

RAPPORT FINANCIER DU
FOOTBALL
PROFESSIONNEL FRANÇAIS



01 | RAPPORT
DNCG

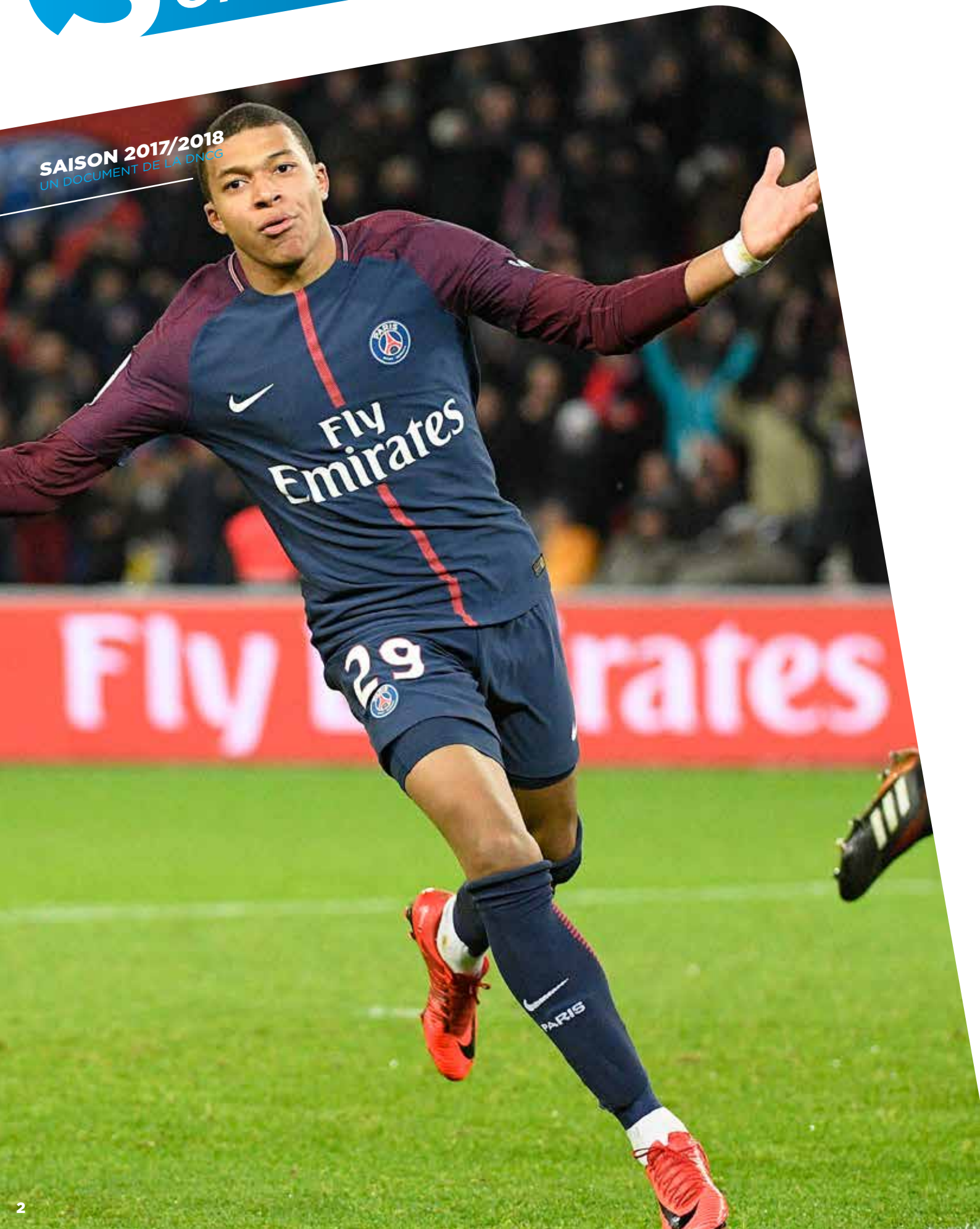
UN DOCUMENT DE LA DNCG



**SAISON
2017/2018**

SOMMAIRE

SAISON 2017/2018
UN DOCUMENT DE LA DNCG



MOT DU PRÉSIDENT	4
.....	
CHIFFRES CLÉS 2017/2018 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 ET LIGUE 2	11
.....	
01 LIGUE 1	14
1.1 LES CHIFFRES CLÉS	16
1.1.1 SYNTHÈSE	16
1.1.2 LES PRODUITS	18
1.1.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION	28
1.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS	34
1.1.5 LES RÉSULTATS	36
1.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS	38
1.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS DES CLUBS	40
1.2 LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	42
1.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS	42
1.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE	44
1.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS	46
1.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE	47
1.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2017/2018	48
.....	
02 LIGUE 2	50
2.1 LES CHIFFRES CLÉS	52
2.1.1 SYNTHÈSE	52
2.1.2 LES PRODUITS	54
2.1.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION	62
2.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS	68
2.1.5 LES RÉSULTATS	70
2.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS	72
2.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS DES CLUBS	73
2.2 LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	74
2.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS	74
2.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE	76
2.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS	78
2.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE	79
2.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2017/2018	80
.....	
03 BENCHMARK EUROPEEN	82
3.1 BENCHMARK EUROPEEN DES PRODUITS D'EXPLOITATION	84
3.2 CORRELATION ENTRE RESULTATS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE	85
3.3 COMPARAISON DES MONTANTS DES TRANSFERTS SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	88

Au terme de la saison 2017/2018, le football professionnel français affiche **une performance économique exceptionnelle, avec un chiffre d'affaires de 2,836 milliards d'euros**, soit en hausse de 31 % par rapport à la saison précédente, et un résultat opérationnel de + 161 M€ contre une perte de 32 M€ lors de la saison précédente.

Cette performance intègre :

- **Un montant record de 929 M€ de plus-values liées aux transferts de joueurs** (contre 302 M€ en 2016/2017) ;
- Une dynamique commerciale des clubs qui se confirme à travers des produits d'exploitation en hausse de 2 %, s'établissant à 1 907 M€ ;
- Une augmentation marquée des coûts qui s'établissent à 2 675 M€, en hausse de 22 %, et qui résultent des investissements importants réalisés par certains clubs lors du dernier mercato.

Compte tenu de la structure de financement du football professionnel français essentiellement composée de dettes financières et de comptes courants d'actionnaires, la performance économique est obérée par :

- Un coût de la dette de 122 M€ (contre 45 M€ en 2016/2017) qui résulte de l'utilisation par certains clubs de modèles de financement innovants faisant intervenir d'importants effets de levier ;
- Une reprise de 178 M€ d'un compte courant d'actionnaire.

En conséquence, le résultat net comptable se dégrade sur la saison, affichant une perte de - 176 M€ (contre - 101 M€ en 2016/2017).

La sensibilité du modèle économique du football français aux transferts de joueurs et à sa structure de financement justifie plus que jamais la poursuite du **renforcement des Fonds Propres des clubs, qui ont progressé de 42 % sur la saison, pour s'établir à 1 478 M€ au 30 juin 2018**. Le ratio de levier consolidé (dettes financières/Fonds Propres) reste stable à 39 %.

Jean-Marc MICKELER
Président de la DNCG



LE RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS S'ÉLÈVE À 929 M€ AU TERME DE LA SAISON 2017/2018

■ La Ligue 1 contribue à hauteur de 840 M€ à la formation de ce résultat, soit l'équivalent de 50 % du chiffre d'affaires hors mutations (contre 15 % en 2016/2017) ;

■ La Ligue 2 contribue quant à elle à hauteur de 88 M€, soit l'équivalent de 41 % du chiffre d'affaires hors mutations (contre 23 % en 2016/2017).

248 mutations ont été enregistrées au cours de la saison, pour un montant brut de 1.522 M€ (contre 602 M€ en 2017), dont 5 opérations de mutation représentent à elles seules 35 % du total, soit 525 M€.

Pour 13 clubs de Ligue 1 et 12 clubs de Ligue 2, le résultat des opérations de mutations représente plus de 25 % de leur chiffre d'affaires hors mutations, illustrant à la fois le caractère assumé du modèle, mais générant également des risques inhérents à celui-ci. Ces clubs ont fait de l'activité de transferts de joueurs une composante déterminante de leur équilibre mais cette stratégie présente un aléa car si son succès repose sur l'efficacité reconnue du système de formation français, il dépend également de la capacité des clubs à détecter des jeunes talents et à profiter de la dynamique acheteuse des autres championnats étrangers.

LA DYNAMIQUE COMMERCIALE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS RESTE BONNE

Les produits hors mutations s'établissent à 1.907 M€ au 30 juin 2018, en croissance de 2 % par rapport à 2016/2017.

Cette croissance résulte pour l'essentiel d'une augmentation de 21 % des autres produits dont les produits issus du merchandising (400 M€, en augmentation de 68 M€). Attirant une gamme de partenaires de plus en plus large, de nombreux clubs ont poursuivi avec succès leurs actions de diversification de leurs revenus.

Après une croissance de 13 % sur la saison 2016/2017, les recettes liées à la billetterie augmentent de 2 % sur la saison, à 209 M€ :

■ La Ligue 1 enregistre une augmentation de 15 % du nombre de spectateurs moyen (23 019) avec une augmentation du nombre d'abonnés de 21 % (12 783).

Le prix moyen des billets est resté stable à 21,7 €. Au total, les recettes matches Ligue 1 augmentent de 15 % sur la saison et s'établissent à 191 M€ ;

■ La Ligue 2 voit quant à elle le nombre de spectateurs moyen diminuer de 6 % (6.810). Le prix moyen par spectateur ayant également baissé de près de 16 %, les recettes matches Ligue 2 diminuent de 21 % et s'établissent à 19 M€.

La performance commerciale des clubs compense largement la diminution de 24 M€ des droits audiovisuels (911 M€ contre 935 M€ en 2016/2017). Cette diminution résulte intégralement des droits relatifs aux compétitions européennes (en baisse de 27,6 M€ sur la saison 2017/2018 et, partiellement compensée par une hausse de 3,5 M€ des droits domestiques), représentatifs des parcours mitigés des 6 clubs concernés sur la saison.

LES CHARGES AUGMENTENT DE 22 % SUR LA SAISON (CONTRE UNE AUGMENTATION DE 6 % AU TERME DE LA SAISON 2016/2017) ET S'ÉTABLISSENT À 2 675 M€ AU 30 JUIN 2018

Cette augmentation marquée des coûts traduit les investissements importants réalisés par certains clubs lors du mercato de l'été 2017. Ces investissements résultent pour l'essentiel de la volonté des clubs ayant des ambitions européennes de renforcer leurs effectifs pour accroître leur compétitivité à court terme ainsi que des ajustements opérés par les clubs jouant le maintien.

Sans qu'il soit possible d'en faire une règle absolue, il est ainsi possible de constater une corrélation entre la masse salariale et la performance sportive. Ainsi, au cours des 6 dernières saisons :

- Les clubs ayant une masse salariale supérieure à 30 M€ se sont systématiquement maintenus ;
- A une exception près¹, aucun club ne s'est qualifié pour une compétition européenne² avec une masse salariale inférieure à 30 M€ ;
- A trois exceptions près³, aucun club ayant une masse salariale inférieure à 70 M€ ne s'est qualifié en UEFA Champions League, et les clubs qualifiés affichaient une masse salariale moyenne de 138 M€.

Sur la saison 2017/2018, quatre clubs affichaient une masse salariale supérieure à 70 M€, pour une moyenne de 176 M€. Huit clubs avaient une masse salariale comprise entre 30 et 70 M€. Huit clubs disposaient d'une masse salariale inférieure à 30 M€.

Ces investissements expliquent :

- La forte progression de la masse salariale chargée (17 % sur la saison contre 5 % la saison précédente), qui s'établit à 1 446 M€ ;
- L'augmentation de 61 % des dotations aux amortissements des indemnités de mutations, qui pèsent pour 378 M€ ;
- L'augmentation de 71 % des honoraires versés aux agents, qui s'élèvent à 91 M€.

■ L'augmentation de près de 80 % de la valeur de l'actif « Joueurs » du football professionnel français, qui représente 1 053 M€ contre 591 M€ en 2016/2017. La valeur économique de cet actif est aujourd'hui estimée à 3,6 Md€ (selon Transfermark).

En conséquence, le résultat d'exploitation se dégrade fortement sur l'exercice, affichant une perte de - 768 M€ contre - 334 M€ au terme de la saison 2016/2017. Cette dégradation de 434 M€ est à comparer à l'augmentation attendue de près de 500 M€ des droits audiovisuels domestiques à compter de la saison 2020/2021.

Néanmoins, et compte tenu du montant record de plus-values sur cessions de joueurs, le football professionnel français affiche au terme de la saison 2017/2018 une performance économique exceptionnelle, avec un bénéfice opérationnel de 161 M€ contre une perte de 32 M€ lors de la saison précédente.

Ce modèle reste plus que jamais tributaire de la capacité des clubs à céder régulièrement des joueurs (seuls trois clubs de Ligue 1 et deux clubs de Ligue 2 affichent un résultat d'exploitation hors mutations positif).

Si rien ne permet aujourd'hui d'affirmer que cette dynamique va ralentir à court terme (à la sortie du mercato hivernal de la saison 2018/2019, les plus-values réalisées dépassent déjà 550 M€), cette dépendance constitue néanmoins le principal facteur de risque économique pour la plupart des clubs professionnels français.

Au terme de la saison 2017/2018, le coût de la dette s'est établi à 122 M€ (contre 45 M€ en 2016/2017). Il traduit l'apparition récente de modèles de financement plus

¹ OGC Nice à l'issue de la saison 2012/2013

² via le classement en championnat

³ Montpellier (2011/2012), Lille (2013/2014) et Nice (2016/2017)

innovants qui font intervenir d'importants effets de levier.

Au final, après prise en compte de l'impôt sur les sociétés (32 M€) et d'une reprise de 178 M€ du compte courant d'un actionnaire (de l'AS Monaco, à la suite d'un retour à meilleure fortune), le résultat net comptable se

dégrade très significativement sur la saison, affichant une perte de - 176 M€ (contre - 101 M€ en 2016/2017). Cependant, 15 clubs de Ligue 1 (contre 13 lors de la saison précédente) et 14 clubs de Ligue 2 affichent des résultats nets bénéficiaires au terme de la saison 2017/2018.





UNE SAISON MARQUÉE PAR LA POURSUITE DU RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES

Au 30 juin 2018, **les Fonds Propres des clubs professionnels (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) s'élèvent à 1 478 M€, en hausse de 42 % :**

- Les Fonds Propres des clubs de Ligue 1 s'élèvent à 1 332 M€, dont 732 M€ au titre des capitaux propres (soit une hausse de 111 %).
- Ceux des clubs de Ligue 2 s'élèvent à 146 M€, dont 89 M€ au titre des capitaux propres (en hausse de 3 %).

