

RAPPORT D'ACTIVITÉ

DE LA LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL

SAISON 2010/2011



INTRODUCTION



Grâce aux efforts des clubs, pour la saison 2010-2011 le résultat net cumulé des 40 clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 présente un déficit de 65 millions d'euros, soit deux fois moins que les 130 millions d'euros de pertes enregistrés en 2009/2010.

En Ligue 1, ce résultat est passé de -114 millions d'euros à -46 millions d'euros. Sans la suppression indue du Droit à l'Image Collective, la Ligue 1 aurait terminé la saison dernière presque à l'équilibre !

Ces résultats, en amélioration malgré la crise économique, sont à rapprocher de ceux du football européen, déficitaire d'1,6 milliard en 2010, soit une détérioration de 30% en un an !

De même, l'endettement des clubs français est toujours particulièrement faible, 106 millions d'euros en Ligue 1, à comparer à l'endettement du football européen qui s'élève à 8,4 milliards...

Notre modèle est foncièrement sain. Et nous devons non seulement le préserver, mais aussi l'exporter en Europe. C'est le sens de la démarche de Michel Platini avec le fair-play financier.

Pour autant, nous avons, de notre côté, des efforts à faire pour diversifier nos ressources. Indépendamment des droits TV, il faut impérativement rattraper le retard de nos stades. C'est pourquoi un effort considérable de rénovation est actuellement entrepris.

De nouvelles enceintes apparaissent, au Mans, à Valenciennes et bientôt au Havre puis il y aura les stades de l'Euro 2016, flambants neufs à Lille, Nice, Lyon, Bordeaux ou rénovés à Marseille, Saint-Etienne, Toulouse, Lens et au Parc des Princes.

Avec ce grand chantier des stades, financé aux deux tiers par des investissements privés, le football professionnel français a véritablement pris son destin en mains !

Frédéric THIRIEZ
Président de la Ligue de Football Professionnel

Un maintien fragile

Dans un contexte économique et financier général difficile depuis 2008, les clubs professionnels ont mené au cours de la saison 2010/2011 des débats importants et pris des décisions tout aussi importantes pour répondre aux événements majeurs qui l'ont jalonnée.

La saison a débuté de manière extrêmement déroutante, avec les péripéties de l'Equipe de France en Afrique du Sud qui resteront gravées de longue date dans les esprits. Cette crise sportive et morale a conduit amateurs et professionnels à engager ensemble une modernisation des structures du football national à travers l'introduction d'un surcroît de démocratie, d'efficacité et de solidarité financière. Comme toujours, les meilleurs statuts du monde ne vaudront que par les hommes et les femmes qui les mettront en œuvre.

Second dossier majeur de la saison : les droits audiovisuels. Chacun le sait, ceux-ci constituent à ce jour le revenu essentiel des clubs. Confrontés à un paysage audiovisuel marqué par la volte-face stratégique d'Orange en matière d'acquisition de contenu, les clubs ont fait confiance à la démarche proposée par la LFP pour créer une concurrence : obtenir une fréquence TNT et lancer une chaîne 100% foot. Le dévoilement des premiers résultats de l'appel d'offres sur les droits de la Ligue 1 en juin a permis au football professionnel de se rassurer un peu en constatant l'engagement de Canal+ fidèle depuis 1984 et surtout l'arrivée d'un nouvel entrant majeur AL JAZEERA.

Toutefois, et quel que soit le résultat final de l'appel d'offres Ligue 1, le football professionnel a parfaitement compris que son avenir passe par une série de réformes au premier rang desquelles

figure le programme sans précédent d'investissement dans les stades qui doivent être demain le relais de croissance pour nos clubs.



Cet effort ne serait rien s'il ne s'accompagnait d'une réelle volonté de régulation de l'économie du football à la fois au plan européen, via le fair-play financier de Michel Platini, mais aussi au sein même de nos compétitions grâce à la mise en œuvre d'une licence club qui constituera un réel outil de progrès.

Parallèlement, les clubs sont d'ores et déjà engagés dans un processus de contrôle de leurs coûts – en premier lieu la masse salariale – de réforme de leur modèle économique, de redressement de leur image. Ces défis ne peuvent être relevés en un jour mais c'est par notre détermination à atteindre ces objectifs que nous poursuivrons notre développement.

Jean-Pierre LOUVEL
Président de l'UCPF

SOMMAIRE



01

LE BILAN SPORTIF
2010-2011

08

02

UNE NOUVELLE
GOUVERNANCE
POUR LE FOOTBALL
FRANÇAIS

26

03

L'APPEL D'OFFRES
2012-2016 :
PREMIÈRE ÉTAPE

30



04

DES STADES
NOUVELLE
GÉNÉRATION : DU
RÊVE À LA RÉALITÉ

05

UNE LUTTE SANS
MERCÉ CONTRE
LA VIOLENCE

06

LA LFP
EN ACTION

07

LE BILAN
FINANCIER

34

40

46

56

01

LE BILAN SPORTIF 2010-2011

1.1 LA LIGUE 1	10
1.2 LA LIGUE 2	16
1.3 LA COUPE DE LA LIGUE	22
1.4 LE TROPHÉE DES CHAMPIONS	24







1.1 LE BILAN SPORTIF LA LIGUE 1





UNE SAISON EN OR POUR LE LOSC

6 mars 2011, dans un Stade Vélodrome des grands soirs, le LOSC fait plier le champion en titre (1-2). Eden Hazard allume la mèche avant que Pierre-Alain Frau offre le succès aux Nordistes dans les

dernières minutes de la rencontre. Après cette soirée en forme de passation de pouvoir, l'OM ne rend pas pour autant les armes. Grâce à une série de cinq victoires consécutives, les Marseillais reprennent en effet la tête du championnat au soir de la 32e journée et d'un quadruplé des frères Ayew face à l'OGC Nice (4-2). Dans une Ligue 1 toujours aussi indécise et pleine de suspense, la force du LOSC réside alors dans une fin de parcours épous-



Moussa Sow meilleur buteur

Après Jules Bocandé, Georges Weah, Shabani Nonda, Didier Drogba ou encore Mamadou Niang, Moussa Sow s'est inscrit dans la lignée des grands buteurs africains de la Ligue 1. L'attaquant du LOSC a remporté le titre de meilleur buteur du championnat avec un total de 25 buts, dont un seul penalty. Leader du classement des buteurs dès la 15e journée, Moussa Sow a marqué 15 fois du pied droit, six fois du gauche et quatre buts de la tête. Bien servi par Gervinho (6 passes décisives), Sow a marqué lors de 18 matches différents au cours desquels le LOSC n'a concédé qu'une seule défaite. Fort de trois triplés, le buteur sénégalais signe le meilleur total de buts en Ligue 1 depuis Djibril Cissé en 2004.

toouflante. Alignant 5 victoires et un nul lors des six dernières journées, le club nordiste décroche finalement son troisième titre de champion de France de Ligue 1, le premier depuis 57 ans. Sacré au Parc des Princes le 22 mai à l'issue de la 37^e journée, le LOSC termine au final en tête de quasiment tous les bilans. Aussi à l'aise à domicile où ils ont engrangé 44 points sur 57 possibles pour une seule défaite qu'à l'extérieur avec le meilleur bilan de la Ligue 1 en déplacement, les hommes de Rudi Garcia ont occupé la première place de la Ligue 1 à 23 reprises. Champion d'automne, le club lillois n'a concédé que 4 défaites, du jamais vu depuis la performance de l'OL en 2005/2006. A cette efficacité redoutable, les Lillois ont su allier le sens du spectacle. Emmené par un trident d'attaque redoutable (7 buts et 10 passes pour Hazard, 25 buts pour Sow, 15 buts et 10 passes pour Gervinho), le LOSC termine meilleure attaque du championnat avec 65 réalisations, dont quelques démonstrations impressionnantes (2-5 à Caen, 6-3 contre Lorient ou encore 1-4 à Lens). Souvent placé (7 fois dans les cinq premiers lors des 11 dernières saisons), le

LOSC a récolté ainsi les fruits d'un recrutement malin (Rami, Béria, Mavuba, Balmont, Sow, Gervinho, Landreau) et de son centre de formation (Hazard, Cabaye, Debuchy, Dumont). S'appuyant sur un groupe stable entraîné depuis trois saisons par Rudi Garcia, le LOSC a bouclé une saison historique marqué par un doublé Championnat-Coupe de France.

La concurrence fut pourtant féroce. Tenant du titre, l'Olympique de Marseille a finalement échoué en deuxième position. Mal parti (2 défaites pour débiter et seulement une victoire lors des cinq premières journées), l'OM est passé tout près d'une nouvelle couronne grâce à une deuxième moitié de saison impressionnante, marquée par une seule défaite lors des douze derniers matches. Vice-champion de France pour la troisième fois en cinq ans, l'OM a confirmé sa régularité au plus haut niveau. Même constat pour l'Olympique Lyonnais qui a bouclé en 2010/2011 sa 13^e saison consécutive sur le podium. Pour y parvenir et se qualifier pour le tour de barrages de l'UEFA Champions League, l'OL s'est

MARVIN MARTIN PASSEUR RECORD

Il n'y a pas eu match pour le classement du meilleur passeur de la saison. Avec 17 passes décisives dont 9 dans le jeu, Marvin Martin a rapidement éteint la concurrence et réalisé un nouveau record sur une saison depuis la création du classement officiel des passeurs en 2007/2008. A 23 ans, Marvin Martin a notamment réussi un triplé à la passe contre les Girondins... en 21 minutes ! Le milieu de terrain sochalien a également compilé deux doublés contre l'AC Arles-Avignon et le SM Caen. Brown Ideye (servi à 5 reprises), Modibo Maïga (trouvé 4 fois pour des buts) en ont allègrement profité ! Au terme de



cette troisième saison parmi les pros, Marvin Martin a connu sa première sélection en équipe de France où son talent s'est tout de suite exprimé.



notamment appuyé sur un bon parcours à domicile (une seule défaite à Gerland et meilleure défense à domicile avec seulement 12 buts encaissés).

Les autres tickets européens sont revenus au Paris Saint-Germain, au FC Sochaux-Montbéliard et au Stade Rennais, classés respectivement quatrième, cinquième et sixième de Ligue 1 et donc qualifiés pour l'Europa League. Sur la voie du renouveau, le PSG a signé ainsi sa meilleure performance depuis une place de vice-champion en 2003/2004. Cinquième pour la troisième fois en dix saisons, le FC Sochaux-Montbéliard a brillé sur le plan offensif (4e meilleure attaque). De son côté, le Stade Rennais s'est appuyé sur des bases solides (meilleure défense de Ligue 1 avec 35 buts encaissés) pour retrouver l'Europa League.

