

# 01

---

## COMPTE-RENDU D'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION





## A QUOI SERT LA DNCG ?

**Depuis maintenant plus de 20 ans, la DNCG exerce un contrôle juridique et financier sur les clubs de football professionnel, comme le lui demande la Loi. Dans un monde en changement rapide, la Commission s'est adaptée. Elle va devoir encore évoluer vers plus d'efficacité dans sa mission, ses objectifs restant les mêmes : pérennité des clubs et équité des compétitions au plan financier.**

La DNCG a plus de 20 ans d'existence. Un bel âge, mais à quoi sert-elle maintenant ? Les temps ont changé et au moment où l'on parle d'une DNCG européenne ("Fair-Play Financier"), est-elle toujours utile à des clubs devenus des sociétés commerciales comme les autres et déjà contrôlés par leurs commissaires aux comptes ? Dans un article récent de 20 minutes.fr (premier journal sur le net avec plus de 2,7 millions de lecteurs !), un journaliste posait la question : "à quoi sert la DNCG ?" Bonne question.

A quoi servons nous ? L'histoire nous montre que notre Commission a été utile par le passé dans le rétablissement des équilibres financiers des clubs et donc a pleinement justifié son existence. Mais aujourd'hui ? Le renouvellement de la composi-

tion de notre Commission, intervenu fin juillet 2009 (mandat de 4 ans) est une occasion de reprendre à notre compte cette question existentielle. Dans son article, le journaliste répondait à cette question de la manière suivante : "*la DNCG est le super comptable du football français*" ajoutant qu'elle était "*une institution à cheval entre la LFP et la FFF imaginée à la fois pour lutter contre les dérives du foot business et pour la survie des petits clubs*". Pour Philippe Diallo, Directeur Général de l'UCPF, "*la DNCG lutte pour le retour à l'équilibre des clubs et la transparence des comptes qui nous paraissent essentiels pour l'équité sportive du foot*".

Si l'on résume notre rôle à la seule lutte contre les dérives du foot business et à la protection des petits clubs, nous avons moins de raisons d'exister. On peut le regretter ou pas, mais le foot business a gagné sa bataille contre le bénévolat et les structures associatives. Et les dérives, elles peuvent exister mais pas dans les proportions des années 70/80 et ne sont pas de même nature. Quand aux petits clubs, ils se défendent très bien eux-mêmes, sans avoir besoin de nous, même si nous veillons dans le déroulement de nos procédures, à traiter tous les clubs sur un pied d'égalité. La définition de Philippe Diallo donne une

bonne idée de ce qu'a été notre combat sur ces 20 dernières années, mais aujourd'hui doit-on se limiter à cela ? A ce jour, les capitaux propres des clubs sont soit positifs, soit font l'objet de garanties obtenues des actionnaires. Ces garanties ont été exécutées autant que de besoin et ont permis d'éviter les accidents des années noires. La crise pourrait cependant remettre en cause la solidité de ces garanties dont on connaît les limites (problème de rédaction au plan juridique, problème de solvabilité des garants). Rien ne remplace des capitaux suffisants logés au sein des clubs pour garantir leur survie.

Pour ce qui nous concerne, nous concevons notre mission de "contrôle juridique et financier des clubs" (Loi du 2 Juillet 2000) comme ayant les objectifs suivants:

- Vérifier que les clubs ont les moyens financiers (trésorerie, fonds propres) de terminer les compétitions auxquelles elles sont inscrites, ce qui ne nous empêche pas de regarder au delà en nous assurant des équilibres d'exploitation et de trésorerie à moyen terme ; et particulièrement de la couverture des engagements (contrats joueurs en particulier) par des recettes à la rémanence raisonnablement assurée.
- Nous assurer de l'équité des compétitions sur un plan financier ; ce qui ne veut pas dire que tous les clubs doivent disposer des mêmes moyens financiers mais que les budgets engagés par les clubs soient en accord avec les ressources financières dont ils disposent ou qu'ils peuvent mobiliser. Pour cela, il faut plus que des capitaux propres non négatifs : il faut des capitaux propres capables de "supporter" les risques portés par un club et de survivre à des périodes de crise, et la trésorerie qui va avec.
- Informer, alerter sur les déséquilibres et éventuelles dérives des clubs au niveau méthodes, principes, pratiques, procédures, équilibres fi-

nanciers et accompagner les clubs dans la mise en œuvre de solutions.