Ce renforcement important des Fonds propres n'a cependant pas permis de faire progresser le taux de couverture du passif, qui reste stable à 41 %, du fait d'une augmentation significative de l'endettement. La dette financière consolidée s'élève à 581 M€ au 30 juin 2018, en hausse de 156 M€ par rapport au 30 juin 2017. Le ratio de levier consolidé (dettes financières/Fonds Propres) reste également stable à 39 %. Si l'endettement net⁴ des clubs français s'est

creusé de 41 % sur la saison, à 839 M€, il représente 30 % des recettes totales – un taux inférieur au ratio européen moyen de 34 %⁵.

Cette vision macroéconomique de la structure financière des clubs professionnels ne doit pas masquer les écarts très importants entre les clubs :

- Quatre clubs (OL, OM, PSG, AS Monaco) représentent 81 % de la totalité des Fonds Propres des clubs professionnels ;
- Deux clubs (OL, PSG) forment 85 % de la totalité des capitaux propres des clubs professionnels ;
- Deux clubs (OL, LOSC) portent 87 % de la dette financière consolidée⁶.

Enfin, **la trésorerie des clubs professionnels est restée largement positive sur la saison.** A titre d'illustration, les clubs de Ligue 1 ont généré un flux net de trésorerie positif de 140 M€ sur la saison.

⁴ Comptes courants + Dettes financières - Disponibilités
⁵ Source UEFA

⁶ Etant précisé que l'endettement de l'OL finance l'actif Stade, tandis que l'endettement du LOSC finance ses investissements Joueurs.



UNE GÉOGRAPHIE DE L'ACTIONNARIAT QUI A PEU ÉVOLUÉ SUR LA SAISON

L'attractivité du football français a été encore renforcée cette saison du fait des perspectives liées au futur cycle de droits audiovisuels. Les investisseurs potentiels doivent néanmoins avoir conscience de la forte concentration de la richesse du football professionnel français autour de quelques acteurs.

Quatre clubs (OL, OM, PSG, AS Monaco) **réalisent à nouveau 58 % du chiffre d'affaires de la Ligue 1** et illustrent le lien entre résultats sportifs et masse salariale, puisqu'ils ont terminé aux quatre premières places.

Cette corrélation a pour conséquence le renchérissement moyen du coût de participation pour les clubs qui souhaitent disposer d'un modèle de développement équilibré ainsi que le coût d'entrée pour de nouveaux investisseurs qui souhaiteraient postuler pour une qualification européenne.

Dans ce contexte, la DNCG a été informée de quatre projets de reprise au cours de la saison 2017/2018. Conformément à la mission qui lui a été confiée par le législateur depuis le 1^{er} mars 2017⁷, elle a eu à revoir de façon approfondie

trois de ces projets.

Cette nouvelle faculté d'intervention permet, en amont des prises de participation au capital des clubs, d'analyser la qualité des investisseurs et d'évaluer leur capacité financière au regard de leur projet à moyen-long terme.

L'objectif est de mettre en place un modèle de développement solide pour le club sur la base d'un dialogue constructif entre l'investisseur et la DNCG, dans le respect des conditions applicables à l'ensemble des clubs concurrents.

L'évaluation de la DNCG sur un projet de reprise de club constitue un élément d'appréciation pour les investisseurs afin qu'ils puissent anticiper les attentes que pourra avoir la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels en termes de financement pour le club.

Au terme de la saison 2017/2018, seul un projet parmi les quatre dont la DNCG a été informée a été concrétisé et a conduit à la vente des Girondins de Bordeaux par M6 à des fonds d'investissements.

⁷ Loi du 1^{er} mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs.

UNE DNCG QUI JOUE PLEINEMENT SON RÔLE DANS LE RENFORCEMENT ÉCONOMIQUE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

Associée à celle des dirigeants, des administrateurs ou encore des commissaires aux comptes des clubs, la mission de la DNCG est de participer au renforcement économique du football professionnel français et à la protection des compétitions.

L'objectif premier de sa mission est de s'assurer qu'un club qui démarre une saison sportive aura les moyens financiers suffisants pour la terminer et participer ainsi à un championnat régulier, en toute équité avec les autres clubs. Le contrôle budgétaire effectué par la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels a ainsi conduit, au cours de la saison 2017/2018 :

- A prononcer une interdiction de recrutement assortie d'une rétrogradation à titre conservatoire à l'encontre d'un club de Ligue 1 ;
- A encadrer la masse salariale de 8 clubs de Ligue 2 ;
- A prononcer une interdiction de recrutement assortie d'une rétrogradation à titre conservatoire à l'encontre d'un club de Ligue 2 ;
- A prononcer une mesure de rétrogradation en National à l'encontre d'un club de Ligue 2.

Parallèlement au rôle joué par la DNCG et évoqué précédemment dans le cadre des projets de reprise des clubs, la loi du 1er mars 2017 lui a également confié le contrôle financier de l'activité des agents sportifs. Les flux financiers

générés par l'activité des agents, ont représenté en 2017/2018 un montant de commissions, versé par les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2, de plus de 91M€.

La DNCG a ainsi procédé à l'examen des comptes de six agents sportifs sélectionnés par échantillonnage, et a analysé les opérations pour lesquelles ils sont intervenus. Les contrôles effectués ont conduit à classer trois dossiers sans observations, et à transmettre trois autres dossiers à la Commission Fédérale des Agents Sportifs qui aura la responsabilité de déterminer les suites et éventuellement sanctions à donner.

Si l'engouement suscité par le football professionnel français lui confère un statut particulier, sa dimension financière est parfois source de critiques qui occultent alors un ensemble de réalités positives : créateur d'emplois (35 000 au sein de la filière⁸), contribuable important (près d'un milliard d'euros d'impôts et taxes générés) et générateur de lien social, le football professionnel assume une responsabilité sociale d'entreprise indéniable.

A travers l'ensemble de ses missions - tant d'accompagnement que de contrôle - la DNCG entend contribuer à cette responsabilité sociale et continuera à accompagner la mutation du football professionnel français.

⁸ Clubs, fournisseurs directs, industriels et médias - Source Première Ligue / UCPF / EY

CHIFFRES CLÉS 2017/2018 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 ET LIGUE 2

DONNÉES EN MILLIONS D'EUROS	2016/2017	2017/2018	VARIATION
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 863	1 907	+ 2,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 334	- 768	- 130 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	302	929	+ 207 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 32	161	
RÉSULTAT NET	- 101	- 176	- 74 %
CAPITAUX PROPRES	432	821	+ 90 %
COMPTES COURANTS ACTIONNAIRES	610	658	+ 8 %
TRÉSORERIE NETTE ENDETTEMENT	13	- 180	
CHIFFRES CLÉS 2017/2018 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 UNIQUEMENT			
CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB	82	85	+ 3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES MÉDIAN	42	45	+ 7 %
COEFFICIENT D'EXPLOITATION*	66 %	75 %	

* Masse salariale chargée / Produits d'exploitation

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ LIGUE 1/LIGUE 2

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Droits audiovisuels	935 068	910 949	- 3 %
Sponsors publicité	389 808	386 886	- 1 %
Recettes matches	205 890	209 298	+ 2 %
Autres produits (dont merchandising)	332 407	400 194	+ 21 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 863 173	1 907 327	+ 2 %
Rémunération du personnel	950 835	1 114 835	+ 17 %
Charges sociales	289 188	331 533	+ 15 %
Dotations aux amort. des Indem. de mutations	235 221	377 916	+ 61 %
Honoraires d'agents	53 305	91 323	+ 71 %
Autres charges	668 201	759 352	+ 13 %
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	2 196 749	2 674 959	+ 22 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 333 576	- 767 632	- 130 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	301 752	928 667	+ 207 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 31 824	161 035	
Résultat financier	- 44 923	- 122 126	- 172 %
Résultat exceptionnel : autres	- 4 832	- 4 576	+ 5 %
Impôt société	- 11 606	- 32 174	- 177 %
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	- 8 111	- 178 476	- 2 100 %
RÉSULTAT NET	- 101 296	- 176 317	- 74 %

BILAN CUMULÉ **LIGUE 1/LIGUE 2**

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	590 755	1 052 998	+ 78 %
Autres immobilisations	801 531	804 509	+ 0 %
Créances sur mutations de joueurs	247 744	802 186	+ 224 %
Autre actif circulant	538 112	554 973	+ 3 %
Disponibilités et V.M.P.	437 658	400 499	- 8 %
TOTAL ACTIF	2 615 800	3 615 165	+ 38 %
Capitaux propres	431 660	820 721	+ 90 %
Comptes courants d'actionnaires	609 767	657 979	+ 8 %
Provisions risques et charges	70 554	61 074	- 13 %
Dettes financières	424 835	580 756	+ 37 %
Dettes sur mutations de joueurs	261 420	492 996	+ 89 %
Autres dettes	817 564	1 001 639	+ 23 %
TOTAL PASSIF	2 615 800	3 615 165	+ 38 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 101 296	- 176 317	- 74 %

01

RAPPORT LIGUE 1

SAISON 2017/2018
UN DOCUMENT DE LA DNCS





1	LES CHIFFRES CLÉS	16
2	LE LIEN ENTRE LES RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	42

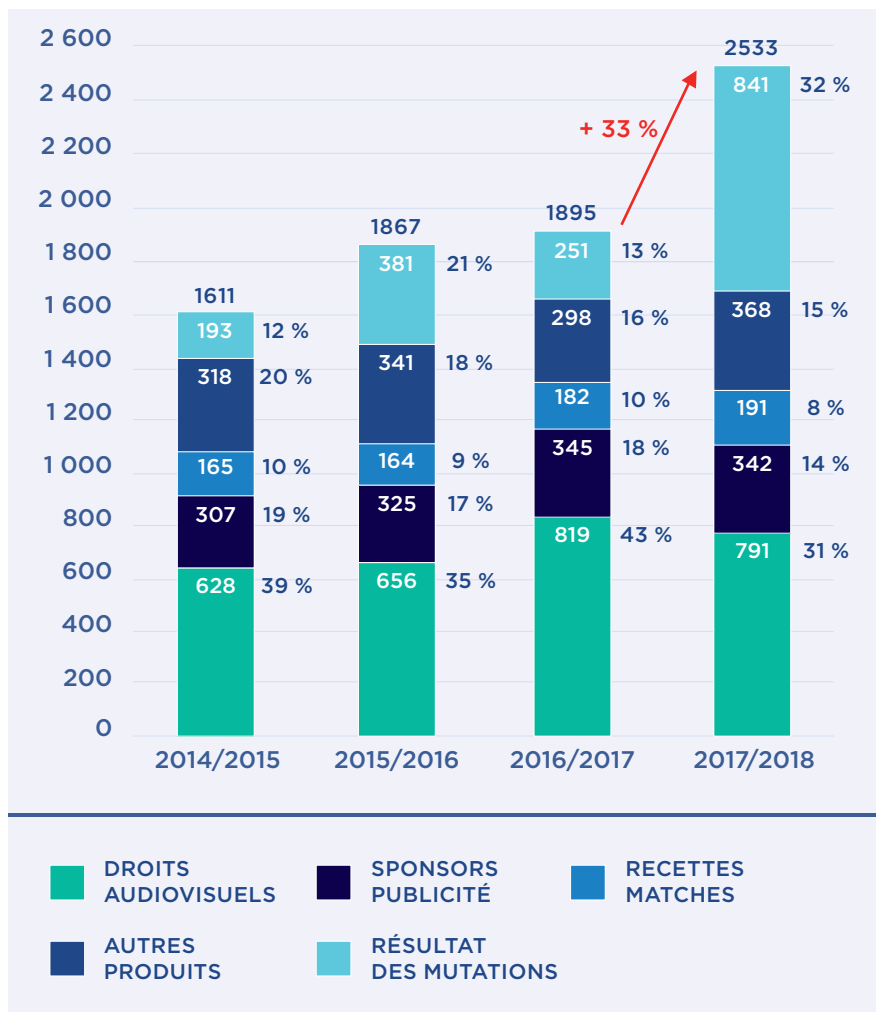
1.1.1 SYNTHÈSE LIGUE 1

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Droits audiovisuels	819 124	791 271	- 3 %
Sponsors publicité	344 857	342 114	- 1 %
Recettes matches	181 654	190 621	+ 5 %
Autres produits (dont merchandising)	297 696	368 232	+ 24 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 643 331	1 692 238	+ 3 %
Rémunération du personnel	838 818	984 849	+ 17 %
Charges sociales	241 778	277 471	+ 15 %
Dotation aux amort. des Indem. de mutations	231 853	367 834	+ 59 %
Honoraires d'agents	48 369	83 229	+ 72 %
Autres charges	558 392	644 457	+ 15 %
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	1 919 210	2 357 840	+ 23 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 275 879	- 665 602	- 141 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	251 350	840 356	+ 234 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 24 529	174 754	
Résultat financier	- 44 084	- 121 239	- 175 %
Résultat exceptionnel : autres	- 6 010	- 4 608	+ 23 %
Impôt société	- 10 075	- 29 166	- 189 %
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	- 8 679	- 178 477	- 1 956 %
RÉSULTAT NET	- 93 377	- 158 736	- 70 %

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	586 563	1 034 949	+ 77 %
Autres immobilisations	670 935	666 867	- 1 %
Créances sur mutations de joueurs	231 054	763 083	+ 230 %
Autre actif circulant	489 064	493 839	+ 1 %
Disponibilités et V.M.P.	386 764	352 465	- 9 %
TOTAL ACTIF	2 364 380	3 311 203	+ 40 %
Capitaux propres	345 969	732 110	+ 111 %
Comptes courants d'actionnaires	573 024	600 156	+ 5 %
Provisions risques et charges	62 093	50 036	- 19 %
Dettes financières	386 510	543 572	+ 41 %
Dettes sur mutations de joueurs	260 998	482 652	+ 85 %
Autres dettes	735 786	902 677	+ 23 %
TOTAL PASSIF	2 364 380	3 311 203	+ 40 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 93 377	- 158 736	- 70 %

1.1.2 LES PRODUITS



EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX (DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS)

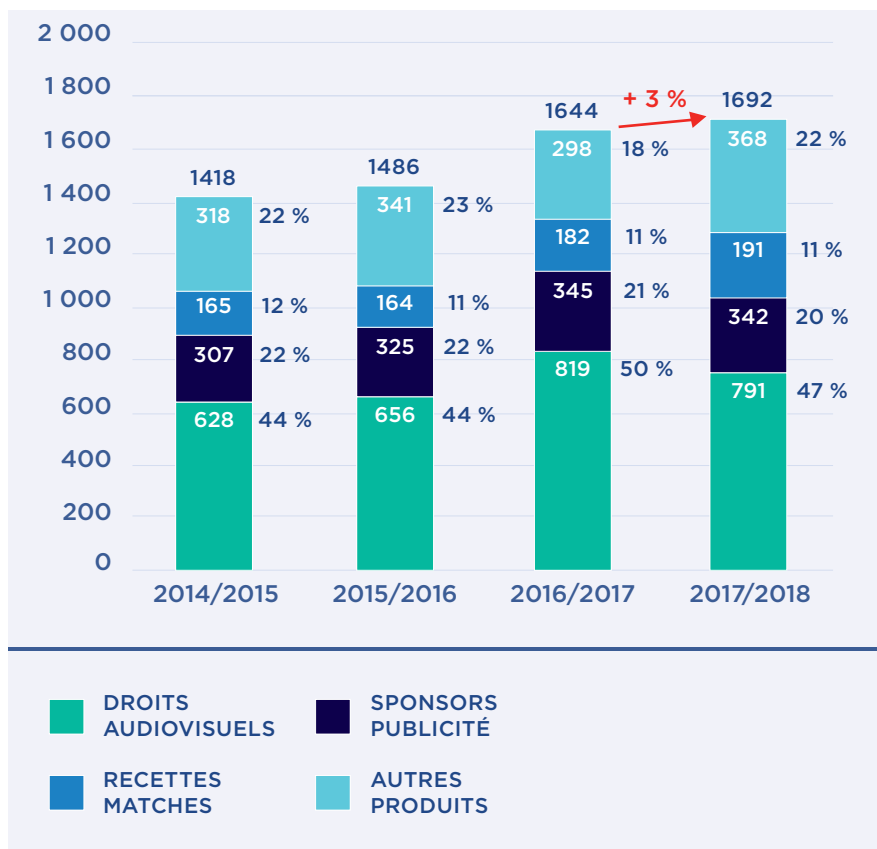
en millions d'euros et en pourcentage du total

■ Les produits totaux incluant le résultat des opérations de mutations s'élèvent à 2.533 Md€ en Ligue 1 en 2017/2018.

