

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

DE LA LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL  
SAISON 2008/2009



# INTRODUCTION

**2008/2009, une saison "charnière" pour un football professionnel français qui désormais devra faire face à des difficultés annoncées.**

Je retiendrai deux idées principales pour illustrer cette saison :

- Un résultat net des clubs dans le rouge et un "acharnement" anti-football,
- Un football professionnel vertueux, prudent, mais non dénué d'ambitions.

**Alors que les comptes sont dans le rouge, le football professionnel doit faire face à des attaques aussi injustes qu'incompréhensibles**

Le football professionnel a rencontré, cette saison 2008/2009, des difficultés qui sont tout à la fois la traduction d'un environnement national et international fragilisé par la crise, mais aussi la conséquence d'un acharnement que je ne peux que déplorer.

## **Des comptes dans le rouge :**

Le résultat net des clubs pour la Ligue 1 et la Ligue 2, bénéficiaire pendant, respectivement 3 et 4 saisons consécutives, vient de connaître un déficit de 34 M€ (et pour être encore plus précis, une perte en fait de 57 M€ si l'on observe ce chiffre avant les abandons de créances !). Ce résultat est la conséquence de plusieurs causes et notamment :

- Un tassement du sponsoring;
- Un désengagement progressif des collectivités

locales;

- Des dettes financières désormais en légère augmentation;

- Et essentiellement, un marché des transferts en perte de vitesse compte tenu du fort ralentissement de la demande des acheteurs étrangers.



## **Un acharnement contre le football et le sport professionnels :**

Malgré les rapports Besson et Seguin invitant à une modernisation et à une meilleure compétitivité, je ne peux que déplorer une succession de décisions ou de prises de positions hostiles au sport professionnel : suppression du DIC, alors que celui-ci venait à peine d'être réformé pour 3 saisons, tentatives d'augmentation de la taxe Buffet, de remise en cause du régime des impatriés, augmentation du taux collectif accident du travail et du forfait social, sans compter l'avis déroutant de l'Autorité de la concurrence du 7 juillet 2009, qui aboutirait, s'il est suivi, à détruire la concurrence entre acheteurs de droits...

## Un football vertueux, prudent mais pas sans ambitions !

Quelques coups de projecteurs :

Le football français est géré encore cette saison avec **transparence** et avec **prudence mais pas sans ambitions** !

- Je salue tout d'abord une démarche de **transparence** et de sincérité engagée depuis 7 saisons consécutives. Tous les clubs professionnels, une fois de plus, dans une démarche volontaire, unique en Europe, ont publié leurs résultats individuels. Cette vertu fait enfin école : lors de son congrès de juin 2009, la FIFA en a fait l'un de ses points forts ; le Président de l'UEFA, Michel Platini, le 2 juillet à Vilnius, a proposé le schéma du "Fair-Play Financier", inspiré du modèle français, que j'avais présenté en novembre 2008 devant les ministres européens des Sports à Biarritz.
- Au cours de la saison 2008/2009, **le chiffre d'affaires** cumulé des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 **poursuit sa progression** au-delà du milliard d'euros et atteint 1,276 milliard d'euros (contre 1,211 la saison précédente et 1,178 milliard d'euros en 2006/2007).
- Tout en maintenant globalement la masse salariale avec une progression d'à peine 3% d'une saison sur l'autre, les présidents de clubs ont fait preuve de **prudence** sans pour autant manquer **d'audace** ! En effet, le mercato d'été qui finissait le 1<sup>er</sup> septembre 2008 a enregistré un niveau d'investissement record avec 205 M€ (Ligue 1 + Ligue 2), soit 30 % de plus qu'en 2005 avec pour ambition de garder les meilleurs joueurs mais également de faire venir et revenir des stars internationales.
- Je note, non sans une certaine satisfaction, que **les produits hors mutation progressent**. Ainsi les **recettes de billetterie** passent de 157 M€ à 177 M€, soit une progression de 12 %. Ceci

confirme autant l'intérêt populaire pour le football que la capacité des clubs à diversifier leurs ressources.

- Au titre des fiertés légitimes, je dois souligner **une solidarité renouvelée en faveur du sport amateur**, avec un montant de 61,6 M€ : dont 34,6 au titre de la taxe Buffet qui alimente en partie le CNDS, 22 M€ dans le cadre du protocole financier entre la LFP et la FFF et 5 M€ en contributions directes des clubs notamment en faveur de la formation.
- **Une volonté de produire un spectacle de qualité** : le 4 août 2008, les acteurs du jeu (capitaines, entraîneurs, arbitres), à l'initiative du DTN ont montré leur volonté commune de préparer au mieux la saison 2008/2009 et d'améliorer la qualité du spectacle. Une charte signée à l'issue de cette concertation est venue pérenniser la démarche.
- **La bonne santé des comptes de la LFP elle-même** est à nouveau confirmée : les produits distribués aux clubs atteignent la somme record de 615,3 M€. A titre de comparaison, ils étaient de 604,6 M€ en 2007/2008 (et de 370,8 M€ en 2004/2005).
- La vente de nos droits à **l'international** a doublé en un an, passant de 8,7 M€ à 17,6 M€.
- La saison 2008/2009 voit l'arrivée du **ballon unique et officiel**, gage de qualité et d'équité, pour l'ensemble des compétitions de Ligue 1 et de Ligue 2.
- Et enfin, nos championnats de Ligue 1 et de Ligue 2 demeurent les feuillets préférés des français avec, par rapport à la saison passée, une hausse de 22 % pour **l'audience** du match du dimanche soir de Ligue 1 et + 25 % pour la Ligue 2. Quant aux **affluences**, elles sont en progression avec un taux de remplissage record de 75 % pour la Ligue 1 et un niveau en progression pour la Ligue 2.

Frédéric THIRIEZ  
Président de la Ligue de Football Professionnel

## Le ciel s'assombrit

La situation est inquiétante.

Après trois saisons consécutives durant lesquelles le football professionnel français a affiché une belle santé financière dans un contexte de rude concurrence, la saison 2008/2009 est marquée par **une dégradation de nos résultats**.

La crise est passée par là.

Elle se traduit par un tassement des ressources en matière de sponsoring et surtout par un recul des opérations de mutations qui sont devenues une des composantes importantes de la structure financière des clubs. Ces derniers, grâce notamment à leurs résultats financiers antérieurs, ont continué d'investir pour faire face à la concurrence et préserver leur compétitivité. Mais, dans un marché international affecté par la crise, nos clubs ont trouvé moins d'opportunité de ventes ce qui explique le déséquilibre de la balance transferts.

Dans ce contexte difficile, **il faut d'autant plus souligner la poursuite de la croissance des revenus tirés de la billetterie**, signe de la qualité de l'offre proposée par les clubs et de leurs efforts de diversification. Sans surprise les droits audiovisuels, pilier de l'économie du football, restent la principale ressource.

Côté charges, assez naturellement, l'investissement "joueurs" se traduit par une hausse maîtrisée de la masse salariale.

Comme on le constate, et dans le droit fil des commentaires que je faisais ici même sur les résultats de la saison 2007/2008, les équilibres du football français sont particulièrement fragiles et liés en grande partie aux variations de l'économie nationale mais tout autant aux conséquences de

l'internationalisation de l'interdépendance financière entre les clubs vivant de plus en plus dans un environnement mondialisé.



Cette situation plaide plus encore pour **la mise en place de systèmes de régulation**

internationale permettant d'encadrer le développement du football. De ce point de vue, on peut se réjouir que les signes positifs envoyés lors de la Présidence française de l'Union européenne sur la création d'une "DNCG européenne" aient trouvé une première traduction dans le lancement du "Fair-Play Financier" par l'UEFA.

Dans l'attente des effets positifs de ce dispositif, les perspectives pour la saison en cours sont inquiétantes à plusieurs titres.

Tout d'abord, il y a de forts risques que la situation économique de nos clubs non seulement ne s'améliore pas en 2009/2010 mais qu'au contraire elle se dégrade à nouveau en raison du climat économique général qui touche les supporters comme les entreprises partenaires. Le retour de la croissance sera là comme ailleurs un élément déterminant du rétablissement de l'équilibre financier de nos clubs.

L'inquiétude porte aussi sur le gel de toutes **les réformes indispensables pour le football français**. La fin de l'année 2008 avait été placée sous le signe du constat partagé de la nécessité d'engager le football de clubs dans la voie de la réforme. Les rapports de Messieurs Eric Besson,

*“Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français”* et Philippe Seguin *“Grands Stades Euros 2016”* mettaient en lumière la prise de conscience des pouvoirs publics des difficultés rencontrées par les clubs professionnels français et entendaient apporter des réponses positives à celles-ci. De son côté, Monsieur le secrétaire d'Etat chargé des Sports, Bernard Laporte, affichait clairement également sa volonté de mettre en œuvre plusieurs recommandations des rapports Besson et Seguin dans le cadre des 10 priorités qui composaient la réforme qu'il entendait mener pour la compétitivité du sport français.

Malheureusement, un an après ces rapports et annonces, aucune recommandation du rapport Besson n'a vu le jour et les 10 priorités fixées par l'ancien secrétaire d'Etat chargé des sports sont tombées aux oubliettes ! **La modernisation du sport professionnel attendra. Mais à force d'attendre, il pourrait un jour être trop tard.**

D'autant que loin de réformer, le gouvernement a décidé d'alourdir massivement les charges des clubs : suppression du DIC (qui avait été pérennisé l'année dernière !), doublement du forfait social mis en place l'année dernière (2% pour 2009 et donc 4% pour 2010), hausse de plus de 20% du taux collectif accident du travail, réforme de la formation professionnelle, imposition des indemnités journalières de sécurité sociale... Comme si tout cela ne suffisait pas, le ministre de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités Locales, Monsieur Brice Hortefeux, vient d'annoncer la volonté d'augmenter significativement la facturation aux clubs des frais de police lors de l'organisation des matches.

Ainsi, **le football professionnel et nos clubs sont en grand danger** et les résultats financiers de cette saison 2008/2009 risquent de

n'être que les prémices de ce que seront les résultats de la saison 2009/2010 au moment même où nos clubs brillent comme jamais sur la scène européenne !

Le gouvernement et les pouvoirs publics doivent prendre conscience de ces difficultés dans une période où ils disent **soutenir les PME (que sont les clubs professionnels de football !)** pour ne pas transformer le rapport de Monsieur Besson *“Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français”*, qui devait être un rapport fondateur pour la performance de nos clubs, en *“disparition de la compétitivité des clubs professionnels de football français”*.

Le Président de la République, en annonçant un financement des stades de l'Euro 2016 qui ne soit plus lié au succès de la candidature française et en revenant sur le projet de hausse de la taxe Buffet, a heureusement donné des signes positifs au moment où le ciel s'assombrit. Nous en attendons d'autres pour envisager l'avenir avec plus de sérénité.

Jean-Pierre LOUVEL  
Président de l'UCPF

## LIGUE 1 + LIGUE 2

- 304 millions € de pertes hors mutation contre 253 l'an dernier
- 257 millions € de profits sur mutation contre 299 l'an dernier
- 30 millions € de pertes contre 33 de profits l'an dernier
- 352 millions d'actif incorporel joueurs face à 380 millions de fonds propres

L'exercice 2008/09 n'est pas un bon cru pour le football français comme le montrent les chiffres ci-dessus. Le mercato de l'été 2009 a connu un net ralentissement par rapport à l'année précédente, ce qui nous ramène aux années "sages" 2002 à 2005. Les mutations franco-françaises ont chuté de 26% et pour les transactions avec les clubs étrangers, les arrivées en nombre de joueurs ont baissé de 18% et de 22% en nombre de départs. Comme prévu, on a assisté à une baisse des prix, surtout des joueurs dont les indemnités de mutation se situent entre 1,5 et 10 millions, les stars (indemnités supérieures à 10 millions) étant toujours très recherchés, faisant passer le montant moyen des transactions de 2,3 millions à 3 millions.

Cette introduction a pour intérêt une fois de plus de souligner la fragilité des recettes mutation et l'importance pour les clubs à la fois d'augmenter leurs recettes hors mutation et de les rendre plus stables sur le moyen terme.

La Commission est dans son rôle lorsqu'elle souligne l'importance des risques et engagements que les clubs ont accumulés au fil des trois ou quatre dernières années au titre des mutations et qui, en période de crise, risquent de se retourner contre eux. Avec des incorporels de plus de 350 millions, à comparer aux fonds propres de 380 millions, et un résultat hors mutation déficitaire de plus de 300 millions laissant une perte nette de 30 millions.

Beaucoup de clubs ressentent l'urgence de rééquilibrer les sources de revenus, de faire payer au

spectateur le vrai prix, à condition bien sûr d'offrir un vrai spectacle dans un vrai confort en lui offrant la palette complète des services dans le stade et autour du stade. Sinon le foot français continuera à être le sous-traitant formateur d'autres pays

avec peu de marge de manœuvre. Pour refléter l'évolution du modèle de fonctionnement des clubs multiactivité dans lequel le stade joue un rôle moteur, mais où c'est la relation client (spectateur) qui prime et se décline sous des offres commerciales diverses, il a été décidé de consolider les holdings dédiées (OL Groupe puis d'autres plus tard) et leurs filles qui portent d'autres activités (merchandising) qui, soit complètent la palette des recettes d'un club de football professionnel soit confortent en terme de solvabilité les actifs des SASP.

Dans ce contexte, le programme Grands Stades est vital pour le devenir du football professionnel en France avec pour objectif d'augmenter de manière sensible les recettes "sur les lieux du stade" ou "jour de match" comme le disent les Anglais. Le coût du programme est à la mesure des recettes que l'on peut en attendre : 2,1 milliards pour les 13 stades construits ou rénovés éligibles au projet UEFA EURO 2016. Mais, même sans l'EURO 2016, ce programme est nécessaire à l'équilibre



des comptes des clubs de football, et nécessite un engagement fort des collectivités, souvent seules capables d'investir à "risque" sur des projets de cette nature, sans répercuter un coût du risque et donc un coût d'utilisation du stade trop élevé sur le club.

