



Procès-verbal

Assemblée Générale

Date 13 décembre 2016

Auteur Didier QUILLOT

Référence LFP.PV.AG.2016.12.13.

Réunion du 13 décembre 2016

Présidente Nathalie BOY DE LA TOUR

Présents **Membres et clubs représentés après vérification des pouvoirs**

Clubs professionnels de Ligue 1

ANGERS (Olivier PICKEU, mandat), BORDEAUX (Alain DEVESELEER, mandat), CAEN (Jean-François FORTIN), DIJON (René RUELLO, mandat), GUINGAMP (Bertrand DESPLAT), LILLE (Michel SEYDOUX), LYON (Nasser AL KHELAIFI, mandat), MARSEILLE (Alexandre MIALHE, mandat), METZ (Jean-Luc MULLER, mandat), MONACO (Nicolas HOLVECK, mandat), MONTPELLIER (Bertrand DESPLAT, mandat), NANCY (Jacques ROUSSELOT), NANTES (Bernard CAIAZZO, mandat), NICE (Nicolas HOLVECK, mandat), PARIS (Nasser AL KHELAIFI), RENNES (René RUELLO), SAINT-ETIENNE (Bernard CAIAZZO), TOULOUSE (Alain DEVESELEER, mandat).

Clubs professionnels de Domino's Ligue 2

AC AJACCIO (Alain ORSONI), AMIENS (Louis MULAZZI, mandat), AUXERRE (Guy COTRET), FCB PERONNAS (Gilles GARNIER), CLERMONT (Claude MICHY), LAVAL (Christian DURAINCIE), LE HAVRE (Christian DURAINCIE, mandat), NIMES (Karim FRADIN, mandat), NIORT (Karim FRADIN, mandat), RED STAR (Régis PILLON, mandat), REIMS (Didier PERRIN, mandat), SOCHAUX (Claude MICHY, mandat), STRASBOURG (Louis MULAZZI, mandat), TROYES (Francis BOUDIN, mandat).

FFF : Michel DENISOT – **UNECATEF** : Pierre REPELLINI – **SNAAF** : Alain BELSOEUR – **SAFE** : Olivier LAMARRE.

Assistent CHATEAUROUX, CRETEIL, PARIS FC.

M. Noël LE GRAËT.

Mme Nathalie BOY DE LA TOUR.

MM. Philippe DIALLO, Raymond DOMENECH, Alain GUERRINI, Vincent LABRUNE, Didier QUILLOT, Jean-Michel ROUSSIER.

MM. Jérôme BELAYGUE, Bruno BELGODERE, Sébastien CAZALI, Francis CHARTIER (CAC), Mathieu FICOT, Jacques LEVI (CAC),

Adrien MAUREL, Loïc MORIN, Jérôme PERLEMUTER, Arnaud ROUGER,

Mmes Anne BONDU, Stéphanie BOURDAIS, Julie HEBERT, Stéphanie MAROTEL, Sarah PALLUEL, Marie-Hélène PATRY.



Procès-verbal

Assemblée Générale

1. Adoption du précédent procès-verbal

L'Assemblée générale,

adopte à l'unanimité les procès-verbal du 11 novembre 2016.

2. Approbation des comptes de la LFP pour la saison 2015-2016 et affectation du résultat

M. Sébastien CAZALI, Directeur Administratif et Financier de la LFP rappelle les points suivants :

« Vous avez trouvé dans vos dossiers les comptes de la Ligue de l'exercice 2015/2016 : le compte de résultat, le bilan, les annexes, le rapport financier, le rapport général et spécial du Commissaire aux comptes. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de ce matin.

Ces comptes ont été préalablement examinés par la Commission des Finances le 29 septembre dernier et suivent un processus financier transparent mis en place par M. Jean-Pierre DENIS depuis 2005.

Pour chaque saison comptable, il y a trois commissions des finances : une pour l'examen du budget prévisionnel, une deuxième pour la prévision d'atterrissage des comptes de l'exercice et une troisième pour la clôture des comptes. Cette troisième commission s'est réunie le 29 septembre.

Les comptes sont présentés sous un format analytique élaboré avec le trésorier général depuis un certain nombre d'années, que vous connaissez bien.



