



**La présentation des états financiers des clubs sportifs et
l'analyse de leur situation financière.
The presentation of the financial statements of sports
clubs and the analysis of their financial situation.**

BOURI Seddik¹, Pr. CHEBAIKI Saadane²

¹ Université d'Alger 3, bouri.seddik@univ-alger3.dz

² Université d'Alger 3, chebaiki.saadane@univ-alger3.dz

Date de réception:17/09/2022 Date de révision:09/12/2022 Date d'acceptation:31/12/2022

Résumé :

A travers une démarche descriptive et analytique, nous avons étudié les dispositions légales pour l'établissement des états financiers des clubs sportifs. Nous nous sommes également focalisés sur leur organisation et leur situation financière.

L'analyse de certains indicateurs financiers a permis de prendre conscience de la situation financière des clubs en général et d'un club algérien en particulier. Pour cela, nous nous sommes concentrés sur les postes pouvant impacter leur situation financière, tels que ceux relatifs à l'endettement, à la rentabilité, à certaines charges et à la trésorerie.

Mots clés : Etats financiers, situation financière, clubs sportifs, difficultés financières.

Codes JEL: M41, L83, D71, G32.

Abstract :

Through a descriptive and analytical approach, we studied the legal provisions for the establishment of the financial statements of sports clubs. We also focused on their organization and their financial situation.

The analysis of certain financial indicators made it possible to

* Auteur correspondant: Bouri Seddik, Email: bouri.seddik@univ-alger3.dz

become aware of the financial situation of clubs in general and of an Algerian club in particular. To do this, we focused on items that could impact their financial situation, such as those relating to debt, profitability, certain expenses and cash.

Keywords: Financial statements, financial situation, sports clubs, financial difficulties.

JEL Classification Codes: M41, L83, D71, G32.

Introduction :

La situation financière des clubs de football a toujours suscité maintes interrogations face à l'opacité de leur gestion. Les clubs algériens n'en font pas l'exception.

Pourtant la gestion comptable et financière des clubs sportifs est régie par des lois et règlements exprimés, in fine, par l'élaboration d'états financiers.

Cette réglementation diffère d'un pays à l'autre et dépend de la forme juridique des clubs : cadre spécifique, association, société commerciale...

Au delà de cet arsenal juridique, les clubs sont confrontés à des échanges et flux financiers importants dont la gestion s'avère parfois difficile et génératrice de déséquilibre se traduisant par des situations d'endettement, de litiges financiers,...

Cette situation nous incite à étudier leurs structures financières afin de comprendre les différents niveaux de déséquilibre ainsi que les risques que cela implique.

Notre problématique sera ainsi formulée :

Quels sont les paramètres financiers qui distinguent les clubs de football en général et les clubs algériens en particulier ?

De cette problématique découlent les questionnements suivants :

- Quel est le cadre réglementaire qui régie l'établissement des états financiers des clubs sportifs professionnels ?
- Quelles sont les procédures de contrôle financier des clubs professionnels ?
- Quels sont les facteurs les plus influents sur le déséquilibre de la situation financière des clubs ?

Pour répondre à cette problématique, nous considérons des hypothèses suivantes :

- La présentation des états financiers des clubs sportifs diffère d'un pays à l'autre selon la présence ou l'absence d'un cadre comptable spécifique aux clubs ;

- Des organismes et mécanismes de contrôle financier et de régulation sont mis en place pour éviter les dérives financières des clubs sportifs ;
- La situation financière des clubs professionnels est souvent marquée par un endettement et un déficit élevés pouvant avoir des conséquences sur leur fonctionnement.

L'importance de l'étude :

La situation financière des clubs sportifs est le plus souvent confuse. Ce manque de transparence met les clubs dans un imbroglio qui ne permet pas de cerner leurs problèmes et, encore moins, de penser à des solutions possibles.

Les objectifs de l'étude :

Cette étude a pour objectifs de :

- Etudier le cadre juridique, comptables et financier des états financiers des clubs sportifs, en général et celui de l'Algérie en particulier ;
- Prendre connaissance des mécanismes et des procédés de régulation comptable et financière dans l'activité des clubs sportifs ;
- Etudier l'état de l'équilibre financier d'un club algérien ;
- Situer les postes, des états financiers, générateurs des difficultés financières d'un club sportif.

La méthodologie :

Nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique étayée par une étude de cas des états financiers d'un club de football algérien "SSPA MCA", pour les exercices 2016 et 2017.

La structure de l'étude :

Cette étude a été structurée de la manière suivante :

Dans le premier axe théorique, nous avons étudié les formes juridiques des clubs et leurs dispositions comptables et financières, tant pour l'Algérie que pour d'autres pays (Tunisie, Maroc, France).

Le deuxième axe a trait aux performances, à la rentabilité et aux difficultés financières des clubs de manière générale.

Le troisième axe a été consacré à l'étude de cas d'un club de football algérien "SSPA MCA". Nous avons étudié et analysé ses états financiers ; Nous avons dégagé certains indicateurs qui nous ont permis d'apprécier son équilibre financier.

1. Les dispositions juridiques, comptables et financières des clubs sportifs (En Algérie, Tunisie, Maroc et France):

Ces dispositions peuvent être différentes d'un pays à l'autre, selon leurs lois et réglementations et suivant la forme juridique de ces clubs.

1.1 Les dispositions juridiques, comptables et financières relatives aux états financiers des clubs sportifs algériens :

1.1.1 Les dispositions juridiques et organisationnelles des clubs sportifs algériens :

Il y a eu un premier décret en 2006 sur l'organisation et la constitution de clubs professionnels en sociétés commerciales et un deuxième en 2015, le modifiant et stipulant certains points relatifs au fonctionnement des clubs.