■ Au total, les produits totaux sont en forte augmentation (+ 638 M€ par rapport à la saison 2016/2017).

■ Cette hausse est principalement due à l'augmentation sensible du résultat des opérations de mutations (+ 590 M€) par rapport à la saison 2016/2017, et dans une moindre mesure aux autres produits (+ 70 M€).





EVOLUTION DES PRODUITS D'EXPLOITATION

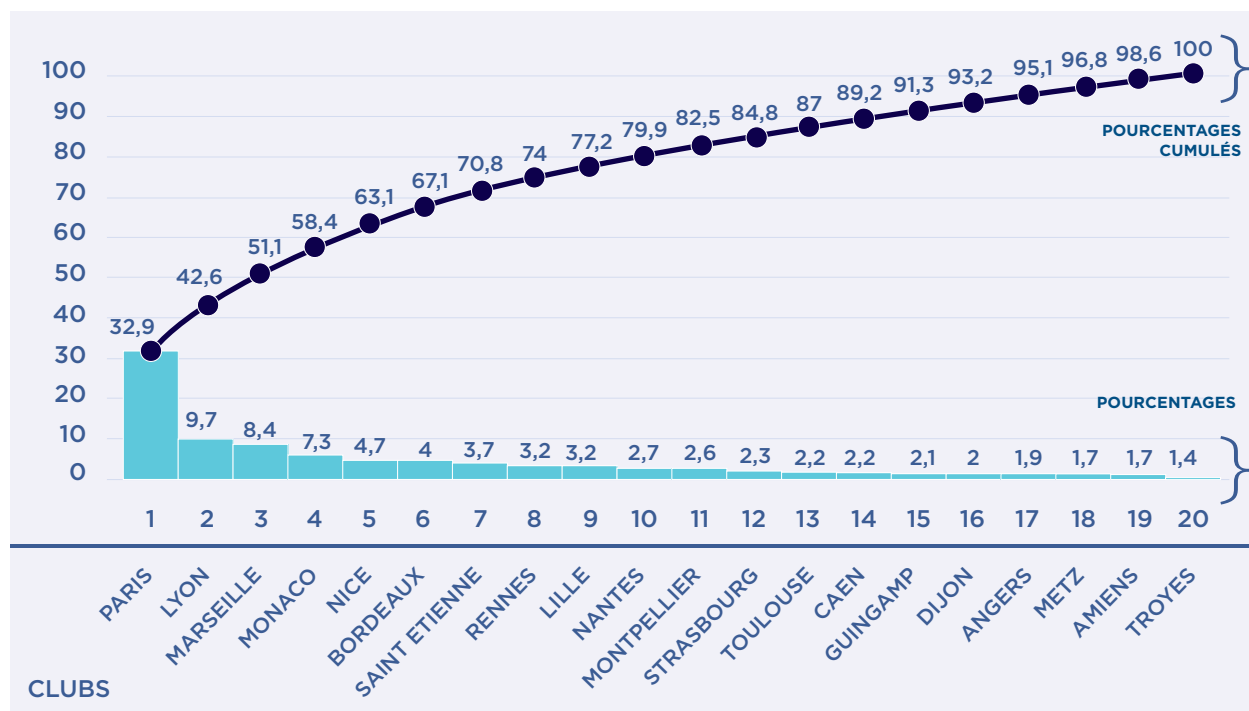
.....
en millions d'euros et en pourcentage du total

- Les produits d'exploitation s'élèvent à 1.692 Md€ en Ligue 1 pour 2017/2018.
- Au global, les produits d'exploitation sont en légère augmentation (+ 48 M€ par rapport à 2016/2017).
- Seule la catégorie autres produits a significativement augmenté par rapport à 2016/2017 (+ 70 M€), les autres types de recettes étant légèrement en retrait ou stables (+ 9 M€ pour les recettes matches).
- Les droits audiovisuels et les produits de sponsoring publicité sont les deux postes en retrait par rapport à 2016/2017.



RÉPARTITION DES PRODUITS D'EXPLOITATION

en pourcentage du total



Comme en 2016/2017, la courbe montre ici une forte concentration des produits sur un petit nombre de clubs :

■ Les 3 clubs ayant les produits d'exploitation les plus élevés (Paris, Lyon et Marseille) totalisent la moitié des produits d'exploitation de la Ligue 1. Cette proportion serait de 15 % si toutes les équipes de Ligue 1 avaient les mêmes produits d'exploitation.

■ Le PSG génère à lui seul près d'un tiers des revenus de la Ligue 1, soit autant que le total des revenus pour les 14 clubs avec les revenus les plus faibles.

1.1.2.1 LES DROITS AUDIOVISUELS

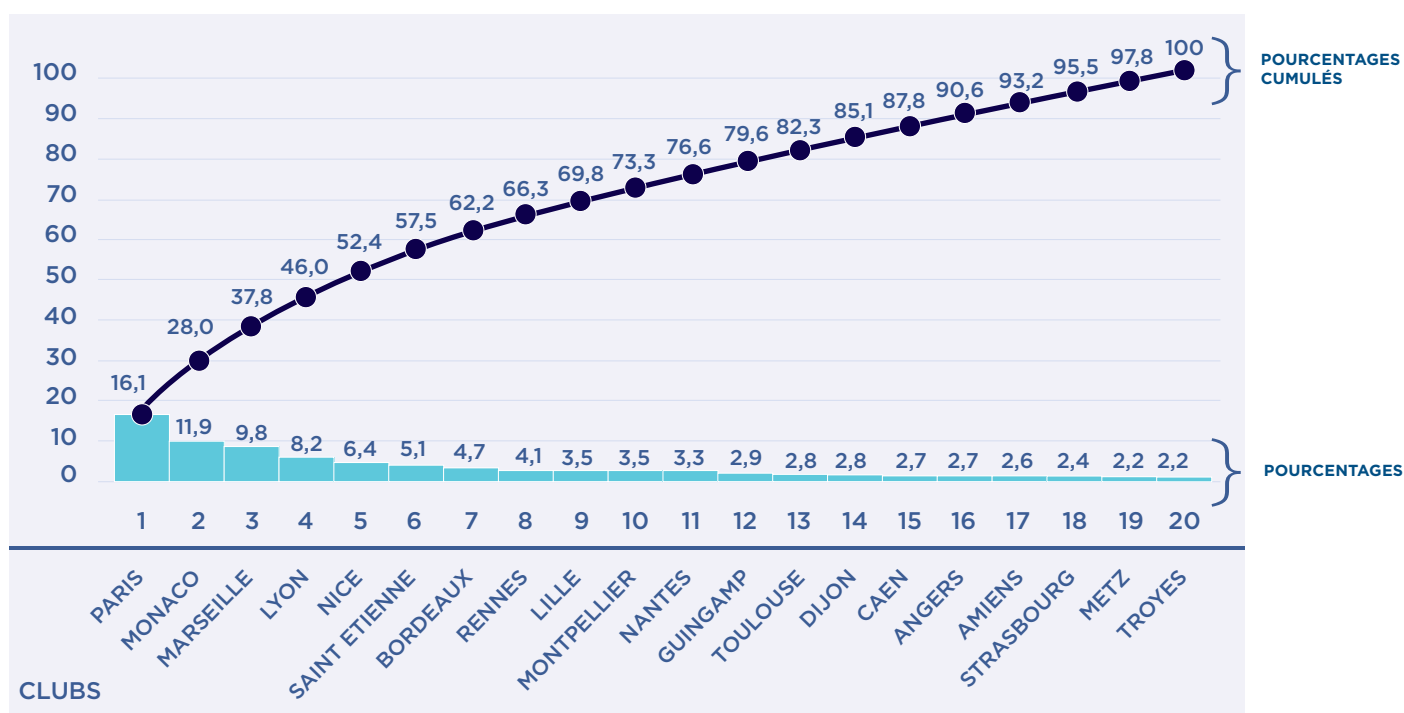
LES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

La concentration des produits d'exploitation des clubs de Ligue 1 est limitée par la distribution des droits audiovisuels du championnat qui repose sur un système de répartition relativement égalitaire dans la mesure où toutes les équipes de Ligue 1 sont assurées de recevoir une prime de solidarité des droits du championnat d'environ 8 M€ et

des droits liés à la licence club d'environ 5,3 M€. Toutefois, deux facteurs font varier les revenus audiovisuels des clubs en championnat : d'une part les primes liées aux résultats sportifs qui peuvent atteindre 23 M€ (PSG) et d'autre part la prime de notoriété qui peut atteindre 23 M€ (PSG), 20 M€ (Marseille) ou 17 M€ (Lyon).

RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

en pourcentage du total



La courbe bleue montre la répartition suivante des droits audiovisuels du championnat :

■ Les 3 premiers clubs représentent 37,8 % des droits audiovisuels du championnat de Ligue 1,

■ Les 5 premiers clubs représentent un peu plus de la moitié des droits,

■ Le PSG cumule le maximum des primes de notoriété et de résultats sportifs,

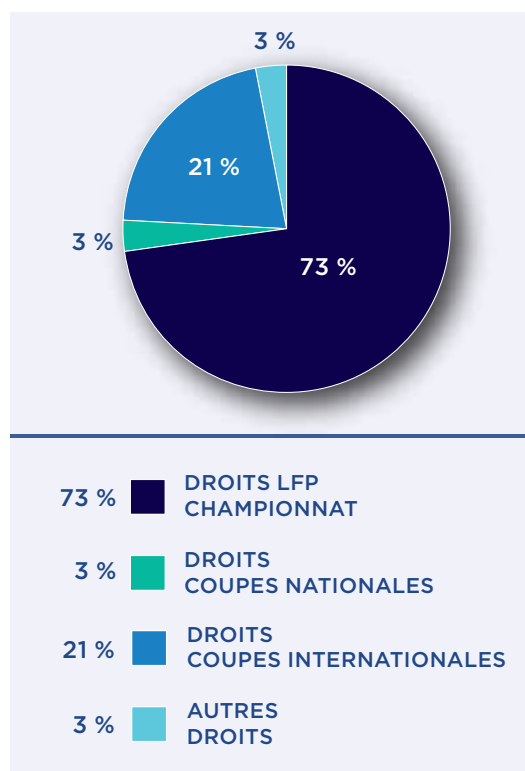


LES DROITS AUDIOVISUELS POUR LES CLUBS AYANT PARTICIPÉ À UNE COMPÉTITION EUROPÉENNE

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	DROITS AUDIOVISUELS EUROPÉENS	DROITS AUDIOVISUELS LIGUE 1	AUTRES DROITS AUDIOVISUELS	TOTAL DROITS AUDIOVISUELS	PARTS COUPES D'EUROPE
PSG	1/8 Champions League	64,0 M€	56,7 M€	7,2 M€	127,9 M€	50 %
AS MONACO	Phases de poules Champions League	46,5 M€	44,4 M€	2,9 M€	93,8 M€	49,6 %
OM	Finale Europa League	23,1 M€	51,7 M€	2,7 M€	77,5 M€	29,8 %
OL	1/8 Europa League	13,9 M€	48,7 M€	2,6 M€	65,2 M€	21,3 %
OGC NICE	1/16 Europa League (Via PO UCL)	19,9 M€	29,7 M€	0,8 M€	50,4 M€	39,5 %
FCGB	Tour Préliminaire Europa League	0,2 M€	34,9 M€	2,3 M€	37,4 M€	06 %
TOTAL		167,6 M€	266,1 M€	18,5 M€	452,2 M€	37,1 %

Les droits audiovisuels des Coupes d'Europe représentent 37 % du total des droits audiovisuels. Cette part importante s'explique par les droits audiovisuels

UEFA très élevés touchés par le PSG et Monaco en Champions League ainsi que Marseille, Lyon et Nice en Europa League.



RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS PAR COMPÉTITION

.....
 en pourcentage du total

■ Pour les clubs concernés, les droits relatifs aux compétitions européennes représentent 168 M€ (contre 195 M€ la saison dernière, du fait de l'élimination de l'AS Monaco en phase de poule de la Ligue des Champions et de la non-participation de l'OGC Nice à la phase de poule de la Ligue des Champions).

■ La part européenne des droits audiovisuels est plus importante pour les clubs en Champions League que pour les clubs en Europa League : environ 50 % pour le PSG et Monaco contre 30 % pour Marseille qui a pourtant atteint la finale d'Europa League.