Entre temps, il faut prendre des mesures plus immédiates destinées à rétablir les équilibres d'exploitation par une réduction de la masse salariale, particulièrement la part fixe. Celle-ci a augmenté de manière sensible à nouveau en 2009/10 sans doute du fait de l'arrivée en France de joueurs de renom au dernier mercato et par le maintien en France de joueurs qui en d'autres temps seraient partis à l'étranger. Cette politique des clubs est certes salubre pour élever la qualité du championnat français et augmenter ainsi les recettes hors mutation. Mais d'autres moyens existent pour minorer le coût fixe de l'équipe, soit en payant moins chers les mutations "moyennes", soit en élevant la part variable qui reste trop faible (14% en moyenne L1 et L2 /joueurs pro), soit en réduisant l'effectif pro comme le souhaitent beaucoup de Présidents.

Notre Commission, renouvelée dans sa composition en juillet dernier, est décidée à poursuivre sa mission de contrôle juridique et financier des clubs en toute indépendance. Cette mission se décline en trois volets dont les objectifs, dans le contexte du football d'aujourd'hui, peuvent se résumer de la manière suivante :

- nous assurer de la pérennité des clubs sur l'horizon des compétitions dans lesquelles ces clubs sont engagés et au delà car un horizon d'un an dans le football n'a pas de sens;
- vérifier l'équité des compétitions pour que chacun dépense selon ses moyens;
- communiquer et agir au niveau de l'ensemble des clubs dans nos domaines de compétence, en liai-

son avec la Ligue et les familles du football (UCPF pour les aspects financiers).

Nous sommes conscients des difficultés rencontrées par beaucoup de clubs du fait de la conjoncture, mais nous avons la ferme conviction que plus tôt un constat est dressé et un plan de redressement préparé et validé par notre Commission, plus facile sera la sortie de crise pour les clubs concernés. Nous sommes prêts à composer sur les modalités, mais pas sur l'objectif final de nos actions (pérennité/équité). C'est d'ailleurs ce que nous avons toujours fait au sein de cette Commission au statut si particulier, en tout cas depuis que j'ai l'honneur d'en faire partie c'est à dire presque depuis sa création.

Richard OLIVIER  
Président de la DNCG

# SOMMAIRE

---



## 01

UN DÉVELOPPEMENT  
INTERNATIONAL QUI  
S'INTENSIFIE

---

10

## 02

L'EURO 2016 : UN  
ACCÉLÉRATEUR  
DES PROJETS DE  
STADES EN  
FRANCE

---

20

## 03

COMME LE  
SOUHAITAIT LA LFP,  
L'UEFA ADOPTE  
LE PRINCIPE DU  
FAIR-PLAY FINANCIER

---

28





# 04

LE BILAN DES  
COMPÉTITIONS

36



# 05

LA LFP MODERNISE  
SES STATUTS

50



# 06

UN BILAN FINANCIER  
CONTRASTÉ

54

# 01

---

## UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL QUI S'INTENSIFIE

- 1.1 LE TROPHÉE DES CHAMPIONS AU CANADA :  
UNE PREMIÈRE RÉUSSIE** 12
- 1.2 LES DROITS AUDIOVISUELS :  
LA LIGUE S'EXPORTE MIEUX** 14
- 1.3 UNE PRÉSENCE RENFORCÉE  
DANS LES SALONS INTERNATIONAUX** 16
- 1.4 LA LIGUE 1 À L'HEURE AFRICAINE** 18





# 1.1 LE TROPHÉE DES CHAMPIONS AU CANADA : UNE PREMIÈRE RÉUSSIE

Traditionnel grand rendez-vous pour l'ouverture de la nouvelle saison depuis 1995, le Trophée des Champions s'est donné pour objectif de promouvoir le football français à l'étranger. Après une large consultation et plusieurs dossiers reçus, la ville de Montréal a été choisie. La volonté d'aller vers de nouveaux marchés, et la proximité francophone avec le Québec ont convaincu la LFP d'organiser le Trophée des Champions 2009 à Montréal, porte d'entrée idéale vers le continent nord-américain où le "soccer" connaît une expansion sans précédent ces dernières années.

L'organisation de l'événement a été réalisée conjointement par la LFP et le club de football de l'Impact de Montréal. Né en 1993 et dirigé par Joey Saputo, l'Impact de Montréal a pour ambition de développer la pratique et l'engouement pour le football au Québec. Champion du Canada en 2008, champion de l'USL en 2009, postulant déclaré à la MLS dans les prochaines années, l'Impact de Montréal dispute l'ensemble de ses matches devant un stade comble, traduisant la passion croissante du public québécois pour le football. Dès lors, il y avait une convergence de vues entre

l'Impact de Montréal et la LFP pour faire disputer un événement footballistique officiel à Montréal.

La 14<sup>e</sup> édition du Trophée des Champions s'est donc disputée au Stade Olympique de Montréal le 25 Juillet 2009, mettant aux prises le champion de France 2009 - les Girondins de Bordeaux - au vainqueur de la Coupe de France 2009 - l'En Avant Guingamp. Cette enceinte avait la double particularité d'avoir un toit fermé et une pelouse synthétique, ce qui représentait une première officielle pour un match officiel français. A cette occasion, le record d'affluence absolu de la compétition a été battu, avec un total de 34 068 spectateurs (dont 32 581 places payantes).

Les Girondins de Bordeaux l'ont emporté sur le score de 2 buts à 0, à l'issue d'une rencontre plaisante et disputée sous les "ola" d'une foule très familiale.

En France, le match a été diffusé en direct gratuitement sur la TNT par Direct 8. Après avoir acquis les droits de l'Equipe de France Espoirs auprès de la FFF, des championnats d'Europe Espoirs auprès de l'UEFA et avoir diffusé de nombreux matches de Coupes d'Europe, cette chaîne de la TNT a confirmé à cette occasion son ambition dans le paysage des droits audiovisuels sportifs.

Au Canada, le Trophée des Champions a bénéficié d'une couverture exceptionnelle. Le match a été retransmis en direct sur la chaîne publique Radio-Canada, avec une prise d'antenne une heure avant le coup d'envoi.

Le Trophée des Champions a été également diffusé par TV5 Monde, première chaîne mondiale de télévision en langue française, reçue par 190 millions de foyers dans plus de 200 pays. De nombreux autres diffuseurs ont complété la diffusion

planétaire de ce match : Tyx Sports en Argentine, Al Jazeera Sports dans tout le monde arabe, Multi TV au Ghana, SATV au Nigéria, Sport Ro en Roumanie, TRK Football en Ukraine, Nova Sports en Grèce, etc.



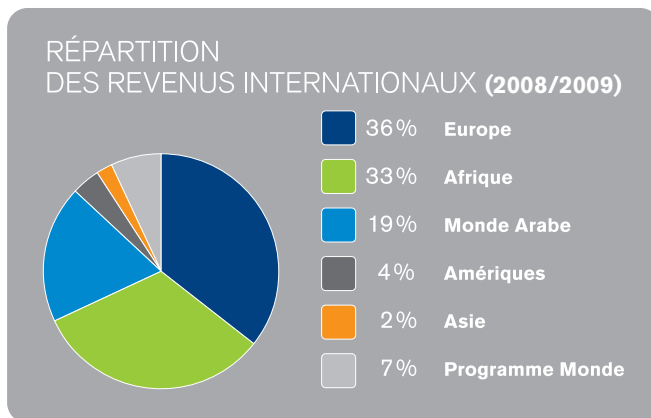
Cette grande première pour un Trophée des Champions délocalisé, qui fut un véritable succès, a conforté la LFP dans sa stratégie d'exportation de ce match officiel, qui constituera à l'avenir un étendard pour le football professionnel français à l'étranger.

## 1.2 LES DROITS AUDIOVISUELS : LA LIGUE S'EXPORTE MIEUX

Considérant les droits internationaux comme un objectif prioritaire pour le développement du football français, la LFP s'est dotée d'une nouvelle organisation interne avec le recrutement d'un responsable dédié à l'international au sein de sa Direction Marketing et Médias. Un nouveau partenaire pour la commercialisation internationale des droits a été choisi, la société Canal + Events, nouvellement créée par le Groupe Canal +. Les résultats commerciaux sont d'ores et déjà au rendez-vous : les ventes de la Ligue 1 à l'international ont en effet doublé entre les saisons 2007/2008 et 2008/2009, passant de 9 à 18 M€, et devraient atteindre 20M€ en 2009/2010.

Les recettes issues des ventes internationales sont mieux réparties géographiquement que par le passé, notamment en raison de la forte progression du chiffre d'affaires réalisé en Afrique subsaharienne, assurant ainsi une meilleure garantie de stabilité pour les revenus internationaux de la Ligue 1. Ainsi, les cinq contrats TV signés les plus importants se répartissent sur trois régions différentes : Europe, Afrique et Monde Arabe.

En termes d'exposition, la Ligue 1 est aujourd'hui accessible en direct à plus de 200 millions de foyers TV dans plus de 150 pays dans le monde. Le nombre total de diffuseurs est aujourd'hui de 79, et les programmes diffusés sont traduits en 48 langues de



part le monde.

L'accroissement de la présence du championnat de France passe par deux types de progression : la présence sur de nouveaux territoires d'une part et l'augmentation de l'exposition sur les pays déjà couverts d'autre part.

Pour ce qui concerne les nouveaux territoires, la progression de l'exposition est très importante sur le continent asiatique pour la saison 2009/2010 :

- Chine : un accord avec une filiale de la chaîne chinoise CCTV pour la diffusion de la Ligue 1 ;
- Indonésie : la chaîne nationale TVRI, qui couvre l'ensemble de l'archipel, a emporté les droits de diffusion du Championnat de France de football, de sorte que 40 millions de foyers peuvent voir quatre matches de Ligue 1 lors de chaque journée de Championnat ;

- Corée du Sud, SBS a remplacé KBSN. Accessible à 14 millions de foyers, cette chaîne garantit la diffusion de 2 matches lors de chaque journée, contre un seul en 2008/2009;
- Japon : des accords ont été trouvés avec les chaînes hertziennes NTV et TV Asahi pour la retransmission de résumés hebdomadaires;
- La Malaisie (Astro Supersports, 2 millions d'abonnés), Taïwan (Sportcast, 200.000 abonnés), et la Thaïlande (Life TV, 2 millions d'abonnés) complètent ce panorama.

L'augmentation de l'exposition a été le second axe du travail de la LFP, tant pour le Monde Arabe qu'en Afrique subsaharienne. La progression en parts de voix est importante dans le Monde Arabe. Dans cette région, les pays du Maghreb sont naturellement les pays où l'attractivité de la Ligue 1 est la plus forte, en raison de la présence de nombreux joueurs algériens, marocains et tunisiens ayant évolué en Ligue 1, mais aussi en raison de la proximité linguistique. La LFP s'était fixée comme priorité d'obtenir des accords de diffusion sur des chaînes gratuites dans chacun des pays du Monde Arabe, pour au moins un match par semaine. En effet, si la grande majorité des populations du Maghreb a accès au satellite - plus de 70% en moyenne dans les grandes villes -, les bouquets de sport, issus des pays du golfe Persique, rassemblent encore peu d'abonnés dans les pays du Maghreb. A ce jour, la distribution de la Ligue 1 dans l'ensemble de la région est particulièrement satisfaisante, puisque pas moins de 13 chaînes diffusent le Championnat de France : ART et Al Jazeera Sports,

mais aussi Al Kass (Quatar), Saudi Sports (Arabie Saoudite), Kuwait Sports (Koweït) et Al Dawri, Nile TV (Egypte), Libya Sports (Libye), Abu Dhabi Sports Channel et Sharjah TV (Emirats Arabes unis). Au Maghreb, la chaîne leader au Maroc, 2M, est désormais détentrice des droits de la Ligue 1 et en Tunisie Nesmaa TV diffuse un match par semaine depuis le début de l'année 2009. Enfin, le bouquet nouvellement créé par le Groupe Canal+ au Maghreb, "Canal+ Essentiel", diffuse chaque dimanche le match du dimanche soir ainsi que le Canal Football Club réalisé pour le marché français.

En Afrique subsaharienne enfin, la LFP et Canal+ Events ont créé un package de droits à destination des chaînes gratuites africaines d'acquérir un match de Ligue 1 par semaine. Au Sénégal, la télévision nationale RTS diffuse désormais chaque samedi un match de Ligue 1. Au Nigeria, géant africain comptant plus de 140 millions d'habitants, le bouquet créé à l'été 2008 Daar Sat, compte dans son groupe la chaîne leader d'audience AIT (African Independent Television), qui diffuse un match par journée, générant une audience de plusieurs millions de téléspectateurs. Enfin, au Ghana, en Tanzanie, en Zambie et au Mozambique, la plus belle affiche parmi les matches proposés par la LFP le samedi à 19h00 est diffusée lors de chaque journée.

Une nouvelle organisation, des revenus à la hausse, une meilleure exposition : la LFP travaille en profondeur les dimensions qui lui permettront de continuer à se développer sur le plan international.





## 1.3 UNE PRÉSENCE RENFORCÉE DANS LES SALONS INTERNATIONAUX

La Ligue de Football Professionnel a entrepris de renforcer sa présence lors des grands salons internationaux du football et des médias, afin de développer une relation plus proche avec les principaux acteurs du monde entier, tant au niveau audiovisuel que sportif. Parmi les rendez-vous incontournables, le Sportel et le Soccerex sont des "must" auxquels la LFP est désormais systématiquement représentée. Au plus près des attentes de ses clients, avec une connaissance approfondie du marché, la LFP se donne les moyens d'atteindre ses objectifs dans son développement international.

Rendez-vous incontournable des acteurs du marché de la télévision et du sport, le **Sportel** se tient chaque année en octobre à Monaco. Une seconde édition du Salon est organisée une année sur deux

au printemps, à Miami (Etats-Unis).

A l'occasion de la dix-neuvième édition du Sportel Monaco, en octobre 2008, plus de 900 sociétés issues de 60 pays se sont retrouvées autour des 150 stands et de plusieurs conférences par jour.

