FORMATION

Université de Limoges

Mémoire présenté
pour l'obtention du diplôme

MASTER 2 DROIT & ÉCONOMIE DU SPORT

Soutenabilité économique et financière des clubs membres de la LNR

MAGAL Corentin

sous la direction de BROCARD Jean-François

Année universitaire

2022 - 2023

Remerciements

Je tiens à remercier en tout premier lieu mon employeur ACCORD-Sport pour m'avoir donné ma chance et m'avoir également fait confiance pour réaliser mon alternance dans le cadre du master 2 droit et économie du sport du CDES Limoges. Je profite par la même occasion de remercier les personnes qui m'ont encadrées durant mes deux années au sein de cette structure, Dominique DEBREYER, Thibault PORTALEZ, Julien LEGENDRE et Patrice MAZAUD. Bien évidemment je n'oublie pas le reste de mes collègues, avec une collaboration qui s'est toujours très bien déroulée, avec beaucoup de professionnalisme mais également de la bonne humeur et de la bienveillance. Je me suis pleinement épanoui dans cette structure et les personnes qui la composent y sont pour beaucoup.

J'ai également une pensée pour l'ensemble des personnes que j'ai pu côtoyer dans le cadre de ma mission avec la Ligue Nationale de Rugby, qui fut celle qui a occupé la majorité de mon temps, mais aussi celle qui m'a donné envie de développer mon sujet de mémoire. Ainsi, merci à Marc LE NERRANT et Nathalie DA CRUZ FORTES avec qui je suis en contact régulier, et qui m'ont permis de mieux appréhender mon environnement, et pouvoir répondre aux exigences des missions qui m'étaient confiées. Cette mission fut particulièrement enrichissante également grâce aux membres de la C.C.C.P. de l'A2R. Je ne vais pas tous les citer, mais chacun mériterait que je le fasse tellement j'ai bien été intégré durant les moments de travail mais aussi de convivialité. Leur expertise m'a permis de considérablement progresser sur la maîtrise des différents sujets que l'on peut rencontrer dans un organe de contrôle de gestion. C'est également les différentes réunions avec eux qui m'ont donné l'envie de développer mon sujet de mémoire sur l'activité de la C.C.C.P.

Je tiens également à remercier le CDES Limoges qui m'a donné l'opportunité de réaliser cette année qui aura répondu à mes attentes que ce soit d'un point de vue professionnel, mais aussi humain, avec plein de belles rencontres. J'ai alors une pensée pour l'ensemble de mes camarades de la P39 qui fut une très belle promotion, mais aussi à tous les intervenants et surtout l'équipe du CDES. Ces derniers ont prouvé leur expertise dans le domaine sportif à travers les différents séminaires qu'on a pu avoir, mais ils ont également su insuffler les valeurs du CDES, qui sont de très belles valeurs que j'ai pleinement partagé. Il est alors important pour moi de citer mon tuteur Jean-François BROCARD, avec qui j'ai été ravi d'échanger dans le cadre de mon sujet de mémoire, mais aussi d'autres discussions que j'ai pu avoir avec lui tout au long de l'année.

Enfin, je ne peux pas conclure ces remerciements sans avoir une pensée pour les personnes que j'ai pu rencontrer tout au long de mon parcours scolaire et professionnel. Je tiens à remercier particulièrement les personnes qui m'ont donné la chance de pouvoir faire ma toute première expérience dans le milieu sportif à la LNB, et qui ont permis d'avoir le parcours que j'ai aujourd'hui.

Sommaire

Introduction 1

Revue de la littérature 4

1. Eléments de cadrage des organes de contrôle de gestion dans les instances sportives 6

1.1 Evolutions économiques et interventions législatives imposant la mise en place des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles 6

1.2 Fonctionnement et principes des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles 11

2. Un fonctionnement qui a permis d'amortir la crise économique de la Covid-19 – le cas de la C.C.C.P. de l'A.2.R. 17

2.1 Conséquences de la crise économique du Covid-19 17

2.2 Une régulation sportive et économique qui a permis d'empêcher les faillites des clubs de rugby français 24

2.3 Une régulation financière tournée vers la solidité des clubs 31

3. Solidité financière des clubs : Un avenir qui comporte des risques 39

3.1 Des modèles économiques à risque s'exposant à d'éventuelles difficultés 39

3.2 Différents leviers à activer pouvant renforcer la solidité financière des clubs et pérenniser l'avenir des compétitions 49

Conclusion 57

Bibliographie.....60

Lexique 65

Tables des annexes 66

Annexes 67

Table des matières 73

INTRODUCTION

Le football a connu d'importantes mutations dans les années 1970, faisant basculer le sport dans une logique économique, allant au-delà de la simple performance sportive. Ce secteur a enregistré une accélération importante de son économie avec l'arrivée de nouveaux acteurs, que ce soit les diffuseurs ou bien encore de grands groupes industriels, qui ont fait du sport un enjeu majeur[1]. Au début des années 2000, plusieurs disciplines se sont alors professionnalisées, avec la mise en place progressive des diverses ligues professionnelles que l'on retrouve aujourd'hui. Les clubs qui les constituent sont dorénavant perçus comme de véritables « entreprises », avec des enjeux majeurs et des exigences de compétitivité qui ne cessent de croître. Il existe alors une optimisation des performances sportives avec une recherche constante de nouveaux talents. Dans un marché particulier, où le talent est distribué de manière non homogène, « des petites différences de talent engendrent de considérables écarts de rémunération » (modèle de Rosen)[2], incitant les clubs à proposer des salaires parfois très élevés. Les montants qui circulent font alors basculer le sport dans une tout autre dimension, pouvant parfois pousser les clubs dans des dérives financières. C'est alors que cette économie requiert un besoin très élevé de structuration et de régulation.

Les institutions sportives telles que les fédérations ou les ligues professionnelles ont ainsi un rôle d'accompagnement primordial à jouer. D'un point de vue sportif, elles permettent notamment d'organiser des compétitions et d'encadrer la pratique, mais elles ont également un rôle de régulation important pour assurer le bon déroulement de leurs championnats. C'est à travers la C.C.C.P.[3] de l'A.2.R.[4] que nous allons nous interroger sur le rôle d'un organe de contrôle de gestion d'une ligue professionnelle. Le rugby français se présente aujourd'hui comme le deuxième sport collectif professionnel national au niveau économique, notamment grâce à la relation de confiance de la LNR[5] avec Canal+. Le TOP 14[6] s'est considérablement développé au fil des contrats de droits de diffusion obtenus avec son diffuseur historique[7] :

- En 2005, année de passage à 14 clubs dans l'élite, le budget moyen était de 8 millions d'euros avec un contrat de droits de diffusion à 20 millions d'euros annuel.

[1] TERRET Thierry, « Sport et mondialisation (1975-2019) », Histoire du sport. Presses Universitaires de France, Chapitre IV, 2019, pages 85-105
[2] BOURG Jean-François, « Les très hauts revenus des Superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques », Revue d'économie politique, vol. 118 n°3, 2008, pages 375-394
[3] C.C.C.P. : Commission de Contrôle des Championnats Professionnels
[4] A.2.R. : Autorité de Régulation du Rugby (ex DNACG), organe de contrôle de gestion cogéré par la FFR et la LNR, et placée sous la responsabilité de la FFR
[5] LNR : Ligue Nationale de Rugby
[6] TOP 14 : Première division française masculine de rugby
[7] GAYANT Jean-Pascal, « Économie du sport », Chapitre 2. Les ligues et l'économie des sports collectifs, Les Topos, Paris, Dunod, 2016, pages 35-63

- En 2015, le budget moyen était de 21.3 millions d'euros pour un contrat de droits de diffusion de 74 millions d'euros annuel s'étendant jusqu'à la saison 2018/2019.
- En 2019, le budget moyen a même atteint 29.9 millions d'euros[8].

A partir de la saison 2023/2024 et jusqu'en 2026/2027, les droits du TOP 14 s'élèveront à 113.6 millions d'euros par saison[9]. Néanmoins, malgré un contrat télévisuel record pour le rugby français, ces dernières années ont été marquées par un évènement majeur qui a enrayé cette croissance.

En effet, l'actualité dans la sphère sportive a été fortement marquée par la crise sanitaire de la Covid-19 qui a considérablement perturbé le fonctionnement des compétitions sportives. Dans une allocution du 16 mars 2020, le président de la République française annonçait le confinement de l'ensemble du pays à partir du 17 mars 2020 plongeant les Français dans une période d'incertitudes. Le secteur sportif a alors été contraint d'arrêter ses compétitions sportives pendant de nombreuses semaines, fragilisant un modèle économique fortement dépendant de la tenue des matchs, entrainant le secteur dans une période de doutes. Le TOP 14 n'a pas dérogé à la règle avec des budgets impactés, passant de 29.9 millions d'euros de budget moyen lors de la saison 2018/2019, dernière saison non impactée par la crise sanitaire, à 24.8 millions d'euros lors de la saison 2020/2021[10], soit une baisse d'environ 17%. Dans ce contexte, les organes de contrôle de gestion des clubs professionnels ont eu un rôle majeur à jouer pour accompagner les clubs dans cette période d'incertitudes, où il y a eu notamment une nécessité de recenser les besoins des clubs. Ils sortent alors de cette image de « gendarme financier » pour devenir un partenaire privilégié et solliciter les différentes parties prenantes du monde sportif, afin de les mobiliser et cibler leurs interventions en fonction des différents besoins des clubs.

Cela nous amène à nous interroger sur la problématique suivante. Dans ce contexte particulier, à travers ses prérogatives et l'historique de ses actions, comment un organe de contrôle de gestion, illustré par l'exemple de la C.C.C.P. de la LNR, peut répondre à des objectifs de régulation économique et financière et de maintien de la pérennité de ses clubs membres dans un contexte de sortie de crise économique ?

Ce travail de recherche fait suite à un précédent mémoire réalisé dans le cadre d'un stage à la LNB[11], au sein de son organe de contrôle de gestion (DNCCGCP[12]). J'ai alors pu constater son rôle auprès des clubs, où il y a notamment eu une nécessité de recenser leurs besoins, période durant laquelle les clubs se trouvaient sans aucune visibilité, aux prémices de la crise sanitaire de la Covid-19, au premier semestre 2020. De cette période, il en est ressorti un fort accompagnement de l'Etat à travers

[8] LNR, « *Rapport DNACG 2020* », page 27
[9] Communiqué de presse, « *TOP 14 : Les droits audiovisuels attribués à Canal+ pour les saisons 2023/2024 à 2026/2027* », publié le 02 mars 2021
[10] LNR, « *Rapport DNACG 2022* », page 27
[11] LNB : Ligue Nationale de Basket
[12] DNCCGCP : Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion des Clubs Professionnels (organe de contrôle de gestion de la Ligue Nationale de Basket)

les aides qui ont été mises en place sans quoi le sport professionnel se serait trouvé avec la majorité de ses clubs en grande difficulté. Néanmoins, les conséquences de cette crise sanitaire divergent selon les sports, et également selon les modèles économiques. Ce travail de recherche permet ainsi de faire un parallèle entre deux ligues professionnelles, ayant connues des trajectoires économiques différentes, composées de clubs aux modèles économiques variés. C'est également l'opportunité d'observer comment les problématiques d'un début de crise sanitaire qui ont impacté les clubs ont évolué aujourd'hui, dans ce contexte post-Covid, et face à quels défis se retrouve un organe de contrôle de gestion d'une ligue professionnelle.

Afin d'étudier la question, nous présenterons dans un premier temps des éléments de cadrage concernant les organes de contrôle de gestion présents dans les ligues professionnelles en France. Nous allons ensuite nous intéresser à la situation actuelle des clubs, ainsi que les actions de régulation qui sont mises en place, qui ont notamment permis d'amortir la crise économique de la Covid-19. Enfin, nous suggérerons des pistes permettant d'accroître la solidité économique et financière des clubs, avec un avenir qui reste incertain pour plusieurs d'entre eux.

REVUE DE LA LITTERATURE

L'activité des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles s'est développée au fil des années, notamment avec les sommes de plus en plus importantes que l'on peut trouver dans le secteur sportif. Néanmoins, celle-ci reste encore peu démocratisée aux yeux du grand public et parfois des clubs, pouvant se résumer à sa simple activité de « contrôle ». En effet, les organes de contrôle de gestion sont souvent médiatisés de par leur image de « gendarme financier » lorsqu'ils appliquent des sanctions, des rétrogradations ou des refus d'accession. L'enjeu de ce mémoire, va être de mettre en avant l'activité diversifiée que l'on peut retrouver dans ce type de structure, et mettre en avant le rôle d'accompagnement que l'on peut retrouver auprès des clubs, qui a d'autant plus été marqué durant cette période de crise sanitaire.

Dans un premier temps, pour bien assimiler l'activité des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles, il convient de définir les enjeux de leur mise en place. L'article de MIGNON (2002) s'attarde sur le développement financier du football sur la fin du XX^{e} siècle, montrant la démesure de ce sport. Cet article s'accompagnera d'illustrations montrant les dérives financières que l'on peut retrouver dans le football. Ainsi, on comprendra la nécessité d'une régulation financière, et le rôle qu'un organe de contrôle de gestion peut avoir.

L'article de DERMIT-RICHARD et DURAND (2009) qui met en évidence l'aspect d'interdépendance qui lie les clubs entre eux, ainsi que celui de ANDREFF Wladimir (2009) qui souligne l'importance de la stratégie de redistribution des revenus permettront de voir une autre facette de la mise en place des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles. Ces organes répondent à des principes communs que l'on retrouve dans l'ensemble des ligues professionnelles, comme le principe de solvabilité qui est précisé dans l'article de DERMIT-RICHARD et DURAND (2013), qui réalise également un parallèle avec le fair-play financier, qui lui s'attache initialement au principe de rentabilité. L'article de DERMIT-RICHARD (2007) s'intéresse à l'indépendance de ce type de structure, autre principe fondamental afin de rendre légitime les décisions prises. Ces articles mettent en évidence le côté législatif de l'activité des instances de régulation, avec le cadre qui leur est imposé.

Pour comprendre l'activité des organes de contrôle de gestion, il s'agit d'assimiler leur rôle dans le quotidien des clubs professionnels. Ainsi, les articles de BOUVET et LEPETIT (2015), ainsi que celui de DERMIT-RICHARD, SCELLES et EVRARD (2019) permettent de comprendre les stratégies financières que peuvent adopter les clubs, notamment à travers le modèle CBL. Ils mettent alors en évidence un des enjeux auquel sont confrontées les instances de régulation, notamment pour la C.C.C.P. en veillant à la bonne gouvernance des clubs. Les thèses de FONTANEL (2007) et de CARIN (2019) permettent de cibler les risques auxquels sont confrontés les clubs professionnels, notamment au niveau des modèles économiques et des stratégies à risque que l'on peut retrouver dans le secteur sportif. Ce

dernier point est également abordé dans l'article de LAMARQUE, PALARD et ERROTABEHERE (2022) avec la spécificité du sport qui est mise en lumière. De plus, la thèse de Yann CARIN (2019) propose en conséquence des nouvelles mesures de régulation, et ce que l'on peut retrouver dans d'autres disciplines en France, mais également dans les autres pays européens. L'article de BROCARD et BARGET quant à lui contribue à comprendre les défis auxquels sont confrontés les clubs professionnels dans un contexte bien particulier comme celui de la crise économique 2008. Cet article permet alors de retrouver certaines similitudes avec la crise économique liée à la Covid-19 qui a impacté le secteur sportif.

Ainsi l'objet de ce mémoire va être de s'appuyer sur mon expérience auprès de la C.C.C.P. de l'A2R mais aussi mon stage effectué au sein de la DNCCGCP de la LNB afin de compléter ces articles, notamment en mettant en valeur l'accompagnement des clubs qui peut être exercé dans ce contexte de sortie de crise économique. Cela me donnera l'opportunité d'avoir une vision différente de ce que l'on peut retrouver dans le football, discipline principalement abordée dans l'ensemble des articles. Ainsi, ce mémoire abordera plusieurs modèles économiques de sports collectifs, et comment cela s'est traduit lors de la crise économique provoquée par la crise sanitaire de la Covid-19. Cela permettra alors d'avoir une vision exhaustive dans le secteur sportif, de pouvoir détecter les risques auxquels sont confrontés les clubs professionnels, et ce qui pourrait à termes impacter les clubs membres de la LNR. C'est sur cette ligue professionnelle que s'est articulée la recherche de mon mémoire, où la collecte d'informations a été facilitée de par les missions que j'effectue au sein de ma structure. De plus, certaines propositions de mesures de régulation seront également inspirées de discussions faites lors des plénières avec la C.C.C.P.

1. ELEMENTS DE CADRAGE DES ORGANES DE CONTROLE DE GESTION DANS LES INSTANCES SPORTIVES

1.1 Evolutions économiques et interventions législatives imposant la mise en place des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles

a. Des événements qui ont poussé les autorités à agir

La mise en place d'un contrôle de la gestion administrative et financière des clubs professionnels participant aux championnats de sports collectifs est la conséquence de plusieurs dérives financières, en particulier apparues dans le football professionnel en France dans les années 80. Ce dispositif a été imposé par le ministère des Sports et a ainsi abouti sur des commissions chargées de la mise en œuvre de cette gestion au sein des fédérations[13].

Il faut dire que le football a été vecteur dans le monde du sport au niveau de la professionnalisation des clubs. L'arrivée dans les années 80 « de grands fabricants de sport (Adidas, Nike), de grands groupes industriels et financiers, de médias (Canal+) ou de sponsors à l'échelle internationale (Coca Cola, McDonald's) dans le développement du marché du sport ont introduit des nouvelles préoccupations dans cette discipline »[14]. Le football est alors un moyen de rentabiliser des investissements dans les clubs en attirant des spectateurs, des téléspectateurs ou bien encore des sponsors grâce à sa puissance médiatique. Par ce biais, les résultats sportifs ne sont alors plus uniquement le seul paramètre qui conditionne la rentabilité d'un club, favorisant l'augmentation des investissements. Cela peut se traduire par exemple par l'achat de joueurs étrangers visant à toucher un plus large public afin d'assurer des retombées (vente de maillots) liées à un seul club dans plusieurs pays. Pour ce qui est des droits audiovisuels, les années 80 marquent l'arrivée des premiers débats sur la propriété des images du football suite à l'apparition des chaînes payantes. Sur ce marché, nous sommes passés d'un monopole public à bien privé, où l'objectif de ces chaînes s'est concentré sur le recrutement d'abonnements. Ainsi, le sport est devenu une cible, pouvant être générateur de fortes audiences et donc d'arrivées massives

[13] DERMIT-RICHARD Nadine, « Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur », Staps, vol. 76, 2007, pages 91-106
[14] MIGNON Patrick, « L'argent du football », Pouvoirs, vol. 101, 2002, pages 89-104

de nouveaux téléspectateurs. S'en suit alors une forte concurrence pour les droits de retransmission télévisés des championnats, faisant augmenter considérablement les revenus liés aux droits audiovisuels.

Notamment en France, cette nouvelle logique économique a ainsi attiré de puissants hommes d'affaires, qui les ont parfois poussé à faire basculer le football dans des dérives financières extra-sportives, de par les enjeux de plus en plus grandissants. En effet, fin des années 70, sous l'effigie de Daniel HECHTER, célèbre créateur de mode, le Paris Saint-Germain se retrouve au cœur du scandale dit de la « double billetterie ». Une partie de l'argent provenant de la vente de billets est versée directement aux joueurs en complément de revenus, au lieu d'être enregistrée dans les caisses. Quelques années plus tard, c'est une autre affaire d'ampleur qui bouscule le monde du football français. Roger ROCHER, industriel stéphanois, est à l'origine du scandale de la « caisse noire » touchant son club de l'AS Saint-Étienne. Ce club, qui est un réel enjeu économique pour la ville, est alors à son apogée durant la fin des années 70. Il devient ainsi une image de marque, avec la vente de multiples produits dérivés aux couleurs vertes de l'équipe, enregistrant de nombreuses rentrées d'argent. Pour renouveler l'équipe et garder le club au sommet, le président ROCHER fait alors venir de grandes vedettes, payées à des prix importants, créant une certaine inflation. C'est alors qu'en 1982 éclate la crise où le président est accusé d'alimenter une caisse parallèle, estimée à 20 millions de francs, servant à payer les joueurs de façon occulte, contournant dans le même temps les impôts, et servant à financer des campagnes électorales d'hommes politiques. Il démissionne alors, tout en refusant de produire les comptes et en brûlant certaines pièces comptables, empêchant la nouvelle direction de régulariser la situation fiscale du club[15]. Cette époque marque véritablement un tournant dans le sport français, et plus particulièrement dans le football, avec également de multiples redressements fiscaux à direction de joueurs et de dirigeants de clubs ou bien le démantèlement de systèmes de commissions versés à plusieurs intermédiaires lors de transferts de joueurs.

L'enchainement de ces événements a alors abouti sur la création de la commission nationale de contrôle de gestion en 1984. La loi modifiée du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives prévoit que « chaque fédération disposant d'une ligue professionnelle crée un organisme assurant le contrôle juridique et financier des associations et sociétés », et doit s'assurer que ces dernières « répondent aux conditions fixées pour prendre part aux compétitions que la fédération organise »[16]. C'est après un audit en 1989, qui a conclu sur une « faillite virtuelle » de l'ensemble des clubs, qu'en 1990 le football devient alors indépendant avec la mise en place de la DNCG[17] « prévoyant des sanctions financières et/ou sportives en cas de procédure collective à l'encontre

[15] M6, « L'affaire de la caisse noire », Le glaive et la balance, 1991
[16] Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, article 17, modifiée par Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000, JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002
[17] DNCG : Direction Nationale du Contrôle de Gestion (organe de contrôle de gestion du football)

d'un club et plus largement lorsque la DNCG estimerait la situation financière non pérenne »[18]. La loi en France exige dorénavant ce principe de transparence, avec l'obligation pour les clubs de football professionnels de publier leurs comptes financiers chaque année. La DNCG va alors superviser leur comptabilité et auditer leurs résultats[19]. La mise en place de cette régulation financière possède également des enjeux allant au-delà du simple aspect financier propre à chaque club.

b. Une mise en place motivée par des questions d'interdépendance

La mise en place d'une régulation financière n'a pas pour unique vocation d'assurer la pérennité et d'encadrer les dérives financières des clubs professionnels. Avec les différentes évolutions évoquées précédemment, le sport est perçu dorénavant comme un spectacle. Ce dernier résulte d'une « combinaison de processus de production d'au moins deux équipes différentes ». C'est donc l'ensemble des clubs collectifs participant à une compétition sportive codifiée qui offrent ce spectacle, et pas le club dans son individualité.

On parle alors de risque systémique, comme cela peut être le cas dans le domaine de la finance, où la survenance d'un risque particulier peut entraîner une réaction en chaîne, avec des effets négatifs considérables sur l'ensemble du système. Dans le secteur sportif, la défaillance financière d'un club peut entraîner des forfaits perturbant le bon déroulement d'une compétition dans son ensemble[20], avec un impact direct au niveau des diffuseurs, rendant le produit moins attractif pour ces derniers. Il faut également prendre en compte le manque à gagner pour les autres clubs dû aux matchs qui ne peuvent pas être joués[21]. Dans le sens inverse, en termes d'opportunités, la bonne santé financière d'un club permet alors de réaliser de multiples investissements d'un point de vue sportif, rendant l'offre de compétition plus attractive dans son ensemble, et alors une marge de manœuvre accrue pour une ligue afin d'attirer des partenaires et négocier de nouveaux contrats télévisuels plus onéreux, pouvant être bénéfique pour les autres clubs avec la redistribution de ces retombées. L'objectif est alors « d'éviter des faillites qui perturberaient le déroulement et la crédibilité des compétitions »[22]. Le dernier exemple en date est celui des clubs anglais en Premiership[23], où le retrait des clubs de Worcester et des Wasps

[18] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « La régulation du sport professionnel en Europe : le fair-play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? », International Review on Sport and Violence, 2013, pages 74-89
[19] ANDREFF Wladimir, « Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport », Finance & Bien Commun, vol. n°26, 2007, pages 27-35
[20] Suite au forfait d'une ou plusieurs équipes en cours de saison, les résultats de l'ensemble des équipes engagées dans la même compétition contre ces (ou cette) équipes forfaits sont généralement annulés, pouvant parfois fortement modifier le classement final
[21] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « Régulation financière des championnats de sport collectif : une révolution en marche en Europe ? », Revue Européenne de Management du sport, n°25, 2009, pages 6-12
[22] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « La régulation du sport professionnel en Europe : le fair-play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? », International Review on Sport and Violence, n°7, 2013, pages 74-89
[23] Premiership : Première division anglaise de rugby

après liquidation judiciaire à l'automne 2022 « fait vaciller tout le rugby d'élite anglais et son championnat ». Pour Leicester, qui devait affronter successivement ces deux équipes à domicile, le manque à gagner est évalué à 804 000 euros[24].