Or, aujourd'hui les clubs font face à deux périls majeurs qui les menacent dans leur existence même :

- Une crise générale qui atteint les clubs du fait des difficultés des entreprises parmi lesquelles on trouve les sponsors des clubs qui, soit diminuent leurs engagements, soit les annulent ou ne sont plus à même de les honorer;
- Une crise dans le modèle français de rentabilité basé principalement sur la formation et le négoce de joueurs.

Nous y reviendrons lorsque nous commenterons les comptes de l'exercice. Nous relèverons simplement que le club devra s'adapter à un nouveau monde, ou sinon encourir un risque de disparition. Crise, changement, ce sont ces deux mots qui font que la DNCG est plus que jamais nécessaire. Pour faire face à cette complexité nouvelle, la DNCG s'organise et se professionnalise. Elle n'est pas constituée que de comptables, mais également de juristes, de connaisseurs du milieu du football et du sport en général. Son rôle ne se limite pas à censurer les clubs mais consiste surtout à les accompagner dans leurs actions de redressement, comme nous l'avons fait dans les crises précédentes. Il est aussi celui de prévenir les problèmes en réaffirmant son rôle d'observateur attentif et critique du football professionnel dans son ensemble, de la manière dont les clubs gèrent leurs risques (gouvernance, contrôle interne), choisissent leurs méthodes comptables, et plus généralement maintiennent des systèmes d'information et de contrôle performants. Notre indépendance, confortée par notre double rattachement LFP-FFF, a été un des principes fondateurs de notre Commission, indépendance acceptée et respectée par les familles et les dirigeants du foot-

ball au fil de nos 20 années d'existence. Notre Commission y est extrêmement attachée car elle est le gage de l'impartialité de ses décisions et donc de la qualité de ses travaux.

**L'objet de notre mission de contrôleur de la gestion des clubs au plan juridique et financier est large dans son étendue et son approche. Elle consiste à identifier les difficultés éventuelles des clubs, le plus en amont possible, et à les aider à se restructurer tout en laissant la main aux dirigeants pour élaborer un plan ; un plan dont nous vérifions qu'il reste réaliste dans ses hypothèses et qu'il ne porte pas atteinte à l'équité des compétitions.**

Dans la suite de l'article de 20 minutes.fr, le secrétaire général d'un club amateur ajoutait que "19 Présidents sur 20 râleront contre la DNCG" parce que c'est un peu lourd et contraignant. Dans le monde du football professionnel, les Présidents seraient sans doute moins nombreux à se plaindre de l'existence de la DNCG. Mais mieux vaut ne pas parier sur la validité de cette affirmation. En revanche, quand il s'agit de leur club, ils ont quelquefois du mal à accepter que leur gestion puisse être entravée par un organisme externe qui peut les empêcher de recruter, alors même que le recrutement est l'acte majeur d'un dirigeant, souvent également actionnaire. Et puis, pour les comptes, il y a les commissaires aux comptes et à cela peut s'ajouter l'AMF pour les clubs cotés. Nous forçons le trait à dessein, mais pour quelques dirigeants la DNCG n'est qu'un mal nécessaire, que l'on aimerait bien cependant exporter ailleurs en Europe.