1.1.1.1 L'organisation des clubs sportifs algériens :

Dans le but d'organiser et d'encadrer la pratique des activités sportives, les clubs algériens ont été classés selon l'article 72 de la loi n° 13-05 du 23 juillet 2013 en deux catégories, avec d'une part, les clubs sportifs amateurs pour la pratique du sport amateur et d'autre part, les clubs sportifs professionnels (Loi n°13-05, 2013, p. 10) pour la pratique du sport professionnel.

1- Le club sportif amateur:

Il est constitué en association sportive à but non lucratif et est régie par des dispositions réglementaires relatives aux associations.

2- Le club sportif professionnel:

Il est constitué en société commerciale à objet sportif devant prendre la forme de société commerciale (Loi n°13-05, 2013, p. 11).

Les clubs sportifs amateurs qui constituent des associations à but non lucratif (Décret exécutif n° 15-74, 2015) sont régis par un décret exécutif applicable aux clubs amateurs, par la loi relative aux associations (Loi n°12-06, 2012) et par la loi relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives (Loi n°13-05, 2013).

La société sportive par actions (SSPA) et le club sportif amateur (CSA) signent une convention (FAF, Dispositions réglementaires relatives aux compétitions de football professionnel Ligue Une Saison 2021/2022, 2021, p. 3), qui stipule entre autre une contribution financière de la part de la SSPA au profit du club sportif amateur.

1.1.1.2 La forme juridique des clubs sportifs professionnels algériens :

Les clubs sportifs professionnels peuvent prendre l'une des formes de sociétés sportives commerciales suivantes et qui ont les mêmes dispositions du code de commerce relatives aux EURL, SARL et SPA :

- 1- Entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ;
- 2- Société sportive à responsabilité limitée ;
- 3- Société sportive par actions (Décret exécutif n° 15-73, 2015, p. 8).

1.1.1.3 Les dispositions relatives aux sociétés sportives commerciales :

En Algérie, la participation aux championnats de football professionnels est réservée aux clubs sportifs professionnels (FAF, Règlements des championnats de football professionnels saison 2019/2020, 2019, p. 4) devant donc être constitués en sociétés sportives commerciales.

Un club sportif professionnel a pour objet, entre autre, d'améliorer sa compétitivité sportive et économique (Loi n°13-05, 2013, p. 11).

Ces sociétés sont régies par les dispositions du code de commerce, de la loi relative à l'organisation et du développement des activités physiques et sportives, et de leurs statuts devant fixer leur modalité d'organisation ainsi que la nature des apports.

Un club amateur participant à des manifestations sportives payantes, dont les recettes et les rémunérations du personnel et des sportifs dépassent durant l'exercice un certain seuil, peut constituer une société sportive commerciale (Loi n°13-05, 2013, p. 11).

1.1.2 Les dispositions légales quant à l'établissement des états financiers des clubs de football algériens:

Les clubs se doivent de déposer les états financiers et d'avoir un commissaire aux comptes (FAF, Dispositions réglementaires relatives aux compétitions de football professionnel Ligue Une Saison 2021/2022, 2021, p. 4).

En Algérie, le système comptable et financier stipule une présentation des états financiers composés de cinq états, en l'occurrence le bilan, le compte de résultats, le tableau de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe.

Le décret exécutif n° 15-73 du 16 février 2015 fixe la durée de l'exercice social des sociétés sportives commerciales à 12 mois.

Ces sociétés sportives commerciales, de par le code de commerce, se voient appliquer les dispositions du Système Comptable et Financier algérien en terme de dispositions comptables et doivent donc présenter leurs états financiers conformément à ses dispositions et qui ne prévoit pas une présentation spécifique aux clubs sportifs.

1.2 La norme comptable tunisienne NC 40:

1.2.1 Présentation de la norme NC 40 :

La norme NC 40 est une norme comptable relative aux structures sportives privées tunisiennes qui ont fait l'objet de développement d'un cadre normatif apte à répondre aux caractéristiques et aux exigences liées à la nature de l'activité sportive.

Elle a pour objectif de mettre un référentiel comptable apte à :

- Favoriser une bonne information sur la situation et les performances de la structure sportive aux différents utilisateurs des états financiers ;
- Permettre la standardisation de la tenue comptable ;
- Favoriser une transparence de la communication financière des structures sportives pour une meilleure gestion (NC 40, s.d, p. 1).

Elle apporte des modifications sur l'organisation comptable, sur certains traitements comptables spécifiques, sur la nomenclature des comptes et sur la présentation d'états financiers.

1.2.2 Champ d'application de la norme NC 40 :

La norme NC 40 est applicable aux structures sportives privées des différentes disciplines sportives et qui sont constituées en fédérations ou en associations sportives telles que les clubs de football agissant sous le régime du sport professionnel, amateur ou non amateur. Celles-ci constituent des entités particulières et à but non lucratif.

Compte tenu de leur activité qui diffère de celle des sociétés industrielles ou commerciales, ces établissements sportifs sont dotés de règles particulières pour l'établissement de leurs états financiers. Ceci permet de les rendre aptes à répondre aux besoins des différents utilisateurs, dont principalement les adhérents et les apporteurs de subvention et autres donateurs.

Ne s'appliquant qu'aux établissements privés à caractère sportif et à but non lucratif, la norme NC 40 ne concerne pas les organismes tels que : le comité national olympique et les associations de sport universitaire ou scolaire (NC 40, s.d, p. 1).