Ainsi il a été nécessaire de mettre en place une régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs suite à de multiples scandales financiers qui ont marqué le football français. Cette volonté est également encouragée pour des questions d'interdépendance, qui lie les clubs entre eux, afin de préserver le bon déroulement de l'offre liée au « sport spectacle ». Le développement économique des clubs professionnels incite également les organes de contrôle de gestion à intervenir pour conserver un équilibre compétitif primordial pour le développement de ces clubs mais également pour les ligues.

c. Un besoin de régulation en faveur du développement des ligues et des clubs

Les ligues professionnelles possèdent un pouvoir crucial puisqu'elles sont responsables de l'organisation de ses compétitions, mais aussi de la répartition des revenus. En France, c'est notamment la ligue professionnelle qui a la propriété des droits audiovisuels et qui a cette responsabilité de redistribution auprès des clubs. Plus ces revenus sont importants, plus la ligue peut mettre en place une redistribution qui va dicter le déroulement de son championnat.

Au sein d'une compétition sportive, l'incertitude du résultat est la principale variable d'attraction sur les spectateurs. Il y a alors un besoin de forte concurrence sportive qui se dégage afin de conserver une incertitude sur l'issue des matchs et du classement de fin de saison pour le développement d'une ligue. En effet, « plus fort est l'intérêt des supporters et plus les revenus de la ligue sont élevés »[25]. Cela se traduit notamment dans les affluences dans les stades qui diffèrent selon les affiches. Il est notamment observé que le nombre de spectateurs sera plus important lorsque le match disputé confronte deux équipes à niveau de jeu équivalent.

Cet équilibre compétitif va alors être fortement permis que s'il existe un équilibre financier entre les différentes équipes d'une même compétition. Afin de jouer là-dessus, les droits audiovisuels peuvent être la première variable stratégique pour régler des éventuels déséquilibres financiers en faisant le choix d'une redistribution à part égale entre les clubs plutôt que sur des critères de méritocratie ou de notoriété. Néanmoins, les gains financiers réalisés en compétition européenne peuvent être un facteur pouvant aggraver les disparités financières et les forces sportives dans les championnats nationaux. Plusieurs autres mesures de régulation peuvent être mises en place pour maintenir cet équilibre financier entre les clubs. Néanmoins, elles auront des conséquences à l'échelle européenne, où certains clubs seront mis

[24] Midi Olympique, « Cyclone sur les clubs anglais », PREVOT Jérôme, publié le 23 octobre 2022
[25] ANDREFF Wladimir, « Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », Revue économique, vol. 60, 2009, pages 591-633

en concurrence avec d'autres qui ne possèdent pas les mêmes contraintes de régulation, et pouvant être en défaveur de l'image des compétitions nationales.

De plus, cette hypothèse incitant à aller vers un équilibre compétitif des compétitions pour accroître l'intérêt d'une ligue peut se confirmer uniquement si l'affiche de la rencontre s'accompagne d'un enjeu important. A titre d'exemple, dans certaines compétitions qui possèdent uniquement un système de relégation/accession et d'un titre décerné à l'issue d'une saison régulière, une rencontre entre deux équipes de milieu de tableau, bien que cela concerne deux équipes d'un niveau équivalent, peut parfois manquer d'intérêt pour attirer des spectateurs. Cela peut pousser alors les ligues à choisir des formats de compétition particuliers afin de maintenir des matchs à enjeu tout au long d'une saison, pour l'ensemble de ses équipes engagées. La multiplication de matchs à enjeux peut alors être un argument non négligeable pour les ligues professionnelles dans leur négociation avec les diffuseurs sur le montant des droits audiovisuels, puisqu'en plus d'attirer de nombreux spectateurs dans les stades, l'audimat se retrouve fortement boosté. Les organes de contrôle de gestion peuvent alors avoir un rôle central dans les différents types de régulation mis en place, qui de par leur positionnement stratégique au plus près de la situation financière des clubs, vont être un interlocuteur privilégié des ligues professionnelles.

Ainsi, en France, le développement de l'activité économique du sport professionnel, et plus particulièrement du football a imposé l'apport d'actions de régulation, avec la mise en place de la DNCG en 1990. Dans un secteur qui s'est peu à peu professionnalisé, la création de plusieurs organes chargés du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs dans différentes disciplines a également été nécessaire au fil des années. Nous allons ainsi voir quels sont leurs modes de fonctionnement et sur quels principes reposent ces organes de gestion.

1.2 Fonctionnement et principes des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles

a. Ligues professionnelles, organismes exerçant par subdélégation des fédérations

Les fédérations sportives constituées sous forme d'associations loi 1901[26], peuvent recevoir un agrément par le ministère chargé des sports « en vue de participer à l'exécution d'une mission de service public ». Cette délivrance est ainsi « subordonnée à la capacité de la fédération à participer à la mise en œuvre de la politique publique du sport »[27]. Ces fédérations agréées peuvent également être délégataire « après conclusion d'un contrat de délégation entre l'Etat, représenté par le ministre chargé des sports, et la fédération concernée »[28]. Elles ont pour mission de [29] :

- Organiser des compétitions sportives afin de délivrer les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux
- Sélectionner des sportifs aux sélections correspondantes
- Proposer un projet de performance fédéral
- Sélectionner sur les listes des sportifs, entraineurs, arbitres, et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux

Ainsi, en recevant le pouvoir « d'organiser les compétitions nationales ou régionales, le législateur a confié aux fédérations sportives, bien que celles-ci soient des associations régies par la loi du 1er juillet 1901, l'exécution d'un service public administratif » leur permettant l'usage de prérogatives de puissance publique[30].

Les fédérations sportives délégataires ont également la possibilité de créer une ligue professionnelle « pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives »[31]. Ainsi la ligue est sous tutelle et agit par subdélégation de la fédération pour l'organisation des championnats de France professionnels. Cette relation est définie dans une convention précisant « les modalités de contribution de la ligue professionnelle à la stratégie nationale de la fédération concernée » et peut confier uniquement « des prérogatives déléguées par l'Etat »[32]. Conformément à la loi du 16 juillet 1984

[26] Ou constituées conformément au code civil local lorsqu'elles ont leur siège dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle
[27] Article L131-8 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 2 : Fédérations agrées
[28] Article L131-14 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
[29] Article L131-15 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
[30] CE, 22 novembre 1974, FIFAS c/ FFTT, recueil Lebon, n°89828
[31] Article L132-1 du Code du sport, Chapitre II : Ligues professionnelles
[32] Article L131-14 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires

transposé dans le code du sport, « les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, assurant le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives participant aux compétitions qu'elles organisent »[33].

En France, nous disposons de six ligues professionnelles avec personnalité juridique[34], où chacune possède son organe chargé du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs. Précédemment, nous avons évoqué la première à être mise en place, la DNCG dans le football (1990), mais nous pouvons également citer celle qui va nous servir de fil conducteur dans ce travail de recherche, l'A.2.R. dans le rugby (1999). Néanmoins, il existe également des ligues professionnelles sans personnalité juridique qui sont des commissions internes de la fédération pour la gestion des championnats professionnels, comme par exemple la commission fédérale Ligue Magnus[35] avec son organe de contrôle de gestion (CNSCG)[36].

Ainsi dans le cas du rugby, l'A.2.R. est chargée « d'assurer le contrôle de la gestion administrative, financière et juridique des clubs disputant les championnats professionnels d'une part, et fédéraux d'autre part », conformément au Code du Sport, aux règlements généraux de la FFR[37] et de la LNR et à la convention de délégation liant la FFR à la LNR[38]. Nous allons voir ainsi à travers cet organisme, comment fonctionne un organe chargé du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs au sein d'une ligue professionnelle.

b. Mode de fonctionnement (cas de la C.C.C.P. de l'A.2.R.)

L'Autorité de Régulation du Rugby (A.2.R.) se compose de plusieurs commissions, un Conseil de discipline du rugby français ainsi qu'un Salary Cap Manager[39] :

- **Commission de contrôle des championnats professionnels (C.C.CP.)** : Commission chargée d'assurer le contrôle des clubs participants aux championnats professionnels organisés par la LNR (TOP 14 et PRO D2[40])
- **Commission de régulation des championnats fédéraux (C.R.C.F.)** : Commission chargée d'assurer le contrôle des clubs participant aux divisions fédérales organisées par la FFR

[33] Article L132-2 du Code du sport, Chapitre II : Ligues professionnelles
[34] Basket-ball, cyclisme, football, handball, rugby et volley-ball
[35] Commission interne de la FFHG (Fédération Française de Hockey sur Glace) pour la gestion du championnat de Magnus
[36] CNSCG : Commission Nationale de Suivi et Contrôle de Gestion (organe de contrôle de gestion du hockey sur glace)
[37] FFR : Fédération Française de Rugby
[38] LNR, « *Rapport DNACG 2022* », page 136
[39] LNR, « *Rapport DNACG 2022* », page 137
[40] PRO D2 : Deuxième division française masculine de rugby

- **Commission de régulation des agents sportifs (C.R.A.S.)** : Commission chargée d'assurer le contrôle financier des opérations réalisées par les agents sportifs
- **Conseil de discipline du rugby français** : Organe habilité à prononcer des sanctions sur la base des éléments fournis par les commissions
- **Salary Cap Manager** : Personne physique ou morale désignée par la LNR en vue d'assurer la mise en œuvre, l'efficacité et le respect du Règlement des différentes dispositions du Salary Cap

Le premier niveau de contrôle des clubs professionnels est régi par la C.C.C.P. qui a la responsabilité du suivi financier et de fixer le niveau autorisé de « rétribution joueur » de la saison. Cette commission va échanger en étroite collaboration avec les salariés permanents de la LNR rattachés opérationnellement à l'A.2.R. et hiérarchiquement à la direction générale de la LNR. Ces derniers possèdent des compétences de contrôle de gestion avec une dimension juridique. En effet, leur activité est conditionnée par un règlement mis en vigueur par la FFR et la LNR qui permet de fixer un cadre aux clubs professionnels et des obligations. Ces salariés permanents permettent de faire le lien entre les clubs et les membres de la commission afin de traiter et faire circuler l'information. Ils ont le rôle d'éclairer les missions des membres en préparant les dossiers et en leur mettant à disposition différents outils de suivi de l'activité financière des clubs afin de faciliter leur intervention. Ils exercent un rôle « opérationnel » en étant dans la gestion du quotidien, s'assurant de la bonne transmission des documents exigés par les règlements. Ils réalisent également un premier examen des états financiers afin de contrôler le bon respect des procédures et exigences fixées par la C.C.C.P. notamment par le contrôle de la matrice budgétaire et de ses annexes.

Les membres de la C.C.C.P. ont quant à eux un rôle décisionnaire pour ce qui est de leur prérogative. Cette position implique alors un fort degré d'indépendance vis-à-vis des parties prenantes du marché régulé. Ils ne sont pas salariés par la ligue, contribuant à leur indépendance vis-à-vis des instances qui les ont nommées, et sont choisis en fonction de leurs compétences[41]. Ils sont désignés par la LNR ou la FFR pour un mandat de quatre ans et sont composés d'un coordinateur, d'un profil juridique et de neuf profils experts-comptables. Ces derniers ont chacun à leur charge plusieurs clubs afin d'apprécier leur situation financière et leur évolution au cours des différentes échéances budgétaires mises en place. Pour ce faire, ils sont amenés à échanger régulièrement avec les personnes en charge de l'activité financière des clubs ainsi que de se déplacer annuellement à leur siège social ou de manière exceptionnelle lorsque la situation le nécessite. Ils ont un rôle de conseil et d'assistance à ces clubs conformément au « A » de l'ancien acronyme DNACG[42]. La C.C.C.P. a également la possibilité d'apporter des évolutions au règlement LNR ou au plan comptable. Enfin, elle a la faculté de saisir la

[41] DERMIT-RICHARD Nadine, « Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur », Staps, vol. 76, 2007, pages 91-106
[42] DNACG : Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion

formation Régulation du Conseil de discipline du rugby français et de proposer des mesures de sanction prévues en cas de non-respect du règlement.

En effet, la C.C.C.P. n'a pas vocation à prendre des sanctions contrairement à la formation « Régulation » du Conseil de discipline du rugby français, qui est l'organe de l'A2.R. compétent en première instance. Celui-ci est composé de sept membres bénévoles indépendants désignés par la LNR et la FFR réputés pour leur bonne connaissance du monde de l'entreprise et ne peuvent être constitué de membres de la C.C.C.P. Les décisions prises peuvent ensuite être contestées devant la Commission d'appel fédérale. Conformément au code du sport, les sanctions rejetées en Commission d'appel doivent être contestées devant la conciliation du CNOSF[43]. Cette procédure « constitue un principe obligatoire à tout recours contentieux, lorsque le conflit résulte d'une décision, susceptible ou non de recours interne, prise par une fédération dans l'exercice de prérogatives de puissance publique ou en application de ses statuts »[44]. Comme rappelé précédemment, la ligue exerçant par subdélégation de la fédération, et pouvant confier uniquement « des prérogatives déléguées par l'Etat », la mission de contrôle de gestion de ces organismes rentrent ainsi dans le champ d'application de saisie obligatoire de la conciliation avant une éventuelle saisie des juridictions étatiques françaises.

Cette organisation est similaire à d'autres organes chargés du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs au sein d'une ligue. C'est le cas par exemple de la DNCCGCP de la LNB qui se compose de la Commission de Contrôle de Gestion, ainsi que d'un Conseil Supérieur de Gestion, habilité à saisir toute Commission de Discipline compétente. Ces différentes structures s'articulent en fonction de la politique de leur fédération ou de leur ligue mais possèdent des principes similaires.

c. Grands principes des organes de contrôle de gestion

Historiquement, la mission principale rattachée à un organe chargé du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs est celle de « contrôle », lui valant parfois le surnom de « gendarme financier », en lien avec la responsabilité de sanction qui lui est confié. Le critère d'indépendance des membres qui le compose est alors primordial afin de rendre légitime les décisions qu'il prononce. Celui-ci peut s'apprécier de plusieurs manières comme la pluralité des sources de nomination ou bien encore l'existence d'incompatibilité dans le secteur concerné[45].

[43] CNOSF : Comité Nationale Olympique et Sportif Français, notamment chargé d'assurer une mission de conciliation dans les conflits opposant les associations et sociétés sportives et les fédérations sportives agréées
[44] Article R141-5 du Code du sport, Partie réglementaire – Décrets, Chapitre 1er : Le Comité national olympique et sportif français, Section 2 : Mission de conciliation
[45] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « Régulation financière des championnats de sport collectif : une révolution en marche en Europe ? », Revue Européenne de Management du sport, n°25, 2009, pages 6-12

L'instance de régulation française s'assure que les clubs professionnels d'une seule et même compétition puissent bénéficier d'une certaine équité économique où paradoxalement les écarts de moyens financiers sont parfois forts. Ainsi, dans les ligues professionnelles, ne peuvent être admis à participer aux championnats que les clubs dont la gestion financière assure leur pérennité et reflète une image sincère et fidèle. Le but est de favoriser le respect de l'équité sportive, où un club doit être en mesure de justifier les ressources nécessaires quand il engage un certain niveau de charges. L'organe de contrôle de gestion s'assure alors de la solvabilité des clubs pour l'ensemble d'une saison à venir. Il veille alors à ce que l'ensemble des dettes puisse être assumé ou que les actionnaires soient en mesure de combler les pertes[46]. Les missions du gendarme financier sont également élargies à « l'évaluation des projets d'achat, de cession et de changement d'actionnaire des sociétés sportives », et à la capacité de demander toute information ou tout document sur une personne physique ou moral en lien juridique avec l'association ou la société sportive[47].

Cette logique de solvabilité mise en avant par les instances de régulation françaises s'oppose à la logique de rentabilité auquel s'attache le « fair-play financier »[48] mis en place par l'UEFA[49]. Ce principe vise à limiter les pertes supérieures aux revenus sur une période de trois ans. Il permet alors de contrer les clubs qui couvrent leurs pertes grâce à leurs actionnaires, créant « une distorsion de concurrence qui porte atteinte à l'équité de la compétition »[50]. Pour autant, le « fair-play financier » ne s'intéresse pas aux dettes des clubs contrairement aux instances de régulation françaises. Néanmoins, depuis la période Covid, celui-ci a évolué de manière à s'appliquer sur trois piliers : stabilité financière, solvabilité et maîtrise des coûts. Ainsi, il tend à sanctionner les retards de paiement dans le pilier « solvabilité », et laisse une tolérance de déficit aux clubs dans la mesure où celui-ci est compensé par des contributions d'actionnaires ou par des augmentations de capital dans le pilier « stabilité »[51]. Ces évolutions réglementaires soulignent un rapprochement aux principes des organes de contrôle de gestion des instances françaises.

L'instance de régulation française veille alors à la bonne santé financière actuelle et future des clubs en réalisant une évaluation constante au cours de l'exercice en se basant sur les données financières communiquées par les clubs. Les décisions dépendent alors de la fiabilité de ces données, ce qui exige de respecter le plan comptable type établi par la C.C.C.P. et de procéder à la comptabilisation de toutes

[46] DERMIT-RICHARD Nadine, « Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur », Staps, vol. 76, 2007, pages 91-106
[47] Loi n°2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs, titre II : Mieux contrôler les flux financiers du sport professionnel et l'activité des agents sportifs, article 12
[48] Dispositif de l'UEFA applicable uniquement aux équipes participant aux coupes européennes de football
[49] UEFA : Union des associations européennes de football (organisme chargé d'organiser les principales compétitions européennes entre sélections nationales et entre clubs)
[50] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « La régulation du sport professionnel en Europe : le fair-play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? », International Review on Sport and Violence, 2013, pages 74-89
[51] BERGMANN Florent, « L'UEFA fait évoluer sa régulation financière », Jurisport, n°231, juin 2022, page 10

les opérations en conformité avec les règlements de la LNR et les lois. Ce dispositif est alors placé sous le contrôle des commissaires aux comptes des clubs qui ont cette responsabilité de certification des comptes. L'association ou la société sportive est alors tenue de transmettre le rapport établi par le commissaire aux comptes à l'organe de contrôle de gestion, mais elle se doit également de l'informer lorsqu'une procédure d'alerte est engagée.

Un organe chargé du contrôle de la gestion administrative et financière des clubs au sein d'une ligue se base alors sur des principes stricts afin de respecter une régulation financière dans un secteur qui a été fortement marqué par la Covid-19. En effet, dans cette période de sortie de crise sanitaire, le sport français a connu différentes conséquences selon les disciplines, mais pour toutes, l'activité a complètement été bouleversée ces trois dernières années.

2. UN FONCTIONNEMENT QUI A PERMIS D'AMORTIR LA CRISE ECONOMIQUE DE LA COVID-19 – LE CAS DE LA C.C.C.P. DE L'A.2.R.

2.1 Conséquences de la crise économique du Covid-19

a. Cas des clubs de Ligue 1, un modèle économique qui a fragilisé la situation financière des clubs

Le confinement lié à la crise sanitaire de la Covid au printemps 2020 a été un tournant pour l'économie française, d'autant plus pour le secteur sportif qui a vu son modèle économique en péril suite à cette situation d'interruption des compétitions sportives. En effet, les clubs professionnels de sport collectif possèdent une forte proportion de coûts fixes qui reste indépendante du nombre de matchs joués, hormis quand des clauses spécifiques le prévoient dans les contrats de travail. Ainsi, malgré un arrêt des compétitions sportives, les joueurs doivent tout de même percevoir leur rémunération. La « rétribution joueurs » impacte alors tout autant le budget des clubs professionnels. Ce principe s'applique à l'ensemble des sports collectifs mais touche plus particulièrement le football français qui connaît une augmentation considérable de ses revenus, encore plus marquée chez ses concurrents européens, créant une inflation salariale, et par ricochet des coûts fixes des clubs.

Ce sport a en effet connu, ces dernières années, une explosion des droits audiovisuels, où l'exemple du championnat anglais est le plus marquant, atteignant la somme de 10,5 milliards d'euros par saison sur la période 2019-2022, redistribuant une somme moyenne d'environ 3,5 milliards d'euros chaque saison aux clubs de Premier League[52] rien que sur le critère des droits audiovisuels. Ce montant atteint même 12,5 milliards d'euros sur la période 2022-2025 selon *The Times*. Ce championnat a notamment la particularité de bénéficier de droits audiovisuels internationaux tout aussi importants que ses droits audiovisuels domestiques[53]. En revanche, les montants de droits audiovisuels de la Ligue 1[54] paraissent faibles par rapport à ses concurrents européens, avec seulement 836 millions d'euros

[52] Premier League : Première division anglaise masculine de football
[53] Répartition moyenne annuelle de 1,6 milliard pour les droits audiovisuels internationaux contre 1,9 milliard pour les droits domestiques
[54] Ligue 1 : Première division française masculine de football

redistribués sur la saison 2020/2021. Cela représente malgré tout 52% des revenus hors mutation des clubs français[55], et reste un montant très élevé par rapport aux autres ligues professionnelles en France

Une des sources majeures de rentrée d'argent pour les clubs français est également l'arrivée massive d'investisseurs étrangers dans le monde du football. L'exemple significatif est celui du Paris Saint-Germain détenu par le fonds souverain qatari QSI[56] depuis 2011, faisant basculer le club dans une autre dimension financière. D'après une étude sortie en 2023 du cabinet Deloitte[57], le Paris Saint-Germain générerait 654,2 millions sur la saison 2021/2022, le classant cinquième club européen le plus riche en termes de revenus générés. Au début de la saison 2022/2023, la moitié[58] des clubs de Ligue 1 sont détenus par des propriétaires étrangers dépensant parfois à fonds perdus dans leur club[59]. Paradoxalement, le football français n'a jamais paru aussi riche, mais montre tout de même de sérieux signes inquiétants accentués par cette crise économique.

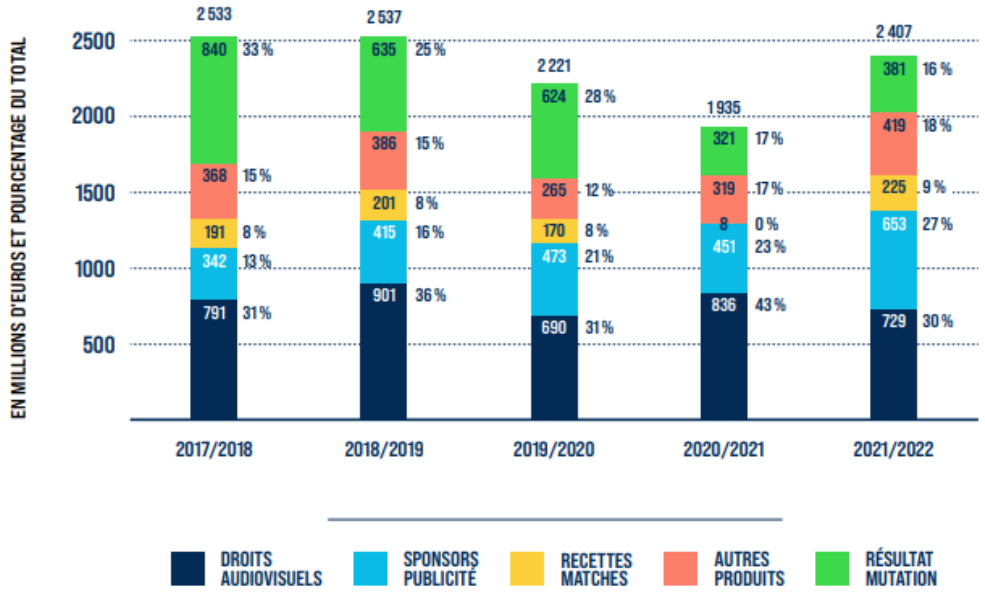

Fig 1 : Graphique représentant la répartition des revenus des clubs de Ligue 1 des saisons 2017/2018 à 2021/2022 (source : « Rapport financier du football professionnel français saison 2021/2022 », page 12)

En effet, le football français repose sur un modèle économique axé sur les revenus des droits audiovisuels et sur la vente de joueurs. Comme le montre le graphique ci-dessus (Fig 1), ces deux postes de revenus sont les deux plus importants pour les clubs de Ligue 1 depuis la saison 2017/2018 jusqu'en 2019/2020. Avec l'arrêt de la saison 2019/2020 à la suite de la crise sanitaire, le reversement des droits audiovisuels fut particulièrement contesté avec un produit qui n'a pas pu totalement être distribué du

[55] « Annual Review of Football Finance 2022 » tiré d'un rapport annuel de « Deloitte analysis », publié en août 2022, page 6
[56] Qatar Sports Investment
[57] Deloitte, « Deloitte Football Money League 2023 », 2023, section 5. Paris Saint-Germain
[58] Auxerre, Clermont, Lille, Lyon, Nice, Marseille, Monaco, Paris, Troyes et Toulouse
[59] Les Echos, « Football : la moitié des clubs de Ligue 1 sous pavillon étranger », DUVERT Yann, publié le 5 août 2022

fait de son interruption prématuré. De plus, les clubs de Ligue 1 ont subi la défaillance en France du diffuseur Médiapro, réduisant considérablement le reversement aux clubs. Avec un système européen de sport collectif professionnel se basant sur une structure pyramidale avec des montées et descentes, les propriétaires de clubs vont également chercher à maximiser les résultats sportifs et pratiquer pour la plupart une activité déficitaire[60]. Il y a alors une forte nécessité d'intervention des actionnaires afin de combler cette perte ou un besoin de récupérer des revenus via le marché des transferts, bien souvent vers les autres championnats européens. Néanmoins, la crise sanitaire de la Covid-19 est mondiale et a eu des conséquences économiques sur l'ensemble du monde du football, freinant des clubs dans leurs intentions d'investir sur de nouveaux joueurs. En effet, même si le résultat de mutation s'est sensiblement maintenu à 623 millions d'euros lors de la première saison impactée par la Covid-19, celui-ci a chuté à 321 millions d'euros lors de la saison 2020/2021 puis 381 millions d'euros sur la saison 2021/2022[61]. Sur les deux dernières saisons non impactées par la crise sanitaire, ce résultat se trouvait à 840 et 635 millions d'euros[62].