Procès-verbal

Assemblée Générale

Ci-après les repères de l'exercice 2015/2016 avec les principaux éléments marquants :

- Une nouvelle gouvernance, avec la réforme des statuts validée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 avril 2016.
- Une évolution du format sportif des conditions Ligue 1 et Ligue 2 qui prendra effet à compter de 2016/2017.
- Une avancée technologique majeure avec la mise en place de la Goal Line Technology en Ligue 1 avec la société Goal Control.
- Une ambition forte pour la licence club avec le passage de 6 500 à 7 000 points en Ligue 1, donc plus 500 points.
- Le contentieux AS Monaco définitivement clos.
- Pour rappel, l'organisation du Trophée des Champions PSG/OM à Montréal en août 2015.

Le total des produits d'exploitation de la LFP a représenté un montant de 703,3 M€ contre un budget initial de 684,3 M€, 19 M€ de plus. Le détail est indiqué sur le tableau :

- +11,2 M€ provenant des droits audiovisuels, dont 1,3 M€ liés au dépassement du minimum garanti sur le contrat des droits internationaux ;
- +5,4 M€ provenant des autres recettes commerciales qui sont le sponsoring, les produits dérivés et les paris sportifs. Sur les paris sportifs, la LFP perçoit 1 % des mises ;
- +2,4 M€ provenant d'autres produits.

Il ressort un taux de redistribution aux clubs de 85 %, à 596,4 M€, en hausse de 11,9 M€ par rapport au budget initial.

À titre de benchmark, ce taux de 85 % de redistribution est identique à celui de l'Allemagne et il est supérieur à celui de l'Angleterre qui se situe à 82,6 %.

La taxe Buffet est une obligation légale et a représenté un montant de 33,4 M€, en hausse de 500 000 € par rapport au budget initial, ce qui est lié mécaniquement aux recettes supplémentaires de la saison.

Les frais d'organisation sportive ont représenté un montant de 20,1 M€, en hausse de 3 M€ par rapport au budget, liée à la mise en place de la Goal Line Technology, décidée après le vote du budget.

En application du principe de prudence, la valeur comptable du matériel s'est révélée supérieure à sa valeur réelle. Nous avons passé une dépréciation de 1 M€ dans les comptes en raison des incertitudes relativement fortes que l'on a sur la poursuite et les difficultés financières de la société Goal Control et du fait que le marché français est le seul avec cette solution technique, puisque l'UEFA a choisi HAWK EYE pour l'ensemble de ses compétitions. On se retrouve avec un matériel qui n'a plus de valeur de revente.

Les frais de structure et de développement ont représenté un montant de 18,1 M€, soit 2,6 % du chiffre d'affaires. Les 18,1 M€ comprennent 16 M€ qui sont récurrents, liés



Procès-verbal

Assemblée Générale

aux missions institutionnelles et régaliennes de La ligue. Ils sont stables depuis 10 ans. Le solde représente des engagements non récurrents.

La contribution au football amateur pour 16 M€ et les subventions aux familles pour 10,6 M€ sont des charges conventionnelles que nous nous contentons d'enregistrer mécaniquement. Elles sont en légère hausse par rapport à l'exercice précédent de 0,9 M€.

Le résultat net ressort à 0,9 M€, conforme au budget.

Sur une période de 10 ans, le chiffre d'affaires et les répartitions clubs ont quasiment doublé, tandis que l'effectif en nombre de la Ligue est resté stable, à 54 équivalents temps plein et que les coûts de structure récurrents sont restés strictement cantonnés au niveau qu'ils étaient 10 ans en avant, alors que, pendant la même période, l'inflation en France a été de 16 %.

La productivité a été trouvée dans le renouvellement des effectifs, puisque 80 % de l'effectif a été renouvelé sur cette période.

Vous avez en synthèse les résultats de la Ligue qui n'appellent pas d'observation particulière. Le résultat net est conforme au budget strictement à 0,9 M€.

Pour le bilan, quelques observations :

- ♦ Un ajustement des provisions dans le respect des principes de prudence qui nous anime toujours, sous le contrôle du Commissaire aux comptes ;
- ♦ La lente progression des capitaux propres par rapport à la hausse importante des réclamations financières : la Ligue à ce jour est exposée à 108 M€ de réclamations financières, ce qui constitue un élément de fragilité structurelle ;
- ♦ Un montant de créances techniquement important, qui résulte de la première tranche de facturation avant le 30 juin des contrats TV de la saison suivante.

