



**HAL**  
open science

# La contrainte de l'accountability dans le sport professionnel français : mécanismes et efficacité

Nadine Dermit

## ► To cite this version:

Nadine Dermit. La contrainte de l'accountability dans le sport professionnel français : mécanismes et efficacité. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2016, Poitier, France. pp.cd-rom. <hal-01902555>

**HAL Id: hal-01902555**

**<https://hal.science/hal-01902555v1>**

Submitted on 24 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# ***La contrainte de l'accountability dans le sport professionnel français : mécanismes et efficacité.***

*Nadine DERMIT*

## Résumé

Cette contribution a pour objet de tester les préconisations faites dans la littérature quant à la nécessité de donner une force obligatoire aux dispositifs d'*accountability* pour les rendre efficaces (Berkowitz, Dumez, 2015 ; Boncori, Cadet, 2013 ; Boyer-Allirol, 2013). Elle teste cette hypothèse sur le dispositif existant dans les championnats professionnels de football français qui présente un fort caractère de

contrainte (légal et sectoriel). La comparaison réalisée entre les objectifs visés et ceux effectivement atteints dans ce cas, nous permettra de conclure à l'efficacité du système mis en place. En conséquence, cette recherche permet de valider ce qui n'était jusqu'à présent que des préconisations des auteurs.

Mots clés : *accountability*, efficacité, football, contrôle de gestion, DNCG.

# ***The constraints of accountability in French professional sports: Mechanism and efficiency***

## Summary

This contribution aims to test the recommendations from literature, concerning the necessity to make mandatory the accountability measures, for them to be efficient (Berkowitz, Dumez, 2015; Boncori, Cadet, 2013; Boyer-Allirol, 2013). We test the hypothesis on the existing measure, in French professional football championships, which have a strong restrictive nature (both legal and

sector-specific). The comparison between the intended goals and those achieved in this particular case, will allow us to conclude about the efficiency of the implemented system. Consequently, this piece of research allows us to approve what was until now only recommendations by the authors.

Key words: *accountability*, efficiency, football, management control, DNCG.

L'accountability consiste pour une organisation à rendre des comptes sur ses actions et éventuellement à en subir les conséquences (Dumez, 2008). Les dispositifs mis en œuvre dans ce cadre doivent permettre de garantir que les objectifs visés seront atteints ou à défaut que les responsabilités seront engagées. Dès lors, la question de l'efficacité des procédures déployées dans ce cadre est une problématique centrale. Elle suppose d'identifier les objectifs des parties prenantes et d'évaluer la capacité des procédures d'accountability à y répondre.

Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs est liée à l'existence de sanctions directes en cas de non-respect des obligations attendues (Pras, Zarlowski, 2013). Ainsi, les pratiques de « bonnes » gouvernance émisent par des instances de régulation type AMF ou par des syndicats professionnels, Code Afep-Medef par exemple, auquel la Loi française impose de se référer ne donnent pas lieu à sanction en cas de non-respect, leur ôtant ainsi tout caractère contraignant (Boncori, Cadet, 2013). De fait, la mise en cause des entreprises contrevenantes reste rare (Boncori, Cadet, 2013). Un dispositif d'*accountability* obligatoire et donnant lieu à sanction en cas de non-respect des objectifs fixés a été mis en place depuis 1990 dans le sport professionnel français. Il a ensuite été adapté au niveau du football européen.

En effet, afin de remédier à la crise financière du football professionnel des années 1980, les parties prenantes sur ce marché réunies au sein de la commission Sastre (1989), ont instauré un contrôle de gestion externe des clubs de football professionnels. Inscrit ensuite dans la loi (N°2000-627) et étendu à toutes les disciplines sportives professionnelles, ce dispositif oblige les clubs à rendre compte de leur gestion à un organisme extérieur disposant d'une double capacité de contrainte. En premier lieu, il peut sanctionner les clubs qui ne transmettraient pas les informations comptables et juridiques nécessaires aux contrôles prescrits. En second lieu, il peut contraindre les clubs à appliquer les principes de gestion définis collectivement. Ce dispositif d'*accountability* a donc une force contraignante dans un objectif de « bonne gouvernance » défini conjointement par les acteurs du marché et mis en œuvre par une instance sectorielle privée. Si la loi acte le principe de ce contrôle de gestion, les objectifs, les modalités et les sanctions en cas de non-respect, ont été définis par les acteurs eux-mêmes. En plus de rendre des comptes, les clubs doivent également assumer les conséquences notamment financières de leurs choix au regard des objectifs définis collectivement. Il y a donc une mise en cause immédiate de leur responsabilité. Enfin, l'information ainsi collectée et contrôlée est publiée par l'instance de contrôle.

L'objet de cette contribution est d'étudier le cas proposé par le football professionnel français pour tester l'efficacité d'un dispositif d'*accountability* contraignant. En effet, ce caractère de contrainte pour les acteurs concernés à la fois en termes de production d'informations financières, mais également en termes de responsabilité des clubs, permet de dépasser les limites exposées dans la littérature quant à l'évaluation de dispositifs n'ayant pas de force contraignante (Boncori, Cadet, 2013 ; Boyer-Allirol, 2015). Les résultats ainsi obtenus pourraient permettre de définir différentes conditions nécessaires pour permettre un fonctionnement plus efficace d'autres dispositifs d'*accountability*. Une telle démarche est celle retenue par Palacios-Huerta (2015) pour son ouvrage « l'économie expliquée par le foot » dans lequel il teste des hypothèses formalisées en économie cognitive sur des données produites par le football. Cette activité lui a ainsi fournis les situations nécessaires au test de ses hypothèses. Notre méthodologie repose sur une approche comparable : utiliser le dispositif d'*accountability* existant dans le football professionnel pour tester des hypothèses formulées sur d'autres secteurs. Ce travail vient aussi compléter les recherches portant sur les stratégies

collectives menées par les méta-organisations (Berkowitz, Dumez, 2015 ; Ahrne, Brunsson, 2010).