Ainsi, nous nous sommes trouvés dans un système où les revenus élevés ont fait considérablement gonfler les charges des clubs, caractérisé par une inflation salariale, qui se devait d'être assumée malgré l'arrêt des compétitions, et malgré des aides provenant de l'Etat qui n'ont eu que peu d'impact pour certains clubs possédant des salaires conséquents au sein de leur effectif. En effet, les salariés ayant une baisse de rémunération, en raison de la réduction de leur temps de travail, tel que les sportifs durant la saison 2019/2020, sont indemnisés par l'employeur. En contrepartie, dans le cadre de l'activité partielle, celui-ci perçoit une allocation proportionnelle à la rémunération du salarié dans la limite de 4,5 SMIC. Or cette compensation devient anecdotique au vu du salaire moyen d'un joueur de Ligue 1 qui atteint 94 000 euros sur cette saison 2019-2020[63] selon une estimation de l'Equipe[64].

Cette crise économique place alors au premier plan les failles du modèle du football français, confrontant ses clubs à des problèmes financiers majeurs qui ne peuvent se résoudre sans des remises en question. Ainsi, une réduction des deux premières divisions françaises a d'ores et déjà été actée et sera effective lors de la saison 2023/2024 avec un passage de 20 à 18 clubs par division. De plus, pour la première fois en France, suite à la loi du 2 mars 2022, la LFP[65] a lancé une filiale commerciale au sein de laquelle le fonds d'investissement CVC Capital Partners a pris une participation de 13% contre un montant de 1,5 milliard dans un but de soutenir principalement les clubs de Ligue 1 à court terme et venir soulager leur trésorerie. Enfin, de nouvelles mesures DNCG seront mises en place à partir de la saison 2023/2024, notamment à travers des ratios visant à limiter l'impact de la masse salariale dans le

[60] BROCARD Jean-François et BARGET Eric, « Crise économique et financière et sport professionnel en Europe », Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIV, 2015, pages 71 à 84
[61] LFP, « *Rapport financier du football professionnel français saison 2021/2022* », page 10
[62] LFP, « *Rapport financier du football professionnel français saison 2018/2019* », page 22
[63] Ce chiffre diminue à hauteur 35 000 euros pour le salaire médian
[64] « *Les salaires de la Ligue 1* », L'Equipe, publié le 7 février 2020
[65] LFP : Ligue de Football Professionnel

budget des clubs et l'endettement[66]. Les conséquences subies par le sport collectif majeur en France contrebalancent avec les sports de salle, où celles-ci restent supportables pour les clubs.

b. Cas des sports de salle (volleyball, handball et basketball), modèles économiques qui ont permis d'affronter une telle crise

Les modèles économiques des trois sports collectifs de salle majeurs en France s'appuient principalement sur le sponsoring ainsi que les subventions d'exploitation. En effet, les sports de salle éprouvent des difficultés à capter de la billetterie avec des capacités d'enceintes sportives globalement faibles. De plus, ces sports souffrent de la concurrence du rugby ou du football, notamment sur les recettes des droits audiovisuels avec au mieux des parts de revenus dépassant tout juste les 5% dans les budgets des clubs[67] comme c'est le cas en moyenne en Starligue[68]. Ainsi, la Ligue A Masculine[69] illustre parfaitement ces difficultés, où en moyenne, les recettes de partenariat et de subventions représentent 90% des budgets des clubs entre les saisons 2015/2016 et 2019/2020 (Fig 2).

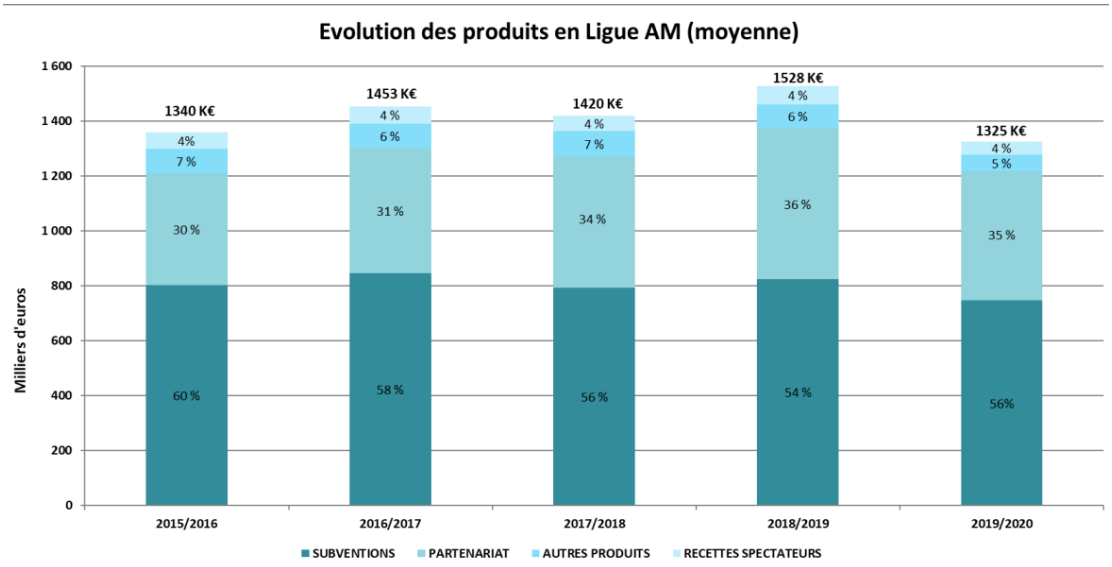

Fig 2 : Graphique représentant la répartition des revenus des clubs de Ligue A Masculine des saisons 2015/2016 à 2019/2020 (source : « Rapport DNACG 2020 », page 21)

Néanmoins, dans ce contexte particulier, les sports de salle possèdent un sérieux atout. En effet, du fait de la faible part des revenus de la billetterie dans leurs budgets, une saison écourtée est peu néfaste sur la situation financière des clubs. Dans le même temps, c'est une économie non négligeable pour les frais de déplacement sur les matchs à l'extérieur ou sur les frais d'organisation pour les matchs à domicile.

[66] LEPETIT Christophe, « La ligue 1 doublement fragilisée par la crise sanitaire et Mediapro », Les chiffres clés du sport professionnel, Jurisport n°233, septembre 2022, pages 16 à 19
[67] LNH, « *Rapport CNACG 2022* », page 28
[68] Starligue : Première division masculine de handball
[69] Ligue A Masculine : Première division française masculine de volleyball

De plus, les principales ressources financières de ces clubs ne subissent que très peu les conséquences d'une crise économique. De par leur dimension plus « locale », ces clubs possèdent des partenaires fidèles car mieux ancrés dans le territoire. Ainsi, de nombreux partenaires n'ont pas demandé de remboursement sur les prestations non fournies, tendance également observable chez les abonnés. Le soutien des collectivités territoriales auprès des clubs a également tendance à rester stable, à l'inverse des ressources privées, bien plus volatiles en situation de crise[70].

Ces sports bénéficient également d'un autre atout en profitant de charges salariales à dimension plus « humaine ». Ces « faibles » sommes ont alors permis d'être considérablement amorties grâce aux mesures du chômage partiel lors de l'arrêt des compétitions. De plus, lors d'une crise économique, la masse salariale est alors la première variable d'ajustement des clubs professionnels de sport collectif. Or, quand dans certains sports les joueurs s'engagent sur plusieurs années, les sports de salle, comme le basketball, possèdent de nombreux contrats courts (d'une durée de 1 an). Cette caractéristique a pu alors offrir une certaine flexibilité aux clubs pour proposer des sommes qui permettent de s'ajuster au contexte économique lors d'une nouvelle saison sportive.

D'un point de vue global, l'ensemble des revenus des sports de salle sont peu impactés, quand dans le même temps les charges sont fortement limitées grâce aux mesures de l'Etat, notamment les mesures du chômage partiel ou de l'exonération des charges sociales. Il s'est alors dégagé une tendance assez paradoxale pour certains clubs où la crise sanitaire de la Covid-19 a permis de dégager du bénéfice. En effet, à la clôture de la saison 2018/2019, dernière saison non impactée par la crise sanitaire, onze clubs[71] de Jeep® ÉLITE[72] réalisaient un résultat net positif. Lors des saisons 2019/2020 et 2020/2021, saisons impactées par la Covid-19, c'est respectivement 13[73] et 14[74] clubs réalisant un résultat net positif. Néanmoins, cet impact diffère selon les différents modèles économiques des clubs, où l'on trouve parfois de fortes disparités au sein d'un même championnat, notamment pour les clubs fortement dépendant de la billetterie.

Ainsi, à la différence du football, le modèle économique global des sports de salle a permis aux clubs d'affronter relativement sereinement la crise économique. A l'image du football, le rugby, autre sport de plein air, a également connu quelques difficultés, bien que les aides de l'Etat aient joué un rôle primordial.

[70] Conduite par CDES/OLBIA et commandée par le CNOSF, « *Le modèle économique des clubs sportifs fédérés : analyse et piste de développement* », Septembre 2020, page 35
[71] LNB, « *Rapport DNCCGCP Saison 2018-2019* », page 13
[72] Première division française masculine de basketball, nommée « Betclic Elite » depuis le 01 juillet 2021
[73] LNB, « *Rapport DNCCGCP Saison 2019-2020* », page 14
[74] LNB, « *Rapport DNCCGCP Saison 2020-2021* », page 19

c. Cas du rugby, une situation qui a partiellement fragilisé les clubs

Dans une moindre mesure, le rugby français est le sport qui se rapproche le plus du modèle du football et a grandement été pénalisé par la « rétribution joueurs » lors de cette crise sanitaire. Elle représente plus de la moitié des charges des clubs de TOP 14 avec les charges sociales (Fig 3) et avec un salaire annuel brut moyen qui s'élève à 240 778 euros en 2019/2020[75]. Au cours de cette dernière saison, lors de l'arrêt des compétitions, la prise en charge des clubs est alors encore importante à ce niveau de salaire moyen, malgré les mesures du chômage partiel instaurées par l'Etat. La marge de manœuvre pour les clubs de TOP 14 a également été limitée dans la mesure où l'ensemble de la masse salariale sportive est constitué de CDD sur plusieurs années, maintenant les charges des clubs à un niveau similaire, tandis que les recettes ont fortement diminué.

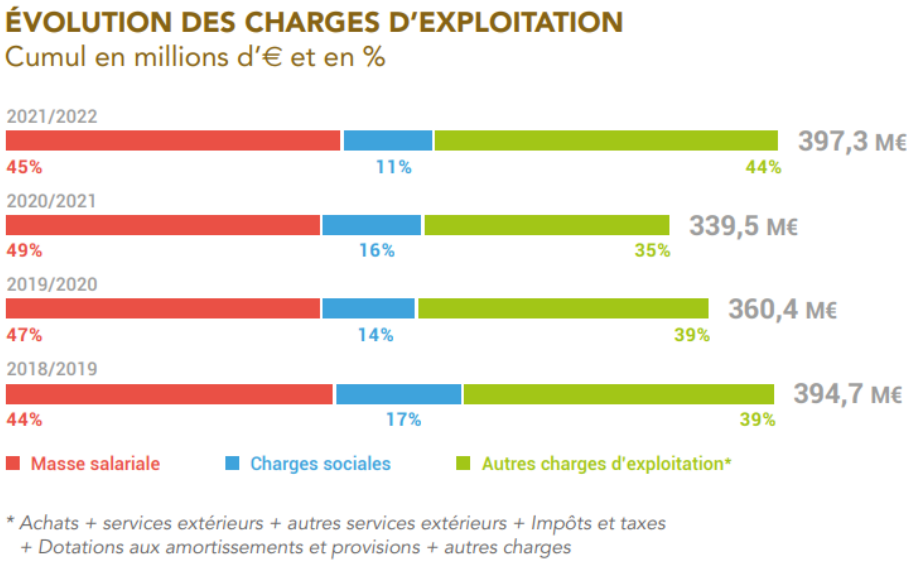

Fig 3 : Graphique représentant la répartition des charges d'exploitation des clubs de TOP 14 lors des saisons 2018/2019 à 2021/2022 (source : « Rapport C.C.C.P. 2023 », page 44)

En effet, le rugby s'appuie fortement sur la tenue des matchs, qui a grandement contraint les clubs dans cette période d'arrêt des compétitions ou de jauges fortement limitées. C'est tout une économie directe qui a été impactée avec une billetterie et des recettes catering[76] fortement diminuées mais aussi une économie indirecte qui a subi de lourdes conséquences, avec une perte du fort lien social qui se crée les jours de match. Sans cela, les partenaires, qui représentent le revenu principal des clubs avec une part dans les budgets s'approchant des 50% hors saison Covid, voient leur visibilité et retour sur investissement fortement réduits, les contraignant de revoir leurs apports à la baisse. Ce poste de revenus a alors connu sur la saison 2020/2021 une baisse de 42% par rapport à la saison 2018/2019 pour les clubs de TOP 14 et PRO D2. De plus, contrairement au football, la redistribution des droits

[75] LNR, « *Rapport DNACG 2021* », page 45
[76] Petite restauration et stand boisson

audiovisuels qui est une source de revenus certaine pour les clubs de rugby dans cette période de crise économique grâce au soutien de la LNR, ne représente qu'une faible partie de leurs budgets et ne permet pas, à elle seule, de réduire de fortes pertes financières liées à cette pandémie. Ainsi, les résultats d'exploitation des deux divisions professionnelles de rugby ont atteint une perte record de 92 millions d'euros sur la saison 2020/2021.

Néanmoins, dans ce contexte particulier, un fort accompagnement de l'Etat se traduisant par des exonérations de charges sociales ou des fonds de compensation de perte de billetterie a permis de limiter la dégradation financière des clubs de rugby. Le montant de subventions, poste regroupant les aides de l'Etat, a alors grimpé jusqu'à 58 millions d'euros sur la saison 2020/2021 pour le TOP 14 et la PRO D2 contre seulement 13 millions d'euros sur la saison précédente. Quant à lui, malgré une stabilisation de la masse salariale sur les saisons 2019/2020 et 2020/2021, le poste de charges sociales a diminué de 10 millions suite aux exonérations accordées aux clubs.

De plus, le rugby possède des actionnaires qui ont été d'une grande importance durant cette période de crise économique, avec des investissements conséquents de leur part, notamment par l'intermédiaire d'abandon de créances, permettant aux deux divisions professionnelles d'atteindre un résultat exceptionnel de 47 millions d'euros sur la saison 2020/2021[77]. C'est ainsi que malgré les conséquences importantes que l'économie du rugby a subi lors de cette crise sanitaire, le sport de la balle ovale s'en sort avec une situation financière saine, se stabilisant autour des 86 millions d'euros de fonds propres retraités lors de la saison 2020/2021, soit des montants similaires à l'année précédente[78]. Avec le retour des spectateurs dans les stades, le partenariat retrouvant ses bases d'avant Covid ainsi que les dernières comptabilisations des aides de l'Etat, la saison 2021/2022 aura même été une saison marquante pour la LNR, puisque pour la première fois, les deux divisions professionnelles connaissent un résultat net cumulé en bénéfice à hauteur de 1,3 million d'euros[79]. Ces résultats records n'auraient également pas été possibles sans une forte intervention des acteurs du rugby français, où les mécanismes de régulation sont particulièrement importants.

[77] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 12
[78] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 13
[79] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 12

2.2 Une régulation sportive et économique qui a permis d'empêcher les faillites des clubs de rugby français

a. Une régulation économique à travers le « Salary Cap » du TOP 14

Le « Salary Cap » est un outil de régulation provenant du modèle sportif nord-américain permettant de favoriser la pérennité de la compétition et l'équité sportive[80] par la maîtrise de la masse salariale de chaque club, en la plafonnant à hauteur d'un montant maximal prédéfini. Par ce biais, les clubs les plus fortunés sont restreints dans l'acquisition des meilleurs joueurs sur le marché. Ce dispositif a été rendu possible en France suite à la loi n° 2012-158 codifiée dans l'article L. 131-16 du Code du sport, autorisant les fédérations délégataires à mettre en place des dispositions relatives au « montant maximal, relatif ou absolu, de la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive » afin d'être admises aux compétitions qu'elles organisent[81].

Depuis 2010, la LNR a mis en place un « Salary Cap » pour les clubs de TOP 14, s'appliquant aux sommes et avantages versés aux joueurs dans une limite de 8,1 millions d'euros lors de la saison 2010/2011. Le « Salary Cap » en vigueur lors de la saison 2022/2023 contient des dérogations avec la possibilité d'un dépassement de 180 000 euros[82] pour chaque joueur inscrit sur la « Liste Premium »[83] du XV de France et ne contenant pas le montant de primes de victoires pour le gain du championnat ou d'une coupe d'Europe dans la limite d'un montant maximal de 500 000 euros. Le montant maximal du « Salary Cap » a atteint 11,3 millions d'euros en 2020 avant d'être progressivement diminué suite à la crise sanitaire pour passer à 10,7 millions au cours de la saison 2022/2023. Ce montant devait initialement être abaissé à 10 millions d'euros pour la saison 2024/2025[84] avant qu'il soit réévalué suite à la bonne santé financière des clubs constatée en sortie de crise ainsi que des problèmes rencontrés par certains, parfois contraints à réduire leur effectif et mettant en danger la santé de leurs joueurs accumulant les minutes de jeu. Ce montant a alors été gelé à 10,7 millions d'euros jusqu'à la saison 2026/2027. De plus, une nouveauté a été intégrée à partir de la saison 2023/2024 avec la prise en compte des indemnités versées entre clubs à l'occasion de la mutation anticipée d'un joueur sous contrat dans le « Salary Cap ». Ainsi le delta entre le montant de l'indemnité de mutation et le montant des salaires bruts qu'aurait été versé par le club quitté jusqu'au terme du contrat est pris en compte dans le « Salary

[80] DERMIT-RICHARD Nadine et FRANCOIS Aurélien, « Le salary Cap, outil de régulation du sport professionnel ? », Jurisport n°219, mai 2021, page 37
[81] Article L131-16 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
[82] Initialement à la mise en place du « Salary Cap » en 2010, ce montant de dérogation s'élevait à 200 000 euros
[83] Liste composée de 45 joueurs disposant du plus grand nombre de jours de mise à disposition du XV de France / indisponibilité pour le club lors de l'année civile précédent la première année de la saison considérée
[84] L'Equipe, « *Le sale air des salaires* », BERGOGNE Romain, publié le 20 octobre 2022

Cap » du club acheteur si cette indemnité de mutation est supérieure à 350 000 euros[85]. En cas de non-respect de ces dispositions, des sanctions financières indexées sur le montant de dépassement sont prévues, pouvant atteindre jusqu'à 5 fois le montant du dépassement, lorsque celui-ci est supérieur à 300 000 euros. Le club peut se voir également interdit de conclure tout nouveau contrat ou avenant avec un joueur dans la limite de trois saisons[86]. Ce contrôle est effectué par un « Salary Cap manager » intégré au sein de l'A2R.

En lien avec l'objectif de pérennité de la compétition, ces différentes dispositions visent à contenir le poste de masse salariale sportive qui est le poste de charges le plus important pour les clubs de rugby, et peut parfois être la cause de difficultés financières. L'intégration des indemnités de mutations dans le « Salary Cap » vient freiner toute évolution spéculative, dans un sport où ces achats de joueurs commencent à se multiplier, à l'image de ce que peut connaitre le football où on assiste parfois à d'importantes dérives financières. En effet, l'absence de ce type de modalité de régulation dans le football, permet aux clubs professionnels de produire des comptes largement en perte, parfois comblés par leurs actionnaires ou grâce à la vente de joueurs sur le marché des transferts. Dans ce sport, la formation ou l'achat de jeunes talents est devenu une priorité pour certains, et représente un moyen de récupérer des sommes conséquentes afin de combler des fortes charges accumulées par une inflation salariale. A titre d'exemple, sur les deux dernières saisons, les clubs de ligue 1 dépassent le milliard de perte sur le résultat des opérations hors mutation, jusqu'à atteindre sur la saison 2020/2021 une perte de 1,16 milliard d'euros.

En complément de son objectif de pérennité, la LNR accorde également une importance à l'objectif d'équité sportive dans la mise en place de ce « Salary Cap ». Celui-ci participe ainsi à préserver une forte incertitude sur le gain du championnat de France. En effet, grâce aux différentes mesures en place, depuis la saison 2010/2011, huit champions différents ont été sacrés en TOP 14. Cela se traduit également dans le poste de « rétribution joueurs », où dix clubs se situent dans la fourchette comprise entre 9,7 millions d'euros et 12,5 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2021/2022[87]. Néanmoins, l'efficacité de cet outil de régulation soulève des questions à l'échelle continentale. En effet, celui-ci semble être possible uniquement s'il est appliqué et uniformisé au sein de l'ensemble des ligues ou du moins à celles qui dominent. Le « Salary Cap » du TOP 14 en est l'exemple, avec un championnat qui domine en Europe, et possède parmi ses principaux concurrents la Premiership, avec un dispositif similaire et des modalités plus strictes, limitant l'exode massif des joueurs du championnat français vers l'étranger[88]. De plus, cette modalité de régulation ne freine pas les chances des équipes françaises en

[85] Communiqué de presse, « *Les décisions du comité directeur 6 & 7 février 2023* », publié le 09 février 2023
[86] LNR, « *Statuts et règlements généraux 2022/2023* », page 362 : Règlement généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre VII – Règlement relatif à l'éthique et à l'équité sportive – Salary Cap, article 11.1 « Sanction pour dépassement du Salary Cap »
[87] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 68
[88] DERMIT-RICHARD Nadine et FRANCOIS Aurélien, « Le Salary Cap, outil de régulation du sport professionnel ? », Jurisport n°219, mai 2021, page 37

Coupe d'Europe, où celles-ci ont glané le titre européen à six reprises sur les onze dernières éditions. Cette stratégie contrebalance avec celle de la LFP qui se veut fortement axée sur les « locomotives » de son championnat et ne pouvant se permettre de limiter leur masse salariale sportive avec un outil de régulation tel que le « Salary Cap ». Cette stratégie se répercute également sur la redistribution des revenus de droits audiovisuels.

b. Une régulation économique au niveau de la redistribution des droits audiovisuels favorisant le développement des clubs

La LNR assume une redistribution des droits audiovisuels en faveur de son championnat de PRO D2, qui est d'une importance capitale malgré que la division représente « seulement » le deuxième échelon du rugby français. En effet, la LNR est la seule ligue de rugby possédant deux championnats professionnels, et peut s'appuyer sur sa deuxième division en cas de faillite d'un des clubs de TOP14 sans porter atteinte à l'attractivité de son championnat phare. Cela permet également de conserver au sein de la LNR des clubs historiques situés dans des villes de taille moyenne mais qui se voient confrontés à la montée en puissance des grandes métropoles avec des capacités financières souvent bien plus importantes.