Derrière ce tableau d'honneur synonyme de joie, il y a eu aussi des larmes. Dans un championnat toujours très indécis, deux anciens champions de France n'ont pu assurer leur maintien. Après 34 saisons consécutives en Ligue 1, l'AS Monaco FC, qui compte 7 titres de champions, a terminé 18e du championnat. Le club de la Principauté accompagne le RC Lens, dix-neuvième. Champion de Ligue 1 en 1998 et de Ligue 2 en 2009, le RC Lens connaît ainsi sa deuxième relégation en trois saisons. Pour sa première venue parmi l'élite, l'AC

Arles-Avignon a connu un rude apprentissage. Vingtième avec trois victoires, l'ACA redescend aussitôt à l'étage inférieur.

Championnat de France Classement Points

Championnat de France	Classement	Points
LOSC Lille Métropole	1	76
Olympique de Marseille	2	68
Olympique Lyonnais	3	64
Paris Saint-Germain	4	60
FC Sochaux-Montbéliard	5	58
Stade Rennais FC	6	56
FC Girondins de Bordeaux	7	51
Toulouse FC	8	50
AJ Auxerre	9	49
AS Saint-Etienne	10	49
FC Lorient	11	49
Valenciennes FC	12	48
AS Nancy Lorraine	13	48
Montpellier Herault SC	14	47
SM Caen	15	46
Stade Brestois 29	16	46
OGC Nice	17	46
AS Monaco FC	18	44
Racing Club de Lens	19	35
AC Arles Avignon	20	20

Bilan des audiences de la Ligue 1 sur Canal+

Ligue 1 - les chiffres clés de la saison 2010/2011 sur Canal+

Nombre de contacts des matches diffusés sur Canal+ 62,5 millions de téléspectateurs

Focus sur les matches diffusés le dimanche soir sur Canal +

Nombre de matches diffusés le dimanche en "prime time" 34 matches

Audience moyenne 1,6 millions de téléspectateurs

Part d'audience moyenne 6,7 %

Evolution par rapport à la saison 2009/2010 + 4,3 %

Source : Médiamétrie - copyright Médiamétrie - tous droits réservés

Les 5 meilleures audiences de la saison 2010/2011

Journée	Jour	Date	Rencontre Domicile	Rencontre Extérieur	Audience (en millions) (4 ans et +)	Part d'audience en % (4 ans et +)
12	dim	07/11/2010	Paris Saint-Germain	Olympique de Marseille	2,91	11,6
18	dim	19/12/2010	Olympique de Marseille	Olympique Lyonnais	2,71	9,9
28	dim	20/01/2011	Olympique de Marseille	Paris Saint-Germain	2,65	10,7
26	dim	06/03/2011	Olympique de Marseille	LOSC Lille Métropole	2,16	8,8
29	dim	03/04/2011	Racing Club de Lens	Olympique de Marseille	2,10	8,6
31	dim	17/04/2011	Paris Saint-Germain	Olympique Lyonnais	2,09	9,0
15	dim	28/11/2010	Olympique Lyonnais	Paris Saint-Germain	2,03	7,3

Source : Médiamétrie - copyright Médiamétrie - tous droits réservés





1.2 LE BILAN SPORTIF LA LIGUE 2

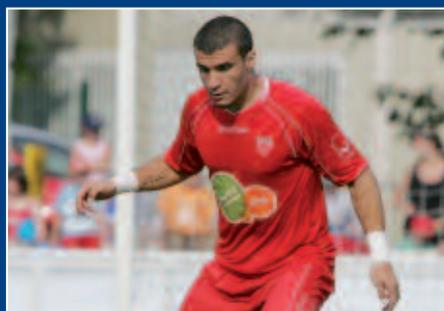




LA SAISON DES SURPRISES

La saison 2010/2011 restera marquée comme celle de toutes les surprises en Ligue 2. Promu suite au titre de National décroché en 2010, le club

d'Evian Thonon Gaillard FC a mis très peu de temps pour s'acclimater au niveau supérieur. En alignant trois victoires consécutives dès les premières journées, l'ETGFC s'est tout de suite calé dans le haut du tableau. Leader de la 1ère à la 5e journée et toujours dans le top 5 tout au long de la saison, le club haut-savoyard a finalement réussi l'exploit non seulement de décrocher la montée mais aussi un titre de champion de Ligue 2. Du jamais vu depuis le Valenciennes FC qui en avait fait de même en 2005 (champion de National) et 2006 (champion de Ligue 2). Grâce à un effectif bénéficiant de l'expérience de joueurs comme



Sebastian Ribas meilleur buteur

Ce fut l'arme fatale du Dijon FCO. Buteur à 23 reprises dont 6 pénalités, Sebastian Ribas a terminé meilleur buteur de Ligue 2. Le DFCO n'a jamais connu la défaite lors des 17 matches où le capitaine a marqué. Auteur de deux triplés et deux doublés, le buteur uruguayen a notamment démarré la saison très fort en marquant six buts lors des huit premières journées. Ribas devance au final Thorstein Helstad (Le Mans FC) crédité de 21 buts et Sloan Privat (Clermont Foot) auteur de 20 réalisations.

UN GUIDE STATISTIQUE ENCORE PLUS COMPLET

Pour la deuxième saison consécutive, la LFP et la société AMISCO ont publié le guide des statistiques officielles du championnat de France de Ligue 1. Pour cette deuxième année, ce guide s'est enrichi avec la publication des statistiques officielles du championnat de France de Ligue 2. Destiné aux clubs professionnels et aux médias, cet ouvrage est disponible en téléchargement sur le site de la LFP.

Olivier Sorlin, Cédric Barbosa ou encore Claudio Caçapa et de la fougue du jeune Yannick Sagbo (9 buts), l'ETGFC a pris la tête du championnat au soir de la 29e journée pour ne plus jamais la céder grâce à une série de 10 journées sans défaite, un parcours de champion ponctué par une victoire 4-3 sur le FC Metz dans un Parc des Sports d'Annecy comble. Meilleure équipe à l'extérieur avec quinze déplacements sans défaite. Evian Thonon Gaillard FC a construit son succès sur des bases solides pour relever un nouveau défi : la première saison de son histoire en Ligue 1 !

Dans cette nouvelle aventure, l'ETGFC sera accompagné par un autre club novice parmi l'élite : le Dijon FCO. S'appuyant sur l'efficacité redoutable de Sebastian Ribas (meilleur buteur de Ligue 2 avec 23 réalisations), le club bourguignon décroche la troisième place de Ligue 2, sept ans après avoir découvert le monde professionnel. Entre ces deux grandes surprises, l'AC Ajaccio a aussi créé la sensation. Meilleure équipe à domicile (une seule défaite), l'ACA a réalisé une très belle deuxième moitié de championnat (10 victoires en 19 matches) pour se hisser au final à la deuxième

position du classement. Le club corse disputera ainsi sa 11e saison en Ligue 1, sa première depuis la saison 2005/2006.

Une fois de plus, la saison 2010/2011 a montré la densité de la Ligue 2. A la lutte pour la montée, Le Mans FC et le CS Sedan-Ardenne ont finalement échoué de très peu. L'US Boulogne CO n'a pas réussi à remonter immédiatement tandis que la lutte pour le maintien a concerné près du tiers des équipes jusqu'à la dernière journée. Si le FC Metz, l'ESTAC, le Stade Lavallois, La Berrichonne de Châteauroux et le FC Nantes ont réussi à s'en sortir in extremis, le Vannes OC (18e), le Nîmes Olympique (19e) et le Grenoble Foot 38 (20e) n'ont pu éviter la relégation en National.

RUDY HADDAD MEILLEUR PASSEUR

A 26 ans, Rudy Haddad a décroché le titre de meilleur passeur de Ligue 2. Leader dès la 9 neuvième, le milieu de terrain a délivré dix passes décisives pour sept buteurs différents, dont quatre fois sur des coups de pied arrêtés. Derrière Haddad, Lossemy Karaboué (CS Sedan-Ardenne) termine deuxième avec neuf passes. Kevin Lejeune (Tours FC) complète le podium avec huit passes. A noter lors de l'ultime journée, la performance exceptionnelle de Ryan Mendes (HAC) auteur de quatre passes décisives face au GF38 (5-0).





LES MICROS D'OR : LE LOSC ET L'USBCO À L'HONNEUR

Les deux meilleurs animateurs de Ligue 1 et Ligue 2 de la saison 2010-2011 sont connus. En Ligue 1, Anne-Sophie Roquette, animatrice du LOSC Lille Métropole, et, en Ligue 2, Philippe Mialon, animateur de l'US Boulogne Côte d'Opale, sont les lauréats des micros d'or 2010-2011.

Championnat de France Classement Points

Evian TG FC	1	67
AC Ajaccio	2	64
Dijon FCO	3	62
Le Mans FC	4	62
CS Sedan	5	59
Angers SCO	6	57
Clermont Foot	7	52
US Boulogne CO	8	52
Havre AC	9	49
Stade de Reims	10	49
FC Istres	11	49
Tours FC	12	49
FC Nantes	13	47
Châteauroux	14	47
Stade Lavallois	15	47
ESTAC	16	46
FC Metz	17	45
Vannes OC	18	44
Nîmes Olympique	19	37
GF 38	20	33

Bilan des audiences de la Ligue 2 sur Eurosport

Ligue 2 - les chiffres clés de la saison 2010/2011 sur Eurosport

Nombre de contacts des matches diffusés sur Eurosport	45 matches
Audience moyenne	101 000 téléspectateurs
Audience cumulée des matches diffusés sur Eurosport	4,04 millions de téléspectateurs

Matches diffusés le lundi soir

Nombre de matches diffusés le lundi en "prime time"	31 matches
Audience moyenne	98 000 téléspectateurs
Part d'audience moyenne	1,3 %

Source : Médiamétrie - copyright Médiamétrie - tous droits réservés



COUPE DE LA LIGUE

Vainqueurs 2011



1.3 LE BILAN SPORTIF LA COUPE DE LA LIGUE



UN DOUBLÉ HISTORIQUE POUR L'OM

L'Olympique de Marseille a pris goût à la Coupe de la Ligue. Face au Montpellier Hérault Sport Club, l'OM est devenu le premier club à remporter deux fois de suite la Coupe de la Ligue. Dans un Stade de France à guichets fermés (78511 spectateurs), l'OM s'est imposé le 23 avril 2011 grâce à un but marqué par Taye Taiwo à la 81^e minute. Outre cette première double couronne consécutive, deux autres records sont tombés ce soir-là. Après un succès en 2003 avec l'AS Monaco FC et celui de la saison dernière, Didier Deschamps est devenu le premier entraîneur à compter trois succès dans la compétition. Sur le terrain, Souleymane Diawara a soulevé le trophée pour la quatrième fois de sa carrière après trois précédents sacres avec le FC Sochaux-Montbéliard (2004), les Girondins de Bordeaux (2009) et l'Olympique de Marseille (2010). Avec deux victoires en Coupe de la Ligue, l'OM devient le troisième club le plus titré de l'épreuve, juste derrière les Girondins de Bordeaux et le Paris Saint-Germain, chacun vainqueur à trois reprises.

