



HAL
open science

Le rugby professionnel masculin français sous le choc économique de la Covid-19

Yann Carin, Florian Delbrouque

► **To cite this version:**

Yann Carin, Florian Delbrouque. Le rugby professionnel masculin français sous le choc économique de la Covid-19. 2023. halshs-03768161v3

HAL Id: halshs-03768161

<https://shs.hal.science/halshs-03768161v3>

Preprint submitted on 5 Jan 2023 (v3), last revised 26 Apr 2023 (v4)

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

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

Le rugby professionnel masculin français

sous le choc économique de la Covid-19

Auteurs :

Yann CARIN, Maître de conférences, Groupe de recherche STRADEOS, Univ. Lille, Univ. Artois, Univ. Littoral Côte d'Opale, ULR 7369 - URePSSS - Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport Santé Société, F-59000 Lille, France,

Florian DELBROUQUE, Étudiant en Master Gestion et Stratégie du Sport à l'Université de Lille.

Résumé :

La crise de la Covid-19 a impacté le sport professionnel et amateur français avec la suspension des compétitions à partir du 12 mars 2020 puis l'arrêt prématuré et définitif de la saison 2019/20. C'est le cas du rugby professionnel masculin français pour lequel les championnats professionnels du TOP 14 (1^{re} division) et de la PRO D2 (2^e division) ont été suspendus puis clôturés définitivement. Le 1^{er} mars 2020, la Ligue Nationale de Rugby (LNR) votait pour une saison sans vainqueur de championnat ni équipes promues et reléguées avec un classement arrêté à la 17^{ème} journée pour le TOP 14 et à la 23^{ème} journée pour la PRO D2. En s'appuyant sur les travaux académiques menés sur le football amateur (Carin & Andreff, 2020), sur le basket professionnel (Carin, Desquennes, Jaworski et Andreff, 2021), cette recherche s'intéresse aux modèles économiques des clubs français professionnels masculins de rugby, à son évolution sur la période de 2008/09 à 2018/19 et aux effets économiques de la Covid-19 sur les finances des clubs.

L'accès aux données financières des clubs professionnels des deux premières divisions et des échanges avec la Direction Nationale d'Aide au Contrôle de Gestion (DNACG) permettent de mieux cerner la répartition des revenus, des charges et la performance financière d'avant la crise Covid et d'apprécier les effets économiques à court terme de cette crise sur les saisons 2019/20 et 2020/21. Outre les effets économiques sur les deux premières saisons de la Covid, cette étude contribue à mettre en évidence la gestion de crise des organisations sportives de rugby professionnel français.

Mots clés :

Covid-19 – Rugby professionnel – Modèle économique – Crise économique – Financement

Remerciements :

Les auteurs remercient la DNACG de la Ligue professionnelle française de rugby pour les données fournies et les échanges constructifs pour cette recherche.

French men's professional rugby under the economic shock of Covid-19

Authors:

Yann CARIN, Senior Lecturer, STRADEOS Research Group, Univ. Lille, Univ. Artois, Univ. Littoral Côte d'Opale, ULR 7369 - URePSSS - Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport Santé Société, F-59000 Lille, France,

Florian DELBROUQUE, Student in Master Management and Strategy of Sport at the University of Lille.

Abstract:

The Covid-19 crisis has had an impact on French professional and amateur sport with the suspension of competitions from 12 March 2020 and the premature and definitive closure of the 2019/20 season. This is the case for French men's professional rugby, for which the TOP 14 (1st division) and PRO D2 (2nd division) professional championships have been suspended and then definitively closed. On 1 March 2020, the French National Rugby League (LNR) voted for a season without a championship winner or promoted and relegated teams, with the rankings stopped at day 17 for the TOP 14 and day 23 for the PRO D2. Based on academic work carried out on amateur football (Carin & Andreff, 2020) and professional basketball (Carin, Desquennes, Jaworski and Andreff, 2021), this research focuses on the economic models of French professional men's rugby clubs, its evolution over the period from 2008/09 to 2018/19 and the economic effects of Covid-19 on club finances.

Access to the financial data of professional clubs in the first two divisions and exchanges with the Direction Nationale d'Aide au Contrôle de Gestion (DNACG) allow us to better understand the distribution of revenues, expenses and financial performance before the Covid crisis and to assess the short-term economic effects of this crisis on the 2019/20 and 2020/21 seasons. In addition to the economic effects on the first two seasons of the Covid, this study helps to highlight the crisis management of French professional rugby sports organisations.

Keywords:

Covid-19 - Professional rugby - Economic model - Economic crisis - Financing

Acknowledgements: The authors would like to thank the French Professional Rugby League's Club Financial Control Committee for the data provided and the constructive exchanges for this research.

Le rugby professionnel masculin français sous le choc économique de la Covid-19

1. Introduction

« Si on reprend le modèle construit à partir des effets économiques de la crise de 2008/09 et en tenant compte des contrats de joueurs déjà signés et qui courent sur la saison prochaine, neuf clubs de Top 14 et sept de Pro D2 ne pourront pas présenter un budget qui leur permettrait une autorisation d'engagement pour l'année prochaine¹. » Cette déclaration du directeur de la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG), organe de contrôle administratif et financier du rugby professionnel français, reflète l'inquiétude du monde du rugby face à la crise sanitaire de la Covid-19. Dès mars 2020, le gouvernement français prend des mesures limitant la propagation du virus et met en place des dispositifs financiers pour soutenir l'ensemble des secteurs courants de l'économie. Le sport professionnel est lui aussi impacté par la mise en place des mesures de confinement de la population et par l'interdiction de tous rassemblements et événements sportifs. En conséquence, toutes les ligues professionnelles ont progressivement décidé de mettre fin à la saison 2019/20. C'est le cas du rugby masculin français, où les matchs professionnels du TOP 14 (1^{re} division) et de la PRO D2 (2^e division) ont été suspendus. La ligue professionnelle – LNR (Ligue nationale de rugby) a finalement voté la clôture des championnats professionnels de la saison en cours², résultant en une saison sans vainqueur de championnat ni équipes promues et reléguées et un classement arrêté à la 17^{ème} journée pour le TOP 14 et à la 23^{ème} journée pour la PRO D2. Bien que les championnats aient repris au cours de la saison 2020/21, une majorité de matchs a été jouée à huis clos.

Des recherches récentes sur les effets économiques de la Covid-19 se sont concentrées sur le football amateur français (Carin & Andreff, 2020), le basket professionnel français (Carin, Desquennes, Jaworski et Andreff, 2021). **D'autres recherches ont été menées sur l'importance des spectateurs et des médias en période de crise Covid-19 dans les sports professionnels allemands (Horky, 2021), sur l'importance de la diversification des revenus des clubs (Fühner et al., 2021) et sur la gestion de crise dans les clubs professionnels de 5 ligues européennes (Hammerschmidt**

¹ Reyrat, D. (2020, 13 avril). *La moitié des clubs du Top 14 et de Pro D2 en grand danger financier*. LEFIGARO. Consulté le 4 mai 2022, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/sports/rugby/top-14/actualites/la-moitie-des-clubs-du-top-14-et-de-pro-d2-en-grand-danger-financier-999360>

² Ligue Nationale de Rugby. (2020, 2 juin). *Les décisions du Comité Directeur du mardi 2 juin 2020* [Communiqué de presse]. <https://www.lnr.fr/documentation-presse/les-decisions-du-comite-directeur-du-mardi-2-juin-2020>

et al., 2021). Il n'existe à notre connaissance aucune recherche détaillée sur les effets économiques d'une crise sanitaire sur les clubs français masculins de rugby professionnel. Ce sport mérite pourtant d'être étudié aussi bien en termes de revenus dégagés (2^{ème} derrière le football) qu'en terme de pratique sportive (4^{ème} sport collectif le plus pratiqué en France)³. Ses sources de financement, différentes de celles observées dans le football et le basket-ball, en font également un sujet d'étude approprié.

Un accès privilégié aux acteurs de la DNACG (Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion) et aux états comptables et financiers des clubs de rugby professionnels de TOP 14 et PRO D2 permet d'identifier les évolutions potentielles des modèles économiques adoptés par les clubs professionnels sur la période 2008/09 à 2018/19 et de mesurer les effets économiques à court terme de la Covid-19 sur les saisons 2019/20 et 2020/21. Outre les effets économiques sur les deux premières saisons, cette étude contribue à mettre en évidence la gestion de crise des organisations sportives de rugby professionnel français.

L'article se lit comme suit. Une première section passe en revue la littérature sur le modèle économique des clubs sportifs professionnels en Europe et son application dans le rugby professionnel français. La littérature concernant l'impact des crises économiques et de la Covid-19 sur les organisations sportives est également passée en revue dans cette première section. Une deuxième section présente l'approche méthodologique utilisée dans cette recherche. Les résultats obtenus sont présentés dans une troisième section et ouvrent la voie à une discussion sur les implications managériales qui peuvent être déduites du présent article.

2. Revue de littérature

2.1. Modèle économique du rugby professionnel français,

Modèle économique des clubs professionnels

Par définition, « le modèle économique d'un club de sport se caractérise par la structure de ses revenus – et qui les finance – par la structure de ses charges et par la performance financière (bénéfice ou déficit d'exploitation) qui s'en dégage » (Andreff & Scelles, 2016).

Le modèle de financement des clubs et son évolution ont été étudiés principalement pour le sport professionnel et plus particulièrement pour le football européen (Andreff & Staudohar, 2000). Les auteurs proposent plusieurs modèles de financement de clubs professionnels. Un

³ Insee. (2021). *Licences sportives et autres titres de participation par fédération agréée* [Base de données]. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2408252#tableau-figure1>

premier modèle SSSL est celui dans lequel les revenus proviennent des Spectateurs, des Subventions et des Sponsors d'origine locale. Ce modèle était prédominant dans le football professionnel jusqu'à ce que les médias et les entrepreneurs entrent dans l'industrie du sport dans les années 1980 et 1990 (Bourg, 2012). **Un nouveau modèle de financement MCMMG apparaît progressivement (Andreff & Staudohar, 2000) et repose sur quatre sources principales de revenus: les Médias, en particulier avec les droits télévisuels, les entreprises (Corporations) et les magnats (de l'industrie manufacturière, du commerce, des sociétés de médias, des émirs du Moyen-Orient et des oligarques d'Europe de l'Est), les revenus du Merchandising et des Marchés (du travail et financier), qui sont essentiellement mondiaux (Global).**

Les modèles présentés ci-dessus omettent d'évoquer la répartition des charges et la performance financière des clubs professionnels. Des recherches ont mis en évidence l'importance des frais de personnel (salaires et charges sociales) dans les ligues européennes de sports collectifs professionnels (Andreff, 2007 ; Arrondel & Duhautois, 2018). Un tel poids peut s'expliquer par la course aux armements pour les talents dans laquelle les clubs surenchérisent dans une stratégie de maximisation des victoires sous contrainte budgétaire (Sloane, 1971). D'autres recherches ont souligné l'existence de déficits récurrents au sein du football européen et l'existence d'une contrainte budgétaire lâche (Andreff, 2007 ; François et al., 2021). L'existence d'un payeur en dernier ressort (actionnaires, banques, collectivités locales et l'Etat) est mise en évidence pour compenser les pertes du club professionnel (Storm et Nielsen, 2012 et 2015).