1.2.3 Les dispositions légales quant à l'établissement des états financiers des clubs tunisiens:

Les états financiers des structures sportives privées tunisiennes, qui doivent refléter leur situation financière et leur performance, sont constitués de quatre états :

- Un bilan ;
- Un état de résultats ;
- Un état des flux de trésorerie ;
- Des notes aux états financiers ;

Ces états financiers présentent certaines rubriques spécifiques, consacrées aux clubs constitués en associations sportives.

Les clubs doivent établir leurs états financiers conformément aux modèles de la norme NC 40 et peuvent éventuellement procéder à des ajouts de certaines rubriques, s'ils jugent l'information fournie pertinente.

La date d'arrêté des états financiers des clubs est le 30 Juin de chaque année, qui correspond normalement à la fin de la saison sportive (NC 40, s.d, p. 3).

1.3 Le plan comptable des clubs de football marocain (PCCF) :

1.3.1 Présentation du plan comptable des clubs de football :

Ce plan comptable est élaboré par une commission de contrôle de gestion affiliée à la fédération de football, et vise à la mise à disposition d'un cadre de référence permettant aux clubs :

- Une meilleure organisation de leur gestion ;
- Une unification des pratiques comptables ;
- L'élaboration d'informations financières transparentes ;
- De faciliter le contrôle en interne et externe des auditeurs, notamment concernant les opérations spécifiques aux clubs.

Les états financiers des clubs, qui constituent un moyen d'information sur la situation et la gestion du club, peuvent être établis périodiquement ou au moins une fois par an, selon les besoins du club pour informer les tiers (PCCF, 2017, pp. 3-5).

1.3.2 Champ d'application :

Ce plan comptable est appliqué aux clubs de football constitués en association à but non lucratif. Ces clubs doivent tenir une comptabilité d'engagement et non pas une comptabilité de caisse.

Ce plan comptable établie des règles et pratiques comptables spécifiques aux clubs, en conformité avec le code général de la normalisation comptable et du plan comptable des associations, notamment en ce qui concerne la présentation d'états de synthèse.

Il traite les points relatifs:

- Aux états de synthèse ;
- A l'organisation comptable ;
- Aux principes comptables fondamentaux ;
- Aux règles d'évaluation et de comptabilisation des opérations spécifiques ;
- Aux dispositifs de contrôle interne.

Les clubs doivent disposer aussi d'un manuel de procédures comptables pour leur organisation comptable.

Des facilitations sont accordées aux petits clubs ne dépassant pas un certain seuil du total annuel des produits. Il s'agit notamment de l'exemption de certains états financiers. A ce titre, les clubs concernés doivent se limiter à l'établissement d'un bilan et d'un compte de produits et charges. Ils sont également dispensés de l'établissement d'un manuel d'organisation (PCCF, 2017, pp. 6-13).

1.3.3 Les dispositions légales quant à l'établissement des états financiers des clubs marocains :

Les états financiers des clubs marocains ou états de synthèse, sont constitués de:

- Un bilan ;
- Un Compte de Produits et Charges ;
- Le tableau de financement ;
- L'Etat des Informations Complémentaires.

Leur présentation doit suivre le modèle de ce plan comptable et peut aussi, dans le cadre de principe d'importance relative et de clarté, être détaillée en autant de postes selon les besoins d'informations (PCCF, 2017, pp. 27-29). Ceci permet aux auditeurs de contrôler les clubs qui bénéficient de subventions et de financement par des organismes publics.

Certaines rubriques sont établies à part pour distinguer les opérations relatives aux pratiques sportives, comme pour le cas des joueurs acquis dans la rubrique des immobilisations incorporelles à l'actif du bilan.

1.4 Le plan comptable général français (PCG) et les dispositions réglementaires des clubs sportifs

1.4.1 L'organisation des clubs sportifs français :

L'organisation sous la forme de structure associative est de manière générale, souvent prisee par les clubs sportifs (Thibierge, et al., 2018, p. 128). Par ailleurs, et lorsque les recettes et les rémunérations liées à la participation à des manifestations sportives payantes excèdent un certain seuil, les clubs sportifs français constitués en associations, ont l'obligation de se transformer en société commerciale soumise au code de commerce.

Elles peuvent, de ce fait, prendre la forme de sociétés suivantes (Paulet, 2018, p. 143):

- Entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ;
- Une société anonyme à objet sportif ;

- Une société anonyme sportive professionnelle ;
- Une société à responsabilité limitée ;
- Une société anonyme ;
- Une société par actions simplifiée.

1.4.2 Le plan comptable général français (PCG) :

La normalisation comptable française s'appuie principalement sur le plan comptable général (PCG) qui comprend un ensemble de modalités et de règles dans le but d'encadrer les pratiques comptables (Ferré & Zarka, 2020, p. 9). Ce plan est destiné aux différentes entités morales ou physiques, tenues par l'établissement annuel des comptes et d'états financiers (Grandguillot & Grandguillot, La comptabilité générale, Principes généraux- Techniques de comptabilisation des opérations courantes et de fin d'exercice, 2021, p. 54).

Il est adapté aux besoins des entreprises en offrant trois systèmes (Paugam, Teste, & Burlaud, 2021, p. 32) selon la taille des entreprises :

- Un système abrégé destinés aux petites entreprises ;
- Un système de base pour les moyennes entreprises ;
- Un système développé destiné aux grandes entreprises.

Pour les besoins spécifiques aux différents secteurs d'activités, des plans comptables professionnels existent.

1.4.3 Les plans comptables professionnels :

En plus du plan comptable général qui représente un cadre général et qui constitue l'ouvrage de référence (Guillouzo, Jaffré, & Juguët, 2020, p. 9), pour certains secteurs d'activités, des adaptations du plan comptable général peuvent être homologuées par arrêtés ministériels tel que pour le bâtiment et travaux industriels, les assurances, l'industrie hôtelière, les associations. (Paugam, Teste, & Burlaud, 2021, p. 29).

