

# L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale

Nadine DERMIT-RICHARD<sup>1</sup>

## Résumé

La professionnalisation du football s'est accompagnée d'un changement du statut juridique des clubs : d'association à celui de société anonyme. La problématique de cette contribution consiste alors à s'interroger sur les conséquences de cette mutation juridique sur leur développement économique et leur rentabilité. Il s'agit de définir l'intérêt et les limites d'une transposition du cadre juridique de l'entreprise vers le secteur du football professionnel. C'est pourquoi, après avoir présenté ces évolutions juridiques successives, seront étudiées leurs conséquences tout d'abord en terme de capacité à rassembler des capitaux privés pour financer leur croissance, puis en terme de rentabilité. La persistance des déficits observés en football, mais plus généralement dans les ligues ouvertes européennes, impose ensuite d'en comprendre les raisons.

**Mots clés** : football, professionnalisation, structuration juridique, rentabilité.

## Abstract

The professionalization of football goes hand in hand with the change of the juridical status of the clubs, from an association to public limited company. The issues of the debate about this contribution are to measure the consequences of this juridical change on their economic development and profitability. It's about defining the interest and the limits of a transposition of companies' juridical framework to the area of professional football. That's why we will expose this successive juridical evolutions, and then study their consequences in two parts; first of all, in terms of ability to gather private capital to finance their growth, and secondly, in terms of profitability. Finally, we need to understand the reasons of the persistency of deficits in the football area, and more generally in the European open leagues.

**Key words** : Football, professionalization, legal structure, profitability.

---

<sup>1</sup> - Maître de Conférences, Faculté des Sciences du sport, Université de Rouen - CETAPS (EA 3832) - Nadine.dermit@univ-rouen.fr

Alors que le sport est souvent source d'inspiration pour l'entreprise, notamment dans le domaine du management des ressources humaines (Picq, 2005 ; Fontanel, 2008), cette contribution a pour objectif de montrer qu'en matière juridique et financière, la transposition est inversée et que le modèle entrepreneurial (Filion, 1997) a été transposé au secteur sportif pour l'aider à se professionnaliser. Le concept de professionnalisation est polysémique (Loirand, 2004). Toutefois, dans le cadre des sciences sociales, les travaux de Chantelat (2001), précisent que « la professionnalisation des organisations sportives » est appréhendée « comme un processus de rationalisation des activités sportives associatives, c'est-à-dire « la façon dont se structurent les actions collectives en vue de la « production » d'activités sportives ». Ce processus inclut « la rationalisation des techniques de l'entraînement », « la transformation d'une activité « gratuite » en activité rémunérée », « la structuration institutionnelle d'une profession », et enfin « la rationalisation du fonctionnement organisationnelle » (Koski et Heikkala, 1998). Ce travail s'inscrit dans cette dernière dimension qui pose notamment la question de l'évolution « économique-juridique » et plus spécifiquement des « transformations des structures juridiques » : de l'association aux différentes formes de la société anonyme dans le cas présent. En France, la loi pose le principe de l'utilisation d'une forme juridique associative pour développer une activité sportive. Or, depuis la Loi dite « Mazeaud » de 1975 est engagé un processus aboutissant à l'adoption progressive du statut de société commerciale par les clubs considérés par le législateur comme professionnels. Cette classification fondée sur le niveau des budgets et des salaires a évolué au cours du temps avec les relèvements de seuils fixés par décrets (Dermat-Richard, 2002). La problématique de cette contribution consiste alors à s'interroger sur les conséquences de cette mutation juridique sur le développement économique et la rentabilité des clubs de football. Le passage de l'association à celui de société de capitaux doit normalement s'accompagner d'afflux de capitaux privés, rendus possibles par le changement de statuts. Il s'agira de le mesurer. Ensuite, ces évolutions juridiques accompagnent un processus de développement économique de l'activité. Il y a passage d'une activité associative à but non lucratif à celui de football professionnel, financé par des actionnaires dans le cadre de sociétés commerciales, qui devrait se traduire par la recherche de profits devant permettre de rémunérer les capitaux apportés par ces investisseurs, comme il se doit dans une société capitalistique. Ce présupposé est encore plus fort dans le cadre de sociétés cotées en bourse. Le critère permettant d'appréhender cette dimension est celui de la rentabilité, économique et financière, de l'activité, qu'il conviendra d'évaluer. Cette contribution s'attache à montrer qu'en matière de structure juridique et de fonctionnement économique, le sport s'est inspiré du modèle de fonctionnement capitaliste de l'entreprise. Il s'agit de s'interroger dans un domaine inhabituel : celui du droit et de la finance sur l'usage d'outils communs au sport et à l'entreprise et de monter les intérêts mais aussi les limites d'une telle transposition. Le terrain d'investigation utilisé sera celui du football. En tant que premier sport professionnalisé en France, par la marchandisation de l'activité, le niveau des budgets des clubs, ou encore les salaires versés, il sert généralement de modèle aux autres disciplines sportives. Ainsi, le total des recettes de la division 1 de football passe de 6M€ en 1970 à 202 M€ en 1990 (Bourg & Nys, 1999). Il atteint plus d'un milliard en 2011, portant ainsi le budget moyen annuel d'un club de ligue 1 de football à plus de 52 M€ pour un peu plus de 17 M€ en rugby, 4 en basket et 2.5 en handball (Maneuf, 2012). De plus, c'est l'activité sur laquelle les données sont les plus nombreuses et la seule pour laquelle un essai de régulation est réalisé au niveau européen. Notre corpus

documentaire<sup>2</sup> a été complété par deux entretiens, l'un auprès du secrétaire général de la DNCG, expert-comptable, membre de la CNCG (Entretien du 5 mars 2003), le second auprès de l'ex-Président du HAC, membre du conseil d'administration de la LFP (Entretien du 23 septembre 2003). Ces entretiens sont utilisés pour préciser la situation du football au cours de la décennie quatre-vingt. Ils seront notamment exploités en tout début de ce travail pour décrire le contexte dans lequel évoluait alors le football afin de mieux comprendre les conséquences des premières évolutions juridiques entre 1987 et 1990. Ainsi, il sera présenté dans une première partie les transformations successives du cadre législatif relatif au statut juridique des clubs professionnels. La deuxième partie aura pour objet l'étude des conséquences effectives sur les clubs de ces évolutions légales selon les deux critères préalablement définis. Une troisième partie proposera une explication des déficits constatés liés à la spécificité de l'organisation des championnats professionnels de sports collectifs à l'aide d'une comparaison entre championnats Nord-Américains et football européen.

## 1 - L'évolution du statut juridique des clubs professionnels

En préalable à ces développements, il est nécessaire de rappeler le contexte dans lequel s'inscrivent ces évolutions législatives sous la forme d'un constat sur la situation du football au cours des années 80. Ces précisions permettent de mieux comprendre les dispositions juridiques adoptées.