Diffusé en direct sur France 2, la finale de la Coupe de la Ligue a rencontré un franc succès auprès des téléspectateurs en se plaçant en tête des audiences. Le match commenté par Fabien Lévêque, Xavier Gravelaine et Daniel Lauclair a réuni 4,33 millions de téléspectateurs pour une part de marché de 21,9%. Avec plus de 200 journalistes accrédités en tribune de presse, la finale de la Coupe de la Ligue a également reçu une très grande couverture médiatique.

Dans une soirée à grand spectacle, les acrobates des Studios du Cirque et du Cirque Mandingue ont régalié le public du Stade de France avec l'arrivée spectaculaire de la Coupe de la Ligue, un show qui a nécessité 200 heures de répétition, 70 danseuses, acrobates et techniciens ainsi que 2500 mètres de cordes de kevlar, 150 mètres de toiles dorées et 18 ballons géants. En tribune, Gérard Holtz a animé un plateau télé où les invités des deux clubs se sont succédés avant la rencontre. Sur les écrans géants du stade, les supporters ont pu envoyer des SMS d'encouragements et dédicaces pour cette soirée pensée comme une grande fête du football.





1.4 LE BILAN SPORTIF LE TROPHÉE DES CHAMPIONS



UN TROPHÉE DE LÉGENDE

Pour la troisième année consécutive, le Trophée des Champions s'est exporté. Après Montréal en 2009 et Tunis en 2010, la seizième édition s'est déroulée à Tanger le 27 juillet 2011. Devant près de 35.000

spectateurs, ce Trophée des Champions a offert un superbe spectacle. Mené 3-1 à la 84e minute, l'Olympique de Marseille a finalement décroché la victoire face au LOSC sur un score de 5-4 après 10 dernières minutes de folie. Grâce à Florent Balmont (9e), Eden Hazard (57e) et Ludovic Obraniak (72e), le LOSC pensait avoir fait la différence malgré un but d'André Ayew (71e). C'était sans compter sur un final incroyable marqué par les buts de Jérémy Morel (85e), Loïc Rémy (87e) et un nouveau doublé d'André Ayew (90e+1, 90e+3) pour les Marseillais et celui de Marko Basa (90e+2) pour les Lillois.

Avec un total de neuf buts, ce trophée des Champions enregistre un nouveau record offensif, le précédent datant de la deuxième édition (5-2 pour l'AS Monaco face à l'OGC Nice).

Retransmis dans un nombre record de 77 pays, ce Trophée des Champions aura ainsi permis de véhiculer une superbe image du football français. Créé en 1995, le Trophée des Champions est devenu un événement moteur pour le développement international de la Ligue 1. La première expérience d'exportation à Montréal en 2009 a permis d'ouvrir une fenêtre sur le continent américain. Aujourd'hui la Ligue 1 est vendue au Canada à TLN et les droits sont partagés aux Etats-Unis entre Fox Soccer Plus et Televisa Deportes Network. En 2010 et 2011, les choix de Tunis et Tanger ont permis à la LFP de poursuivre sa stratégie de développement en direction de l'Afrique et du monde arabe. En France même, le Trophée des Champions connaît d'année en année une médiatisation plus importante. Une trentaine de journalistes français s'étaient déplacés à Tanger tandis que 70 journalistes marocains s'étaient accrédités pour l'événement. Retransmis en direct sur Canal+, le match a été suivi par 1,45 millions de téléspectateurs, soit un record d'audience pour le Trophée des Champions sur Canal+.

02

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LE FOOTBALL FRANÇAIS



États Généraux
du Football Français



PROFESSIONNELS ET AMATEURS, ENSEMBLE POUR LA RÉFORME DE LA GOUVERNANCE

La crise consécutive aux événements d'Afrique du Sud a été l'occasion pour le football français de lancer une réflexion salutaire sur son organisation. Le président de la République avait lui-même demandé la tenue d'états généraux "pour que chacun puisse apporter sa contribution à la construction d'un projet de rénovation". Constatant que la gouvernance de la fédération basée sur un modèle associatif pur et dur était dépassée en termes de gestion, l'ensemble du football a lancé une modernisation du système fédéral au cours de la saison 2010/2011. Avec pour objectif une organisation plus efficace, plus démocratique et plus juste, les Etats Généraux du football se sont déroulés les 28 et 29 octobre 2010.

Ces Etats Généraux ont ainsi permis d'enclencher la démocratisation du système électoral fédéral en mettant en place l'élection de l'instance exécutive sur le principe "un projet, un homme/une femme, une équipe", principe soutenu de longue date par Frédéric Thiriez et le Conseil d'Administration de la LFP. Le principe de cette élection qui remplace une cooptation à l'ancienneté est de faire émerger un programme solide à l'issue d'un débat d'idées. Cette élection s'effectue selon un scrutin de liste, la tête de liste composant librement celle-ci sans quota par collègue ou famille, ni désignation préalable. Le Comité exécutif est élu par l'Assemblée Fédérale au scrutin de liste. Le président du Comité Exécutif est le président de la FFF. Le Comité Exécutif est composé de dix membres qui ont une obligation de non cumul de mandat.

A côté de ce Comité Exécutif, les Etats Généraux ont également décidé de la création d'une haute autorité du football qui représente les acteurs du football. Composée de 20 membres, chaque composante (Présidents de Ligue, de

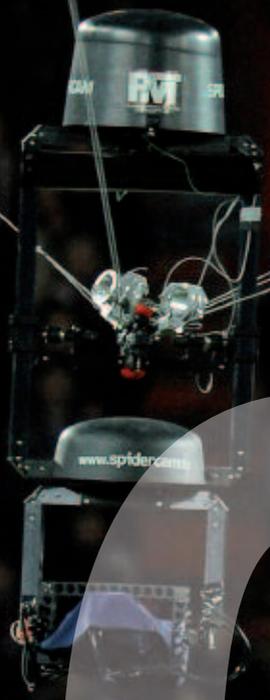
District, clubs professionnels, clubs amateurs, éducateurs, joueurs, arbitres, médecins, administratifs et femmes) désigne ses représentants, son président étant élu en son sein par ses membres. Ayant pour mission d'être une force de proposition du comité exécutif, la haute Autorité possède des fonctions proches de celles d'un conseil de surveillance.

Les Etats Généraux ont aussi réaffirmé la solidarité entre le football professionnel et le football amateur. Chercher à les opposer est un non-sens puisque de la réussite des uns conditionne celle des autres. Ainsi, la contribution du football professionnel en faveur du monde amateur a été pérennisée avec un minimum garanti de 14,260 M€ par saison. Au sein de l'Assemblée Fédérale, un rééquilibrage a été effectué en faveur du monde professionnel qui dispose désormais de 37% des voix.

Votée le 18 décembre 2010 par l'Assemblée Fédérale, cette indispensable réforme des statuts a été adoptée définitivement par une Assemblée Fédérale Extraordinaire le 2 avril 2011. Neuf mois après le désastre de l'Afrique du Sud, le football a su prouver sa capacité à se réformer lui-même, préparant dans les meilleures conditions l'élection du 18 juin 2011. Cette échéance a constitué un temps fort de la fin de saison 2010/2011 avec l'élection de Noël Le Graët qui a obtenu 54,39% des voix contre 45,40% pour le président sortant, Fernand Duchaussoy. Autour du nouveau président de la FFF et de Frédéric Thiriez (membre de droit), le Comité exécutif est composé de Bernard Desumer, Brigitte Henriques, Denis Trossat, Jacques Rousselot, Daniel Pecqueur, Alexandre Lacombe, Daniel Gacoïn, Joël Muller et Michel Mallet. Bernard Barbet, en tant que président de la LFA, en est membre de droit également.

03

L'APPEL D'OFFRES 2012-2016 : PREMIÈRE ÉTAPE



03





UNE PREMIÈRE ÉTAPE ENCOURAGEANTE

A l'issue de la saison 2010/2011, le Conseil d'Administration de la LFP a lancé l'appel à candidatures pour la commercialisation des droits audiovisuels de la Ligue 1 pour les saisons 2012/2013 à 2015/2016. Une nouvelle organisation sportive de la journée de championnat a été mise en place avec l'ouverture de trois nouvelles cases horaires, le vendredi à 21h00, le samedi à 17h et le dimanche à 14h.

Neuf lots ont été proposés. L'acquisition d'un des cinq premiers lots premium assure à son attributaire de pouvoir proposer un match de chaque journée de championnat comprenant des affiches de grande qualité et un magazine. Le sixième lot garantit à son attributaire la diffusion de 100% des matches de Ligue 1 en intégralité, dont six matches en direct à chaque journée de championnat. Un septième lot, dit "Nomade", est destiné à la diffu-



Le 23 juin 2011, la LFP a attribué le lot 5 à Al Jazeera, soit deux matches par journée de championnat de Ligue 1 (le vendredi soir et le dimanche après-midi). Les lots 1 à 4 ont été attribués à Canal+, le partenaire historique de la LFP, qui conserve le match du dimanche soir et diffusera également le match du samedi à 17h00.

Ces cinq lots ont été attribués pour un montant de 510 millions d'euros, ce qui constitue un résultat encourageant à ce stade de la commercialisation.

La LFP obtient une fréquence pour Cfoot

La saison 2010/2011 aura été marquée par l'attribution par le CSA à la Ligue de Football Professionnel d'une fréquence de TNT payante. Trois jours après les auditions des trois candidats (Canal Family édité par Canal+ et Select TV), le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel a choisi le 14 décembre 2010 CFOOT, le projet de la LFP. Le CSA a considéré que ce projet contribuait à la diversité des opérateurs et s'inscrivait dans la volonté de donner un nouvel élan à la TNT payante. Face aux autres concurrents, le football français s'est présenté uni devant le CSA. Au cours de cette audition publique, le président de la LFP, Frédéric Thiriez était accompagné à la tribune par Jean-Michel Aulas, vice-président de la LFP et président de l'Olympique Lyonnais, Michel Seydoux, membre du Conseil d'Administration de la LFP et président du LOSC et Jean-Guillaume Welgryn, directeur adjoint en charge des médias et du développement de la LFP.

sion des matches sur téléphones mobiles et tablettes. Enfin, les lots 8 et 9 proposent des magazines, en VOD pour le lot 8 et en télévision pour le lot 9.