La LFP a considérablement renforcé sa visibilité lors de cet événement, en partageant un stand avec Canal+ Events, partenaire pour la commercialisation des droits internationaux, et en présentant une conférence intitulée "Ligue 1 : une nouvelle vision marketing et medias".

A cette occasion, Stéphane Dor (Directeur marketing et médias de la LFP) et Jean-Guillaume Welgryn (Directeur adjoint en charge des médias et du dévelop-



pement de la LFP) ont présenté à un large panel d'experts représentants des organisations sportives et certaines des plus grandes chaînes de sport les innovations réalisées par la LFP à l'orée de la saison 2008/2009 :

- plan marketing stratégique et opérationnel de valorisation de l'image de la Ligue 1, déployé sur tous les supports audiovisuels et, en pleine collaboration avec les clubs participants à la compétition, dans tous leurs espaces médias ;
- gestion de la production audiovisuelle des matches de Ligue 1 ;
- innovation dans le domaine des nouveaux médias avec la création d'un nouveau flux audiovisuel à destination des téléphones mobiles, le Signal International Mobile.

Les résultats obtenus ont été d'au moins deux ordres : la préparation d'une meilleure organisation pour assurer une présence commerciale en Asie et la reconnaissance de la qualité de la production française.

Concrètement, à la suite de cette présentation, la FIFA a effectué une visite au centre de production audiovisuelle de la Ligue 1 à Paris, afin d'étudier le dispositif de production du Signal International Mobile. Niclas Ericson, Directeur de Fifa TV, a confirmé que la FIFA adopterait le système en vigueur en Ligue 1 depuis la saison dernière pour la Coupe du Monde 2010 en Afrique du Sud.

La LFP et Canal+Events se sont également déplacés à Miami pour rencontrer l'ensemble des acteurs nord et sud américains, et évoquer avec eux les actions possibles en matière de développement dans chacun des pays concernés et préparer le renouvellement des contrats pour les saisons 2010/2011 et 2011/2012 sur le continent américain. Ce second salon a permis de compléter le panel de diffuseurs rencontrés quelques mois plus tôt à Monaco et de préparer une

nouvelle approche commerciale de ces marchés.

Au mois de novembre chaque saison est organisé le Salon **Soccerex**. Ce salon dédié au football permet de rencontrer les sociétés les plus actives sur le marché français et international. FIFA et UEFA y sont toujours présents, tout comme la Premier League, les plus grands clubs européens mais aussi les Fédérations, Ligues et Clubs du monde entier qui étudient les meilleures opportunités pour poursuivre leur développement. La LFP a décidé d'y être représentée de façon systématique, marquant ainsi son appartenance au groupe des acteurs les plus dynamiques.

Soccerex 2008 s'est tenu à Johannesburg, dans le pays organisateur de la prochaine Coupe du Monde. Redha Chibani, Responsable du développement International de la LFP, a participé à une conférence sur la place des nouveaux médias dans la consommation du football dans le monde, en présence notamment de Philippe Le Floc'h, Directeur Marketing de l'UEFA. La LFP a pris contact avec un certain nombre d'organiseurs privés d'événements (tournois, matches amicaux), mais aussi de clubs et de Ligues intéressés par le savoir-faire du football français. Les informations les plus pertinentes ont été transmises aux clubs professionnels susceptibles d'être concernés.

Au-delà de ces salons référents, la LFP a été présente de façon ponctuelle à différents événements, en particulier en Afrique, territoire en pleine consolidation au niveau audiovisuel. La LFP est notamment intervenue en janvier au **Discop** à Dakar (Sénégal), exposant sa stratégie de développement en Afrique et rencontrant ainsi les principaux diffuseurs du continent. La LFP souhaite y accroître son exposition sur les télévisions gratuites pour gagner des parts de marché, en particulier dans les territoires francophones sur lesquels le championnat de France a une vraie légitimité.



## 1.4 LA LIGUE 1 À L'HEURE AFRICAINE

Au mois d'avril 2009, La Ligue de Football Professionnel et Canal France International (CFI) se sont associés pour mener l'opération "Dix jours au cœur de la Ligue 1" : du 6 avril au 16 avril 2009, dix journalistes-commentateurs africains issus des télévisions du Burkina, du Bénin, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Gabon, du Sénégal, et de la République Démocratique du Congo ont suivi un stage de perfectionnement auprès des meilleurs spécialistes du football français.

Avec notamment François-Charles Bideaux (Directeur de Production Ligue 1), Christian Jeanpierre (TF1), Philippe Doucet et Grégoire Margotton

(Canal+), les journalistes ont dans un premier temps bénéficié d'une formation théorique à la préparation et aux commentaires en direct d'un match de foot-

ball, la réalisation et la production des matches de Ligue 1, la réalisation d'un reportage.

Cette action s'est ensuite poursuivie sur les terrains de Ligue 1 avec trois équipes de journalistes présentes au centre d'entraînement de l'Olympique Lyonnais, l'Olympique de Marseille et du Paris Saint-Germain. A cette occasion, les journalistes ont mis leurs acquis en pratique et effectué des interviews de plusieurs joueurs africains dont Mamadou Niang et Bakary Koné à l'OM, Stéphane Sessegnon au PSG ou encore Jean II Makoun à l'OL. Ils ont pu également travailler lors des rencontres Paris Saint-Germain-Dynamo Kiev, Olympique de Marseille – Grenoble Foot 38 et Olympique Lyonnais - AS Monaco FC.

Tous ces sujets, montés à leur retour à Paris, ont été diffusés sur les chaînes de télévision de chacun des journalistes africains concernées par le projet et par Canal+ Horizons.

Cette initiative en direction du continent africain constitue une des nombreuses actions menées par la Ligue de Football Professionnel pour le développement international de la Ligue 1. En Afrique en particulier, depuis cette saison, le championnat de France a considérablement accru sa visibilité en étant diffusé sur des chaînes hertziennes : sur la chaîne nationale au Sénégal, ainsi que sur des chaînes leaders d'audience au Ghana et au Nigeria. Enfin, dans la perspective de la Coupe du Monde 2010 en Afrique du Sud, CFI, en partenariat avec la FIFA et l'Union Africaine de Radiodiffusion (UAR), organise une série de formation des professionnels de la télévision : certains des journalistes présents lors de l'opération "10 jours au cœur de la Ligue 1" devraient ainsi être sélectionnés pour commenter les 64 matches de la Coupe du Monde 2010 pour plus de 50 télévisions africaines.



Claude ROMBA



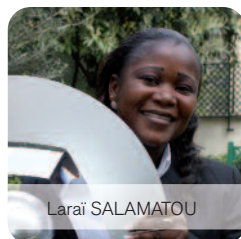
Benson Pierre ACKA



Marcellin MWANA NTEBA



Christelle PARE



Larai SALAMATOU



Pablo MOUSSODJI NGOMA



Rodrigue GUEZODJE



Martin MIMB



Jacques OKOUMASSOUN



Aboubacry BA

# 02

---

## L'EURO 2016 : UN ACCÉLÉRATEUR DES PROJETS DE STADES EN FRANCE

<b>2.1 LES STADES : UN ENJEU PRIORITAIRE</b>	22
<b>2.2 LA PREMIÈRE CONFÉRENCE STADES EN FRANCE</b>	24
<b>2.3 LA CANDIDATURE FRANÇAISE À L'EURO 2016 : LE DÉTONATEUR ATTENDU</b>	25
<b>2.4 LES PROJETS DE STADES EN FRANCE</b>	26





02



## 2.1 LES STADES : UN ENJEU PRIORITAIRE

La saison 2008/2009 a confirmé l'engagement de la Ligue de Football Professionnel dans le mouvement de modernisation des stades français.

Cette saison, la LFP a continué de développer pour les clubs professionnels et les porteurs de projet, qu'ils soient publics ou privés, une expertise technique et réglementaire basée notamment sur le partage des bonnes pratiques observées

en France et chez nos voisins européens. Il convient en effet de prendre en référence le meilleur de ce qui se fait en Europe afin de ne pas construire demain le stade dont on avait besoin hier.

## Le Stade au cœur de la relance économique

Le mouvement de modernisation et de construction des stades qui est en cours représente un chantier de près de 2 milliards d'euros, qui générera 15.000 emplois durant la phase de construction et près de 4.500 emplois directs et indirects en phase d'exploitation. A ce titre, le chantier des stades est un élément moteur de relance de l'économie.

## L'évolution du parc des stades français

Si ce mouvement de modernisation aura pour conséquence l'augmentation de la capacité moyenne brute des stades de l'Elite (+20% d'augmentation envisagée en Ligue 1 sur le parc des stades de la saison 2008/2009, passant la capacité moyenne de 27.500 à 33.800), il a aussi pour objectifs :

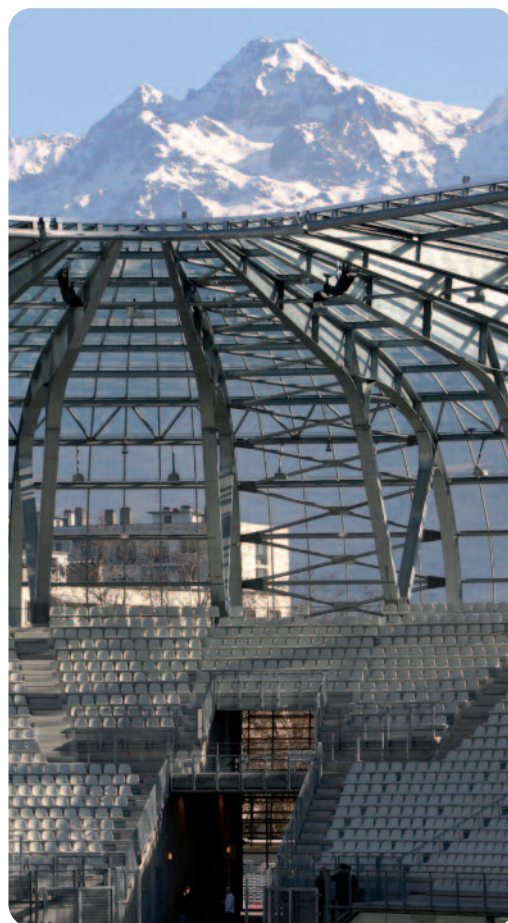
- l'amélioration des conditions d'accueil, de sécurité et de confort offertes aux différents publics autant qu'aux acteurs du jeu ou aux officiels : **le stade moderne est un stade amical** ;
- la prise en compte du développement durable et de la nouvelle réglementation en matière d'accessibilité des personnes atteintes d'un handicap : **le stade moderne est un stade citoyen** ;
- l'optimisation de l'exploitation par l'utilisation de systèmes d'informations diverses : **le stade moderne est un stade intelligent** ;
- l'augmentation des recettes générées les jours de match comme le reste de la semaine grâce à une meilleure offre de services proposés dans le cadre de l'événement au client comme à l'organisateur : **le stade moderne est fonctionnel**.

## La formation à l'exploitation des stades

A terme, le stade de demain, "sémaphore" de la ville, sera un lieu de vie ouvert tous les jours de la semaine à divers publics pour différentes activités (pratiques du sport loisir, activité commerciale, séminaires d'entreprises, événements culturels, ...).

Dès lors, son exploitation se doit d'être professionnelle y compris en dehors des jours de match. A ce titre, la Ligue de Football Professionnel poursuit et développe son soutien aux formations françaises dédiées à l'exploitation du stade :

- la formation au métier de Stadium Manager du Centre de Droit et d'Economie du Sport de Limoges lancée en 2007
- le Master des métiers de la sécurité mis en place par l'Université de Rennes 2 courant 2009.





## 2.2 LA PREMIÈRE CONFÉRENCE STADES EN FRANCE

La conférence “le Stade – de la conception à l'exploitation” organisée par la Ligue de Football Professionnel en partenariat avec l'European Stadium and Security Management Association, les 18 et 19 novembre 2008 à Paris a été le premier événement français d'une telle ampleur consacré au stade. C'était au moment de la publication des rapports Seguin et Besson auxquels la LFP, par l'intervention de son responsable du service Stades, Xavier Daniel, a apporté sa contribution.

A l'occasion de cette conférence, la LFP a publié un recueil de données de cadrage sur l'état des lieux du marché hexagonal et le retard français sur les principaux grands championnats européens, et a rendu publiques les conclusions d'une enquête menée en partenariat avec IPSOS sur les attentes des spectateurs dans les stades des championnats professionnels français qui confirme l'urgence qu'il y a à moderniser nos stades.

La conférence en quelques chiffres :

- 2 jours de présentations et de débats ;

- 43 intervenants de l'Europe entière ;
- 300 invités du mouvement sportif, des clubs professionnels et des collectivités locales.

Point d'orgue de cette première édition de la Conférence Stades, la présentation, par Monsieur Eric BESSON, secrétaire d'Etat chargé de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques publiques, des conclusions de son rapport : “Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français” qui met notamment le stade au cœur de cette compétitivité.



## 2.3 LA CANDIDATURE FRANÇAISE À L'EURO 2016 : LE DÉTONATEUR ATTENDU

C'est durant la saison 2008/2009 que la Fédération Française de Football a officialisé auprès de l'UEFA, avec le soutien actif de la Ligue de Football Professionnel, son intention de postuler à l'organisation de l'UEFA EURO 2016.

Lancée en février 2009, cette candidature est construite par une équipe projet dirigée par le Directeur Général de la FFF Jacques Lambert à laquelle participe le Service Stades de la LFP en tant que pilote du chapitre 8 du dossier de candidature consacré aux stades de l'EURO 2016.

**Cette candidature est un formidable accélérateur pour les projets de modernisation ou de construction des stades déjà initiés. Elle est aussi le détonateur pour le lancement de nouveaux projets.**

Au total, sur les 12 stades de la candidature :

- 11 hébergent une équipe professionnelle inscrite à l'une des compétitions professionnelles de football organisées par la LFP (le Stade de France n'étant qu'occasionnellement utilisé pour des matches de Ligue 1 par le LOSC) ;
- 4 sont des constructions neuves : le Grand Stade

de l'OL, le Grand Stade de Lille Métropole, le Nouveau Stade de Bordeaux et le Grand Stade de Nice ;

- 7 sont des rénovations majeures : le Stade Vélodrome de Marseille, le Parc des Princes de Paris, le Stade Félix Bollaert de Lens, le Stadium Municipal de Toulouse, le Stade Geoffroy Guichard de Saint-Etienne, le Stade de la Meinau à Strasbourg, le Stade Marcel Picot de Nancy.