Selon Nys (2002), le football « a commencé sa mutation au début des années 80 avec l'arrivée de chefs d'entreprises médiatiques à la tête de certains grands clubs ». Dans le même temps, la création de Canal+ en 1984 et la privatisation de TF1 en 1987 créent une concurrence sur l'achat des droits de retransmission du championnat de football qui génèrent une forte augmentation des budgets des clubs, telle que mentionnée précédemment (Bourg et Nys, 1999). Ces ressources supplémentaires sont utilisées pour l'essentiel pour recruter des joueurs induisant une hausse des salaires moyens de 478 % sur la période 1980 à 1990. Il en est résulté pour les clubs français des difficultés financières généralisées (Bourg et Nys, 1999). Ainsi, 90% des clubs de division 1 présentent une situation nette comptable négative au 30 juin 1990 pour un total de 94 M€ (619 MF) auquel contribue la perte dégagée au cours du dernier exercice pour 35 M€ (228 MF) (DNCG, 1990). Afin, sans doute, de limiter ces difficultés financières, les clubs ont eu recours à des pratiques frauduleuses qui

2 - Tableau 1 : Synthèse de la documentation

Natures	Sources	Détails
Rapports sur la situation du football professionnel français	Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) de la Ligue de Football Professionnelle (LFP)	Exercices 1990 à 2010
Rapports de <i>Benchmarking</i> sur le football européen	UEFA	Exercices 2008-2004, 2009 & 2010
Procès-verbaux des commissions de la DNCG	Publiés dans <i>PV Foot</i> par la Fédération française de football (FFF)	Années 1990 à 2003 et 2011, non publiés entre-deux
Dossiers législatifs disponibles sur <a href="http://legifrance.gouv.fr">legifrance.gouv.fr</a>	Loi N° 87-979 du 7 décembre 1987, Loi N° 301 du 29 décembre 1999, Loi N° 2006-1770 du 30 décembre 2006, Loi N° 2012-158 du 1 <sup>er</sup> février 2012	

ont pris la forme de détournements de fonds publics, comme au club de Bordeaux afin d'accroître les recettes du club, ou encore de constitution de « caisses noires » dans nombre de clubs<sup>3</sup> alimentées par une partie de la recette de matchs, non déclarée (Bourg, 1994). Cela permettait, entre autres, le versement de primes aux joueurs exonérées de toutes impositions fiscales et sociales. Les contrôles fiscaux et sociaux diligentés notamment à la fin des années 80 et ceux des chambres régionales des comptes, dont celle de Bordeaux, mettront en évidence ces pratiques. Il en résultera l'inculpation de seize dirigeants de clubs de football « pour détournements de fonds et manœuvres frauduleuses » entre 1990 et 1992 (Bourg, 1994). Au-delà de ces chiffres, les acteurs interviewés ayant vécu cette époque dont J-P Hureau, insistent sur la « pagaille financière ». J. Lagnier qualifie la situation de « catastrophique dans la mesure où ces difficultés financières engendraient des dépôts de bilan et des contentieux avec des joueurs auxquels les salaires n'étaient pas réglés ». La révélation par les médias de telles pratiques à la fin des années 1980 ternit l'image de marque du football (Bourg, 1994) imposant l'intervention des instances sportives et de l'Etat (Sastre, 1989). Cette situation précipite l'obligation faite aux clubs d'adopter des statuts juridiques leur imposant des obligations comptables renforcées et l'instauration de procédures de contrôles internes et externes. C'est la fin du club associatif tel qu'il existait au cours de la décennie 80 pour l'équipe première et la mutation vers les premières formes de sociétés commerciales (1.1). Si elles s'y réfèrent, les formes juridiques alors proposées aux clubs professionnels sont cependant une forme très dérogatoire au droit commun de la société anonyme. C'est seulement à partir de 1999 que débute l'évolution progressive vers les formes de sociétés commerciales classiques (1.2).

### ***1.1. De l'association à la société commerciale.***

Afin d'accompagner le processus de professionnalisation du football, le législateur avait prévu dès 1975 dans la loi dite Mazeaud (N° 75-988) la possibilité pour un groupement sportif « de prendre la forme d'une société d'économie mixte locale, conformément à un statut type défini par décret en conseil d'état ». L'objectif était de permettre aux collectivités territoriales, qui devaient détenir la majorité de ces sociétés, de s'impliquer effectivement dans leur gestion (Chamond, Le Samedy et Quantin, 1988). Dans un second temps, la loi du 16 juillet 1984 a amendé ces dispositions en prévoyant dans son article 11 l'obligation de créer au choix des clubs soit une Société d'Economie Mixte Sportive Locale (SEMSL), soit une Société à objet sportif (SOS) pour la gestion de l'activité professionnelle<sup>4</sup>. L'association demeurant pour la gestion du secteur amateur tout en étant propriétaire d'au moins un tiers de la SOS créée. Une troisième loi, N° 87-979, du 7 décembre 1987 est venue modifier et compléter cet article 11 en stipulant que l'association doit « constituer pour la gestion de ces activités une société commerciale régie par la Loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales ». Pour aller dans ce sens, la SOS devient la Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS). Cette Loi fixe un délai d'un an aux associations concernées pour se mettre en conformité avec celle-ci à partir de la date

3 - Ont notamment été poursuivis à ce titre : les clubs de Saint- Etienne, Bordeaux, Marseille, le Paris-Saint Germain.

4 - Tous les textes de loi et de décrets sont extraits du Code du sport, (1997), Dalloz. Pour une chronologie de la mise en place des textes dans les faits, voir Benchora Y. (1999)

de promulgation du décret d'application, qui interviendra le 16 janvier 1990. Elle permet également aux associations sportives d'adopter le statut « d'association à statut renforcé » qui les autorise à conserver le statut associatif tout en leur imposant de mettre en place un conseil d'administration et de nommer un commissaire aux comptes afin de répondre aux mêmes normes de contrôles internes et externes qu'une société commerciale. Ces premières évolutions juridiques appellent deux remarques principales.

