont participé aux réflexions institutionnelles concernant des points techniques particuliers relatifs au football professionnel (licence UEFA, normes IFRS, évolutions des normes fiscales et comptables, modalités du contrôle de gestion, etc...).



+ association) des capitaux propres positifs n'était pas suffisant et a pris pour habitude au cours de ses auditions d'inciter les clubs à se doter de fonds propres à hauteur des risques qu'ils encourent.

Compte tenu des difficultés à assurer une solution offrant un même niveau de confort dans tous les cas, notre volonté est d'exiger des garanties sous forme de trésorerie mise dans le club ou d'une garantie par un établissement bancaire en France que les fonds seront mis à disposition du club à première demande.

### **Un niveau de fonds propres suffisant pour les SASP ?**

On constate la constitution de holdings qui cantonnent la société sportive à un rôle purement sportif mais surtout qui laisse les marges de manœuvre financière en dehors de la société sportive. Ce mode d'organisation accroît les risques pesant sur le périmètre des sociétés sportives car en se séparant d'activités connexes (merchandising), sources de revenus et/ou en distribuant des dividendes à sa holding, elles s'appauvrissent en fonds propres. Si la situation du club le justifie, des garanties similaires à celles qui sont exigées de la part des actionnaires situés hors du périmètre d'activité du club de football concerné (voir paragraphe précédent) seront demandées. A titre préventif, une limitation des dividendes versés par la société

sportive à l'intérieur du groupe dédié au football et à ses activités connexes pourraient être envisagée pour maintenir un niveau minimal de fonds propres.

### **L'application de l'Article 106 : attention feu rouge**

La Commission a eu à connaître cette année des cas de flux intervenus vers des entités/personnes n'ayant pas le statut de club, à l'occasion de transferts de joueurs avec l'étranger.

La Commission rappelle aux clubs que, conformément à la réglementation FIFA, l'Article 106 du Règlement Administratif de la LFP dispose que les transferts de joueurs ne peuvent se faire que de club à club, sous peine de lourdes sanctions (amendes égales aux sommes indûment versées, sanctions disciplinaires à l'encontre des dirigeants, limitation ou non homologation de nouveaux contrats durant une ou plusieurs saisons). Seules des peines avec sursis ont été prononcées cette année compte tenu des contextes particuliers des opérations effectuées, mais si ces opérations se répétaient, des sanctions plus lourdes pourraient être prononcées.

### **LES CLUBS : Des sociétés comme les autres ?**

Les clubs de football apparaissent de plus en plus comme des "sociétés ordinaires", avec des formes juridiques standards, des

activités diversifiées, une taille respectable, des salariés qui remplacent des bénévoles, des systèmes d'information et des procédures déjà en place.

Ils sont pourtant très différents, par la visibilité de leurs performances et la passion qui entoure leurs activités, et par la solidarité induite par leur participation à une même compétition. Cette pression hebdomadaire ou même bihebdomadaire imposée par les calendriers des compétitions qui s'exerce sur les clubs et leurs dirigeants pourraient leur faire perdre toute sérénité dans la prise de décisions : d'où la nécessité d'organes de contrôle encore plus efficaces qu'ailleurs avec un système de contrôle interne performant et adapté au secteur d'activités.

### **Le contrôle interne : une priorité**

La DNCG considère comme indispensable une action concertée des clubs et de la DNCG, en liaison avec les Commissaires aux Comptes, dans le domaine du contrôle interne. L'objectif est d'identifier les risques liés à la conduite des activités d'un club et d'établir un référentiel standard propre à aider les clubs à mettre en place un système efficace avec les remontées d'information filtrées par niveau qui permettent au dirigeant de savoir ce qui se passe dans son entreprise, et donc à la DNCG de le savoir également dans les domaines comptables, juri-



diques et financiers qui sont les siens. La Commission est déterminée à ce que ce projet soit mené à son terme dans les délais les plus brefs, dans l'intérêt même des clubs (Présidents, actionnaires, salariés, partenaires...).

### La cotation des clubs

Les clubs ont maintenant accès à la cote : l'AMF devient ainsi un acteur supplémentaire dans le processus de régulation du secteur. Les mesures destinées à assurer la confidentialité des débats et décisions de la DNCG ont été mises en place à la suite d'une mission d'un cabinet de conseil. Le calendrier de publication des décisions a également fait l'objet d'une refonte pour se conformer aux prescriptions de la cote. La cotation du Groupe Olympique Lyonnais a entraîné la mise aux normes IFRS des comptes de ce groupe. Une généralisation de ces normes à l'ensemble des clubs pourrait être envisagée dans un secteur très visible à l'international.