Application au rugby masculin professionnel français

La Ligue nationale de rugby (LNR) est en charge de l'organisation du championnat professionnel masculin de 1^{ère} division (TOP 14 anciennement TOP 16 jusqu'en 2005) ; et de 2^{ème} division masculine (PRO D2 anciennement Élite 2 jusqu'en 2001). Comme la majorité des ligues européennes de sports d'équipe, les championnats de rugby professionnels fonctionnent dans une ligue ouverte avec un système de promotion-relégation.

Le TOP 14 se compose actuellement de 14 équipes (avant la saison 2005-2006, celui-ci regroupait 16 équipes) et se divise en deux phases : une première phase dite de qualification, qui est disputée par toutes les équipes, et une phase finale regroupant les six meilleurs clubs de la phase de qualification (les quatre meilleurs jusqu'à la saison 2008-2009). Cette dernière phase se joue par élimination directe. L'équipe qui remporte la finale devient alors championne de France. Le club terminant 14^e du championnat est relégué en PRO D2. Le club terminant 13^e joue son maintien par un match de barrage face au finaliste perdant de PRO D2.

Le championnat professionnel PRO D2 se compose de 16 équipes (avant la saison 2001-2002, la PRO D2 regroupait 12 équipes) et est également divisé en deux phases avec une phase de qualification et une phase finale. Les équipes classées de la 1^{ère} à la 6^e place à la fin de la phase de qualification participent à des barrages. Le vainqueur des barrages est promu en première division la saison suivante. Le finaliste joue sa montée par un match de barrage face au 13^e de TOP 14. Les deux dernières équipes classées du championnat PRO D2 sont reléguées en Nationale (troisième division).

Par rapport au football, peu d'études académiques se sont intéressées au modèle économique du rugby professionnel (Barros et al., 2014 ; Andreff, 2015). **En France, l'étude annuelle Jurisport⁴, résume les chiffres clés des sports professionnels en équipe à partir des rapports des régulateurs (Direction Nationale du Contrôle de Gestion).** Celle-ci mentionne pour le rugby une diminution des reversements LNR (droits marketing et audiovisuels) aux clubs et une augmentation des autres produits d'exploitation. Ces derniers correspondent essentiellement aux redevances versées par le club professionnel à l'association support pour l'utilisation de la marque. Un deuxième constat met en évidence l'absence de frais de transfert des joueurs dans le rugby. Pour la saison 2018-2019, l'étude mentionnée met en lumière les trois principales sources de financement en TOP 14 : le sponsoring (48 % du budget total), les reversements LNR (20 %) et les autres produits d'exploitation (17 %). Alors que le football professionnel français est devenu « télé-dépendant », le rugby professionnel serait plutôt « sponsor-dépendant ». Barros et al. (2014) montrent l'importance d'une stratégie basée sur un sponsoring prévisible et stable pour améliorer l'efficacité financière à long terme dans le rugby français. Même si le championnat de France de rugby s'est professionnalisé depuis 1995 (Moles, 1998), le modèle de financement du rugby professionnel français serait dans une phase de transition entre le modèle SSSL et le modèle MCMMG, mais avec un poids relatif plus élevé des sponsors. Cette idée de transition est renforcée par une tendance à la domination de la ligue par des clubs riches qui ont une meilleure probabilité de se qualifier pour les compétitions européennes (et les *play-offs*), une autre caractéristique du modèle MCMMG (Andreff, 2015).

Parmi les facteurs explicatifs mis en avant pour expliquer le modèle économique, une relation significative entre le succès sportif des clubs de TOP 14 et la taille des villes est soulignée sur la période 2004-2014 (Andreff, 2015). Le rugby professionnel français est reconnu pour son ancrage territorial et la passion qu'il génère auprès du public. Ce qui fait que les clubs, le public,

⁴ Jurisport (2020, 22 septembre). *Les chiffres clés du sport professionnel*. JS, n°211, p.15.

les partenaires, les diffuseurs et la Ligue sont au cœur du modèle économique du rugby professionnel français⁵.

2.2.Effets des crises économiques et financières sur les organisations sportives

La littérature rapporte deux types de crises rencontrées par les clubs de sports collectifs professionnels. La première est une crise endogène où une grande partie des clubs de football professionnels ont connu des déséquilibres financiers, des déficits récurrents et des niveaux d'endettement élevés (Storm & Nielsen, 2012 ; Andreff, 2007). La seconde est une crise exogène où les clubs doivent faire face aux effets des crises économiques, que ce soit dans le secteur bancaire et les marchés financiers (crise des *subprimes*) ou à la suite d'une crise sanitaire (la Covid-19). Dans le football professionnel, Szymanski et Weimar (2019) rapportent que les clubs sont très sensibles aux crises, qui menacent rapidement leur existence en raison d'une liquidité limitée. Les effets économiques sur le sport professionnel de la crise économique et financière de 2008 ont été étudiés sur 4 quatre ligues européennes de football (Grèce, Espagne, France et Angleterre) pour montrer que les revenus des clubs, à l'exception des clubs grecs, n'ont cessé d'augmenter entre les saisons 2007/08 et 2009/10 (Barget et Brocard, 2015). Les auteurs mettent en évidence que les ligues les plus riches ont moins subies les ralentissements économiques de 2009 et 2010, grâce à des contrats TV et commerciaux plus longs. A contrario, Scelles et al. (2013) ont souligné l'impact négatif de la crise économique et financière sur la fréquentation des stades de Ligue 1 de football masculin français sur la période 2008-2011.

Une recherche récente a examiné les effets potentiels de la Covid-19 sur les clubs de football amateurs jouant aux 3^e et 4^e niveaux du football français (Carin & Andreff, 2020). La crise de la Covid-19, du moins à court terme (saison 2019/20), a affecté les revenus et les dépenses des clubs de manière opposée. Les deux principales charges sont progressivement supprimées: les charges de personnel baissent du fait des indemnités de chômage partiel et des exonérations de charges sociales reçues ; les frais de déplacement diminuent également du fait de l'arrêt prématuré des championnats. Les deux principales sources de revenus ont déjà été collectées ou sécurisées. Les partenaires et mécènes ont respecté leur engagement et n'ont pas demandé le remboursement des sommes versées en solidarité avec les clubs. Le même constat est fait au niveau des subventions versées par les collectivités locales. **Le résultat d'exploitation, qui était déficitaire dans les deux championnats (3^{ème} et 4^{ème} division) au cours de la dernière décennie, s'est**

⁵ Centre de Droit et d'Economie du Sport, 2020.

paradoxalement amélioré comme conséquence inattendue de la crise de la Covid-19. Ces clubs de football amateur ont bénéficié d'un effet d'aubaine et de mesures d'accompagnement. Ces clubs de football seraient en meilleure forme économique pour faire face à la récession déclenchée par la Covid-19 qu'ils ne l'étaient lors de la crise des *subprimes* bancaires (Terrien et al., 2021). D'autres recherches se sont intéressées à la capacité des clubs professionnels à faire face aux impacts de la crise de Covid-19 (Ratten et al., 2021) et comment les clubs peuvent adapter leurs modèles d'affaires aux conditions environnementales changeantes. Les auteurs mettent également en évidence un comportement de solidarité plus fort qui a émergé dans les ligues sportives à la suite de la crise. Hammerschmidt et al. (2021) ont examiné comment et par quels moyens les clubs de football professionnels en Autriche, en Allemagne, en Suède, en Suisse et aux Pays-Bas ont réagi à la crise du Covid-19. Leurs résultats montrent que les clubs professionnels sont dans une position attentiste et préfèrent réagir à de nouvelles circonstances de crise plutôt que d'aborder la situation de manière proactive par une stratégie et une planification systématiques. Les auteurs concluent à un processus de gestion de crise sérieusement négligé dans les clubs de football professionnels jusqu'à présent, de sorte qu'ils ne sont pas bien préparés à traverser la crise.

Ces recherches précédentes nous amènent à s'interroger sur le modèle économique du rugby masculin professionnel français, son évolution sur la période 2008/09 à 2018/19 (période d'avant Covid) et d'apprécier les effets économiques de la crise sanitaire sur les saisons 2019/20 et 2020/21.

3.Méthodologie

3.1. Contexte et objectifs de recherche

Cet article s'intéresse d'une part, aux évolutions potentielles du modèle économique des clubs professionnels de rugby professionnel masculin français sur la période 2008/09 à 2018/19 et d'autre part, aux effets économiques à court terme de la Covid-19 sur les saisons 2019/20 et 2020/21. Pour ce faire, le choix a été fait de s'appuyer sur les travaux menés par Carin et Andreff (2020) sur les effets économiques de la Covid sur le football amateur. Un premier temps a été consacré à une analyse financière mettant en évidence les écarts constatés poste par poste entre les années d'avant Covid (période dite normale) et les deux saisons suivantes (période dite de crise Covid). Pour expliciter au mieux les écarts constatés, une recherche documentaire a permis dans un deuxième temps d'identifier les mesures de restriction et de soutien

aux clubs professionnels de Rugby. Un troisième temps a été dédié à un entretien directif avec le responsable du service contrôle de gestion de la DNACG pour mieux comprendre le détail des postes comptables, la comptabilisation des aides gouvernementales dans les états financiers et enfin discuter des analyses réalisées sur les données quantitatives.

3.2. Méthode de recueil et d'analyse des données

L'article combine la mise en œuvre d'une méthodologie quantitative à travers l'analyse descriptive des données financières des clubs professionnels et une méthodologie qualitative par entretien avec le responsable du service contrôle de gestion de la DNACG.

3.2.1. Méthodologie quantitative

Données financières des clubs de rugby professionnels

Les données financières des clubs de rugby professionnels ont été consolidées saison par saison à partir des rapports annuels de la DNACG. Les clubs professionnels de TOP 14 et PRO D2 ont l'obligation réglementaire de fournir des informations financières régulières : le 15 février une situation financière établie au 31 décembre et le budget actualisé de la saison en cours; le 30 avril une situation financière établie au 31 mars et le budget actualisé de la saison en cours ; le 31 mai le compte de résultat prévisionnel de la saison à venir ; le 30 septembre les comptes annuels définitifs arrêtés au 30 juin ; le 30 octobre le budget actualisé et le 15 novembre le rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels définitifs du club .

Les variables financières

L'examen des comptes de résultat des clubs de rugby professionnels révèle une partie dédiée à l'exploitation. Sept grandes catégories de revenus d'exploitation se dégagent : les versements LNR (essentiellement des droits télévisuels et droits commerciaux vendus par la ligue et redistribués aux clubs) ; les revenus issus du sponsoring ; les recettes de matchs (billetterie et abonnements) ; les ventes de marchandises (ventes de produits dérivés et vente de boissons/restauration) ; les subventions ; les autres produits (essentiellement liés aux conventions avec l'association sportive) et les transferts de charges (indemnités de sécurité sociale et de prévoyance et autres sommes perçues en contrepartie de charges).

Les charges d'exploitation sont principalement réparties en sept postes : la masse salariale chargée (salaires et charges sociales des joueurs, des entraîneurs et autres salariés du club) ; les achats (achats de marchandises et autres achats de matières) ; les services extérieurs et autres

services extérieurs (qui concernent les locations de bâtiments, de matériels ainsi que les honoraires d'agents, médicaux et administratifs) ; les impôts et taxes ; les amortissements et provisions et les autres charges (charges liées aux autres produits pour les conventions avec l'association).