Cet appel à candidatures a présenté plusieurs innovations, dont l'affichage des prix de réserve par lot pour les lots 1 à 6. Il avait pour objectif d'optimiser la valeur des droits en renforçant les partenaires actuels et en motivant l'arrivée de nouveaux entrants.

04

DES STADES NOUVELLE GÉNÉRATION : DU RÊVE À LA RÉALITÉ

4.1 EURO 2016 : L'ÉTAT DES LIEUX DES DIFFÉRENTS DOSSIERS	36
4.2 DE NOUVELLES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES	38







4.1 EURO 2016 : L'ÉTAT DES LIEUX DES DIFFÉRENTS DOSSIERS

Ville	Nom du stade	Type de projet	Propriétaire
Saint-Denis	Stade de France	Rénovation mineure	Etat
Lyon	Stade des Lumières	Construction	Olympique Lyonnais
Lille	Grand Stade	Construction	Lille Métropole Communauté Urbaine
Bordeaux	ND	Construction	Ville de Bordeaux
Nice	Nice Stadium	Construction	Ville de Nice
Marseille	Stade Vélodrome	Rénov. majeure/Agrandissement	Ville de Marseille
Paris	Parc des Princes	Rénovation	Ville de Paris
Lens	Stade Bollaert	Rénov. majeure/Agrandissement	Collectivités locales
Saint-Etienne	Stade Geoffroy Guichard	Rénov. majeure/Agrandissement	Saint-Etienne Métropole
Toulouse	Stadium Municipal	Rénov. majeure/Agrandissement	Ville de Toulouse

L'Euro 2016, organisé en France, approche à grands pas. La dynamique des stades est plus que jamais enclenchée, et le travail avance à un bon rythme sur les différents chantiers.

Comme le soulignait Frédéric Thiriez le 7 juin 2011 lors des 3èmes rencontres parlementaires sur le sport à l'Assemblée Nationale, la France sera prête pour l'événement : *“Nous sommes parfaitement dans le timing. Les stades seront construits ou rénovés à la date prévue par l'UEFA, à savoir à l'été 2014. L'Euro 2016 est une chance formidable pour la France car c'est le troisième grand événement sportif mondial qui aura des retombées économiques importantes pour notre pays. Le chantier des stades créera 15 000 emplois jusqu'en 2014 puis 4 000 de façon pérenne pour la gestion des stades”*.

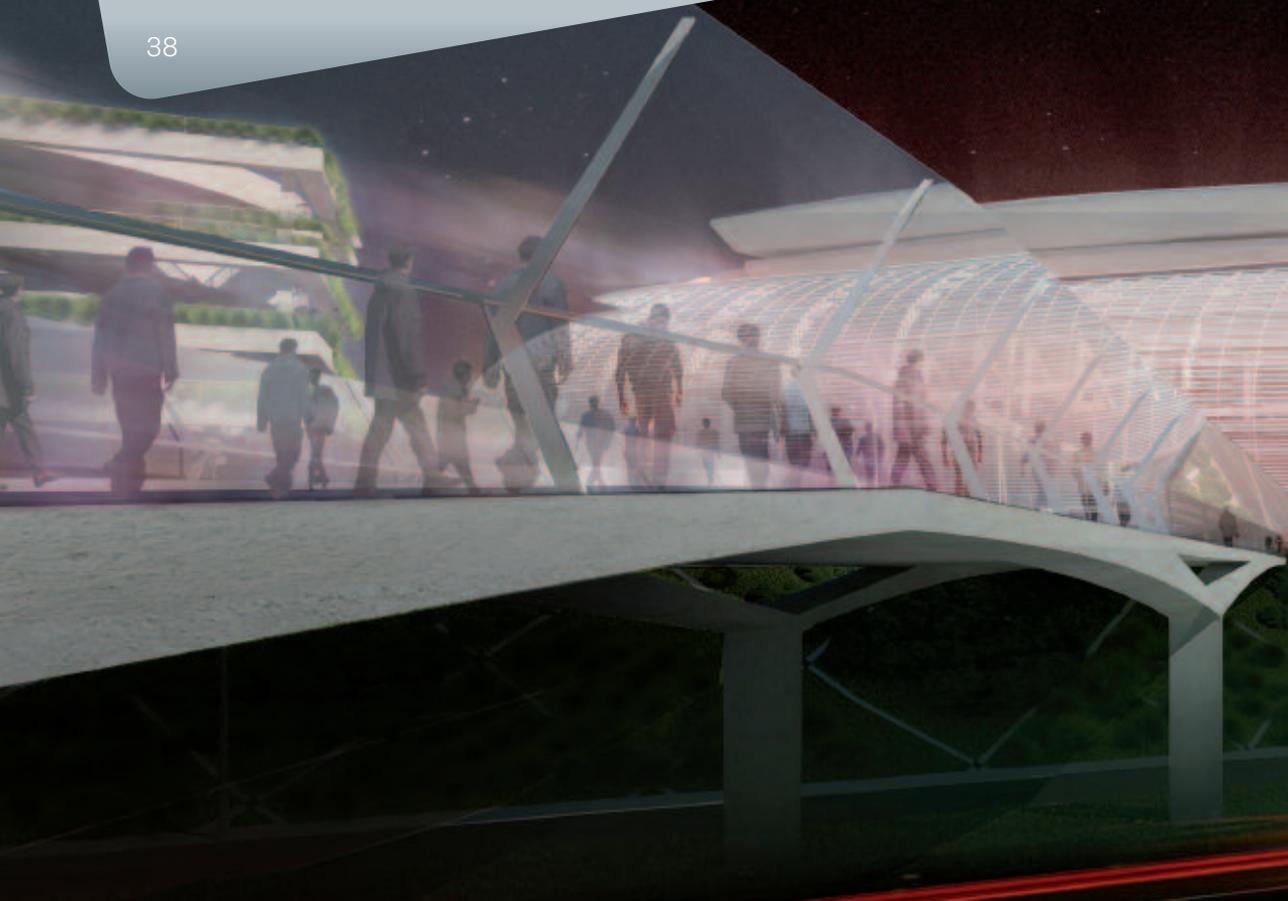
Le mode de financement de ces projets est également une révolution en France. Cette rénovation sera faite grâce à un financement majoritairement privé. Sur 1,8 milliards d'euros d'investissement, 66% seront financés par des partenaires privés. Le Grand

Stade de Lille est dans cette situation, puisque ce projet est financé par des fonds privés à hauteur de 56%. Les projets de Saint-Etienne et Toulouse sont quant à eux financés à 100% par des fonds publics, contrairement au projet lyonnais qui lui est 100% privé.

Au-delà de l'Euro 2016, Frédéric Thiriez a indiqué que le chantier de rénovation des stades concernait de nombreuses villes. *“Les exemples du Mans, de Valenciennes et du Havre montrent qu'il y a un effort de modernisation générale qui est en cours”*.

Cet effort de rénovation et de modernisation des stades en France est donc un vaste projet qui va au-delà du football. C'est un enjeu majeur pour le pays, et notamment pour les autres disciplines sportives qui profiteront de ces avancées.

Nouvelle capacité	Club résident	Montage juridique	Date de livraison
80 000	-	-	2014
60 000	Olympique Lyonnais	Privé	Mi 2014
50 000	Lille LOSC	PPP	Juillet 2012
43 000	Girondins de Bordeaux	PPP	Mi 2015
35 000	OGC Nice	PPP	Mi 2013
67 000	Olympique de Marseille	PPP	Mi 2014
ND	Paris Saint-Germain (?)	ND	ND
45 000	RC Lens	Maître d'ouvrage publique	Mi 2014
40 000	AS Saint-Etienne	Maître d'ouvrage publique	Juillet 2014
42 000	Toulouse FC	Maître d'ouvrage publique	Mi 2015



4.2 DE NOUVELLES DISPOSITIONS LEGISLATIVES

Sur le plan législatif, des avancées décisives ont vu le jour au cours de cette saison. Ainsi, la **loi n° 2011-617 du 1er juin 2011** relative à l'organisation du Championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016 a été votée. Les articles 1 & 2 ci-dessous représentent une avancée extraordinaire pour la

réalisation et le succès des différents projets :

- **Article 1** : Les projets de construction ou de rénovation des enceintes sportives destinées à accueillir l'UEFA Euro 2016 ainsi que des équipements connexes permettant le fonctionnement de



celles-ci, réalisés sous le régime du bail emphytéotique administratif, sont éligibles aux mêmes subventions, redevances et autres participations financières que s'ils étaient soumis au régime de la **loi n° 85-704 du 12 juillet 1985** relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privé.

● **Article 2 :** Par dérogation **aux dispositions de l'article L. 1511-2 du code général des collectivités territoriales**, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent apporter des aides aux projets de construction ou de rénovation des enceintes sportives destinées à accueillir l'UEFA Euro 2016 ainsi que des équipements connexes permet-

tant le fonctionnement de celles-ci. Les articles L. 113-1 à L. 113-3 et L. 122-11 du code du sport ne s'appliquent pas aux aides accordées à ce titre.

Cette loi permet donc à des projets de construction sous le régime du bail emphytéotique (bail de très longue durée) de percevoir des subventions publiques au même titre que des projets réalisés sous régime public. Elle permet également que des collectivités apportent leur aide dans les projets et leurs équipements connexes (dessertes du stade à aménager, lignes de transports en commun à prolonger, ...). Les partenariats public/privé, clés de voute du succès de nombreux projets, sont donc rendus réalisables par cette loi du 1er juin 2011.

05

UNE LUTTE SANS MERCI CONTRE LA VIOLENCE





Discrimination n'est pas une opinion c'est un délit..

NIKEFOOTBALL.COM





NE LAISSONS PAS GÂCHER LE SPECTACLE



ARTICLE L32-5 DU CODE DU SPORT : Lors d'une manifestation sportive ou de la tenue d'un événement public, et dans une manifestation dans une arène sportive, le fait de provoquer tout acte de violence ou de perturber les spectateurs à la suite de la violence à l'égard de l'adversaire, d'un acte de violence ou de perturber les spectateurs de manière à compromettre les intérêts de la manifestation sportive ou de la manifestation publique est puni de l'amende prévue pour les contraventions de 5^e classe.