Au total, ces 11 projets de construction ou de modernisation représentent un investissement de 1,7 milliard d'euros (hors coûts des accès) constitué à parts égales de fonds publics et de fonds privés.

A terme, la capacité moyenne brute de ces 11 projets sera de 44.000 places contre 29.000 actuellement en Ligue 1, le taux moyen de places à prestation passera de 4% à 10% dans ces stades. Ces 11 projets répondront aux exigences de l'UEFA en termes d'accueil, de sécurité et de confort des publics, des acteurs, des officiels et des médias.

L'action de la LFP sur ce dossier consiste à organiser et à piloter une structure d'expertise sur les stades mise en place comme un support permanent et objectif aux équipes en charge des projets dans les villes et les clubs de la candidature, dans le timing très serré fixé par l'UEFA.





## 2.4 LES PROJETS DE STADES EN FRANCE

Parallèlement à la candidature de la France à l'organisation de l'UEFA EURO 2016, un certain nombre de chantiers de stades se poursuivent sur le territoire :

- trois de ces chantiers concernent notamment les futurs stades du Mans, de Valenciennes et du Havre qui représentent, à eux trois, un nouveau type d'enceintes à venir dans nos championnats

avec une capacité moyenne de 25.000 places ;

- un projet de construction d'un stade neuf est à l'étude à Boulogne-sur-Mer et à Clermont-Ferrand. De son côté, l'AJ Auxerre envisage un agrandissement du stade de l'Abbé Deschamps ;
- les chantiers d'agrandissement des stades de Bastia, Lorient et Dijon notamment se sont poursuivis durant toute la saison 2008/2009.

# LES GRANDES DATES DE LA SAISON SUR LES STADES

**Mai 2008** : le Conseil d'Administration de la LFP valide la possibilité de jouer des matches des compétitions professionnelles sur des terrains synthétiques agréés FIFA 2 stars ;

**18-19 novembre 2008** : Conférence "le Stade, de la conception à l'exploitation" ;

**Novembre 2008** : publication du rapport Besson "Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français" ;

**Novembre 2008** : publication du rapport Seguin "Grands Stades EURO 2016" ;

**12 février 2009** : rendez-vous entre Frédéric Thi-

riez et Patrick Devedjian, remise du rapport de la LFP "le Stade au cœur de la relance économique" ;

**9 mars 2009** : la FFF dépose sa candidature à l'organisation de l'UEFA EURO 2016 à l'UEFA ;

**21 mars 2009** : Frédéric Thiriez rencontre Nicolas Sarkozy qui l'assure de l'engagement de l'Etat ;

**24 juillet 2009** : parution au Journal Officiel de la Loi de développement et de modernisation des services touristiques déclarant d'intérêt général les "enceintes sportives [...] destinées à permettre l'organisation en France d'une compétition sportive internationale [...]".

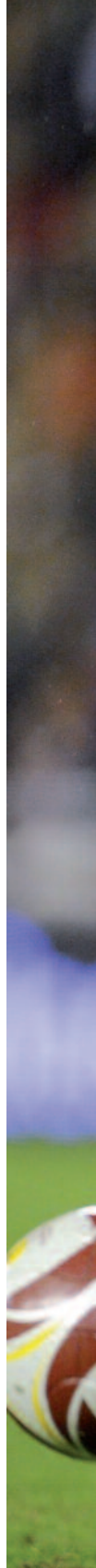


# 03

---

## COMME LE SOUHAITAIT LA LFP, L'UEFA ADOPTE LE PRINCIPE DU FAIR-PLAY FINANCIER

- 3.1 LE FAIR-PLAY FINANCIER DES CLUBS :  
POUR UNE ÉQUITÉ DES COMPÉTITIONS EUROPÉENNES** 30
- 3.2 LES CRITÈRES À RESPECTER** 31





# 3.1 LE FAIR-PLAY FINANCIER DES CLUBS : POUR UNE ÉQUITÉ DES COMPÉTITIONS EUROPÉENNES

Sous l'impulsion de L'EPFL et de la LFP, qui utilise un contrôle de gestion pour ses clubs depuis près de 20 ans et qui se bat depuis des années pour le généraliser à l'ensemble des clubs européens, l'UEFA a adopté le concept du "Fair-Play financier".

La première réunion du panel de contrôle financier au niveau européen, qui s'est tenue le 11 novembre 2009 à Nyon, marque la création d'un organe supranational de contrôle de gestion des clubs. Ce panel, présidé par M. Jean-Luc Dehaene et composé de personnalités indépendantes et renommées issues du monde de la finance et du droit dont le Français M<sup>e</sup> Yves Wehrli, s'appuiera sur les compétences de ses membres pour faire appliquer le Fair-Play financier au niveau des compétitions européennes.

Le concept de Fair-Play financier et la création du Panel de contrôle sont l'aboutissement d'un engagement fort du président de l'UEFA, Michel Platini, soutenu de longue date par la Ligue de Football Professionnel. Ce panel aura pour mission de vérifier que les clubs disputant les compétitions européennes remplissent bien tous les critères permettant de garantir l'équité sportive des compétitions européennes. A cet effet, ce concept stipule que pour figurer dans les compétitions UEFA, un club ne peut dépenser plus d'argent qu'il n'en génère, afin d'éviter les "victoires à

crédit" (cas d'un club surendetté ou vivant sur d'hypothétiques rentrées d'argent ou dont l'équilibre des comptes proviendrait systématiquement de sources non récurrentes, de type mécénat). Ce dispositif viendra en complément du système de licence UEFA, déjà en place, dont l'application est déléguée à chacune des fédérations nationales et aura pour conséquence de réduire les inégalités financières artificielles entre clubs européens.

La France, avec sa commission DNCG instaurée par la loi du 16 juillet 1984, est un des précurseurs européens dans le domaine du contrôle financier des clubs et du respect de l'équité et de l'intégrité de ses compétitions au niveau national. Bien que les modalités pratiques d'intervention du panel européen ne soient pas encore précisément définies, il est certain que le contrôle strict exercé par la DNCG et les efforts de transparence demandés par la Ligue de Football Professionnel auprès des clubs français sera de nature à mieux les préparer aux contrôles et aux exigences du Panel.

## 3.2 LES CRITÈRES À RESPECTER

Voici les mesures qui seront proposées et les règles que le panel de contrôle sera chargé de faire respecter aux quelque 250 clubs engagés dans les coupes européennes en début de saison (Ces mesures seront adaptées à la taille des clubs selon des seuils restant à définir) :

- La règle de l'équilibre financier sur 3 ans (un club ne peut pas dépenser plus qu'il ne gagne);
- L'absence d'arriérés de salaires et de dettes sur transferts;
- La surveillance des flux de trésorerie, qui sera au cœur du Fair-Play financier;
- Le contrôle de l'endettement global;
- La maîtrise de la masse salariale;
- La limitation du nombre de joueurs professionnels;

- La régularisation de la situation des jeunes joueurs;
- La régularisation de la situation des joueurs prêtés;
- Idée UEFA à l'étude : favoriser et récompenser les clubs qui se comportent bien avec un mécanisme de redistribution aux "bons" clubs des sommes devant revenir aux "mauvais" clubs.

En fonction du respect ou non de ces critères, le panel de contrôle de gestion aura la possibilité de sanctionner les clubs fautifs. Il aura à sa disposition différents outils tels que l'avertissement, le retrait de point, le match à huis clos, la suspension de joueurs, la disqualification d'une compétition européenne, le retrait de la licence UEFA ou l'exclusion du club pour une compétition future.

### Composition du panel

**Président :** Jean-Luc DEHAENE (Belgique)  
Jacobo BELTRÁN (Espagne)  
Egon FRANK (Allemagne)  
Umberto LAGO (Italie)  
Johan LOKHORST (Pays-Bas)  
Brian LOMAX (Angleterre)  
Petros MAVROIDIS (Grèce)  
Brian QUINN (Ecosse)  
Yves WEHRLI (France)





De gauche à droite, Jan Figel (Commissaire européen), Senes Erzik (vice-président de l'UEFA), Karl-Heinz Rummenigge (président de l'ECA) et Frédéric Thiriez

## LE DISCOURS DE FRÉDÉRIC THIRIEZ DEVANT LA COMMISSION EUROPÉENNE

La LFP a multiplié les interventions afin de convaincre le monde du football de l'importance d'un contrôle de gestion européen. A titre d'exemple, voici le discours de Frédéric Thiriez du 17 septembre 2009 devant la Commission européenne.

J'ai l'honneur de m'adresser aujourd'hui à vous en tant que Vice-Président de l'EPFL.

Le football européen est en train de vivre un moment important de son histoire. Un moment important pourquoi ? Parce que dans un même temps, nous sommes en train d'assister à une prise de conscience et à une prise de décision.

Prise de conscience comme en Angleterre, qui a

décidé avant-hier d'adopter un contrôle de gestion pour ses clubs. C'est la régulation nationale, comme elle fonctionne déjà depuis plus de 10 ans en France, mais aussi en Allemagne, et dans d'autres pays comme la Belgique, les Pays-Bas ou encore la Suisse, l'Autriche et d'autres encore.

Je tiens ici à vous rappeler le rôle joué par l'EPFL dans cette prise de conscience. Ce travail s'est exprimé à travers la Déclaration des Principes sur



l'avenir du football professionnel en Europe. Cette Déclaration a constitué un document historique fixant les priorités et les engagements communs des ligues européennes, notamment dans le domaine financier.

A cet effet, une Task Force sur la Gouvernance financière au niveau national a été rapidement mise en place aboutissant à un rapport de synthèse reflétant son remarquable travail, et qui vous sera distribué aujourd'hui.

Prise de décision au Conseil stratégique de l'UEFA. C'était le 2 septembre dernier, puis au Comité exécutif il y a 48h. Sûrement aurait-il été plus commode de se contenter de belles paroles, mais toutes les familles du football européen, unanimes, sont passées à l'acte. Les ligues, les clubs, les joueurs, les fédérations, unis dans un même élan salvateur, ont adopté le principe d'un Fair-Play européen. C'est la régulation internationale. Et aujourd'hui, devant vous, je tiens à vous adresser mes plus vifs remerciements pour soutenir et légitimer cette démarche.

Pour reprendre les mots de Michel Platini, le président de l'UEFA, "le Fair-Play financier est crucial pour la pérennité financière du football européen". Karl-Heinz Rummenigge, président de l'Association européenne des clubs et ancien immense joueur comme Michel Platini, a quant à lui salué un accord destiné, je cite, à "guérir le football". Je veux ici, au nom de l'EPFL, le remercier pour sa contribution.

C'est une avancée décisive qui signifie davantage d'équité dans les compétitions et une plus grande transparence dans les comptes des clubs. Aujourd'hui, devant vous, je parlerai d'une nouvelle donne, d'un New Deal du football !

Bien qu'il ne soit pas une activité économique comme une autre - c'est la spécificité du sport - le

football n'échappe pas aux réalités de l'économie, et donc aux effets de la crise financière. Il y a aujourd'hui, ici et là, des endettements et des déficits vertigineux. Dans une même compétition on trouve des clubs gérés de manière transparente et rigoureuse, et d'autres dangereusement endettés et chroniquement déficitaires. De sorte qu'aujourd'hui, l'équité sportive n'est plus assurée. Le Fair-Play financier, que l'ensemble du monde sportif appelle de ses vœux, c'est la garantie de protéger les clubs ainsi que les compétitions.

Protéger les clubs car le principe de base énoncé par Michel Platini est simple : on ne peut pas de façon répétée dépenser plus que ce qu'on gagne.

Protéger les compétitions car l'équilibre financier est nécessaire à l'équilibre sportif donc à l'intérêt de la compétition. Mais aussi à sa continuité même : un club qui démarre la compétition doit garantir qu'il peut aller jusqu'au bout sans faire défaut.

Enfin, il faut que nous mettions tout en œuvre pour lutter contre les excès. Ils ne sont pas compréhensibles pour notre public. Ils ne donnent pas le bon exemple. La place du football dans la société, son rôle social, sa fonction universelle, nous oblige à faire toujours plus et mieux.

Il faut saluer ici les efforts de toutes les parties prenantes, EPFL, ECA, et UEFA pour faire en sorte que ce projet prenne corps. Du reste, l'organisation de cette conférence est bien le signe de cette prise de conscience et de cette volonté d'aller de l'avant.

Le Fair-Play financier constitue un progrès considérable, mais nous avons encore du pain sur la planche dans les mois qui viennent.

Il s'agit pour les clubs d'être en mesure d'honorer leurs engagements, y compris envers les autres

clubs. On sait aujourd'hui que certaines indemnités de transferts ne sont pas payées ou payées avec retard, ainsi d'ailleurs que les rémunérations de certains joueurs.

La solution passe notamment par la rationalisation des dépenses. La maîtrise de la masse salariale par la limitation du nombre des joueurs sous contrat est une des pistes que nous devons examiner.

Le Fair-Play financier passe également par le contrôle de la dette et une capitalisation suffisante des clubs. Pour ce faire, il faut une discipline financière forte et une transparence financière totale.

Le Fair-Play financier doit aussi encourager les clubs à investir sur le long terme dans les infrastructures et la formation, et favoriser l'arrivée de "bons" investisseurs.

Bref, il s'agit donc d'un progrès considérable, décisif vers plus d'équité dans les compétitions européennes. L'équilibre financier est nécessaire à l'équilibre sportif. La vérité est que le football est une affaire trop sérieuse pour être laissée au libre jeu des forces aveugles du marché !

Le Fair-Play financier, c'est la mise en place d'un certain nombre de règles financières pertinentes et applicables à tous les clubs participant à une compétition européenne, ainsi que d'organismes de contrôle et de sanctions. Sur ces deux points, nous allons travailler avec l'UEFA et les clubs.