Un résultat d'exploitation est calculé par différence entre les revenus et les charges d'exploitation. Deux autres résultats apparaissent : le résultat financier calculé à partir des charges et revenus financiers ; le résultat exceptionnel issu des produits exceptionnels (essentiellement des abandons en comptes courants des actionnaires) et des charges exceptionnelles (indemnités de rupture de contrats et provisions pour risques). Les trois résultats précités permettent d'obtenir après déduction de l'impôt sur les bénéfices le résultat net. La situation nette retraitée des clubs apparaît également dans la présentation des données financières. Celle-ci correspond aux capitaux propres des clubs après retraitements effectués par la DNACG (retraitements correspondant à la prise en compte plus importante des risques sous ou non provisionnés).

Les principales variables financières choisies pour permettre la comparaison entre les saisons d'avant et d'après Covid sont les principaux postes de revenus, de charges, les résultats composant le résultat net et la situation nette retraitée.

3.2.2. Méthodologie qualitative

Les premiers résultats dégagés par l'analyse descriptive des données financières nous ont fourni les informations dont nous avons besoin pour préparer un entretien avec l'organe de contrôle des clubs professionnels de rugby. Celui-ci a été mené avec le responsable du service contrôle de gestion de la DNACG sous forme d'un entretien directif autour des résultats de l'analyse descriptive des données et des questions soulevées par cette analyse. Le détail précis des postes comptables du compte de résultat agrégé des deux divisions professionnelles, les retraitements opérés par la DNACG sur les comptes présentés par les clubs et la comptabilisation des aides gouvernementales reçues par les clubs au titre de la Covid ont pu être discutés. L'entretien a été transcrit sur la base de la grille d'entretien : sources de revenus, domaines de charges, performance financière, évolution des revenus, évolution des charges, évolution de la performance financière d'avant Covid et les effets économiques de la Covid sur les finances des clubs.

4. Résultats

4.1. Le rugby professionnel français avant la Covid-19 : états financiers du TOP 14 et de la PRO D2 sur la période 2008/09 à 2018/19

L'analyse des comptes annuels des clubs de TOP 14 et PRO D2 sur la période 2008/09 à 2018/19 – 11 saisons d'avant Covid (tableau 1) montre une concentration sur trois sources de revenus. Les revenus de sponsoring (45 % en TOP 14 et 43 % en PRO D2) restent la première source de revenus des clubs de ces deux championnats. L'analyse longitudinale met en évidence un basculement entre la deuxième et la troisième catégorie de revenus pour les clubs de TOP 14. Les versements LNR prennent le pas sur les recettes matches à compter de la saison 2014/15. Pour les clubs de PRO D2, les versements LNR et les subventions sont restés respectivement la deuxième et la troisième source de revenus sur l'intégralité de la période étudiée.

Tableau 1 : Répartition des revenus des clubs de TOP 14 et PRO D2, de la saison 2008/09 à 2018/19 (en pourcentages)

	2008/09		2009/10		2010/11		2011/12		2012/13		2013/14		2014/15		2015/16		2016/17		2017/18		2018/19		Total	
	Nb clubs	EN MILLIERS €	Nb clubs	EN MILLIERS €																				
TOP 14																								
Versements LNR	25 374	12%	29 218	13%	30 788	13%	32 378	12%	30 807	12%	28 732	10%	56 494	18%	62 294	19%	74 489	21%	74 230	21%	69 782	19%	514 586	15%
Sponsoring	95 341	47%	93 590	42%	99 809	41%	112 405	44%	122 762	47%	135 987	48%	139 620	44%	146 289	46%	158 147	45%	159 956	44%	170 465	46%	1 433 371	45%
Recettes matches	38 363	19%	46 326	21%	51 711	21%	47 867	19%	52 297	20%	56 883	20%	55 082	17%	51 840	16%	48 855	14%	44 947	12%	47 013	12%	541 184	17%
Ventes de marchandises	11 728	6%	14 910	7%	21 534	9%	22 257	9%	13 275	5%	11 229	4%	11 313	4%	8 378	3%	9 651	3%	14 125	4%	17 409	4%	156 809	5%
Subventions	13 397	7%	15 890	7%	15 277	6%	15 946	6%	16 302	6%	17 139	6%	18 796	6%	16 595	5%	17 665	5%	16 273	5%	14 078	4%	177 358	6%
Autres produits	10 880	5%	13 006	6%	11 940	5%	14 513	6%	14 058	6%	22 650	8%	19 894	6%	22 152	7%	25 929	7%	33 321	9%	36 636	10%	224 979	7%
Transferts de charges	8 959	4%	10 402	4%	10 643	5%	11 179	4%	9 912	4%	11 687	4%	17 402	5%	12 839	4%	17 646	5%	17 922	5%	17 919	5%	146 510	5%
TOTAL Revenus	204 042	100%	223 342	100%	241 702	100%	256 545	100%	259 413	100%	284 307	100%	318 601	100%	320 387	100%	352 382	100%	359 774	100%	373 302	100%	3 193 797	100%
PRO D2																								
Versements LNR	13 076	15%	13 470	15%	13 406	16%	16 146	18%	13 984	13%	14 650	14%	26 635	24%	29 671	24%	29 795	26%	30 015	22%	29 901	21%	230 749	19%
Sponsoring	39 266	45%	38 963	44%	36 285	43%	37 445	40%	49 630	48%	49 512	48%	44 056	39%	52 177	42%	45 858	40%	58 534	43%	64 064	45%	515 730	43%
Recettes matches	7 598	9%	7 626	9%	6 897	8%	8 321	9%	8 479	8%	10 772	10%	11 938	11%	10 587	8%	9 860	9%	11 424	9%	10 860	7%	104 562	9%
Ventes de marchandises	4 903	5%	4 103	5%	5 568	6%	6 770	7%	4 623	5%	3 962	4%	3 463	3%	3 099	2%	3 856	3%	4 252	3%	3 991	3%	48 590	4%
Subventions	11 781	13%	12 208	14%	11 759	14%	10 614	12%	12 778	12%	11 851	11%	9 585	9%	10 276	8%	11 137	10%	11 092	8%	12 661	9%	125 942	11%
Autres produits	4 977	6%	4 589	5%	5 522	6%	6 807	7%	6 219	6%	6 122	6%	8 287	7%	9 908	8%	6 338	5%	10 889	8%	10 471	7%	80 129	7%
Transferts de charges	6 098	7%	6 785	8%	5 765	7%	6 387	7%	8 757	8%	6 843	7%	7 729	7%	10 078	8%	8 137	7%	9 926	7%	11 616	8%	88 121	7%
TOTAL Revenus	87 699	100%	87 944	100%	85 202	100%	92 690	100%	104 470	100%	103 712	100%	111 693	100%	125 796	100%	114 981	100%	136 132	100%	143 564	100%	1 193 883	100%

Source : Données issues du compte de résultat agrégé des clubs de TOP 14 et PRO D2.

Au-delà de cette structure de revenus sur la période 2008-2019, l'évolution de la part de chaque source de financement dans les revenus totaux entre 2008/09 et 2018/19 est également présentée dans le tableau 1.

Le budget moyen des clubs de TOP 14 a crû de 82 % entre 2008/09 et 2018/19. La structure de financement est assez stable, même si la part des recettes de matches a diminué depuis 2013 (- 7 % entre 2013 et 2019) et la part des versements LNR dans le budget des clubs a augmenté de près de 9 % entre 2013 et 2019. Le budget moyen des clubs de PRO D2 progresse moins vite que celui des clubs de TOP 14 (+ 46 %). Pour les clubs de PRO D2, la part des ventes de marchandises et des subventions est en baisse et la part des versements LNR a fortement augmenté depuis 2014. L'écart entre le plus petit et le plus gros budget de TOP 14 était de 1 à 4,9 en 2008/09 et de 1 à 3,7 en 2018/19 ; en PRO D2 l'écart est de 1 à 5,9 en 2008/09 et de 1 à 3,2 en 2018/19. Ainsi, les disparités économiques entre clubs se sont réduites en TOP 14 et PRO D2.

Le modèle économique des clubs de rugby professionnels concentre les coûts sur les frais de personnel : 59 % des coûts totaux dans les clubs de TOP 14 ; 58 % dans les clubs de PRO D2 (tableau 2). Les services extérieurs et autres services extérieurs (frais d'organisation de matchs essentiellement) sont le deuxième poste de dépenses, représentant en moyenne 24 % des charges d'un club en TOP 14 et 27 % en PRO D2 entre 2008 et 2019.

Tableau 2 : Répartition des charges des clubs de TOP 14 et PRO D2 sur la période 2008/09 à 2018/19 (en milliers d'euros)

	2008/09		2009/10		2010/11		2011/12		2012/13		2013/14		2014/15		2015/16		2016/17		2017/18		2018/19		Total			
	Nb clubs	14	Nb clubs	14	EN MILLIERS €	EN %																				
TOP 14																										
	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %																				
Masse salariale chargée	129704	59%	143738	58%	156232	59%	167403	59%	169026	59%	184140	58%	197820	58%	206413	61%	231851	62%	241459	62%	251223	60%	2079009	60%		
Achats	13400	6%	16058	6%	18623	7%	18333	7%	18936	6%	18614	6%	19598	6%	16351	5%	19993	5%	44397	11%	50700	12%	255003	7%		
Services extérieurs	12261	6%	16996	7%	18024	7%	20949	7%	21194	7%	26860	8%	30386	9%	35543	11%	31904	9%	27820	7%	31309	8%	273246	8%		
Autres services extérieurs	43323	20%	46256	19%	44231	17%	48814	17%	48009	17%	52786	17%	56528	17%	55658	16%	61232	16%	48256	12%	55375	13%	560468	16%		
Impôts et taxes	8432	4%	9954	4%	11449	4%	13812	5%	14029	5%	15179	5%	12459	4%	7923	2%	8687	2%	9276	3%	8802	2%	120002	4%		
Amortissements et provisions	6477	3%	8050	3%	11106	4%	8072	3%	10604	4%	8881	3%	13996	4%	9257	3%	14334	4%	11824	3%	12183	3%	114784	3%		
Autres charges	5292	2%	7672	3%	5454	2%	5105	2%	5621	2%	8622	3%	7639	2%	6948	2%	8042	2%	8178	2%	8750	2%	77323	2%		
TOTAL Charges	218889	100%	248724	100%	265119	100%	282488	100%	287419	100%	315082	100%	338426	100%	338093	100%	376043	100%	391210	100%	418342	100%	3479835	100%		
PRO D2																										
	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %																				
Masse salariale chargée	62294	60%	57642	61%	57806	61%	58128	59%	66264	57%	63959	57%	67813	58%	77279	58%	68740	57%	83310	57%	83799	56%	747034	58%		
Achats	5864	6%	5357	6%	5887	6%	6745	7%	7425	7%	8153	7%	9051	8%	5329	4%	6491	5%	13461	9%	14739	10%	88502	7%		
Services extérieurs	6742	6%	5494	6%	5980	6%	7201	7%	9036	8%	8363	7%	6750	6%	16434	12%	11982	10%	10965	8%	14299	10%	103246	8%		
Autres services extérieurs	21477	21%	18671	20%	18352	19%	19310	20%	24687	21%	23242	21%	22754	19%	23101	17%	22717	19%	24583	17%	24307	16%	243201	19%		
Impôts et taxes	2922	3%	2665	3%	2596	3%	2797	3%	3822	3%	3595	3%	2875	2%	2294	2%	2956	2%	3040	2%	32302	3%				
Amortissements et provisions	2090	2%	2201	2%	1846	2%	2232	2%	2598	2%	3455	3%	4724	4%	4939	4%	4207	4%	5543	4%	4890	3%	38725	3%		
Autres charges	1864	2%	2209	2%	2292	3%	2130	2%	2137	2%	2167	2%	3280	3%	4603	3%	3671	3%	4028	3%	3634	3%	32015	2%		
TOTAL Charges	103253	100%	94239	100%	94759	100%	98543	100%	115969	100%	112934	100%	117247	100%	134425	100%	120102	100%	144846	100%	148708	100%	1285025	100%		

Source : Données issues des comptes de résultat des clubs de TOP 14 et PRO D2.