1.1.2.2 LES RECETTES MATCHES

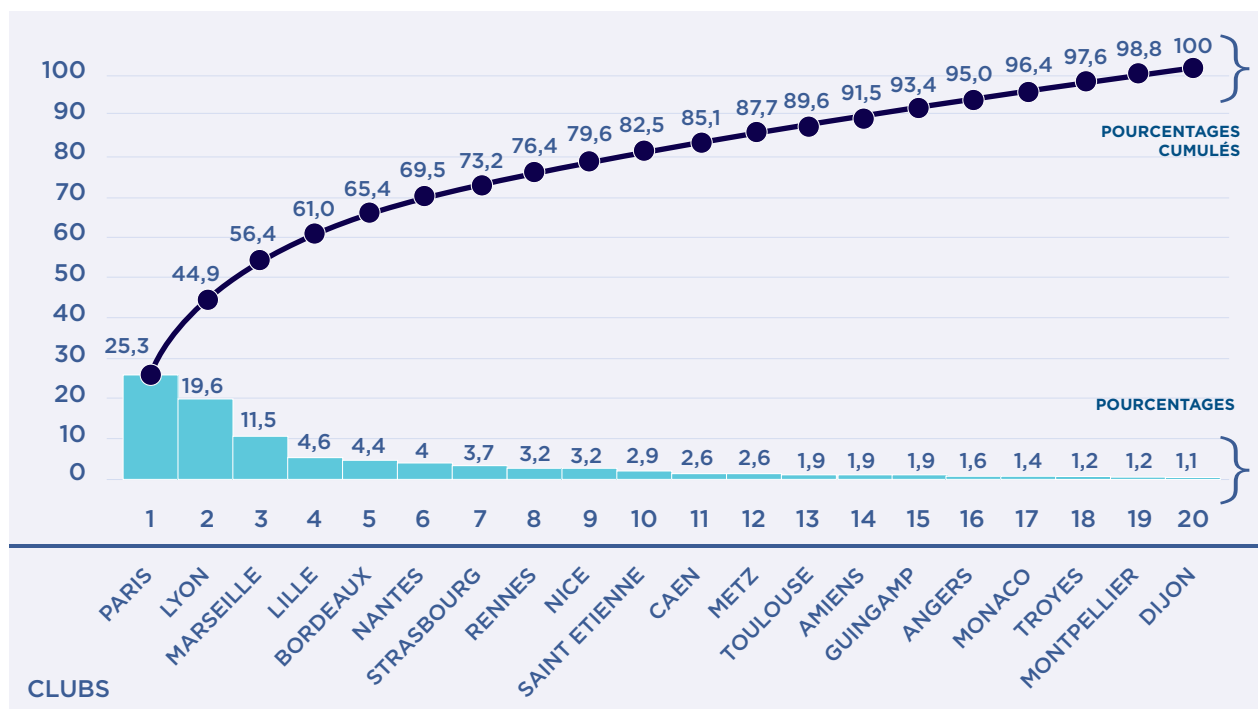
LES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

■ Comme lors des saisons précédentes, les recettes matches en Ligue 1 sont beaucoup plus concentrées que les droits audiovisuels du championnat. Lyon et Paris représentent à eux seuls 44,9 % des recettes matches de la Ligue 1 grâce à leur taux de remplissage très élevé et au prix de leurs billets.

■ En 2017/2018, le PSG repasse devant Lyon (1er en 2016/2017) et devient le premier club en recettes billetterie. Elles représentent 25,3 % du total des recettes matches des clubs de Ligue 1 contre 19,6 % pour Lyon.

RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

en pourcentage du total



RECETTES MATCHES : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Moyenne par match			
CATÉGORIE DE SPECTATEURS (NOMBRE)			
Abonnés	10 526	12 783	+ 21 %
Payants au match	6 902	7 728	+ 12 %
Non payants	2 608	2 509	- 4 %
TOTAL SPECTATEURS	20 036	23 019	+ 15 %
RECETTES TOTALES M€			
	165,3	190,6	+ 15 %
Prix moyen à l'abonnement	23,97 €	23,57 €	- 2 %
Prix moyen spectateurs au match uniquement	26,46 €	25,77 €	- 3 %
Prix moyen spectateurs payants	24,96 €	23,57 €	- 2 %
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	21,71 €	21,74 €	+ 0 %

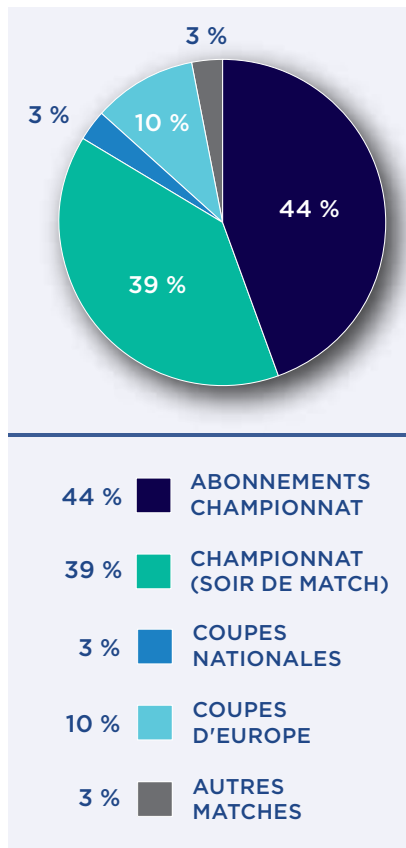
Les recettes totales sont en augmentation de 15 %. Cette hausse est due à une augmentation de la fréquentation des stades :

■ Au global, le prix moyen des billets est resté stable par rapport à 2016/2017 (+ 0,03 €).

■ Le nombre moyen de spectateurs a augmenté de 15 % par rapport à 2016/2017. Cette hausse est principalement due à une nette augmentation du nombre d'abonnés (+ 21 %) et dans une moindre mesure au nombre de spectateurs payant au match (+ 12 %).

RECETTES MATCHES : ANALYSE DES CLUBS AYANT PARTICIPÉ À UNE COMPÉTITION EUROPÉENNE

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	RECETTES MATCHES EN COUPE D'EUROPE	TOTAL DES RECETTES MATCHES BRUTES	PARTS DES COUPES D'EUROPE DANS LA BILLETTERIE
PSG	1/8 Champions League	8,5 M€	48,4 M€	17,6 %
OL	1/8 Europa League	4,0 M€	37,3 M€	10,7 %
OM	Finale Europa League	4,7 M€	21,9 M€	21,5 %
FCGB	Tour Préliminaire Europa League	0,1 M€	8,4 M€	1,2 %
OGC NICE	1/16 Europa League	1,4 M€	6,1 M€	22,9 %
AS MONACO	Phases de poules Champions League	0,4 M€	2,7 M€	14,8 %
TOTAL		19,1 M€	124,8 M€	15,3 %



RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES PAR COMPÉTITION

en pourcentage du total

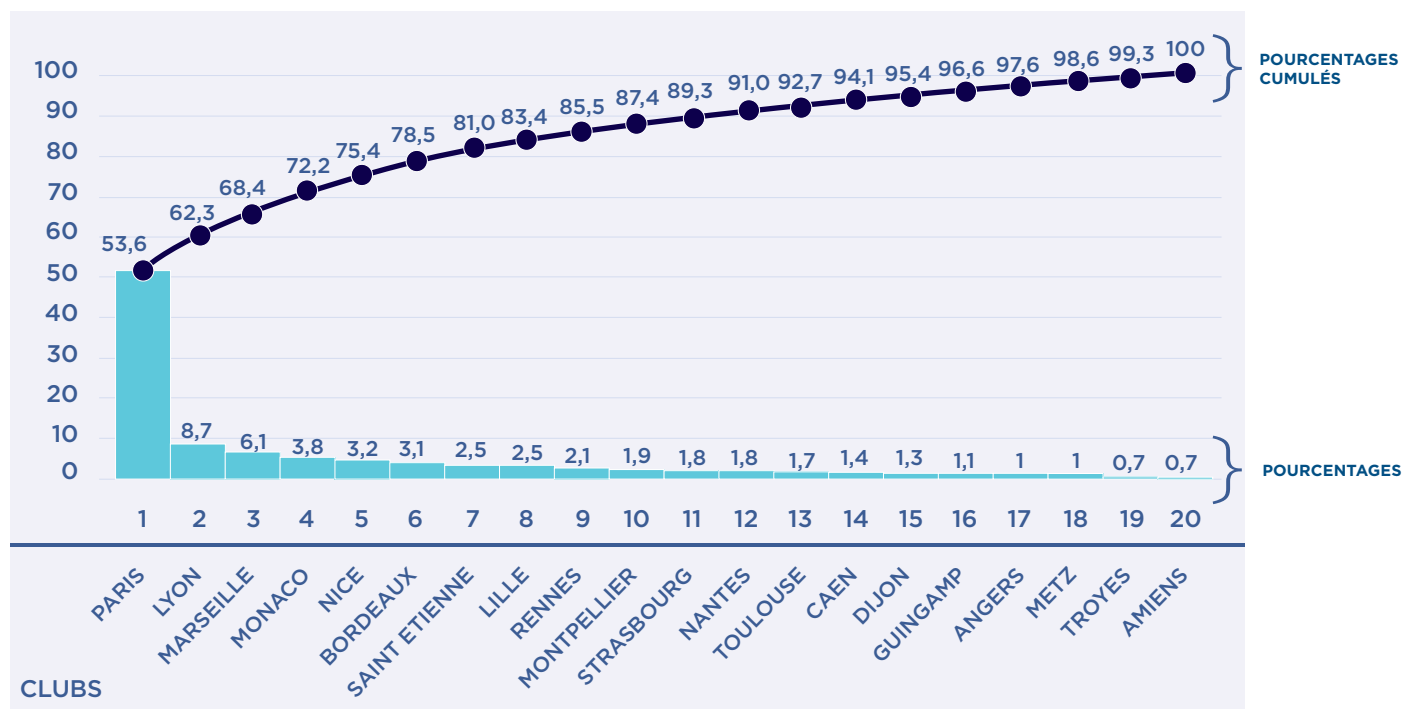
- Les recettes matches en championnat représentent la majeure partie des recettes matches des clubs (83 %).
- Comme lors de la saison 2016/2017, les recettes matches générées par les abonnés sont supérieures aux recettes matches générées par les spectateurs payants au match.
- Les recettes matches en Coupes d'Europe représentent 10 % des recettes matches perçues par l'ensemble des clubs de Ligue 1. Ce chiffre global masque le poids important des recettes matches de Coupes d'Europe dans les recettes matches des clubs qualifiés en Coupes d'Europe.
- Au global, les recettes matches en Coupes d'Europe représentent 15 % des recettes matches totales des clubs européens (contre 25 % la saison dernière).



1.1.2.3 SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

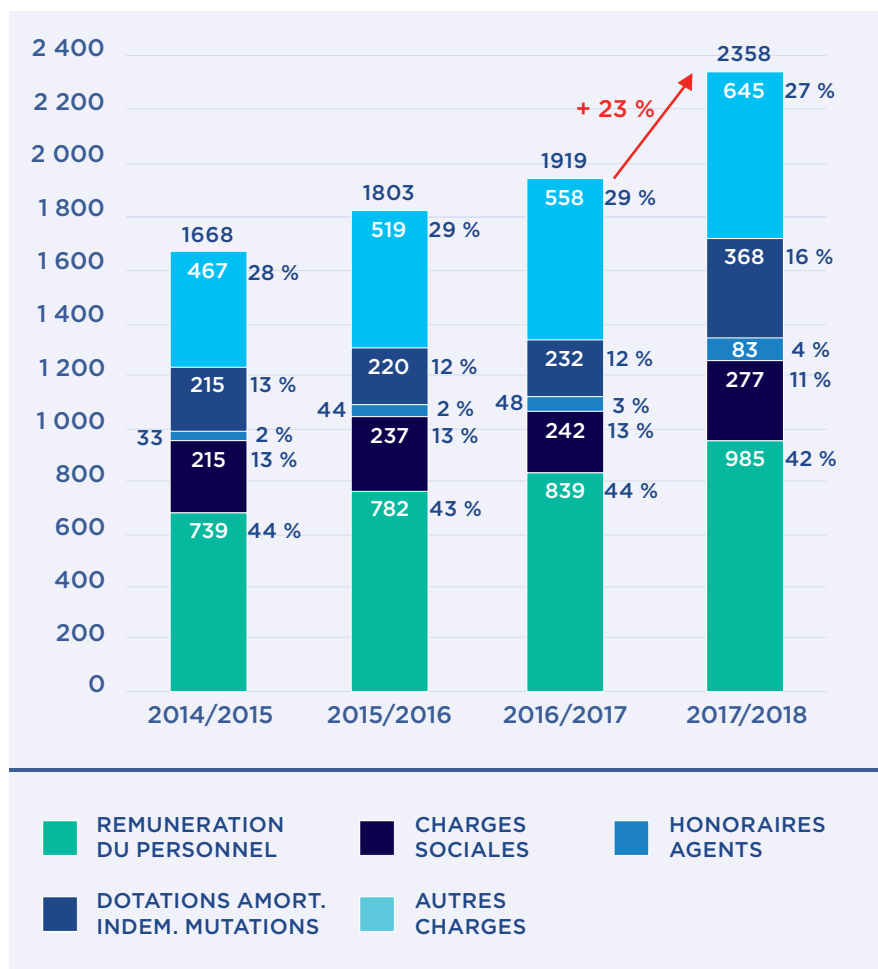
RÉPARTITION DES RECETTES SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

en pourcentage du total



■ La courbe bleue montre une concentration très forte de ces revenus. Cette concentration s'explique par le PSG qui représente à lui seul un peu plus de 50 % du total des produits du sponsoring, merchandising ou des subventions.

1.1.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION



EVOLUTION DES CHARGES D'EXPLOITATION

.....

en millions d'euros

■ Les charges d'exploitation s'élèvent à 2,358 Md€ en Ligue 1, soit 665 M€ de plus que les produits d'exploitation.

■ Les charges d'exploitation ont fortement augmenté par rapport à la saison 2016/2017 (+ 439 M€).

Cette hausse s'explique par l'augmentation de l'ensemble des postes de dépense :

- Rémunérations du personnel 17 %,
- Charges sociales 15 %,
- Honoraires des agents 72 %,
- Dotations aux amort. des indem. de mutations 59 %,
- et Autres charges 15 %.