En effet, le contrat de droits audiovisuels de la PRO D2 avec Canal+ s'élève en moyenne à 8 millions d'euros par saison à compter de la saison 2020/2021 jusqu'à la saison 2027/2028[89]. Dans le même temps, celui du TOP 14 est estimé en moyenne à 97 millions d'euros par saison sur la période 2019/2020 à 2022/2023[90], soit une répartition des recettes en 92/8 en faveur du TOP 14 si on se base uniquement sur les montants obtenus auprès du diffuseur sur la saison 2021/2022. Pourtant, sur cette même saison, les redistributions de la LNR aux clubs de PRO D2 s'élèvent à hauteur de 30,7 millions d'euros et 53,4 millions d'euros pour le TOP 14 hors reversements liés aux Coupes d'Europe et indemnités des internationaux[91], soit une répartition en 63/37. Cette redistribution illustrant la solidarité du championnat de TOP 14 envers celui de PRO D2 se décline également entre chaque club, puisqu'un montant égal minimum de garantie est prévu pour leur sécurisation, s'élevant à 3,05 millions pour les clubs de TOP 14 et 1,65 million pour ceux de PRO D2. Afin de déterminer le montant redistribué entre chaque club, plusieurs critères sont pris en compte se résumant dans le « *New Deal* »[92], et se compose en 4 blocs principaux pour le TOP 14[93] :

- Solidarité
- Méritocratie (5 dernières saisons, saison en cours, In Extenso Superseven)

[89] Communiqué de presse, « Attribution de l'intégralité des droits audiovisuels de la PRO D2 et du Supersevens à Canal + pour 7 saisons à compter de 2020-2021 », publié le 29 juillet 2019
[90] SportBuzzBusiness.fr, « Droits TV – Canal+ s'offre le TOP 14 rugby jusqu'en 2023 pour 388 millions d'euros », publié le 13 mai 2016
[91] LNR, « *C.C.C.P.* », pages 124 et 125
[92] Plan d'action structuré des reversements LNR reposant sur 4 priorités
[93] LNR, « Guide des règles de distribution aux clubs de TOP 14 et PRO D2 - saison 2021/2022 »

- Mesures incitatives (JIFF, centre de formation, Fonds Stades)
- Programmation TV

Sur la saison 2021/2022, le bloc solidarité représente 52 % des reversements du « *New Deal* » du TOP 14, la méritocratie 31 %, les mesures incitatives 12 % ainsi que 5 % pour la programmation TV. Afin de compléter ce dispositif, des mesures de compensation de mise à disposition des internationaux sont mises en place en faveur des clubs de l'ordre de 7,2 millions, ainsi qu'une part de redistribution récompensant le parcours des clubs dans les Coupes d'Europe à hauteur de 10,7 millions d'euros. Enfin, une prime de montée de l'ordre de 500 000 euros est versée aux clubs promus (Annexe I).

S'agissant de la PRO D2, le « *New Deal* » s'articule autour des mêmes axes que le TOP 14 mais ne prend pas en compte le bloc « Programmation TV ». Celui-ci vise uniquement à dédommager les pertes financières liées à une diffusion des matchs le dimanche soir, créneau peu profitable pour attirer des spectateurs au stade, mais ne concernant pas les clubs de PRO D2. Au sein de cette division, sur la saison 2021/2022, les reversements du « *New Deal* » se partagent de cette manière : 66 % pour le bloc solidarité, 13 % pour la méritocratie et 21 % pour les mesures incitatives. De plus, une prime de montée pour les clubs promus en PRO D2 est également prévue à hauteur de 300 000 euros ainsi qu'une prime de descente pour les clubs relégués venant de TOP 14 d'un montant de 600 000 euros afin de compenser la forte perte de recettes conséquentes à une descente (Annexe I).

A l'image du « Salary Cap » qui se veut être en faveur d'un championnat homogène, avec une forte incertitude sportive en début de saison, les choix de redistribution des droits audiovisuels suivent également ce chemin, favorisant par la même occasion la structuration de l'ensemble des clubs. A titre d'exemple, le club de TOP 14 bénéficiant du montant total de redistribution le plus élevé, bénéficie seulement d'une somme 1,7 fois plus élevée que le plus faible[94]. Encore une fois, la compétitivité des équipes françaises dans les Coupes d'Europe reste déterminante dans ce choix de redistribution, puisqu'il ne pénalise par leur performance à cet échelon.

Ce cas de figure est tout autre pour un championnat tel que la Ligue 1, qui est confronté à une forte compétitivité des autres championnats européens, qui bénéficient de revenus bien plus élevés que les clubs français, et qui corrélativement obtiennent des meilleurs résultats sportifs dans les coupes européennes. Il y a alors une volonté de venir en aide à ces clubs pour les aider à rattraper leur retard compétitif. Cela se traduit par une importante part de redistribution des droits audiovisuels où sur la saison 2020/2021, les six clubs européens se partagent 60 % du montant total de redistribution de la Ligue 1[95]. De plus, le club qui bénéficie de la plus forte redistribution engrange environ 9 fois plus que le plus faible. Ce modèle de redistribution de la LFP est également un choix stratégique, puisqu'il vise à maximiser le montant des droits audiovisuels internationaux qui est largement en recul par rapport aux

[94] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 36
[95] LFP, « *Rapport financier du football professionnel français saison 2021/2022* », page 16

droits domestiques. En effet, la Ligue 1 bénéficie de 80 millions d'euros par saison au titre des droits audiovisuels internationaux, quand dans le même temps la Premier League tourne autour des 1,5 milliard d'euros par saison ou encore 900 millions d'euros[96] pour la LaLiga[97]. Par ses choix, la LFP a alors misé sur la performance des clubs français dans les Coupes d'Europe afin de mettre en valeur son championnat auprès des diffuseurs internationaux et pouvoir augmenter ses droits lors de la prochaine session d'appel d'offre. De plus, la création d'une société commerciale pour gérer les droits audiovisuels de la Ligue 1 semble renforcer cette position. L'arrivée de CVC Capital Partners dans le capital de celle-ci devrait permettre de développer ces droits audiovisuels nationaux mais surtout internationaux, du fait de sa place forte dans l'investissement dans le sport.

Ainsi la LFP est alors contrainte dans ses choix de régulation du fait de son retard concurrentiel vis-à-vis des autres principaux championnats européens qui génèrent des revenus plus conséquents. La LNR, quant à elle, bénéficie d'un nouveau contrat de droit audiovisuel sur la période 2023/2024 à 2026/2027 à hauteur de 113,6 millions d'euros par saison pour le TOP 14, bien plus important que la RFU[98], son principal concurrent, qui lui touche environ 42 millions d'euros par saison[99] pour la Premiership. Cela lui permet alors de mettre en place une forte régulation, mais également une redistribution permettant le développement des clubs des deux divisions professionnelles. Cette puissance financière dont elle bénéficie lui permet également d'avoir une liberté de régulation au niveau des formats de compétition.

c. Une liberté dans la régulation sportive

Ces dernières années, nous avons assisté à la modification de plusieurs périmètres de compétitions. En effet, la Starligue est passée de 14 à 16 équipes lors de la saison 2020/2021 quand d'autres envisagent plutôt de réduire le nombre d'équipes dans l'élite. Ainsi, la Ligue 1 passera de 20 à 18 équipes à partir de la saison 2023/2024 et la Betclic Elite passera de 18 à 16 équipes à partir de la saison 2024/2025. Un autre format de compétition a animé les débats ces dernières saisons, sur le choix d'une ligue fermée à l'image de ce qu'on peut connaitre dans le modèle nord-américain ou d'une ligue ouverte. La raison de ces potentiels changements s'explique par une volonté d'apporter une sécurité auprès des partenaires financiers des clubs, afin d'écarter le risque de descente qui touche les clubs professionnels dans le modèle économique européen, et qui est parfois préjudiciable sur les retombées économiques.

Du fait de son fort attachement à ses traditions, il semble difficile pour le rugby français de basculer vers une ligue fermée. C'est pourtant le modèle qui a été privilégié pour la compétition

[96] Ecofoot.fr, « *Droits TV et le décrochage français* », juin 2021
[97] LaLiga : Première division espagnole masculine de football
[98] RFU : Rugby Football Union, instance dirigeante anglaise qui comprend la Premiership
[99] Midi Olympique, « Cyclone sur les clubs anglais », PREVOT Jérôme, publié le 23 octobre 2022

européenne phare, le tournoi des VI Nations, mettant en confrontation les principales équipes nationales européennes. Ce modèle de ligue fermée est également celui utilisé dans certains championnats comme le Super Rugby pour les équipes de l'Hémisphère Sud ou encore le United Rugby Championship qui réunit des équipes irlandaises, galloises, italiennes, écossaises et sud-africaines. Ces ligues sont composées de « provinces » à l'image des « franchises » qu'on retrouve dans le modèle nord-américain. La Premiership fonctionne quant à elle toujours sous la forme de ligue ouverte avec un système d'accession et de relégation, mais se voit confrontée à ce débat de ligue fermée au vu des difficultés financières rencontrées par certaines équipes de ce championnat.

Cette hypothèse en France semble totalement inappropriée de par la solidité financière des clubs que couvre la LNR, qui est la seule ligue de rugby qui abrite deux divisions professionnelles avec le TOP 14 et la PRO D2. De plus, afin de couvrir les difficultés que pourraient rencontrer les clubs accédant ou relégués, d'importantes primes[100] sont mises en place afin de les soulager face aux défis financiers qui les attendent. La réforme qu'a récemment connu la FFR va également dans ce sens, puisqu'à ce jour, il existe une 3ème division avec la Nationale qui regroupe des équipes ayant la capacité d'accéder à l'échelon professionnel et qui vient remplacer la Fédérale 1 qui abritait plusieurs poules avec un grand nombre d'équipes au modèle économique précaire. L'apparition de la Nationale 2 lors de la saison 2022/2023 répartie en deux poules accentue ce choix de « professionnaliser » les équipes de Nationale qui pourraient accéder en PRO D2.

Une des problématiques que rencontre régulièrement le rugby est la surcharge des calendriers, dans une discipline où les joueurs ne peuvent enchaîner plusieurs matchs par semaine de par la dimension physique de ce sport. Paradoxalement, les joueurs sont de plus en plus mis à contribution, du fait de leurs sollicitations avec les équipes nationales, mais également dans les Coupes d'Europe, qui ont vu apparaître l'arrivée des provinces sud-africaines suite à leur intégration au United Rugby Championship, pouvant rallonger les déplacements. Néanmoins, la réduction du nombre d'équipes n'est pas une option envisagée non plus par la LNR qui se veut attachée à son modèle avec 14 équipes pour son championnat élite, qui a prouvé sa performance d'un point de vue économique du fait de la stabilité financière de ses clubs. Pour limiter l'aléa sportif, c'est la mise en place d'un match de barrage entre le 13ème de TOP 14 et le finaliste perdant de PRO D2 qui a été privilégiée à partir de la saison 2017/2018, réduisant potentiellement le nombre de descente en deuxième division comme cela a été le cas sur les saisons 2021/2022 et 2022/2023, où seuls Biarritz puis Brive ont connu une descente en PRO D2. Ce match de barrage sera également mis en place pour la PRO D2, puisqu'à partir de la saison 2023-2024, le 15ème de PRO D2 se verra affronter le finaliste perdant de Nationale afin de pérenniser de plus en plus les équipes dans le secteur professionnel. Le rugby français est également caractérisé par la mise en place de phases finales déterminant les titres de champion de France et les accessions en division

[100] 500 000 euros de prime de montée en TOP 14, 600 000 euros de prime de descente en PRO D2 ainsi que 300 000 euros de prime de montée en PRO D2

supérieure. Ce type de format permet alors de conserver des matchs à enjeux jusqu'à la dernière journée pour la grande majorité de ses équipes, ce qui a un intérêt primordial pour le développement d'une ligue professionnelle[101]. Ce format de compétition se jouant sur un match pour le TOP 14 et la PRO D2 répond également à la volonté de la LNR de préserver un championnat attractif et imprévisible en cohérence avec les autres mesures de régulation sportive et économique. Ces mesures permettent également de favoriser un équilibre financier pour l'ensemble de ces clubs qui auront été d'une importance capitale durant cette période de crise sanitaire, mettant en difficulté économiquement les clubs. Les mesures de régulation financière mises en place par la LNR et motivées par la C.C.C.P. ont également eu un rôle crucial à jouer dans cette période de forte incertitude économique.

[101] ANDREFF Wladimir, « Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », Revue économique, vol. 60, 2009, pages 591-633

2.3 Une régulation financière tournée vers la solidité des clubs

a. Une mise en place régulière d'échéances budgétaires

« *Les propriétaires font ce qu'ils veulent avec leur argent, c'est sûr. Mais avec le système français, on aurait pu anticiper les problèmes des Wasps et de Worcester avant le début de la saison* »[102]. La citation de Bill Sweeney, président de la RFU suite au retrait des Wasps et de Worcester pour liquidation judiciaire faisant référence à l'A.2.R. est plutôt flatteur pour l'organe de contrôle de gestion du rugby français. Mais alors, quel est le secret permettant aux clubs français d'être en meilleure santé financière, et de s'assurer que l'ensemble des équipes engagées en début de saison pourront aller jusqu'à la dernière journée ?

L'activité d'un organe de contrôle de gestion est dictée par le règlement mis en vigueur par la ligue et la fédération. C'est ce règlement qui permet de fixer un cadre aux clubs professionnels lorsqu'ils sont engagés dans les différents championnats. Ainsi plusieurs obligations financières sont imposées aux clubs pour répondre aux grands principes des organes de contrôle de gestion tels que l'A.2.R. Les ligues rendent obligatoire la présentation de comptes sur plusieurs échéances[103]. Les clubs professionnels de LNR quant à eux doivent se soumettre aux échéances ci-dessous[104] (Fig 4) :

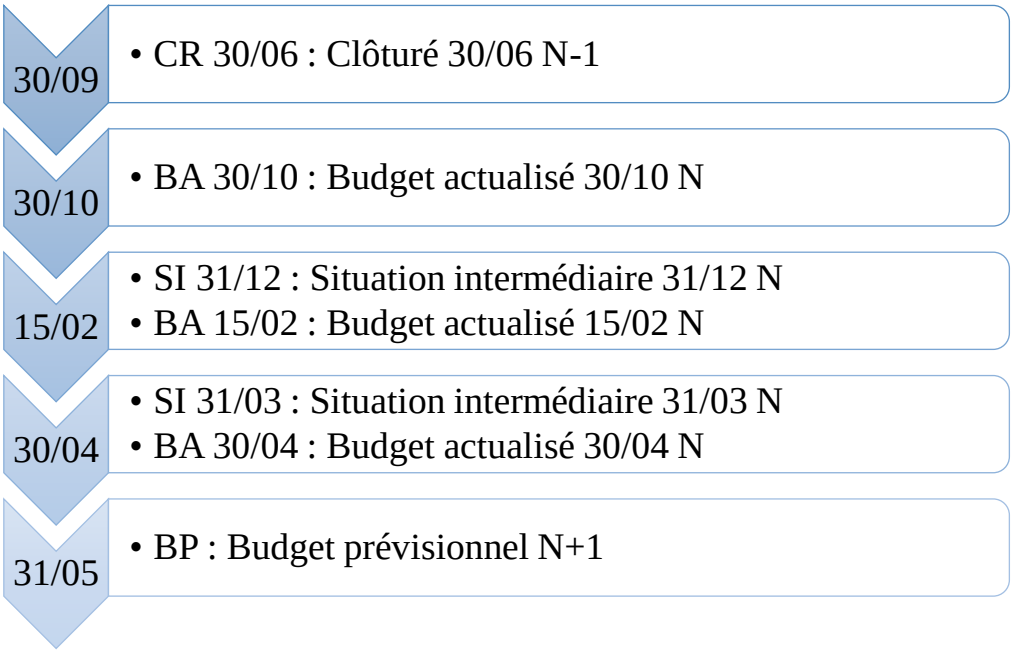

Fig 4 : Chronologie des différentes échéances de présentation des budgets pour les clubs de la LNR

[102] Midi Olympique, « Cyclone sur les clubs anglais », PREVOT Jérôme, publié le 23 octobre 2022
[103] TOUCHAIS Lionel, « Contrôle et stratégie en situation d'incertitude : Le cas du sport spectacle », Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N°1, 2001, pages 215-237
[104] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 101 : Annexes Règlement de l'A2R, Annexe 2, article 1.2 « Obligation en matière de production de documents »

- Clôturé 30/06 N-1 (CR 30/06) : Correspond aux comptes clôturés au 30 juin de l'exercice précédent, représentant la fin de l'exercice comptable d'une saison sportive
- Budget actualisé 30/10 N (BA 30/10) : Correspond à une version actualisée du budget prévisionnel présentée le 31 mai, où les clubs possèdent généralement des éléments plus précis
- Situation 31/12 N (SI 31/12) : Correspond à la situation des comptes au 31 décembre de la saison en cours, soit à mi-saison
- Budget actualisé 15/02 N (BA 15/02) : Correspond à la projection au 30 juin de la saison en cours
- Situation intermédiaire 31/03 N (SI 31/03) : Correspond à la situation des comptes au 31 mars de la saison en cours
- Budget actualisé 30/04 N (BA 30/04) : Correspond à une projection au 30 juin actualisée par rapport à l'échéance du 15 février. Il s'agit de la dernière version du budget de la saison en cours avant la clôture des comptes
- Budget prévisionnel N+1 (BP) : Correspond à une estimation du budget pour la saison prochaine. Il s'agit de la première version du budget, avec encore beaucoup d'incertitudes notamment car la saison sportive en cours n'est pas arrivée à son terme à cette date

Ce suivi constant permet d'obtenir des informations régulières sur la situation financière des clubs, et notamment d'anticiper rapidement des éventuelles dégradations inattendues de manière à prendre des mesures en conséquence. Les clubs sont notamment soumis à une situation intermédiaire à la mi-saison, ainsi qu'à trois mois de la fin d'exercice afin d'avoir une vision arrêtée des comptes, ne se basant pas sur une projection avec le lot d'incertitudes que cela comporte. Cela permet d'avoir des données du bilan tout au long de l'exercice accompagnées d'annexes comptables certifiées par l'expert-comptable afin de récolter des informations complémentaires pouvant aider à la compréhension des budgets actualisés.

On parle notamment « d'organe de contrôle de gestion » puisque la C.C.C.P. a un rôle stratégique pour un club professionnel à l'image d'un contrôleur de gestion dans une entreprise « classique », puisqu'il permet de contraindre l'augmentation démesurée de certaines charges ou de demander l'apport de nouvelles garanties, notamment en cours de saison. De par leur expertise, grâce à la mise en place d'échéances budgétaires, les membres de la commission sont alors en mesure de limiter une dégradation annoncée du résultat avant la clôture de l'exercice, où la marge de manœuvre à ce moment de la saison est très limitée pour un club professionnel. Nous allons alors voir sur quelles méthodes et sur quels outils de régulation financière les membres de la C.C.C.P. s'appuient pour effectuer leurs traitements pour chaque club.

b. Une validation de « rétribution joueurs » reposant sur plusieurs éléments

Les clubs de la LNR doivent effectuer un budget prévisionnel lors de l'échéance du 31 mai[105]. Ces prévisions permettent alors de définir un montant de « rétribution joueurs » qu'ils souhaitent engager pour la saison suivante. Celui-ci se compose de la masse salariale brute « joueurs » (comprenant le salaire brut, les avantages en nature et les primes brutes), des éventuels contrats d'intéressement, ainsi que des sommes versées en contrepartie des contrats d'exploitation de l'image[106]. Comme évoqué précédemment, la « rétribution joueurs » correspond au principal poste de dépense pour les clubs professionnels et bien souvent la première cause de leurs difficultés financières. Ce montant est donc particulièrement scruté tout au long de l'exercice sportif et fait l'objet d'une limitation stricte avant le début de saison. En effet, la Cour de cassation a admis que les contrats non homologués par les organes de contrôle de gestion étaient considérés comme nuls, obligeant les clubs professionnels à les faire parvenir par soucis de transparence[107]. Ils sont alors homologués une fois que les obligations juridiques et financières sont respectées.

Ainsi, afin de valider le montant de « rétribution joueurs », les clubs doivent apporter des garanties financières suffisantes afin de supporter ce poste de charge conséquent. Dans un premier temps, c'est la situation financière globale du club sur la saison en cours qui est appréhendée par la C.C.C.P. par rapport au niveau de « rétribution joueur » qu'il souhaite engager pour la saison suivante. Il est alors calculé une estimation du fonds de réserve[108] qui se présente comme ceci (Annexe II) :

Estimation fonds de réserve = Fonds permanents du BA 30/04 - 15% « rétribution joueurs » du BP

Cet indicateur permet d'adapter le niveau de « rétribution joueurs » souhaité par rapport à la situation du club, le but étant de dégager un surplus de fonds de réserve. Ce surplus induit alors que les fonds permanents sont en mesure de supporter 15% du montant de « rétribution joueurs » souhaité. Il convient alors que ce fonds de réserve soit a minima constitué pour valider la situation du club sur la saison en cours et permet, s'il dégage un surplus important, de combler une éventuelle dégradation prévue sur la saison suivante ou alors des retraitements sur la projection de la situation financière qui seraient opérés par la C.C.C.P. Afin de juger cette projection, le budget prévisionnel est alors étudié.

[105] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 101 : Annexes Règlement de l'A2R, Annexe 2, article 1.1.6
[106] Décret n° 2018-691 du 1er août 2018 relatif à l'exploitation commerciale de l'image, du nom et de la voix des sportifs et entraîneurs professionnels, Article 1
[107] GOUGUET Jean-Jacques et PRIMAULT Didier, « The French Exception », Journal of Sports Economics, vol.7, 2006, pages 47-59
[108] Développé dans la partie suivante « Un fonds de réserve comme mesure centrale de régulation financière »

Lors de la construction de ce dernier, le montant de redistribution des droits audiovisuels de la LNR est généralement connu. Une incertitude existe tout de même sur la méritocratie en cours de saison, mais qui par souci d'équité doit rester au même niveau pour l'ensemble des clubs d'une même division avant le début de saison. Sauf changement politique, le montant de subventions d'une saison à l'autre varie très peu et ne représente pas une variable d'augmentation des produits pour un club. Ainsi, afin d'augmenter ses ressources et prétendre à une « rétribution joueurs » plus élevée pour la saison à venir, les clubs de la LNR utilisent généralement les postes de partenariat et de recettes de matchs comme variable d'ajustement. Ce sont alors des postes de produit particulièrement scrutés par la C.C.C.P. avant de donner un accord d'homologation aux clubs, où les données de la saison en cours vont alors servir de base pour trancher sur celle d'après, soit les montants transmis lors de l'échéance du 30 avril (Annexe III).

La construction d'un budget prévisionnel peut relever d'objectifs à atteindre pour un club, mais n'est pas systématiquement respecté par ces derniers, ce qui peut poser certaines questions d'équité lorsque c'est sur cette base qu'est validée une « rétribution joueurs ». Ainsi, chaque augmentation sur ces deux postes doit être dûment justifiée par un élément concret afin que cela rentre en compte dans le calcul de limitation de « rétributions joueurs », sans quoi cette augmentation est retraitée. Cela peut être des nouveaux partenaires d'ores et déjà signés pour justifier d'une augmentation du partenariat ou bien encore la construction d'une nouvelle tribune pour ce qui concerne les recettes de matchs[109]. Ces éléments peuvent parfois être biaisés lorsqu'une équipe performe particulièrement sur la saison en cours et atteint la phase finale, ce qui peut gonfler de manière assez conséquente les recettes de matchs et de partenariat sur le budget actualisé transmis par le club au 30 avril. En effet, le principe de prudence veut que les budgets prévisionnels construits ne tiennent pas compte de cet élément qui se veut incertain puisqu'il ne concerne pas la majorité des clubs, six d'entre eux uniquement pouvant se qualifier. Lorsque c'est le cas, la C.C.C.P. va alors tenir compte des données transmises lors de l'échéance du 15 février, période où il existe encore une forte incertitude sur l'épilogue de fin de saison, et qui ne tient donc pas compte des éléments financiers liés à la phase finale. Les conséquences d'une accession en division supérieure ou au contraire d'une relégation sont également prises en compte, avec des hypothèses se basant sur les données chiffrées moyennes des précédentes saisons. Ainsi, suite à une relégation, le montant de partenariat et de recettes de matchs de l'année en cours est réduit de 25 %, tandis que pour une accession en division supérieure ces montants sont augmentés de 30 %. Tout club partant sur une hypothèse plus optimiste que celle prise par la C.C.C.P. connaitra alors une réduction de ses produits sur la base du delta retenu dans le calcul de « rétribution joueurs »[110]. Enfin, la crise sanitaire de la Covid-19 qui a fortement diminué le total des produits des clubs professionnels, en particulier les

[109] Voir exemple Annexe III, partie « Recettes de matches », où les retraitements calculés sont gelés suite à la construction d'une nouvelle tribune

[110] Voir exemple Annexe III, partie « Partenariat », où le retraitement calculé est conservé malgré la prise en compte d'une augmentation de 30% du partenariat liée à l'accession du club en TOP 14

recettes de matchs et le partenariat en ce qui concerne les clubs membres de la LNR, a nécessité l'analyse de la saison 2018/2019, dernière saison non impactée par la Covid-19 pour valider les éléments financiers présents sur les budgets prévisionnels des saisons 2021/2022 et 2022/2023. Cela a permis d'éviter de pénaliser injustement des équipes sur leur montant de « rétribution joueurs », particulièrement sur la saison 2022/2023 qui a finalement retrouvé son niveau de produits d'avant Covid. D'une manière plus globale, ce sont l'ensemble des éléments susceptibles de dégrader la situation financière du budget prévisionnel qui sont retraités, en plus du résultat net lorsque celui-ci est en perte.