Sur la période observée (2008/09 à 2018/19), les comptes annuels des clubs de TOP 14 font apparaître des pertes d'exploitation cumulées de 286 millions d'euros (tableau 3). Même si des résultats exceptionnels réduisent ces pertes, le résultat net cumulé reste négatif : 175 millions d'euros en TOP 14. *Le responsable contrôle de gestion de la DNACG explique que « le résultat exceptionnel, ce sont principalement les apports d'associés en comptes courants, c'est-à-dire en fait nous on demande des garanties, les garanties sont versées au fil de la saison, et à la fin de la saison, si la situation nette est négative, s'il faut la reconstituer, on demande à ce que ces comptes courants soient abandonnés. Alors soit ils sont abandonnés et passent en produits exceptionnels, soit ils sont remontés dans le capital et dans ce cas-là ils apparaissent au bilan ».*

Cette pratique comptable et financière est similaire à celle observée dans le football masculin professionnel (Dermit-Richard et al., 2019b) et les clubs de basket-ball (Carin, Desquennes, Jaworski et Andreff, 2022). Dans le rugby masculin professionnel français, les actionnaires renflouent ex post les déficits afin d'assurer la survie du club. Cependant, ce type de payeur en dernier ressort est susceptible de conduire à une mauvaise gouvernance d'une organisation qui est ensuite gérée sous une contrainte budgétaire lâche (Kornai, Maskin & Roland, 2003). Ce dernier serait à l'origine des déficits financiers récurrents observés dans les sports collectifs professionnels (Storm & Nielsen, 2012). Concernant la PRO D2, le résultat net cumulé est aussi négatif (52 millions d'euros), malgré un résultat exceptionnel de 42 millions d'euros. Sur la période étudiée et sur les deux divisions professionnelles, aucune des 11 saisons ne présente un résultat excédentaire ou à l'équilibre même si la situation nette augmente, signe que les propriétaires des clubs font régulièrement des apports en capital et/ou en comptes courants pour renflouer les déficits.

Tableau 3 : Déficit agrégé des clubs de TOP 14 et PRO D2 sur la période 2008/09 à 2018/19 (en milliers d'euros)

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Total
TOP 14	EN MILLIERS €											
Résultat d'exploitation	-14 847	-25 382	-23 418	-25 943	-28 004	-30 778	-19 826	-17 709	-23 665	-31 437	-45 036	-286 045
Résultat financier	-636	-14	-490	-634	-505	-676	-727	-577	-537	-2 225	-812	-7 833
Résultat exceptionnel	7 826	12 866	14 164	13 641	10 608	5 304	4 084	5 835	9 570	14 951	15 562	114 411
Impôts sur les bénéfices	50	-196	-59	-119	1 308	2 476	1 013	1 401	720	-1 437	-1 180	3 977
Résultat net	-7 607	-12 726	-9 803	-13 055	-16 584	-23 673	-15 456	-11 049	-13 912	-20 150	-31 466	-175 491
Situation nette	16 582	12 781	11 878	18 940	19 612	38 118	33 255	35 599	37 258	42 483	47 063	313 569
PRO D2	EN MILLIERS €											
Résultat d'exploitation	-15 555	-6 295	-9 557	-5 854	-11 502	-9 223	-5 555	-8 630	-5 122	-8 714	-5 145	-91 152
Résultat financier	-148	-123	-459	-254	-500	-579	-226	-593	-314	-234	-97	-3 527
Résultat exceptionnel	7 515	1 924	3 691	819	8 228	7 819	3 082	2 688	2 511	2 549	1 256	42 082
Impôts sur les bénéfices	197	225	83	107	188	14	12	48	-83	-190	-218	383
Résultat net	-7 991	-4 269	-6 242	-5 182	-3 588	-1 969	-2 687	-6 486	-3 007	-6 590	-4 204	-52 215
Situation nette	6 255	5 632	5 973	2 901	4 008	4 266	4 156	8 728	7 109	6 457	9 754	65 239

Source : Données du compte de résultat agrégé des clubs de TOP 14 et PRO D2.

4.2. Les effets de la crise de la Covid-19 sur les comptes des clubs en 2019/20 et 2020/21

4.2.1. Mesures de restrictions et de soutien aux clubs de rugby professionnels

Comme les autres ligues professionnelles françaises, les instances du rugby professionnel ont voté la fin de la saison 2019/20 avant la date prévue de la fin du championnat. La saison 2020/21 a repris pour les ligues professionnelles mais les matchs se sont joués avec une jauge ou à huis clos. Le tableau 4 ci-dessous présente les mesures de restriction imposées aux clubs professionnels de rugby français.

Tableau 4 : Mesures de restriction imposées aux clubs professionnels de rugby français

Saison 2019/20	Mesures de restriction
1er mars 2020	Arrêt du championnat avec un classement arrêté à la 17ème journée pour le TOP 14, à la 23ème journée pour la PRO D2.
Saison 2020/21	
11 Juillet au 29 Octobre 2020	Jauge de 5000 personnes
30 Octobre 2020 au 18 mai 2021	Huis clos
19 mai au 8 juin 2021	Jauge de 1000 personnes
9 au 29 juin 2021	Jauge de 5000 personnes

Pour aider les clubs à faire face aux effets économiques du confinement de la population, de la suspension des activités de sports collectifs et de l'arrêt des championnats professionnels, le gouvernement français a mis en œuvre les mesures détaillées suivantes pour aider les clubs sportifs professionnels à se maintenir sur le plan financier:

Tableau 5 : Mesures d'aides aux clubs professionnels de rugby français masculin

	Définition	Fonctionnement	En pratique
Fonds de compensation des pertes de billetterie	Aide d'État d'un montant maximum de 5 millions d'euros ayant pour objectif de compenser partiellement les pertes d'exploitation liées aux restrictions d'accueil du public pour les manifestations et compétitions sportives qui se sont tenues entre le 10 juillet et le 31 décembre 2020.	Sur un budget 2018-2019 à 9 000 000€ et des recettes billetterie et restauration à 910 000€, on a un taux de dépendance égal à 10,1%. Si les recettes sont passées de 304 000 € à 95 000 € sur la même période 10 juillet-31 décembre entre 2019 et 2020, le manque à gagner est de 209 000€. L'aide sera alors égale à $209\,000 \times 0,55 \times 0,7 = 80\,465\text{€}$.	40 millions d'euros versés aux clubs de TOP 14 et PRO D2 en 2021 ⁶ .
Fonds de solidarité	Fonds créé en mars 2020 par l'État et les régions pour prévenir la cessation d'activité des TPE, micro-entrepreneurs, indépendants et professions libérales.	Les entreprises qui ont fait l'objet au cours du mois d'octobre 2021 d'une interdiction d'accueil du public dite partielle d'au moins 21 jours, sous réserve d'avoir subi une perte de CA d'au moins 50%, ont pu bénéficier d'une aide égale à 20% du CA de référence (dans la limite de 200 000€).	Pas de référence à ce dispositif dans les différents rapports DNACG.
Exonération des cotisations sociales	Une exonération de cotisations et contributions patronales a été mise en place dès le 1 ^{er} février 2020 pour des secteurs d'activités tels que le sport. Ce dispositif a été reconduit pour 2022.	L'exonération porte sur les cotisations de sécurité sociale, d'assurance-chômage, solidarité autonomie et Fonds national d'aide au logement. Le montant total de l'exonération ne peut excéder 800 000€.	Pas de référence à ce dispositif dans les différents rapports DNACG.
Report des cotisations sociales	Depuis le 15 mars 2020, les entreprises qui ont été dans l'incapacité de payer leurs cotisations et contributions ont eu la possibilité de demander à l'Urssaf un report partiel ou total.	La demande devait être motivée et les démarches engagées pour réduire le besoin de report de paiement des cotisations devaient être précisées.	Pas de référence à ce dispositif dans les différents rapports DNACG.
Prêt garanti par l'État (PGE)	Dispositif exceptionnel de garanties permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises, à hauteur de 300 milliards d'euros.	Jusqu'au 31 décembre 2021, les entreprises pouvaient souscrire un PGE, qui pouvait atteindre jusqu'à 3 mois de CA 2019. Aucun remboursement n'est exigé la 1 ^{ère} année. Après la première année, le club doit décider de son remboursement immédiat ou d'un remboursement sur une durée de 1 à 5 ans.	Souscription d'un PGE par la LNR à hauteur de 15 millions d'euros + Recours au PGE pour la grande majorité des clubs.
Activité partielle	Possibilité donnée aux clubs de recourir à l'activité partielle.	L'activité partielle permet une prise en charge par l'État de 70% du salaire brut des salariés concernés par l'activité partielle. Une limite est fixée à 4,5 SMIC.	Tous les clubs professionnels ont mis en œuvre l'activité partielle.

4.2.2. Effets économiques sur les saisons 2019/20 et 2020/21

Les comptes clos des saisons 2019/20 et 2020/21 (tableau 6) confirment globalement les observations faites pour la période 2008/09 - 2018/19. Sur les deux premières saisons concernées par la Covid, le sponsoring reste la principale source de financement dans les clubs de TOP 14 et PRO D2 (45 % en 2019/20 et 37 % en 2020/21 pour le TOP 14 ; 39 % en 2019/20 et 32% en

⁶ <https://www.lequipe.fr/Rugby/Actualites/Top-14-pro-d2-40-millions-d-euros-d-pour-les-clubs/1189273>

2020/21 pour la PRO D2). *Le responsable contrôle de gestion DNACG confirme le soutien des partenaires des clubs en cette période de crise : « en ce qui concerne les partenaires des clubs, ils ont été très au soutien de leurs clubs. C'est pour cela que par exemple le sponsoring baisse très peu, parce que ce sont les partenaires qui ont fait l'effort d'abandonner leurs droits aux clubs ».*

Les versements LNR restent la deuxième source de financement aussi bien en TOP 14 qu'en PRO D2. Les sommes allouées par la LNR augmentent même pendant ces deux saisons. *Pour compenser une partie des recettes perdues par les clubs pendant cette période, le responsable contrôle de gestion de la DNACG explique que « la Ligue a perdu presque 1 trimestre de droits TV, puisque les compétitions se sont arrêtées et le diffuseur a demandé à ce qu'il ne paye pas les services que la Ligue n'avait pas pu lui délivrer, même s'il a fait un petit effort. Pour ne pas pénaliser les clubs, la Ligue a souscrit un PGE qu'elle devra rembourser dans les années futures ».*

Sur la saison 2019/20, les recettes de matchs des clubs de TOP 14 restent la troisième source de financement la plus importante (10 %) alors que les clubs ont dû faire face à une baisse significative de leurs recettes de matchs en raison d'une fin prématurée de la saison 2019/20 (17 matchs sur 26 ont été joués et aucun match de barrage n'a été disputé). Pour les clubs de PRO D2, ce sont désormais les transferts de charges qui représentent la troisième source de revenus (13 %). *Le responsable contrôle de gestion de la DNACG explique que « l'augmentation de ces postes est liée notamment aux aides de l'Etat, et on peut avoir également aussi des clubs qui auraient porté là-dedans des aides obtenues de leurs partenaires ».*

Sur la saison 2020/21, les subventions deviennent la troisième source de revenus sur ces deux championnats. Les sommes allouées aux clubs correspondent essentiellement aux différents dispositifs de soutien au sport professionnel : le fonds de compensation des pertes en billetterie, le fonds de soutien au sport professionnel. Les mesures de huit clos et de limitation des jauges pendant la saison 2020/21 ont en effet eu pour conséquence une baisse très significative des recettes de matchs et des ventes de marchandises dans leurs revenus par rapport aux deux saisons précédentes. Par rapport à la saison 2018/19, les clubs de TOP 14 ont perdu près de 44 millions d'euros et les clubs de PRO D2 environ 8 millions d'euros.