1.4.4 Le recueil des normes comptables françaises :

Le recueil des normes comptables françaises regroupe l'ensemble des textes comptables généraux dans un document pratique et exhaustif. Il est mis à disposition des différents utilisateurs, et stipule que ce sont les dispositions du PCG qui s'appliquent à tout organisme tenu par l'établissement des comptes annuels, en l'absence de règlement comptable spécifique (ANC, Recueil des normes comptables françaises –Comptes annuels version au 1er janvier 2022- Entreprises industrielles et commerciales –Dispositions générales-, 2022, p. 1).

Dans ce recueil, il n'est pas fait état de comptabilité spécifique aux clubs sportifs professionnels comme c'est le cas pour d'autres

secteurs d'activités comme les exploitations et les coopératives agricoles, le secteur du logement social, mais fait état de certaines dispositions liées à des opérations de nature spécifique, comme le cas de la comptabilisation de l'indemnité de mutation des joueurs pour les clubs sportifs.

Les comptes annuels, selon l'autorité des normes comptables françaises, sont composés des documents suivants:

- Le bilan ;
- Le compte de résultats ;
- L'annexe ;

Ces documents de synthèse doivent contenir au minimum les postes et les rubriques fixés dans les modèles figurant selon le PCG (ANC, Règlement ANC N° 2014-03 relatif au PCG, 2019, p. 95).

Cependant, le classement des éléments du bilan, du compte de résultat, et des informations incluses dans l'annexe peuvent être adaptés par secteurs d'activités (ANC, Recueil des normes comptables françaises –Comptes annuels version au 1er janvier 2022- Entreprises industrielles et commerciales –Dispositions générales-, 2022, p. 21).

Il peut y avoir des ajouts ou des regroupements de comptes selon les besoins de l'entité, sans modifier les comptes originaux et les plans comptables particuliers doivent se conformer au PCG.

2. Performance, rentabilité, régulation et difficultés financières des clubs sportifs en Europe et en Algérie

2.1 Mécanismes et organismes de régulation et de contrôle financier des clubs:

Certains mécanismes de régulation pour les finances des clubs sont mis en place par les organismes sportifs internationaux et nationaux dans le but d'assainir et d'équilibrer leur situation financière, que ce soit en Europe où les clubs sont les plus développés, ou en Algérie.

2.1.1 Le mécanisme du Fair Play financier européen:

Le Fair Play financier est un mécanisme instauré en Europe depuis 2011 qui s'articule principalement sur la règle de l'équilibre financier et sur la règle de l'absence des arriérés de paiement (François, Dermot-Richard, Plumley, & Wilson, 2021, p. 9). Ce mécanisme aide les clubs à avoir des finances saines et plus équilibrées grâce au contrôle de leurs dépenses, du paiement de leurs dettes et de la réduction de leurs déficits.

Il exige aux clubs d'avoir des comptes financiers équilibrés et de ne pas avoir de dépenses supérieures à leurs revenus réels, avec une

tolérance de déficit sur trois exercices comptables ne dépassant pas un certain seuil, que les actionnaires ne peuvent couvrir directement par leurs fonds personnels.

Il a tendance à améliorer la situation financière des clubs au fil des années (UEFA, Les finances des clubs européens plus saines que jamais, grâce au fair-play financier, 2018). En cas de non respect, les clubs s'exposent à des sanctions administratives, financières et sportives.

Ce mécanisme, qui connaît régulièrement des modifications suivant les situations financières des clubs, est appliqué par des organismes tels que l'instance de contrôle financier des clubs (ICFC) au niveau européen.

D'autres organismes de contrôle existent sur le plan local, comme les directions nationales de contrôle et de gestion financière (DNCG) qui sont chargées du contrôle financier et comptable des clubs à l'intérieur d'un pays.

2.1.2 Les organismes nationaux de contrôle financier et de gestion des clubs sportifs professionnels :

Ils peuvent se présenter entre autre selon les pays, sous forme de Direction Nationale de Contrôle Financier (DNCG) et de Direction de Contrôle de Gestion et des Finances (DCGF) des clubs professionnels.

2.1.2.1 Les directions nationales de contrôle de gestion (DNCG) dans le monde:

Ce sont des directions qui ont pour objet de contrôler la situation financière des clubs à travers l'émission de rapports périodiques sur leur gestion comptable et financière. Elles sont créées par les fédérations et ligues nationales des différents pays pour une meilleure gestion financière des clubs afin d'éviter les dérives financières dans ce domaine d'activités.

En Algérie par exemple, la réglementation exige qu'un organe de contrôle des finances et de gestion des clubs doit être mise en place par la fédération sportive de football, à travers une direction de contrôle et de gestion financière (Décret exécutif n° 14-330, 2014, p. 20).

Ces directions disposent de certaines prérogatives sur le plan comptable et financier. Tel est le cas de la DNCG en France qui adopte une présentation spécifique du compte de résultat lors de la publication annuelle des comptes des clubs, en décomposant le résultat d'exploitation en deux catégories (Tribou, Dermitt, & Wojak, 2018, p. 220):

- 1- **Une contribution « compétition »** : Qui prend en considération la globalité des produits et charges relatifs à l'activité de spectacle sportif.
- 2- **Une contribution « mutation »** : Qui concerne les opérations de mutation des joueurs à travers les plus values de cessions.