Ainsi, si l'ensemble des retraitements effectués liés au budget prévisionnel ainsi que le surplus en fonds de réserve aboutissent sur une valeur négative, celle-ci viendra impacter négativement la limitation de « rétribution joueurs » en fonction du calcul suivant :

Limitation de « rétribution joueurs » retenue = « Rétribution joueurs » du BP – (2/3 * Total retraitement budgétaire)

Dans ce cas présenté, le calcul de limitation de « rétribution joueurs » ne permet pas d'accorder le montant souhaité par le club lors de la présentation de son budget prévisionnel. Lorsque c'est le cas, pour couvrir les risques ciblés de ce budget prévisionnel, une garantie doit être apportée par les actionnaires pour obtenir une limitation au niveau souhaité[111]. Ci-dessous se trouvent les différentes possibilités classées selon la solidité des éléments apportés :

- Une augmentation de capital en numéraire à produire avant le 30 juin pour améliorer la situation financière de la saison en cours, et donc le surplus en fonds de réserve
- Un blocage en compte courant d'associés avant le départ du championnat
- Une garantie bancaire à première demande pour couvrir des éventuelles pertes non prévues liées à un budget prévisionnel trop optimiste. Cette garantie induit qu'en cas de défaillance de l'actionnaire, une banque se substitue pour respecter l'engagement prévu
- Garantie simple renforcée avec versements différés dans le temps pour couvrir des éventuelles pertes non prévues liées à un budget prévisionnel trop optimiste, reposant cette fois-ci uniquement sur l'engagement de l'actionnaire
- Amélioration du résultat net du budget actualisé ou du budget prévisionnel à travers une augmentation des produits justifiés

Dans l'hypothèse où le niveau de « rétribution joueurs » accordé ne permet pas d'homologuer la totalité des contrats, il existe une marge accordée de dépassement du montant retenu par la C.C.C.P.

[111] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 106 : Annexes Règlement de l'A2R, Annexe 2, article 2.1.2.3

de l'ordre de 8%[112]. Ensuite, pour les derniers contrats non homologués, l'ordre de priorité suivant est appliqué :

- Joueurs sous contrats et dont l'homologation a déjà été réalisée sur les saisons précédentes
- Joueurs évoluant au poste de 1ère ligne de par les exigences physiques qu'exige ce poste, et des risques de santé que cela peut entrainer pour des joueurs dépannant en 1ère ligne
- Derniers contrats homologués selon la date de demande

Les clubs de la LNR ont alors jusqu'à 15 jours francs avant le début du championnat considéré pour homologuer la totalité de ses contrats[113]. Si certains n'ont pu être homologués, les joueurs concernés ne peuvent pas être alignés durant toute la phase aller par souci d'équité. Si le club obtient une limite de « rétribution joueurs » au cours de la phase aller leur permettant d'homologuer leurs derniers contrats restants, ceux-ci ne pourront qu'occuper un statut de « joueurs supplémentaires », contraignant fortement les clubs pour la suite de la saison, où il existe un quota restreint.

Le niveau de « rétribution joueurs » accordé aux clubs de la LNR est dissociable du « Salary Cap » qui doit tout de même être intégré dans leur réflexion lorsqu'une demande est réalisée. Pour toute demande d'augmentation de « rétribution joueurs » faite en cours de saison, le même processus est respecté, où la situation financière des clubs est appréhendée avec les derniers budgets actualisés. Cette procédure de limitation de « rétribution joueurs » est d'autant plus stricte qu'elle s'accompagne d'un respect du fonds de réserve tout au long de la saison.

c. Un fonds de réserve comme mesure centrale de régulation financière

La situation nette d'une structure est généralement un des premiers indicateurs observés pour juger de sa santé financière. Lorsqu'un club professionnel passe du statut d'association au statut de société commerciale, il doit présenter un capital social qui constitue intégralement la situation nette. Cette dernière est ensuite amenée à être impactée dans le temps en fonction des résultats sur les exercices à venir. Elle se présente de la manière suivante :

Situation nette = Capital social + Réserves + Report à nouveau + Résultat – Actif fictif

Cet élément du bilan va alors être particulièrement observé par les organes de contrôle de gestion des ligues professionnelles. A titre d'exemple, la DNCCGCP de la LNB va comparer cet élément avec

[112] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 139 : Règlement généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre I – Règlement administratif - Chapitre 2, article 28.2 « Conditions spécifiques liées à l'avis favorable de la C.C.C.P. dans le cadre de l'homologation des contrats », b)
[113] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 138 : Règlement généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre I – Règlement administratif, Chapitre 2, article 28.2 « Conditions spécifiques liées à l'avis favorable de la C.C.C.P. dans le cadre de l'homologation des contrats », a)

le capital social des clubs professionnels pour trancher sur les mesures de limitation de « rétribution joueurs ». Ainsi, si la situation nette est supérieure à 50 % du capital social, les clubs bénéficient de la mesure d'engagement la plus souple, soit une autorisation du dépassement du montant de « rétribution joueurs » demandé par les clubs variant selon la division. Au contraire, si cette mesure n'est pas remplie, le club est encadré strictement au montant souhaité sans possibilité de dépassement. De plus, lorsqu'un exercice se termine par un déficit conduisant à une situation nette négative, le club se voit octroyer un délai de trois saisons pour retourner à l'équilibre.

Au sein de la C.C.C.P. de la LNR où l'ensemble de ses clubs membres sont constitués sous forme de société commerciale, cette situation nette est également un indicateur primordial, avec la particularité d'être retraitée en tenant compte de tous les éléments pouvant la dégrader. Elle tient notamment compte de la situation financière de toutes les entités juridiques liées à la société sportive, en premier lieu l'association support du club. Ainsi, lorsque la situation nette de ces entités est négative, elle vient dégrader celle de la société sportive[114]. La mesure de prudence à laquelle est attachée la C.C.C.P. implique également que les éléments qui ne sont pas pris en compte dans la situation actuelle du club, et qui ne figurent pas dans le résultat net et donc dans la situation nette, mais qui pourtant sont susceptibles de venir la dégrader dans un futur proche sont alors retraités. Par cette mesure, tout scénario « catastrophe » et identifiable est anticipé de manière à ne pas mettre le club dans une situation financière délicate lorsque celui-ci se produit. Cela peut être le montant demandé par la partie adverse lorsqu'un contentieux est en cours de jugement, cela peut être le montant des créances supérieures à 150 jours qui sont considérées comme nulles par la C.C.C.P. ou encore des risques fiscaux lorsqu'ils sont détectés[115].

Cette situation nette retraitée est complétée par des éventuelles garanties ou des comptes courants bloqués, aboutissant sur les « fonds permanents » du club. Ces derniers vont alors rentrer en compte dans le calcul du fonds de réserve que les clubs professionnels de la LNR doivent obligatoirement se constituer tout au long de l'exercice sportif[116]. Comme on a pu le voir lors de la procédure de limitation du montant de « rétribution joueurs » où cette mesure rentre en compte, elle permet aux clubs de se dégager des fonds permanents au moins équivalents à 15 % du niveau de « rétribution joueurs ». Cette mesure vise à augmenter les capitaux propres retraités des clubs pour jouer un rôle « d'amortisseur » pour des clubs en difficulté financière ponctuelle[117].

Ainsi, afin de s'assurer du bon respect de la constitution de ce fonds de réserve, il est mis en place des fiches de calcul « fonds propres ». Chaque rapporteur aura alors la responsabilité lors de chaque échéance de faire un travail d'analyse des éléments communiqués, appuyé par des échanges avec

[114] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 159 : Règlements généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre I – Règlement administratif, Chapitre 4, article 49.1
[115] Voir annexe V où figurent différents types de retraitements que l'on peut retrouver pour un club
[116] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 159 : Règlements généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre I – Règlement administratif, Chapitre 4, article 49.2
[117] LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 147

le club afin d'établir une situation nette retraitée en accord avec la réalité du club, et les risques susceptibles de l'impacter. Cette fiche permet également de faire un suivi sur le versement des garanties simples renforcées avec versements différés lorsqu'elles ont été demandées lors de la validation de la « rétribution joueurs », où des sanctions contre le club sont prévues en cas de désistement de l'actionnaire initialement engagé[118]. Si ce fonds de réserve n'est pas constitué tout au long de la saison sportive[119], le club aura alors l'obligation d'activer les mêmes leviers que pour valider son montant de « rétribution joueurs » pour régulariser sa situation[120].

Ainsi, la mise en place d'une limitation de « rétributions joueurs » reposant sur des critères stricts combinée aux mesures du « Salary Cap » permet de limiter une augmentation démesurée de ce poste de charge qui peut parfois connaître une inflation comme on a pu le constater dans le football. De plus, la mise en place d'échéances régulières permet d'anticiper des éventuelles fortes dégradations sur les budgets actualisés, et pouvoir agir avant la fin de saison sportive. La mise en place d'un fonds de réserve, agissant comme un « amortisseur » pour les clubs et qui se doit d'être constitué tout au long d'un exercice, figure comme une mesure phare participant à la solidité financière des clubs membres de la LNR. Il incite fortement les actionnaires à agir lorsque la situation le nécessite, notamment afin de s'assurer que tous les clubs soient en mesure de terminer la saison. De plus, la forte mobilisation des membres de la C.C.C.P. auprès des clubs permet d'avoir une connaissance accrue des différents dossiers et d'anticiper tous les risques ciblés. Pourtant, le rugby français qui sort d'une saison 2021/2022 exceptionnelle sur le plan financier, qui pour la première fois voit ses deux divisions professionnelles dégager en cumul un résultat net positif, est toutefois exposé à des risques pouvant remettre en cause la solidité de ce modèle, et pourrait se retrouver face à de grandes difficultés à l'image du football si certaines mesures complémentaires ne seraient pas prises à l'avenir.

[118] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 159 : Règlements généraux de la Ligue Nationale de Rugby, Titre I – Règlement administratif, Chapitre 4, article 49.3

[119] Voir annexe VI, ligne « Fonds de réserve » où si le montant est positif, cela indique que le fonds de réserve est constitué

[120] Augmentation de capital, blocage d'un compte courant d'associés, garantie bancaire à première demande, garantie simple renforcée avec versements différés ou nouveau budget actualisé avec des apports en produits justifiés

3. SOLIDITE FINANCIERE DES CLUBS : UN AVENIR QUI COMPORTE DES RISQUES

3.1 Des modèles économiques à risque s'exposant à d'éventuelles difficultés

a. Des mécènes de plus en plus présents

Dans le sport professionnel, et particulièrement dans le rugby français, nous trouvons deux types de modèles économiques. Ceux en « économie réelle », c'est-à-dire ceux ayant la capacité de s'autofinancer grâce à leur activité, puis les clubs « mécènes » qui vont solliciter fréquemment des apports de leurs actionnaires en plus de leurs propres ressources[121]. On parle alors de « dopage financier » car la performance sportive dépend d'apports financiers extérieurs, sans relation directe avec les activités courantes du club ou des résultats sportifs. Ce modèle est qualifié de « CBL »[122], et va caractériser une mauvaise gouvernance, parfois de manière délibérée. En effet, il correspond à des clubs déficitaires mais qui vont s'appuyer sur leurs actionnaires qui compensent les déficits pour éviter la faillite et répondre aux contraintes imposées par les organes de contrôle de gestion[123]. Comme évoqué précédemment, la régulation financière mise en place en France n'impose pas aux clubs d'être rentables mais seulement solvables, leur permettant d'adopter ce modèle de « CBL ». Mais si le terme de « dopage » est utilisé, c'est que ces pratiques ne sont pas sans conséquences. Elles induisent une inégalité des chances entre les clubs mais surtout un fort risque de faillite des clubs en cas de retrait des financeurs principaux[124]. En effet, en faisant le choix d'adopter ce modèle, les clubs acceptent d'être dépendant d'une source de financement qui parfois est entre les mains d'une seule personne.

En TOP 14, ces arrivées massives de « mécènes » ayant pour projet de dépenser à fonds perdus dans les clubs, et en priorité dans la rétribution des joueurs afin de maximiser les résultats sportifs sont tout de même contenues par la mise en place du « Salary Cap ». Cette mesure visant à plafonner la masse salariale sportive, restreint alors les « mécènes » à augmenter considérablement les charges et limiter les éventuels déficits. Toutefois, dans le paysage du TOP 14, malgré cette mesure, nous constatons que

[121] DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe, « La régulation du sport professionnel en Europe : le fair-play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? », International Review on Sport and Violence, n°7, 2013, pages 74-89
[122] CBL : Contrainte Budgétaire Lâche
[123] DERMIT-RICHARD Nadine, SCELLES Nicolas et EVRARD Barbara, « Gouvernance des clubs de football professionnels. Entre régulation et contrainte budgétaire », Revue Française de gestion, vol. 279, 2019, pages 53-72
[124] LEPETIT Christophe et BOUVET Patrice, « Du dopage au dopage financier », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. liv, n° 3, 2015, pages 39-56

chaque année un club connaît un résultat d'exploitation avoisinant les 20 millions de pertes[125], financée par son actionnaire principal au niveau de son résultat exceptionnel. Dans des proportions moins importantes, la première division française de rugby connaît deux autres clubs fortement dépendants d'un actionnaire principal et qui va venir combler les déficits engendrés durant la saison. Néanmoins, cette dépendance à une source de financement peut aussi être liée à un partenaire majeur. Nous retrouvons notamment des firmes telles que les Laboratoires Pierre Fabre pour le Castres Olympique qui vont rechercher une image de marque positive à l'échelle locale ou encore l'exemple de Michelin à l'ASM Clermont Auvergne qui a une empreinte très marquée dans la région et à tous les étages du club[126]. Nous trouvons également deux clubs au modèle atypique qui reposent sur de forts investissements, et des activés annexes en parallèle de celles liées au sport. Enfin, nous retrouvons trois clubs au modèle « classique » qui vont s'appuyer sur leur activité courante et sur leur territoire pour développer leur budget, c'est-à-dire ceux ayant la capacité de s'autofinancer. Les derniers clubs composant le paysage de l'élite du rugby français[127] sont des clubs aux moyens financiers plus limités, et qui se trouvent dans l'obligation de développer un des axes cités précédemment afin de pouvoir se mêler à la lutte sur le plan sportif. Nous trouvons alors deux clubs développant leurs infrastructures dont l'un d'eux est accompagné de l'arrivée d'un actionnaire principal pour favoriser leur développement, notamment d'un point de vue financier. Un autre lié à un partenaire d'envergure internationale capable de soutenir et accompagner le développement du club. Enfin, le dernier va se reposer sur son activité courante, mais avec tout de même une intervention des actionnaires pour couvrir les charges engagées, notamment au niveau de la « rétribution joueurs ».

Le TOP 14 est ainsi composé de clubs aux modèles économiques variés, où ceux qui vont dépendre fortement de la fortune d'un seul actionnaire restent une minorité, représentant tout juste 25%. Toutefois, cette image peut s'avérer trompeuse, puisque de plus en plus vont solliciter des sources de financement extérieures à leur activité sportive, notamment pour répondre aux exigences de la C.C.C.P. sur la validation du montant de « rétribution joueurs » ou sur la constitution de leurs fonds de réserve tout au long de la saison sportive. Le TOP 14 tend alors à se rapprocher d'un modèle qu'on peut qualifier de « CBL ». De plus, la PRO D2 tend également vers ce modèle pour plusieurs clubs où parfois l'activité uniquement liée à la partie sportive ne suffit plus pour subvenir aux charges engagées par les clubs. En effet, à l'image du football qui se développe considérablement, notamment au niveau des budgets, le rugby professionnel connaît également un changement structurel depuis plusieurs années, puisque de nombreuses métropoles françaises occupent le paysage du TOP 14, parfois au détriment des clubs historiques se retrouvant dans des villes de taille moyenne. Ces derniers se retrouvent alors parfois

[125] -18,9 M€ en 2021/2022 malgré une saison marquée par les aides de l'Etat, source LNR, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », page 56
[126] FONTANEL Gautier, « Les transformations structurelles des clubs sportifs : Recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », Science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, 391 pages
[127] Sur la saison 2022/2023

condamnés à évoluer en PRO D2, ne pouvant plus concurrencer les équipes de TOP 14 uniquement grâce à leur activité courante. On assiste alors à l'arrivée de nouveaux actionnaires dans ces clubs pour pouvoir répondre à leurs ambitions de retrouver l'élite du rugby français, entrainant une dépendance à une source de financement extérieure, notamment pour prétendre à un montant de « rétribution joueurs » permettant de jouer les premiers rôles et de se pérenniser à l'étage supérieur.

Pour preuve de cette dépendance à des sources de financement autre que l'activité courante des clubs de LNR, au 30 juin 2022, « 16 clubs nécessitaient des actions significatives pour voir leur niveau de rétribution joueurs 2022/2023 régularisé »[128], soit plus de 50% des clubs. De plus, le principe auquel va s'attacher les organes de contrôle de gestion, notamment la C.C.C.P. de l'A2R va être de s'assurer que les clubs engagés soient en mesure d'avoir les ressources financières suffisantes pour pouvoir finir la saison. Les engagements demandés vont alors aller dans ce sens, mais restent tout de même insuffisants sur une période à long voire moyen terme, dans le cas où on assisterait à un retrait de l'actionnaire majeur. De plus, l'engagement sur la saison en cours reposant sur une garantie simple renforcée repose également sur les opérations d'un actionnaire, avec un risque de non-respect de ses engagements initiaux. Cette situation peut alors entrainer de fortes difficultés pour un club qui ne pourrait plus assumer ses engagements initiaux, avec une marge de manœuvre au niveau de ses charges très réduites lorsque la saison sportive est commencée, mais s'expose également à des sanctions financières voire sportives[129].

Ces arrivées massives de « mécènes » dans le sport professionnel peuvent constituer une opportunité pour ce secteur qui ne cesse de se développer, et qui parfois pousse les clubs à se doter de financements extérieurs pour pouvoir continuer à être compétitifs sportivement. L'engagement des « mécènes » dans des structures sportives peuvent s'expliquer pour diverses raisons. Parfois cela relève d'un simple don motivé par la passion que le sport peut procurer[130], quand pour d'autres cet engagement est fondé d'un retour sur investissement. Il est alors recherché une image de marque positive dont bénéficie le sport ou alors de synergies pouvant apporter dans leurs entreprises ou activités annexes. Dans cette dernière situation présentée, les « mécènes » sont donc « prêts à supporter les pertes du club tant que cet actif leur permet de développer ou maintenir un avantage compétitif »[131]. En cas de perte de cet intérêt, il y a alors un fort risque d'arrêt des investissements apportés dans le club, pouvant le laisser avec des dettes importantes à rembourser, mais également à devoir assumer un train de vie trop important qui était permis par des apports financiers extérieurs. On se tourne alors plutôt vers « une logique

[128] LNR, « Rapport C.C.C.P. 2023 », page 17
[129] LNR, « Statuts et règlements généraux 2022/2023 », page 112 : Annexes Règlement de l'A2R, Annexe 2, article 3.2.5 « non-respect des dispositions réglementaires et décisions de la C.C.C.P. et/ou du Conseil de discipline du rugby français »
[130] FONTANEL Gautier, « Les transformations structurelles des clubs sportifs : Recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », Science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, 391 pages
[131] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages

capitalistique qui se trouve en contradiction avec l'idéal sportif »[132]. De plus, l'investissement financier dans un club sportif ne constitue pas à lui seul une réussite dans un projet, où la dimension de la spécificité du sport est également à prendre en compte.

b. La particularité du secteur sportif : une dimension à prendre en compte

Ces dernières années, le sport professionnel a pris une dimension toute autre, à tel point que son impact se mesure au-delà du simple aspect « performance sportive ». Les nouveaux acteurs qui viennent investir dans les clubs sont bien souvent issus d'autres secteurs afin de faire fructifier leur activité d'origine, parfois en provenance de l'étranger. Ces derniers privilégient la France car les clubs restent peu onéreux par rapport aux autres principaux concurrents européens, et sont dans leur globalité en bonne santé financière, ce qui représente une opportunité non négligeable pour eux[133]. Les investisseurs provenant d'autres secteurs s'exposent parfois à un fort risque de méconnaissance du secteur sportif que ce soit sur les règles juridiques applicables en matière de contrat (contrat à durée déterminé spécifique, convention collective), les conséquences financières liées à des mauvais résultats sportifs, la constitution d'un effectif ou encore les obligations envers les organes de contrôle de gestion[134]. Cette méconnaissance peut également être accentuée lorsqu'il s'agit d'un propriétaire étranger, et qui doit se plier à une réglementation différente de son pays d'origine. Ce fut notamment le cas dernièrement dans le basketball français, avec l'Elan Béarnais Pau-Lacq-Orthez et son propriétaire américain David Otto. Celui-ci a dû faire face à un refus d'engagement de son club dans l'élite du basketball français à l'été 2022 suite à son passage devant la DNCCGCP à cause d'une « incompréhension » selon ses propos[135]. Il a notamment été reproché au propriétaire américain le refus de transférer des fonds séquestrés aux Etats-Unis sur les comptes du club, prérequis pourtant exigé par l'organe de contrôle de gestion. Ce club historique fut racheté une saison auparavant par un fonds d'investissement américain[136] avec dans leur rang plusieurs personnalités passées par la NBA, ligue disposant d'un modèle sportif avec une règlementation opposée au modèle sportif européen. Il a alors été nécessaire de passer par un nouveau rachat par des investisseurs français afin d'éviter le dépôt de bilan ou une liquidation judiciaire. Cette saison 2021/2022 sous pavillon américain, cristallise alors les tensions et le manque de connaissance sur le fonctionnement des organes de contrôle de gestion, entrainant le club dans de grandes difficultés financières. A ce jour, malgré le rachat par de nouveaux investisseurs, l'Elan Béarnais Pau-Lacq-Orthez reste dans une situation financière critique avec une dette importante à devoir combler, et doit subir en

[132] LAMARQUE Eric, PALARD Jean-Etienne, ERROTABEHERE Marc, « Chapitre 6. La gouvernance des clubs sportifs : un modèle à part ? », Gestion en liberté, 2022, pages 127 à 156
[133] Franceinfo, « Football : les clubs français attirent de plus en plus d'investisseurs étrangers », VICHARD Thomas, publié le 9 mai 2023
[134] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages
[135] L'Equipe, « David Otto (Pau-Lacq-Orthez) : "Il y a une incompréhension" », LECOMTE Arnaud, publié le 29 juin 2022
[136] Counter Sports Group, fonds d'investissement basé à Seattle

plus de cela une relégation en division inférieure sur le plan sportif. A la différence du football français, où les clubs sous pavillon étranger se multiplient, les investisseurs étrangers dans le rugby font figure d'exception, où à ce jour deux clubs sont concernés[137]. Cette tendance peut notamment s'expliquer par la faible pratique du rugby dans le monde, bien moins démocratisé qu'un sport comme le football. La méconnaissance du secteur sportif, et plus particulièrement du rugby par des investisseurs étrangers est alors limitée. Toutefois, les clubs de rugby restent à la portée des chefs d'entreprises locaux[138], pouvant parfois avoir une connaissance du secteur sportif restreinte lorsqu'ils s'engagent auprès d'un club, pouvant s'ils ne sont pas bien entourés être source de risque sur les questions de management.