Tout d'abord, selon les débats sur la Loi « Bergelin » de 1987 retracés dans « les relations entre les villes et les clubs professionnels de football » publiés par l'Association des Maires de Grandes Villes de France (Chamond, Le Samedy et Quantin, 1988), il est indiqué que le « statut de l'association pose un certain nombre de problèmes » du fait notamment « de l'impossibilité d'isoler la section professionnelle (...) ou encore de la non application des dispositions prévoyant des contrôles obligatoires (p.44) ». Analysant l'évolution du football, Nys fait un constat similaire « dans cette logique (financière, Ndr) le statut associatif est inadapté. Dès le milieu des années 1990, la plupart des pays européens ont autorisé leurs clubs professionnels à se constituer en sociétés commerciales » (2002). Sastre, dans son rapport sur le football de 1989 concluait un chapitre analysant la mise en œuvre de ces dispositifs en écrivant : « Ainsi sera mis en place le dispositif administratif des groupements sportifs nationaux qui doit assurer, non pas la certitude d'un équilibre financier de ces groupements, mais la garantie d'une gestion mieux adaptée au sport de haut niveau ». Et d'ajouter « les mesures adoptées constituent un pas en avant important dans la voie d'une meilleure gestion administrative et financière des groupements sportifs ». Les dispositions de 1987 permettent également aux clubs de conserver un statut associatif sous réserve d'adopter des « statuts renforcés » dont l'objectif est « d'accroître les contrôles juridiques et financiers sans création d'une entité juridique nouvelle, (...), elle présente comme caractéristiques, d'une part, un renforcement du contrôle des organes de direction, et, d'autre part, une amélioration de la qualité de l'information financière produite avec la nécessité d'établir des comptes annuels, un budget prévisionnel et de les faire contrôler par un commissaire aux comptes (Chamond, Le Samedy et Quantin, 1988) ». Ce rapport fait également état de l'objectif « de concilier la liberté qu'offre le cadre associatif et la rigueur désormais nécessaire dans la gestion de nombreux clubs sportifs et, en particulier, des clubs professionnels de football (p.48) » c'est pourquoi, « le régime associatif que l'on connaissait avant 1984 n'est pas réintroduit tel quel ». Il est également prévu la possibilité « d'engager la responsabilité civile et pénale des présidents, dans les conditions prévues par la Loi du 24 juillet 1966 (N° 66.537) ». Ces premières évolutions législatives avaient donc pour objectif de rendre plus performants les outils de gestion des clubs, de rendre plus transparent leurs circuits de décisions et de limiter les possibilités de malversations par la mise en place de contrôles internes et externes.

Ensuite, si l'article 11 de la loi sur l'encadrement de l'activité sportive renvoie explicitement à la loi de juillet 1966 sur les sociétés commerciales, les formes juridiques proposées aux clubs professionnels à cette époque, SEMSL et SAOS, présentent des divergences significatives d'avec ces dernières. Dans les deux cas, l'association support doit détenir au moins un tiers de la société commerciale créée. Il

est de plus interdit de rémunérer les dirigeants élus, dont le PDG, et de distribuer des dividendes. Il apparaît donc clairement que le recours à ce type de structure juridique n'avait pas pour objectif, à cette époque, de promouvoir un modèle capitaliste permettant la rémunération des capitaux investis par les actionnaires en contrepartie des risques pris. Les formes juridiques créées renvoient explicitement aux sociétés commerciales de droit commun mais elles en sont une forme fortement dénaturée. Il semble que ce soit plus les outils de contrôle internes et externes inhérents à la société anonyme qui étaient alors recherchés. Dans ce cas, le secteur sportif n'est pas source d'inspiration pour l'entreprise. C'est au contraire le modèle juridique de l'entreprise qui est adapté au secteur sportif pour l'aider à structurer ses fonctions administratives et comptables et ses procédures de contrôle internes et externes. Il s'agit bien, si l'on se réfère à la définition de Chantelat (2001), de professionnaliser ces deux aspects de la gestion de ces clubs. C'est seulement à partir de la loi du 28 décembre 1999 que le statut juridique des clubs évolue pour se rapprocher du modèle de la société commerciale afin de répondre à leurs besoins de développement économique par le recours aux capitaux privés.

### ***1.2. D'un statut encadré au droit commun de la société anonyme***

L'évolution d'une forme juridique de société commerciale extrêmement dérogatoire vers la société anonyme de droit commun va se faire progressivement. Les clubs sont demandeurs d'une structure juridique qui leur permette de collecter des capitaux pour financer leur développement (Beauchaud, 1999). En effet, le régime juridique de la SAOS impose que l'association support détienne un tiers du capital de la société commerciale. Cette condition est particulièrement difficile à respecter en cas d'augmentations successives de celui-ci. L'objet d'une association sportive n'est pas de consacrer une partie de ses ressources au financement du développement, ou des pertes, de l'équipe professionnelle. L'arrivée d'investisseurs privés dans les clubs impose également de donner à ces derniers la possibilité de percevoir des dividendes. Enfin, l'interdiction de rémunération des dirigeants élus donnait lieu à des montages financiers pour contourner cette interdiction et logiquement rémunérer des personnes gérant le club à temps plein. Dès lors, cette structure n'était plus adaptée à l'évolution économique de l'activité professionnelle. Il en est résulté tout d'abord la création de la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) en 1999, puis l'autorisation d'introduction en bourse en 2006. Enfin, une loi de février 2012 a donné aux clubs la possibilité d'adopter les statuts juridiques des sociétés commerciales de droit commun. Ces trois étapes vont être successivement détaillées.

Dans un premier temps, la loi N° 301 du 29 décembre 1999 a redéfini les structures commerciales qui pouvaient alors être créées : l'Entreprise Unipersonnelle Sportive à Responsabilité Limitée (EUSRL), la Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS), qui existait déjà, et la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Cette disposition appelle, là encore, deux commentaires. Tout d'abord, les clubs sportifs professionnels vont désormais pouvoir adopter le statut juridique de société commerciale à trois restrictions près : l'interdiction de cotation en bourse, l'obligation de détention nominative des actions et d'adoption obligatoire de statuts types définis par décret. Le législateur a ainsi accédé à une demande des dirigeants de clubs professionnels. « Depuis plus d'une dizaine d'années, les dirigeants des