Le modèle économique des clubs de rugby professionnels en TOP 14 et PRO D2 concentre toujours ses coûts sur les charges de personnel sur les saisons 2019/20 et 2020/21. **Le tableau 6** montre une baisse de ce poste de charges par rapport à 2018/19, ce qui confirme les effets

économiques de l'activité partielle et des exonérations de charges sociales prévues par le gouvernement. Les services extérieurs restent le deuxième poste de dépenses avec 21 % en TOP 14 et 24 % en PRO D2. Les achats sont toujours le troisième poste de dépenses avec 9 % en TOP 14 / 10 % en PRO D2, mais ces dépenses ont diminué par rapport à la saison 2018/19 en raison de l'arrêt prématuré des championnats. Tous les résultats ci-dessus permettent une diminution significative des charges d'exploitation des clubs de TOP 14 et PRO D2 respectivement de 42 et 74 millions d'euros en 2019/20 et 2020/21 par rapport à la saison 2018/19.

Sur la saison 2019/20, les pertes d'exploitation sont inférieures à celles constatées en 2018/19 aussi bien en TOP 14 qu'en PRO D2. Sur la même saison, les comptes agrégés des clubs de TOP 14 et PRO D2 (tableau 6) font apparaître un résultat net en fin d'année bien meilleur que celui de la saison précédente (2018/19). *Le responsable contrôle de gestion de la DNACG montre que « les clubs de PRO D2, c'est 45 % par exemple de partenariat ; comme les partenaires ont été solidaires, ils ont perdu très peu avec leurs partenaires. Les droits de la Ligue ont été maintenus, donc ils ont perdu très peu également avec la Ligue et donc derrière tout ça comme la masse salariale c'est le poste le plus important, à partir du moment où ils ont pu bénéficier de l'activité partielle (les salaires + les charges sociales c'est environ 65 à 70 % de leurs charges), à partir du moment où ils n'ont plus ces charges ou l'intégralité de ces charges dans leurs états financiers, pour eux cela a été une embellie financière ».* Pour la saison 2020/21 (tableau 6), les clubs de TOP 14 subissent en revanche des pertes d'exploitation de 82,6 millions d'euros, ce qui est nettement supérieur à celles des saisons 2019/20 (-36,1 millions d'euros) et 2018/19 (-45 millions). Ces pertes d'exploitation ne seront que partiellement compensées par le résultat exceptionnel. Les clubs de PRO D2 affichent quant à eux des pertes d'exploitation de 8 millions d'euros, supérieures à celles réalisées lors des saisons 2019/20 (-2,2 millions d'euros) et 2018/19 (-5,1 millions). Le résultat net est quant à lui supérieur sur les deux saisons à celui constaté sur la saison 2018/19.

Les clubs de PRO D2 semblent avoir pu bénéficier d'un effet d'aubaine positif de la crise Covid grâce aux mesures de soutien financier du gouvernement. Les clubs professionnels de TOP 14 n'ont pas pu bénéficier autant des mesures liées à la prise de l'activité partielle. La part du salaire supérieure à 4,5 SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) ne pouvait pas donner lieu à une prise en charge par l'Etat.

Tableau 6 : Tableau de synthèse des comptes clos des clubs de TOP 14 et PRO D2 (en milliers d'euros)

1ère division											
		2019/20		2020/21		Moyenne sur les 11 dernières saisons		Moyenne sur les 5 dernières saisons		2018/19	
Rugby	TOP 14	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %
Revenus											
	Versements LNR	74 762	22%	69 594	25%	46 781	15%	67 458	20%	69 782	19%
	Sponsoring	155 299	45%	101 330	37%	130 306	45%	154 695	45%	170 465	46%
	Recettes matches	35 814	10%	3 088	1%	49 199	17%	49 547	14%	47 013	12%
	Ventes de marchandises	12 369	4%	7 527	3%	14 164	5%	12 175	3%	17 409	4%
	Subventions	15 183	4%	52 091	19%	16 123	6%	16 681	5%	14 078	4%
	Autres produits	22 553	7%	21 523	8%	20 453	7%	27 586	8%	36 636	10%
	Transferts de charges	26 899	8%	18 573	7%	13 319	5%	16 746	5%	17 919	5%
	TOTAL Revenus	342 879	100%	273 726	100%	290 345	100%	344 889	100%	373 302	100%
Charges											
	Masse salariale chargée	226 254	60%	228 058	64%	189 001	60%	225 753	61%	251 223	60%
	Achats	33 605	9%	19 813	6%	23 182	7%	30 208	8%	50 700	12%
	Services extérieurs	31 822	8%	29 460	8%	24 841	8%	31 392	8%	31 309	8%
	Autres services extérieurs	48 675	13%	38 649	11%	50 952	16%	55 410	15%	55 375	13%
	Impôts et taxes	7 948	2%	6 741	2%	10 909	4%	9 429	3%	8 802	2%
	Amortissements et provisions	18 722	5%	17 568	5%	10 435	3%	12 319	3%	12 183	3%
	Autres charges	11 946	3%	16 050	4%	7 029	2%	7 911	2%	8 750	2%
	TOTAL Charges	378 972	100%	356 339	100%	316 349	100%	372 423	100%	418 342	100%
	Résultat d'exploitation	-36 092		-82 613		-26 004		-27 535		-45 036	
	Résultat financier	-1 617		-1 078		-712		-976		-812	
	Résultat exceptionnel	14 886		43 088		10 401		10 000		15 562	
	Impôts sur les bénéfices	3		-4 133		362		103		-1 180	
	Résultat net	-22 821		-36 472		-15 954		-18 407		-31 466	
	Situation nette retraitée	64 700		68 741						54 418	
2ème division											
		2019/20		2020/21		Moyenne sur les 11 dernières saisons		Moyenne sur les 5 dernières saisons		2018/19	
Rugby	PRO D2	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %	EN MILLIERS €	EN %
Revenus											
	Versements LNR	33 979	24%	33 233	28%	20 977	19%	29 203	23%	29 901	21%
	Sponsoring	56 379	39%	36 245	32%	46 890	43%	52 938	42%	64 064	45%
	Recettes matches	8 607	6%	2 401	2%	9 506	9%	10 934	9%	10 860	7%
	Ventes de marchandises	3 288	2%	1 584	1%	4 417	4%	3 732	3%	3 991	3%
	Subventions	11 476	8%	20 379	17%	11 449	11%	10 950	9%	12 661	9%
	Autres produits	11 834	8%	11 062	9%	7 284	7%	9 179	7%	10 471	7%
	Transferts de charges	17 850	13%	13 273	11%	8 011	7%	9 497	7%	11 616	8%
	TOTAL Revenus	143 413	100%	118 177	100%	108 535	100%	126 433	100%	143 564	100%
Charges											
	Masse salariale chargée	81 725	56%	68 725	54%	67 912	58%	76 188	57%	83 799	56%
	Achats	14 042	10%	8 517	7%	8 046	7%	9 814	7%	14 739	10%
	Services extérieurs	12 778	9%	12 789	10%	9 386	8%	12 086	9%	14 299	10%
	Autres services extérieurs	22 493	15%	20 668	16%	22 109	19%	23 492	18%	24 307	16%
	Impôts et taxes	2 848	2%	2 474	3%	2 937	3%	2 781	2%	3 040	2%
	Amortissements et provisions	7 350	5%	8 917	7%	3 520	3%	4 861	4%	4 890	3%
	Autres charges	4 334	3%	4 120	3%	2 910	2%	3 843	3%	3 634	3%
	TOTAL Charges	145 570	100%	126 210	100%	116 820	100%	133 066	100%	148 708	100%
	Résultat d'exploitation	-2 157		-8 033		-8 287		-6 633		-5 145	
	Résultat financier	121		-223		-321		-293		-97	
	Résultat exceptionnel	974		5 521		3 826		2 417		1 256	
	Impôts sur les bénéfices	-515		70		35		-86		-218	
	Résultat net	-2 051		-2 808		-4 747		-4 595		-4 204	
	Situation nette retraitée	20 052		17 739						12 390	

Source : Données du compte de résultat agrégé des clubs de TOP 14 et PRO D2.

Discussion

5.1. Le modèle économique des clubs professionnels de rugby masculin sur la période 2008/09 à 2020/21

Les recherches menées ont mis en évidence les caractéristiques du modèle économique des clubs professionnels français de rugby masculin. Les trois principales sources de financement sont le sponsoring, les recettes de matchs et les versements LNR en TOP 14 ; le sponsoring, les versements LNR et les subventions en PRO D2. L'analyse des données financières montre que les clubs dépendent en majorité des revenus sponsoring sur les 11 saisons d'avant Covid et pendant les deux saisons étudiées de la Covid. Alors que les subventions sont quasiment à l'équilibre, les montants perçus de la LNR au titre des droits marketing et audiovisuels sont en progression sur la période étudiée d'avant Covid.

Côté charges, les résultats confirment l'importance des frais de personnel dans le budget des clubs professionnels français de rugby masculin, confortant les constats obtenus dans la littérature sur les autres sports professionnels européens (Arrondel & Duhautois, 2018). Enfin, les résultats soulignent les pertes d'exploitation cumulées du TOP 14 et de la PRO D2, qui sont en partie compensées par les abandons en comptes courants des actionnaires sur la période 2008/09 à 2018/19. Ce dernier résultat met en évidence l'existence d'une contrainte budgétaire lâche dans le rugby professionnel masculin français comme le montrent Dermit-Richard et al. (2019) dans le football professionnel français.

5.2. L'Etat payeur en dernier ressort en période Covid : une contrainte budgétaire lâche confirmée

Sur les deux premières saisons de la crise sanitaire de la Covid (2019/20 et 2020/21), cette recherche met en lumière le rôle joué par le gouvernement et la Ligue Nationale de Rugby au travers des mesures d'accompagnement du résultat d'exploitation des clubs professionnels. Un effet d'aubaine sur les deux saisons est constaté pour les clubs de PRO D2, comparable à celui obtenu dans les 3^e et 4^e divisions du football masculin français (Carin & Andreff, 2020). La saison 2020/21 montre en revanche un retournement de situation pour les clubs de TOP 14. *Le responsable contrôle de gestion DNACG confirme que les aides de l'Etat ont permis de sauver certains clubs : « le rugby c'est très clair, si on n'avait pas eu ces aides, on aurait eu nos plus beaux clubs, les clubs les plus à l'équilibre ou qui ont un modèle économique le plus vertueux, si on peut le dire comme ça, qui auraient pu faire faillite ».*

Cette recherche permet également de mettre en évidence le comportement des clubs en situation de crise. En sollicitant l'Etat comme payeur en dernier ressort et en jouant sur le sentiment fort d'attachement des partenaires et des supporters, les clubs ne sont pas poussés à mettre en place une véritable gestion des risques pour aborder de manière proactive les crises futures.