L'exemple de l'Elan Béarnais Pau-Lacq-Orthez met en lumière une autre problématique spécifique au secteur sportif au niveau du modèle économique adopté par le fonds d'investissement américain, qui a réalisé un exercice 2021/2022 en perte de 2,9 millions d'euros sur un budget de 7,3 millions d'euros[139] afin d'atteindre leurs objectifs sportifs. On assiste alors à cette tendance de maximiser les risques pour maximiser les résultats sportifs. Cette stratégie est d'autant plus dangereuse qu'une équipe de qualité ne permet pas de garantir des bonnes performances du fait du caractère aléatoire que l'on peut retrouver dans le sport. Il y a alors une situation d'instabilité qui se crée, où le retour sur investissement est difficilement maîtrisable[140]. Un actionnaire ayant réussi dans un autre secteur d'activité peut alors être tenté d'appliquer le même mode de management dans le milieu sportif, qui dispose pourtant de nombreuses spécificités. On retrouve notamment une forte multiplicité des parties prenantes autour du club, allant des acteurs du sportif, des actionnaires, des dirigeants, des salariés, des partenaires privés ou des collectivités territoriales, des médias, des supporters, des instances sportives ou encore les organes de contrôle de gestion[141] qui ne peuvent pas être négligées. En effet, ces multiples parties prenantes possèdent de réels enjeux avec parfois « le pouvoir de ralentir voire même paralyser l'activité, au point de la mettre en danger »[142]. Il est alors évoqué un « pressing de l'environnement » qui amène les dirigeants à prendre des décisions à partir de scénarios pour lesquels ils ne connaissent que très partiellement l'issue. De plus, la dimension émotionnelle prend une part importante dans le secteur sportif, prenant parfois le pas sur le « professionnalisme du management ». Dans un modèle économique européen avec un système de relégation/accession, la non réalisation d'un scénario défini par le club peut entrainer des conséquences financières négatives pour celui-ci. Des charges fixes importantes doivent être supportées en matière de masse salariale sportive ou d'indemnités de mutations,

[137] Hans-Peter WILD au Stade Français Paris depuis 2017 et Ian OSBORNE au CA Brive depuis 2022
[138] France Bleu Limousin, « Guillaume Gouze, expert économique au CDES : "l'arrivée de Ian Osborne au CAB, ce n'est pas de la philanthropie" », CHAILLOUX Mickaël, publié le 07 septembre 2022
[139] LNB, « Annexes comptes individuels des clubs 2021-2022 », Elan Béarnais Pau-Lacq-Orthez
[140] FONTANEL Gautier, « Les transformations structurelles des clubs sportifs : Recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion », Science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, 391 pages
[141] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages
[142] LAMARQUE Eric, PALARD Jean-Etienne, ERROTABEHERE Marc, « Chapitre 6. La gouvernance des clubs sportifs : un modèle à part ? », Gestion en liberté, 2022, pages 127 à 156

quand dans le même temps, les recettes peuvent être fortement diminuées[143]. De plus, des résultats favorables ne sont pas toujours synonymes de pérennité, où une structure sportive peut se retrouver paradoxalement performante sur son métier de base mais pas en mesure de rentabiliser son activité, et doit se raccrocher à l'apport de nouveaux capitaux de la part de ses actionnaires[144]. Les clubs TOP 14 étaient alors jusqu'à présent relativement épargnés par la prédominance des charges fixes dans leur budget avec la mise en place du « Salary Cap » permettant de contenir la « rétribution joueurs », mais connait aujourd'hui un risque potentiel. En effet, on assiste récemment à une accélération des mouvements sur le marché des mutations pouvant entrainer des difficultés en cas de défaillance sportive poussant la ligue à intervenir afin de réguler cette pratique[145]. De plus, la PRO D2 n'est pas concernée par la mise en place du « Salary Cap » et peut voir un de ses clubs se retrouver dans une situation avec une prise de risque maximale de la part des actionnaires. En effet, afin d'accéder à l'élite du rugby français qui connaît des budgets de plus en plus élevés, certains pourraient être tentés d'engager un montant de « rétribution joueurs » en inéquation avec leur niveau historique de produit d'exploitation, quitte à mettre en difficultés financière leur club malgré toutes les précautions prises par l'organe de contrôle de gestion.

Cette prise de risque potentiellement incontrôlée serait d'autant plus alarmante pour le rugby français qu'en cas de faillite d'un club, celle-ci ne peut pas être appréhendée comme celle d'une entreprise d'un secteur courant de l'économie. Dans un secteur économique standard, une faillite profite généralement à ses concurrents, contrairement au secteur sportif qui doit tenir compte de sa spécificité[146]. Dans une compétition où la combinaison de l'ensemble des clubs aboutit sur un « spectacle sportif », ces derniers sont alors en situation de concurrence sportive mais dans le même temps de coopération économique. La faillite d'un club induit alors des externalités négatives dans le sens « où un agent affecte négativement le bien-être d'un autre agent sans compensation marchande »[147].

Dans le cas du rugby français, la défaillance d'un club aurait des conséquences plutôt lorsque celle-ci surviendrait en cours de saison. Les revenus générés pas la ligue pourraient se retrouver affectés du fait de la baisse potentielle du nombre de matchs diffusés, réduisant les versements des droits audiovisuels, et de la mauvaise image que pourrait renvoyer cette situation auprès des différents partenaires. De plus, l'équité de la compétition serait remise en cause, avec des résultats qui pourraient se voir annulés pouvant chambouler le classement sportif. Enfin, les clubs seraient dans l'obligation de

[143] CARIN Yann et TERRIEN Mickael, « Mort subite ? Trajectoires d'entrée dans la défaillance des clubs de football français », La Revue des Sciences de Gestion, n°307-308, 2021, pages 15 à 24
[144] LAMARQUE Eric, PALARD Jean-Etienne, ERROTABEHERE Marc, « Chapitre 6. La gouvernance des clubs sportifs : un modèle à part ? », Gestion en liberté, 2022, pages 127 à 156
[145] Intégration sous condition des indemnités de mutations dans le « Salary Cap », abordé dans la partie « Salary Cap du TOP 14 »
[146] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages
[147] GROLLEAU Gilles et SALHI Salima, « L'externalité et la transaction environnementale les deux faces de la même pièce ? » Economie rurale, n°311, 2009 pages 4-18

faire face à un scénario qu'ils n'auraient pas envisagé, avec l'organisation d'un match en moins et surtout des recettes potentielles diminuées comme c'est le cas en Premiership sur la saison 2022/2023[148]. En revanche, contrairement au championnat anglais de rugby, la LNR bénéficie de la particularité de bénéficier de deux divisions professionnelles, de manière à ce que la défaillance d'un club de TOP 14 en fin de saison puisse être compensée par l'accession d'un club de PRO D2 la saison suivante sans que l'intérêt de la compétition se retrouve diminué. La réforme du championnat Nationale incitant les clubs à se professionnaliser dans l'optique d'intégrer le monde professionnel permet également d'assurer l'intérêt de la deuxième division française de rugby en cas de faillite à ce niveau.

Ainsi, nous retrouvons une spécificité dans le sport à de multiples égards pouvant entrainer des risques pour les structures professionnelles. Nous pouvons alors retrouver une méconnaissance de ce secteur pouvant être accentuée ces dernières années avec l'arrivée de nouveaux acteurs n'étant initialement pas impliqués dans le milieu sportif. De plus, ces derniers ayant la capacité d'apporter des financements extérieurs supplémentaires, ont participé à une accentuation du développement des clubs professionnels, poussant parfois les autres à des dérives financières afin de suivre le rythme imposé. De nombreux risques sont alors parfois pris afin de maximiser l'aspect sportif sans avoir de garanties de retour sur investissement. Ces risques sont d'autant plus susceptibles d'avoir des conséquences importantes, que la faillite d'un club ne s'apprécie pas uniquement dans son individualité, mais à l'échelle de l'ensemble des équipes se retrouvant en compétition sportivement. Du fait de leur situation de coopération économique, les différents clubs professionnels engagés dans une même compétition ne peuvent pas ignorer les éventuelles difficultés financières que pourraient rencontrer un de leur concurrent. Ces éléments fragilisent alors un secteur qui en plus de cela peut être durement impacté par de multiples facteurs externes.

c. Un environnement pris en otage par des facteurs externes

La crise sanitaire de la Covid-19 ayant entrainé une crise financière a rappelé à tout un secteur qu'il pouvait être fragilisé via des facteurs qu'il ne maîtrisait pas. Celle-ci peut se transmettre à l'économie du sport professionnel par les acteurs. Les ménages disposent alors d'un pouvoir d'achat inférieur et pourraient dépenser moins au stade, les pouvoirs publics doivent faire face à une baisse de leurs ressources les poussant à réduire leurs financements dans le secteur sportif et les droits audiovisuels peuvent diminuer[149]. De plus, une crise économique et financière peut entraîner une contraction de l'activité dans le secteur originel des propriétaires et fortement réduire leurs engagements[150]. Il y a

[148] Défaillances de certains clubs du championnat anglais de rugby abordées dans la partie « Une mise en place motivée par des questions d'interdépendance »
[149] BROCARD Jean-François et BARGET Eric, « Crise économique et financière et sport professionnel en Europe », Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIV, 2015, pages 71 à 84
[150] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages

également un risque d'amplification des écarts de revenus entre les clubs selon les modèles économiques de chacun pouvant nuire à l'intérêt de la compétition.

Un autre facteur a fortement marqué les clubs professionnels qui ont dû faire face à une importante inflation durant la saison 2022/2023, avec une augmentation considérable des charges fixes. Pour les clubs LNR, au moment de l'envoi du budget prévisionnel en mai de l'année N-1, le montant des charges liées à la « rétribution joueurs » pour l'ensemble de la saison est généralement assez précis, puisqu'une grande majorité des contrats sont signés à cette période. De plus, la variation de ce poste durant une saison est fortement limitée suite à la procédure stricte appliquée sur le montant maximum accordé. La limitation par le « Salary Cap » pour les clubs de TOP 14 vient également restreindre la variation de ce poste. Ainsi, malgré un contexte inflationniste, en cumul, le poste de « rétribution joueurs » diminue légèrement de 850 K€ entre le budget prévisionnel N-1 et la dernière version du budget actualisé de la saison 2022/2023 pour les clubs de TOP 14[151]. En revanche, il peut exister une forte incertitude sur les frais d'organisation de matchs ou encore sur les déplacements en période d'inflation. En effet, à titre d'exemple, sur la saison 2022/2023, entre l'envoi du budget prévisionnel N-1 et le budget actualisé transmis par les clubs à l'échéance du 30 avril 2023, les clubs de TOP 14 ont connu une augmentation de 31% sur les postes de « Déplacements, Missions et Réceptions », passant en cumul d'un total de 12,9 M€ à 16,8 M€[152]. Il s'agit pourtant d'un poste qui dans un contexte « normal » devrait peu varier puisque les déplacements restent globalement les mêmes d'une saison à une autre. Dans le même temps, les solutions dans le compte de résultat pour compenser cette forte augmentation de charges au cours d'une même saison sont plutôt restreintes pour les clubs professionnels. En ce qui concerne les clubs de TOP 14, le partenariat, représentant le poste de produit principal des clubs de rugby, baisse de 1 M€ entre le budget prévisionnel N-1 et la dernière version du budget actualisé 2022/2023[153]. Ainsi, la marge de manœuvre au cours d'une même saison pour compenser une augmentation importante des charges est fortement limitée. Les clubs de TOP 14 sont alors confrontés à une perte cumulée de 36,1 M€ à l'échéance du 30 avril 2023 alors que celle-ci était de 26,3 M€ à l'échéance du 31 mai 2022[154]

De plus, un autre poste est confronté à une forte inflation sur la saison 2022/2023 et fait l'attention de nombreux débats suite aux préoccupations écologiques grandissantes, notamment dans le secteur sportif. En effet, les postes de flux énergétiques font souvent parler dans le monde du sport du fait de l'activité qui nécessite beaucoup de déplacements et une consommation d'énergie importante avec l'éclairage et l'entretien des stades ou centres d'entrainement. En plus de leur coût qui ne cesse de s'accroitre, une autre problématique pourrait venir contraindre les clubs dans leur activité économique.

[151] Annexe VII
[152] Annexe VIII
[153] Annexe IX
[154] Annexe X

En effet, dans une nécessité de réduire la consommation d'énergie des acteurs du sport, l'interdiction de jouer les matchs organisés en soirée a été évoquée par la ministre des Sports. Cette décision pourrait avoir des conséquences importantes, notamment auprès des diffuseurs qui pourraient alors réduire leurs engagements. Or, dans certaines disciplines, cette source de revenu représente une part importante, et tout élément remettant en cause son versement pourrait entraîner de grandes difficultés. Cela fut particulièrement le cas pour les clubs de Ligue 1 qui ont été victimes de la faillite financière de Mediapro en France en pleine période de crise sanitaire. Les lots qui étaient attribués à ce média ont alors été remis sur le marché suite à un nouvel appel d'offre réalisé dans un contexte moins porteur pour le championnat français. Ainsi, aux vues des difficultés financières rencontrées par l'environnement du football français et du produit vendu dégradé notamment à cause de l'absence de spectateurs dans les stades, la LFP a été contrainte d'accepter une offre d'Amazon bien moindre pour les mêmes lots remis à la vente. Ainsi, on est passé d'un montant de 780 millions d'euros avec l'attribution à Médiapro[155] contre seulement 250 millions d'euros sur l'attribution à Amazon[156], réduisant considérablement le montant de redistribution des droits audiovisuels des clubs français. Cela est d'autant plus pénalisant pour eux, que les budgets sont réalisés sur plusieurs années, du fait qu'un certain niveau de frais a été engagé, en lien avec les contrats des joueurs qui peuvent aller jusqu'à une durée de 5 ans, ayant pour conséquence une baisse importante des revenus des clubs à moyen terme avec des charges qui restent inchangées. Dans un championnat où les reversements liés aux droits audiovisuels représentent une part moins importante pour les clubs de TOP 14 par rapport à ceux de Ligue 1[157], les risques liés à une baisse drastique sont moindres mais restent tout de même réels et à ne pas négliger si des décisions telles que l'interdiction des matchs en soirée étaient prises.

D'autres éléments rentrant en compte dans le champ d'application de la C.C.C.P. qui sont supervisés durant l'instruction des différents dossiers au cours de la saison peuvent également mettre en difficulté les clubs professionnels. C'est le cas des associations supports et des entités juridiques du fait des liens économiques et juridiques avec la société sportive. Ces structures ont parfois une gestion indépendante de la société sportive mais peuvent pourtant impacter la situation financière des clubs professionnels. Selon l'appréciation de la C.C.C.P. si leur situation nette retraitée est négative elle vient même dégrader celle de la société sportive, augmentant dans le même temps le montant des garanties à fournir lorsque cela est nécessaire. Les clubs de rugby sont également visés par une autre menace grandissante propre à cette discipline, où de nombreux joueurs ou anciens joueurs se retournent contre leur club sur la mise en danger de leur santé liée notamment au sujet des commotions cérébrales. Les

[155] Eurosport, « *Droits TV – Ligue 1 – Du fiasco Mediapro à l'arrivée d'Amazon : les dates qui ont tout changé pour le foot français* »
[156] Autorité de la concurrence, « *Réattribution partielle des droits TV de la Ligue 1 de Football à Amazon : l'Autorité de la concurrence rejette les saisines du Groupe Canal + et de la société beIN Sports* »
[157] Sur la saison 2021/2022, les versements liés aux droits audiovisuels représentent 20 % des produits d'exploitation pour les clubs de TOP 14 contre 36 % pour les clubs de Ligue 1, malgré la baisse liée à Mediapro

dommages et intérêts versés suite à une éventuelle perte du procès peuvent alors atteindre des sommes conséquentes, et pourraient entraîner une augmentation considérable des charges sur un exercice sportif.

Ainsi, ces différents éléments mettent en évidence la vulnérabilité des clubs professionnels, et notamment ceux du rugby français. De nombreux facteurs externes ne dépendant pas de la gestion ou des choix des clubs professionnels peuvent alors fortement dégrader leur situation financière. Ces risques s'ajoutent à la montée en puissance de la présence des mécènes dans le sport ou encore des spécificités que l'on retrouve dans ce secteur s'accompagnant de potentielles dérives et pouvant alors remettre en cause l'avenir des clubs professionnels. C'est alors que les organes de contrôle de gestion dans le cadre de leurs missions peuvent intervenir et mettre en place de nouvelles mesures de régulation financière afin de limiter les faillites des clubs.

3.2 Différents leviers à activer pouvant renforcer la solidité financière des clubs et pérenniser l'avenir des compétitions

a. Un modèle économique à repenser

L'arrivée des mécènes dans les clubs professionnels semble être une tendance qui va continuer de s'accroître, où des recours à des financements extérieurs vont devenir de plus en plus indispensables pour certains afin de répondre aux exigences des organes de contrôle de gestion. Le « gendarme financier » n'a pas vocation à sanctionner ces pratiques qui font dorénavant parties du paysage du sport français mais peut tout du moins inciter à adopter des modèles économiques plus vertueux, et encourager les clubs à s'autofinancer grâce à leur activité.

Le rugby français connaît actuellement une période très favorable avec en point d'orgue l'organisation en France de la Coupe du monde à l'automne 2023 et la perspective des Jeux Olympiques 2024. De plus, les résultats positifs du XV de France permettent de ramener de nouveaux licenciés, d'augmenter les audiences et l'affluence dans les stades. A l'échelle européenne, les clubs français restent sur trois victoires dans les deux coupes d'Europe affirmant la domination du championnat français. La discipline bénéficie également d'une situation conjoncturelle favorable vis-à-vis des autres championnats français, et notamment de la Ligue 1, son principal concurrent. Suite à la faillite en France de Mediapro, dans un nouvel appel d'offre partiel, Amazon a alors récupéré des lots pour un montant largement inférieur à Canal + par rapport à l'appel d'offre initial. S'en est suivi plusieurs procès entre la LFP et le média français qui réclamait un nouvel appel d'offre pour l'ensemble des lots. Ces tensions ont alors indirectement été favorables à la LNR et son championnat du TOP 14, avec le choix affirmé de Canal + de mettre en avant cette compétition, notamment sur ses chaînes principales, au détriment de la Ligue 1. Ainsi, les droits audiovisuels du TOP 14 ont atteint des records jusqu'à 113,6 millions d'euros par saison sur la période 2023/2024 à 2026/2027. Cet accroissement des droits audiovisuels est l'opportunité pour la LNR de mettre en place des mesures de régulation, et inciter les clubs professionnels à se conformer aux exigences retenues.

Tout d'abord, il convient de proposer une définition d'un « club mécène » afin de cibler les éléments sur lesquels un axe de travail peut être mis en place. Il s'agit de l'apport de ressources qui n'ont pas de liens directs ou indirects avec les activités sportives, par des personnes physiques ou morales sans réelle volonté d'effectuer des investissements durables. On parle alors de « dopage financier », puisqu'à l'image du dopage utilisé sur des athlètes, ces techniques ont pour vocation principale « d'améliorer les compétences acquises et innées » au service de l'amélioration des performances[158]. On retient

[158] LEPETIT Christophe et BOUVET Patrice, « Du dopage au dopage financier », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. liv, n° 3, 2015, pages 39-56

principalement l'idée qu'un « club mécène » est une structure qui a recours à des injections massives de fonds. Un risque majeur qui découle de ce type de modèle économique est tout simplement un risque de faillite des clubs en cas de retrait des financeurs principaux. On peut alors isoler de cette analyse, les clubs ayant initialement recours à l'apport massif de financement extérieurs dans une volonté de s'inscrire sur du long terme et qui vont axer leur stratégie sur de l'investissement dans des structures afin d'accélérer leur développement. A terme, ces clubs seront alors en capacité de s'autofinancer, et leur pérennité ne sera pas remise en cause en cas de retrait des investisseurs initiaux.

C'est vers ce type de modèle économique qu'il semble nécessaire de se tourner et éviter la dépendance à outrance à une seule source de financement qui n'est pas en lien direct ou indirect avec l'activité du club. La LNR possède alors des droits audiovisuels suffisamment conséquents afin de mettre en place des critères incitatifs auprès des clubs avec des reversements qui pourraient être réalisés à la condition de répondre favorablement aux exigences. Ceux-ci pourraient alors être insérés dans le « *New Deal* », et augmenter le pourcentage lié au bloc des mesures incitatives. Ce bloc permet déjà de valoriser les investissements qui sont réalisés au niveau des centres de formation ou encore des infrastructures telles que les stades. Les versements effectués lors de la saison 2021/2022 sur ce bloc représentaient 12% du total pour le TOP 14 et 21% pour la PRO D2. Ce pourcentage pourrait alors être augmenté et soulignerait les efforts consentis par les clubs concernés à l'image du Racing 92. En effet, ce club qu'on pourrait initialement définir comme un « club mécène », a bénéficié d'un soutien financier important de leur président Jacky Lorenzetti. Ce dernier a notamment matérialisé son apport dans le club par l'investissement dans l'enceinte de Paris La Défense Arena et le centre de formation du Plessis-Robinson. L'homme d'affaires estime alors que le club a les outils nécessaires pour se pérenniser après son passage[159]. Par ce biais, la LNR peut alors répondre à son rôle d'inciter à se tourner vers des modèles économiques plus vertueux sans pour autant sanctionner les clubs faisant le choix d'être dépendant de financements extérieurs.

Toutefois ces critères incitatifs pourraient également être renforcés avec de nouvelles mesures liées à des critères financiers venant à encourager des modèles à économie réelle. Un travail doit alors être fait sur la structuration financière des clubs. Afin d'isoler les apports extérieurs à leur activité, il convient de s'intéresser aux produits d'exploitation. Toutefois, si on se réfère aux critères d'un « club mécène », celui-ci peut se retrouver en grande difficulté en cas de retrait de ses financeurs principaux. Cela peut donc être le cas, lorsque le soutient se matérialise par l'intermédiaire d'un partenariat conséquent. Pour autant, il ne se retrouverait donc pas dans les produits d'exploitation, et serait alors exclu de notre analyse. Néanmoins, du fait de la forte dépendance qu'un club pourrait avoir avec un partenaire, l'organe de contrôle de gestion traitant les critères retenus pourrait isoler le montant ciblé dans un produit exceptionnel. La difficulté réside alors de fixer un pourcentage à partir duquel on estime

[159] News Tank Sport, « Rugby / Racing 92 : "Il y a les outils pour vivre sans avoir besoin d'un mécène" (Jacky Lorenzetti) », publié le 07 avril 2022

qu'un club va être dépendant d'un partenaire. A partir de l'analyse des clubs LNR potentiellement concernés par cette situation, il en ressort des chiffres clés. On peut alors estimer qu'un partenaire sera prédominant lorsqu'il représentera 30% du total partenariat, et qu'il pèsera également plus de 18% par rapport au total des produits. En effet, un club peut avoir un faible partenariat et avoir un modèle économique fortement tourné vers la billetterie. Dans ce cas, malgré la possibilité qu'un seul partenaire représente plus de 30% du total partenariat du club, ce dernier ne semble pas en grande difficulté financière en cas de retrait de celui-ci. On peut alors identifier cinq clubs membres LNR[160] sur lesquels une partie du partenariat serait exclu du résultat d'exploitation. Par ce procédé, on obtiendrait alors un « produit d'exploitation retraité » qui serait en adéquation avec notre définition du « club mécène ».

Pour ce travail de critères incitatifs basé sur des aspects financiers, il est alors intéressant de se tourner vers le « Label Club » mis en place par la LNB encourageant les clubs à se structurer et se développer. Il permet d'accumuler des points sur différents domaines de leurs activités afin d'obtenir différents échelons de labellisation. Ainsi, certains ratios du volet « Structuration financière et budgétaire » peuvent s'adapter aux clubs LNR. Il peut également être intéressant d'en appliquer d'autres ne se trouvant pas dans le « Label Club » et qui seraient pertinents vis-à-vis de la réalité économique des clubs de rugby français :

- **Critère 1 : Rétribution joueurs / Produits d'exploitation retraités**

Intérêt : Ce ratio permet d'analyser le degré de risque pris par un club sur l'aspect sportif par rapport aux produits qu'il est en mesure de dégager par son activité courante.

Mise en application : Le nombre de points maximum distribué dans ce cas se trouverait pour les clubs se trouvant au pourcentage inférieur à 30%. Au contraire, ceux dépassant le pourcentage des 40% auraient un nombre de points nul.

Illustration : Afin d'avoir une idée concrète de la mise en application sur les clubs membres LNR, cinq clubs de TOP 14 dépasseraient ce pourcentage sur l'échéance du budget actualisé au 30 avril 2023, correspondant à des clubs fortement dépendant d'un partenaire ou des clubs identifiés comme « mécènes ». La médiane des clubs de TOP 14 est à un pourcentage assez élevé, avec 38%. Cela s'explique notamment par la forte proportion des clubs de cette division à solliciter des apports extérieurs. Les clubs avec le plus petit pourcentage représentent ceux à économie réelle, dont un seul descendrait en dessous des 30%, et pourrait prétendre au maximum de points.

Pour les clubs de PRO D2, la médiane se trouve à 34%, du fait des faibles « rétributions joueurs » que l'on retrouve dans cette division, avec de faibles écarts entre les différents clubs. Un se démarque avec un pourcentage atteignant les 50% du fait de sa très forte dépendance à un partenaire.

[160] Annexe XI

- **Critère 2 : Résultat d'exploitation retraité / Produits d'exploitation retraités**

Intérêt : Ce ratio permet d'analyser la profitabilité d'un club par rapport à son activité courante.