grands clubs professionnels, (...), réclament la possibilité de sortir du carcan de la SAOS (...) pour inciter les investisseurs à acquérir les clubs en recherche de capitaux » (Beauchaud, 1999). Ces nouvelles structures doivent normalement permettre d'attirer de nouveaux investisseurs qui pourront être rémunérés de leurs apports si la société réalise des bénéfices et décide de les distribuer. La SASP est présentée dans le projet de Loi « comme le moyen d'assurer le développement économique des clubs sportifs » (Bordas, 1999). Après analyse des caractéristiques de cette dernière, ce dernier rapport conclut qu'elle « sera une solution très attractive pour les partenaires privés ». Ensuite, la possibilité de créer une EUSRL compense la disparition de l'association à statut renforcé car, dans ce cas, l'association sportive est seule associée de la structure commerciale. Il y a donc séparation juridique des deux entités mais unicité de management. Il est à noter que, par dérogation aux règles de fonctionnement de l'EUURL, il est imposé à l'EUSRL d'avoir un commissaire aux comptes indépendamment de son niveau d'activité. Toutefois, ces formes juridiques présentent encore des divergences avec le modèle de la société anonyme de droit commun dont notamment l'interdiction de cotation en bourse. Désireux de s'introduire en bourse pour lever des fonds, les clubs de football français, dont l'Olympique Lyonnais, vont attirer l'attention de la commission de la concurrence européenne sur cette interdiction qui leur est faite par la loi française estimant que c'est une distorsion des conditions de concurrence entre les clubs français et les autres clubs européens autorisés à le faire<sup>5</sup>. Dès lors, et sous l'injonction de la commission européenne, sera votée la loi N° 2006-1770 de 30 décembre 2006 qui autorise l'appel public à l'épargne pour les sociétés sportives. Selon F. Thiriez, président de la Ligue de Football Professionnelle (LFP), cette évolution doit également accroître la rigueur de gestion des clubs concernés dans la mesure où « les conditions d'accès au marché financier comportent des exigences vertueuses en termes de transparence et de rigueur de gestion » (Dufaut, 2006). Deux clubs français ont utilisé cette possibilité : L'Olympique Lyonnais (OL) qui a levé 88,4 M€ de capitaux<sup>6</sup> et le football club de Istres pour 2,5 M€. L'étape la plus récente de l'évolution du cadre juridique d'exercice de l'activité sportive professionnelle résulte de la Loi N° 2012-158 du 1<sup>er</sup> février 2012 qui autorise désormais les clubs professionnels à adopter les formes des sociétés commerciales classiques que sont les SARL, les SA et les SAS. En effet, bien que très proches de ces sociétés commerciales, les formes adaptées à l'activité sportive imposaient d'utiliser des statuts types fixés par les décrets d'application de la Loi de 1999. Or, il apparaît que « l'obligation pour les sociétés sportives de se conformer à des statuts-types n'est plus adaptée car elle impose une rigidité qui n'est plus justifiée » (Berdoati, 2012). Cette évolution consacre l'entière application du droit commercial au secteur du sport professionnel lui permettant ainsi d'utiliser pleinement le cadre juridique défini par le droit commun. Elle peut néanmoins présenter un recul en matière de contrôle des comptes dans la mesure où un commissaire aux comptes n'est pas obligatoire dans les SARL et les SAS en deçà de certains seuils. Demeure l'obligation d'indiquer à la LFP l'identité de leurs actionnaires afin d'éviter une détention significative de différents clubs amenés à se rencontrer dans une même compétition par un même

5 - Dont notamment la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie (Dufaut, 2006).

6 - Très grand succès de l'introduction en bourse d'OL groupe, [www.olweb.fr](http://www.olweb.fr) téléchargé le 9 février 2007.

actionnaire. Il s'agit d'une restriction inhérente à la nature même de l'activité dont l'essence repose sur l'incertitude du résultat sportif. Cette première partie retrace les étapes de l'évolution du cadre juridique des clubs : de l'association à la société anonyme. Se pose alors la question des conséquences sur les clubs de football de ces mutations rendues possibles par la loi.

## **2. Les conséquences de l'évolution du statut juridique des clubs de football**

Il importe tout d'abord de vérifier la réalité de l'adoption par les clubs des formes juridiques qui leur sont progressivement proposées (2.1). Ensuite, il a été défini à partir de la problématique la nécessité de mesurer l'accroissement des apports en capital des actionnaires entrants qui devaient découler de ces évolutions juridiques, notamment dans le cadre de l'adoption du statut de la SASP (2.2). Enfin, le passage de la forme associative à celle de société de capitaux, dont la finalité est la maximisation du profit, aurait également dû avoir pour conséquence une amélioration des performances économiques de ces clubs et la restauration de leur rentabilité (2.3). Ces conséquences supposées des évolutions législatives présentées précédemment doivent être vérifiées. C'est pourquoi ces trois points seront successivement traités au cours de cette deuxième partie. Les données utilisées pour apprécier ces éléments sont celles publiées par les rapports annuels de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) sur la période 1990 à 2010. Toutefois, les données bilanciennes ne sont publiées que depuis 1995 avec pour conséquence que seul l'accroissement des capitaux liés aux mutations juridiques postérieures à cette date pourra être évalué. L'origine de la publication assure la fiabilité des données publiées et leur exhaustivité car elles intègrent la totalité des clubs de première division de football. Il est cependant nécessaire de préciser que ces données agrégées ne concernent pas les mêmes clubs chaque année du fait des promotions et des relégations. Cette limite reste peu significative en longue période et du fait de résultats comparables observés en deuxième division.

### ***2.1. Les évolutions juridiques constatées***

Les clubs ont fait évoluer leurs statuts juridiques au fur et à mesure des évolutions législatives, soit parce qu'ils y étaient obligés au début des années 1990, soit par choix au début des années 2000. Ainsi, fin 1987 dans le cadre de la loi Mazeaud il est recensé : - trois clubs ayant le statut de SEMS : le Lille Olympique Sporting Club, le Football Club de Mulhouse, l'En Avant Guingamp ; - un club ayant le statut de SOS : le Matra Racing Club. (Chamond, Le Samedy et Quantin, 1988). Dès la promulgation le 16 janvier 1990 du décret rendant applicable la loi de 1987, deux nouveaux clubs ont adopté la structure de SAOS pour leur activité professionnelle : l'Olympique de Marseille (OM) et le Paris Saint Germain (PSG) (Bourg, 1994). Six autres adopteront ces formes juridiques nouvelles au cours de la saison suivante, dont trois en SEMSL, et 12 resteront en association à statut renforcé (Dudognon et Rouger, 1999). Plus de la moitié des clubs professionnels de football a alors adopté une forme juridique de société de capitaux. Toutefois, le basculement juridique le plus significatif a lieu lors de la saison 2001/2002 (Rapport DNCG, 2002) quand le décret d'application permettant l'adoption de la SASP est promulgué (16 février



2001). En effet, 15 clubs sur 18 adoptent cette nouvelle structure dès sa parution montrant ainsi la forte attente des clubs en la matière. Il est à préciser également que la forme d'EUSRL a été peu utilisée si ce n'est par le club d'Ajaccio (transformation en juin 2001). Enfin, loi de février 2012 est bien trop récente pour qu'il soit possible d'en évaluer déjà les conséquences.