Tout d'abord, la règle de l'équilibre financier à 3 ans : un club qui serait en déficit d'exploitation, c'est-à-dire qui aurait dépensé plus qu'il n'a eu de recettes, disposerait alors de 3 saisons pour rétablir l'équilibre.

Il pourrait rétablir l'équilibre, soit en augmentant ses

recettes, soit en diminuant ses dépenses, soit en bénéficiant de l'apport de ses actionnaires, soit par une combinaison de ces trois solutions.

La question du niveau de l'apport des actionnaires doit encore faire l'objet de discussions et de réflexion afin de lutter contre les apports abusifs, mais sans décourager les bons investissements dans le football.

Au-delà de la règle de l'équilibre financier à 3 ans, un certain nombre de mesures concrètes et de ratios financiers, classiques dans la vie des affaires, sont actuellement étudiés, car il n'y a pas de raison que le football ne modernise pas lui-aussi son approche de gestion.

Ces mesures concernent aussi bien les retards de paiement, la limitation de la masse salariale, le niveau d'endettement maximal, le nombre de joueurs sous contrat et le nombre de joueurs prêtés.

Des ratios propres à l'activité footballistique doivent être également créés : on pourrait par exemple définir un niveau d'endettement maximal tolérable en fonction des revenus ou des fonds propres du club.

On pourrait aussi limiter la masse salariale à 65% des revenus du club, limiter à 25 le nombre de joueurs professionnels sous contrat, et par contre ne pas limiter les joueurs en formation.

En ce qui concerne les joueurs prêtés, leur situation doit être clarifiée, et leur nombre éventuellement limité à 3 par exemple.

Évidemment, pour un bon contrôle de ces critères, la situation de trésorerie devra être suivie afin de s'assurer que les clubs disposent des moyens financiers suffisants pour couvrir leurs besoins de trésorerie.

Le Fair-Play financier sera confié à un Panel d'experts de 12 membres indépendants, composé des meilleurs juristes et experts-financiers. Ce panel sera présidé par une personnalité européenne de renom, puisqu'il s'agira de l'ancien Premier ministre Belge, Monsieur Jean-Luc Dehaene.

Le Panel doit garantir l'application des procédures qui seront fixées, et assurer une surveillance permanente de la situation financière des clubs.

Par ailleurs, toute règle doit être assortie d'une sanction en cas de non-respect. Un arsenal disciplinaire adapté doit être créé. Le barème pourra aller de l'amende à la suspension des compétitions européennes en cas de récidive.

L'entrée en vigueur sera progressive sur une période transitoire de 3 ans, afin que le dispositif soit complètement en vigueur pour la saison 2012/2013.

Dans l'immédiat et dans les 9 prochains mois au plus tard, tous les acteurs concernés sont chargés de finaliser les procédures au sein de l'UEFA.

Il faudra notamment approfondir l'articulation entre le Panel européen et le système existant d'octroi de la licence UEFA par les fédérations nationales. A terme, à mon avis, le Panel ne doit pas seulement être un organe de supervision, mais doit aussi être une Commission d'octroi d'une super-licence européenne pour les clubs qualifiés en Champion's League et en Europa League.

Dans le respect du principe de subsidiarité, en revanche, seules les Ligues et les Fédérations seraient chargées du contrôle financier pour les championnats nationaux.

N'oublions pas que ce cercle vertueux créera les

conditions pour attirer de nouveaux investisseurs de qualité, car ils seront rassurés par le sérieux et l'encadrement de la gestion des clubs.

Un défi nous est lancé. Relevons-le pour imposer une nouvelle discipline et une nouvelle éthique dans le football.

Vous le voyez, l'objectif est ambitieux. Mais pour que le dispositif prévu soit réellement efficace et dissuasif, j'en appelle, Mesdames et Messieurs de la Commission européenne à votre soutien, j'allais dire à votre protection. Ce soutien est indispensable pour que puisse prospérer en Europe un modèle sportif fidèle aux valeurs fondamentales et aux vertus universelles du sport que nous entendons promouvoir. Les institutions sportives peuvent peu de choses sans le soutien de l'institution politique.

Je le disais tout à l'heure, c'est le moment ou jamais, compte tenu du contexte économique pour construire ce nouveau modèle européen basé sur une gestion saine. Ceci permettra d'assurer la pérennité de nos clubs.

Au-delà, mais cela relève des Etats, il nous faudra œuvrer pour diminuer les écarts entre les législations nationales sociales, fiscales et en matière de sponsoring.

Tous les acteurs du football professionnel en sont convaincus. Je voudrais que vous le soyez également. Le football a aujourd'hui besoin de voir ses initiatives encouragées même si ses efforts peuvent, en apparence, donner le sentiment de heurter certains principes liés au libéralisme.

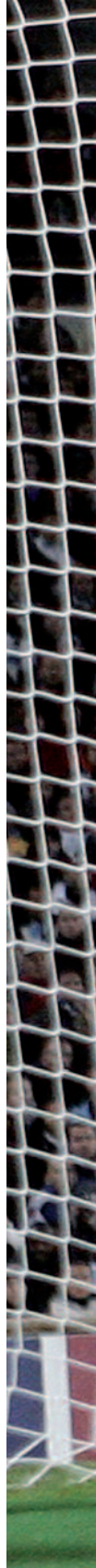
En réalité, l'autorégulation, au plan national comme international, vise simplement à redonner au sport toute sa crédibilité. C'est l'avenir même du football et de l'ensemble de ses acteurs qui en dépend.

# 04

---

## LE BILAN DES COMPÉTITIONS

<b>4.1</b> LIGUE 1	38
<b>4.2</b> LIGUE 2	42
<b>4.3</b> COUPE DE LA LIGUE	46
<b>4.4</b> TROPHÉE DES CHAMPIONS	48





04

# BUT



## 4.1 LIGUE 1



### Bilan des audiences de la Ligue 1 sur Canal+

#### Ligue 1 - les chiffres clés de la saison 2008/2009 sur Canal+

Nombre de contacts des matches diffusés sur Canal+  
(matches du dimanche soir et multiplex)

69 millions de téléspectateurs

#### Focus sur les matches diffusés le dimanche soir sur Canal +

Nombre de matches diffusés le dimanche en "prime time"

34 matches

Audience moyenne

1,78 millions de téléspectateurs

Part d'audience moyenne

7,4 %

Evolution par rapport à la saison 2007/2008

+ 24 %

Source : Médiamétrie - copyright Médiamétrie - tous droits réservés

Cette 1<sup>re</sup> année du nouveau contrat TV a été marquée par des audiences fortes pour les matches de Ligue 1 sur Canal+.

Au total, lors de la saison 2008/2009, Canal+ a diffusé :

- 34 matches le dimanche soir,
- 2 matches le mardi en prime time,
- 4 multiplex le samedi soir.

Dans un contexte de perte d'audience pour les "chaînes historiques" au profit des chaînes de la TNT notamment, les performances des matches du dimanche soir diffusés sur Canal+ sont tout à fait remarquables :

- Avec près de 1,8 million de téléspectateurs en moyenne (1,78 exactement) pour les matches de Ligue 1 du dimanche soir, l'audience moyenne est en hausse de +24% par rapport à la saison 2007/2008 ;
- Quelques records ont été battus à l'occasion de cette saison 2008/2009 :

### Production des images de Ligue 1

La saison 2008/2009 marque une étape historique pour le football professionnel. En choisissant de produire désormais 9 des 10 matches de chaque journée de Ligue 1, la LFP prend un virage stratégique majeur pour son avenir. La LFP a choisi HBS comme producteur délégué, avec le souci de garder la maîtrise des orientations stratégiques et de s'associer aux meilleurs spécialistes.

- Le match de la 36<sup>e</sup> journée entre l'Olympique de Marseille et l'Olympique Lyonnais a réalisé la meilleure audience de l'histoire de la Ligue 1, flirtant avec la barre des 3 millions de téléspectateurs (2,93 millions de téléspectateurs);
- Pour la 1<sup>re</sup> fois dans l'histoire de la Ligue 1, 6 matches ont réalisé des audiences supérieures à 2,5 millions de téléspectateurs.

### Les 6 meilleures audiences de la saison 2008/2009

Journée	Jour	Date	Rencontre Domicile	Rencontre Extérieur	Audience (en millions) (4 ans et +)	Part d'audience en % (4 ans et +)
36	dim	17/05/2009	Olympique de Marseille	Olympique Lyonnais	2,93	12,1
18	dim	14/12/2008	Olympique Lyonnais	Olympique de Marseille	2,91	11,6
28	dim	15/03/2009	Paris Saint-Germain	Olympique de Marseille	2,57	10,5
32	dim	19/04/2009	FC Girondins de Bordeaux	Olympique Lyonnais	2,54	10,9
33	dim	26/04/2009	LOSC	Olympique de Marseille	2,53	10,7
10	dim	26/10/2008	Olympique de Marseille	Paris Saint-Germain	2,50	10,3

- Du côté des abonnés Canal+, plus d'un quart d'entre eux (26,7% exactement) se sont massés lors de chaque journée de championnat pour suivre la grande affiche du dimanche soir : des pics ont

même été atteints à plus de 40%. Ces excellents résultats témoignent de la capacité d'attraction très forte des matches de Ligue 1 auprès des abonnés Canal+.

## Bilan des affluences de la Ligue 1 dans les stades

Le succès de la compétition dans les stades ne se résume pas à l'évolution du chiffre brut du nombre de spectateurs.

En effet, il faut tenir compte de la capacité d'accueil de l'ensemble des stades de Ligue 1, dépendante des descentes et montées de fin de saison.

## Affluences dans les stades de Ligue 1 (saison 2008/2009)



La capacité moyenne des stades de Ligue 1 était de 27.577 spectateurs en 2008/2009, soit une baisse de 1.122 places par rapport à 2007/2008, principalement due à la rétrogradation de trois clubs disposant de grands stades (le RC Lens, le FC Metz et le RC Strasbourg). De fait, la Ligue 1 a battu son record historique de remplissage, avec 75,9% des places occupées, alors que le nombre de spectateurs était en baisse de 3,4% : paradoxalement, les stades de Ligue 1 n'ont jamais été aussi copieusement garnis que durant cette saison 2008/2009.

Par ailleurs, il est à noter que le chiffre d'affaires de billetterie des clubs de Ligue 1 a fortement progressé (+5,4%), pour atteindre 134M€. Le prix

moyen d'entrée dans les stades de Ligue 1 s'est établi à 16,85€ sur la saison 2008/2009, ce qui reste très en retrait des tarifs pratiqués dans les championnats anglais, allemand, italien et espagnol.

Enfin deux records ont été enregistrés à l'occasion de la 27<sup>e</sup> journée de cette saison 2008/2009. 78.056 spectateurs ont assisté à la rencontre LOSC / Olympique Lyonnais délocalisée pour l'événement au Stade de France, ce qui constitue la plus forte affluence de l'histoire pour un match de Ligue 1. Cette performance en a engendré une seconde, celle du plus fort cumul d'affluence de l'histoire d'une journée de Ligue 1, puisque 273.579 spectateurs ont assisté aux dix matches de cette 27<sup>e</sup> journée, record battu!





### Un millésime exceptionnel pour les Girondins

Le suspense fut haletant. Pour la deuxième année consécutive, il a fallu attendre la dernière journée pour connaître l'identité du champion de France de Ligue 1. Dix ans après leur dernier *mano a mano*, le FC Girondins de Bordeaux et l'Olympique de Marseille ont offert un duel à distance, finalement remporté par les hommes de Laurent Blanc à l'issue d'une série record de 11 victoires de suite dans une même saison. Relégué à neuf points du leader au soir de la 14<sup>e</sup> journée, Bordeaux a longtemps patienté, tapi dans l'ombre, avant de sauter sur sa proie et prendre la place de leader à l'issue de la 36<sup>e</sup> journée et ne plus la lâcher. Rois du finish, les Girondins

ont surtout fait la différence à Chaban-Delmas en engrangeant 47 points sur les 57 possibles et en marquant au moins une fois à chaque match devant leur public. En comparaison, l'Olympique de Marseille (2<sup>e</sup>) s'est contenté de 35 points au Vélodrome et l'Olympique Lyonnais (3<sup>e</sup>) de 38 unités à Gerland. Derrière ce trio, le Toulouse FC et le LOSC ont arraché leur qualification pour l'Europa League lors de l'ultime journée. Avec un total de 24 buts, l'attaquant du TFC André-Pierre Gignac remporte le trophée du meilleur buteur de Ligue 1. Dans les rangs du LOSC, avec neuf passes décisives, Michel Bastos décroche le titre de meilleur passeur.

### Un nouveau visage pour la Ligue 1 !

C'est une des grandes nouveautés de la saison : depuis l'été 2008, la LFP déploie une nouvelle identité de marque de sa compétition phare sur les terrains et en dehors. En collaboration avec l'agence Euro RSCG C&O et en concertation avec l'ensemble des clubs, la Ligue a décidé de lancer cette nouvelle identité visuelle pour renforcer l'image de la Ligue 1 et créer de la valeur pour tous : en premier lieu les diffuseurs officiels, mais aussi les clubs et leurs partenaires, les spectateurs et télé-

spectateurs. A l'image de son petit frère de Ligue 2, le nouveau logo de Ligue 1 se décompose en trois symboliques : le ballon, le trophée (l'Hexagoal) et la signature LFP. Tout l'univers de la Ligue 1 a été décliné autour de ce logo, aux couleurs des clubs et tout en conservant la même structure graphique dans l'ensemble des stades. De la billetterie à l'écran géant en passant par le maillot des joueurs, cette nouvelle identité a été déclinée sur l'ensemble des supports possibles.