La parole est passée à Jacques LÉVI, Commissaire aux Comptes, qui s'exprime en ces termes :

« Je serai très bref pour retracer l'exécution de notre mission.

Je voudrais dire que cette mission a été accomplie en toute transparence, notamment dans le cadre de la Commission des finances à laquelle il a été fait écho tout à l'heure.

À cette occasion, un certain nombre d'options ont été discutées, tout particulièrement la provision pour la Goal Line Technology, pour laquelle nous avons marqué notre accord.

De la même façon, nous avons aussi marqué notre accord -et ce, de manière constante, j'ai l'occasion de le dire ici chaque année- sur la manière dont la Ligue fait face à ses risques d'un point de vue comptable et les provisionne à la fois avec prudence et raison.

En conclusion de nos travaux, sur non seulement ces provisions mais également sur le reste des éléments du compte de résultat et du bilan qui vous ont été présentés, nous avons émis un rapport sans réserve ni observation s'agissant du rapport sur les comptes annuels.



Procès-verbal

Assemblée Générale

S'agissant du rapport sur les conventions réglementées, il n'y a pas de convention réglementée, donc notre rapport n'en fait pas mention.

Je suis à votre entière disposition pour répondre à vos questions si vous en avez, à la fois sur les comptes et sur l'exécution de notre mission ».

Les membres de l'Assemblée Générale n'ayant pas de questions à formuler, M. Didier QUILLOT, Directeur Général Exécutif les invite à approuver les comptes de l'exercice 2015/2016.

Vote à main levée :

Les comptes de l'exercice 2015/2016 sont approuvés à l'unanimité.

En complément, Sébastien CAZALI propose d'affecter le résultat bénéficiaire de 883 984,36 € au compte de report à nouveau.

Vote à main levée :

La délibération est adoptée à l'unanimité.

3. Point Stadium Tour NYC

Didier QUILLOT, Directeur Général Exécutif de la LFP, rappelle les objectifs de la LFP en matière d'exploitation des stades qui ont conduit à proposer aux clubs de participer à un Stadium Tour à New York en novembre 2016.

MM. Karim FRADIN, Directeur Général des Chamois Niortais, Nicolas HOLVECK, Directeur Général Adjoint de l'AS Monaco et Benjamin VIARD, Responsable Service Stades de la LFP présentent les enseignements de ce déplacement alors que les participants se réjouissent de l'initiative, Didier QUILLOT indique qu'un rapport complet sera adressé aux clubs

4. Lancement du projet stratégique de la LFP

Nathalie BOY DE LA TOUR, Présidente de la LFP prend la parole pour le lancement d'un projet stratégique qui vient d'être validé en Conseil d'administration :

« L'idée de ce projet stratégique est très simple : je suis arrivée il y a un mois, Didier il y a 8 mois. Finalement, on a fait le même constat : dans nos instances et la Ligue, se géraient plutôt très bien toutes les missions régaliennes, institutionnelles, mais on n'était pas suffisamment sur le produit ni dans une logique d'investissement ni de développement.



Procès-verbal

Assemblée Générale

L'idée aujourd'hui est de se dire : développons ensemble un plan stratégique participatif qui vise à recréer un cercle vertueux et nous permettre d'être compétitif par rapport à nos voisins européens, d'ici 2020.

La question est de se dire : en 2020, comment estimerez-vous qu'un mandat est réussi ou pas ? Il s'agit de prendre un certain nombre d'engagements ensemble et de tracer la feuille de route qui nous permettra de les atteindre.

Tout ceci a pour objectif de partager une vision et une ambition commune et d'identifier le plan d'action avec les moyens et le calendrier qui permettra de nous y rendre.

Nous avons fait travailler trois cabinets de conseil sur le sujet. Nous avons retenu le BCG. On avait McKinsey et BAIN à titre d'information. Les trois nous ont fait à peu près le même constat qu'on vous a résumé de la façon suivante.

La France est très en retard sur le plan européen. Notre chiffre d'affaires, sur l'année 2014/2015, est en moyenne de 30 % inférieur à celui des pays européens. Nous avons un retard sur l'ensemble des sources de revenus, donc pas uniquement les droits TV nationaux ou internationaux, mais la billetterie, le *sponsoring*, le *merchandising*, etc.

En valeur absolue, il nous manque environ 800 M€ de revenus tous confondus pour pouvoir atteindre la moyenne européenne.