2.1.2.2 La chambre nationale algérienne de résolution des litiges (CNRL)

D'autres mécanismes sont mis en place poussant les clubs à une gestion financière plus saine, notamment en termes d'endettement tels que la Chambre Nationale de Résolution des Litiges (CNRL) en Algérie, qui a le pouvoir de sanctionner administrativement, financièrement et sportivement les clubs n'ayant pas réglé les arriérés financiers des joueurs ou entraîneurs (FAF, Dispositions réglementaires relatives aux compétitions de football professionnel Ligue Une Saison 2021/2022, 2021, p. 7).

2.2 Financement, performance et endettement des clubs sportifs dans le monde

2.2.1 Les modes de financement des clubs sportifs en général:

La structure financière du bilan d'un club est très dépendante des performances et résultats sportifs réalisés et aussi des modes de financement choisis par le club pour sa politique de transfert de joueurs (Tribou, Dermit, & Wojak, 2018, p. 229).

Le modèle de financement du sport professionnel a évolué, passant d'un modèle s'appuyant sur les recettes émanant des Sportifs, Spectateurs, Subventions, Sponsors au niveau local (SSSSL) vers un modèle s'appuyant sur les Médias, Merchandising, Magnats, Marchés au plan général et mondial (MMMMG) (Chaix, 2011, p. 155).

Quelques clubs usent de certaines pratiques pour financer leurs activités qui, en plus de l'autofinancement, puisent de manière récurrente dans les fonds de leurs actionnaires tels que des clubs détenus par des millionnaires oligarques, émirs.etc. Cette pratique nommée « Dopage financier », risque de créer un déséquilibre sur l'équité des compétitions. (Tribou, Dermit, & Wojak, 2018, p. 261).

Afin d'éviter la détérioration des capitaux propres, certaines techniques sont utilisées par les sociétés en général et par les clubs professionnels en particulier, pour améliorer la structure financière à travers l'amélioration de la situation des fonds propres et ce par (Tribou, Dermit, & Wojak, 2018, p. 257):

- 1- **L'abandon de compte courant** : Afin de dégager un profit exceptionnel qui participe à augmenter le résultat et ainsi les

capitaux propres, un actionnaire peut abandonner une somme apportée en compte courant au profit de la société.

- 2- **Une simple augmentation de capital** : Par le biais de nouveaux apports ou autres (incorporation de compte courant).
- 3- **Une augmentation de capital suite à l'incorporation des pertes** : Cette technique nommée "coup d'accordéon", consiste à augmenter le capital par des apports ou par incorporation d'un compte courant, juste après une première opération de diminution de capital suite à l'incorporation des reports à nouveaux négatifs pour effacer les pertes antérieures.

Ces opérations sur les capitaux propres influent sur le fond de roulement pour la couverture des besoins du club.

2.2.2 L'équilibre financier et la réalisation de bénéfices:

L'objectif de maximiser les bénéfices n'est pas toujours évident à réaliser pour les clubs professionnels, y compris ceux constitués en sociétés commerciales du fait de certaines contraintes. En effet, ces clubs sont confrontés à un double objectif : réaliser une performance financière et sportive, en même temps. La victoire sportive qui est fondamentale et indispensable a tendance à être favorisée, négligeant ainsi l'aspect financier et rendant la rentabilité financière aléatoire.

Ainsi, la réalisation de performances sportives telles que la réalisation de victoire, la montée en divisions supérieures, éviter la relégation en divisions inférieures, peuvent être favorisées par beaucoup de clubs aux dépens des performances financières de la société.

Plus encore, l'aboutissement à ces performances nécessite de lourdes dépenses, pour notamment recruter les meilleurs joueurs, bien onéreux, et impactant leur équilibre financier (augmentation de la masse salariale, des arriérés de paiements de transferts, de cotisations et d'impôts.etc.). (Winand, Zintz, & Beckers, 2014, p. 89).

Cela se répercute sur l'équilibre financier des clubs dont beaucoup se retrouvent dans des situations de déficits récurrents. Ils ne sont pas pour autant mis en faillite mais sont financés (clubs notamment européens) par des banques, des fonds d'investissements, des hommes d'affaires, voire parfois indirectement par des états (Winand, Zintz, & Beckers, 2014, p. 89).

2.2.3 L'endettement des clubs professionnels :

Les grands clubs professionnels génèrent d'importants revenus d'une part, et font face en parallèle, à un endettement important, en

raison notamment des arriérés de paiement et à la recherche de profit et de rentabilité par l'effet de levier financier.

Certains ratios, comme le rapport entre salaires et revenus, font partis des indicateurs financiers clés pour les clubs de football (UEFA, Panorama du football interclubs européen, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi des licences aux clubs, exercice financier 2017, 2018, p. 71).

L'endettement des clubs constitue aussi un indicateur important dans leur évaluation financière par certains organismes (cabinets d'audit) lors de leur établissement de rapports annuels sur la situation et l'évaluation des clubs (KPMG, 2020, p. 23).

Les clubs déficitaires se retrouvent avec un endettement très important liés principalement à :

- L'accumulation d'arriérés de paiement aux fournisseurs comme les primes de transferts aux clubs ;
- Les arriérés de salaires de joueurs, toujours plus chers liés à la recherche de joueurs connus et performants pour des objectifs de résultats sportifs et commerciaux ;
- Les arriérés envers les services fiscaux et de cotisation sociale (Winand, Zintz, & Beckers, 2014, p. 89).