Pour cela, cette contribution s'articulera en quatre parties. Une première consacrée à la présentation du dispositif d'*accountability* mis en place dans le football professionnel français afin de préciser la problématique de cette recherche. Une deuxième présentera le terrain et la méthodologie retenue. Une troisième exposera les résultats obtenus avant d'en effectuer l'analyse en quatrième partie.

## **1. Le dispositif d'*accountability* dans le sport professionnel français**

La présentation de ce dispositif suppose de définir les spécificités de l'activité à l'origine de sa mise en place, puis la forme prise et plus spécifiquement les informations juridiques et financières transmises par les clubs. Enfin, les modalités donnant une force contraignante à ce dispositif seront précisées. Cette présentation permettra de préciser la problématique.

### **1.1 L'origine du dispositif**

Différentes publications (Szymanski, 2009) ont montré que les clubs de football européens étaient structurellement déficitaires, les clubs français ne faisant pas exception. Ces déficits généralisés résultent de la finalité même de leur activité. Dans le cadre des ligues ouvertes européennes, fondées sur la promotion des plus forts et la relégation des plus faibles, l'objectif des clubs est la maximisation de leur performance sportive afin de jouer au plus haut niveau (Sloane, 1971 ; Ascari et Gagnepain, 2006 ; Kesenne, 1996, 2007, Sandy et *al.*, 2004). Or, les résultats sportifs des clubs sont fortement dépendants du niveau de leurs joueurs (Szymanski et Kuypers, 1999 ; Hall et *al.*, 2002). Il en résulte une politique de recrutement des meilleurs d'entre eux censée donner au club un avantage compétitif sur ses concurrents. Les auteurs qualifient cette stratégie de course aux armements (Rosen et Sanderson, 2001, Ascari et Gagnepain, 2006; Solberg et Haugen, 2010). Les clubs recrutent au maximum, voire au-delà de leur capacité financière afin de construire la meilleure équipe sportive possible. Il en résulte une demande de talent qui induit un fort accroissement de la concurrence entre les clubs les plus riches pour le recrutement des meilleurs joueurs. Il en découle une inflation des salaires et des indemnités de recrutement (Staudohar, 2004 ; Lucifora et Simmons, 2003) à l'origine de difficultés financières récurrentes des clubs.

Or, le produit vendu, le match tout d'abord, résulte de la coopération entre deux équipes en concurrence sportive. Il s'agit d'une production jointe (Rottenberg, 1956). Neale (1964) a ensuite montré que l'intérêt du public et des médias se portait sur le championnat, suite de matches aboutissant en fin de saison à la désignation d'un vainqueur de la compétition. En conséquence, la production de l'activité résulte de la coopération entre plusieurs clubs, qui apportent chacun une partie des facteurs de production, constituée par les équipes de joueurs. De fait, le produit vendu, à savoir le championnat, est unique et résulte de la coopération de firmes juridiquement indépendantes. Chaque match est indispensable à la réalisation de l'ensemble, sans d'ailleurs que sa contribution spécifique soit évaluable. On aboutit ainsi à une inséparabilité des fonctions de production de chaque club au sein de la compétition. La production de l'activité est ainsi réalisée par tous les clubs participant à la même compétition

et les recettes partagées entre eux. Dès lors, la faillite d'un club en cours de saison perturbe la compétition et lui fait perdre de sa valeur pour tous les participants.

Cette spécificité de la production a conduit à la mise en place de réglementations de ces championnats. En Europe, la Fédération Française de Football (FFF) a été la première instance à instituer, en 1990, un système de régulation, pour prévenir les risques de faillite des clubs du fait de l'ampleur des déficits observés.

## **1.2 La forme du dispositif**

Le dispositif a été élaboré conjointement par les différents acteurs du secteur du football : clubs, entraîneurs, fédération, administratifs, joueurs dans le cadre de la commission Sastres, mise en place en 1989, à l'initiative du ministère des sports. Est ainsi défini une contrainte de solvabilité pour les clubs. Une instance de régulation, la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG), est alors créée afin de mettre en place un dispositif permettant d'atteindre l'objectif. Un règlement est rédigé conjointement par les membres de la commission Sastre, afin de lui donner les moyens d'y parvenir. Il comprend notamment un barème de sanctions financières et sportives applicable aux clubs qui ne respecteraient pas les exigences définies tant en termes de transmission d'informations juridiques et financières, qu'en termes d'objectifs à atteindre (Dermit-Richard, 2004, 2013). Cette régulation s'apparente à un contrôle de gestion externe des clubs de football par une entité indépendante auquel chacun d'eux doit rendre des comptes (Meyssonier, Mincheneau, 2013).

Afin de procéder à ces contrôles, la DNCG a la capacité d'exiger des clubs la transmission périodiques d'informations financières et juridiques (Mincheneau, 2016) afin d'évaluer pour chaque club sa capacité à financer sa saison à venir. Le défaut ou le retard dans la transmission de ces données donne lieu à des sanctions, généralement des amendes, telles que définies dans le règlement. Ensuite, la commission de la DNCG statue sur la capacité de chaque club à financer sa saison suivante. Elle dispose alors de différents moyens pour contraindre le club si elle le juge nécessaire. Tout d'abord, elle peut encadrer la masse salariale du club à un niveau compatible avec ses ressources en refusant toute homologation d'un nouveau contrat joueur, ou interdire tout recrutement. En effet, tout nouveau contrat doit être homologué par la Ligue de Football Professionnel (LFP) pour être valide et le joueur autorisé à jouer en compétition. L'accord de la LFP est alors conditionné à celui de la DNCG, lui donnant ainsi force contraignante. Ensuite, la DNCG peut prononcer la relégation du club en division inférieure si elle conclut à un risque de faillite du club en cours de saison afin de préserver l'intégralité de la compétition. Les clubs disposent généralement d'un délai pour trouver les ressources financières supplémentaires afin de répondre aux exigences de la DNCG et d'éviter ou d'alléger ces mesures. Les données juridiques et financières collectées sont la base d'un dispositif de surveillance périodique de la situation financière des clubs permettant de valider leur « bonne gestion » ou au contraire de sanctionner un risque de faillite, caractéristique d'une mauvaise gouvernance. L'objet de la DNCG est alors de préserver l'intérêt collectif de la ligue en évitant toute décrédibilisation de l'activité du fait de la faillite de clubs en cours de saison.