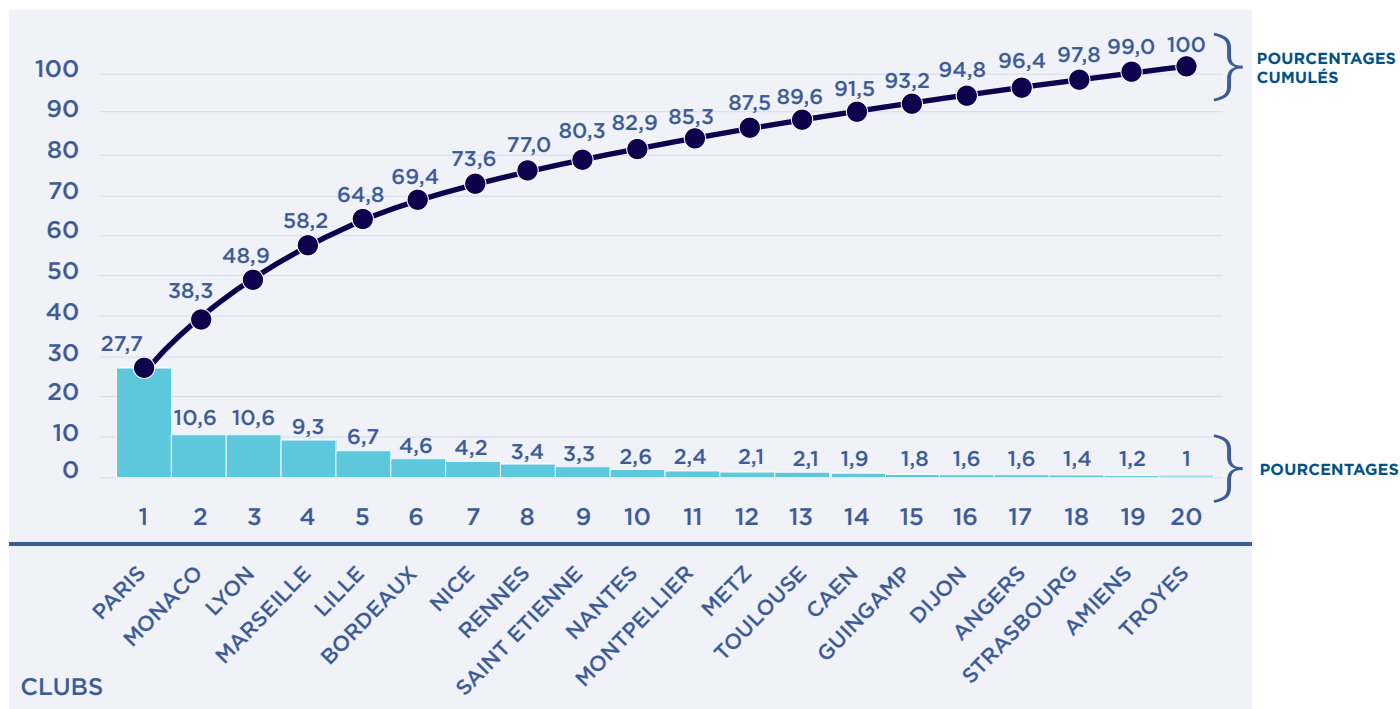


■ Tout comme les produits, les charges sont fortement concentrées en Ligue 1 : 6 clubs représentent à eux seuls plus des deux tiers du total des charges d'exploitation de la Ligue 1.

■ La part du PSG dans le total des charges d'exploitation est plus faible que la part du PSG dans le total des produits d'exploitation (28 % contre 32 % environ).

RÉPARTITION DES CHARGES D'EXPLOITATION

en pourcentage du total



1.1.3.1 LA MASSE SALARIALE TOTALE

■ La masse salariale chargée est le principal poste de dépense des clubs de Ligue 1 (53 % des charges d'exploitation).

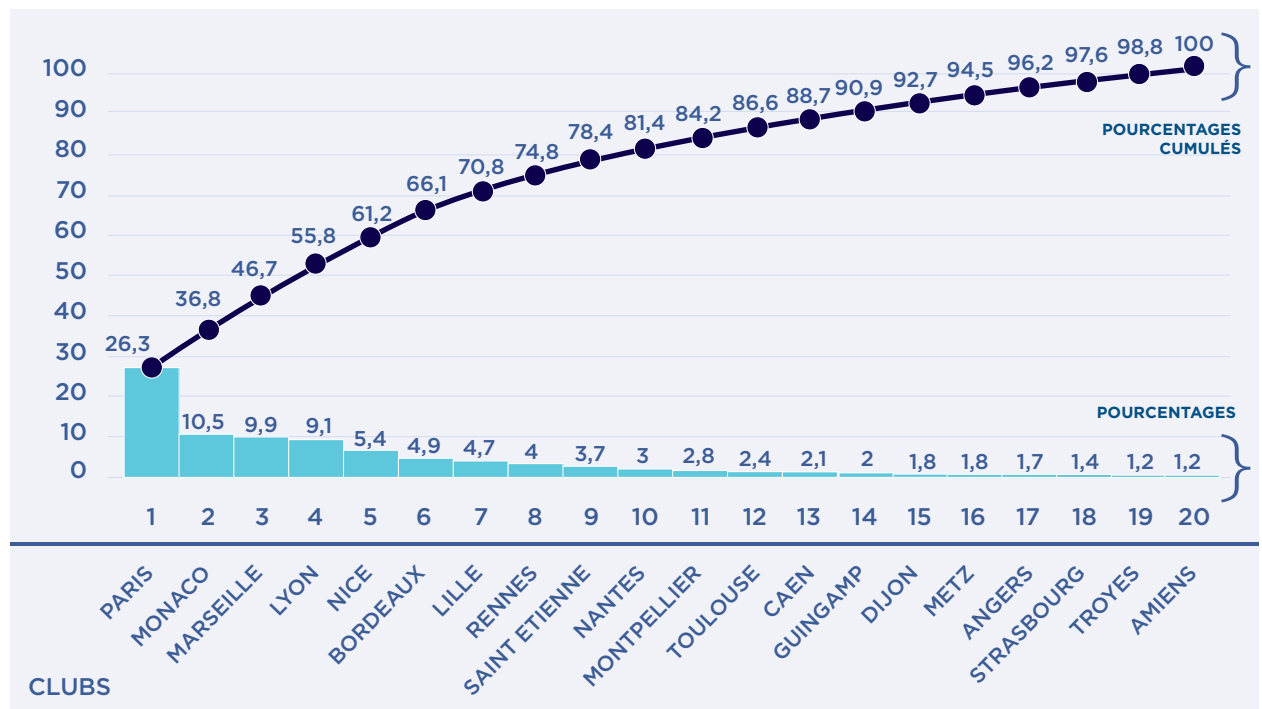
■ Les rémunérations chargées sont très variables d'un club à l'autre. Le PSG représente ainsi plus d'un quart de la rémunération chargée de Ligue 1, soit

autant que les 13 clubs avec les plus faibles masses salariales.

■ Monaco est maintenant le deuxième club de Ligue 1 en matière de rémunération et passe devant Marseille (10,5 % contre 9,9 % de la rémunération chargée).

RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE (INCLUANT LES CHARGES SOCIALES SALARIALES ET PATRONALES)

en pourcentage du total



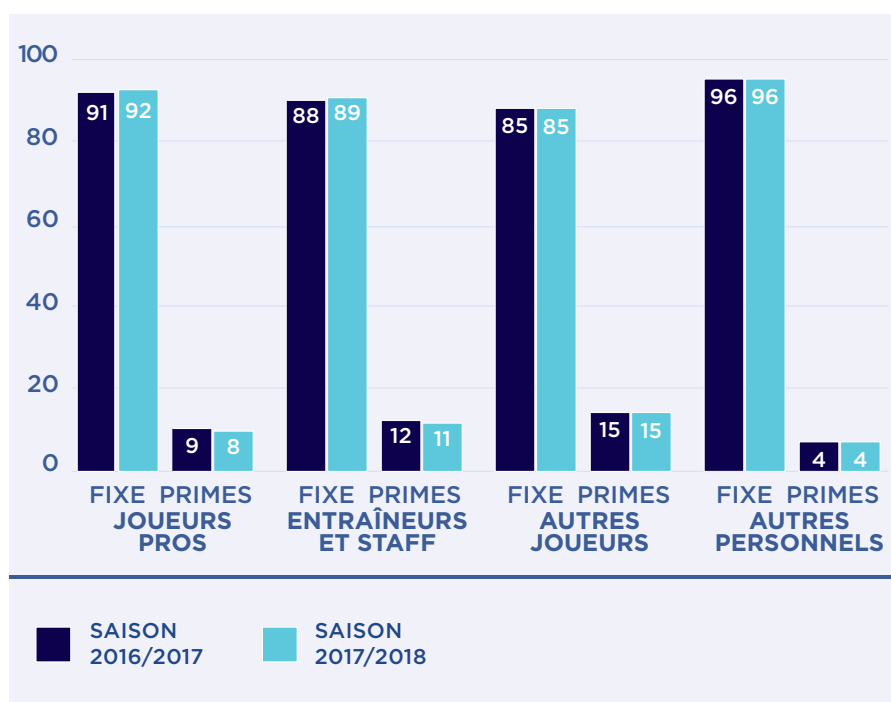
1.1.3.2 L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE (SALAIRE BRUTS NON CHARGÉS)

DÉTAIL DES RÉMUNÉRATIONS PAR CATÉGORIE DE PERSONNELS (EN MILLIONS D'EUROS)

	2016/2017	2017/2018	VARIATION
JOUEURS PROFESSIONNELS	622,3	715	+ 15 %
Salaire de base	568,5	660,4	+ 16 %
Primes variables	53,8	54,6	+ 2 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PROFESSIONNELS	84,7	94,6	+ 12 %
Salaire de base	74,7	84,2	+ 13 %
Primes variables	10	10,4	+ 4 %
AUTRES JOUEURS	26,9	27,3	+ 1 %
Salaire de base	22,9	23,2	+ 1 %
Primes	4	4,1	+ 3 %
AUTRES PERSONNELS	96,5	138,7	+ 44 %
Salaire de base	92,5	133,5	+ 44 %
Primes	4	5,2	+ 30 %

Est considérée comme rémunération variable la partie du salaire perçue suite à la réalisation d'objectifs fixés autamment individuellement que collectivement. Ces primes peuvent découler des résultats sportifs (qualification en Coupe d'Europe, maintien, classement final, parcours en Coupe, ...) ainsi que de la présence des joueurs dans les effectifs (présence effective sur la feuille de match, nombre de titularisations, de matches disputés, ...).

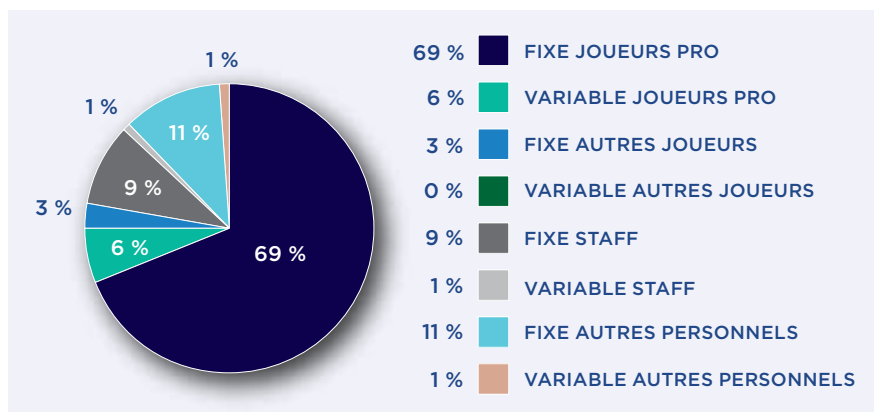
- Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations et ce pour toutes les catégories de salariés.
- La catégorie des autres personnels est celle qui a vu sa masse salariale progresser le plus fortement sur 2017/2018.



RÉMUNÉRATION FIXES ET VARIABLES

.....
 en pourcentage du total et
 par catégorie de salariés

- La part variable des salaires est stable pour les joueurs professionnels, staff et l'ensemble des autres joueurs et autres personnels.



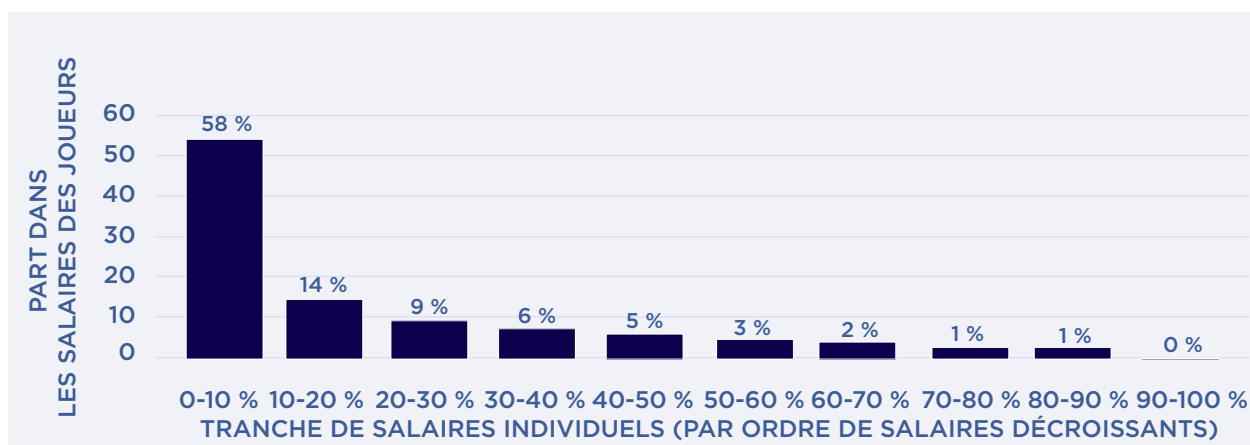
RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE

.....
en pourcentage du total

■ Les joueurs professionnels représentent 75 % de la rémunération chargée des clubs de Ligue 1, soit 715 M€ contre 622 M€ en 2016/2017.

