

# Résultat opérationnel courant : un peu de football pour mieux comprendre !

**L'exemple des clubs de football met en évidence la nécessité de retenir une assiette très large du résultat opérationnel courant, incluant les résultats liés aux transferts de joueurs.**

**L**a recommandation n° 2009-R-03 publiée le 2 juillet 2009 par le Conseil national de la comptabilité (CNC) relative au format des états financiers des entreprises appliquant les normes IFRS fournit deux agrégats : le résultat opérationnel (ou résultat d'exploitation) et le résultat opérationnel courant (ou résultat d'exploitation courant). Le CNC ne fournit pas à proprement parler de définition du résultat opérationnel mais considère, à la lumière de la norme IAS 1, qu'il peut être défini par différence comme l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités abandonnées et de l'impôt. S'agissant du résultat opérationnel courant, le CNC considère qu'il est nécessaire de tenir compte du souhait des entreprises et des analystes de définir un niveau de performance opérationnelle susceptible de permettre une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Les éléments exclus du résultat opérationnel courant, mais figurant néanmoins dans le résultat opérationnel, et généralement qualifiés d'autres produits et charges opérationnels, correspondent à des produits et charges de nature inhabituelle, anormale et peu fréquente.

## 1. Les résultats liés aux transferts de joueurs

A la lumière de telles définitions, il est incontestable que les résultats liés aux transferts de joueurs ont bien leur place au sein du résultat opérationnel courant (ou résultat d'exploitation courant) ; en effet, les résultats liés aux transferts de joueurs sont directement liés à l'activité des clubs professionnels de football qui sont tenus, s'ils veulent préserver leur attrait auprès du public, de faire tourner leurs effectifs. Les résultats correspondants, même s'ils sont très volatils, ont donc par nature un caractère récurrent, et constituent, dès lors, un élément essentiel de la performance des clubs de football. Pour cette raison, les exclure du résultat d'exploitation, comme le suggère la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG), l'organisme qui supervise leurs comptes, n'apparaît pas pertinent. En ce sens, la critique récemment formulée par l'Union des clubs professionnels de football (UCPF), sur le site de la Ligue



**Par Xavier Paper, associé,  
Paper Audit & Conseil**

de football professionnel (LFP), apparaît pleinement justifiée. En effet, début mars 2011, la DNCG a fait différents constats assez négatifs relatifs à la rentabilité des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 ; pour la saison 2009/2010, leur perte nette cumulée atteint un montant record de 130 millions d'euros, leur perte d'exploitation cumulée hors transferts de joueurs atteint 345 millions d'euros et les résultats positifs liés aux transferts de joueurs s'élèvent à 153 millions d'euros. La DNCG se prononce en faveur d'un équilibre du résultat d'exploitation hors transferts d'ici trois ans, et donc d'une économie de 345 millions d'euros. Un tel objectif paraît hors d'atteinte dans la mesure où il supposerait de faire passer la masse salariale des clubs de près de 75% des recettes d'exploitation à 47%. En réalité, l'exigence de la DNCG est d'exclure du résultat d'exploitation des clubs les résultats liés aux transferts de joueurs, alors même que le marché des transferts est habituellement à l'origine d'une source significative de recettes pour les clubs, même si ces dernières sont très volatiles.

## 2. L'exemple de l'Olympique Lyonnais

Le cas de l'Olympique Lyonnais, qui a enregistré, au cours de la saison 2009/2010, une perte nette de 35 millions d'euros et une perte opérationnelle courante de 53 millions d'euros (incluant un profit de 3,3 millions d'euros de transferts de joueurs), est révélateur de la volatilité des résultats liés à la rotation des effectifs ainsi que de leur impact sur la rentabilité opérationnelle des clubs. Lors des deux saisons précédentes, 2008/2009 et 2007/2008, l'Olympique Lyonnais a dégagé des résultats opérationnels courants positifs bien meilleurs, de respectivement 8 millions d'euros et 27 millions d'euros, auxquels ont d'ailleurs largement contribué les résultats liés aux transferts de joueurs, de respectivement 43 millions d'euros et 46 millions d'euros. En définitive, la volatilité de certains résultats, à l'image de ceux liés aux transferts de joueurs, ne constitue par nécessairement un motif pertinent d'exclusion du résultat opérationnel courant. En effet, la rotation des effectifs des clubs professionnels est à la base de leur business model ; il est donc essentiel que la performance opérationnelle courante en prenne acte. ■