### Des prévisions qui doivent rester prudentes

Le processus budgétaire institué depuis déjà plusieurs années exige des clubs trois jeux de prévisions : un budget initial en mai de l'année N-1, un révisé à mi-novembre et un estimé en mai. La flambée des plus-values sur cessions de joueurs de ces deux dernières années a conduit les clubs à retenir des hypothèses budgétaires beaucoup

plus agressives que par le passé, notamment lors des deux premières étapes du processus de prévision. Le réveil risque d'être brutal si les plus-values ne sont pas au rendez-vous, sachant quand même que 235 millions d'euros sur 305 millions d'euros budgétés étaient déjà réalisés à fin janvier 2009.

Au cours de ces dernières années, les clubs attendaient que les recettes de transfert se réalisent pour se renforcer en joueurs donc en masse salariale, tout en reconnaissant un effet de rémanence sur les salaires et l'amortissement des charges de mutation dont il fallait tenir compte. La forte augmentation des actifs incorporels constatée cette saison va en effet entraîner des charges importantes d'amortissement pour les exercices à venir, sans que l'on sache si les possibilités de plus-values seront du même niveau que ces dernières saisons. Dans ce contexte, un système de prévision structuré et fiable (élément clé du contrôle interne) est une obligation vitale pour tous les clubs et indispensable pour le confort des chiffres communiqués à la Commission.

### Une capacité d'autofinancement qui devient négative dans une période où les projets à financer se multiplient

Pour la première fois, des éléments de flux de trésorerie ont été calculés. Ils devront être complétés dans les prochains exercices dans la

mesure où nous obtiendrons des clubs les informations manquantes. A la lecture du tableau, nous observons que la capacité d'autofinancement devient négative en 2007/2008 passant de 26 millions d'euros en 2006/2007 à - 85 millions d'euros dans cet exercice. Dans une période de crise où les projets nécessitant du financement sont nombreux, cette situation n'est pas bonne. Le football professionnel français est à la croisée des chemins : soit il laisse ses stades en l'état et ses comptes resteront au mieux ce qu'ils sont, c'est-à-dire marginalement rentables ; soit les collectivités locales ou les clubs eux-mêmes investissent dans de nouveaux lieux de spectacle mais avec des investissements très lourds à retour incertains. La DNCG reste très attentive aux risques pesant sur les clubs dans cette phase de réorganisation de l'exploitation et s'intéressera aux engagements financiers pris par les clubs à cette occasion et notamment par le biais des partenariats public-privé. Elle demandera les comforts nécessaires aux actionnaires si les engagements dépassent les moyens du club.

### Les perspectives

L'histoire économique démontre qu'aucun secteur d'activité n'est à l'abri de difficultés. Le football a eu son lot de problèmes, et en connaîtra d'autres tant ce secteur est plongé dans les passions et comporte des risques (beaucoup de

paiements de et vers l'étranger). L'importance de procédures de contrôle interne efficaces et conformes aux standards de place est donc d'autant plus grande. La Commission est déterminée à agir et à s'assurer que tous les efforts sont faits pour réduire les risques de fraude ou d'erreur au minimum.

Ce rapport constitue le moyen pour la DNCG (Commission des Clubs Professionnels) de rendre compte de sa mission au cours de l'exercice écoulé et d'exprimer son point de vue sur des sujets touchant à la vie du football professionnel en France, plus particulièrement dans les domaines financier, comptable et juridique. Même si les comptes du football professionnel sont redevenus positifs depuis l'exercice 05/06, le niveau de résultat couplé avec les facteurs de risque du secteur reste modeste. Par ailleurs, la capacité d'autofinancement est devenue déficitaire marquant les contraintes de trésorerie liées à la hausse des charges salariales. Outre les efforts de modération des salaires et des frais généraux, la construction de nouveaux stades pourrait permettre à la rentabilité de décoller mais avec des montants investis dépassant largement les ressources des clubs et avec des risques d'activité majeurs (descente de Ligue 1 en Ligue 2, de Ligue 2 en National). Savoir identifier, communiquer et gérer ces risques deviendra un facteur clé de succès pour les clubs qui auront décidé de bouger.