En Algérie, le poste de salaires des joueurs, objet parfois de litiges entre clubs et salariés, est comme suit :

Tableau 01: Tableau du niveau global des salaires des clubs professionnels algériens

Unité = Millions de DA

		Saisons			
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Ligue 1	Masse salariale globale des clubs	269	322	470	527
	Evolution en pourcentage		20%	46%	12%
Ligue 2	Masse salariale globale des clubs	147	167	175	190
	Evolution en pourcentage		14%	5%	9%

Sources : Ligue professionnelle de football algérienne
<http://www.lfp.dz/uploads/redactor/files/59c2ba39b811b.pdf> (consulté le 12/04/2022 à 18h30)

Ce poste de charges est en constante évolution d'année en année, pour cette période, concernant les clubs professionnels algériens. Il représente souvent le poste de charges le plus important dans le compte de résultats des clubs. Son importance est à l'origine des arriérés de paiement et de l'augmentation du niveau d'endettement des clubs. Tel a été le cas durant la période de la COVID pendant laquelle les clubs ont eu à renégocier une baisse ou un étalonnage des salaires des joueurs sur plusieurs années pour diminuer des effets de la pandémie sur leur situation financière.

2.3 Les répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur la situation financière des clubs sportifs:

La pandémie de la COVID a impacté les revenus des clubs. Ainsi, pour les grands clubs européens, le revenus moyens par club, à diminué de 12% pour la saison 2020/2021 par rapport à la saison d'avant la COVID (Deloitte, 2022, p. 31).

Le secteur des sports a été parmi les secteurs les plus impactés par la pandémie de COVID et le manque à gagner des clubs s'est manifesté par :

- La baisse des revenus de la billetterie et des abonnements suite à la baisse de la fréquentation des stades ;
- La baisse des revenus liés aux transferts ;
- La baisse des revenus des droits audiovisuels suite à l'arrêt de diffusion de matchs et des championnats ;
- La baisse des revenus du sponsoring et de publicité ;
- La baisse de l'activité commerciale et des ventes de produits dérivés (accès au musée, au stade, vente de différents produits liés aux clubs) ;
- L'augmentation de charges liées aux contrôles sanitaires (tests PCR...) ;
- La masse élevée des charges salariales suite aux contrats conclus précédemment à la période de la pandémie de la COVID. A ce niveau, certains clubs ont dû mettre le personnel au chômage partiel et renégocier des salaires de joueurs à la baisse.

3. Etude de cas de la situation financière d'un club de football sportif professionnel algérien constitué en société sportive par actions

Dans cette partie, nous avons étudié l'équilibre financier d'un club algérien évoluant en 1^{ère} division, pour la période d'avant la pandémie de COVID, afin d'avoir une image sur sa situation financière dans des conditions d'activité normale.

Nous avons choisi une période antérieure à la pandémie afin de supprimer les impacts financiers, négatifs qui pouvaient en découler.

Nous avons opté pour une analyse patrimoniale du bilan du club, dans une optique de cessation d'activité, afin d'étudier les différents risques sur l'équilibre et la situation financière du club.

Ce club " Le Doyen Mouloudia Club d'Alger – MCA -" est un club professionnel, en activité en tant que société sportive par actions depuis le 02/08/2010.

Nous avons choisi les exercices 2016 et 2017 (sidjilcom, 2017 et 2016)) pour calculer certains indicateurs mettant en évidence l'état de l'équilibre financier du club.

3.1 Analyse de l'équilibre financier :

Tableau 02 : Les indicateurs d'équilibre financier du club

(Unité = Kilo dinars (KDA))

Les indicateurs d'équilibre	Formule	2017	2016
Fonds de roulement (FR)	Capitaux permanents – Actifs immobilisés	-946 457 – 20 194 = -966 651	-1 546 250 - 11 698 = -1 557 948
Besoin en fond de roulement (BFR)	[Actif courant - trésorerie Actif] – [Passif courant - trésorerie Passif]	171 096 – 1 173 938 = -1 002 842	67 549 - 1 613 804 = -1 546 255
Trésorerie nette (TN)	Trésorerie Actif – Trésorerie passif	47 473 - 11 282 = 36 191	2 113 – 13 805 = -11 692

Source : Réalisé par les chercheurs sur la base des bilans du club pour les années de 2016 et 2017

Tableau 03 : Les indicateurs de liquidité et de solvabilité du club
(Unité = Kilo dinars (KDA))

Ratios	Formule	2017	2016
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	$\frac{218\,569}{1\,185\,220}$	$\frac{69\,661}{1\,627\,610}$
		0.18	0.04
Liquidité réduite	$\frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	$\frac{218\,569}{1\,185\,220}$	$\frac{69\,661}{1\,627\,610}$
		0.18	0.04
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	$\frac{47\,473}{1\,185\,220}$	$\frac{2\,113}{1\,627\,610}$
		0.04	0.001
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{-1\,013\,421}{1\,252\,184}$	$\frac{-1\,624\,593}{1\,705\,953}$
		-0.80	-0.95
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total actif}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{238\,763}{1\,252\,184}$	$\frac{81\,359}{1\,705\,953}$
		0.19	0.04

Source : Réalisé par les chercheurs sur la base des bilans du club pour les années de 2016 et 2017

Tableau 04 : Les indicateurs relatifs à l'activité du club
(Unité = Kilo dinars (KDA))

Ratios	Formule	2017	2016
---------------	----------------	-------------	-------------

Partage de la valeur ajoutée (personnel)	<i>Charges du personnel</i>	886 947	847 340
	<i>Valeur ajoutée</i>	- 289 562	32 217
		-3.06	26.30
Pourcentage des charges du personnel par rapport au chiffre d'affaires	<i>Charges du personnel</i>	886 947	847 340
	<i>Chiffre d'affaires</i>	32 771	134 700
		27.06	6.29
Pourcentage des charges du personnel par rapport au total des charges	<i>Charges du personnel</i>	886 947	847 340
	<i>Total charges</i>	1 235 547	1 058 902
		0.71	0.80
Pourcentage des services extérieurs et autres consommations par rapport au total des charges	<i>Services extérieurs et autres consommations</i>	318 436	98 898
	<i>Total charges</i>	1 235 547	1 058 902
		0.25	0.09

Source : Réalisé par les chercheurs sur la base des comptes de résultats du club pour les années de 2016 et 2017

- **Le fond de roulement** est négatif et représente des montants importants pour les années 2016 et 2017 (respectivement -1 557 948 KDA et -966 651 KDA). Nous constaterons, tout de même une amélioration en 2017.