### 1.3 L'information juridique et financière transmise par les clubs

L'annexe 1 du règlement de la DNCG définit la liste des documents comptables et financiers devant être fournis par les clubs et la date de transmission. Ils sont synthétisés dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Recensement des informations juridiques et financières transmises par les clubs professionnels de football à la DNCG selon l'annexe 1 du règlement DNCG.**

Date	Documents à transmettre
<b>Relatifs aux comptes annuels</b>	
15 Mars	- les comptes intermédiaires établis au 31 décembre, accompagnés du rapport du Commissaire aux Comptes
15 Mai	- les comptes prévisionnels de la saison en cours (actualisés au 30 juin) et de la saison suivante, accompagnés des rapports du Commissaire aux Comptes, et d'une prévision d'exploitation sur trois ans avec une hypothèse de crise - les clubs devront remettre une lettre d'affirmation précisant si des événements ou conditions de grande importance économique susceptibles d'affecter négativement la situation financière du club sont intervenus depuis la date de ces documents
30 Septembre	- les comptes annuels arrêtés au 30 juin, certifiés par le Commissaire aux Comptes, et tous documents relatifs à l'appréciation et à l'estimation de la situation financière du club
15 Novembre	- les comptes prévisionnels de la saison en cours réactualisés et un plan de trésorerie accompagnés du rapport du Commissaire aux Comptes
31 janvier	- le procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'association support et, le cas échéant, de la société sportive mentionnant l'approbation du rapport de gestion, des comptes et des rapports du Commissaire aux Comptes pour la saison écoulée
<b>Autres informations</b>	
Chaque trimestre	- un état récapitulatif des contrôles et litiges en cours précisant le risque et la provision créée, et sur simple demande des Commissions de contrôle une copie des documents correspondants
15 mars	- un état des sommes échues et non payées au 31 décembre envers le personnel et les administrations sociales et fiscales, accompagné d'une attestation du Commissaire aux Comptes
15 mars	- un état des sommes échues et non payées au 31 décembre découlant d'activités de transfert (sommes dues ou à recevoir à l'égard d'autres clubs), accompagné d'une attestation du Commissaire aux Comptes
mai/juin	- le club devra notifier à la DNCG., sans délai et par écrit, tout événement postérieur susceptible de faire peser un doute important sur la capacité du club à poursuivre son exploitation au moins jusqu'à la fin de la saison

Les comptes d'une saison, par exemple 2017-2018, font en fait l'objet de cinq étapes de reporting auprès de la DNCG, qui tous ont fait l'objet d'une certification par le Commissaire aux Comptes du club :

- 15 mai 2017 : Transmission des comptes prévisionnels pour 2017-2018
- 15 novembre 2017 : Actualisation des comptes prévisionnels pour 2017-2018
- 15 mars 2018 : Situation intermédiaire semestrielle réelle au 31 décembre 2016
- 15 mai 2018 : Actualisation des comptes prévisionnels pour 2017-2018
- 30 septembre 2018 : Comptes annuels définitifs au 30 juin 2018.

Au-delà de ces documents relatifs aux comptes annuels, le club doit transmettre des informations relatives à son prévisionnel de trésorerie annuel (15 novembre) et à ses arriérés de paiement en matière de dettes fiscales, sociales et envers les autres clubs. Enfin, il doit régulièrement informer la DNCG sur les litiges avec des tiers pouvant avoir des conséquences financières. Le règlement de la DNCG l'autorise également à exiger la communication de tous documents lui permettant d'apprécier la situation financière du club, voire même, de procéder à des contrôles sur pièce au sein des clubs.

#### **1.4 La force contraignante du dispositif d'*accountability***

L'ensemble de ces prérogatives à force de contrainte pour les clubs pour deux raisons.

Tout d'abord, la DNCG contrôle effectivement la bonne réception des documents demandés en temps réel et dispose d'un barème de sanctions qui peut être appliqué dans les trois cas suivants :

- Retard ou absence de production de documents
- Non application du plan comptable et production de documents non-conformes au modèle demandé par la DNCG
- Comptabilisation irrégulière ou frauduleuse, non-comptabilisation d'opérations ou communication d'informations inexacts à la DNCG.

Les sanctions définies en annexe 2 du règlement DNCG sont de deux natures possibles. Tout d'abord, il peut s'agir d'amendes. Ensuite, elles peuvent prendre la forme de diverses sanctions sportives : suspension ou radiation des dirigeants responsables, retrait de points, non-homologation de nouveaux contrats de joueurs, interdiction d'engagement en Coupe de France et/ou Coupe de la Ligue, rétrogradation. Il est à noter dans les rapports sur les saisons 2010/2011 et 2011/2012 la mention d'une amende infligée à titre définitif la première année, et aucune la seconde. Ce sont les deux seules années où cette information est mentionnée par la DNCG.

Ensuite, la DNCG tire sa force contraignante de la loi. En effet, un décret de 1990 puis une loi de 2000 (N° 2000-627) et enfin une loi de 2012 (N°2012-158) ont successivement institué puis confirmé ce dispositif. Ainsi l'article L121-12, actuellement en vigueur, dispose que « *Les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, assurant le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives participant aux compétitions qu'elles organisent. Cet organisme a pour objectif d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des*

*compétitions* ». Si la loi institue le principe de ce contrôle, c'est bien le règlement de la DNCG, instance sectorielle, qui opérationnalise la procédure d'*accountability* et le barème de sanction qui le rend opérationnel.