5.3. Préconisations managériales

La crise de la Covid-19 a provoqué des réactions fortes des clubs professionnels évoquant une faillite généralisée sans l'aide des parties prenantes et plus particulièrement des sponsors, de la LNR et de l'Etat. Alors que les études précédentes montrent une vulnérabilité des clubs professionnels aux crises, les résultats de cette recherche ont révélé que les clubs n'ont pas subi la crise à la hauteur de ce qui était prévu. L'appui financier de la Ligue Nationale de Rugby, de l'Etat à travers les mesures d'aides exceptionnelles et le fort attachement des sponsors et des supporters ont permis de maintenir les clubs du point de vue financier. Dans la continuité des travaux de Hammerschmidt et al. (2021) sur le football européen, il nous semble important de suggérer à la LNR et à la DNACG d'aider les clubs à développer une expertise autour de la gestion de crise. Notre deuxième préconisation concerne les mesures d'aides d'urgence prises par le gouvernement pendant la crise de la Covid-19. Celles-ci ont été décidées sans distinction entre les clubs. Il n'existe pourtant pas qu'un seul modèle économique dans le rugby professionnel. *Le responsable contrôle de gestion DNACG confirme que « bien sûr, il y en a qui vont perdre beaucoup d'argent malgré ces aides, il y en a qui vont être quasiment à l'équilibre avec ces aides et il y en a qui vont profiter de ces aides parce que leur modèle est tel qu'ils vont plutôt en retirer un certain « bénéfice », ou disons limiter leurs pertes ».* Nous suggérons à la LNR et à l'Etat de travailler sur une catégorisation des modèles économiques des clubs professionnels pour leur permettre de prendre à l'avenir des mesures adaptées en période de crise.

5.4. Limites et recherches futures

La principale limite de cette recherche est méthodologique. L'analyse des données quantitatives est purement descriptive et difficilement généralisable dans le temps en raison de la nature de la crise. L'élargissement du champ de recherche aux comptes des clubs d'autres ligues professionnelles devrait permettre de comparer les différences constatées dans l'appropriation des dispositifs de soutien du gouvernement et de la ligue. Une autre limite de la présente recherche est qu'elle s'en tient rigoureusement à une approche comptable des effets économiques de la crise de la Covid sur le rugby professionnel français. Il pourrait être intéressant de compléter

l'analyse descriptive des données financières par d'autres entretiens avec des dirigeants des clubs professionnels afin de catégoriser les modèles économiques des clubs professionnels et mettre en évidence des différences dans la gestion de la crise sanitaire.

Conclusion

Le présent article se concentre sur les modèles économiques des clubs de rugby masculin professionnels français sur 2008/09 - 2018/19 (période de pré-crise Covid-19) et sur les saisons 2019/20 et 2020/21 (Covid-19). L'analyse des comptes des clubs de rugby professionnels masculins français montre que leurs budgets dépendent avant tout des revenus du sponsoring et des versements LNR, alors que leurs principales charges sont les frais de personnel et les services extérieurs. Avec la fin anticipée des championnats en 2019/20 et les mesures de huis clos et de jauges en 2020/21, deux des trois principales sources de revenus (sponsoring et recettes de matchs) ont considérablement diminué. Sur la même période, les clubs ont connu une baisse des trois principaux postes de dépenses (frais de personnel, services extérieurs et achats). Cette baisse significative des charges n'a pas permis de compenser les pertes de revenus en TOP 14 à la différence des clubs de PRO D2. Les clubs de PRO D2 ont même bénéficié d'un effet d'aubaine. Cette recherche met en évidence le rôle significatif joué par les mesures financières du gouvernement et de la LNR dans la capacité des clubs à supporter la crise à court terme. Les effets économiques à plus long terme de la crise sanitaire et la planification de la gestion de crise pourront donner lieu à de futures recherches.

Références

Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652-661.

Andreff, W. (2015). Analyse économique du rugby professionnel en France: Equilibre compétitif et contrainte budgétaire.

Andreff, W. (Ed.). (2015). *Disequilibrium sports economics: Competitive imbalance and budget constraints*. Edward Elgar Publishing.

Andreff, W., & Scelles, N. (2016). Le modèle économique d'un club de football professionnel en France. *Marketing du football, Paris: Economica*, 84-100.

Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-76.
<https://doi.org/10.1177/152700250000100304>.

Arrondel, L., & Duhautois, R. (2018). *L'argent du football*. Cepremap.

Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). *Spanish football*. *Journal of sports economics*, 7(1), 76-89.

Barget, E., & Brocard, J.F. (2015). Crise économique et financière et sport professionnel en Europe [Economic and financial crisis and professional sport in Europe]. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 54(3), 71-84. <https://doi.org/10.3917/rpve.543.0071>.

Barros, C. P., Bertrand, G., Botti, L., & Tainsky, S. (2014). Cost efficiency of French rugby clubs. *Applied Economics*, 46(23), 2721-2732.

Bourg, J. F. (2012). *Contribution à une analyse économique des marchés du sport professionnel* (Doctoral dissertation, Université Toulouse).

Carin, Y., & Andreff, W. (2020). Le football amateur sous le choc économique de la crise de la Covid-19 en France. *Staps*, (4), 29-41.

Carin, Y., Desquennes, C., Jaworski, L., & Andreff, W. (2021). French men's professional basketball under the economic shock of the Covid-19. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Chaix, P. (2015). Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès & dérives. *L'Harmattan*, 157-189.

Dermit-Richard, N., Scelles, N., & Evrard, B. (2019). Gouvernance des clubs de football professionnel : Entre régulation et contrainte budgétaire [Governance of professional football clubs: Between regulation and budget constraint]. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 53-72.

Fühner, J., Schmidt, S. L., & Schreyer, D. (2021). Are diversified football clubs better prepared for a crisis? First empirical evidence from the stock market. *European Sport Management Quarterly*, 1-24.

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

Gouguet, J. (2015). Le sport spectacle en danger : Présentation générale. Reflets et perspectives de la vie économique, 3(3), 5-11.

Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572.

Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020a). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification—Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143.

Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020b). Financial performance and corporate diversification strategies in professional football—evidence from the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Horky, T. (2021). No sports, no spectators—no media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1-2), 96-102.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095-1136. DOI: 10.1257/002205103771799999.

Moles, J. B. M. (1998). La professionnalisation du rugby français. Pouvoir économique et lien social. *Corps et culture*, (3).

Ratten, V., da Silva Braga, V. L., & da Encarnação Marques, C. S. (2021). Sport entrepreneurship and value co-creation in times of crisis: The covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 133, 265-274.

Scelles, N., & Andreff, W. (2017). Economic model of a professional football club in France. In N. Chanavat, M. Desbordes, & N. Lorgnier (Eds.), *Routledge handbook of football marketing* (pp. 60-72). Abingdon, UK and New York: Routledge.

Scelles, N., Durand, C., Bonnal, L., Goyeau, D., & Andreff, W. (2013). Competitive balance versus competitive intensity before a match: Is one of these two concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French football Ligue 1 over the period 2008-2011. *Applied Economics*, 45(29), 4184-4192.

Scelles, N., Szymanski, S., & Dermit-Richard, N. (2018). Insolvency in French soccer: The case of payment failure. *Journal of Sports Economics*, 19(5), 603-624.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183-201. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2015). Soft budget constraints in European and US leagues: Similarities and differences. In *Disequilibrium Sports Economics*. Edward Elgar Publishing.

Szymanski, S. (2017). Entry into exit: Insolvency in English professional football. *Scottish Journal of Political Economy*, 64(4), 419-444.

Szymanski, S., & Weimar, D. (2019). Insolvencies in professional football: A German Sonderweg. *International Journal of Sport Finance*, 14(1), 54-68.

Terrien, M., Dufau, B., Carin, Y., & Andreff, W. (2021). Economic Models of French Amateur Soccer Clubs. From One Crisis to the Other: Which Transformation?. *Journal of Global Sport Management*, 1-21.

Nous tenons à remercier les deux réviseurs pour l'ensemble des commentaires et révisions
Nous vous prions de bien trouver ci-dessous les réponses et corrections apportées suite à leurs commentaires des deux rounds de révision. De nouvelles références bibliographiques ont été intégrées à l'article suite à leurs publications dans le numéro spécial ESMQ.
Nous espérons vivement que la version révisée de l'article répondra aux attentes. Nous pensons que les résultats de cette étude et les préconisations sont pertinents pour le lectorat de la revue Management et Organisations du sport.

Réponses aux réviseurs – 2ème Round

Réviseur n°1 :

Commentaire général

Commentaires

Le rugby professionnel masculin français sous le choc économique de la Covid

Soumis MOS – 2022 – Version révisée

Commentaire n°1 :

Je remercie les auteurs pour cette proposition d'article révisée. Il a été tenu compte d'un certain nombre des remarques faites précédemment. Toutefois, certaines n'ont pas été prises en compte ce qui conduit de nouveau à une acceptation avec révision majeure en lien avec les notes ci-dessous auxquelles renvoie le texte.

Note 1 : je nuancerais ces propos compte tenu des résultats nets cumulés publiés par la DNCG :

- 2018-2019 : -126 M€ pour la ligue 1
- 2019-2020 : -270 M€
- 2020-2021 : -646 M€

Réponse : nous remercions le réviseur pour cette remarque. Nous avons repris les résultats de la recherche menée par Terrien et al., 2021 qui font état pour les clubs français de football amateur de 3^{ème} et de 4^{ème} division d'une meilleure forme économique suite à la crise de la Covid-19 au regard de celle que ces clubs avaient suite à la crise des subprimes bancaires. Pour éviter la confusion avec les clubs de football professionnels, nous avons précisé qu'il s'agit bien des clubs de football amateur et non des clubs professionnels dans la version corrigée (voir page 7).

« Le résultat d'exploitation, qui était déficitaire dans les deux championnats (3^{ème} et 4^{ème} division) au cours de la dernière décennie, s'est paradoxalement amélioré comme conséquence inattendue de la crise de la Covid-19. Ces clubs de football amateur ont bénéficié d'un effet d'aubaine et de mesures d'accompagnement. Ces clubs de football seraient en meilleure forme

économique pour faire face à la récession déclenchée par la Covid-19 qu'ils ne l'étaient lors de la crise des subprimes bancaires (Terrien et al., 2021) ».

Commentaire n°2 : il est indiqué 2 sources principales et trois sont détaillées, puis reprise dans la phrase suivante. Il est suggéré de reformuler plus clairement ces deux phrases

Réponse : nous remercions le réviseur pour cette remarque. L'article a été modifié en conséquence : voir page 10 de l'article version révisée.