## **2.2. L'accroissement des capitaux des clubs**

L'adoption successive des différentes formes de sociétés commerciales accroît en principe la capacité des clubs à développer leur actionariat pour réunir des capitaux toujours plus importants. Les rapports annuels de la DNCG sur la période 1995 à 2010 indiquent le montant des capitaux propres (CP) cumulés de ligue 1 de football. L'évolution du montant du capital social des clubs, qui permet de mesurer l'apport des actionnaires n'est donc pas directement indiqué et doit de ce fait être reconstitué. Les CP évoluent d'une année sur l'autre par addition du résultat net comptable (RNC) et des augmentations de capital. En conséquence, les apports en capitaux annuels (AC<sub>n</sub>) sont déterminés de la façon suivante :  $AC_n = (CP_n) - (CP_{n-1} + RNC_n)$ . Ce calcul est une approximation pour la période 1995 à 2008, dans la mesure où il ne tient pas compte des variations de périmètres liées aux promotions et aux relégations. Cette information est fournie par les rapports DNCG pour les deux dernières saisons, 2008 à 2010, ainsi que le montant des apports en capitaux des actionnaires, ce qui a permis de valider les modalités de calculs retenues pour les années antérieures. L'utilisation de ces informations (tableau 3) permet de présenter les conclusions suivantes. L'apport moyen en capital sur chacune des saisons de 1995 à 1999 a été de 15,4 M€ par an, il est de 48 M€ en 2000/2001, alors que le décret d'application de la loi autorisant les SASP vient de paraître (février 2001). Il est de plus de 100 M€ par an au cours des deux saisons suivantes où ce statut a été adopté par la très grande majorité des clubs. Cet accroissement est donc clairement corrélé à la transformation des clubs en SASP permettant de faire appel à de nouveaux actionnaires sans que l'association support ne soit obligée de participer à cette augmentation de capital pour conserver un seuil de participation d'un tiers tel que prévu dans les SAOS.

Ces évolutions juridiques ont permis aux clubs de réunir les capitaux qui leurs étaient nécessaires pour poursuivre la croissance de leurs activités : plus de 600 M€ entre 1995 et 2010. Il s'agit désormais de vérifier si elles se sont accompagnées simultanément de la restauration de leur rentabilité.

## **2.3. La recherche de performance économique**

L'adoption du statut de société anonyme, la possibilité donnée aux SASP de distribuer des dividendes laissait à penser que les clubs chercheraient à réaliser des profits. Cette hypothèse n'est pas validée, en témoigne l'ampleur des déficits constatés de façon durable et les recapitalisations constantes opérées par les actionnaires. La mise en évidence de leurs difficultés financières peut se faire avec nombre de critères. Notre choix a été contraint par la nature des données financières disponibles dans les rapports annuels publiés par la DNCG. Classiquement, il a été choisi de retenir un indicateur de rentabilité économique et un de rentabilité financière afin de répondre à la problématique posée. Ces deux grandeurs seront successivement calculées et analysées.

En premier lieu, la rentabilité économique, synonyme de profitabilité peut simplement être mesurée par le résultat d'exploitation. Pour les clubs de football, ce résultat cumule d'une part, le résultat des activités de spectacle, représenté par la contribution compétition. Il comprend d'autre part, le résultat mutation qui intègre la totalité des produits de la « vente de joueurs » mais seulement le coût des amortissements des indemnités de mutation versées pour les joueurs en cours de contrat. Cette contribution inclut donc l'ensemble des produits mais seulement une partie des indemnités de mutation versées sous la forme d'un amortissement des indemnités comptabilisées en immobilisations incorporelles. Ces deux catégories de résultat sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 :

Analyse de la rentabilité du championnat de division 1 de football français

	Cumul 08-10 (2 ans)	Cumul 05-08 (3 ans)	Cumul 99-05 (6 ans)	Cumul 90-99 (9 ans)	1990
Contribution compétition	-166 M€	-59 M€	-278 M€	-76 M€	-8 M€
Contribution mutation	-6 M€	215 M€	-158 M€	148 M€	NS
Résultat exploitation	-172 M€	155 M€	-437 M€	72 M€	-8 M€
Résultat exploitation moyen par an	-86 M€	52 M€	-73 M€	8 M€	-8 M€

Ce tableau présente l'ensemble des résultats de la ligue 1 de football cumulés pour l'ensemble des clubs du championnat sur une période de 20 ans. Les regroupements de plusieurs années ont pour objectifs de mettre en évidence différentes périodes dans les comportements des clubs. Tel que rappelé en première partie, l'ensemble des clubs professionnels de football sont en très grandes difficultés financières au 30 juin 1990. Face à ce constat, il est décidé par les acteurs du football d'instituer un contrôle de la gestion administrative et financière de ces clubs dont l'objectif sera de s'assurer de la solvabilité de chacun d'eux sur la durée de la saison à venir. Cet équilibre financier devait-être atteint à l'aide des ressources propres du club et des apports de ses actionnaires. A défaut, le club se voyait interdire de recrutement ou rétrogradé (Lagnier, 2003). La mise en place de ce contrôle de gestion sous l'égide de la DNCG a eu pour conséquence une amélioration de la rentabilité des clubs sur la période 1990 à 1999 se traduisant par un résultat d'exploitation moyen de 8 M€ par an sur ces neuf saisons.

L'accroissement très important des droits télévisés en 1999, accompagné du succès de la France lors de la coupe du monde de 1998 a permis une forte valorisation des droits de mutation des joueurs et rendu les clubs français plus actifs sur le marché des transferts. Il en est résulté un accroissement des salaires expliquant l'important déficit de la contribution compétition qui s'est accompagnée d'une détérioration importante de la contribution mutation expliquant un déficit d'exploitation cumulé sur les six saisons 1999 à 2005 de 437 M€, 73 M€ en moyenne annuelle. Sur les trois saisons de 2005 à 2008, les clubs français réussissent à dégager des excédents sur la contribution mutation qui permettent de compenser les déficits de l'activité de spectacle jusqu'à la crise de 2008 qui a induit une baisse des activités de transferts. Il en est résulté une difficulté croissante pour les clubs à « vendre » des joueurs, ce qui leur a imposé de continuer à supporter des coûts salariaux alors que simultanément

les transferts effectués le sont à des prix en baisse. Ces deux éléments conjugués expliquent à la fois la croissance du déficit de l'activité compétition et la faiblesse du gain de l'activité mutation entraînant une perte d'exploitation de 172 M€ sur les deux saisons 2008 à 2010 dont 151 M€ pour la seule dernière année. Ce déficit a été réalisé par 15 clubs sur 20. Les déficits observés au cours de la décennie 80 ont persisté sur les vingt années suivantes en dépit de la transformation des clubs en société de capitaux et de la mise en place d'un contrôle de gestion externe particulièrement contraignant (Dermi-richard, 2010).

En second lieu, concernant la rentabilité financière, ce sont plutôt les actionnaires qui apportent régulièrement des capitaux à leurs clubs afin de compenser les déficits chroniques de l'activité. En effet, des capitaux propres négatifs sont synonymes de relégation en division inférieure par la DNCG. Ainsi, le montant des apports en capital, calculé tel que précisé précédemment, est présenté dans le tableau 3. S'y ajoute le montant des abandons de compte courant effectués par les actionnaires lorsque cette information était disponible. L'addition de ces deux données représente l'apport global des actionnaires à leurs clubs de football.