Au nom de l'intérêt collectif, chaque club a une obligation de rendre des comptes à une instance privée, qui dispose du pouvoir non seulement de l'obliger à le faire mais également, celui d'obliger les clubs à assumer la responsabilité immédiate de leur gestion. Toute décision stratégique d'un club qui conduit à une possible insolvabilité est soit sanctionnée de relégation sportive, soit sanctionnée financièrement en imposant au club de trouver les ressources financières nécessaires, notamment sous forme d'apport des actionnaires. Il existe donc bien un dispositif d'*accountability* organisé entre les clubs et une instance privée qui présente la caractéristique d'être obligatoire et qui met en jeu directement la responsabilité des acteurs concernés.

## **1.5 Problématique**

Notre problématique est d'évaluer l'efficacité de ce dispositif d'*accountability* ainsi mis en œuvre dans les championnats professionnels français de sports collectifs. L'objectif poursuivi par la régulation mise en place est de nature politique et non économique (Monnier, Spenlehauer, 1992). A propos de l'évaluation des politiques publiques, Gibert (2003 ; 2010) propose d'utiliser conjointement une méthodologie qualitative de recherche et des techniques de contrôle de gestion, reposant sur une comparaison quantitative et qualitative entre des objectifs définis *ex-ante* et résultats obtenus *ex-post*. Il convient toutefois de préciser que dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique, les objectifs ainsi retenus sont ceux définis par les promoteurs publics du dispositif évalué (Fouquet, 2013). Il ne s'agit pas de juger des résultats à l'aune d'une norme mais d'évaluer l'atteinte des objectifs définis dans le cadre des choix politiques effectués. Cette approche peut être adoptée dans le cadre de cette recherche. Il est donc nécessaire de préciser l'objectif à évaluer puis de définir des indicateurs pouvant être déterminés sur le terrain défini.

## **2 Terrain et méthodologie**

L'obligation de mettre en place un contrôle administratif et financier des clubs professionnels s'applique en France à toutes les disciplines sportives ayant mis en place une ligue professionnelle. Elle concerne donc classiquement les sports collectifs mais également le cyclisme et l'athlétisme. Toutefois, la première activité à avoir implanté ce dispositif est le football, qui a en fait servi de modèle aux autres sports. De plus, c'est la discipline qui publie l'information la plus complète sur le système mis en œuvre. Logiquement, c'est donc l'activité retenue comme terrain pour cette recherche.

Il est dès lors nécessaire de préciser l'objectif assigné à la DNCG, puis de définir les indicateurs permettant d'évaluer leur atteinte.

## 2.1 Définition de l'objectif à évaluer

La DNCG a précisé, dans ses rapports annuels d'activités, l'objectif qui lui est assigné et les moyens qu'elle privilégie pour les atteindre. Ainsi, l'objectif visé par cette instance est de « *contrôler la solvabilité*<sup>1</sup> » des clubs professionnels afin d'éviter des faillites en cours de compétition qui perturbent le décompte des points et décrédibilise la compétition. Cet objectif a consisté pour la DNCG à « *vérifier que les clubs ont les moyens financiers (trésorerie, fonds propres) de terminer les compétitions auxquelles ils sont inscrits, ce qui ne nous [la DNCG] empêche pas de regarder au-delà en nous assurant des équilibres d'exploitation et de trésorerie à moyen terme ; et particulièrement de la couverture des engagements (contrats joueurs en particulier) par des recettes à la rémanence raisonnablement assurée*<sup>2</sup> ». Pour cela, la DNCG impose que « *les clubs engagés dans les compétitions disposent des ressources financières nécessaires en fonds d'actionnaires pour exercer leur activité et passer sans dommage dirimants une éventuelle période de crise*<sup>3</sup> » étant précisé que « *plus l'exploitation des clubs est rééquilibrée dans ses fondamentaux, moins le niveau requis des fonds d'actionnaires est élevé* ». Le rapport sur la saison 2008/2009 fait ainsi référence à « *la contrainte de capitaux propres positifs* ». Le système français repose donc sur le contrôle de la capacité d'un club à disposer des ressources financières nécessaires pour financer sa saison à venir en recourant à ses actionnaires si ses ressources d'exploitation n'y suffisent pas. Le rapport DNCG sur la saison 2013/2014 se conclut d'ailleurs par les propos suivants : « Les actionnaires ont une nouvelle fois dû jouer leur rôle en apportant le soutien financier nécessaire afin de garantir l'activité de leurs clubs<sup>4</sup> ».

En conséquence, l'objectif de la DNCG peut être décomposé de la façon suivante

- Elle n'a pas pour objectif la rentabilité des clubs
- Elle doit éviter les faillites de clubs en cours de saison
- Elle impose aux actionnaires de couvrir les pertes réalisées afin d'assurer la solvabilité.

Pour évaluer ces trois sous objectifs, il est donc nécessaire d'analyser la rentabilité des clubs, de rechercher le nombre de faillite de clubs professionnels en cours de saison et enfin de déterminer le montant des apports des actionnaires utilisés pour couvrir les pertes. Il sera utilisé principalement les données financières publiées annuellement par la DNCG. Bien que publiées sous la responsabilité des clubs, ces données sont validées par cette instance, ce qui garantit leur fiabilité. Elles présentent de plus l'avantage d'être homogènes, sur une longue période, d'un club à l'autre<sup>5</sup> et d'une année à l'autre.

---

<sup>1</sup> DNCG, 2009/2010, pp.14-15.

<sup>2</sup> DNCG, 2008/2009, pp.8-13.

<sup>3</sup> DNCG 2010/2011, pp.15-16.

<sup>4</sup> DNCG, 2013/2014, p.10.