Mais, pour comprendre notre positionnement parmi ceux qui gèrent ou contrôlent les finances des clubs, nous nous assurons, que les docu-

ments préparés et audités par d'autres traduisent bien les situations juridiques et financières des clubs de manière réaliste et uniforme (d'où l'importance que nous attachons aux principes comptables). Ensuite et surtout, nous vérifions que les clubs ont un projet, et que ce projet est basé sur des hypothèses chiffrées réalistes et cohérentes avec la réalité du marché sur lequel le club opère. Gérer, c'est prévoir et contrôler la gestion des clubs, c'est s'intéresser aux prévisions (budget et plan à moyen terme) et à la façon dont le club entend réaliser les objectifs qu'il s'est lui-même fixés. Et de vérifier qu'en cas de difficultés, les engagements pris par le club et/ou ses actionnaires sont bien respectés.

Notre rôle est inévitablement différent quand il s'agit de contrôler un grand club coté, et quand nous intervenons dans des clubs plus petits et moins bien dotés en procédures et effectifs. Les contraintes de la cotation (normes IFRS, calendrier de publication des comptes, information privilégiée) ont encore accentué ces différences et rendent plus délicat le positionnement de notre institution dans son rôle de contrôle d'un club lorsque celui-ci est coté. Encadrer le recrutement d'un club coté serait plus délicat mais l'équité pourrait nous imposer de le faire car ne pas agir, serait fausser la compétition.

Pour résumer, nous intervenons comme contrôleur de gestion en matière juridique et financière, dans une perspective de respect des intérêts collectifs des clubs, et donc de la Ligue mais pas seulement. Dans le cercle des intéressés, se trouvent les familles du football, la FFF et le judiciaire, pour s'assurer de la conformité de nos décisions aux Règlements de la Ligue et à la Loi.

**La DNCG a acquis une légitimité en contribuant à assainir les bilans des clubs de**

**football professionnels français. Au niveau européen, les clubs devront mettre en place un nouveau système de reporting à envoyer à l'UEFA, ce qui nécessitera des investissements humains et système.**

La DNCG a acquis sa légitimité et peu de responsables politiques, médiatiques ou sportifs remettent en cause son rôle. La DNCG européenne, ou plutôt le Fair-Play Financier, commence à se mettre en place sous la direction de l'UEFA. Le planning prévoit une mise en place progressive sur trois ans et puis un démarrage du système en 2012/13. C'est presque demain, et les clubs vont devoir s'adapter à un nouvel organisme de contrôle dont les procédures et critères d'évaluation peuvent différer sensiblement de ceux de la DNCG. Un effort de rapprochement des deux systèmes sera effectué pour limiter, au maximum, les doublons. Des premiers critères de saine gestion financière ont été établis à l'état de projet : équilibre financier sur trois ans, restriction aux apports directs des actionnaires en subvention dans le compte de résultat, limite fixée au taux d'endettement, élaboration d'un plan à trois ans. Quant à nous, nous continuerons notre mission sur les clubs dans leur ensemble, en veillant à utiliser, au maximum possible, des critères similaires pour ne pas rompre l'équité entre les clubs. En espérant que le principe de subsidiarité permettra de faire tampon entre une organisation centralisée à l'anglo-saxonne et des clubs encore peu préparés à une approche anglo-saxonne des problèmes.

**Comptes de l'exercice 2008/09 : des équilibres qui se détériorent du fait de la crise et d'un modèle d'activité basé sur le négoce de joueurs qui le rend très sensible à la conjoncture ; le plan stades EURO 2016 doit permettre de rattraper le retard de la France dans les recettes dites "jour de match". En**