Tableau 3 :

Montant moyen annuel de l'apport des actionnaires aux 20 clubs de football de ligue 1

	Cumul 08-10 (2 ans)	Cumul 05-08 (3 ans)	Cumul 99-05 (6 ans)	Cumul 95-99 (4 ans)
Apport en capital	120 M€	60 M€	345 M€	77 M€
Abandon de compte courant* <small>*Nets de remboursements liés à l'existence de clauses de retour à meilleure fortune.</small>	35 M€	45 M€	ND	ND
Total des apports des actionnaires	155 M€	105 M€	345 M€	77 M€
Moyenne annuelle	77,8 M€	35 M€	57,5 M€	15 M€

Ces données appellent plusieurs remarques. Tout d'abord, elles montrent clairement l'élévation des apports des actionnaires en moyenne annuelle lors des périodes de déficit c'est-à-dire entre 1999 et 2005 et sur les deux dernières saisons 2008 à 2010. Ces apports proviennent à la fois d'apports en capital mais également d'abandons de comptes courants qui permettent une amélioration immédiate du RNC et des capitaux propres en évitant le formalisme juridique d'une augmentation de capital. Ensuite, ils signifient également que les actionnaires ne retirent pas de profits financiers directs, sous forme de dividendes, de leurs investissements dans ces clubs. De plus, l'espoir de plus-value financière est quasi inexistant si l'on se réfère à la trentaine de clubs de football cotés en Europe qui sont quasiment tous évalués à un cours très inférieur à celui de leur introduction en bourse (Drut, 2011). Le cas de l'Olympique lyonnais (OL) peut servir d'exemple. Les actions de la holding du club ont été introduites en bourse en février 2007 au prix de 24 € pour une cote actuelle d'environ 2,8 €. Sur cette période, l'OL a distribué 14 centimes d'euro de dividende par action, au titre de chacune des deux premières années de cotation, puis plus rien depuis 2009 (Selon advfn.com du 27/12/2012). Ses actionnaires sont donc très loin de réaliser une plus-value financière sur leur investissement ! Il est donc légitime de conclure que les motivations d'un investisseur dans un club de football ne sont pas financières. Si un travail sur cette question serait extrêmement intéressant, il se situe hors du champ

de cette présente étude. Enfin, une comparaison entre le montant de ces apports en capital et les montants investis sous formes d'immobilisations corporelles dans les clubs peut-être réalisée. Globalement, il a été apporté en capital 602 M€ sur la période 1995 à 2010. Dans le même temps, les investissements nets réalisés ont été de près de 95 M€ hors versements d'indemnités de mutation. Ainsi, seulement 15% des apports ont été consacrés aux investissements dans les infrastructures des clubs. Dans le même temps, la valeur des indemnités de mutation inscrite à l'actif du bilan passe de 30,5 M€ en 1996 à 356,5 M€ en 2010<sup>7</sup> soit dix fois plus. Ces données montrent que les clubs ont peu investis pour développer leurs structures. L'essentiel des apports a été utilisé pour les joueurs sous forme de salaires et d'indemnités de mutation. Il apparaît donc que la transformation des clubs de football en société commerciale n'a pas eu pour conséquence d'apporter la rigueur financière espérée et les préoccupations en matière de rentabilité qui anime généralement les dirigeants de sociétés de capitaux qui doivent rendre des comptes à leurs actionnaires. Ainsi, la DNCG dont le rôle est de s'assurer de la capacité des clubs à respecter leurs engagements financiers sur la saison à venir est en droit de prendre des mesures les contraignant à équilibrer leur trésorerie. Lors de la saison 2001/2002, la moitié des clubs ont fait l'objet d'un encadrement de leur recrutement (PV Foot, 2002) et un tiers pour la saison 2010/2011 (PV Foot, 2012). La DNCG doit dans ces cas autoriser expressément la conclusion de tous les contrats de travail et refuse ceux qui auraient pour conséquence d'engager les clubs au-delà de ce qu'elle leur autorise. En 2010, la DNCG prononcera également trois mesures de rétrogradations pour des raisons financières. Seule la rétrogradation de Bastia sera confirmée en appel, les deux autres ayant réussi à rassembler les capitaux nécessaires à leur maintien. Ces mesures montrent la persistance de la difficulté des clubs à limiter leur recrutement à leur capacité financière, il convient d'en comprendre les raisons.

### **3 - Football professionnel et rentabilité**

La question des déficits des clubs professionnels est étudiée depuis les travaux fondateurs en économie du sport de Rottenberg (1956) et Neale (1963). Ils expliquent cette absence chronique de rentabilité par la concurrence entre les clubs et les spécificités de la production d'un championnat professionnel de sports collectifs. Ce constat est similaire sur le football européen (Durand, 1993; Minquet, 2004) depuis sa professionnalisation. Plus récemment encore, le rapport de benchmarking publié par la fédération européenne de football, l'UEFA, sur l'exercice financier 2010 fait état de 1,64 Mds€ de pertes cumulées, réalisées par 376 des 665 clubs de football participant aux championnats nationaux de première ligue de football en Europe. Elles atteignaient déjà 1,22 Mds€ la saison précédente. L'absence de rentabilité des clubs professionnels de football présentée précédemment peut donc être généralisée à l'ensemble du football européen. La question se pose alors des solutions envisageables pour y remédier. Il sera pour cela envisager successivement le cas des Ligues Nord-Américaine puis celui du football européen.

---

7 - Ces montants étaient comptabilisés en charges à répartir en bas de bilan de 1995 à 2002. Ils sont comptabilisés en immobilisations incorporelles depuis la mise en œuvre des normes IFRS en 2002

Alors que les clubs d'Amérique du Nord étaient en difficulté financière aux cours des années 50, leur rentabilité a été restaurée à partir de la mise en place en 1962 d'un système de régulation (Dermitt-Richard, 2010) dans le cadre de ligues privées fermées dont l'objectif est la promotion de l'équilibre compétitif. Cette régulation repose sur deux principes fondamentaux. Le premier est celui du partage, entre tous les clubs, des recettes négociées collectivement dans le cadre d'une dérogation aux lois antitrust : droits de retransmissions télévisées, sponsoring et billetterie. Le second consiste dans un contrôle strict du marché du travail qui, à la fois, limite la mobilité des joueurs (Draft) et plafonne la part des recettes consacrées à leurs salaires (Salary cap). Ces dispositions empêchent les joueurs de faire jouer la concurrence entre les clubs et encadrent la masse salariale à un niveau permettant de préserver la rentabilité des clubs et des ligues (Lavoie, 2003). Le profit de l'actionnaire peut aussi provenir de la plus-value réalisable lors de la vente de son club. A titre d'illustration la franchise de baseball des Dodgers de Los Angeles a été vendue récemment pour 2,15 milliards de dollar pour un prix estimé à un milliard, faisant supposer qu'une forte plus-value a ainsi été réalisée (RJES, 2012). Une littérature abondante considère ainsi que l'objectif de ces clubs professionnels Nord-Américain est la maximisation de leur profit (pour une synthèse à ce sujet voir notamment Kesenne, 2007).