<sup>5</sup> Les présentations des comptes annuels du club de Lyon diffère quelque peu dans la mesure où la présentation retenue est celle des comptes consolidés. Ils sont toutefois homogènes sur la période.

## 2.2 Détermination des indicateurs utilisés

Tout d'abord, le résultat des clubs sera mesuré classiquement par le résultat net comptable (RNC). Il sera déterminé un montant cumulé sur la période étudiée, compensant donc des pertes annuelles avec des bénéfices annuels (RNC Cum). Ce montant sera rapporté au budget (B) du club afin de préciser un ordre de grandeur. Le budget résultera de l'addition des recettes du club (billetterie, sponsoring, droits télévisés, merchandising, exploitation du stade, subventions) mais également de la contribution mutation du club. Cette dernière correspond essentiellement aux indemnités perçues par le club, lors du transfert d'un de ses joueurs vers un autre club, en cours de contrat.

Il sera ensuite recensé le nombre de clubs professionnels ayant fait faillite sur la période étudiée par recherche systématique du devenir de tous les clubs ne participant plus aux compétitions professionnelles. Les faillites de clubs sont peu nombreuses et donnent toujours lieu à une information significative dans les médias. Leur recensement est donc aisé.

Enfin, il est nécessaire de déterminer le montant des apports des actionnaires sur la période afin de mesurer le degré de couverture des pertes par ces apports. La contribution des actionnaires à un club peut prendre trois formes différentes qu'il va être nécessaire d'identifier dans les comptes annuels utilisés :

- Tout d'abord, elle peut prendre la forme d'un apport en capital. Les comptes publiés par la DNCG ne comportent que l'indication de la situation nette (SN) des clubs, sans détailler ses composantes à savoir capital (C), réserves et/ou report à nouveau (RAN) et résultat de l'année (RNC), soit  $C + RAN + RNC = SN$ . La SN et le RNC sont connus annuellement. La SN varie forcément d'une année sur l'autre du montant du résultat de l'année. Les autres variations résultent de décisions des actionnaires soit sous forme d'augmentation de capital par apport (variation positive), soit sous forme de distribution de dividendes (variation négative). Dans les deux cas, c'est l'actionnaire qui soit apporte des fonds au club, soit prélève des résultats à son profit. Par conséquent, il est possible d'évaluer annuellement cette variation de SN liée à l'actionnaire (ACP) par la formule suivante avec n pour l'année en cours et n-1 pour l'année précédente :

- $ACP = SN_n - (SN_{n-1} + RNC_n)$

Il va donc être nécessaire de reconstituer annuellement l'apport net en capital des actionnaires pour chaque club étudié.

- Ensuite, il peut s'agir d'un apport en compte courant d'actionnaires. Ces montants sont indiqués sur une ligne spécifique des bilans publiés, il est donc possible d'obtenir les montants des apports (variation positive entre n et n-1) ou des remboursements annuels à l'actionnaire (variation négative entre n et n-1) de ce poste.
- Enfin, la contribution de l'actionnaire peut prendre la forme d'un abandon de compte courant qui est alors inclus en résultat exceptionnel dans le compte de résultat du club. Cet abandon peut être définitif ou s'accompagner d'une clause « de retour à meilleure fortune ». Dans ce dernier cas, il est possible de reverser à l'actionnaire, tout ou partie de l'abandon fait antérieurement si certaines conditions, préalablement définies dans la clause, sont réunies. Il y a alors « reprise » de l'abandon sous forme de charge exceptionnelle. A titre d'exemple, le montant net des abandons de compte courant

s'est élevé à 125 M€ pour la saison 2013/2014 (66 M€ la saison précédente). L'importance de ces abandons impose d'en tenir compte dans l'analyse proposée, toutefois leur identification est complexe. En effet, ces montants n'apparaissent pas dans les comptes individuels des clubs. Ils ont donc été reconstitués, autant que possible, à partir des informations publiées dans la presse et par recoupement entre les comptes individuels des clubs et les données agrégées par groupe de clubs (cumul des données de quatre à cinq clubs) publiées par la DNCG, qui en font état. Les montants identifiés sont sous-évalués mais seuls les abandons pouvant raisonnablement être reconstitués ont été intégrés dans les données analysées. Enfin, le club du PSG appelle un traitement particulier. Nous avons retenu la position de l'UEFA qui considère comme une contribution de l'actionnaire au résultat, un montant annuel de 100 M€ du contrat de sponsoring liant le club à son actionnaire : QTA. Ce montant a donc été considéré comme un abandon de créance annuel pour les deux saisons concernées (2012-2013 et 2013-2014).

Les clubs pouvant faire l'objet de ce travail sont donc tous ceux permettant d'obtenir ces données sur la période la plus longue possible. Ainsi, la DNCG a commencé à publier les bilans individuels des clubs à compter de la saison 2003-2004 sur la base du volontariat. En conséquence, tous les clubs professionnels n'ont pas indiqué ces données dès cette date. C'est seulement à compter de 2008-2009 que tous les bilans ont été publiés. Toutefois, seuls l'AJ Auxerre et l'AS Saint Etienne ont attendu cette date, tous les autres clubs concernés ayant publié leur bilan à compter de 2006-2007. C'est pourquoi il a été retenu cette saison comme point de départ de notre analyse. La saison 2014-2015 est la dernière pour laquelle les comptes ont été publiés. En conséquence, notre analyse portera sur la période 2006-2007 à 2014-2015, soit neuf saisons. Elle ne porte que sur sept saisons pour les deux clubs cités précédemment. Les clubs concernés sont tous ceux qui ont publié leurs comptes annuels sur l'ensemble de la période, soit ceux qui ont toujours participé aux championnats professionnels de Ligue 1 ou Ligue 2 de 2006-2007 à 2014-2015. 24 clubs satisfont à ces critères (Annexe 1) donc  $q=24$ . Ces données couvrent 82 % des saisons de Ligue 1 de la période (147 saisons de Ligue 1 pour l'échantillon sur un total de 180 possibles sur neuf saisons). De même, le montant cumulé des budgets (B) des 24 clubs de l'échantillon, représente 85 % du total comparable de la totalité des clubs professionnels (Ligue 1 et Ligue 2) sur la période étudiée<sup>6</sup>. En conséquence, cet échantillon peut être considéré comme représentatif du football professionnel français et les conclusions qui en résulteront seront donc généralisables.