**SORTONS LA
VIOLENCE
DU STADE**

UNE SAISON CHARNIÈRE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA VIOLENCE DANS LES STADES

La saison 2010/2011 a marqué un tournant majeur en matière de lutte contre la violence dans les stades. Publiés pour la cinquième saison consécutive, les résultats de l'observatoire de la sécurité du football professionnel ont enregistré une baisse significative du nombre d'engins pyrotechniques. Les chiffres ont en effet été divisés quasiment par deux en Ligue 1 (passant de 1776 à 933) et par quatre en Ligue 2 (459 à 113) par rapport à la saison 2009/2010. Conséquence de cette baisse, le montant des amendes infligées aux clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 a également considérablement baissé, passant de 900.000€ en 2009/2010 à 350.000€ en 2010/2011.

Les effectifs des forces de l'ordre mobilisées sur les rencontres de Ligue 1 sont en baisse de 11% par rapport à la saison 2009/2010 et de 7% pour les matches de Ligue 2. Les clubs de Ligue 1 ont, pour leur part, employé 374 personnes en moyenne par match pour l'accueil, l'orientation et la sécurité des spectateurs, soit une hausse de 7% par rapport à la saison passée. En moyenne, ce sont près de 520 personnes (forces de l'ordre, effectifs de sécurité des clubs, effectifs médicaux) qui ont œuvré pour l'organisation d'une rencontre de Ligue 1 et plus de 150 pour un match de Ligue 2.

Ces bons résultats n'auraient pas été possibles sans le concours actif de tous, clubs, instances du football et pouvoirs publics. Sur recommandation de l'UCPF et de la Commission de Discipline de la LFP, les clubs ont été invités à renforcer leur

collaboration avec la police pour identifier les fautifs et porter plainte systématiquement nominativement contre les auteurs de troubles et non plus contre X. Au moment de sanctionner les clubs, la Commission de Discipline a d'ailleurs tenu compte de ce travail pour alléger ou non les amendes pour usage d'engins pyrotechniques. Au sein des clubs, un long travail de prévention et d'éducation a été mené pour souligner la dangerosité des engins pyrotechniques qui peuvent atteindre 800 degrés. La lutte contre la violence dans les stades a constitué une des priorités du Ministère de l'Intérieur. Créée le 30 septembre 2009, la Division Nationale de Lutte contre le Hooliganisme (DNLH) a obtenu des résultats significatifs. Le nombre des interdits de stade est passé de 14 à 417 (284 interdictions administratives et 133 interdictions judiciaires). Dans ce domaine, les Sections d'Intervention Rapides (SIR) se sont

LA LUTTE CONTRE LE RACISME

La lutte contre le racisme est au cœur des préoccupations de la Ligue de Football Professionnel. La Commission de Discipline de la LFP s'est ainsi montrée très déterminée en retirant des points au classement lors d'incidents à caractère raciste, ce qui reste unique à ce jour en Europe. Parallèlement à la répression, une action de prévention et d'éducation a été menée avec les clubs et l'UCPF, notamment en matière de lutte contre les discriminations. Un partenariat a été noué avec la LICRA incluant la mise en place d'un numéro de téléphone (01 45 08 08 08) appelant les spectateurs victimes ou témoins à dénoncer les actes racistes dans et autour des enceintes.



Dans la logique de cette action, la LFP et la LICRA ont signé le vendredi 22 avril 2011 un partenariat pour les trois prochaines années pour poursuivre la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations. La LFP et LICRA mèneront ensemble des actions de sensibilisation auprès des supporters, aideront les victimes de racisme dans les stades et renforceront notamment les formations des délégués de la LFP et des directeurs de sécurité.

révélées décisives. Composées de policiers équipés d'une tenue légère et d'un équipement adapté avec des moyens vidéos, elles ont pour mission de désamorcer les situations tendues à l'intérieur des enceintes sportives en appui des stadiers et d'identifier les auteurs de troubles. Elles apportent par leur mobilité, leur complémentarité et leur adaptabilité à tout moment une réponse rapide et mesurée aux différents problèmes susceptibles de survenir dans toutes les zones d'une enceinte sportive.

En plus de la répression indispensable visant à sortir les délinquants du stade, la LFP, l'UCPF et le ministère de l'Intérieur ont lancé le 7 avril une campagne de sensibilisation et d'information. Sous le slogan « Sortons la violence du stade », elle souligne l'engagement commun et sans précédent des instances sportives et des pouvoirs publics dans la lutte contre la violence. Pour toucher le

grand public, la priorité a été donnée à l'image. Un clip de 30 secondes réalisé par l'agence CLM BBDO a été conçu avec pour objectif de décrédibiliser les comportements violents et de montrer que la fréquentation des stades est synonyme de fête. Sans commentaire moralisateur, le contraste entre les spectateurs qui aiment le football et ceux qui aiment d'abord la violence se suffit à lui-même.

Bénéficiant d'espaces publicitaires dans le cadre de ses accords avec ses détenteurs de droits, la LFP a permis à ce spot d'avoir dès le mois d'avril un démarrage très fort. Le spot a été diffusé sur les chaînes du groupe Canal+ (Canal+, Canal+Sport, Sport+, Infosport+, ITélé), du groupe France Télévisions (France 2, France 3, France 4), d'Orange et d'Eurosport, principalement autour des émissions de football ou sportives.



UN SÉMINAIRE SÉCURITÉ

Organisé par la Commission Nationale de Sécurité et d'Animation dans les Stades (CNSA) de la LFP, le séminaire annuel des Directeurs de l'Organisation et de la Sécurité (DOS) des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 s'est tenu les 3 et 4 mai à Paris. Animé par le président de la CNSA, Dominique Mlynarski et ouvert par le directeur général de la LFP, Jean-Pierre Hugues, ce séminaire a constitué l'opportunité de faire le bilan de la saison. Chef de la Division Nationale de Lutte contre le Hooliganisme (DNLH), Antoine Boutonnet a notamment effectué un bilan de la lutte contre le hooliganisme et fait un point sur les nouvelles dispositions de la LOPPSI 2 et l'action des SIR. Le président de la Commission de Discipline de la LFP, Pascal Garibian, est revenu sur la saison écoulée tandis que le directeur de l'organisation du PSG, Jean-Philippe d'Halivillée a présenté le plan "Tous PSG" mis en place en début de saison. Le séminaire a été également marqué

par les interventions de Philippe Diallo (directeur général de l'UCPF), Carine Bloch (vice-présidente de la LICA) et de plusieurs membres de la CNSA dont Karim Houari, Didier De Climmer, Thierry Terraube et Yannick Gey. En clôture, le président de la LFP Frédéric Thiriez a remis les diplômes du Master des Métiers de la Sécurité de l'université de Rennes aux neuf lauréats de la première promotion dont Damien Vanoise (DOS du RC Lens), Franck Beneston (DOS de l'AS Saint-Etienne), Raphaël Pollet (DOS Adjoint du Valenciennes FC), Christophe Desruelles (DOS du Mans FC), Sergio Valerio (Chef d'équipe sécurité du Stade Rennais FC) et Laurent Charbonnet (DOS Adjoint du Stade Malherbe de Caen). Cette remise de diplôme a été effectuée en présence du Président de l'UCPF, Jean-Pierre Louvel, et du vice-président de l'université de Rennes, Dominique Bodin.

06

LA LFP EN ACTION

6.1 LES PARIS EN LIGNE	48
6.2 LA LFP CÔTÉ CŒUR	52
6.3 DIX JOURS AU CŒUR DE LA LIGUE 1 : TROISIÈME ÉDITION	54







6.1 LES PARIS EN LIGNE

Par une Loi du 12 mai 2010, la France a ouvert les paris sportifs en ligne à la concurrence. Cette Loi a apporté une double confirmation demandée par l'ensemble du mouvement sportif. D'une part, les paris sportifs sont une activité qui n'est pas anodine et comporte des risques pour l'intégrité des compétitions sportives. A ce titre, ils doivent être strictement encadrés. D'autre part, les paris sportifs sont une forme d'exploitation commerciale des compétitions sportives.

En conséquence, il est juste de prévoir une contrepartie financière pour les organisations sportives.

La saison 2010/2011 a été celle de la mise en œuvre de cette Loi. Elle a également permis aux juridictions françaises de confirmer la légalité du dispositif du "droit au pari". Enfin, elle a vu l'ARJEL remettre au Ministre des sports un rapport appelant de ses vœux un certain nombre d'évolutions*.

* Rapport remis à Madame Chantal Jouanno, Ministre des Sports le 17 mars 2011 par Monsieur Jean-François Vilotte

La mise en œuvre par la LFP

Le LFP a élaboré son cahier des charges en vue de l'exploitation de ses compétitions sous forme de paris. Ce document prévoit un certain nombre d'obligations à la charge des opérateurs en contrepartie de l'autorisation qui leur est donnée d'exploiter les compétitions de la LFP sous forme de paris. Il met également à la charge de la LFP certaines obligations.

Ces obligations réciproques prévues au contrat concernent la prévention et la lutte contre la fraude et le trucage des compétitions.

Enfin, le cahier des charges prévoit également le versement d'un montant égal à 1% du montant des mises engagées sur toutes les compétitions organisées par la LFP.

Tous les opérateurs de paris exerçant en France ont accepté le cahier des charges émis par la LFP, si bien que les internautes peuvent retrouver sur tous ces sites des paris sur la Ligue 1, la Ligue 2, la Coupe de la Ligue et le Trophée des Champions.

Dans le cadre des mesures qu'elle a elle-même mises en place, la LFP a adopté de nouvelles dispositions dans ses Règlements prévoyant une interdiction de paris pour les acteurs de la compétition et de communication d'informations privilégiées sous peine de sanction disciplinaire. La LFP a établi et tient également à jour une liste d'"interdits de paris" sur les compétitions de la LFP pour permettre un recoupement avec les parieurs. Compte tenu des obstacles rencontrés, elle a rapidement suggéré un croisement des fichiers par l'intermédiaire de l'ARJEL. Pour une pleine efficacité la LFP préconise également l'étude de l'intégration dans les règlements d'une obligation

de déclaration de sollicitation dans l'hypothèse où un acteur de la compétition serait approché en vue d'un trucage.

La LFP a effectué des démarches de sensibilisation des acteurs de la compétition à ces nouvelles interdictions et aux risques de tricherie dans le cadre des compétitions LFP (courriers, note interne, modification du Règlement Intérieur, plaquette commune à l'ensemble des disciplines sportives).