Dans le cadre du système compétitif européen, les clubs recherchent au contraire la performance sportive, condition de leur pérennisation dans les compétitions en ligues ouvertes, au détriment de la rentabilité (Kesenne, 2007). En effet, dans ces championnats, quel que soit l'uniformité potentielle des forces sportives en présence, les clubs les moins bien classés seront relégués en division inférieure et les mieux classés accéderont à la compétition supérieure. Ces deux situations, outre la déception des perdants et l'euphorie des vainqueurs ont des conséquences financières significatives. Dès lors, l'objectif primordial de chaque club n'est pas seulement d'être performant mais d'être meilleur que ses concurrents (Andreff, 2009). Il en résulte le recrutement des joueurs les plus performants sous une relative contrainte financière dont découle une surenchère sur le recrutement de ces « meilleurs » joueurs qui induit une inflation salariale généralisée responsable des déficits constatés (Bourg, 2008). Comme en Amérique du Nord, il est organisé une mutualisation des droits télévisés entre les clubs participant à une même compétition que ce soit au niveau national ou à celui des compétitions européennes. Par contre, l'Arrêt Bosman, rendu par la Cour de Justice de l'Union Européenne en 1995, a introduit une dérégulation du marché du travail en Europe qui limite fortement la possibilité d'instaurer des procédures de contrôle de ce marché permettant de réduire le coût des salaires pour les clubs et de restaurer leur rentabilité (Gouguet, 2004 ; Kesenne, 2000). Dans l'état actuel du fonctionnement du marché du travail en Europe et des modalités d'organisation des compétitions en ligue ouverte, les clubs ne sont pas en mesure de concilier seul performance sportive et maximisation des profits. La régulation de l'activité doit donc être organisée au niveau sectoriel, dans le respect des dispositions du traité de l'Union Européenne avec pour objectif de préserver cette rentabilité. C'est ainsi que l'UEFA a mis en place depuis la saison 2004/2005 un système de délivrance de licence aux clubs participant aux compétitions européennes. Chaque club qualifié sportivement doit-être détenteur de cette licence pour avoir effectivement le droit de jouer (UEFA, 2002). Celle-ci a pour objectif

principal « de promouvoir et d'améliorer le niveau de qualité de tous les aspects du football (UEFA, 2002) ». Si cette licence comporte certaines contraintes financières notamment celle de ne pas avoir d'arriérés de paiement envers les autres clubs, les joueurs et les administrations fiscales et sociales, elle ne prévoyait pas de contrainte de rentabilité. C'est pourquoi l'UEFA a introduit en 2010 le principe du fair-play financier dans le licensing system qui sera opérationnel pour la saison 2013. Son objectif est d'obliger les clubs à limiter leurs dépenses au montant des recettes qu'ils sont en capacité de générer sans recourir à leurs actionnaires pour équilibrer les finances du club. Ceux-ci peuvent continuer à apporter des fonds mais uniquement pour investir dans les stades et la formation. Ces contraintes devraient obliger les clubs à réduire leurs charges dont les principales d'entre-elles à savoir les salaires et les indemnités de mutation. L'UEFA espère ainsi à terme diminuer la demande sur le marché du travail, afin d'aboutir à une réduction du niveau moyen des salaires et du coût des mutations, et donc restaurer la rentabilité des clubs (Dermit-Richard, 2012b). Le non-respect des contraintes imposées aux clubs par le fair-play financier, et notamment la règle de l'équilibre financier, peut aboutir en dernier ressort, à l'exclusion des contrevenants des compétitions européennes auxquelles ils seraient qualifiés. Cette sanction peut être prononcée par l'Instance de Contrôle Financier des Clubs (ICFC) qui est une commission indépendante de l'UEFA, chargée d'appliquer pour tous les clubs européens ayant un budget supérieur à 5M€, les règles définies dans le manuel de procédure de l'UEFA sur ces questions (UEFA, 2010 et 2012). Contrairement à ce qui se passait pour la délivrance des licences qui était du ressort de bailleurs nationaux, l'appréciation des contraintes liées au fair-play financier est de la compétence exclusive d'une commission unique afin de garantir l'égalité de traitement de tous les clubs qualifiés pour une même compétition. Bien qu'ayant reçu le soutien express des acteurs représentatifs du football européen : association de joueurs (FIFPRO), de clubs (ECA) et des ligues professionnelles (EPFL) ainsi que celui de la Commission Européenne, ce règlement de la fédération européenne devra certainement faire la preuve de sa légitimité et montrer sa capacité à résister aux contestations devant les tribunaux européens (Dermit-Richard, 2012a).

## **Conclusion**

La transposition des outils de management est souvent envisagée du secteur sportif vers celui de l'entreprise. Cette contribution étudie l'inverse. Il s'agissait de montrer comment les outils juridiques de l'entreprise ont pu aider les clubs de football à se professionnaliser. Ainsi, l'évolution des dispositions légales relatives au statut juridique des clubs leur ont permis d'adopter progressivement le statut de société de capitaux pour l'exercice de l'activité professionnelle de l'équipe première. Les associations ont conservé l'activité amateur. Il en est résulté dans un premier temps l'instauration de procédures de contrôles, qui se sont traduites par l'instauration de conseil d'administration, par la mise en place de comptabilité d'engagement et par le recours à des commissaires aux comptes, qui ont permis de professionnaliser la gestion administrative des clubs. Dans un second temps, la loi de 1999 leur a permis de collecter des capitaux privés, sans contraindre l'association à participer pour un tiers, avec pour conséquence un accroissement significatif de leurs fonds propres.

A contrario, cette structuration juridique n'a pas eu pour conséquence d'amener les clubs et leur dirigeants, à rechercher la rentabilité économique et encore moins financière de l'activité. Les actionnaires sont en fait plutôt des contributeurs réguliers au financement de l'activité et non les bénéficiaires de dividendes. Leurs apports ont été essentiellement utilisés pour financer les pertes réalisées régulièrement et recruter des joueurs au détriment d'investissements dans les infrastructures qui auraient éventuellement permis d'accroître leurs ressources propres. L'objectif d'un club de football européen reste la performance sportive et tous les moyens y sont consacrés. Les spécificités de fonctionnement de l'activité dans le cadre de championnats ouverts, la passion que suscite le football et/ou la notoriété qu'il procure en font une activité particulière ou la recherche de rentabilité économique et financière est une préoccupation accessoire pour l'investisseur. Il semble que l'objectif soit au mieux que le club ai les moyens de s'autofinancer, sans qu'il soit recherché une contrepartie financière et dans nombre de cas, c'est l'actionnaire qui régulièrement renfloue le club sous la pression, en France, de la DNCG.