Mise en application : Le nombre de points maximum distribué dans ce cas se trouverait pour les clubs ayant un résultat d'exploitation positif, soit ceux qui ont au moins un pourcentage supérieur à 0% récompensant ceux pouvant s'autofinancer par leur activité courante. Au contraire, le nombre de points diminuerait progressivement jusqu'à atteindre 0 point à partir des -23%.

Illustration : Pour les clubs de TOP 14, cinq clubs peuvent prétendre au maximum de points sur l'échéance du budget actualisé au 30 avril 2023, correspondant encore une fois à ceux qui sont en économie réelle ou dans une stratégie de l'être à terme. Au contraire, cinq autres clubs de cette division ne pourraient prétendre à l'obtention de points du fait de leur forte dépendance à un mécène ou à un partenaire. Les différences de modèles économiques sont assez marquées au sein de l'élite du rugby français comme en témoigne la médiane qui se trouve à -15%.

Pour les clubs de PRO D2, encore une fois la donne est différente avec une médiane se situant à -8% avec des modèles économiques similaires. En effet, la deuxième division possède des exigences en termes de dépenses beaucoup moins élevées que les clubs se trouvant en TOP 14, ce qui se traduit dans ce ratio. Malgré cinq clubs dans cette division qui sont fortement dépendants de ressources extérieures ou qui connaissent des difficultés économiques, les autres se trouvent dans des pourcentages plutôt raisonnables permettant à la PRO D2 d'engranger en moyenne plus de points que le TOP 14.

- **Critère 3 : Structuration financière (Situation nette retraitée, résultat d'exploitation retraité, fonds de réserve)**

Intérêt : Ce critère permet d'évaluer la gestion financière appliquée par les clubs en fonction de leurs réserves. Il permet notamment de récompenser des clubs qui auraient une situation nette retraitée conséquente, mais avec une réserve du fait d'une tendance à utiliser les fonds propres pour combler les charges engagées sur une saison. A terme, ce type de club pourrait être dépendant d'un modèle économique a forte perte qui ne pourra plus être amorti par les fonds propres ou par un financement extérieur.

Mise en application : A travers ce critère, on peut retenir quatre niveaux de gestion financière :

- Gestion pérenne (15 points) : Clubs ayant une situation nette retraitée largement positive et un résultat d'exploitation retraité excédentaire
- Gestion acceptable (10 points) : Situation nette largement positive mais plusieurs exercices en déficit d'exploitation
- Gestion à surveiller (5 points) : Situation nette positive mais fonds de réserve pas constitué tout au long de l'exercice

- Gestion préoccupante (0 point) : Clubs ayant une situation nette retraitée négative

Illustration : A travers ce critère, on retrouverait quatre clubs de TOP 14 qui pourraient prétendre au maximum de points sur l'échéance du budget actualisé au 30 avril 2023. Pour les autres de cette division, on serait sur une gestion acceptable, c'est-à-dire plusieurs exercices en déficit d'exploitation, mais un soutien assez important des financements extérieurs afin d'être en situation nette retraitée largement positive. Un seul club pourrait être qualifié de « gestion à surveiller » sans pour autant être alarmant à court terme puisqu'il correspond à un club dépendant d'un mécène qui va rétablir le fonds de réserve au moment de la demande de limitation de « rétributions joueurs ». Toutefois, des questions légitimes pourraient se poser à propos de ce club en cas de retrait de leur président.

Pour les clubs de PRO D2, leur situation financière est plus précaire, et se retranscrit dans le nombre de points qui serait attribué. En effet, six clubs possèdent un fonds de réserve non constitué à l'échéance du budget actualisé au 30 avril 2023, dont un qui est dans une situation préoccupante puisqu'en situation nette retraitée négative. Cette situation au sein de la deuxième division peut notamment s'expliquer par la surface financière moindre des actionnaires et la difficulté à générer des revenus assez importants pour assumer les charges engagées. En ce sens, seulement deux clubs pourraient être qualifiés de « gestion pérenne », soit un historique de la division qui a la capacité de subvenir à ses besoins grâce à son activité courante et le deuxième qui possède un faible niveau de charges, et notamment le plus faible montant de « rétribution joueurs » de PRO D2.

Ces critères incitatifs pourraient également être renforcés par un volet ressources humaines afin de structurer les clubs. Le reversement LNR basé sur ce volet pourrait se faire au détriment de la base solidarité. Les clubs de TOP 14 possèdent des compétences nécessaires que ce soit au niveau sportif, médical ou administratif et ne seraient pas impactés par une baisse de la part solidarité au détriment du volet ressources humaines. En revanche, ce volet est destiné aux clubs promus en PRO D2 ou encore ceux faiblement structurés dans cette division afin de prétendre à ce montant de reversement LNR. Ils permettent à ces clubs de les inciter à se préparer aux exigences du niveau professionnel et apporter des compétences supplémentaires afin de réduire le risque sportif plutôt que maximiser le montant de « rétribution joueurs ».

A travers ces critères, un choix affirmé serait fait afin de cibler et mettre en avant les clubs en économie réelle. Par cet intermédiaire, la LNR réduirait les reversements des droits audiovisuels aux clubs « mécènes ». Ces derniers pourraient alors avoir une réflexion sur leur modèle économique et développer des sources de financement liées à leur activité courante. Cette stratégie pourrait également profiter à des clubs avec de faibles moyens, en adoptant une gestion pérenne au détriment d'une maximisation du risque avec de gros moyens alloués sur le montant de « rétribution joueurs » par rapport à leurs moyens. Ainsi, avec des clubs « mécènes » avec des moyens importants, parfois de manière disproportionnée par rapport à la concurrence, un rééquilibre serait alors établi grâce au poste de

reversements LNR. Néanmoins, les mécènes dans le sport français, et particulièrement dans le rugby doivent être considérés, où les organes de contrôle de gestion ont un rôle à jouer afin d'éviter des mauvaises surprises pour les clubs professionnels.

b. Des mesures de précaution sur les reprises de clubs et le changement d'actionnariat

Du fait de l'intérêt croissant du sport professionnel et des difficultés pour certains propriétaires à assumer les charges engagées dans les clubs, les projets de reprises se multiplient ces dernières années. Bien que ces reprises permettent de donner un nouveau virage à un club et de viser des grandes ambitions sportives comme cela a pu être le cas avec l'arrivée du fonds souverain qatari QSI au Paris Saint-Germain, cela peut aussi s'accompagner de grandes difficultés financières comme cela a été le cas pour les Girondins de Bordeaux suite à son rachat par le fonds américain King Street. L'intervention des organes de contrôle de gestion dans les projets de rachat est alors devenue une nécessité. C'est à travers la loi du 1er mars 2017 que cela s'est concrétisé, et qu'une nouvelle prérogative a été confiée sur « le contrôle et l'évaluation des projets d'achats, de cession et de changement d'actionnaires des sociétés sportives ». Les organes de contrôle de gestion des ligues professionnelles sont alors amenés à étudier la solvabilité des nouveaux actionnaires et leurs réelles intentions, puis d'apprécier les projets d'investissements, ainsi que la pérennité des montages économiques[161].

Chaque projet d'achats ou de changements d'actionnaires pourrait alors s'accompagner de la présentation d'un prévisionnel d'exploitation sur trois ans. A l'instar des méthodes appliquées lors de la validation du montant de « rétributions joueurs », la C.C.C.P. de l'A2R appliquerait des retraitements sur toute augmentation des revenus qui ne serait pas justifiée. Ainsi, une augmentation du partenariat devra s'accompagner par des contrats pluriannuels signés, et des augmentations de recettes de matchs devront être la conséquence d'un agrandissement de la capacité du stade avec prise en compte de la réalité actuelle des clubs sur l'affluence.

Toute augmentation non justifiée devra alors être compensée par une garantie du nouvel actionnaire ou par une augmentation de capital qui compensera tous les retraitements potentiels effectués. Comme vu précédemment, deux types de garanties sont acceptées. On retrouve la garantie simple renforcée et la garantie bancaire à première demande. Néanmoins, au vu des incertitudes qui s'accompagnent lors d'une reprise d'un club ou un changement d'actionnaire, la garantie bancaire à première demande serait alors exigée afin de couvrir les retraitements opérés par la C.C.C.P. En effet, particulièrement pour des repreneurs étrangers, les réelles intentions et la surface financière des nouveaux actionnaires peuvent poser des interrogations, avec parfois des montages juridiques complexes pouvant rendre difficile l'analyse des organes de contrôle de gestion. Par ces obligations,

[161] LEPETIT Christophe et BOUVET Patrice, « Du dopage au dopage financier », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. liv, n° 3, 2015, pages 39-56

l'apport d'une augmentation de capital en numéraire permettrait de lever le doute sur les intentions du nouvel actionnaire, et serait un élément rassurant sur la surface financière du repreneur avec un apport direct dans les fonds propres du club. De plus, la garantie bancaire à première demande viendrait couvrir l'incertitude du nouvel actionnaire par une banque qui se porterait garante en cas de retrait de celui-ci.

Cette nouvelle mesure permettrait alors de lutter contre les dépenses déraisonnées que l'on peut trouver lors d'une reprise, et qu'un nouvel actionnaire souhaite affirmer ses nouvelles ambitions en se montrant « agressif » sur le marché des mutations, et par un montant de « rétribution joueurs » élevé. Toutefois, si tel est le cas, les mesures exigées imposeraient une implication du repreneur de manière directe, et permettraient alors de couvrir toutes les incertitudes liées à une gestion comportant des risques. Malgré tout, comme nous avons pu voir, le secteur sportif se retrouve confronté à de nombreux facteurs externes pouvant dégrader la situation financière des clubs et qui ne sont pas anticipés. Ainsi, une mesure complémentaire permettrait d'apporter une solution à ce type de problématique.

c. Une caisse de garantie solidaire pour couvrir les imprévus

La LNR connaît un accroissement de ses droits audiovisuels du fait de la rentrée dans son nouveau contrat qui prend effet à partir de la saison 2023/2024, et qui sera actif durant quatre saisons. En plus de mettre à profit cette augmentation sur de nouveaux critères incitatifs afin de déclencher une réflexion sur les modèles économiques à privilégier, une caisse de garantie pourrait également être mise en place pour des difficultés imprévisibles collectives.

Cette caisse de garantie serait alors activée en cas de survenance d'un des risques potentiellement ciblés sur les facteurs externes pouvant fragiliser le secteur sportif et les clubs professionnels. Nous avons notamment pu constater lors de la crise sanitaire de la Covid-19 qu'un fort soutien de l'Etat a été nécessaire pour venir en aide aux clubs. La mise en place des PGE[162] a notamment permis de soulager à court terme les trésoreries des structures sportives, tout comme les exonérations de charges sociales ou les fonds de compensation de perte de billetterie ont permis de réduire des déficits qui auraient pu être radicaux. Néanmoins, cela met également en évidence la dépendance du sport professionnel à des fonds publics lorsque ce type de scénario « catastrophe » se produit, aide qui pourrait ne pas se renouveler face à des situations similaires. C'est également le rôle d'une ligue professionnelle de couvrir les risques auxquels peuvent être confrontés ses clubs membres via une caisse de garantie qui permettait d'amortir les conséquences comme cela a pu être le cas durant la crise sanitaire grâce à l'Etat. On pourrait ainsi alimenter cette caisse de garantie via les droits audiovisuels, avec un pourcentage reversé aux clubs au titre des versements LNR si elle n'a pas été activée durant la saison. A sa

[162] Prêt garanti par l'Etat : Dispositif exceptionnel de garanties créé par l'Etat permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises durant la crise sanitaire à faible taux d'intérêt

constitution, celle-ci serait alors augmentée de saison en saison et permettrait à terme de se prémunir de tout type de risques pouvant survenir.

De plus, comme nous avons pu l'aborder, les clubs d'une même compétition se retrouvent en situation de coopération économique. La défaillance d'un club pourrait alors avoir des répercussions sur l'ensemble des équipes engagées dans le même championnat. Ainsi, cette caisse de garantie pourrait également être sollicitée suite à un besoin individuel d'un club, qui aurait des échéances financières rapides à régler, et qui ne serait pas en mesure de le faire ni d'être soutenu par des banques. Cela semble être une nécessité d'autant plus qu'avec un marché des mutations en pleine expansion, cette créance pourrait être à destination d'un autre club du même championnat. A l'image de ce qui se fait en Bundesliga[163], les fonds utilisés seraient déduits du montant total initialement alloué à l'ensemble des clubs LNR. L'utilisation de la caisse de garantie par un club dans son individualité pouvant impacter le reste de la ligue, une obligation de remboursement échelonné sera alors exigée avec un paiement d'intérêt de manière à compenser le préjudice potentiellement subi. Si le club se trouve dans l'impossibilité de rembourser la somme due, la part de solidarité reversée dans le cadre des versement LNR serait alors gelée.

Cette mise en place viendrait alors rajouter une mesure de prudence complémentaire du fonds de réserve qui permet déjà de jouer un rôle « d'amortisseur » en cas de difficulté financière. La caisse de garantie apporterait alors un deuxième niveau de sécurité d'un point de vue individuel mais également collectif lors de la survenance d'un risque imprévu. Au même titre que la mise en place de critères incitatifs basés sur le modèle économique des clubs ou de l'évaluation de leur reprise par les organes de contrôle de gestion, la création de caisse de garantie se veut donc en réponse avec les risques ciblés pouvant particulièrement impacter les clubs et remettre en cause la pérennité du bon déroulement des compétitions, en particulier celles gérées par la LNR.

[163] CARIN Yann, « La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages

CONCLUSION

Les organes de contrôle de gestion dans le sport au sein des ligues professionnelles sont la conséquence d'une accélération considérable de l'économie de ce secteur vers la fin du XX^{e} siècle, entrainant de nombreux scandales financiers et des risques systémiques pouvant altérer le bon déroulement des différentes compétitions. Ils exercent alors une mission de régulation financière par délégation des fédérations sportives, qui sont elles-mêmes agréées par le ministère des Sports. Ces organismes s'attachent principalement au principe de solvabilité, en s'assurant que les clubs professionnels soient en mesure d'assumer l'ensemble de leurs dettes ou du moins que les actionnaires puissent combler les pertes si nécessaire.

Cette activité de régulation prend alors tout son sens dans un contexte économique tendu comme l'a été confronté le secteur sportif suite à la crise sanitaire de la Covid-19. En effet, la régulation exercée par les organes de contrôle de gestion n'est pas une résultante de la crise, mais celle-ci l'a rendu primordiale[164]. En effet, les conséquences entre les différentes ligues professionnelles en France ont été divergentes, mais pour toutes, l'activité des organes de contrôle de gestion ont permis de fixer un cadre à leurs clubs membres, et pouvoir continuer à exister malgré cette période d'incertitudes.

Les clubs de la LNR sont quant à eux confrontés à une forte régulation, avec comme mesure phare un Salary Cap permettant d'encadrer strictement la « rétribution joueurs », et limiter l'inflation de ce poste de charges. Les mesures mises en place par la C.C.C.P. ont également été fondamentales durant cette période de crise sanitaire, où toute demande de montant de « rétributions joueurs » doit s'accompagner de garanties suffisantes pour assurer la santé financière du club tout au long d'une saison sportive. Lorsque le niveau de revenus engendré par l'activité courante du club n'est pas suffisant, c'est les actionnaires qui doivent apporter des ressources complémentaires. La C.C.C.P. a la particularité d'avoir une forte présence auprès des clubs, lui permettant d'avoir une connaissance approfondie des différents dossiers, et pouvoir les traiter en tenant compte de tous les risques ciblés pouvant dégrader la situation financière. Ainsi, les garanties doivent également couvrir ces risques de manière à anticiper toutes les situations pouvant amener à de sévères complications. De plus, il est exigé aux clubs membres de la LNR de constituer un fonds de réserve à hauteur de 15% de leur montant de « rétribution joueurs » répondant une fois encore aux mesures de prudences auxquelles s'attachent la C.C.C.P.

De plus, les différents choix stratégiques de la LNR que ce soit au niveau de la redistribution des revenus liés aux droits audiovisuels ou encore sur le format de ses compétitions, permettent de conserver des championnats attractifs au niveau national. On assiste également à une domination du TOP 14 à l'échelle européenne, avec des résultats probants ces dernières années. En témoigne la bonne

[164] BROCARD Jean-François et BARGET Eric, « Crise économique et financière et sport professionnel en Europe », Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIV, 2015, pages 71 à 84

santé du rugby français, l'accord de droits audiovisuels entre la LNR et Canal + à hauteur de 113,6 millions d'euros par saison sur la période 2023/2024 à 2026/2027 permet à l'ensemble des acteurs gravitant autour de cet écosystème d'envisager l'avenir sereinement.

Toutefois, l'ensemble des mesures de régulation n'auraient pas été suffisantes dans cette période de sortie de crise sanitaire pour les clubs membres de la LNR, mais aussi pour l'ensemble des clubs professionnels en France sans une forte intervention de l'Etat. En effet, par l'intermédiaire des mesures de l'activité partielle, des exonérations de charges sociales, des fonds de compensation de perte de billetterie, ou encore des PGE, cette intervention fut décisive pour assurer la pérennité des clubs mais aussi celle des compétitions. C'est également révélateur de la fragilité à laquelle est confronté ce secteur, où de nombreux éléments peuvent venir dégrader la situation financière des clubs professionnels.

Ainsi, l'arrivée progressive des mécènes à la tête des clubs peuvent représenter à la fois une opportunité afin de développer l'activité de ces structures, mais à la fois une forte dépendance à des ressources extérieures. De plus, dans un secteur particulier, une méconnaissance des dirigeants peut entraîner de lourdes conséquences, pouvant remettre en cause la pérennité du club. De plus, avec les enjeux qui ne cessent de croître, on assiste à une maximisation du risque afin de maximiser les résultats sportifs. Ainsi, de par la dimension incertaine de la finalité d'une saison sportive, des objectifs non atteints peuvent entraîner une forte dégradation, d'autant plus dans un modèle sportif européen avec un système d'accession/relégation. Enfin, à l'image de la crise sanitaire de la Covid 19, le secteur sportif est exposé à de nombreux facteurs externes pouvant impacter de manière considérable la situation financière des clubs.

Pour répondre à ces défis, les organes de contrôle de gestion, et notamment la C.C.C.P., ont un rôle d'anticipation afin d'assurer la pérennité des clubs membres de la LNR, et des compétitions que la ligue organise. La mise en place de critères incitatifs visant à développer l'activité d'exploitation d'un club professionnel pourrait venir en réponse à l'arrivée croissante des mécènes à la tête de ce type de structure, et l'injection massive de fonds. Sans pour autant interdire cette pratique, ces mesures viseraient à développer l'activité courante des clubs par des investissements dans les structures ou dans le personnel administratif afin d'assurer une continuité malgré un retrait de l'investisseur à terme. De plus, des obligations en termes de garanties à apporter de manière à couvrir les incertitudes ciblées sur une durée de trois ans, permettraient de rassurer les différentes parties sur les intentions de nouveaux actionnaires, et obligeraient à ces derniers d'assumer une éventuelle maximisation du risque pour répondre à d'importantes ambitions sportives. Enfin, la mise en place d'une caisse de garantie solidaire alimentée grâce aux revenus des droits audiovisuels pourrait venir en aide aux clubs membres de la LNR en cas de la survenance d'un risque imprévisible, et qui impacterait l'ensemble d'un écosystème. De plus, cela pourrait également venir en aide à un club connaissant de fortes difficultés financières, afin

d’éviter un dépôt de bilan, qui aurait un impact sur l’ensemble des clubs engagés dans la même compétition.

En lien avec une volonté de développer les infrastructures des clubs, d’autres mesures pourraient venir en complément de celles proposées. Il serait alors pertinent de s’intéresser à la capacité d’autofinancement des clubs dans un contexte où de nombreuses mesures incitatives poussant à l’investissement sont mises en avant.

BIBLIOGRAPHIE

Articles académiques ou publications

- **ANDREFF Wladimir**, « *Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport* », Finance & Bien Commun, vol. n°26, 2007, pages 27-35
- **ANDREFF Wladimir**, « *Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel* », Revue économique, vol. 60, 2009, pages 591-633
- **BERGMANN Florent**, « *L'UEFA fait évoluer sa régulation financière* », Jurisport, n°231, juin 2022, page 10
- **BOURG Jean-François**, « *Les très hauts revenus des Superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques* », Revue d'économie politique, vol. 118 n°3, 2008, pages 375-394
- **BROCARD Jean-François et BARGET Eric**, « *Crise économique et financière et sport professionnel en Europe* », Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIV, 2015, pages 71 à 84
- **CARIN Yann**, « *La faillite des clubs français de football : un secteur spécifique* », Droit, Université de Limoges, 2019, 186 pages
- **CARIN Yann et TERRIEN Mickael**, « *Mort subite ? Trajectoires d'entrée dans la défaillance des clubs de football français* », La Revue des Sciences de Gestion, n°307-308, 2021, pages 15 à 24
- **DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe**, « *La régulation du sport professionnel en Europe : le fair-play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ?* », International Review on Sport and Violence, n°7, 2013, pages 74-89
- **DERMIT-RICHARD Nadine et DURAND Christophe**, « *Régulation financière des championnats de sport collectif : une révolution en marche en Europe ?* », Revue Européenne de Management du sport, n°25, 2009, pages 6-12
- **DERMIT-RICHARD Nadine et FRANCOIS Aurélien**, « *Le salary Cap, outil de régulation du sport professionnel ?* », Jurisport n°219, mai 2021, page 37
- **DERMIT-RICHARD Nadine, SCELLES Nicolas et EVRARD Barbara**, « *Gouvernance des clubs de football professionnels. Entre régulation et contrainte budgétaire* », Revue Française de gestion, vol. 279, 2019, pages 53-72
- **DERMIT-RICHARD Nadine**, « *Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur* », Staps, vol. 76, 2007, pages 91-106
- **FONTANEL Gautier**, « *Les transformations structurelles des clubs sportifs : Recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion* », Science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, 391 pages

- **GOUGUET Jean-Jacques et PRIMAULT Didier**, « *The French Exception* », Journal of Sports Economics, vol.7, 2006, pages 47-59
- **GROLLEAU Gilles et SALHI Salima**, « *L'externalité et la transaction environnementale les deux faces de la même pièce ?* », Economie rurale, n°311, 2009, pages 4-18
- **LAMARQUE Eric, PALARD Jean-Etienne, ERROTABEHERE Marc**, « *Chapitre 6. La gouvernance des clubs sportifs : un modèle à part ?* », Gestion en liberté, 2022, pages 127 à 156
- **LEPETIT Christophe et BOUVET Patrice**, « *Du dopage au dopage financier* », Reflets et perspectives de la vie économique, vol. liv, n° 3, 2015, pages 39-56
- **LEPETIT Christophe**, « *La Ligue 1 doublement fragilisée par la crise sanitaire et Mediapro* », Les chiffres clés du sport professionnel, Jurisport n°233, septembre 2022, pages 16 à 19
- **MIGNON Patrick**, « *L'argent du football* », Pouvoirs, vol. 101, 2002, pages 89-104
- **TOUCHAIS Lionel**, « *Contrôle et stratégie en situation d'incertitude : Le cas du sport spectacle* », Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, N°1, 2001, pages 215-237
- **TERRET Thierry**, « *Sport et mondialisation* (1975-2019) », Histoire du sport. Presses Universitaires de France, Chapitre IV, 2019, pages 85-105

Ouvrage

- **GAYANT Jean-Pascal**, « *Économie du sport* », Chapitre 2. Les ligues et l'économie des sports collectifs, Les Topos, Paris, Dunod, 2016, pages 35-63

Textes officiels

- Article L131-8 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 2 : Fédérations agrées
- Article L131-14 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
- Article L131-15 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
- Article L131-16 du Code du sport, Chapitre Ier : Fédérations sportives, Section 3 : Fédérations délégataires
- Article L132-1 du Code du sport, Chapitre II : Ligues professionnelles
- Article L132-2 du Code du sport, Chapitre II : Ligues professionnelles
- Article R141-5 du Code du sport, Partie réglementaire – Décrets, Chapitre 1er : Le Comité national olympique et sportif français, Section 2 : Mission de conciliation
- LNR, « *Guide des règles de distribution aux clubs de TOP 14 et PRO D2 - saison 2021/2022* »
- LNR, « *Statuts et règlements généraux 2022/2023* », pages 101, 106, 112, 138, 139, 159 et 362

- Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, article 17, modifiée par Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000, JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002
- Loi n°2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs, titre II : Mieux contrôler les flux financiers du sport professionnel et l'activité des agents sportifs, article 12