La LFP a adopté un système de monitoring des cotes en temps réel et, de vérification et justification par rapport aux faits sportifs, permettant la délivrance de rapports d'alertes et reposant sur des échanges réguliers avec le prestataire, complété par des échanges d'informations avec les opérateurs de paris et l'ARJEL en cas de fait suspicieux relatif à une opération de paris. La difficulté demeurant les moyens d'investigation limités existant en cas de fraude détectée.



La confirmation du dispositif par les juridictions françaises

Le “droit au pari” a fait l’objet d’un acharnement judiciaire malheureux par certains opérateurs de paris. Elle a toutefois permis au Conseil d’Etat, dans un arrêt du 23 décembre 2011, d’en réaffirmer le principe.

Le recours sur lequel le Conseil a statué a été introduit par l’Association européenne des jeux et paris en ligne (EGBA), qui regroupe les sociétés Bet-at-home.com, Bwin, Digibet, Expekt, Interwetten, PartyGaming et Unibet. L’EGBA contestait la constitutionnalité du “droit au pari” et les modalités de fixation de la contrepartie.

L’EGBA demandait tout d’abord notamment qu’une question prioritaire de constitutionnalité (QPC) soit posée au Conseil constitutionnel concernant la validité des dispositions de l’article L. 333-1-2 du Code du sport. L’EGBA estimait que pour assurer le respect du principe d’égalité devant la Loi, ce texte aurait dû encadrer les conditions dans lesquelles la rémunération du droit d’organiser des paris était fixée.

Le Conseil d’Etat a rejeté la demande de l’EGBA. Pour le Conseil, la rémunération du droit d’organiser les paris constitue “le prix d’un service commercial”. Il doit être fixé par les parties à un contrat et non par la Loi. Dès lors, aucun principe de valeur constitutionnelle ne peut venir imposer au Législateur de fixer le taux et l’assiette du “droit au pari”. L’absence de caractère sérieux de la demande de l’EGBA a conduit le Conseil d’Etat à ne pas transmettre la QPC au Conseil constitutionnel.

Pour le reste des demandes de l’EGBA, le Conseil d’Etat a également indiqué que le prix fixé dans le



contrat ne doit pas être fonction que des frais engagés par les organisations sportives pour prévenir les risques de fraudes mais peut tenir compte d’autres éléments.

Enfin, le Conseil d’Etat a également rejeté l’argument selon lequel le “droit au pari” serait contraire aux dispositions européennes sur la libre prestation de service (article 56 du Traité).

Dans sa décision du 30 mars 2011, rendue à la suite de la demande en annulation pour excès de pouvoir du décret n°2010-614 du 7 juin 2010 (relatif aux conditions de commercialisation des droits portant sur l’organisation des paris en relation avec une manifestation ou compétition sportive), qui émanait d’un opérateur de paris, le Conseil d’Etat avait déjà eu l’occasion de confirmer que l’exploitation commerciale des résultats sportifs n’a pas le caractère d’un bien public et que la rémunération des organisateurs du “droit au pari” ne se limite pas au coût de la détection et de la prévention de la fraude.

Dans son avis n°11-1-02 relatif au secteur des jeux d’argent et de hasard en ligne, rendu le 20 janvier 2011 à la suite de son auto-saisine, l’Autorité de la Concurrence avait également acté que le prix du “droit au pari” correspond à la rémunération de la cession par les organisateurs de l’exploitation économique de leurs compétitions, et ne soit pas fondé sur les seuls coûts engagés pour la détection et la prévention des fraudes.

Le rapport de M. Jean-François Villotte, président de l'ARJEL, au Ministre des sports

Un rapport important intitulé «Préserver l'intégrité et la sincérité des compétitions sportives face au développement des paris sportifs en ligne» rédigé par M. Jean-François Villotte, président de l'ARJEL, a été remis le 17 mars 2011 à la Ministre des sports.

Il porte sur les atteintes directes à l'intégrité et à la sincérité des compétitions sportives en rapport avec les paris sportifs.

Le rapport propose des pistes d'action appelant à une collaboration renforcée, au niveau national et international compte tenu des enjeux, de la nature des malversations tout en reconnaissant que des initiatives ont déjà été prises par les différents acteurs concernés, mouvement sportif, opérateurs de paris et autorités publiques.

Ce rapport précise que l'activité des paris sportifs en ligne augmente les risques pour l'intégrité des compétitions. Le rapport fait le constat de l'absence d'outils de connaissance et d'évaluation de ce risque avec pour corollaire que ce sont les médias qui ébruient des rumeurs pas toujours vérifiables mais impactant l'image du sport.

Cette absence d'évaluation structurée avec les moyens d'investigation inhérents font que tout résultat sportif inattendu risque d'être entaché du soupçon.

Le rapport estime que l'ensemble des acteurs concernés, mouvement sportif, opérateurs de paris légaux, autorités publiques, apparaît avoir pris conscience des risques et du caractère sérieux de la menace pour chacun d'entre eux.

Le rapport en appelle à une collaboration renforcée

et coordonnée entre tous les acteurs concernés, et indique qu'en parallèle de la prévention et de la mise en place de systèmes d'alertes un volet répressif et une politique pénale adaptée doivent exister.

Un parti pris structure l'ensemble des propositions de ce rapport, c'est celui du rôle attribué au ministère des sports pour garantir l'effectivité des mesures légales et des actions jugées souhaitables en matière de prévention des risques et pour assurer la coordination des réflexions en la matière.

C'est ce rapport qui servira de base à certaines des dispositions de la Loi sur l'éthique du sport et les droits des sportifs.





6.2 LA LFP CÔTÉ CŒUR

La LFP a soutenu les otages Hervé Ghesquière et Stéphane Taponier

A l'occasion de la finale de la Coupe de la Ligue retransmise sur France 2 le samedi 23 avril 2011, la Ligue de Football Professionnel et les clubs finalistes se sont mobilisés en faveur d'Hervé Ghesquière et de Stéphane Taponier ainsi que de leurs trois accompagnateurs, enlevés le 29 décembre 2009 en Afghanistan alors qu'ils réalisaient un reportage pour le magazine "Pièces à conviction" de France 3.

A l'échauffement, tous les joueurs ont témoigné leur

soutien aux otages, qui étaient détenus depuis plus d'un an et trois mois, en portant un tee-shirt à leur effigie. Avant la rencontre, un portrait croisé d'Hervé et de Stéphane réalisé par leurs confrères journalistes de France Télévisions a été diffusé sur les écrans géants du Stade de France.

Hervé Ghesquière et Stéphane Taponier ont finalement été libérés le 29 juin 2011 après un an et demi de détention.

La LFP s'associe à l'ICM

Tout au long de la saison, la Coupe de la Ligue et son diffuseur officiel, France Télévisions, se sont associés à l'Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière (ICM). Reconnu d'utilité publique, l'ICM est une fondation privée présidée par le Professeur Gérard Saillant qui a pour but de soutenir le développement de la recherche sur le cerveau et la moelle épinière. Inauguré le 24 septembre 2010 à Paris sur le site de l'hôpital de la Pitié Salpêtrière, ce centre de recherche regroupe 600 chercheurs. L'ICM répond à un enjeu majeur du XXI^e siècle : savoir réparer les lésions neurologiques. Aujourd'hui, les maladies neurologiques et psychiatriques touchent 1 personne sur 8.

Depuis le début de la saison, chaque tour de la Coupe de la Ligue a constitué l'opportunité de mieux faire connaître l'ICM et de lancer des appels aux dons. En fin de rencontre, le meilleur joueur du



match, élu par les journalistes présents en tribune de presse, a reçu le prix du joueur ICM du match.

L'Association « Petits Princes » à l'honneur

Lors de la finale de la Coupe de la Ligue 2011, pour la 15^{ème} année consécutive, la Ligue de Football Professionnel, partenaire de l'Association Petits Princes, a permis à deux petits princes fans de foot de fouler la pelouse du Stade de France.

Des vestiaires à la pelouse, les enfants ont accompagné les deux équipes finalistes au moment de leur entrée sur le terrain, sous les applaudissements de milliers de supporters et ont posé aux côtés de la Coupe. Des souvenirs inoubliables !



6.3 DIX JOURS AU CŒUR DE



LA LIGUE 1 : TROISIÈME ÉDITION



La Ligue de Football Professionnel et CFI (Canal France International) s'associent pour la troisième édition de l'opération "Dix jours au cœur de la Ligue 1".

Pour la troisième fois, la LFP et CFI se sont associés pour l'opération "Dix jours au cœur de la Ligue 1". Après deux premières sessions en avril et novembre 2009 dédiées à la formation aux commentaires de match, cette troisième édition était consacrée à des Journalistes Reporters d'Images (JRI). Du 10 au 20 mars, six JRI venant d'Algérie, du Cameroun, du Ghana, du Kenya et du Sénégal sont allés à la rencontre des clubs, des joueurs et des supporters de Ligue 1.

Au cours de ce stage de perfectionnement, ils ont pu notamment assister à trois rencontres de Ligue 1, Stade Rennais-Olympique de Marseille, Paris Saint-Germain-Montpellier Hérault SC et Olympique de Marseille-Paris Saint-Germain. A Rennes et à Marseille, ils ont aussi eu accès au centre d'entraînement.

Conseillés par des grands professionnels de l'audio-visuel (François-Charles Bideaux, directeur de la production de Canal+, François Lanaud, réalisateur conseil HBS, Philippe Doucet), les JRI africains ont tourné des sujets pour leurs chaînes respectives, sujets qui ont été également mis à disposition de plus de 50 télévisions sub-saharienne.

Depuis deux ans, la LFP et CFI ont permis à une vingtaine de journalistes africains de se perfectionner dans leur métier et de mieux connaître la Ligue 1. Une initiative très appréciée des participants.

07

BILAN FINANCIER DE LA SAISON 2010 - 2011

7.1 LE FOOTBALL REDUIT SES PERTES	58
7.2 LIGUE 1 : SOUS L'EFFET CONJUGUE DE LA BAISSSE DES CHARGES ET DE LA HAUSSE DES TRANSFERTS	60
7.3 LA LIGUE 2 TOUJOURS DANS LE ROUGE	63
7.4 LES PERSPECTIVES POUR 2011/12 : UN DIFFICILE EXERCICE DE PREVISION	64
7.5 UNE CONTRIBUTION FISCALE ET SOCIALE A UN PLUS HAUT DE 622 MILLIONS D'EUROS	66





7.1 LE FOOTBALL REDUIT SES PERTES

Promesses tenues

Le chiffre d'affaires (hors transferts) du football professionnel français (Ligue 1 + Ligue 2) diminue légèrement pour terminer à 1,243 milliard d'euros. En y ajoutant les produits de transferts, le total des produits opérationnels affiche même une hausse de +2%. Avec le soutien continu des droits TV et un sponsoring qui repart de l'avant, l'activité des clubs demeure robuste dans un contexte très difficile. Les effets d'une conjoncture économique défavorable se font toujours sentir sur certains types de recettes (billetterie, merchandising, loges).