« L'analyse des comptes annuels des clubs de TOP 14 et PRO D2 sur la période 2008/09 à 2018/19 – 11 saisons d'avant Covid (tableau 1) montre une concentration sur trois sources de revenus. Les revenus de sponsoring (45 % en TOP 14 et 43 % en PRO D2) restent la première source de revenus des clubs de ces deux championnats. L'analyse longitudinale met en évidence un basculement entre la deuxième et la troisième catégorie de revenus pour les clubs de TOP 14. Les versements LNR prennent le pas sur les recettes matches à compter de la saison 2014/15. Pour les clubs de PRO D2, les versements LNR et les subventions sont restés respectivement la deuxième et la troisième source de revenus sur l'intégralité de la période étudiée. »

Commentaire n°3 : évolution du modèle

Il avait été demandé aux auteurs de répondre aux questions suivantes « Quels critères permettent de conclure à un modèle en transition ? Cela veut dire quoi ? écart à la moyenne entre début et fin de période ? graduation par dixième en comparaison du foot par ex ? Le constat d'une évolution des % ne suffit pas à conclure. Une présentation selon le modèle d'Andreff pourrait également rendre les évolutions plus visibles »

Cette remarque n'a pas été traitée et les analyses en % proposées ne sont absolument pas probantes au regard de la conclusion apportée « Ces premiers résultats confirment que les sources de revenus des clubs masculins de rugby professionnels évoluant en TOP 14 et en PRO D2 sont en phase de transition entre le modèle SSSL et le modèle MCMMG »

Par conséquent, je suggère soit de traiter de la remarque faite précédemment, soit d'abandonner l'idée de montrer une évolution du modèle. Andreff a travaillé sur 30 ans sur le foot. Il est possible que la période retenue soit insuffisante pour avoir des résultats probants... Caractériser le modèle du rugby peut être suffisant si l'article se concentre sur la problématique liée à l'impact du Covid.

Réponse : pour faire suite aux remarques du réviseur, nous avons fait le choix d'abandonner l'idée de montrer une évolution du modèle en supprimant la conclusion apportée : « Ces premiers résultats confirment que les sources de revenus des clubs masculins de rugby professionnels évoluant en TOP 14 et en PRO D2 sont en phase de transition entre le modèle SSSL et le modèle MCMMG ». Le fait de caractériser le modèle du rugby d'avant la Covid est en effet suffisant pour montrer les effets économiques liés à cette crise sanitaire.

Commentaire n°4 : je ne comprends pas ce que vous voulez dire. Les aides étaient liées au niveau de CA et de salaires donc je ne comprends pas cette remarque.

Réponse : Nous avons modifié cette partie de l'article pour montrer que les clubs professionnels du Top 14 n'ont pas pu bénéficier totalement de la prise en charge de l'activité partielle. En effet celle-ci est limitée à la part du salaire n'excédant pas 4,5 fois le SMIC.

« Les clubs de PRO D2 semblent avoir pu bénéficier d'un effet d'aubaine positif de la crise Covid grâce aux mesures de soutien financier du gouvernement. Les clubs professionnels de TOP 14 n'ont pas pu bénéficier autant des mesures liées à la prise de l'activité partielle. La part du salaire supérieure à 4,5 SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance) ne pouvait pas donner lieu à une prise en charge par l'Etat. »

Commentaire n°5 : Il est fait état d'un entretien avec le responsable DNACG auquel il n'est quasiment pas fait référence dans les résultats (référence quand les éléments présentés sont liés à cet entretien par exemple ?)

Réponse : *Nous remercions le réviseur pour cette remarque. Nous avons pris en considération la demande faite d'intégrer des verbatims issus de l'entretien réalisé avec le responsable contrôle de gestion de la DNACG. Vous trouverez ces verbatims dans la nouvelle version de l'article.*

Commentaire n°6: Compte tenu de l'objectif, il serait intéressant d'évaluer le total de l'impact des aides sur le résultat de la ligue.

Réponse : *il nous est impossible d'évaluer le total de l'impact des aides sur le résultat de la ligue dans la mesure où ces aides ont été comptabilisées différemment dans les comptes des clubs. Le responsable contrôle de gestion de la DNACG interrogé n'a pas été en mesure de chiffrer exactement le montant total des aides lors de l'entretien mené.*

Commentaire n°7 : L'idée que l'état entretienne la CBL en agissant comme « payeur en dernier ressort » est intéressante et pourrait être développée...même si le dispositif n'était pas spécifique au sport professionnel.

Réponse : *nous remercions le réviseur pour cette remarque, L'Etat a effectivement joué le rôle de payeur en dernier ressort dans de nombreux secteurs lors de cette crise. Une citation issue de l'entretien a été ajoutée dans l'article pour appuyer le fait que certains clubs ont pu être sauvés avec ces aides et que d'autres clubs ont même bénéficié d'un effet d'aubaine.*

Réviseur n°2 :

Je réitère cette remarque du premier round : la question principale de recherche se concentre sur les effets du covid19 sur le modèle économique des clubs. Plus que la gestion de crise évoquée par les auteurs, ce sont bien les effets de la crise sur l'économie des clubs qui est analysé dans l'article.

Commentaire n°1 : La nouvelle version n'est pas accompagnée de réponses aux reviewers. Je ne sais pas si c'est un oubli mais cela fait partie de la procédure de la revue MOS. De plus,

cela limite fortement les possibilités de comprendre rapidement ce qui a été fait par rapport au premier round et surtout d'avoir des réponses aux points soulevés.

Réponse : *Les réponses aux réviseurs avaient été jointes à l'article révisée. Il s'agit peut-être d'un problème de téléchargement sur la plateforme utilisée. Nous vous prions de trouver les réponses apportées à la première version de l'article ci-dessous. Pour éviter ce désagrément une deuxième fois et sur les conseils de l'éditeur, nous avons fait figurer nos réponses à la fin de l'article révisé.*

Commentaire n°2

•□ p.6 : « l'étude annuelle Jurisport4, qui collecte des chiffres clés des sports professionnels en équipe, ne rend compte que des sources de revenus des clubs professionnels sans fournir de détails sur les coûts et la performance financière. » Cette affirmation est incorrecte, en tout cas pour le dernier Jurisport qui est sorti récemment et disponible gratuitement. La revue propose une analyse détaillée des charges d'exploitation par exemple mais également une décomposition du résultat.

Réponse : *Nous remercions le réviseur pour cette remarque mais au moment de l'écriture de l'article ce numéro de Jurisport septembre 2022 n'était pas encore publié. Nous avons en conséquence supprimé dans l'article l'affirmation selon laquelle seules les sources de revenus figurent au sein de ce rapport.*

Commentaire n°3 :

p.6 : « La partie de l'étude consacrée au rugby ... » Il n'y a pas de références, on ne sait pas de quelle étude il est question.

Réponse : *Nous avons reformulé la phrase pour préciser qu'il s'agit de l'étude Jurisport dont la référence est en bas de page. Nous n'avons pas évoqué la dernière publication de septembre 2022 qui n'était pas encore publiée au moment de l'écriture de cet article.*

Commentaire n°4 :

•Un entretien avec une personne de la DNCAG est évoqué, hors il semble qu'aucune information ou résultat en ressorte dans l'article ? Il n'y a pas de citations par exemple pouvant laisser penser que l'entretien a été exploité. Hors la méthodologie qualitative qui se base uniquement sur un entretien est évoqué dans la méthodologie.

Réponse : *Nous remercions le réviseur pour cette remarque. Nous avons pris en considération la demande faite d'intégrer des verbatims issus de l'entretien réalisé avec le responsable contrôle de gestion de la DNACG. Vous trouverez ces verbatims dans la nouvelle version de l'article.*

Commentaire n°4 :

•□p.4. « Le nouveau modèle de financement MCMMG est né. (Andreff & Staudohar, 2000) ». Je reformulerai cette phrase, éventuellement à intégrer dans la phrase suivante.

Réponse : nous avons reformulé la phrase en l'intégrant à la phrase suivante (page 5): « *Un nouveau modèle de financement MCMMG apparaît progressivement (Andreff & Staudohar, 2000) et repose sur quatre sources principales de revenus: les Médias, en particulier avec les droits télévisuels, les entreprises (Corporations) et les magnats (de l'industrie manufacturière, du commerce, des sociétés de médias, des émirs du Moyen-Orient et des oligarques d'Europe de l'Est), les revenus du Merchandising et des Marchés (du travail et financier), qui sont essentiellement mondiaux (Global) ».*

Réponses aux réviseurs – 1^{er} Round

Réviseur 1

Plus précisément, je suggère les éléments suivants :

1. Questions

Dans la présentation de la problématique/méthodologie, il semblerait plus pertinent/clair de bien distinguer les deux questions posées : évolution du modèle économique d'une part et impact de la covid en identifiant les indicateurs qui vont permettre de mesurer chacune de ces évolutions.

Réponse : nous remercions le réviseur pour cette remarque. L'article a été modifié en conséquence : voir page 8 de l'article

« Cet article s'intéresse d'une part, aux évolutions potentielles du modèle économique des clubs professionnels de basket professionnel masculin français sur la période 2008/09 à 2018/19 et d'autre part, aux effets économiques à court terme de la Covid-19 sur les saisons 2019/20 et 2020/21 ».

2. Méthodologie

Ce point est à renforcer considérablement

- Les données utilisées n'apparaissent pas clairement (combien de clubs ? quelle période ? données agrégées ligue ou par club ?)
- Quels critères permettent de conclure à un modèle en transition ? Cela veut dire quoi ? écart à la moyenne entre début et fin de période ? graduation par dixième en comparaison du foot par ex ? Le constat d'une évolution des % ne suffit pas à conclure. Une présentation selon le modèle d'Andreff pourrait également rendre les évolutions plus visibles

Concernant la comparaison entre la période COVID et la période antérieure, là encore, il faut apporter des éléments objectifs. Deux méthodes peuvent à mon sens être envisagées. Une méthode statistique (cf François, A., Dermit-Richard, N., Plumley, D., & Wilson, R. (2021). L'analyse du fair-play financier au prisme de son efficacité : regards croisés entre la Ligue 1 et l'English Premier League. Management & Organisations du Sport.) Une autre méthode pourrait consister à faire une analyse financière en mettant en évidence les éléments liés au COVID qui justifieraient des écarts constatés poste par poste (pour les plus significatifs) entre 18/19 ; 19/20 et 20/21.

Réponse : La partie méthodologie a été complètement retravaillée pour permettre de mieux comprendre la combinaison d'une méthodologie quantitative basée sur une analyse financière en mettant en évidence les éléments liés à la Covid qui justifieraient les écarts constatés sur les postes les plus significatifs. En nous appuyant sur l'article de Francois et al., 2021 paru dans la revue Management et Organisations du sport, cette partie est maintenant subdivisée en 3 sous parties : contexte et objectifs de recherche, méthode de recueil et d'analyse des données en distinguant la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative. (Voir pages 8 à 10).

- Il est annoncé en méthodologie des entretiens dont on ne trouve pas trace ensuite ?

Réponse : Une partie méthodologie qualitative a été ajoutée à l'article pour présenter en quoi l'entretien avec le responsable du service contrôle de gestion de la DNACG a permis de discuter les résultats obtenus à partir de l'analyse descriptive des données issues des rapports de la DNACG. (Voir page 10 point 3.2.2).

La méthodologie inclut les données relatives aux aides covid obtenues par les clubs. La question se pose de leur présentation à ce moment plutôt qu'en résultat. Ces aides devraient être évaluées sur chaque année dans la mesure du possible et pourraient notamment aider à analyser les comptes sur la période covid.

Réponse : Comme suggéré par le réviseur, nous avons présenté les mesures de restriction imposées aux clubs sous forme de tableau. Comme demandé par le réviseur, nous avons déplacé la sous-partie consacrée aux mesures de restriction et de soutien aux clubs de rugby professionnels dans la partie résultats pour une meilleure lisibilité de l'article.