Dès lors, il a été déterminé pour chacun des clubs de cet échantillon :

- le montant des apports cumulés des actionnaires (APCC) correspondant au total reconstitué des apports en capital cumulés (ACPC), des apports en compte courant cumulés (ACCC) et des abandons de compte-courant cumulés (ABCC).
- le montant de l'apport des actionnaires (APCC) utilisé pour couvrir les pertes éventuelles, soit la plus petite des deux valeurs en valeur absolue entre le RNC négatif et l'apport total de l'actionnaire, en valeur (CouvP), puis en pourcentage des pertes (%APCC/P). Cette dernière donnée nous donnera donc le pourcentage des pertes effectivement couvertes par les apports

---

<sup>6</sup> Le budget total sur la période sur les 24 clubs de l'échantillon s'élève à 12 053 M€ alors que le total correspondant pour l'ensemble des clubs de Ligues 1 et 2 sur la période est de 14 261 M€.

des actionnaires comme le demande la DNCG. Il a inversement été déterminé le pourcentage de l'apport des actionnaires utilisé pour couvrir les pertes ( $\%CouvP = CouvP/APCC$ ).

### 3 Résultats

Il sera tout d'abord présenté les faillites de clubs puis dans un second temps, les indicateurs financiers calculés sur l'échantillon défini.

#### 3.1 Faillites de clubs professionnels

Par principe, les clubs professionnels ayant fait faillite entre 2006-2007 et 2014-2015 ont tous fait l'objet d'une rétrogradation sportive au-delà de la Ligue 2, par application du règlement de la compétition. Par conséquent, ils ne peuvent pas appartenir à notre échantillon. La seule exception est le cas du FC Valenciennes en 2013-2014 qui a été en dépôt de bilan l'espace d'un mois avant que cela ne soit annulé en raison d'une « union sacrée » pour sauver le club. La procédure judiciaire ayant été annulée, le FC Valenciennes a été maintenu en Ligue 2.

**Tableau 2 : Recensement des faillites de clubs professionnels sur les saisons 2006 à 2015.**

Saisons	Clubs en faillite
2010/2011	Grenoble FC (L2)
2012/2013	Sedan (L2)
2013/2014	Le Mans (Nat) [Valenciennes (L1)]
2014/2015	Arles

Ce tableau montre que des clubs professionnels ont effectivement fait faillite au cours de la période étudiée, mais celle-ci est toujours intervenue à l'inter-saison, ne perturbant donc pas la compétition. L'objectif visé par la DNCG est donc atteint.

#### 3.2 Déficits et soutien des actionnaires

Les indicateurs précédemment définis, calculés par clubs, sont présentés dans le tableau 2.

**Tableau 3 : Résultats comptables cumulés et contributions des actionnaires à la couverture des pertes réalisés sur les clubs de football professionnels, période 2006-2015. Source : calculs de l'auteur.**

	RNC Cum <0	RNC Cum >0	RNC%B	APCC	CouvP	% CouvP	% APCC/P
ASM	- 207 976		-29,58%	346 783	207 976	59,97%	100,00%
ACA	- 4 002		-3,45%	1 487	1 487	100,00%	37,16%
AJA	- 19 423		-11,08%	8 190	8 190	100,00%	42,17%
ASNL	- 10 548		-3,38%	6 359	6 359	100,00%	60,29%
ASSE	- 1 645		-0,43%	- 1 544	-	0,00%	0,00%
DFCO		931	0,80%	2 340	-	0,00%	

FCL		5 357	1,66%	- 1 965	-	0,00%	
FCN	- 42 038		-16,37%	35 404	35 404	100,00%	84,22%
FCSM	- 23 182		-5,93%	30 553	23 182	75,87%	100,00%
GB	- 29 300		-3,85%	49 364	29 300	59,35%	100,00%
HAC	- 7 025		-4,08%	4 499	4 499	100,00%	64,04%
LBC		216	0,24%	13	-	0,00%	
LOSC	- 13 847		-1,60%	26 613	13 847	52,03%	100,00%
MHSP		10 990	2,85%	3 518	-	0,00%	
OGCN	- 15 096		-3,95%	10 585	10 585	100,00%	70,12%
OL	- 123 779		-9,21%	207 600	123 779	59,62%	100,00%
OM	- 44 825		-3,58%	36 058	36 058	100,00%	80,44%
PSG	- 270 615		-13,27%	501 962	270 615	53,91%	100,00%
RCL	- 69 983		-17,25%	69 617	69 617	100,00%	99,48%
SB29	- 999		-0,61%	1 671	999	59,78%	100,00%
SMC	- 1 617		-0,66%	2 787	1 617	58,02%	100,00%
SR	- 41 189		-9,03%	38 323	38 323	100,00%	93,04%
TFC		5 152	1,15%	- 5 248	-	0,00%	
VAFC	- 19 461		-7,17%	16 364	16 364	100,00%	84,09%
Totaux	- 946 550	22 646	-7,85%	1 391 333	898 201	64,56%	94,89%

Les 24 clubs étudiés réalisent globalement un montant de pertes cumulées de 923 M€ sur la période soit d'une part, 19 clubs déficitaires pour un montant total de 946 K€ et 5 clubs bénéficiaires collectivement pour 22 M€. Ce déficit représente globalement 7,85 % du budget, contribution mutation de joueurs incluse, des 24 clubs de l'échantillon. Ce taux apparaît donc comme significatif et constitue un indicateur de faillite potentielle d'autant qu'il s'élève pour certains clubs de façon significative jusqu'à près de 30 % (AS Monaco).