Par ailleurs, nous avons des droits TV qui sont dans une dynamique certes positive mais qui est quand même moins favorable que pour nos voisins européens, où la croissance qu'ils ont fait sur les droits TV est largement supérieure à la nôtre.

Le 12 % que vous voyez, ce sont les Anglais. Les Anglais partaient de beaucoup plus haut. Si, en valeur relative, c'est moindre ; en valeur absolue, cela reste extrêmement important.

Il faudrait aussi faire un point -on l'a vu avec les équipes marketing de la Ligue- sur les droits internationaux. Sur les droits internationaux, on a 15 ans de retard. En 2020, on aura au niveau des droits internationaux ce que nos voisins espagnols, anglais et allemands avaient en 2005. Les 70 M€ étaient largement dépassés en 2005 par nos voisins européens. Aujourd'hui, la tendance n'a cessé de se creuser.

Tout ceci pour dire, une fois constaté le retard, maintenant, ce n'est pas une fatalité. Il y a vraiment des beaux leviers à mettre en place pour pouvoir augmenter nos revenus. Nos objectifs pour créer un cercle vertueux à 2020 sont au nombre de trois :

- Augmenter les revenus : augmentation des droits TV nationaux/internationaux, développement de l'internalisation, développement de l'eSport, lancement d'une stratégie digitale de la Ligue (qu'on a pu aborder également ce matin), amélioration du produit, amélioration de l'ensemble des recettes possibles en termes de billetterie, de base de données et de *merchandising*.

- Baisser les charges : c'est surtout de regarder comment on pourrait ensemble mutualiser les coûts et partager des ressources des clubs. L'idée est que la Ligue puisse devenir pour ceux qui le souhaitent -ce ne sera pas obligatoire- un centre de ressources qui va identifier, passer un certain nombre de contrats-cadres avec des sociétés pour les pelouses, le nettoyage... Des choses extrêmement variées. Cela vous permettra de baisser des coûts sur des fonctions qui ne sont pas forcément stratégiques (« *no core business* »), voire même stratégiques sur le digital, sur lequel



Procès-verbal

Assemblée Générale

de toute façon en étant pris individuellement, l'effort est trop important, donc l'effort doit être partagé.

Il convient également pour baisser les charges de moderniser le système d'information de la Ligue qui aujourd'hui est relativement coûteux, car il a été conçu en 1998. Depuis, on bricole avec des rustines et on a de la chance qu'il tienne. On a une vraie réflexion à mener, notamment en s'appuyant sur ce qu'a fait la Fédération Française de Football.

- Améliorer l'image du football : en mettant en place une politique de RSE pour valoriser la contribution sociétale du football et également définir un certain nombre d'actions à mettre en place dans les centres de formation, mais également la mise en place de charte éthique chez les différents acteurs.

Tout ceci devrait nous permettre de qualifier et de quantifier un certain nombre de scénarii qui nous permettront d'identifier des leviers sur lesquels il va falloir agir et se dire : ces leviers vont permettre de concevoir un plan d'action par année avec le coût.

Par rapport à la démarche pour le faire, c'est la présentation d'un macro-planning et d'une démarche globale. C'est une démarche qui va être concentrée, qui va être courte, qui va se faire sur 8 semaines. C'est une démarche surtout qu'on va faire avec vous. Il ne s'agit pas pour la Ligue d'imaginer des choses de son côté. C'est vraiment de pouvoir travailler ensemble sur l'identification du bon scénario : c'est quoi la Ligue pour vous en 2020 ? Qu'est-ce qu'elle doit vous apporter en termes d'économies, d'augmentation de revenus et autres ?

Il s'agit de construire ce plan ensemble avec une démarche très classique d'état des lieux et de *benchmarking* sur 2/3 semaines. Il y aura une vingtaine d'entretiens réalisés avec des membres du Conseil d'administration, des Présidents de club, des représentants des familles, la Fédération, etc.

Ensuite, il y aura une phase de mise en forme de toute cette première matière recueillie, qui va donner lieu à la préparation de séminaires auxquels vous serez tous conviés. On va avoir des séminaires par collège : collège de Ligue 1, collège de Ligue 2, un autre pour les familles et un autre pour les salariés de la Ligue qui ont aussi des points de vue à apporter.

Ensuite, cela nous permettra de caractériser un certain nombre de scénarii, de se mettre d'accord sur le scénario à retenir et derrière d'approfondir les leviers, à savoir les différents chantiers qu'on souhaite mettre en œuvre.