Ceci est dû à des capitaux permanents (principalement les capitaux propres négatifs élevés) qui n'arrivent pas à couvrir ses immobilisations. Cela signifie aussi que ses

actifs courants ne couvrent pas ses dettes à court terme en cas de demande de remboursement.

- **Les besoins en fond de roulement** de l'activité du club pour les deux années sont négatifs, ce qui constitue une ressource et non un besoin à financer pour le club. Cela atténue de la situation des fonds de roulements négatifs par rapport à la trésorerie nette
- **La situation de la trésorerie nette** du club s'est largement améliorée en 2017 (36 191 KDA) par rapport à l'année 2016 (-11 692 KDA). Cette situation permet au club de faire face à une partie de ses dettes à court terme.

Cette situation (pour l'exercice 2017) est due à un BFR négatif qui constitue, comme nous l'avons précisé plus haut, une ressource. De ce fait, l'effet d'un fond de roulement négatif est diminué pour l'exercice.

Contrairement à l'exercice 2016, celui de 2017 se trouve dans une situation favorable quant aux risques de remboursements à court terme. (Tableau 02)

3.2 Analyse des ratios de liquidité et de solvabilité :

- **Les ratios de liquidité générale et de liquidité réduite** sont faibles, surtout pour l'année 2016 (4%). Cela se traduit par une absence d'un fond de roulement.
- **Le ratio de liquidité immédiate** est considérablement bas pour les deux années ; particulièrement pour l'année 2016 (0.13%). La trésorerie active est plus importante en 2017, mais reste très faible par rapport à l'ensemble des dettes à court terme puisqu'elle ne couvre que 4% de celles-ci.
- **L'autonomie financière** est critique. Elle est due à un endettement global trop élevé par rapport aux fonds propres déjà négatifs pour les deux années.
- **Le taux de solvabilité générale** est très faible pour les deux années même s'il s'est amélioré en 2017, grâce à une baisse de l'endettement global et à une augmentation du total de l'actif. Ce dernier reste assez bas car l'actif total ne couvre que 19% de l'endettement global contre 4% pour l'année 2016. (Tableau 03)

3.3 Analyse de quelques postes du compte de résultats :

- **Le taux de répartition de la valeur ajoutée** pour le personnel est négatif en 2017 en raison d'une valeur ajoutée négative. Ce taux est très élevé en 2016 malgré

une valeur ajoutée positive. Ceci signifie des charges du personnel largement supérieures à la valeur ajoutée. (26.30 fois la valeur ajoutée)

La faiblesse de la valeur ajoutée a engendré des résultats nets négatifs importants pour les deux années malgré une amélioration en 2017 par rapport à l'année 2016.

- **Les charges du personnel** sont nettement supérieures aux chiffres d'affaires (27.06 fois supérieures au chiffre d'affaires) en 2017 et en nette hausse par rapport à 2016 (6.29 fois le chiffre d'affaires). Cela est dû simultanément à une légère augmentation des charges du personnel et une nette diminution du chiffre d'affaires.

Ce poste de charges représente le poste le plus important par rapport au total des charges à hauteur de 71 % pour 2017 et 80% pour l'année 2016.

Le 2^{ème} poste de charges le plus important concerne le poste services extérieurs et autres consommations qui représente ainsi 25% du total des charges en 2017 contre 9% en 2016. (Tableau 04)

4. Conclusion :

Les obligations légales pour l'établissement des états financiers des clubs sportifs diffèrent d'un pays à l'autre. L'Algérie est en déficit quant à ces dispositions spécifiques aux clubs sportifs.

Ces clubs sportifs rencontrent souvent des difficultés financières, surtout en termes d'endettement et de liquidité les obligeant à avoir des modèles économiques aptes à leur procurer un équilibre entre produits et charges.

La recherche de cet équilibre entre produits et charges, représente l'une des difficultés principales pour les clubs sportifs parce qu'ils font face au dilemme de performances financières /performances sportives. Ces dernières sont souvent favorisées par les clubs ce qui a abouti le plus souvent à un déséquilibre de leur situation financière et à la création d'organismes et de procédés de contrôle de leurs finances et comptabilité.

Cette étude a permis d'obtenir les résultats suivants :

- Les clubs sportifs qui sont constitués en association ou en sociétés commerciales suivant les lois régissant l'activité dans un pays, peuvent avoir des dispositions particulières en termes de présentation d'états financiers ;
- Les déséquilibres financiers des clubs sont principalement dus à :

- Un endettement élevé du club ;
 - Des charges de personnel trop importantes ;
 - Une liquidité insuffisante.
- L'importance des charges par rapport aux produits se traduit par une rentabilité négative ;
 - Certains organismes et mécanismes sont mis en place afin d'exercer un contrôle financier des clubs et de proposer des conseils aptes à les aider à améliorer la gestion de leurs clubs et à trouver l'équilibre financier de leurs comptes.