Le montant total des apports des actionnaires s'élève à 1.391 M€ dont 898 M€ ont été utilisés pour compenser les pertes réalisées par les clubs. Pour 10 des 19 clubs déficitaires, la totalité (%CouvP = 100 %) des apports sont utilisés pour couvrir les pertes. Enfin globalement, 95% des pertes sont couvertes par les apports des actionnaires, c'est même 100 % dans 8 des 19 clubs déficitaires. Il est donc indéniable que les clubs français réalisent effectivement des pertes qui sont financées pour 95 % par les apports de leurs actionnaires.

#### 4 Analyse des résultats

L'évaluation de l'efficacité du dispositif reposait sur la vérification de trois sous-objectifs assignés à la DNCG. Sur la période étudiée, quatre clubs ont effectivement fait faillite mais en

fin de saison ce qui n'a pas perturbé la compétition. Conformément aux constats récurrents de la littérature, 19 des 24 clubs de notre échantillon réalisent des pertes comptable pour un total de 946 M€. Ces déficits sont couverts à 95 % par des apports des actionnaires permettant ainsi de présenter des capitaux propres positifs, comme exigé par la DNCG et d'éviter l'insolvabilité. Les trois sous-objectifs déterminés pour évaluer l'efficacité de la régulation mise en œuvre par la DNCG dans le cadre du contrôle de gestion externe du football professionnel français sont validés. Il est donc possible de conclure à l'efficacité du dispositif.

Ce résultat dépend des obligations d'*accountability* qui conditionnent la nature et la qualité des informations collectées par cette instance. En effet, préalablement à la mise en place de la DNCG, il existait déjà la Commission Nationale du Contrôle de Gestion (CNCG) qui avait une vocation similaire, mais ne disposait pas de prérogatives de sanctions. En conséquence, les clubs transmettaient leurs comptes annuels jusqu'à 18 mois après leur clôture comptable rendant inutile tous contrôle ou procédure (Dermit-richard, 2004). Il est donc possible d'affirmer que c'est la définition d'un barème de sanction, et son applicabilité réelle dans un cadre légalisé, qui ont institué la contrainte d'*accountability* et ont rendu possible l'efficacité du système. Un dispositif comparable existe au sein du football européen. Mis en place par l'Union Européenne de Football Association (UEFA) en 2010 dans le cadre d'un dispositif de fair-play financier (FPF), il repose sur une philosophie différente, plus proche de ce qui existe dans d'autres secteurs. En effet, la DNCG exerce un contrôle antérieur à la saison sportive avec pour objectif de garantir la solvabilité des clubs sur la totalité de la saison à venir. Le FPF impose la rentabilité des clubs et les sanctionne sur la base des comptes annuels communiqués, postérieurement à la saison écoulée, en cas de non-respect des exigences définies (Dermit-Richard, 2012). Ces deux systèmes ont en commun de faire reposer les contrôles sur la transmission d'informations juridiques et financières, de façon obligatoire, à une instance qui va analyser leur gestion, au regard de critères de bonne gouvernance définis collectivement par les parties prenantes et auxquels les clubs acceptent de se conformer ou à défaut d'être sanctionnés. Au niveau européen, il n'a pas été possible de légaliser ce système qui repose donc uniquement sur son acceptation par les parties prenantes. Ce passage d'une régulation nationale légalisée à une régulation européenne privée illustre, dans le secteur du sport professionnel, un mouvement plus général décrit par Büthe et Mattli (2011).

Ces résultats sont obtenus dans le cas des championnats professionnels de sports collectifs ou la pérennité des clubs engagés dans une compétition pour toute la saison apparaît comme un bien collectif du fait de l'interdépendance des fonctions de production. Le dispositif mis en place dans ce cadre très particulier n'est de ce fait pas généralisable. Son intérêt réside justement dans le fait que la spécificité de cette activité nous fournit un dispositif à étudier qui présente les caractéristiques de contraintes qui sont préconisées mais non effectives dans d'autres secteurs. En nous proposant un cas particulier, et les données nécessaires à l'évaluation de son efficacité, ce secteur nous permet de confirmer les préconisations faites par la littérature. Ainsi, Boyer-Allirol (2015), tout comme Capron et Quairel (2009), considèrent qu'une information publiée n'est pertinente que si elle revêt un caractère obligatoire et contrôlée sous contrainte de sanctions d'où des préconisations en ce sens en matière de reporting extra-financier. Cette recherche montre la pertinence de ces préconisations qui concernent cette fois tous les secteurs d'activité. Brédart (2013) a bien montré que la prise en compte par les entreprises, de l'effet de réputation dans des secteurs concurrentiels, les incitaient à communiquer sur leur stratégie auprès de leurs actionnaires et

de la communauté des affaires en général notamment dans le cadre du principe de « *comply or explain* » (Boncori, Cadet, 2013). Toutefois, cette incitation reste insuffisante pour garantir l'efficacité des processus (Boyer-Allirol, 2015).

De façon plus générale, ce cas nous permet d'identifier certaines conditions de l'efficacité d'un dispositif d'*accountability*. Tout d'abord, il doit être inscrit dans la loi afin de ne pas être contestable. Mais la force contraignante réelle de l'*accountability* résulte de la définition des conditions de mise en œuvre du dispositif : nature des documents à transmettre et délai, mais aussi et surtout, du contrôle de l'obligation et de la formalisation d'un barème de sanction en cas de non-respect de ce reporting. Or, ces éléments ne sont pas mis en place par la loi mais bien par les acteurs du secteur régulé, au nom de l'intérêt collectif. Il apparaît donc que la volonté politique des parties prenantes de rendre obligatoire le dispositif est une condition déterminante de son efficacité. La seconde réside dans la reconnaissance de la légitimité de l'instance de contrôle. Cette légitimité est conditionnée par sa légalité et son efficacité. Elle l'est aussi par ses modalités de fonctionnement et notamment la reconnaissance de son indépendance et de son impartialité (Dermit-Richard, 2004, 2007).