L'idée est, lors d'un conseil d'administration et de la prochaine AG, de valider ce plan de travail et de savoir exactement sur quoi aller dans les quatre ans à venir.

Je ne sais pas si vous avez des questions sur cette démarche et sur ce plan stratégique. En tout cas, elles sont bienvenues. J'ai été claire à ce point-là ? Merci beaucoup. »



Procès-verbal

Assemblée Générale

5. Allocutions

La parole est donnée à M. Noël **LE GRAËT**, Président de la FFF :

« Madame la Présidente, Messieurs, Mesdames, d'abord la Fédération est tout à fait heureuse de constater un Conseil d'administration de grande qualité ce matin grâce à vous deux et grâce aussi à ceux qui ont participé en donnant leurs points de vue avec beaucoup d'élégance.

Je voulais aussi remercier chacune et chacun d'entre vous pour l'effort de communication qui est réalisé. On jouera toujours au football. L'image n'est pas bonne, pourquoi ? C'est le comportement de chacun d'entre nous. C'est la médiatisation maladroite que l'on peut parfois réaliser.

Je crois que la Ligue rentre dans une nouvelle ère. On n'a rien inventé. Le football existera toujours. Ceci dit, sur la période économique qui a été mise en exergue, je constate que vous avez raison. La Ligue a besoin de travailler son développement économique, de mieux écouter et sûrement d'améliorer ses marges, cette réalité que vous connaissez.

Le régalié est traité aussi bien à la Ligue qu'à la Fédération. On double quelquefois. Je l'ai dit à plusieurs reprises. Je pense aussi que dans les économies futures peut-être que certains de nos services devront mieux travailler ensemble, peut-être même travailler de façon plus cohérente ensemble.

La Fédération est très satisfaite, car l'année a été difficile pour vous au niveau des relations parfois, difficile pour le personnel de la Ligue. Vraiment, je suis très heureux de la nouvelle ambiance. Cela ne veut pas dire que tout est gagné. Des objectifs sont à atteindre. Sur le papier, l'image que vous donnez tous les deux est tout à fait réconfortante.

La Fédération tient aussi à vous remercier. Si notre équipe nationale gagne, on vous le doit. La moitié de vos joueurs sont dans les équipes. Si la France est aujourd'hui première nation européenne des jeunes (15, 16, 17, 18, 19, 20), garçons et filles, ce sont vos joueurs et vos joueuses.

Il faudra qu'on travaille ensemble avec nos pôles Espoir. Il faudra très certainement, en dehors de l'aspect marketing, au niveau des sportifs, qu'il y ait un lien plus important entre la Fédération et la Ligue.

Je pense que nous faisons parfois beaucoup de choses qui doublonnent. Nous avons des pôles Espoir importants. À titre personnel, je souhaite les développer. Est-ce la bonne idée ? Il faut en parler.

En tout cas, la formation reste pour vous un outil absolument essentiel, d'abord dans la gestion de vos clubs. On constate des déficits importants d'argent. Je pense que la formation vous apporte de quoi parfois rééquilibrer vos comptes.



Procès-verbal

Assemblée Générale

On doit travailler ensemble et de façon sereine avec une Direction Technique Nationale davantage à l'écoute et à votre disposition. Ce sont des éléments beaucoup plus forts sûrement à développer dans les semaines et les mois qui viennent. La Ligue et la Fédération, au niveau technique, doivent se rencontrer.

Vous avez dans vos clubs les mêmes problèmes. Nous avons 220 techniciens sur le terrain. Il y a besoin d'avoir de l'unité, mais aussi une ligne de conduite. Ce sont des choses qui rentrent tout à fait dans ce que vous avez mis en place, dans les mesures d'économies, de mieux se connaître, de ne pas doubler sur les objectifs, faire en sorte que les choses soient bien mises en place, discuter parfois ensemble, trouver tout le temps une ligne de conduite.

Je voulais vous souhaiter à tous de bonnes fêtes de fin d'année. Il vous reste trois matches pour la Ligue. Vraiment très bonnes fêtes de fin d'année. On se reverra sûrement le premier trimestre 2017. Merci de votre écoute. »

La séance est levée à 17 heures

**La Présidente,
Nathalie BOY DE LA TOUR**

**Le Directeur Général Exécutif,
Didier QUILLLOT**