Le football européen est confronté aux mêmes difficultés financières que les championnats professionnels d'Amérique du Nord dans les années 50 pour des raisons identiques. Le fonctionnement systémique de l'activité, avec comme conséquence que les résultats sportifs d'un club et donc ses résultats financiers dépendent des autres, impose une stratégie où le maximum des ressources est consacré à la performance immédiate de l'équipe au détriment du reste. La restauration de la rentabilité des clubs ne peut donc pas résulter de leurs actions individuelles mais doit être l'objectif d'une régulation sectorielle. Elle s'est mise en place en 1962 outre atlantique par une dérogation aux lois antitrust avec pour objectif la promotion de l'équilibre compétitif. Un système est en cours d'instauration dans le football européen sous l'égide de l'UEFA avec pour objectif de contraindre les clubs à devenir rentables et à investir dans leurs stades et leurs centres de formation. Seules des analyses postérieures à 2013 pourront évaluer la légitimité et la pertinence de ce système de régulation dans le cadre des ligues ouvertes européennes.

### **Références :**

- Andreff W. (2009), Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, *Revue économique*, Vol. 60, N°3, p. 591-633.
- Beauchaud J.-C. (1999), *Rapport à l'assemblée nationale sur la proposition de loi (N°1612) portant diverses mesures relatives à l'organisation de l'activité sportive*, N°1670 du 10 juin 1999, disponible sur [www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr).
- Berdoati E. (2012), *Rapport à l'assemblée nationale au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur la proposition de Loi visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs*, N°4158 du p.84-89, disponible sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
- Bordas J. (1999), *Rapport au sénat sur la proposition de loi (N°1612) portant diverses mesures relatives à l'organisation de l'activité sportive*, N° 24 du 20 octobre 1999, disponible sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
- Bourg J.-F. (2008), Les très hauts revenus des Superstars du sport : Un état des approches théoriques et empiriques, *Revue d'économie politique*, Vol. 3, p. 375-394.
- Bourg J.-F. (1994), *L'argent fou du sport*, La Table Ronde, Paris.
- Bourg J.-F., Nys J.-F. (1999), *Financement des clubs sportifs et stratégies des collectivités*, Dossiers d'experts, La lettre du cadre territorial, Voiron.
- Chamond D., Le Samedy G., Quantin J., (1988), *Les relations entre les villes et les clubs professionnels de football*, Association des maires de grandes villes de France, p. 41-55.

- Chantelat P. (2001), *La professionnalisation des organisations sportives*, L'Harmattan.
- Dermitt-Richard N. (2012a), football européen : fair-play financier et contestation in Guillaumé J., Dermitt-Richard N., *Football et droit*, Fondation Varenne, LGDJ, p. 137-154.
- Dermitt-Richard N. (2012b), Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle, *Management et Avenir*, n° 57, p. 78-94.
- Dermitt-Richard N. (2010), *L'économie du football européen, vers le « fair-play financier?* Editions Universitaires Européennes, Sarrebruck.
- Dermitt-Richard, (2002), Pourquoi interdire ou limiter le financement du sport par les collectivités locales? in Charrier D., Durand C. (Dir), *Le financement du sport par les collectivités locales*, PUS, p. 72-82.
- Drut B. (2011), *Economie du football professionnel*, La découverte, p.19-25,
- Dufaut A. (2006), *Avis sur le projet de loi de M. Michel Mercier modifiant l'article 11 de la Loi N°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives*, N°34, déposé le 24 octobre 2006, disponible sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
- Dudognon C., Rouger A. (1999), La SAEMS : un statut juridique en voie de disparition, *LNF Infos*, N° 22, Ligue Nationale de Football.
- Durand C. (1993), Dysfonctionnements et crise des clubs sportifs professionnels: le système ou les acteurs, in Loret, A. (Dir). *Management du sport de l'éthique à la pratique*, Dunod, p. 513-544.
- Filion L.-J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance, *Revue Internationale PME*, N° 2, Vol 10 p.130-172.
- Fontanel M. (2008), *Sportif de haut niveau, manager en devenir*, L'harmattan.
- Gouguet J.-J., (2004), *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse internationale*, Presse universitaire de Limoges.
- Kesenne S. (2007), *The Economic Theory of Professional Team Sports : An Analytical Treatment*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kesenne S. (2000), Les conséquences de l'arrêt Bosman pour le football européen, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XXXIX, n° 2-3, De Boeck Université.
- Koski P., Heikkala J. (1998), Professionalization and organizations of mixed Rationales: the case of finnish national sport organizations, *European Journal of Sport Management*, n°1, p. 7-29.
- Lavoie M. (2003), Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel Nord-Américain? *Revue Juridique et Economique du Sport*, n° 87, p.11-34.
- Loirand G. (2004), Professionnalisation : de quoi parle-t-on? *Dispositions et pratiques Sportives*, L'Harmattan.
- Maneuf F. (2012), Les différentes réalités des sports pro français, *Revue juridique et économique du sport*, n°123, p. 29-33.
- Minquet J.-P. (2004), Sport, football et finance. *Revue Française de Gestion*, n° 150, p. 141-160.
- Neale W.-C. (1963), The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition, *Quarterly Journal of Economics*, n° 78 (1), p. 1-14.
- Nys J.-F. (2002), Les clubs à la croisée des logiques sportives et économiques in Demazière D., Nuytens W., *Un mode foot, foot, foot*, Panoramiques, Corlet, p.13-18.
- Picq T. (2005), Comment développer la performance collective? Quand le handballeur vient au secours du manager, *Gérer et comprendre*, n° 79, p. 76-83.
- Rottenberg, S. (1956), The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, n° LXIV (3), p. 242-258.
- Revue Juridique et Economique du Sport*, (2012), Vente record des Los Angeles Dodgers, n°120, Dalloz, p. 12.
- Sastre F. (1989), *Rapport sur la situation du football de haut niveau*. Secrétariat d'état auprès du Ministre d'état Ministre de l'éducation nationale de la jeunesse et des sports.
- UEFA (2010). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, édition 2010*. UEFA.com, récupéré le 11 mars 2011 du site UEFA, section fair-play financier : <http://fr.uefa.com>
- UEFA (2012), *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier Edition 2012*, récupéré novembre 2012 du site UEFA, section règlement de licence aux clubs : <http://fr.uefa.com>.
- UEFA (2002), *Procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs - saison 2004/2005*, récupéré mars 2002 du site UEFA, section règlement de licence aux clubs : <http://fr.uefa.com>.