## 4.2 LIGUE 2



LIGUE 2



### Bilan des audiences de la Ligue 2 sur Eurosport

#### Ligue 2 - les chiffres clés de la saison 2008/2009 sur Eurosport

Nombre de matches diffusés sur Eurosport	38 matches
Audience moyenne des matches diffusés sur Eurosport	220 00 téléspectateurs
Audience cumulée des matches diffusés sur Eurosport	8,1 millions de téléspectateurs

#### Matches diffusés le lundi soir

Part d'audience moyenne le lundi soir (32 matches diffusés)	2,9 %
Evolution par rapport à la saison 2007/2008	+ 37 %

Source : Médiamétrie - copyright Médiamétrie - tous droits réservés

La saison 2008/2009 restera également comme une saison historique pour les audiences de la Ligue 2, Eurosport ayant franchi à 3 reprises la barre jamais atteinte jusque-là des 400.000 télé-

spectateurs pour un match et ayant réalisé à l'occasion du match Montpellier HSC / RC Lens la meilleure audience de l'histoire de la Ligue 2 avec 449.000 téléspectateurs !

### Les 5 meilleures audiences de la saison 2008/2009 sur Eurosport

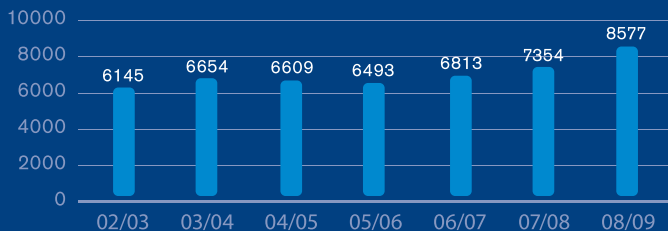
Journée	Jour	Date	Rencontre Domicile	Rencontre Extérieur	Audience	Part d'audience en %
32	lun	20/04/2009	Montpellier HSC	RC Lens	449 000	5,8
38	ven	29/05/2009	Montpellier HSC	RC Strasbourg	414 000	6,6
37	ven	22/05/2009	RC Lens	US Boulogne	406 000	6,8
13	lun	03/11/2008	RC Strasbourg	RC Lens	333 000	4,1
6	lun	15/09/2008	RC Lens	FC Metz	319 000	4,5



### Bilan des affluences de la Ligue 2 dans les stades

Une saison historique pour les affluences de la Ligue 2 : pour la 1<sup>re</sup> fois de l'histoire de la Ligue 2, la barre des 8.000 spectateurs en moyenne par match a été franchie, ce qui représente un bond de plus de 16% par rapport à la saison 2007/2008.

Au total, sur l'ensemble de la saison 2008/2009, ce sont 3,3 millions de spectateurs qui se sont massés dans les stades de Ligue 2.

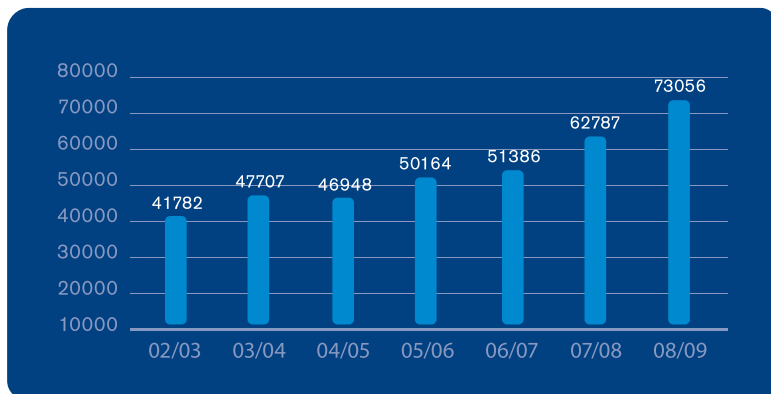


### Affluences dans les stades de Ligue 2 (saison 2008/2009)

## Bilan des abonnements pour la Ligue 2

Le nombre d'abonnés est lui aussi historique, en hausse de plus de 10.000 abonnés par rapport à la saison passée, pour atteindre le chiffre de 73.056 abonnés.

Le RC Lens n'est pas pour rien dans ces excellents résultats, le club ayant, avec 16.797 abonnés, battu très largement le nombre d'abonnés pour un club de Ligue 2.

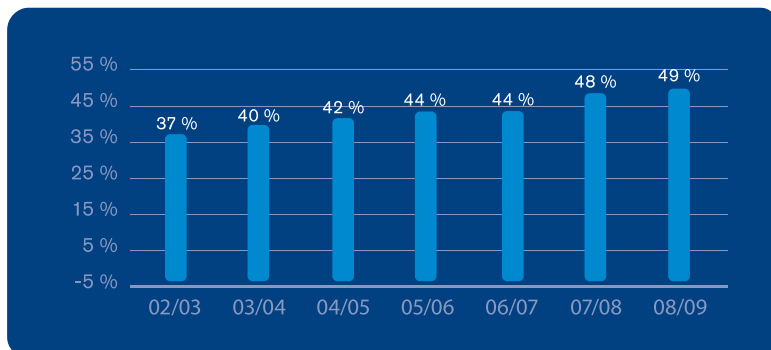


**Nombre d'abonnements en Ligue 2 (saison 2008/2009)**

## Taux de remplissage des stades de Ligue 2

Non seulement les spectateurs étaient plus nombreux dans les stades de Ligue 2 lors de la saison 2008/2009, mais les stades étaient également

plus remplis, flirtant avec la barre des 50% de taux de remplissage. Ce taux est en constante hausse depuis plusieurs saisons maintenant.



**Taux de remplissage des stades de Ligue 2 (saison 2008/2009)**



### Une saison en Nord

Grandissime favori, le RC Lens a assumé son rang. Toujours présent dans le haut du tableau, le club artésien a répondu à l'énorme attente de ses supporters. Assurés de monter à deux journées de la fin, les Sang et Or ont finalement remporté le titre de champion de Ligue 2 pour la quatrième fois de leur histoire. Les Lensois seront accompagnés par

le Montpellier Hérault SC, auteur d'un sprint final époustoufflant, et l'US Boulogne Côte d'Opale. Sensation de la saison, l'USBCO peut notamment remercier Grégory Thil, meilleur buteur de la saison avec 16 buts. A noter également un bel accessit pour Paul Alo'o Efolou (Angers SCO), sacré meilleur passeur avec 12 passes décisives.



## 4.3 COUPE DE LA LIGUE



### 15 ans de Coupe de la Ligue

Née en 1994-1995, la Coupe de la Ligue a fêté en 2009 son 15<sup>e</sup> anniversaire.

Elle affiche une jeune existence jalonnée d'innovations comme le ballon unique, le fameux TénOr, les multiplex "A chaque région son match" sur France Télévisions, son dispositif d'habillage des stades et des retransmissions télévisées... Elle est aussi empreinte d'un esprit de convivialité et de fête, comme en témoigne l'exceptionnel dispositif d'animations entourant désormais chaque finale.

La Coupe de la Ligue poursuit sa route. Forte

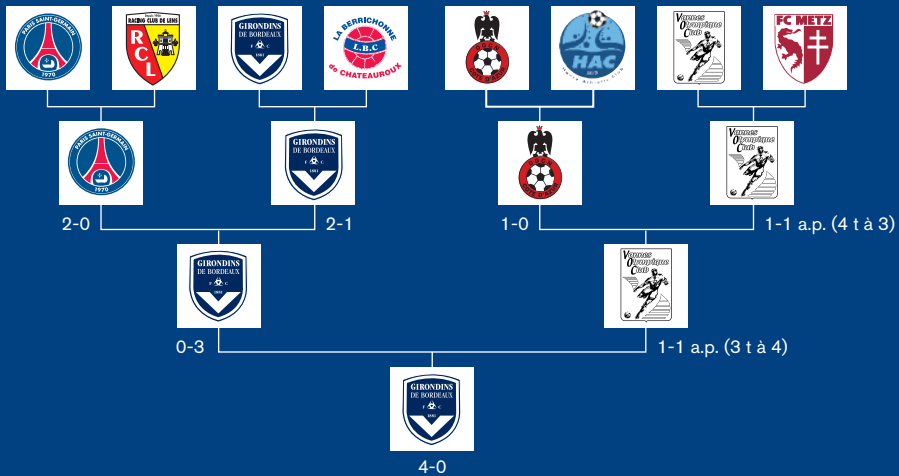
chaque saison de plus de 400 000 spectateurs et de plus de 40 000 000 téléspectateurs de moyenne (source Médiamétrie, 5 dernières saisons), elle réserve à chaque tour une généreuse dose de buts et de rebondissements. 75% des Français intéressés par le football considèrent qu'elle est importante pour le palmarès d'un club et 73% qu'elle a trouvé sa place dans le football français (source Baromètre Ipsos 2009). La dernière finale, remportée par le FC Girondins de Bordeaux aux dépens de Vannes OC, s'est déroulée au stade de France devant 76.000 spectateurs et près de 4,5 millions de téléspectateurs.



Autant de chiffres qui illustrent la vocation de la Coupe de la Ligue à constituer une formidable vitrine pour le football professionnel français de club; une vitrine offerte au plus large des publics grâce au dispositif de France Télévisions qui, en renouvelant son contrat de diffusion, a choisi d'étoffer le nombre de retransmissions. A partir de 2009-2010 il passera à 16 diffusions, un multiplex, des magazines de résumés, sans oublier la reprise intégrale,

simultanée et gratuite de l'ensemble des affiches télédiffusées sur les sites Internet du groupe.

### Tableau à partir des quarts de finale



### La finale des extrêmes !

La 15<sup>e</sup> finale de la Coupe de la Ligue a constitué le 25 avril 2009 une affiche totalement inédite entre le FC Girondins de Bordeaux, recordman du nombre de finales disputées (5), et le Vannes Olympique Club, engagé pour la première fois dans la compétition.

Grand favori de la finale, le FC Girondins de Bordeaux n'a pas laissé passer sa chance de remporter l'édition 2009 de la Coupe de la Ligue. Mieux, dès le premier quart d'heure, les Bordelais avaient

déjà ruiné tous les espoirs du Vannes Olympique Club.

Mais outre le sacre des Girondins, cette 15<sup>e</sup> édition de la Coupe de la Ligue restera marquée par le parcours exceptionnel du Vannes Olympique Club. Deuxième club de Ligue 2 à atteindre la finale (après le FC Gueugnon, qui avait remporté l'épreuve en 2000), le VOC a fait vibrer toute la Bretagne pour sa première année chez les professionnels.



## 4.4 TROPHÉE DES CHAMPIONS

Devant les 34 068 spectateurs du Stade Olympique de Montréal (record de la compétition), un an après leur victoire aux tirs au but face à l'Olympique Lyonnais, les Girondins n'ont laissé aucune chance à l'En Avant de Guingamp. Des buts signés

Cavenaghi et Fernando ont permis aux Bordelais d'aligner un deuxième Trophée des Champions d'affilée et de rejoindre au palmarès le FC Nantes (1999, 2001), l'AS Monaco FC (1997, 2000) et le Paris Saint-Germain (1995, 1998).



## YOANN GOURCUFF, homme du match



Premier match de la saison et déjà deux récompenses pour le meneur de jeu girondins. Avec le Trophée des Champions, Yoann Gourcuff a également remporté le trophée UJSF décerné par les journalistes présents en tribune de presse, ce trophée récompensant le meilleur joueur du match.

### Nouveautés LFP.fr

En trois ans, le site de la LFP a multiplié son audience par huit. La saison 2008/2009 a marqué une accélération de la tendance. En mai 2009, le sprint final du championnat a réuni plus de 2 millions de visites sur LFP.fr pour 16 millions de pages vues (source Médiamétrie eStat) et plus d'un million de visiteurs uniques (Google Analytics).



# 05

---

## LA LFP MODERNISE SES STATUTS

- 5.1 LA RÉÉLECTION DE FRÉDÉRIC THIRIEZ  
ET LE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** 52
- 5.2 LES STATUTS DE LA LFP MODIFIÉS** 53





# 5.1 LA RÉÉLECTION DE FRÉDÉRIC THIRIEZ ET LE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A l'issue de l'Assemblée Générale Elective du 12 septembre 2008, Frédéric Thiriez a été reconduit pour un mandat de quatre ans à la

tête de la LFP. Frédéric Thiriez préside un Conseil d'Administration composé de 32 membres.

## Composition du conseil d'administration au 22/01/2010

### Président

Frédéric THIRIEZ

### Vice-présidents

Jean-Michel AULAS  
Bernard CAIAZZO  
Henri LEGARDA  
Jean-Pierre LOUVEL  
Joël MULLER  
Philippe PIAT  
Olivier SADLAN

### Trésorier Général

Jean-Pierre DENIS

### Trésorier Général adjoint

Michel SEYDOUX

### Secrétaire Général

Pascal URANO

### Secrétaire Général adjoint

Patrick RAZUREL

### Représentants des clubs de L1

Jean-Michel AULAS  
Bernard CAIAZZO  
Alexandre LACOMBE

Henri LEGARDA  
Olivier SADLAN  
Frédéric de SAINT-SERNIN  
Michel SEYDOUX  
Jacques WATTEZ

### Représentants des clubs de L2

Jean-François FORTIN  
Laurent NICOLLIN  
Pascal URANO

### Collège des indépendants

Jean-Pierre DENIS  
Michel HIDALGO  
Jean-Pierre HUREAU  
Frédéric THIRIEZ  
Laurent VALLEE

### Représentant de l'UCPF

Jean-Pierre LOUVEL

### Représentants de l'UNECATEF

Joël MULLER  
Pierre REPELLINI

### Représentants de l'UNFP

Sylvain KASTENDEUCH  
Philippe PIAT

### Représentant du corps médical

Eric ROLLAND

### Représentant du corps arbitral

Philippe LEDUC

### Représentant des administratifs

Patrick RAZUREL

### Représentant de la FFF

Jean VERBEKE

### Membres de droit

Philippe DIALLO  
Raymond DOMENECH  
Jean-Pierre ESCALETES  
Jean FOURNET-FAYARD  
Gérard HOULLIER  
Claude SIMONET

## 5.2 LES STATUTS DE LA LFP MODIFIÉS

LFP a adopté le 14 novembre une nouvelle rédaction des articles 18 et 26 ses statuts et un règlement intérieur qui modifient les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration. Pour les questions relevant du domaine économique, les onze présidents de clubs ainsi que le président de l'UCPF et le président de la LFP disposeront désormais de six voix chacun. Les douze autres

membres auront une voix chacun. Sur les questions ne relevant pas du domaine économique, la règle ne change pas : chaque membre du Conseil d'Administration continuera à disposer d'une voix. En cas d'incertitude quant à la nature économique ou non d'une décision, le Conseil d'Administration statuera par un vote à la majorité des deux tiers des 25 membres.