**attendant, les années qui viennent vont être difficiles au plan des équilibres financiers.**

Les comptes, qui font l'objet de commentaires plus loin dans la plaquette, montrent une fois de plus la forte dépendance de l'équilibre financier des clubs aux recettes de mutations par nature aléatoires. D'où la nécessité pour les clubs d'investir massivement dans l'optimisation des recettes d'exploitation hors mutation, notamment à travers la rénovation, l'agrandissement ou la construction de leurs stades. Des dépenses importantes devront être engagées par les clubs à ce titre, même si les collectivités territoriales et l'Etat paraissent décidés à en prendre une (grande ?) partie à leur charge. L'EURO 2016 donne une opportunité unique pour les clubs de rattraper leur retard avec un investissement prévu de 2,1 milliards d'euros pour 15 stades. Un souci majeur des clubs est de rendre variables le maximum de charges, en reliant celles-ci au plus près du résultat comptable et de sécuriser les produits sur les périodes les plus longues possibles. Facile à dire.....et pas facile à faire, puisque au niveau des rémunérations des joueurs, la partie fixe est passée de 79 % l'an dernier à 86% en 08/09. Sur ce plan, nous observons une montée des engagements moyen ou long terme pour les clubs, alors que les résultats sportifs sont par nature aléatoires. Ainsi, les contrats joueurs sont, pour les plus coûteux, signés sur de longues durées (5 ans). Par ailleurs des engagements sont éventuellement pris au titre de l'utilisation des stades reconstruits ou rénovés. En contrepartie, la majorité des recettes est constituée des droits audiovisuels dont le contrat expire dans deux ans et, du sponsoring souvent à horizon 1 an. Dans le même temps, les salaires des joueurs augmentent inexorablement, de 5 % cette année contre 13 % l'exercice précédent. Si l'on intègre l'amortissement des indemnités de mutations et les agents,

le coût de l'ensemble progresse de 7 % contre 15 % l'an dernier. Des taux difficilement supportables en période de crise.

**Contrôler des chiffres c'est en premier lieu contrôler les systèmes qui les ont générés puis validés : d'où un projet de recensement des pratiques et d'écritures de procédures de contrôle interne au sein des clubs conduit par l'UCPF.**

Enfin, un projet de revue et d'écriture des procédures de contrôle interne en vigueur dans les clubs de L1 a démarré piloté par l'UCPF, à l'initiative de la DNCG. Ce système de contrôle interne devrait couvrir l'ensemble des risques opérationnels et financiers d'un club de football. La prévention des fraudes en fait partie, l'occasion étant ainsi donnée d'alerter les dirigeants de club sur les risques de fraude que font courir les paris en ligne prochainement autorisés. La Commission suivra avec beaucoup d'attention l'avancement de ce projet qu'elle considère prioritaire surtout dans la phase d'investissement et de diversification dans des métiers connexes que connaissent beaucoup de clubs.

**En conclusion, pour remplir sa mission de contrôle juridique et financier des clubs, notre Commission demande à faire évoluer les Règlements de la Ligue pour éviter toute censure de nos décisions par les juridictions administratives. Il est notamment préférable de prévoir plus de flexibilité et de progressivité dans les sanctions, ce qui est souhaité par tous.**

Notre mission est d'informer et d'agir au plan collectif, en liaison avec la Ligue et les familles (UCPF pour les questions financières) pour améliorer l'environnement comptable, juridique et financier des

clubs dans leur ensemble. Notre rôle en matière de choix des principes comptables doit être affirmé par la désignation de la DNCG comme responsable de la rédaction d'un manuel fixant les méthodes d'établissement de la liasse.

A la suite d'un arrêt récent de Cour d'Appel prônant une application littérale des Règlements sans examen d'une jurisprudence de la DNCG qui n'avait jamais jusqu'alors retenu la lecture d'un article du Règlement tel que fait par la Cour, une indemnité a été accordée au club demandeur pour perte d'opportunité. Que cette décision soit confirmée ou non en Cassation, il faudra revisiter le processus de sanction de la DNCG pour le rendre plus lisible, plus flexible et plus progressif au niveau des sanctions. Sinon, le processus indemnitaire pourrait coûter cher à la Ligue, donc aux clubs.

L'agenda de la Commission devrait comprendre également, en accord avec la Ligue, la définition de critères financiers à respecter au-delà de la simple contrainte de capitaux propres positifs en reliant les budgets aux moyens financiers dont le club devrait pouvoir disposer en début de saison pour obtenir le droit de participer au championnat.