Afin d'améliorer leur situation financière, les clubs de football algériens et la Direction de Contrôle de Gestion et des Finances des clubs peuvent s'inspirer de ce qui se fait dans les pays développés, à travers notamment :

- La signature de convention avec des fonds d'investissement pour la gestion des droits audiovisuels des compétitions, afin d'assurer aux clubs un revenu fixe et à long terme (cas de l'Espagne) ;
- Introduire l'application d'indicateurs de gestion financière dans les clubs, en leur fixant des seuils maximum qui éviteraient ces dérives (Cas de la Tunisie et du Maroc, avec des normes et des plans comptables spécifiques imposant la gestion financière et la gestion prévisionnelle) ;
- L'instauration d'un seuil de salaire des joueurs (Salary cap) relatif à une masse salariale ne dépassant pas un certain pourcentage du chiffre d'affaires ;
- La réduction de la limitation des effectifs des joueurs par club afin de contenir les charges du personnel (disposition suggérée en France) ;
- En s'inspirant des différents modèles économiques des clubs développés, notamment en termes de diversification des sources de revenus.

5. Bibliographie

Publications :

Bourdin, J.-M., & Mangeot, M. (2021). *Analyse financière des entreprises, Des concepts fondamentaux aux défis d'aujourd'hui*. Paris: RB édition.

Chaix, P. (2011). *Les grands stades*. Paris: L'Harmattan.

Degos, J.-G. (2015). *Pratique de la comptabilité fondamentale*. France: e-theque.

Ferré, F., & Zarka, F. (2020). *Comptabilité*. Paris: Dunod.

Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2021). *L'analyse financière* (éd. 25e édition). Paris: Gualino.

Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2021). *La comptabilité générale, Principes généraux- Techniques de comptabilisation des opérations courantes et de fin d'exercice* (éd. 25e édition). Paris: Gualino.

Guillouzo, R., Jaffré, L., & Juguet, P. (2020). *Comptabilité générale* (éd. 6e édition). Paris: Hachette.

Legros, G. (2018). *Finance d'entreprise* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.

Paugam, S., Teste, M., & Burlaud, A. (2021). *Comptabilité* (éd. 3e). Paris: Foucher.

Paulet, L. (2018). *Droit commercial* (éd. 2e édition). Paris: Ellipses.

Thibierge, C., Chalençon, L., Köehl, J., Nivoix, S., Mchawrab, S., Plot-Vicard, E., et al. (2018). *Finance d'entreprise*. Paris: Vuibert.

Tribou, G., Dermit, N., & Wojak, C. (2018). *Management du sport* (éd. 5e édition). Paris: Dunod.

Winand, M., Zintz, T., & Beckers, P.-O. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. Belgique: De Boeck.

Articles :

François, A., Dermit-Richard, N., Plumley, D., & Wilson, R. (2021, décembre 14). L'analyse du fair-play financier au prisme de son efficacité : regards croisés entre la Ligue 1 et la Premier League anglaise. *Management & Organisations du Sport*, Vol 3, pp. 1–37.

Rapports :

Deloitte. (2022). *Football Money League 2022*. London.

KPMG. (2020). *The European Elite 2020, Football club's Valuation*. Suisse.

LFP. (Rapport DNCG). (2021). *Situation financière du football professionnel saison 2020-2021*. Paris.

UEFA. (2018). *Panorama du football interclubs européen, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi des licences aux clubs, exercice financier 2017*. Genève.

Textes juridiques et réglementaires :

ANC, (2022). Recueil des normes comptables françaises –Comptes annuels version au 1er janvier 2022- Entreprises industrielles et commerciales –Dispositions générales-. Paris.

ANC, (2019). Règlement ANC N° 2014-03 relatif au PCG. Paris.

Décret exécutif n° 14-330 du 27 novembre 2014 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des fédérations sportives nationales ainsi que leur statut type (JO n°69 du 03/12/2014). Alger.

Décret exécutif n° 15-73 du 16 février 2015 déterminant les dispositions applicables au club sportif professionnel et fixant les statuts types des sociétés sportives commerciales (JO n° 11 du 25 février 2015). Alger.

Décret exécutif n° 15-74 du 16 février 2015 fixant les dispositions et le statut-type applicables au club sportif amateur. (JO n°11 du 25/02/2015). Alger.

FAF. (2021). Dispositions réglementaires relatives aux compétitions de football professionnel Ligue Une Saison 2021/2022. Alger.

FAF. (2019). Règlements des championnats de football professionnels saison 2019/2020. Alger.

Loi n° 12-06 du 12 janvier 2012 relative aux associations (JO n° 02 du 15/01/2012). Alger.

Loi n° 13-05 du 23 Juillet 2013 relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives (JO n°39 du 31/07/2013). Alger.

NC 40, (s.d). Normes comptables relatives aux structures sportives privées NC 40. Tunisie.

PCCF, (2017). Plan comptable des clubs de football organisés en association sportive. Maroc.

Sites Internet:

sidjilcom, c. (2017 et 2016). *La situation financière d'une entreprise*. Consulté le 22-12-2019, sur https://sidjilcom.cnr.c.dz/accueil?p_p_state=maximized&p_p_mode=view&saveLastPath=false&_58_struts_action=%2Flogin%2Flogin&p_p_id=58&p_p_lifecycle=0&_58_redirect=%2Fweb%2Fcnrc%2Fcherche-cs%3Fp_p_id%3D82%26p_p_lifecycle%3D1%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode

UEFA. (2018, 09 10). *Les finances des clubs européens plus saines que jamais, grâce au fair-play financier*. Consulté le 03 22, 2022, sur Union of European Football Associations: <https://fr.uefa.com/insideuefa/news/0249-0f8e636dc367-9819e47afcbd-1000--les-finances-des-clubs-europeens-plus-saines-que-jamais-grace-a/>