# 06

## UN BILAN FINANCIER CONTRASTÉ

---

<b>6.1 UN FOOTBALL PROFESSIONNEL MENACÉ</b>	56
<b>6.2 LIGUE 1 : UNE RENTABILITÉ DÉPENDANTE DES TRANSFERTS DE CONTRATS DE JOUEURS</b>	58
<b>6.3 LA LIGUE 2 SUBIT AUSSI LES EFFETS DU RETOURNEMENT DE LA CONJONCTURE</b>	61
<b>6.4 LES PERSPECTIVES POUR 2009/2010 : UNE EXERCICE PARTICULIÈREMENT DIFFICILE</b>	63
<b>6.5 UNE CONTRIBUTION FISCALE ET SOCIALE ÉLEVÉE DE 570 MILLIONS D'EUROS</b>	64







## 6.1 UN FOOTBALL PROFESSIONNEL MENACÉ

### La nécessaire vigilance face aux comptes déficitaires

**Le chiffre d'affaires** (hors transferts) du football professionnel français (Ligue 1 + Ligue 2) poursuit sa croissance dans un environnement économique peu favorable, en affichant une hausse pour la cinquième saison d'affilée, atteignant 1,276 milliard d'euros, soit + 4%. Les comptes des clubs font preuve d'une remarquable résistance dans un contexte difficile. Les postes sur lesquels la conjoncture risquait de peser (dépenses de communication des entreprises, budget loisirs des ménages) marquent une bonne résistance (sponsoring) et même une dynamique soutenue

(recettes matches, merchandising).

Les charges poursuivent elles aussi leur progression, atteignant un niveau sans précédent de 1,585 milliard d'euros. Contrairement aux saisons précédentes où la hausse de la masse salariale générait l'essentiel de la progression de charges, la progression des charges pour 2008/09 est due aussi bien à une hausse modérée de la masse salariale qu'à la progression des frais généraux et du coût des mutations (amortissements des indemnités de mutation).



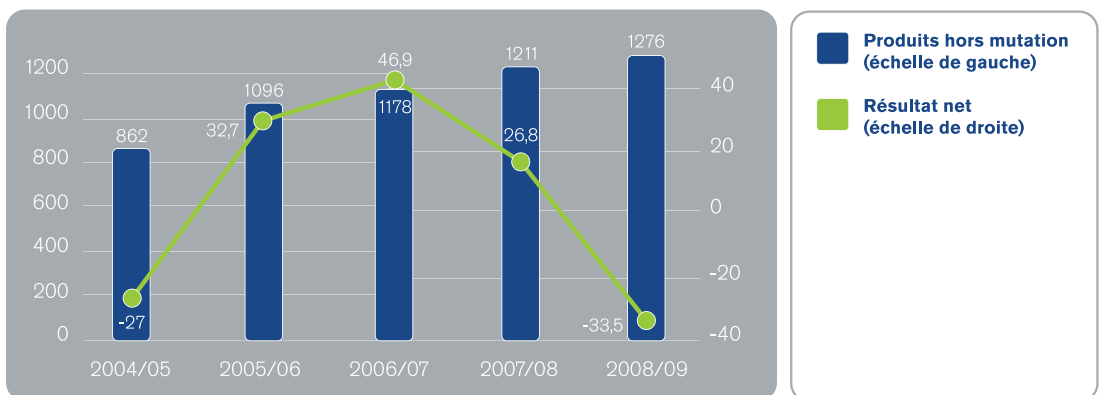


**Le résultat net** cumulé Ligue 1 + Ligue 2 redevient déficitaire, à -33,5 millions d'euros. Le résultat des opérations de mutation, poste grâce auquel les clubs dégagent leurs bénéfices les saisons précédentes, est en diminution, ce qui explique en grande partie la perte cumulée publiée. Toutefois, ce niveau de déficit demeure raisonnable au regard de la situation financière des clubs (fonds propres, trésorerie) et du soutien des actionnaires qui se traduit par des abandons de comptes courants élevés.

**La structure financière** des clubs professionnels se renforce de nouveau puisque les capitaux propres cumulés des clubs dépassent désormais 298 millions d'euros, les augmentations de capital com-

pensant largement les pertes des clubs. La valeur comptable du portefeuille de contrats joueurs reste stable. Les dettes financières atteignent 100 millions d'euros, ce qui demeure raisonnable au regard des capitaux propres et de l'endettement des clubs des autres championnats européens.

### Evolution des produits hors mutation et du résultat net cumulé L1 et L2 (en M€)





## 6.2 LIGUE 1 : UNE RENTABILITÉ DÉPENDANTE DES TRANSFERTS DE CONTRATS JOUEURS

**Les produits hors mutation** poursuivent leur progression pour atteindre 1 047,8 millions d'euros, sous l'impulsion principalement des droits audiovisuels, des recettes de matches et des autres produits (merchandising notamment). Les

clubs poursuivent donc le développement de leurs ressources propres (billetterie, merchandising), moins dépendantes des circonstances extra-sportives que le sponsoring ou les droits audiovisuels.

**Les charges hors mutation** progressent encore de manière plus soutenue que les produits. Toutefois, la progression de la masse salariale (rémunération + charges sociales) est mieux maîtrisée, avec seulement +3% en 2008/09. Cela montre que les clubs sont conscients des menaces pesant sur leur rentabilité et commencent à prendre des mesures pour maîtriser leur principal poste de charges. Toutefois, les dirigeants de clubs disposent encore de leviers dans la maîtrise de leurs charges avec la progression du coût des mutations (amortissement des montants des transferts passés) et des frais généraux, afin de se rapprocher de l'équilibre d'exploitation que les championnats anglais et allemands atteignent régulièrement.

**Les opérations de transfert** sont toujours une source de bénéfices importants pour les clubs de Ligue 1. En effet, les clubs ont pu réaliser un résultat des opérations mutation de 215,5 millions d'euros. Ce fort excédent masque toutefois une baisse importante par rapport aux 265,9 millions d'euros réalisés sur 2007/08. De la même manière, les premières tendances observées sur les mois de juillet et août 2009 semblent indiquer que le nombre de transactions diminue et que les clubs éprouvent désormais davantage de difficultés à équilibrer leurs comptes en réalisant des plus-values sur transfert.

La forte baisse des excédents dégagés par les opérations de transfert explique la majeure partie de la perte cumulée des clubs de Ligue 1, en dépit d'un soutien des actionnaires assez marqué, qui se traduit par un apport en comptes courants net de 10,5 M€.

## Un environnement dégradé

**La forte dynamique de revenus** (hors transferts) que connaît le football français depuis plusieurs saisons lui permet certes d'augmenter son

**Le résultat net** cumulé des clubs de Ligue 1 plonge dans le rouge, avec un déficit de 14,7 millions d'euros.

**Les capitaux propres** des clubs poursuivent toutefois leur progression, atteignant 265,6 millions d'euros, grâce aux augmentations de capital (notamment l'augmentation de capital de 55 millions d'euros réalisée par OL Groupe) qui compensent les pertes générées par l'exploitation. A cet important niveau de capitaux propres, il convient d'ajouter un soutien actionnarial toujours significatif avec plus de 57 millions d'euros au passif des clubs. En parallèle, les dettes financières des clubs de Ligue 1 sont stables aux alentours de 60 millions d'euros alors que la situation de trésorerie demeure globalement excédentaire.

Par conséquent, on peut conclure que la saison 2008/09 a été marquée par un retour des pertes cumulées dans les clubs. Si le niveau de pertes atteint n'est pas de nature à déséquilibrer l'assise financière des clubs de Ligue 1, il nécessite une attention particulière des dirigeants de clubs, afin de mieux maîtriser leurs charges et de diminuer leur dépendance aux cessions de contrats de joueurs. La stabilisation de la masse salariale et les multiples projets de construction/rénovation des stades permettent de penser que les clubs réagissent pour s'adapter à cet environnement plus difficile.

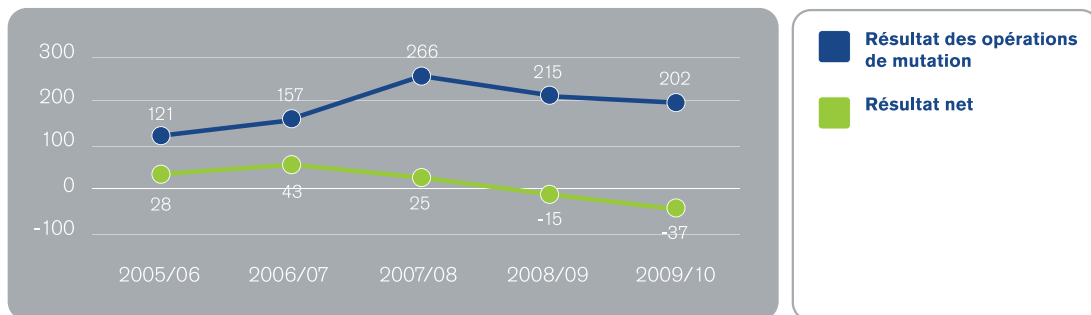
chiffre d'affaires, mais les engagements que les clubs contractent sur le moyen/long terme (salaires de joueurs, indemnités de mutation, loyers

liés aux installations/stades, externalisation des régies publicitaires...) les rendent plus vulnérables aux éventuelles perturbations externes.

**Or, l'environnement externe des clubs de football s'est indéniablement dégradé** au cours des derniers mois. D'un point de vue économique, la crise financière étant passée par là, les clubs vont devoir se montrer inventifs pour maintenir les budgets de sponsoring et les revenus hospitalité au niveau actuel. L'impact de la crise se

fait aussi ressentir au niveau des transferts, source de revenus majeure des clubs français. Les plus grands clubs européens étant pour la plupart d'entre eux pénalisés par leur niveau d'endettement élevé, ne peuvent plus consacrer autant de ressources à l'acquisition de talents issus de Ligue 1. D'un point de vue politique, enfin, l'annonce de la fin prochaine du dispositif du droit à l'image collective risque fortement d'avoir un impact défavorable sur les comptes des clubs dès la saison 2010/11.

### Evolution du résultat des opérations de mutation et du résultat net cumulé en Ligue 1 (en M€)



Il peut sembler paradoxal de constater que, alors que la **compétitivité sportive des clubs français au niveau européen** semble s'améliorer (36 points pris par nos 3 représentants lors des phases de poule en Ligue des Champions cette saison), les comptes des clubs semblent fortement impactés par des éléments extra-sportifs défavorables. Or, sur le long terme, le lien entre la compétitivité financière et la compétitivité sportive des clubs n'est plus à démontrer...

**Devant une profitabilité de plus en plus menacée** par des facteurs extérieurs défavorables, les dirigeants des clubs français, conscients de la difficulté de leur tâche, **disposent néanmoins de leviers pour restaurer ou, à tout le moins maintenir, une rentabilité financière acceptable** : maîtrise de la masse salariale, plus grande rigueur de gestion, valorisation de la formation, capacité d'endettement et plans d'investissements publics comme privés dans les stades en sont les exemples principaux à défaut d'être exhaustifs.

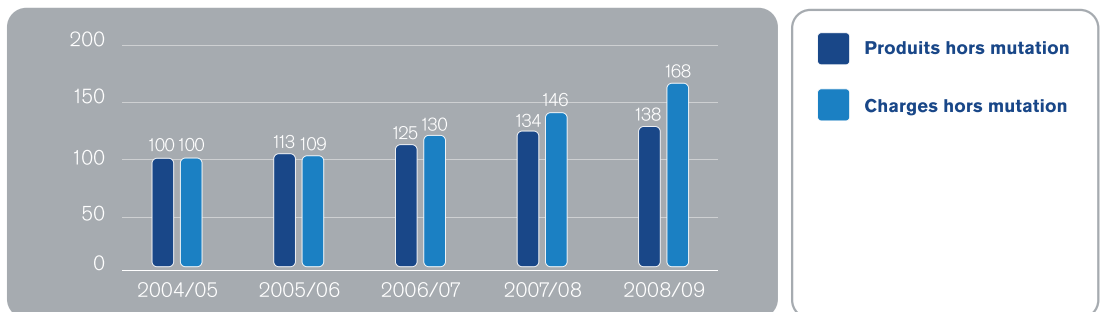


## 6.3 LA LIGUE 2 SUBIT AUSSI LES EFFETS DU RETOURNEMENT DE LA CONJONCTURE

**Les produits hors mutation** poursuivent leur progression avec une nouvelle hausse des recettes (+3%), essentiellement sous l'impulsion de la billetterie (+33%). Les autres postes de produits ne subissent pas de variation significative.

**Les postes de charges hors mutation** poursuivent leur inflation à tous les niveaux (+17% pour les rémunérations; +20% pour le coût des mutations et +13% pour les autres charges).

### Evolution des produits et des charges hors mutation (base 100 et 2004/05)



**Le résultat des opérations mutation** marque un nouveau record à +42,5 millions d'euros, une progression de +11 millions par rapport à 2007/08. Les clubs de Ligue 1 sont redevenus les principaux acheteurs de contrats de joueurs de Ligue 2 avec une valeur cumulée de près de 30 millions d'euros. Toutefois, cet excellent résultat sur mutation ne parvient pas à compenser l'important déséquilibre du résultat des opérations hors mutation, essentiellement généré par les clubs les plus ambitieux.