3. Résultats

- Les résultats présentés sont de ce fait insuffisant pour conclure sur les questions posées.
- Les résultats pourraient également faire l'objet d'une présentation permettant de plus clairement justifier des conclusions présentées

Réponse : la présentation a été complètement retravaillée pour une meilleure lisibilité et de l'article. (Voir page 10 à 20 Résultats et discussion)

4. Discussion

Les publications antérieures portent notamment sur le foot, il serait intéressant de revenir plus précisément en discussion sur la comparaison foot/rugby

5. Préconisations managériales

Je n'ai pas vu d'éléments relatifs à cette question

Réponse : nous avons modifié l'article pour faire apparaître nos préconisations managériales suite à la discussion (voir page 20)

Le texte révisé joint comporte un certain nombre de questions/remarques complémentaires. Les éléments surlignés en jaune correspondent à des mots/phrases qu'il est suggéré de reformuler.

Réponse : Les remarques et corrections demandées ont été prises en compte (demande de développement, ajout de tableaux)

Référence demandée sur la page 5 : La référence est en note de bas de page (note numéro 3)- Insee. (2021). Licences sportives et autres titres de participation par fédération agréée [Base de données]. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2408252#tableau-figure1>

Enfin, la littérature traduit le concept de « soft budget constraint » en français plutôt par « contrainte budgétaire lâche ».

Réponse : dans l'ensemble de l'article nous avons modifié le terme douce par lâche

Relecteur 2

Commentaires majeurs :

-La revue de littérature nécessite de prendre en compte des travaux existants sur cette question. Bien que le rugby soit un objet d'étude peu étudié, il existe quelques travaux récents qui pourraient aider à enrichir cette partie. (cf références)

Réponse : nous remercions le réviseur pour les références communiquées. Nous avons fait des ajouts dans l'article pour les mentionner (voir commentaires révisions mineurs)

-La partie méthodologie est à revoir. Elle n'est pas suffisamment claire et détaillée pour saisir le cheminement des auteurs ni pour comprendre leur design de recherche. Il semble également y avoir des oublis ou des parties qui ne sont pas présentes dans le papier (entretiens). Il est nécessaire d'explicitier dans cette partie les variables financières qui seront décrites et étudiées ensuite dans les tableaux présentés dans les résultats (revenus, charges, déficit).

Réponse : Nous avons retravaillé la partie méthodologie en nous appuyant sur l'article de Francois et al., 2021 paru dans la revue Management et Organisations du sport. Cette partie est maintenant subdivisée en 3 sous parties : contexte et objectifs de recherche, méthode de recueil et d'analyse des données en distinguant la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative.

Je m'interroge également sur ce qui est mentionner lorsque les auteurs parlent du fait que les données ont été « collectées ». Est-ce que les données ont été retraités ou est-ce des tableaux directement issus des rapports DNACG ? Il me semblerait utile de différencier ce qui relève de la collecte de données et de l'analyse descriptive de données secondaires de la DNCAG.

Réponse : Nous remercions le réviseur pour ces remarques sur la collecte des données. Pour permettre une meilleure compréhension de la méthodologie mise en oeuvre, nous différencions à présent les deux étapes suivantes : celle de la consolidation de l'ensemble des données financières à partir des rapports de la DNACG sur la période étudiée et celle de la compréhension du détail des postes et de la discussion des premières analyses réalisées à partir de l'entretien

mené avec le responsable du service contrôle de gestion. Cet entretien nous a permis d'identifier les retraitements opérés par la DNACG sur les comptes présentés par les clubs et d'identifier la comptabilisation des aides gouvernementales reçues par les clubs au titre de la Covid. Certaines aides ont ainsi été comptabilisées en produits (aide à la billetterie sur le poste subventions, activité partielle en transfert de charges) et d'autres en moins des charges correspondantes (exonération de charges sociales).

De plus, la description des données quantitatives de la DNCAG est qualifiée par les auteurs « d'analyse préliminaire ». Or, la partie résultat montre que c'est la seule analyse réalisée. Les auteurs évoquent le fait qu'ils ont « interrogé les acteurs du contrôle financier des clubs afin de confirmer et compléter les résultats obtenus quantitativement » mais on ne sait pas comment et avec quelle méthode ? Aucune mention n'est faite à des entretiens par la suite dans le papier.

Réponse : Nous avons modifié la phrase mentionnant l'analyse préliminaire. Une seule analyse a en effet été réalisée. Un entretien avec le responsable du service contrôle de gestion a permis comme indiqué ci-dessus de mieux comprendre les postes comptables des états financiers et la comptabilisation par les clubs des aides perçues. Une mention est à présent faite de cet entretien dans la méthodologie. Il s'agit surtout d'un échange à partir de la consolidation des données pour mieux éclairer les premiers résultats obtenus sur le modèle économique des clubs et sur les effets de la Covid sur leurs performances financières.

Le tableau p. 10 ne me semble pas pertinent dans la section méthodologie. Il me semble qu'il aurait plus sa place dans la partie résultats sous forme écrite pour préciser les grandes lignes des aides apportés aux clubs. Ce n'est peut-être qu'une préférence personnelle mais je mettrai le tableau en annexe. Ainsi, il me semble que décrire les mesures apportées à la crise ont plus leur place au côté du paragraphe sur les effets de la crise que dans la méthodologie. Sur la forme également, il conviendrait d'harmoniser la présentation des tableaux (couleurs, alignement)

Réponse : Comme suggéré par le réviseur, nous avons déplacé la sous-partie consacrée aux mesures de restriction et de soutien aux clubs de rugby professionnels dans la partie résultats pour une meilleure lisibilité de l'article. Nous avons également présenté les mesures de restriction imposées aux clubs sous forme de tableau comme demandé par le réviseur n°1.

Dans la partie résultat, il serait utile de préciser depuis quand cette transition entre les deux modèles existe. Andreff (2015) explique cette transition en cours mais en faisant référence à des l'importance du sponsoring depuis 2003-2004. Je m'interroge sur le fait que cette référence n'ait pas été utilisée.

Ainsi, les trois grandes sources de revenus des deux ligues sont quasi-inchangés ce que confirme d'ailleurs les auteurs sur la page qui suit. De plus, je propose aux auteurs de scinder les deux tableaux pour faciliter la lecture entre Top14 et ProD2 (idem pour le tableau 3).

Réponse : nous avons pris en compte les remarques pour une présentation plus claire des résultats et de la discussion (voir page 10 à 20)

-En discussion p.17 ligne 10-11, l'évolution évoquée est très marginale et ne mérite pas que les auteurs insistent dessus. A l'inverse, il faudrait plutôt souligner la très grande stabilité du modèle qui dépend en majorité des revenus sponsoring sur ces 10ans.

Réponse : Nous avons corrigé l'article en faisant apparaître la grande stabilité du modèle sur les 11 dernières saisons

En fin de discussion, un lien peut être fait avec le football professionnel français qui a également bénéficié d'un effet d'aubaine selon les dires du président de la DNCG en 2019-2020. De plus, la question des payeurs en dernier ressort peut être développée ici avec les aides d'Etat qui ont aidé à maintenir les clubs sur le plan financier.

La partie est assez peu développée et mériterait que les auteurs proposent plus d'explication aux chiffres présentés. Je pense notamment à la question du *salary cap* existant depuis 2010 en LNR et qui peut expliquer que la masse salariale soit assez contenu par rapport au football professionnel par exemple.

Il n'apparaît pas de manière explicite y avoir de recommandations managériales dans le papier.

Réponse : des préconisations managériales ont été ajoutées à l'article (voir page 20)

-La partie sur les limites et perspectives peut me semble-t-il être enrichie en précisant que c'est une analyse purement descriptive de données secondaires et qui sont difficilement généralisables et extensibles dans le temps en raison de la nature de la crise.

Réponse : nous remercions le réviseur pour cette remarque nous avons procédé aux modifications concernant la partie limites (voir page 20)

Commentaires mineurs :

-p.6 ligne 1-3 : on a l'impression que les auteurs relient l'introduction en bourse au passage à un nouveau modèle. Or ce sont surtout les droits médias comme évoqué par la suite qui devenus majoritaire ont grandement transformé les modèles économiques. L'introduction en bourse a été relativement marginale et n'est jamais devenu une source de revenu pérenne. Elle a au mieux permis à l'OL de lever des fonds pour faciliter le financement du stade de l'OL.

Réponse : nous remercions le réviseur pour cette remarque. Pour une meilleure lecture de l'article, nous avons fait le choix de supprimer la phrase dédiée à l'introduction en bourse des clubs d'autant que celle-ci a été très marginale en France comme le souligne le réviseur.

-p.6 ligne 14 Je préciserai maximisation de l'utilité (maximisation des victoires sous contrainte budgétaire) (Sloane 1971)

Réponse : Nous avons modifié la phrase pour faire apparaître la mention maximisation des victoires sous contrainte budgétaire (Un tel poids peut s'expliquer par la course aux armements pour les talents dans laquelle les clubs surenchérisent dans une stratégie de maximisation des victoires sous contrainte budgétaire (Sloane, 1971).

-p.6 ligne 16, en général, le terme contraint budgétaire lâche ou molle (plutôt que douce) est employé. (François et al. 2021)

Réponse : La mention contrainte budgétaire lâche a été mentionnée plutôt que douce dans l'article à présent en faisant référence à l'article mentionné (François et al. 2021)

-p.7 ligne 16 Il serait utile de préciser quels sont les « autres produits d'exploitation » ? billetterie-merchandising notamment j'imagine ?

Réponse : Le poste autres produits d'exploitation et le poste autres charges d'exploitation sont utilisés pour retracer « les flux financiers résultant des conventions entre l'association support et la société sportive » comme le mentionne le rapport de la DNACG. La billetterie est attachée au poste des recettes matches et le merchandising au poste Ventes de marchandises.

-p.7 ligne 7 Sur la « sponsor-dépendance », voir Barros et al. (2014) qui évoque l'importance de consolider à moyen terme les revenus sponsoring pour maximiser l'efficacité financière.

Réponse : Nous remercions le réviseur pour cette référence. Une mention des résultats de l'article de Barros t al., 2014 a été faite page 7 de notre article « Barrols et al. (2014) montrent l'importance d'une stratégie basée sur un sponsoring prévisible et stable pour améliorer l'efficacité financière à long terme dans le rugby français. »

-p.7 ligne 18 Je serai plus nuancé sur le fait que le produit ne soit pas suffisamment « télégénique ». Les droits TV ont augmenté nettement ces dernières années et les audiences sur Canal+ sont bonnes, et parfois comparable à des matchs de Ligue 1

Réponse : nous sommes d'accord avec le réviseur sur l'augmentation des droits TV et des audiences sur les dernières années ce qui nous a poussé à effacer cette partie du texte principal de l'article : il n'est pas encore devenu très télégénique au sens de très attractif pour les chaînes de télévision et les téléspectateurs, malgré de réels progrès (Andreff, 2015).

-p.12 ligne 9 Plutôt que « comblées » je dirai réduite

Réponse : nous avons modifié la phrase en utilisant réduites

-p.12 Il serait intéressant d'avoir le détail des données années après années de l'évolution des charges si vous les avez.

Réponse : Le tableau n°2 concernant la répartition des charges a été retravaillée pour faire apparaître le détail années après années (voir page 13)