Les charges d'exploitation (hors transferts) entament une décreue pour atteindre 1,555 milliard d'euros, soit -4%. Les efforts de gestion entrepris par les clubs depuis plusieurs saisons ont porté leurs fruits et se traduisent désormais directement dans la lecture du compte de résultat. Tous les postes de charges sont en baisse, notamment la masse salariale qui diminue de près de 16 millions d'euros, pour la première fois depuis 2004/2005. Les charges liées aux transferts de joueurs et aux frais généraux diminuent également, ce qui démontre bien la volonté des clubs d'agir sur tous les leviers pour retrouver l'équilibre financier.

Le résultat net cumulé Ligue 1 + Ligue 2 ressort, à -65 millions d'euros. La perte des clubs professionnels est donc réduite de moitié en une seule saison. Le résultat des opérations de mutation repart à la hausse de +19%, ce qui contribue également à réduire la perte finale. Ce niveau de déficit est toujours supporté pour une grande partie par les actionnaires des clubs (importantes

augmentations de capital, abandons de comptes courants toujours à des niveaux records). Toutefois, à plus long terme, le soutien systématique des actionnaires pour de tels montants ne peut constituer une solution viable et le développement des ressources d'exploitation stables par les clubs demeure la priorité.

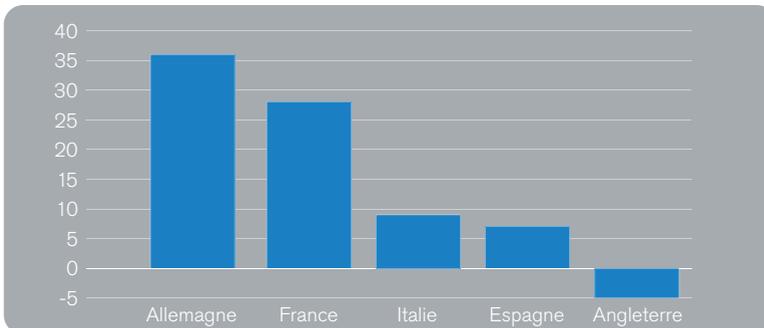
Evolution des produits hors mutation et du résultat net cumulé L1 et L2 (en millions d'euros)



La structure financière des clubs professionnels se retrouve impactée par ces nouveaux déficits. Malgré un important soutien des actionnaires, les fonds propres diminuent de nouveau de 33 millions d'euros. Toutefois, l'endettement des clubs reste sous contrôle, diminuant même légèrement de -3 millions, à 106 millions d'euros, ce qui est très faible en comparaison des autres grands championnats européens (l'UEFA a chiffré le montant

total de l'endettement dans les championnats de première division européens à 8,4 milliards d'euros à fin 2010). D'autre part, la trésorerie des clubs progresse de 53 millions, à 187 millions d'euros. Les clubs ont dû ajuster leur portefeuille joueurs pour faire face à la crise. La valeur des immobilisations incorporelles joueurs diminue de 84 millions, à 283 millions d'euros.

Fonds propres nets par Ligue en 2010 (en % des actifs)



Source : UEFA, Panorama du football interclubs européen, exercice financier 2010

7.2 SOUS L'EFFET CONJUGUE DE LA BAISSSE DES CHARGES ET DE LA HAUSSE DES TRANSFERTS



Les produits hors mutations se tassent légèrement (-3%) pour atteindre 1 040 millions d'euros, malgré la bonne tenue des droits audiovisuels et du sponsoring, en légère hausse. Dans un contexte économique très délicat, cette stagnation de l'activité démontre une bonne résistance globale des principales ressources récurrentes des clubs, dans l'attente de l'arrivée d'enceintes modernes devant permettre une relance des produits jour de match.

Les charges hors mutations apparaissent enfin en baisse. Cette décreue de -4% est d'une amplitude supérieure à la diminution des produits, ce qui débouche sur un résultat d'exploitation hors mutation en amélioration de 8%. La baisse aurait même pu atteindre -7% sans l'effet défavorable de la suppression du droit à l'image collectif (DIC). La masse salariale est désormais stabilisée, car les efforts généralisés de maîtrise de la masse salariale entrepris depuis plusieurs saisons se reflètent désormais dans les comptes, bien que le poids des anciens contrats pèse encore dans la masse salariale.

Les coûts annexes aux transferts (amortissements des contrats, honoraires d'agents) ainsi que les frais généraux sont en baisse sensible de -9%, signes d'une gestion plus rigoureuse à tous les niveaux.

Les opérations de transferts demeurent une source de bénéfices pour les clubs de Ligue 1. Le résultat des opérations mutation repart à la hausse à 157,5 millions d'euros contre 124,8 millions d'euros la saison précédente, soit une progression de 26%. Les mouvements franco-français sont restés stables. En revanche, les achats à l'étranger ont fortement diminué (-82%), signe de la cohérence budgétaire des clubs, tandis que les ventes vers l'étranger ont quasiment doublé en valeur (+94%). Ce niveau élevé d'activité sur le marché international des transferts indique que les clubs français tendent à se rapprocher des exigences d'équilibre d'exploitation du Fair Play Financier de l'UEFA tandis que certains clubs étrangers investissent encore fortement dans leur effectif avant la mise en place effective du Fair Play en 2013/14.

Evolution de la balance des mutations en Ligue 1 (en millions d'euros)



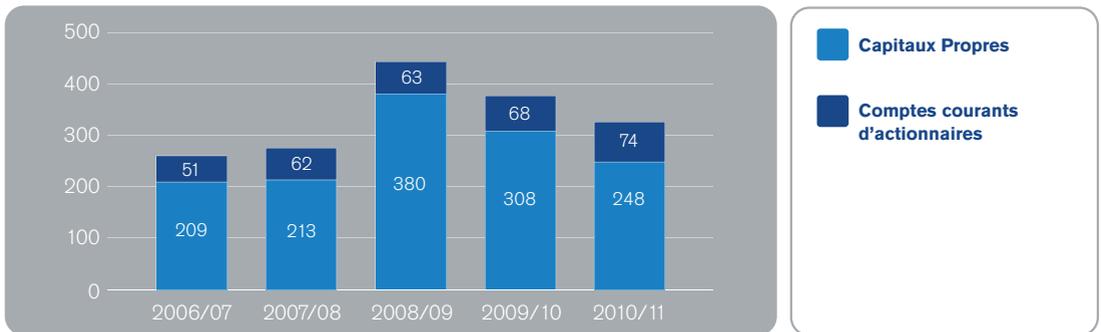
La perte nette a été très sensiblement réduite en raison de l'amélioration du résultat d'exploitation, de la progression des excédents sur les opérations de transfert ainsi que d'un soutien des actionnaires très marqué, qui se traduit par un apport en comptes courants net de 40,4 M€.

Les capitaux propres des clubs résistent bien suite à cette perte et demeurent à un niveau significatif, passant de 189 millions d'euros à 183,7 millions. Grâce au soutien des actionnaires, les fonds propres ou assimilés (incluant les comptes courants d'actionnaires) affichent une baisse de seulement 10 millions d'euros. Parallèlement aux apports et abandons de comptes courants, plusieurs augmentations de capital significatives pour un montant

Le résultat net cumulé des clubs de Ligue 1 atteint désormais -46,1 millions d'euros, contre une perte de -114,1 millions d'euros pour la saison 2009/10.

cumulé de plus de 46 millions ont été menées au cours de l'exercice, démontrant que les actionnaires continuent de soutenir leurs clubs. Les clubs de Ligue 1, pourtant déjà les moins endettés parmi les cinq grands championnats européens, voient leur dette financière baisser de nouveau pour atteindre 87,2 millions d'euros alors que la situation de trésorerie nette reste globalement largement excédentaire.

Evolution des Fonds Permanents en Ligue 1 (en millions d'euros)



NB : données en périmètre réglementaire de 2006/07 et 2007/08 puis en périmètre élargi pour 2008/09 et suivantes, cf rapport DNCG

Après trois saisons consécutives de pertes, le niveau des Fonds Permanents demeure satisfaisant à 322 millions d'euros. Néanmoins, leur érosion met en évidence la nécessité pour les clubs de faire évoluer leur business model vers un accroissement des recettes, notamment autour du stade. Dans une période économique instable, comme celle que traversent les clubs actuellement, les excédents

sur transferts, la rigueur de gestion et le soutien sans faille des actionnaires sont des mesures nécessaires pour garder le cap. Néanmoins, à plus long terme, une dynamique de hausse des produits, notamment autour des stades doit être enclenchée afin de faire repartir le football professionnel sur un nouveau cycle de croissance stable.

Les clubs vers le rebond ?

La stabilité des revenus récurrents a poussé les clubs à engager des actions fortes de rationalisation et de variabilisation de leurs charges, notamment de la masse salariale, le principal poste de charges. Cette décrue, amorcée voilà plusieurs saisons déjà, se traduit avec retard dans les chiffres en raison du poids des anciens contrats de joueurs. De plus, la suppression du DIC est venue annihiler les efforts de gestion des clubs en compensant la baisse des salaires par une hausse équivalente des charges sociales. Néanmoins, cette tendance à la baisse des salaires et au raccourcissement de la durée des contrats se poursuit dans la majorité des clubs.

Un plus grand dynamisme des revenus est attendu à moyen terme, à mesure que des investisseurs viendront injecter des fonds pour développer des clubs et que davantage de clubs entreront en possession de leur nouveau stade. Après Le Mans et Valenciennes, viendra le tour de Lille et du Havre dès cette année. Ces clubs, dotés d'un outil de travail moderne et de nouvelles techniques d'exploitation de cet outil devraient sécuriser et dynamiser leurs recettes autour du stade en match comme en hors match. Les travaux, déjà débutés à Marseille, Saint Etienne ou Nice et ceux devant démarrer bientôt comme à Lyon, Bordeaux, Paris ou Lens, devraient venir renforcer cette dynamique et servir de catalyseur à un retour progressif des clubs à l'équilibre d'exploitation.