**Les capitaux propres** sont fortement affectés par le déficit généré sur la saison et baissent de plus de 12 millions d'euros tandis que l'endettement financier augmente. Toutefois, la valeur du portefeuille de joueurs ainsi que les créances nettes sur

**Le résultat net** plonge fortement, après quatre saisons bénéficiaires d'affilée, pour atteindre un déficit de -18,9 millions d'euros. Ce résultat aurait même pu se creuser davantage sans l'importante contribution des actionnaires qui se traduit par un abandon net de comptes courants de plus de 5 millions d'euros.

mutations de joueurs progressent de concert et constituent des sources de revenus et de trésorerie futures pour ces clubs. D'autre part, les actifs immobilisés (hors contrats de joueurs) progressent également, illustrant la démarche volontariste de nombreux clubs de se doter d'infrastructures de qualité (centres de formation, centres d'entraînement, sièges sociaux, espaces réceptifs...).



## 6.4 LES PERSPECTIVES POUR 2009/10 : UN EXERCICE PARTICULIÈREMENT DIFFICILE

Etablir des prévisions chiffrées d'une année sur l'autre est un exercice assez classique pour la direction de toute entreprise. Toutefois, le football n'étant pas un secteur économique ordinaire et sa visibilité étant par définition réduite et tributaire de nombreux aléas (économiques, sportifs, liés au marché mondial des transferts...), des écarts entre les prévisions et les données de fin de saison peuvent parfois se faire jour, malgré un réel travail de fiabilisation des données prévisionnelles dans les clubs.

**Pour la saison 2009/10**, les prévisions des clubs sont, dès l'origine, nettement dégradées puisque les clubs prévoient un déficit de **-40 millions d'euros** en cumulé Ligue 1 + Ligue 2.

Le résultat de fin de saison sera de nouveau **fortement tributaire des réalisations sur le marché des transferts**, avec 226 millions d'euros de plus-values sur transferts anticipées par les clubs. Outre les aléas inhérents à cette activité, la plupart des clubs sont en retard par rapport à leur objectif de réalisation de ce montant puisque, avant le mercato hivernal, seul 50% des plus-values sur cessions de joueurs avaient effectivement été réalisées (contre 75 à 80% d'habitude, à la même date). Afin de respecter leur feuille de route sur les transferts, les clubs professionnels devront donc encore réaliser pour plus de 110 millions d'euros de plus-values sur transferts, et ce, non pas pour dégager des bénéfices,

mais pour aboutir à un résultat net final de "seulement" -40 millions, selon leurs prévisions.

En revanche, il est intéressant de constater que les clubs prévoient de **stabiliser leur déficit d'exploitation** (résultat des opérations hors mutation), alors qu'il se dégradait de manière continue depuis 2005/06. Ce niveau de résultat d'exploitation prévisionnel aux alentours de -240 millions d'euros indique le niveau de ressources que les clubs professionnels doivent trouver entre le développement de leurs revenus liés aux stades et les produits de transferts. Il indique aussi le niveau de l'équilibre que les clubs professionnels devront trouver entre leur compétitivité sportive (conservation de leurs meilleurs joueurs) et leur pérennité économique (besoins de produits de transferts pour combler leur déficit d'exploitation).

Dans l'attente de la concrétisation des projets de développement de leurs stades, qu'ils soient liés ou non à l'obtention de l'organisation de l'Euro 2016, les clubs professionnels français seront vraisemblablement amenés à traverser des saisons difficiles sur le plan économique. Mais les efforts de gestion des dirigeants (maîtrise de la masse salariale dans les prévisions), les réserves financières accumulées depuis plusieurs années (fonds propres) et le soutien des actionnaires (comptes courants) devraient permettre aux clubs de traverser cette période.

## 6.5 UNE CONTRIBUTION FISCALE ET SOCIALE ÉLEVÉE DE 570 MILLIONS D'EUROS

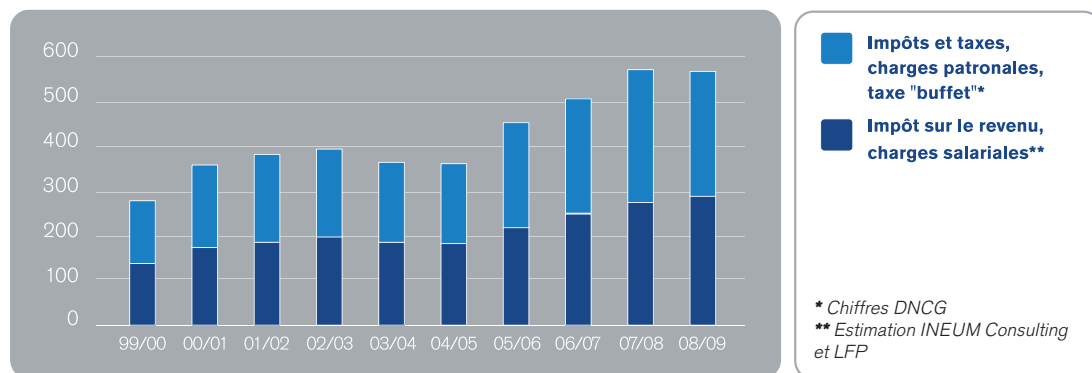
La bonne tenue du chiffre d'affaires lors de la saison 2008/09 a permis de maintenir la contribution fiscale et sociale du football professionnel français (instances sportives, clubs, joueurs) à son plus haut niveau. La progression des salaires, dans la dynamique créée par l'application du régime du droit à l'image collective, a continué à alimenter la croissance des charges salariales mais aussi des impôts et taxes liées, en Ligue 1 comme Ligue 2. Les résultats financiers déficitaires des clubs ont eu, pour leur part, un impact négatif sur le montant d'impôts sur les bénéfices versé.

En 2008/09, les clubs ont ainsi versé près de 80 millions d'euros en impôts et taxes (taxe sur les salaires, formation continue, taxe d'apprentissage, effort de

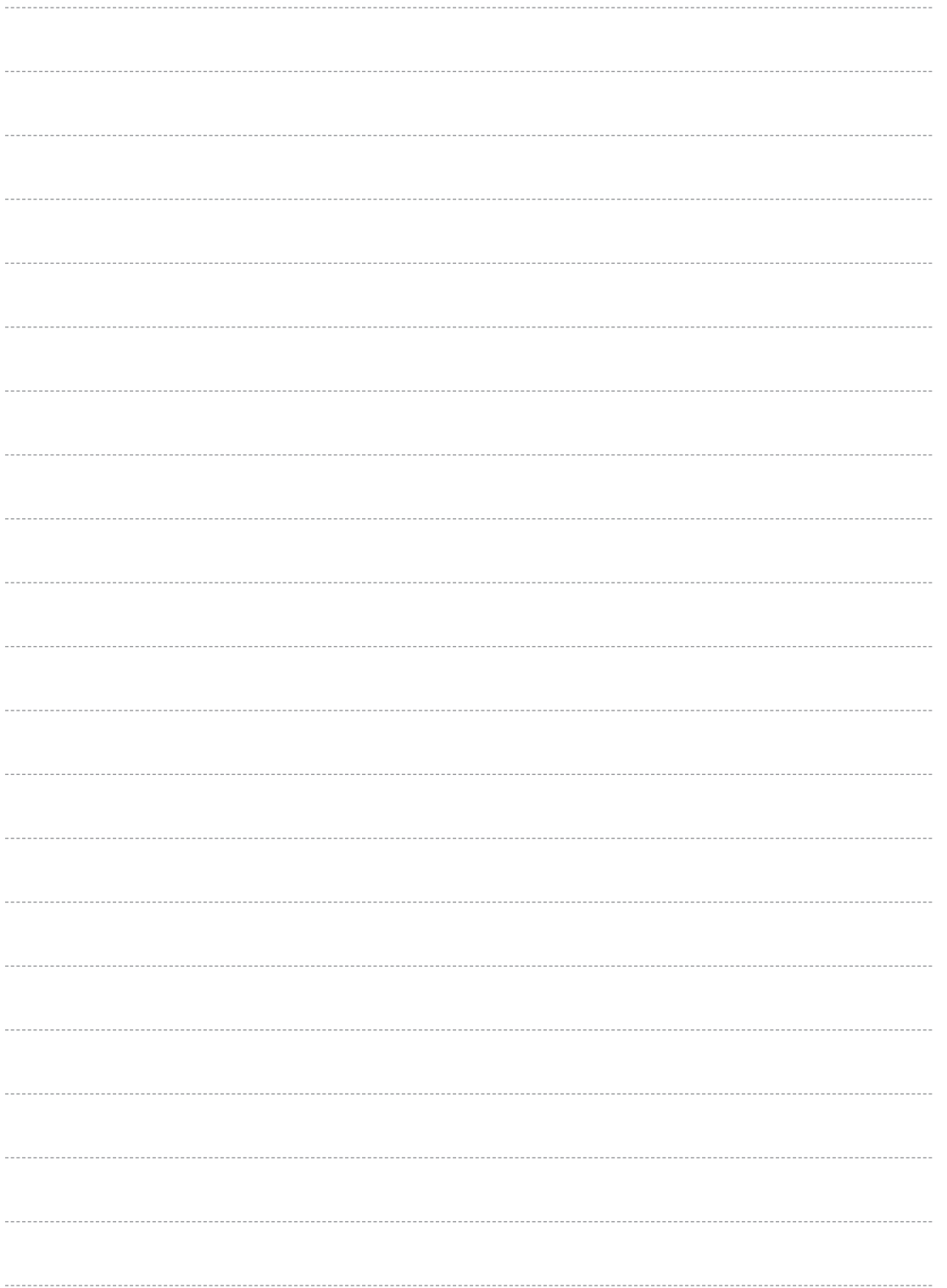
construction, taxe professionnelle, impôt sur les bénéfices, taxe "Buffet"), soit une baisse de 23 millions sur cet exercice, pleinement imputable à la charge d'impôts sur les bénéfices. Les charges sociales des clubs ont augmenté de 10 millions d'euros, pour atteindre 192 millions. On constate donc que l'utilisation par les clubs du droit à l'image collective leur permet d'améliorer les conditions financières offertes aux joueurs, sans grever les finances publiques puisque le montant des charges et des impôts basés sur les salaires continue à progresser régulièrement.

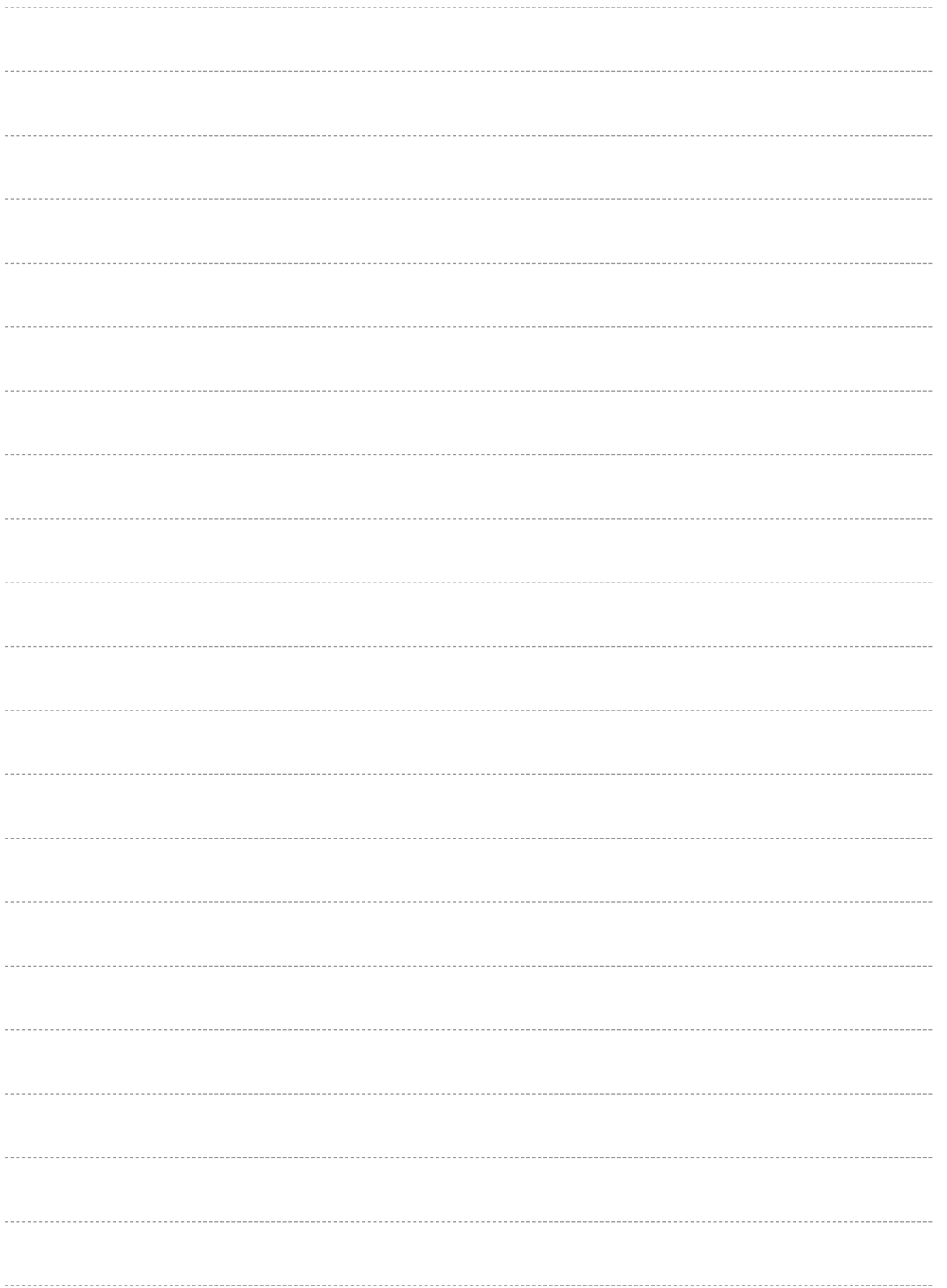
Pour ce qui concerne la contribution des joueurs, nos estimations se montent à 76 millions d'euros au titre des charges salariales et 223 millions d'euros au titre de l'impôt sur le revenu.

### Evolution de la contribution fiscale et sociale des clubs professionnels (en M€)













**LFP.fr**