CONCENTRATION DE LA MASSE SALARIALE BRUTE

POUCENTAGE CUMULÉ DES SALAIRES DE JOUEURS PAR DÉCILE



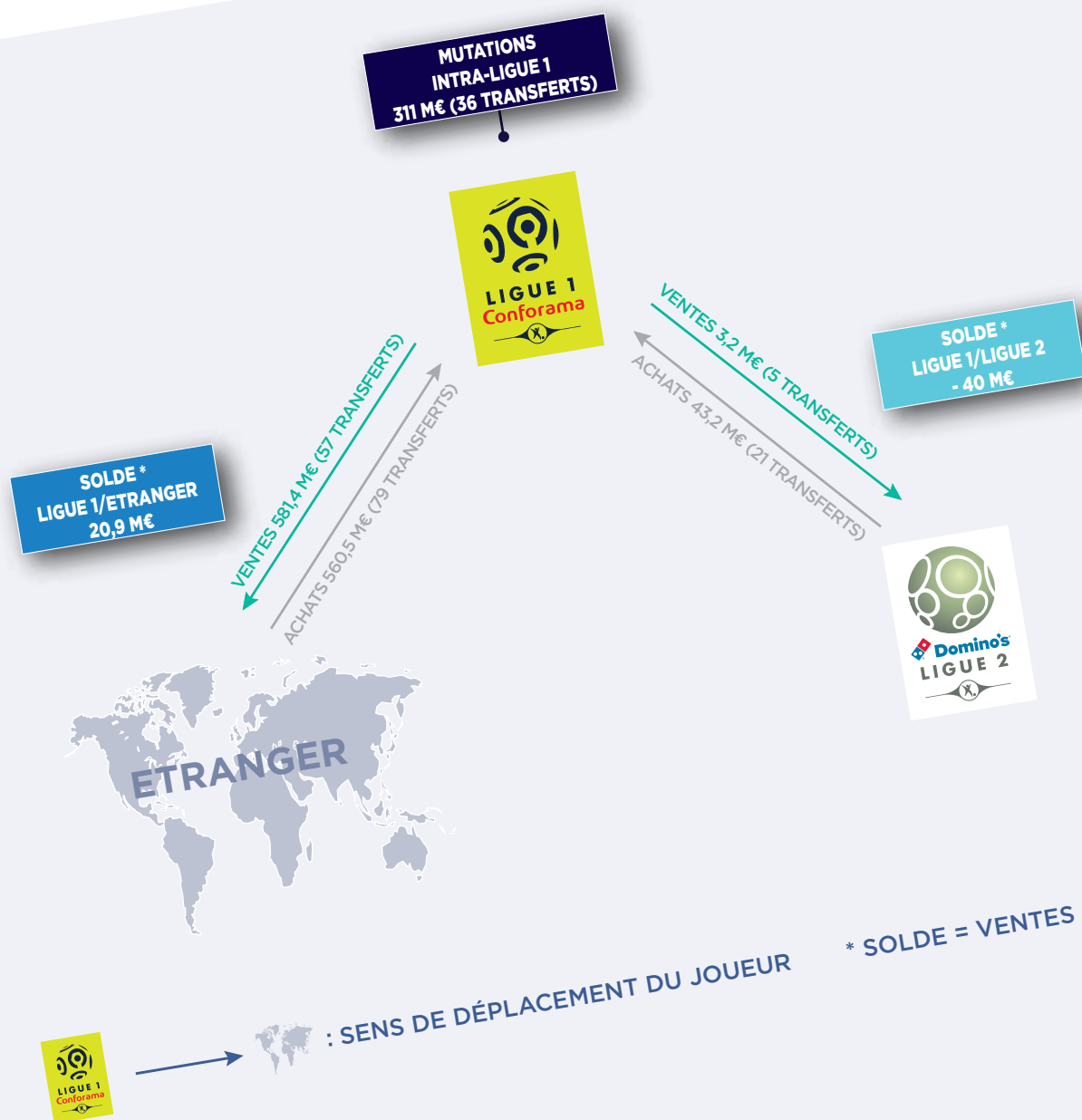
■ Comme en 2016/2017, de très importantes disparités entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 sont observées. Les 10 % des joueurs les mieux payés représentent 58 % de la masse salariale de l'ensemble des joueurs de Ligue 1.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE JOUEURS	30/06/18	30/06/19	30/06/20	30/06/21	30/06/22
Pourcentage du nombre de contrats à échéance	24 %	25 %	26 %	17 %	8 %
Pourcentage de la somme des salaires arrivant à échéance	13 %	21 %	23 %	23 %	20 %



1.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2017-2018

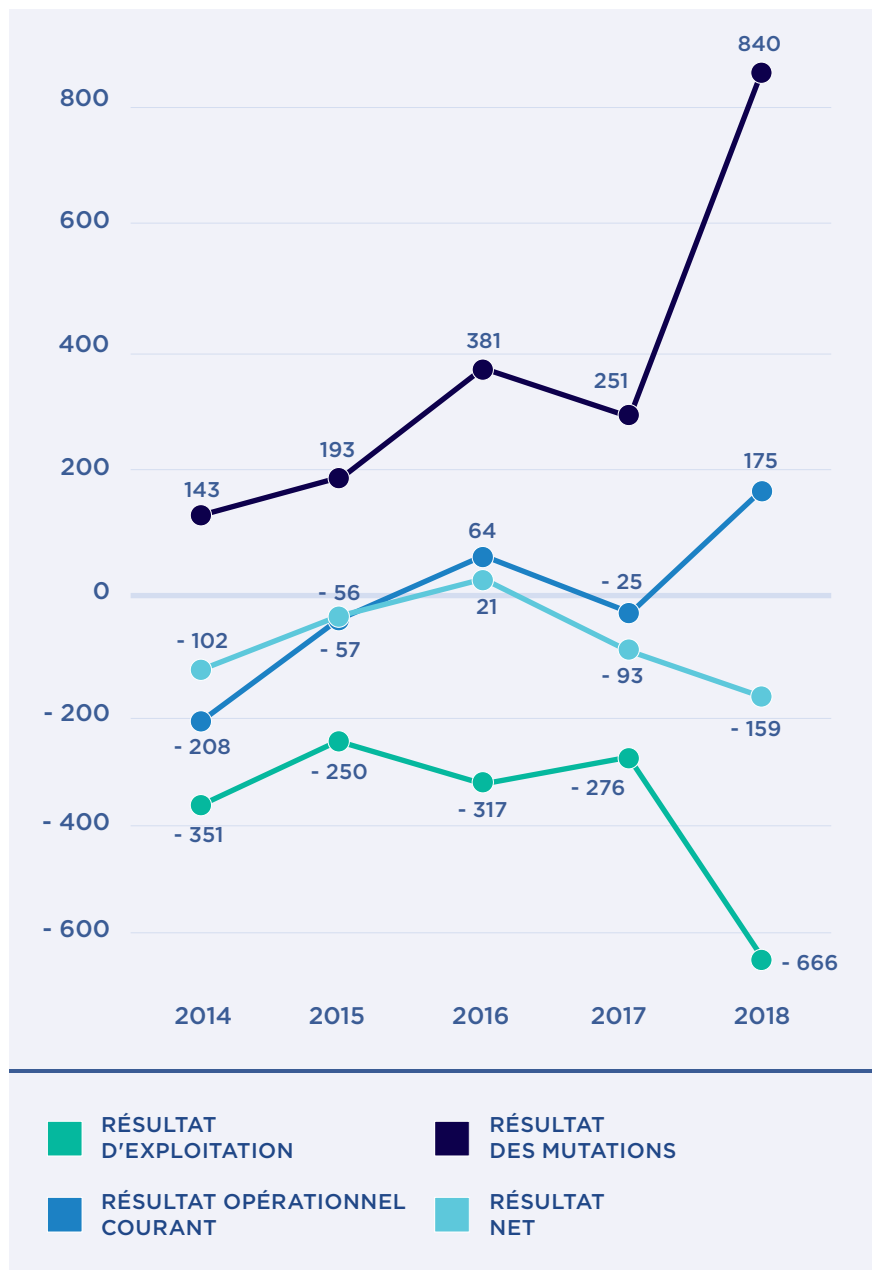


EVOLUTION DE LA BALANCE DES TRANSFERTS EN M€	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Ventes France	94,3	49,2	314,2
Ventes étranger	391,2	260,4	581,4
Achats France	- 119,0	- 61,7	- 354,2
Achats étranger	- 219,3	- 260	- 560,5
SOLDE DE LA BALANCE	147,2	- 12,1	- 19,1

	En millions d'euros	Ligue d'arrivée			Total
		Etranger	Ligue 1	Ligue 2	
Ligue de départ	Etranger				
	Nombre de mutations		79	18	97
	Montant		560,5	5,8	566,3
	Ligue 1				
	Nombre de mutations	57	36	5	98
	Montant	581,4	311	3,2	895,6
	Ligue 2				
	Nombre de mutations	18	21	14	53
	Montant	11,3	43,2	5,7	60,2
	Nombre total de mutations	75	136	37	248
Montant des mutations	592,7	914,7	14,7	1 522,1	

OPÉRATIONS DE MUTATIONS EN M€	
Prix de cession	942,6
Valeur nette comptable des joueurs cédés	100,4
PLUS VALUE SUR CESSIONS	842,2
Reprises de provisions sur indemnités de mutations	6,65
Dotations provisions dépréciation indemnités de mutations	8,49
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS SUR MUTATIONS	840,3

1.1.5 LES RÉSULTATS



DÉCOMPOSITION DU RÉSULTAT NET

.....
en millions d'euros

■ Après la tendance d'amélioration du résultat net des clubs de Ligue 1 observée depuis 2013/2014, la baisse amorcée en 2015/2016 continue : de 21 M€, il est descendu à - 93 M€ en 2016/2017 pour atteindre - 159 M€ en 2017/2018.

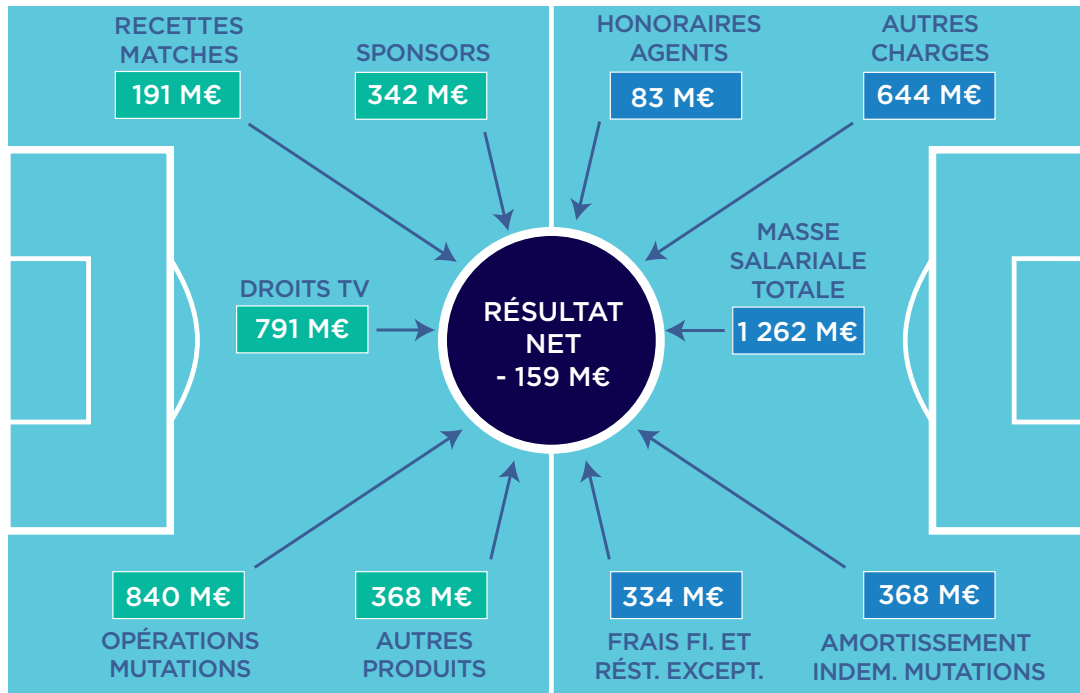
■ Sur la saison 2017/2018, 15 clubs de Ligue 1 réalisent un résultat net positif. La baisse au global du résultat net s'explique donc par un petit nombre de clubs.

■ En revanche, le résultat opérationnel courant redevient largement positif (175 M€ contre - 25 M€ en 2016/2017) en raison d'une activité de mutations qui atteint un niveau record.

LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET ET SON ANALYSE GRAPHIQUE

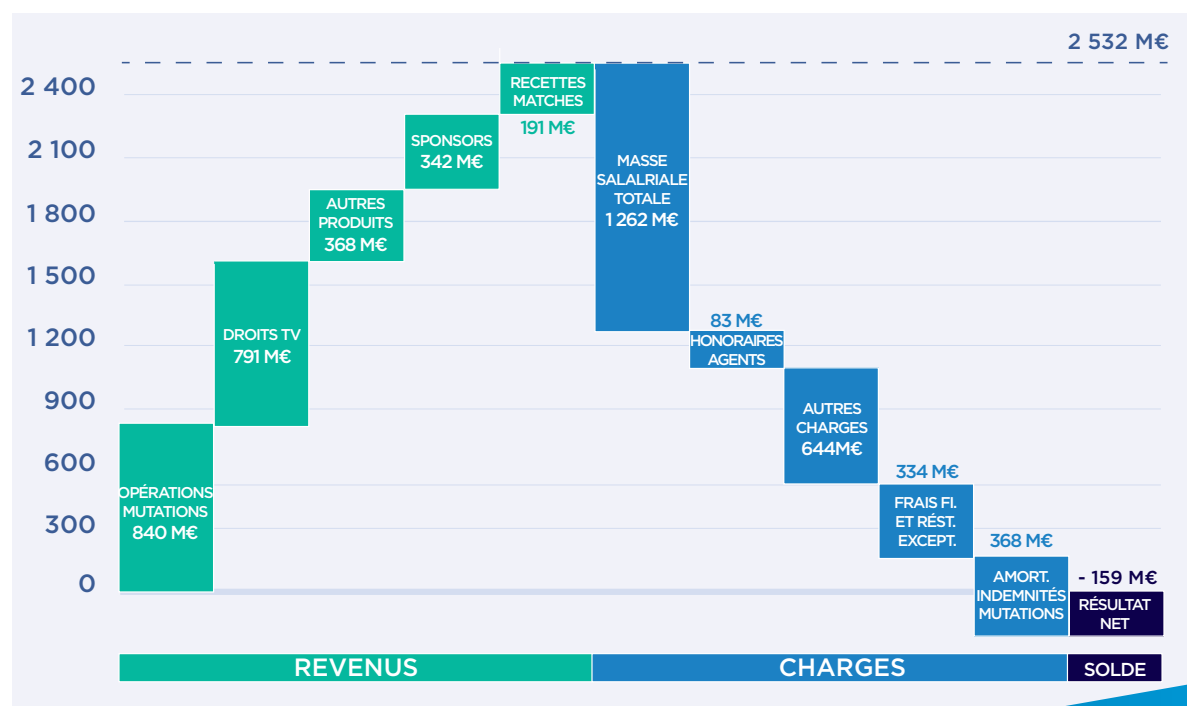
CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros

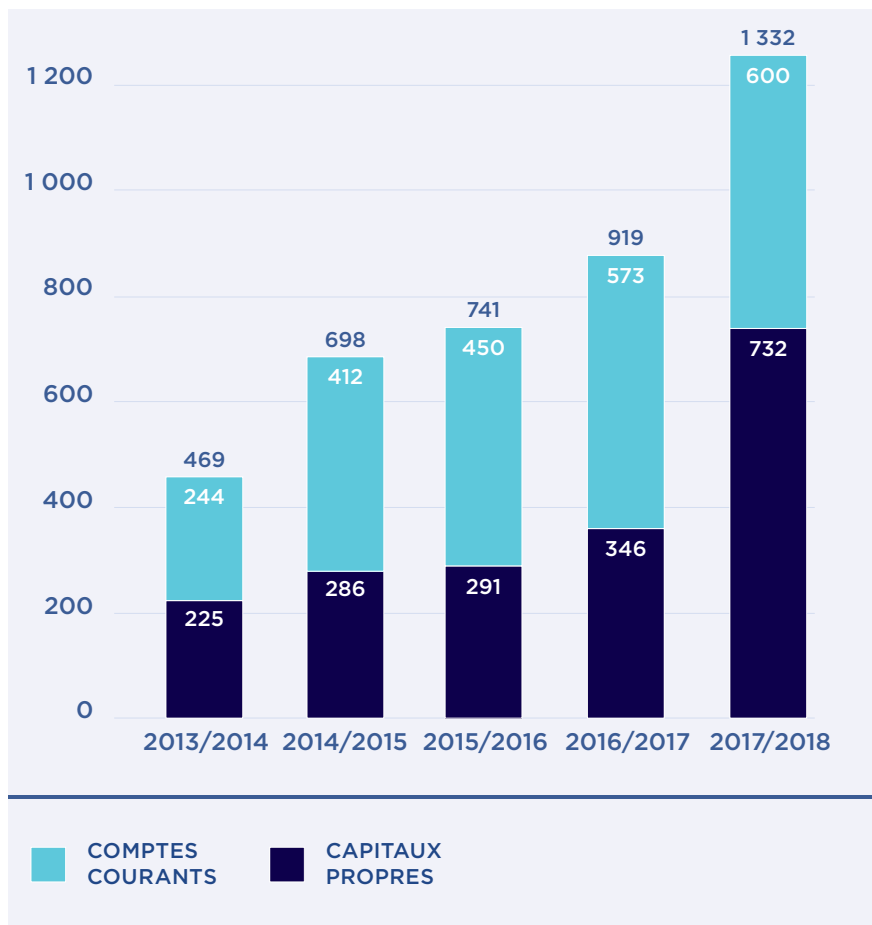


ANALYSE DE LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros



1.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS

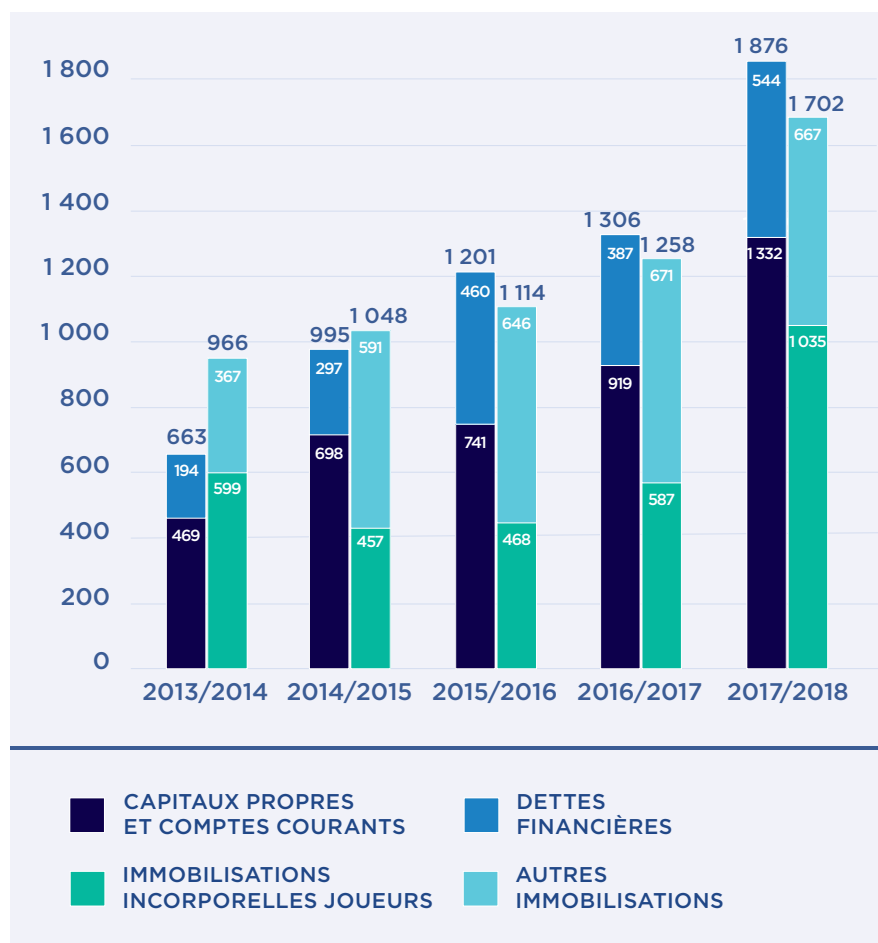


ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES COMPTES COURANTS

.....
en millions d'euros

■ Les apports d'actionnaires (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) poursuivent leur forte augmentation par rapport à la saison dernière (+ 44 %) et s'établissent à 1 332 M€.





COUVERTURE DES IMMOBILISATIONS PAR LES CAPITAUX PROPRES, LES COMPTES COURANTS ET LES DETTES FINANCIÈRES

en millions d'euros

■ Lors de la saison 2013/2014, la couverture des immobilisations incorporelles joueurs par les capitaux propres et les comptes courants était insuffisante (78 %).

■ Depuis, la couverture est très élevée en 2014/2015, 2015/2016 et 2016/2017 et 2017/2018 : respectivement 153 %, 158 %, 157 % et 129 %.

■ La couverture globale des immobilisations progresse pour atteindre 110 % pour 2017/2018.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE EN MILLIONS D'EUROS

	2016/2017	2017/2018
Entrées / Sorties de trésorerie nettes provenant des activités opérationnelles	- 20,5	- 2,1
Entrées / Sorties de trésorerie nettes provenant des activités d'investissement	- 12,9	- 31,9
Entrées / Sorties de trésorerie nettes provenant des activités de financement	171,4	167,7
Autres entrées / sorties de trésorerie	- 1,2	- 0,8
ENTRÉES / SORTIES NETTES AU COURS DE LA PÉRIODE DE REPORTING	136,8	139,6

1.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2017/2018

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Écart
Droits audiovisuels	734 228	791 271	57 043
Sponsors publicité	348 511	342 114	- 6 397
Recettes matches	185 953	190 621	4 668
Autres produits (dont merchandising)	306 632	368 232	61 600
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 575 324	1 692 238	116 914
Rémunération du personnel chargée	1 109 031	1 262 320	153 289
Coûts des mutations	332 928	451 062	118 134
Autres charges	556 299	644 458	88 159
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	1 998 259	2 357 840	359 581
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 422 935	- 665 602	- 242 667
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	396 246	840 356	444 110
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 26 688	174 754	201 442
Résultat financier	- 29 947	- 121 239	- 91 292
Résultat exceptionnel : autres	- 5 069	- 4 608	461
Impôt société	- 8 956	- 29 166	- 20 210
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	- 10 700	- 178 477	- 167 777
RÉSULTAT NET	- 81 360	- 158 736	- 77 376

■ Le résultat des opérations de mutations exceptionnel atteint sur 2017/2018 a permis aux clubs de réinvestir une grande partie de cet excédent dans les domaines :

- **Sportifs** (masse salariale, coûts des mutations),
- **Financiers** (charges de la dette, reprise de comptes courants).

■ Les principaux indicateurs d'exploitation (produits d'exploitation et Résultat opérationnel courant) sont en hausse sensible entre les prévisions et le réel.



1.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS

SAISON 2017/2018

LIGUE 1	CLASSEMENT	POINTS
PARIS SAINT-GERMAIN	1	93
AS MONACO	2	80
OLYMPIQUE LYONNAIS	3	78
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	4	77
STADE RENNAIS FC	5	58
GIRONDINS DE BORDEAUX	6	55
AS SAINT-ETIENNE	7	55
OGC NICE	8	54
FC NANTES	9	52
MONTPELLIER HÉRAULT SC	10	51
DIJON FCO	11	48
EA GUINGAMP	12	47
AMIENS SC	13	45
ANGERS SCO	14	41
RC STRASBOURG	15	38
SM CAEN	16	38
LOSC	17	38
TOULOUSE FC	18	37
ESTAC TROYES	19	33
FC METZ	20	26

ÉQUIPES	ÉLIMINATION	NOMBRE DE MATCHES EUROPÉENS DISPUTÉS
---------	-------------	--------------------------------------

CHAMPIONS LEAGUE

PARIS SAINT-GERMAIN	1/8 finale	8 matches
AS MONACO	Phase de poule	6 matches

EUROPA LEAGUE

OLYMPIQUE DE MARSEILLE	Finale	15 matches
OLYMPIQUE LYONNAIS	1/8 finale	10 matches
OGC NICE	1/16 finale	8 matches

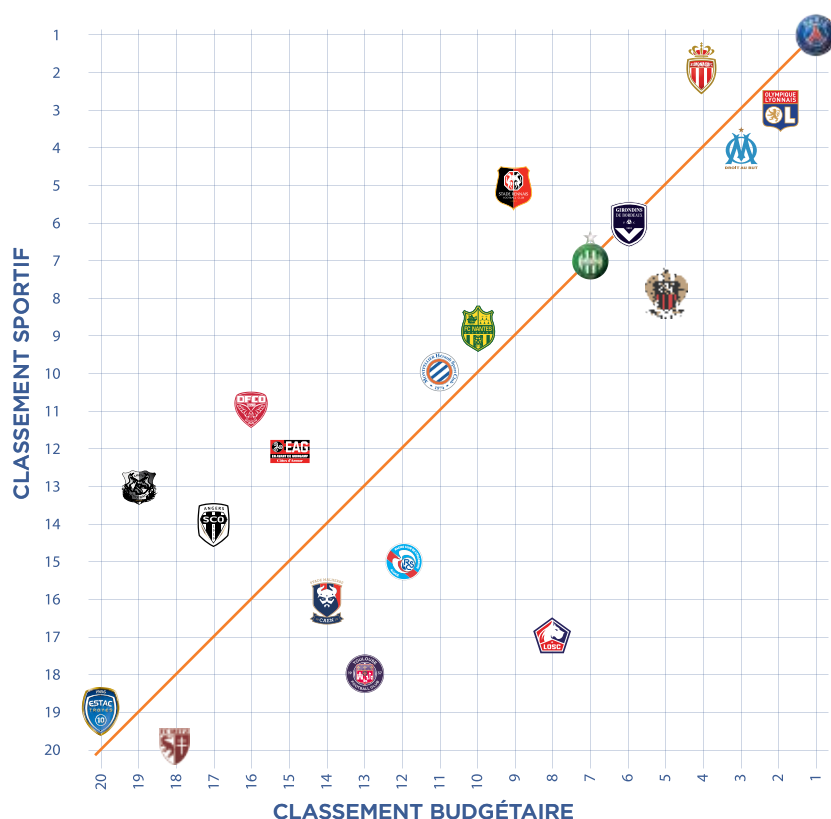
VAINQUEUR DE LA COUPE DE LA LIGUE

PARIS SAINT-GERMAIN

VAINQUEUR DE LA COUPE DE FRANCE

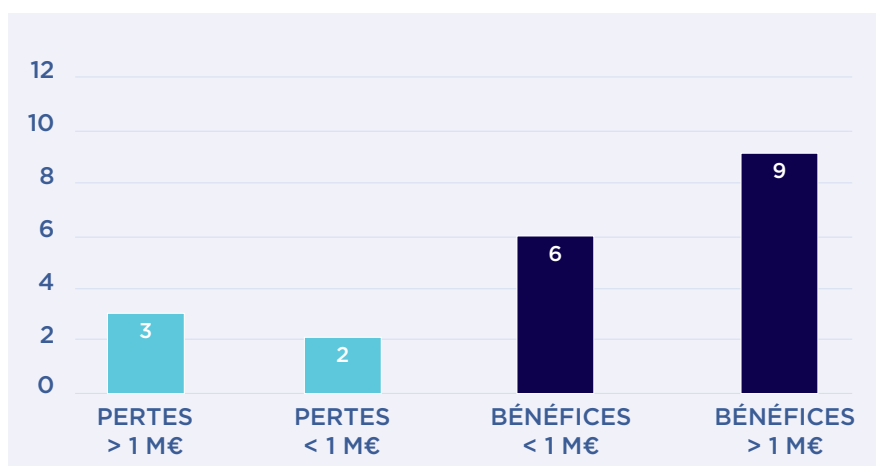
PARIS SAINT-GERMAIN

BUDGET ET CLASSEMENT SPORTIF



■ En Ligue 1, la corrélation entre les classements budgétaire et sportif est très forte, en particulier pour les plus gros budgets : les quatre clubs les plus « riches » finissent dans les quatre premières places.

■ La corrélation reste vraie au global pour les budgets plus faibles (les 9 plus petits budgets finissent tous entre la 11ème et la 20ème places) mais l'aléa est plus fort : Amiens, avant-dernier budget, finit à la 13ème place.



NOMBRE DE CLUBS BÉNÉFICIAIRES ET DÉFICITAIRES (RÉSULTAT NET)

en millions d'euros

■ 15 clubs de Ligue 1 sont bénéficiaires en 2017/2018 soit deux de plus que pour la saison 2016/2017. Le nombre de clubs très déficitaires diminue (3 contre 4 la saison passée).

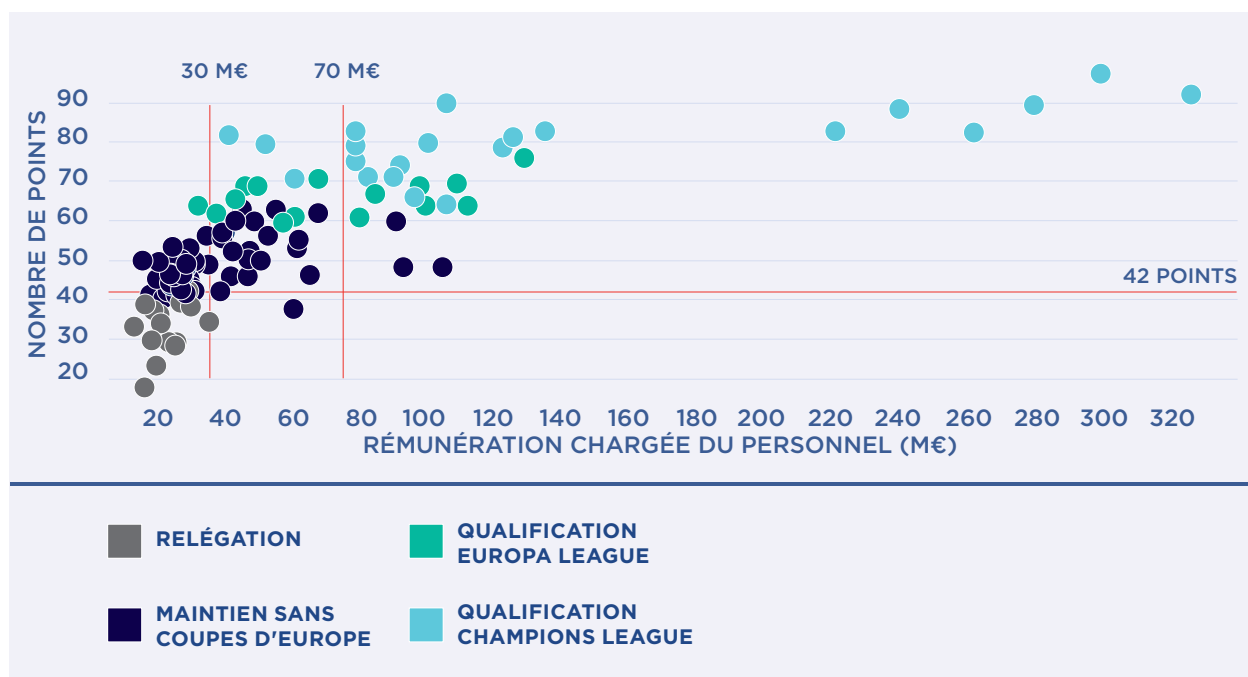
1.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

■ La relation entre la masse salariale chargée et le nombre de points en championnat est relativement forte mais elle n'explique pas tout : à masse salariale égale, le différentiel de points peut atteindre près de 30 points.