Evolution du résultat des opérations de mutations et du résultat net cumulé en Ligue 1

(en millions d'euros)



La très forte corrélation entre le résultat sur mutations des clubs de Ligue 1 et leur résultat net s'est encore vérifiée pour 2010/11. On note toutefois que la dépendance du résultat net au résultat sur mutation, mesurée par l'écart en valeur absolue entre ces deux montants, diminue, passant de 229 millions d'euros à 203 millions. Etant donné que la conséquence attendue du Fair Play Financier

est un ralentissement des transferts au niveau européen, il faut souhaiter que cette tendance à la baisse de la dépendance des clubs envers les bénéfices liés aux transferts se poursuive. Autre indicateur positif quant à la rentabilité des clubs : 10 clubs de Ligue 1 sont désormais bénéficiaires contre seulement 8 la saison précédente.

Les premières mesures de réduction de charges ont été prises par les dirigeants de clubs, dans l'attente de nouvelles sources de progression des produits. Mais ces mesures ne feront sentir leur plein effet que d'ici plusieurs saisons.

7.3 LA LIGUE 2 TOUJOURS DANS LE ROUGE



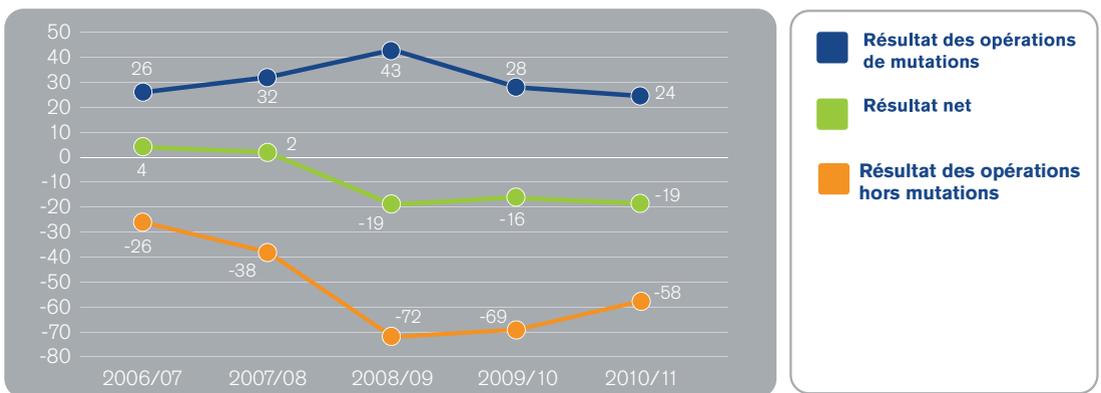
LIGUE 2



Les produits hors mutations affichent une légère progression de +1%, à 202 millions d'euros. Si les droits TV, principal poste de recettes, sont stables, les autres produits subissent de fortes variations. Le sponsoring affiche ainsi une forte progression de +14% tandis que la billetterie et les autres produits reculent.

Les postes de charges hors mutation diminuent de manière significative (-10 millions d'euros). La baisse est très marquée sur la masse salariale (-8%), principal poste de charges. Cela confirme bien les efforts de réduction de coûts entrepris par les clubs et qui ont pu être mis en œuvre de manière plus rapide en Ligue 2. Au final, le résultat des opérations hors mutation s'améliore sensiblement (+16%) à -57,8 millions d'euros.

Evolution de la rentabilité des clubs de Ligue 2 (en millions d'euros)



Le résultat des opérations mutations diminue légèrement de 4 millions d'euros pour s'établir à 24 millions d'euros, ce qui reste un niveau élevé et proche de la moyenne historique. Les clubs de Ligue 1 restent, de très loin, les meilleurs débouchés pour les joueurs issus de Ligue 2, représentant 88% de la valeur des transactions.

Les capitaux propres accusent une forte baisse malgré des augmentations de capital pour plus de 6 millions d'euros. Cette baisse doit néanmoins être relativisée par la nette hausse des comptes courants d'actionnaires (+11,6 millions), les actionnaires ayant privilégié ce moyen de financement aux apports de capital.

Le résultat net demeure fortement déficitaire à -18,9 millions d'euros (13 clubs sont déficitaires, comme la saison précédente) et retrouve même son niveau de 2008/09. Cette réalité masque toutefois une nette amélioration de l'activité football, mesurée par le résultat avant abandons et reprises de comptes courants, passant de -37 millions d'euros à -29 millions. Les apports d'actionnaires divisés par deux (10,8 millions contre 21,6 millions) expliquent la dégradation du résultat net.

L'endettement ressort en hausse, à 18,6 millions (+4 millions), ce qui demeure très raisonnable.



7.4 LES PERSPECTIVES POUR 2011/12 : UN DIFFICILE EXERCICE DE PREVISION

Les prévisions sont par nature très aléatoires pour les clubs de football, car dépendant d'un grand nombre de paramètres, notamment sportifs, pouvant influencer sur la quasi-totalité des postes de produits et de charges. Sans oublier le marché des transferts toujours très volatil. A cela vient s'ajouter l'arrivée d'investisseurs significatifs, aussi bien en Ligue 1 qu'en Ligue 2, dont la capacité financière et les investissements sont susceptibles de créer de fortes variations entre les prévisions et les réalisations sur le court terme.

Toutefois, alors qu'il faut mettre en avant le travail de fiabilisation de ces données par les clubs, il convient de rappeler que ces prévisions sont davantage des indicateurs de tendance que des chiffres qui seront parfaitement réalisés au 30 juin 2012.

Pour la saison 2011-2012, les clubs tablent sur un résultat très contrasté : forte dégradation du résultat en Ligue 1 (autour de -106 millions d'euros) et retour à l'équilibre en Ligue 2.

L'arrivée de nouveaux investisseurs, disposant de moyens financiers significatifs, se traduit, dans un premier temps par **une phase d'investissements sportifs, générant un déséquilibre temporaire des finances du club et du championnat**. A plus long terme, les clubs concernés devraient rééquilibrer leurs finances via une plus grande attractivité et de meilleures performances sportives, qui augmenteront leurs revenus.

En plus de cet effet ponctuel, les clubs seront de nouveau **très fortement tributaires des réalisations sur le marché des transferts**, avec 260 millions d'euros de plus-values sur transferts

anticipées par les clubs. Or, la saison dernière ils n'en avaient réalisé que pour 182 millions. De plus, après le mercato d'hiver, la majorité des clubs sont en retard par rapport à leur objectif de réalisation de ce montant puisque seul 43% des plus-values sur cessions de joueurs avaient effectivement été réalisées. Afin de respecter leur feuille de route sur les transferts, les clubs professionnels devront donc encore réaliser pour environ 150 millions d'euros de plus-values sur transferts.

Les clubs prévoient **un accroissement de leur déficit d'exploitation** aussi bien en Ligue 1 qu'en Ligue 2 (résultat des opérations hors mutation), alors qu'il s'était amélioré en 2010/11. Les efforts de gestion entrepris par les clubs continueront à monter en puissance, néanmoins les investissements importants, notamment en achats de joueurs, vont contrebalancer ces mesures et faire pencher la balance vers un accroissement temporaire des déficits au global. D'autre part, si certains clubs vont venir alimenter le déficit global en valeur, la plupart des clubs restent plus que jamais engagés dans la voie de la sagesse dans leur gestion.

Enfin, **la montée en puissance des nouvelles enceintes sportives** va se poursuivre avec la livraison des stades de Lille et du Havre dès 2012. Ces outils de travail modernes vont projeter ces clubs dans une nouvelle dimension en terme de conception et de monétisation du spectacle sportif, qui devrait se traduire dans les comptes par un abaissement du point mort et un retour progressif vers l'équilibre d'exploitation, objectif commun des clubs, des investisseurs ainsi que des instances sportives, garantes de la pérennité des compétitions.

7.5 UNE CONTRIBUTION FISCALE ET SOCIALE A UN PLUS HAUT DE 622 MILLIONS D'EUROS

La légère baisse du chiffre d'affaires lors de la saison 2010/11 n'a pas empêché la contribution fiscale et sociale du football professionnel français (instances sportives, clubs, joueurs) de culminer à 622 millions d'euros pour un chiffre d'affaires global de 1 486 millions d'euros (transferts inclus), soit un ratio de 42%. A titre de comparaison, le football allemand a contribué à hauteur de 719 millions pour 2010/11 pour un chiffre d'affaires global de 1 942 millions, d'où un taux de contribution globale de 37% seulement des produits.

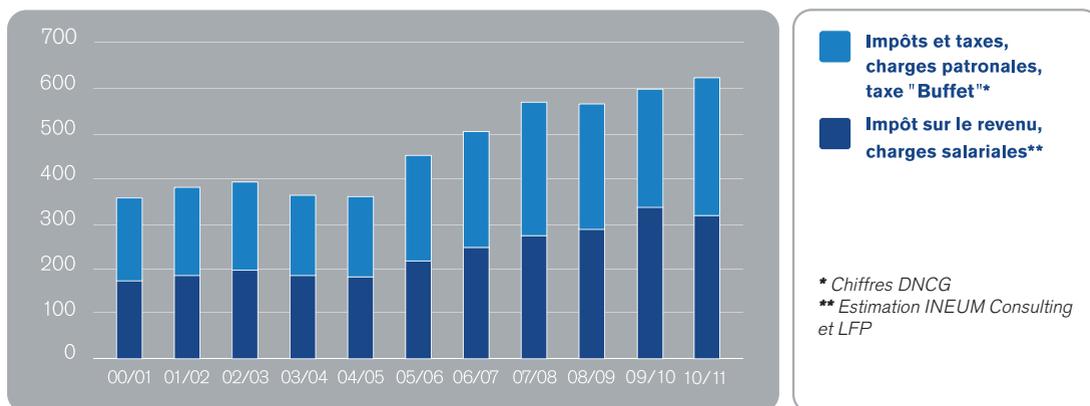
En 2010/11, les clubs ont ainsi versé près de 74 millions d'euros en impôts et taxes (taxe sur les salaires, formation continue, taxe d'apprentissage, effort de construction, taxe professionnelle, impôt sur les bénéfices, taxe « Buffet »), soit une hausse

de 17 millions sur cet exercice, essentiellement liée à la diminution de la perte et donc à la baisse des crédits d'impôts correspondants. Les charges sociales des clubs ont augmenté de 26 millions d'euros, pour atteindre 229 millions.

En effet, alors que la baisse de la masse salariale aurait dû déboucher sur une diminution des charges sociales, l'impact de la suppression du DIC a non seulement effacé le gain lié à la baisse des salaires mais a engendré une nette hausse de la contribution sous forme de charges sociales.

Pour ce qui concerne la contribution des joueurs, nos estimations se montent à 72 millions d'euros au titre des charges salariales et 247 millions d'euros au titre de l'impôt sur le revenu.

Evolution de la contribution fiscale et sociale des clubs professionnels *(en millions d'euros)*





LFP.fr