Jurisprudence

- **CE, 22 novembre 1974**, FIFAS c/ FFTT, recueil Lebon, n°89828

Etude ou rapport

- **Conduite par CDES/OLBIA et commandée par le CNOSF**, « *Le modèle économique des clubs sportifs fédérés : analyse et piste de développement* », Septembre 2020, page 35
- **Deloitte analysis**, *« Annual Review of Football Finance 2022 », août 2022, page 6*
- **Deloitte**, « *Deloitte Football Money League 2023* », 2023, section 5. Paris Saint-Germain
- **Ecofoot.fr**, « *Droits TV et le décrochage français* », juin 2021
- **LFP**, « *Rapport financier du football professionnel français saison 2018/2019* », page 22
- **LFP**, « *Rapport financier du football professionnel français saison 2021/2022* », pages 10, 12 et 16
- **LNB**, « *Annexes comptes individuels des clubs 2021-2022* », Elan Béarnais Pau-Lacq-Orthez
- **LNB**, « *Rapport DNCCGCP Saison 2018-2019* », page 13
- **LNB**, « *Rapport DNCCGCP Saison 2019-2020* », page 14
- **LNB**, « *Rapport DNCCGCP Saison 2020-2021* », page 19
- **LNH**, « *Rapport CNACG 2022* », page 28
- **LNR**, « *Rapport DNACG 2020* », page 27
- **LNR**, « *Rapport DNACG 2021* », page 45
- **LNR**, « *Rapport DNACG 2022* », pages 27, 136 et 137
- **LNR**, « *Rapport C.C.C.P. 2023* », pages 12, 13, 17, 36, 44, 56, 68, 124, 125 et 147
- **LNV**, « *Rapport DNACG 2020* », page 21

Reportage

- **M6**, « *L'affaire de la caisse noire* », Le glaive et la balance, 1991

Presse

- **Franceinfo**, « *Football : les clubs français attirent de plus en plus d'investisseurs étrangers* », VICHARD Thomas, publié le 9 mai 2023

- **France Bleu Limousin**, « *Guillaume Gouze, expert économique au CDES : "l'arrivée de Ian Osborne au CAB, ce n'est pas de la philanthropie"* », CHAILLOUX Mickaël, publié le 07 septembre 2022
- **L'Equipe**, « *Les salaires de la Ligue 1* », publié le 7 février 2020
- **L'Equipe**, « *David Otto (Pau-Lacq-Orthez) : "Il y a une incompréhension"* », LECOMTE Arnaud, publié le 29 juin 2022
- **L'Equipe**, « *Le sale air des salaires* », BERGOGNE Romain, publié le 20 octobre 2022
- **Les Echos**, « *Football : la moitié des clubs de Ligue 1 sous pavillon étranger* », DUVERT Yann, publié le 5 août 2022
- **Midi Olympique**, « *Cyclone sur les clubs anglais* », PREVOT Jérôme, publié le 23 octobre 2022
- **News Tank Sport**, « *Rugby / Racing 92 : "Il y a les outils pour vivre sans avoir besoin d'un mécène" (Jacky Lorenzetti)* », publié le 07 avril 2022

Ressource interne

- LNR, Simulation « *New Deal* », saison 2021/2022

Sitographie

- Autorité de la concurrence, « *Réattribution partielle des droits TV de la Ligue 1 de Football à Amazon : l'Autorité de la concurrence rejette les saisines du Groupe Canal + et de la société beIN Sports* », disponible sur : https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiques-de-presse/reattribution-partielle-des-droits-tv-de-la-ligue-1-de-football-amazon, consulté le 26 mars 2023
- Communiqué de presse, « *Les décisions du comité directeur 6 & 7 février 2023* », disponible sur : https://www.lnr.fr/sites/default/files/rd_cd_6_et_7_fevrier_2023.pdf, publié le 09 février 2023 et consulté le 01 avril 2023
- Communiqué de presse, « *TOP 14 : Les droits audiovisuels attribués à Canal+ pour les saisons 2023/2024 à 2026/2027* », disponible sur : https://www.lnr.fr/rugby-top-14/actualites-rugby-top-14/top-14-les-droits-audiovisuels-attribues-canal-pour-les-saisons, publié le 02 mars 2021 et consulté le 28 décembre 2022
- Communiqué de presse, « *Attribution de l'intégralité des droits audiovisuels de la PRO D2 et du Supersevens à Canal + pour 7 saisons à compter de 2020-2021* », disponible sur : https://www.lnr.fr/rugby-pro-d2/actualites-rugby-pro-d2/attribution-de-l-integralite-des-droits-audiovisuels-de-la-pro#:~:text=A%20l'issue%20de%20l,de%20la%20saison%202020%2F2021., publié le 29 juillet 2019 et consulté le 09 avril 2023

- Eurosport, « *Droits TV – Ligue 1 – Du fiasco Mediapro à l'arrivée d'Amazon : les dates qui ont tout changé pour le foot français* », disponible sur : https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2021-2022/droits-tv-ligue-1-du-fiasco-mediapro-a-l-arrivee-d-amazon-les-dates-qui-ont-tout-change-pour-le-foot_sto8431661/story.shtml, consulté le 26 mars 2023
- SportBuzzBusiness.fr, « *Droits TV – Canal+ s'offre le TOP 14 rugby jusqu'en 2023 pour 388 millions d'euros* », disponible sur https://www.sportbuzzbusiness.fr/top-14-droits-tv-canal-plus-rugby-2023-business-71454.html, publié le 13 mai 2016 et consulté le 09 avril 2023

LEXIQUE

A.2.R. : Autorité de Régulation du Rugby (ex DNACG), organe de contrôle de gestion cogéré par la FFR et la LNR, et placée sous la responsabilité de la FFR

Bundesliga : Première division allemande masculine de football

C.C.C.P. : Commission de Contrôle des Championnats professionnels

CNSCG : Commission Nationale de Suivi et Contrôle de Gestion (organe de contrôle de gestion du hockey sur glace)

DNCCGCP : Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion des Clubs Professionnels (organe de contrôle de gestion de la Ligue Nationale de Basket)

DNCG : Direction Nationale du Contrôle de Gestion (organe de contrôle de gestion du football)

FFR : Fédération Française de Rugby

Jeep® ÉLITE : Première division française masculine de basketball, nommée « Betclic Elite » depuis le 01 juillet 2021

LaLiga : Première division espagnole masculine de football

Ligue 1 : Première division française masculine de football

Ligue A Masculine : Première division française masculine de volleyball

LFP : Ligue de Football Professionnel qui comprend le championnat de Ligue 1 et Ligue 2

LNB : Ligue Nationale de Basket qui comprend le championnat de Betclic Elite et de PRO B

LNR : Ligue Nationale de Rugby qui comprend le championnat de TOP 14 et PRO D2

Premier League : Première division anglaise masculine de football

New Deal : Plan d'action structuré des reversements LNR reposant sur 4 priorités

Premiership : Première division anglaise masculine de rugby

PRO D2 : Deuxième division française masculine de rugby

RFU : Rugby Football Union, instance dirigeante anglaise qui comprend la Premiership

Serie A : Première division italienne masculine de football

Starligue : Première division française masculine de handball

TOP 14 : Première division française masculine de rugby

UEFA : Union des associations européennes de football (organisme chargé d'organiser les principales compétitions européennes entre sélections nationales et entre clubs)

TABLES DES ANNEXES

Annexe I : Répartition des droits audiovisuels de la saison 2021/2022 pour le TOP 14 et la PRO D2 selon les critères définis

Annexe II : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Contrôle de la situation financière de la saison en cours (partie 1)

Annexe III : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Contrôle de la cohérence du budget prévisionnel (partie 2)

Annexe IV : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Calcul de limitation du montant de « rétribution joueurs » (partie 3)

Annexe V : Extrait d'une fiche calcul « fonds propres » au 31 mai 2023 – Retraitement situation nette

Annexe VI : Extrait d'une fiche calcul « fonds propres » au 31 mai 2023 – Calcul du fonds de réserve

Annexe VII : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur le poste de « Rétribution joueurs » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

Annexe VIII : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur les postes de « Déplacements, Missions et Réceptions » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

Annexe IX : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur les postes de « Partenariat » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

Annexe X : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur le résultat net sur l'ensemble de la saison 2022/2023

Annexe XI : Analyse des clubs fortement dépendants d'un partenaire (chiffres à l'échéance du budget actualisé 30 avril 2023)

ANNEXES

Annexe I : Répartition des droits audiovisuels de la saison 2021/2022 pour le TOP 14 et la PRO D2 selon les critères définis

	TOP 14		PRO D2	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Solidarité	27 854 293	52%	20 236 490	66%
Méritocratie	16 458 814	31%	3 976 111	13%
Mesures incitatives	6 587 839	12%	6 512 166	21%
Programmation TV	2 500 000	5%		
Total New Deal	53 400 946	100%	30 724 767	100%
Coupe d'Europe	10 746 177			
Internationaux	7 176 300		125 100	
Prime montée /descente	1 000 000		1 800 000	
Total redistribution	72 323 423		32 649 867	

Source interne

Annexe II : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Contrôle de la situation financière de la saison en cours (partie 1)

	Club A			DATE DE LA FICHE :	**19/07/2022**
"rétribution joueurs" de référence 2021/2022		**7 400**	BA du 30 avril 2022		
				% d'augmentation	
Masse salariale 2022/2023		**8 950**	Budget - échéance du 31 mai 2022	21%	
Redevance 2022/2023		**0**	Budget - échéance du 31 mai 2022		
Total rétribution joueurs		8 950	Budget - échéance du 31 mai 2022	21%	
Fonds de réserve à 15% - **T1**		1 343	15% de la masse salariale		
Fonds de réserve actuel - **T2**		**2 300**	Fiche du 19 juillet 2022		
		0			
Fonds de réserve dérogatoire **- T3**	(T2 + a)	**2 300**			
% de constitution du fonds de réserve dérogatoire		**26%**			
Estimation du fonds de réserve		958	(+ = surplus et - = manque en fonds de réserve)		
(T3 - T1) / 1.5		0	Impact sur masse salariale budgétée		
Rétribution joueurs selon fonds de réserve - TOTAL **A :**		**8 950**			Partie 1

Source interne

Annexe III : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Contrôle de la cohérence du budget prévisionnel (partie 2)

Partenariat							
Budget actualisé au 30/04/2022 +30%	9 100		Budget actualisé du 30/04 - +30%	Hypothèse club promu			
Collectivités et échanges M/ses (-)	-500		Collectivités et échanges M/ses (-)				
à commenter	0		à commenter				
BASE DNACG 2021/2022	8 600		Budget actualisé du 30/04				
SPONSORING 2022/2023	9 500		Au budget prévisionnel				
Retr. spécifique DNACG 22/23 - échanges	-500		Collectivités et échanges M/ses (-)				
BASE DNACG 2022/2023	10 000		Hors Collectivités et échanges M/ses				
ECART SUR SPONSORING		-1 400					
Sponsoring justifié ou retenu		0					
Recettes de matches			Base 2018 - TOP 14				
Recettes matches championnat		-700	S22	1200	S23	1900	-700
Recettes matches championnat justifiées ou retenues		700	Base 2018 - TOP 14				
Abonnements		-600	S22	1400	S23	2000	-600
Abonnements justifiés ou retenus		600					
Prestations des collectivités		-50	S22	500	S23	550	-50
Prestations des collectivités justifiées ou retenues		50					
Divers éléments							
Subvention région		0	Remarques à prendre en compte :				
Subvention région		0	- Nouvelle tribune pour la saison 22/23				
Subvention dpt		0	(augmentation capacité stade +7 000)				
Subvention commune		0					
		0					
		0					
		0					
		0					
		0					
TOTAL RETRAITEMENTS - TOTAL **B**		-1 400					
PROFIT OU PERTE PREVISIONNEL - TOTAL **C**		20	budget 2022/2023				Partie 2

Source interne

Annexe IV : Exemple d'une fiche de limitation de « rétribution joueurs » d'un club promu en TOP 14 – Calcul de limitation du montant de « rétribution joueurs » (partie 3)

SURPLUS EN FONDS DE RESERVE - TOTAL **D**	958	
TOTAL RETRAITEMENT BUDGETAIRE - TOTAL **E**	-423	**B+C+D**
DIFFERENCE DE MASSE SALARIALE - TOTAL **F**	-282	**(E/1.5)**
LIMITATION RETRIBUTION JOUEURS **(A+F)**	**8 668**	**(A+F)**
DECISION LIMITATION RETRIBUTION JOUEURS	**8 668**	
DATE DE VALIDATION DE LA FICHE :	**19/07/2022**	

Partie 3

Source interne

Annexe V : Extrait d'une fiche calcul « fonds propres » au 31 mai 2023 – Retraitement situation nette

	1	2	3	4	5
	Définitif	BP	CR	BA	BP
	30/09/2021	30/05/2021	31/03/2022	30/04/2022	31/05/2022
Clôture	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2022	30/06/2022	30/06/2023
Retraitements s/situation nette :	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Effort construction	0	0	0	0	
Prêts aux joueurs non documentés	0	0	0	0	
Créances filiales > 150 jours	0	0	0	0	
Créances de plus de 150 jours	0	0	0	0	
Droits TV	0	0	0	0	
Risque de fiscalisation	0	0	0	0	
Risque sur avoirs 19/20 - Partenaires	0	0	0	0	
Risque sur avoirs 20/21 - Partenaires	0	0	0	0	
Fonds de soutien à la billetterie FSSP S1	0	0	0	0	
Fonds de soutien à la billetterie FSSP S2	0	0	0	0	-333
Exonération Charges URSSAF	0	0	0	0	
Aide au paiement URSSAF	142	142	0	0	
Risque avoir hospitalités	0	-1 068	0	0	
Sous réserve de vérification partenariat maintenu	0	651	0	0	
Reprise sur Avoir a établir saison 20/21 et 19/20	0	0	0	0	
Reprise clients	0	0	0	0	
Incertitudes partenariat: à trouver	0	0	-20	-20	
11 - TOTAL DES RETRAITEMENTS :	**142**	**-275**	**-20**	**-20**	**-333**

Source interne

Annexe VI : Extrait d'une fiche calcul « fonds propres » au 31 mai 2023 – Calcul du fonds de réserve

	1	2	3	4	5
	Définitif	**BP**	**CR**	**BA**	**BP**
	30/09/2021	**30/05/2021**	**31/03/2022**	**30/04/2022**	**31/05/2022**
Clôture	**30/06/2021**	**30/06/2022**	**30/06/2022**	**30/06/2022**	**30/06/2023**
Capital	800	800	800	900	900
Réserves et report à nouveau (+/-)	554	817	634	634	959
Résultat (+/-)	80	-250	541	325	-350
1 - SITUATION NETTE SASP	**1 434**	**1 367**	**1 975**	**1 859**	**1 509**
Fonds associatifs	0	0	0	0	0
Réserves et report à nouveau (+/-)	95	110	112	112	37
Résultat (+/-)	17	-15	-35	-75	10
2 - SITUATION NETTE ASSO	**112**	**95**	**77**	**37**	**47**
Titres SAS détenues par l'association support	-30	-30	-30	-30	-30
Provision s/URSSAF	0	0	0	0	0
Provision s/Redressement fiscal	0	0	0	0	0
C/C ou garantie bancaire au bénéfice de l'asso	0	0	0	0	0
A saisir	0	0	0	0	0
3 - SITUATION NETTE ASSO RETRAITEE (2)	**82**	**65**	**47**	**7**	**17**
4 - Garantie - association support	0	0	0	0	
5 - SITUATION NETTE ASSO RETRAITEE (3 + 4)	**82**	**65**	**47**	**7**	**17**
6 - Neutralisation Association support	-82	-65	-47	-7	-17
7 - SITUATIONS NETTES INTERMEDIAIRES (1 + 5 + 6)	**1 434**	**1 367**	**1 975**	**1 859**	**1 509**
8 - Quote par sur filiale 1	0	0	0	0	
9 - Quote par sur filiale 2	0	0	0	0	
10 - SITUATIONS NETTES INTERMEDIAIRES (7 + 8 + 9)	1 434	1 367	1 975	1 859	1 509
11 - TOTAL DES RETRAITEMENTS :	**142**	**-275**	**-20**	**-20**	**-333**
12 - SITUATION NETTE RETRAITEE (A)	**1 576**	**1 092**	**1 955**	**1 839**	**1 176**
Comptes courants bloqués (C)	0	0	0	0	0
Garantie sur la SAS versée (non compta.) (C)	0	0	0	0	0
FONDS PERMANENTS (D) = (12 + C)	**1 576**	**1 092**	**1 955**	**1 839**	**1 176**
Rétribution Joueurs	2 400	2 650	2 800	2 800	2 950
15% Besoin en fonds de réserve (E)	360	398	420	420	443
FONDS DE RESERVE (F) = (D-E) Manque (-) ou surplus (+)	**1 216**	**695**	**1 535**	**1 419**	**734**
% du fonds de réserve (à titre indicatif seulement)	66%	41%	70%	66%	40%

Source interne

Annexe VII : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur le poste de « Rétribution joueurs » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

	(2) BP N	(3) BA 30/10	(4) BA 15/02	(5) BA 30/04	Ecart (5 - 2)	'Evolution
⊞ TOTAL DE LA RETRIBUTION "JOUEURS" (SALAIRES ET REDEVANCES)	142 175	142 538	142 200	141 322	- 852	-1%

Source interne

Annexe VIII : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur les postes de « Déplacements, Missions et Réceptions » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

	(2) BP N	(3) BA 30/10	(4) BA 15/02	(5) BA 30/04	Ecart (5 - 2)	'Evolution
⊟ DEPLACEMENTS, MISSIONS ET RECEPTIONS	12 852	13 456	15 123	16 777	3 925	31%
625100 FRAIS DEPLACEMENTS MATCHS EXTERIEURS	5 282	5 692	6 568	7 208	1 926	36%
625110 FRAIS STAGE, MISES AU VERT, MATCHS DOMICILE	1 559	1 783	2 056	1 889	330	21%
625120 VOYAGES JOUEURS ET ENTRAINEURS (à l'étranger et hors compétition)	884	886	854	1 055	171	19%
625125 FRAIS DEPLACEMENTS DIRIGEANTS	189	195	180	194	5	3%
625126 FRAIS DE DEPLACEMENTS AUTRES SALARIES	489	554	494	557	68	14%
625130 INDEMNITES KM DES JOUEURS ET ENTRAINEURS	291	86	160	176	- 115	-39%
625135 INDEMNITES KM AUTRES SALARIES	231	199	261	308	77	33%
625500 FRAIS DE DEMENAGEMENT JOUEURS ET ENTRAINEURS	115	161	201	243	128	111%
625600 MISSIONS	323	483	783	1 237	914	283%
625700 RECEPTIONS (hors partenaires)	3 489	3 417	3 564	3 910	420	12%

Source interne

Annexe IX : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur les postes de « Partenariat » sur l'ensemble de la saison 2022/2023

	(2) BP N	(3) BA 30/10	(4) BA 15/02	(5) BA 30/04	Ecart (5 - 2)	'Evolution
⊟ PRODUITS DES ACTIVITES ANNEXES	184 122	185 909	183 508	183 101	- 1 022	-1%
708101 ABONNEMENTS VIP (hors collectivités)	13 668	14 281	12 710	11 856	- 1 813	-13%
708102 LOCATION LOGES ET PARKING (hors collectivités)	19 836	19 492	19 500	19 519	- 317	-2%
708200 PARTENARIAT COLLECTIVITES PUBLIQUES : REGION	1 781	1 582	1 528	1 527	- 254	-14%
708201 PARTENARIAT COLLECTIVITES PUBLIQUES : DEPARTEMENT	2 619	2 646	2 620	2 621	2	0%
708202 PARTENARIAT COLLECTIVITES PUBLIQUES : AGGLOMERATION	2 528	2 415	2 415	2 415	- 113	-4%
708203 PARTENARIAT COLLECTIVITES PUBLIQUES : COMMUNE	3 256	3 256	3 222	3 196	- 60	-2%
708301 PARTENARIAT - AFFICHAGE TERRAINS (hors collectivités)	21 572	20 274	20 211	19 048	- 2 524	-12%
708302 PARTENARIAT - EQUIPEMENTS (hors collectivités)	35 398	35 453	35 889	36 814	1 416	4%
708303 AUTRES PARTENARIATS (hors collectivités)	36 412	39 585	36 816	34 942	- 1 470	-4%
708350 DIVERS FRAIS TECHNIQUES REFACTURES SUR PARTENARIAT	162	141	146	62	- 100	-62%
708380 PUBLICITES DIVERSES	1 030	1 091	1 483	992	- 38	-4%
708390 PORTS ET FRAIS ACCESSOIRES FACTURES	115	115	119	139	24	21%
708400 PARTENARIAT - HOSPITALITES (hors collectivités)	45 744	45 578	46 850	49 968	4 224	9%

Source interne

Annexe X : Extrait du tableau de comparatif pour les clubs de TOP 14 sur le résultat net sur l'ensemble de la saison 2022/2023

	(2) BP N	(3) BA 30/10	(4) BA 15/02	(5) BA 30/04	Ecart (5 - 2)	'Evolution
⊞ Résultat d'exploitation :	- 54 991	- 52 884	- 60 529	- 60 094	- 5 103	9%
⊞ Résultat financier :	- 935	- 824	- 611	- 1 141	- 206	22%
⊞ Résultat exceptionnel :	27 362	22 231	27 828	22 813	- 4 549	-17%
⊞ Impôt sur les bénéfices :	- 2 296	- 2 484	- 2 457	- 2 253	43	-2%
⊞ Résultat net comptable :	- 26 269	- 28 993	- 30 855	- 36 170	- 9 901	38%

Source interne

Annexe XI : Analyse des clubs LNB fortement dépendants d'un partenaire (chiffres à l'échéance du budget actualisé 30 avril 2023)

Club	Total partenariat	Soutien patenaire principal	% / Total partenriat	Total produits	% / Total produits
Club 1	7 677	3 000	39%	11 735	26%
Club 2	13 506	4 985	37%	25 096	20%
Club 3	12 787	6 000	47%	24 072	25%
Club 4	10 469	3 375	32%	18 624	18%
Club 5	8 266	5 000	60%	12 441	40%

Source interne

TABLE DES MATIERES

Introduction 1

Revue de la littérature 4

1. Eléments de cadrage des organes de contrôle de gestion dans les instances sportives 6

1.1 Evolutions économiques et interventions législatives imposant la mise en place des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles 6

a. Des événements qui ont poussé les autorités à agir 6

b. Une mise en place motivée par des questions d'interdépendance 8

c. Un besoin de régulation en faveur du développement des ligues et des clubs 9

1.2 Fonctionnement et principes des organes de contrôle de gestion au sein des ligues professionnelles 11

a. Ligues professionnelles, organismes exerçant par subdélégation des fédérations 11

b. Mode de fonctionnement (cas de la C.C.C.P. de l'A.2.R.) 12

c. Grands principes des organes de contrôle de gestion 14

2. Un fonctionnement qui a permis d'amortir la crise économique de la Covid-19 – le cas de la C.C.C.P. de l'A.2.R. 17

2.1 Conséquences de la crise économique du Covid-19 17

a. Cas des clubs de Ligue 1, un modèle économique qui a fragilisé la situation financière des clubs 17

b. Cas des sports de salle (volleyball, handball et basketball), modèles économiques qui ont permis d'affronter une telle crise 20

c. Cas du rugby, une situation qui a partiellement fragilisé les clubs 22

2.2 Une régulation sportive et économique qui a permis d'empêcher les faillites des clubs de rugby français 24

a. Une régulation économique à travers le « Salary Cap » du TOP 14 24

b. Une régulation économique au niveau de la redistribution des droits audiovisuels favorisant le développement des clubs 26

c. Une liberté dans la régulation sportive 28

2.3 Une régulation financière tournée vers la solidité des clubs 31

a. Une mise en place régulière d'échéances budgétaires 31

b. Une validation de « rétribution joueurs » reposant sur plusieurs éléments 33

c. Un fonds de réserve comme mesure centrale de régulation financière 36

3. Solidité financière des clubs : Un avenir qui comporte des risques 39

3.1 Des modèles économiques à risque s'exposant à d'éventuelles difficultés 39

a. Des mécènes de plus en plus présents 39

b. La particularité du secteur sportif : une dimension à prendre en compte 42

c. Un environnement pris en otage par des facteurs externes 45

3.2 Différents leviers à activer pouvant renforcer la solidité financière des clubs et pérenniser l'avenir des compétitions 49

a. Un modèle économique à repenser 49

b. Des mesures de précaution sur les reprises de clubs et le changement d'actionnariat 54

c. Une caisse de garantie solidaire pour couvrir les imprévus 55

Conclusion 57

Bibliographie 60

Lexique 65

Tables des annexes 66

Annexes 67

Table des matières 73