Enfin dans le cadre de sa mission, la DNCG doit être en capacité d'engager les études et les missions de développement qu'elle jugerait utiles pour le football professionnel et dans l'intérêt des clubs.

Le football, comme les autres sports, mérite un regard particulier et des structures de supervision qui le protègent des folies que la passion du sport et du football plus directement peuvent générer. L'arrivée des paris en ligne ne devrait pas simplifier les choses, avec un risque de fraude que les clubs devront adresser dans leur système de contrôle interne.

### Le Fair-Play financier et l'UEFA

Rangée au nombre des priorités de l'UEFA aux côtés de la protection des jeunes footballeurs, de la préparation de l'Euro 2012 et des trucages liés aux paris, la recherche d'un grand fair-play financier dans les compétitions interclubs de l'UEFA a passé cette année un cap décisif. A la fin de l'été, la Commission des licences aux clubs, la Commission des compétitions interclubs et le Conseil stratégique du football professionnel ont tour à tour exprimé leur appui unanime au concept de fair-play financier. A la mi-septembre 2009, le Comité exécutif de l'UEFA s'est à son tour penché sur la question et s'est montré tout aussi unanime à soutenir le projet. Il a, en même temps, effectué un pas concret en désignant l'ancien premier ministre belge Jean-Luc Dehaene comme président du Panel de contrôle financier des clubs, un organe dont l'exécutif avait décidé la constitution en mars 2009. D'autre part, à Bruxelles, le commissaire européen Jan Figel s'est lui aussi, réjoui des dispositions de l'UEFA et, de plus, lors de son assemblée générale, l'association des clubs européens (ECA) a également soutenu la politique en la matière.

### Des mesures à définir

Dans cet environnement particulièrement positif, il s'agit, maintenant, de définir les mesures précises qui permettront d'obtenir ce fair-play financier dans les compétitions interclubs européennes. Auparavant, pour faire le point sur la question et informer sur les mesures envisagées, l'UEFA a réuni à Genève, les 12 et 13 octobre 2009, des délégués de ses 53 associations membres, experts dans le domaine de l'octroi de licence club. Après une rétrospective du dernier cycle de la procédure d'octroi de licences clubs - suivie par 608 des 730 clubs des premières divisions européennes -, les participants ont abordé le fair-play financier et les dispositions

qui vont être intégrées dans le Règlement de l'octroi de licences aux clubs afin d'assurer à long terme la santé financière du football interclubs européen et, du même coup sa viabilité.

### Equilibre du budget

Les participants se sont notamment penchés sur le principe, déjà appliqué dans le cadre de la procédure d'octroi de la licence, "pas d'arriérés dans les paiements", qui doit être renforcé et évité grâce à un calendrier précis, tout retard dans les paiements des salaires des employés du club ou de montants dus à d'autres clubs dans le cadre de l'activité de transfert. La disposition de liquidités suffisantes pour régler dans les délais fixés, les obligations contractuelles du club va de pair avec le principe susmentionné. L'importance de l'équilibre du budget a aussi été mise en évidence, sur le principe qu'un club ne doit pas, sur une période déterminée, dépenser plus que ce qu'il obtient comme recettes. L'objectif est de diminuer la pression inflationniste sur les salaires et les transferts ainsi que de stimuler l'investissement à long terme, comme la formation des jeunes et l'amélioration des installations sportives, tout en protégeant la stabilité du football européen sur le long terme.

Les mesures que l'UEFA est en train de peaufiner seront introduites progressivement, sur une période transitoire de trois ans, pour être pleinement applicables dès la saison 2012/2013. Il appartiendra au Panel de contrôle financier des clubs, formé d'experts indépendants de contrôler que les licences ont été octroyées aux clubs participant aux compétitions européennes en parfaite conformité avec les critères définis par l'UEFA. La DNCG se devra donc d'être encore plus attentive au respect des procédures et au traitement des informations reçues.

(Source : UEFAdirect)