## Bibliographie

- Ahrne, G., Brunsson, N. (2010). L'organisation en dehors des organisations ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'AEGIS* 6 (1): 36-52.
- Ascari, G., Gagnepain, P. (2006), Spanish Football. *Journal of Sports Economics* 7 (1): 76–89.
- Berkowitz, H., Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'année sociologique* 65 (2): 333-356.
- Boncori, A-L., Cadet, I. (2013). Le *comply* ou *explain*, un avatar de l'*accountability*. *Revue française de gestion* 237 (8): 35-55.
- Boyer-Allirol, B. (2015). *Information environnementale : Utilité pour l'investisseur et impact de la réglementation*. Doctorat en sciences de gestion, Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille.
- Brédart, X. (2013). Codes et lois de gouvernance : diversité et « compliance ». *La revue des sciences de gestion* 263-264: 67-74.
- Büthe, T., Mattli, W. (2011). *The new global rules. The privatization of regulation in the world economy*, Princeton NJ, Princeton University Press.
- Capron, M., Quairel, F. (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation Responsable* 4 (2): 19-29
- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management et Avenir* 57: 78-94.
- Dermit-Richard, N., (2004). La légitimité de la régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs, le cas du championnat professionnel de football en France. Doctorat en STAPS, Rouen, Université de Rouen.
- Dermit-Richard, N., (2007). Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur. *Sciences du Sport et de l'Education Physique* 76: 91-106.
- Dumez, H. (2008). De l'obligation de rendre des comptes ou *accountability*. *Annales des mines – Gérer et comprendre* 98: 4-8.
- Fouquet, A. (2013). L'évaluation des politiques publiques : état(s) de l'art et controverses. *Revue française d'administration publique* 148: 835-847.
- Gibert, P. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? *Revue française de gestion* 147: 259-273.

- Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences. *Revue française des affaires sociales* 1(2): 71-88.
- Hall, S., Szymanski, S., Zimbalist, A.S. (2002). Testing Causality Between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer. *Journal of Sports Economics* 3(2): 149-168.
- Kesenne, S. (1996). League management in professional team sports within win maximizing clubs. *European journal of sport management* 2: 14-22.
- Kesenne, S. (2007). The peculiar international economics of professional football in Europe. *Scottish Journal of Political Economy* 54(3): 388-399
- Lucifora, C., Simmons, R. (2003). Superstar effects in sport evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics* 4(1): 35-55.
- Meyssonnier, F., Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel, *Finance Contrôle Stratégie* 16(4): 1-20.
- Monnier, E., Spenlehauer, V. (1992). L'évaluation dans le triangle de la décision – Opinions singulières et processus pluraliste. *Politiques et management public* 10(3): 61-82.
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics* 78(1): 1-14.
- Palacios-Huerta, I. (2015). *L'économie expliquée par le football*, De Boeck.
- Pras, B., Zarlowski, P. (2013). Obligation de rendre des comptes. Enjeux de légitimité et d'efficacité. *Revue française de gestion* 237(8): 13-32.
- Rosen, S., Sanderson, A. (2001). Labour Markets in Professional Sports. *The Economic Journal* 111(469): 47-67.
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy* 64(3): 242-258.
- Sandy, R., Sloane, P. J., Rosentraub, M. S. (2004). *The economics of sport: an international perspective*. Palgrave Macmillan.
- Sloane, P. J. (1971). The economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy* 18(2): 121-146.
- Solberg, H. A., Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport in Society* 13(2): 329-343.
- Staudohar, P. D. (2004). The european and U.S. sports labor markets. In R. D. Fort, J. Fizel, *International Sports Economics Comparisons*, Praeger Publishers, 63-74.
- Szymanski, S. (2009). *The comparative economics of sport*. Palgrave Macmillan.
- Szymanski, S., Kuypers, T. (1999), *Winners and losers: The business strategy of football*, London, Viking, 1999.

Annexe 1. Clubs composant l'échantillon de terrain.

		Années de références	Nombre saisons étudiées	Nombre saison L1
AC AJACCIO	ACA	01/07/2006	9	3
AJ AUXERRE	AJA	01/07/2009	6	6

AS MONACO	ASM	01/07/2006	9	7
AS NANCY LORRAINE	ASNL	01/07/2006	9	7
AS ST ETIENNE	ASSE	01/07/2009	6	9
DIJON FC	DFCO	01/07/2006	9	1
FC LORIENT	FCL	01/07/2006	9	9
FC NANTES	FCN	01/07/2007	8	4
FC SOCHAUX-MONTBELLARD	FCSM	01/07/2006	9	8
GIRONDINS DE BORDEAUX	GB	01/07/2006	9	9
HAC	HAC	01/07/2006	9	1
La Berrichonne de Châteauroux	LBC	01/07/2006	9	0
LOSC	LOSC	01/07/2006	9	9
MONTPELLIER HERAULT FC	MHSP	01/07/2006	9	6
OGC NICE	OGCN	01/07/2006	9	9
OLYMPIQUE LYONNAIS	OL	01/07/2006	9	9
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	OM	01/07/2006	9	9
PARIS SAINT-GERMAIN	PSG	01/07/2006	9	9
RC LENS	RCL	01/07/2006	9	5
BREST	SB29	01/07/2006	9	3
SM CAEN	SMC	01/07/2006	9	5
STADE RENNAIS	SR	01/07/2006	9	9
TOULOUSE FC	TFC	01/07/2006	9	9
VALENCIENNES FC	VAFC	01/07/2006	9	8
			209	