■ De façon symétrique, il existe une grande

variabilité des masses salariales pour des équipes qui marquent le même nombre de points (près de 40 M€).

■ Ainsi l'augmentation de la masse salariale ne constitue pas une garantie absolue de meilleurs résultats sportifs.



Il existe deux risques majeurs pour les clubs de Ligue 1 :

- La relégation pour ceux qui ont un budget pour jouer le maintien
- L'absence de qualification en coupes d'Europe pour ceux qui ont un budget pour jouer une coupe européenne.

Le graphique ci-dessus analyse la relation entre le nombre de points au classement sportif et la masse salariale au cours des sept dernières saisons. Le constat des précédents rapports DNCG est toujours

valide pour la saison 2017/2018 :

- Aucune équipe avec une masse salariale chargée supérieure à 30 M€ n'a été reléguée.
- A l'exception de l'OGC Nice à l'issue de la saison 2012/2013, aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 M€ ne s'est qualifiée en Europa League via son classement en championnat.
- A l'exception de Montpellier à l'issue de la saison 2011/2012, de Lille à l'issue de la saison 2013/2014 et de Nice en 2016/2017, aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 70 M€ ne s'est qualifiée en Champions League.

On peut ainsi identifier trois groupes d'équipes en Ligue 1 :

■ **Groupe 1** : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 70 M€. 89 % d'entre eux se sont qualifiés en Coupes d'Europe au cours des sept dernières saisons. Le risque principal pour ces clubs est l'absence de qualification en phases de poules de la Ligue des Champions.

■ **Groupe 2** : les clubs ayant une masse salariale chargée

comprise entre 30 et 70 M€. Aucun de ces clubs n'a été relégué au cours des sept dernières saisons. Parmi l'ensemble de ces clubs, un club sur quatre s'est qualifié en Coupes d'Europe sur cette même période (Europa League : 17,5 %, Champions League : 7,5 %).

■ **Groupe 3** : les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 M€. Plus d'un quart de ces clubs ont été relégués au cours des sept dernières saisons (28 %).

RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2017/2018)

MASSE SALARIALE	PART DES ÉQUIPES RELÉGUÉES	PART DES ÉQUIPES MAINTENUES SANS COUPES D'EUROPE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN EUROPA LEAGUE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN CHAMPIONS LEAGUE
Groupe 1 (masse salariale supérieure à 70 M€)	0 %	11 %	22 %	67 %
Groupe 2 (masse salariale entre 30 et 70 M€)	0 %	75 %	18 %	7 %
Groupe 3 (masse salariale inférieure à 30 M€)	28 %	71 %	1 %	0 %



1.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

A la fin d'une saison, quatre scénarios sont possibles pour une équipe de Ligue 1 : la relégation en Ligue 2, le maintien en Ligue 1 sans qualification en coupe d'Europe, la qualification en Europa League ou la qualification en Champions League.

Les quatre scénarios ont des conséquences très importantes pour les revenus des clubs :

■ Relégation :

en moyenne, les produits d'exploitation des trois équipes de Ligue 1 reléguées à l'issue de la saison 2016/2017 (Lorient, Nancy et Bastia) ont baissé de 15 M€ entre 2016/2017 et 2017/2018. Chaque club a respectivement perdu environ 30 % de ses revenus.

■ Maintien sans coupe d'Europe :

- Entre la 10ème et la 6ème place, les primes de classement vont de 5,4 à 9,6 M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de première moitié de tableau est donc d'environ 4,2 M€
- Entre la 17ème et la 10ème place, les primes

de classement vont de 2 à 5,4 M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de deuxième moitié de tableau est donc d'environ 3,4 M€

■ Qualification en Europa League :

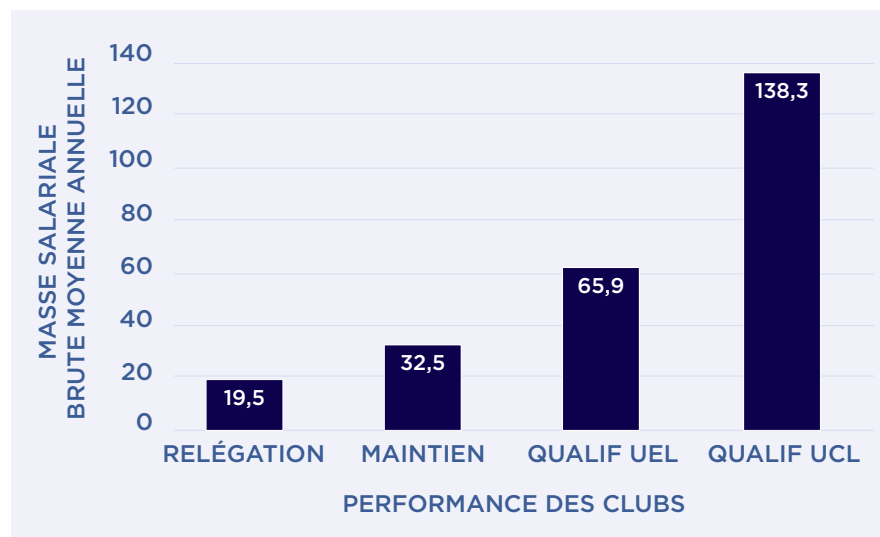
cette compétition génère des revenus jusqu'à 20 M€ pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Europa League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 à hauteur de 9,6 M€ pour le 6ème, 11 M€ pour le 5ème à 12,6 M€ pour le 4ème.

■ Qualification en phase finale de la Champions League :

la compétition génère des revenus d'environ 40 à 70 M€ pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Champions League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 allant de 14,5 M€ pour le 3ème à 19,2 M€ pour le champion de Ligue 1.



1.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE



MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISONS 2011/2012 À 2017/2018)

.....
en millions d'euros

Le constat dressé dans le rapport DNCG 2016/2017 est toujours valide lorsque l'on intègre la saison 2017/2018 :

Au cours des sept dernières saisons :

- Les équipes qui ont été reléguées avaient en moyenne une masse salariale chargée légèrement inférieure à 20 M€.

- Les équipes qui se sont maintenues sans se qualifier en coupe d'Europe avaient en moyenne une masse salariale chargée d'environ 30 M€.

- Les équipes qui se sont qualifiées en Champions League avaient en moyenne une masse salariale d'environ 138 M€.



1.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2017/2018

Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale globale chargée :

GRUPE 1 : MS SUPÉRIEURE À 70 M€

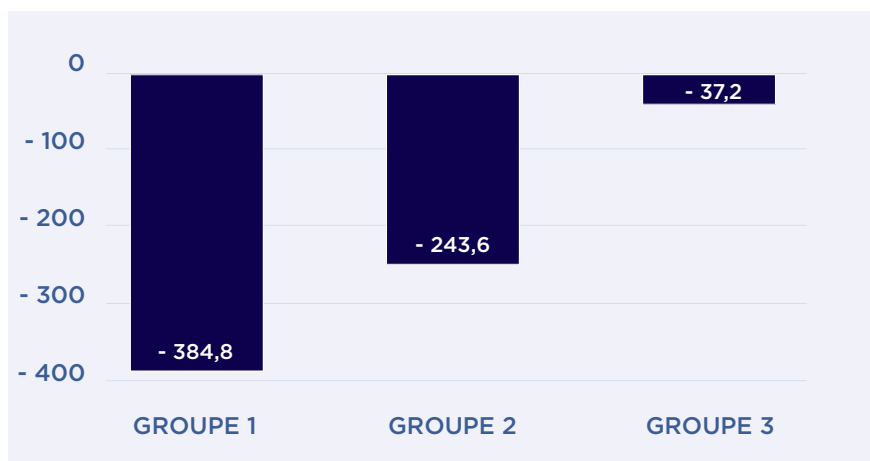


GRUPE 2 : MS ENTRE 30 ET 70 M€



GRUPE 3 : MS INFÉRIEURE À 30 M€



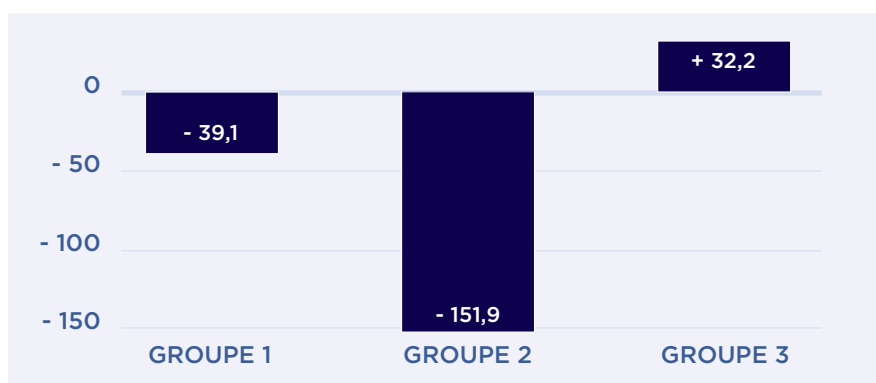


RÉSULTAT D'EXPLOITATION CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2017/2018)

.....
en millions d'euros

■ En cumulé, les résultats d'exploitation des clubs sont les suivants : - 385 M€ pour les clubs du groupe 1, - 244 M€ pour les clubs du groupe 2, - 37 M€ pour les clubs du groupe 3.

■ Les résultats d'exploitations cumulés pour les groupes 1 et 2 se dégradent par rapport à 2016/2017. Cependant, le résultat net des clubs du groupe 1 s'améliore.



RÉSULTAT NET CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2017/2018)

.....
en millions d'euros

■ En termes de résultat net, seul le groupe 3 parvient à dégager un bénéfice. Les résultats nets du groupe 2 se dégradent fortement par rapport à la saison 2016/2017 (- 94 M€).

■ Lille contribue fortement au résultat dégradé du groupe 2. En 2017/2018, le club a connu un résultat d'exploitation en déficit (- 103 M€) couplé à un résultat exceptionnel très déficitaire (- 71 M€).

02

RAPPORT LIGUE 2

SAISON 2017/2018
UN DOCUMENT DE LA DNCG





1	LES CHIFFRES CLÉS	52
2	LE LIEN ENTRE LES RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	74

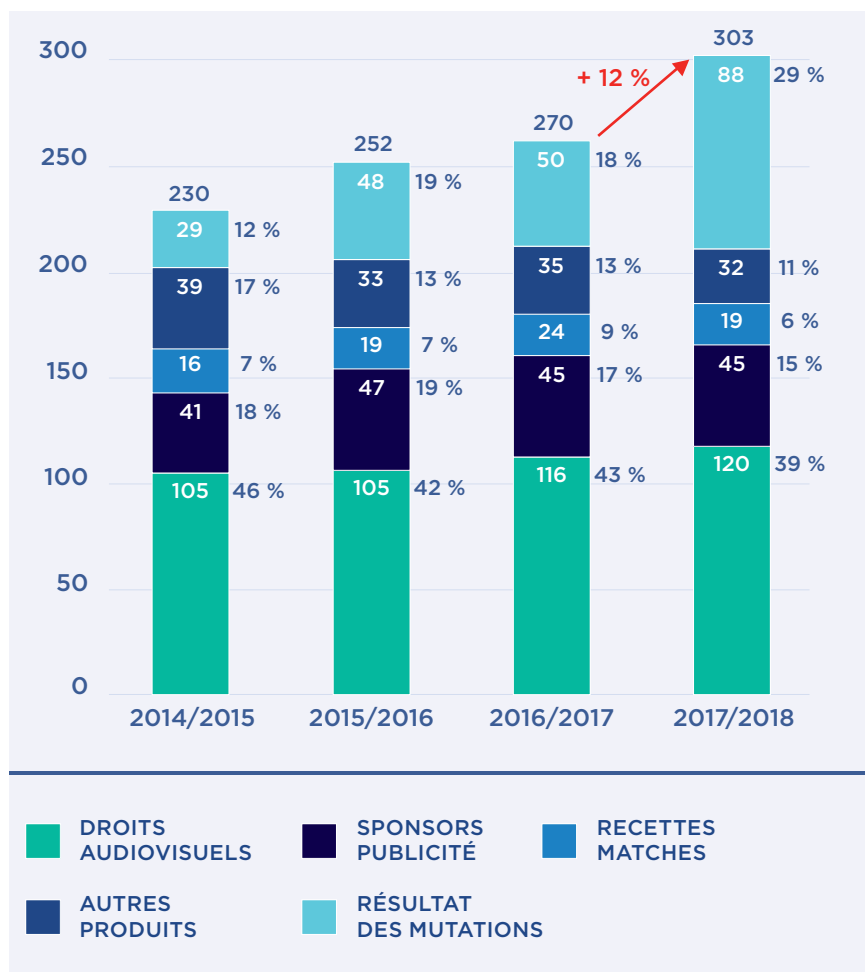
1.1.1 SYNTHÈSE LIGUE 2

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Droits audiovisuels	115 944	119 678	+ 3 %
Sponsors publicité	44 951	44 772	+ 0 %
Recettes matches	24 236	18 677	- 23 %
Autres produits (dont merchandising)	34 711	31 962	- 8 %
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	219 842	215 089	- 2 %
Rémunération du personnel	112 517	129 986	+ 15 %
Charges sociales	46 910	54 062	+ 15 %
Dotation aux amort. des Indem. de mutations	3 369	10 083	+ 199 %
Honoraires d'agents	4 935	8 094	+ 64 %
Autres charges	109 808	114 894	+ 4 %
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	277 539	317 119	+ 14 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 57 697	- 102 030	- 77 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	50 402	88 311	+ 75 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 7 295	- 13 719	- 88 %
Résultat financier	- 839	- 887	- 6 %
Résultat exceptionnel : autres	1 178	31	- 97 %
Impôt société	- 1 531	- 3 008	- 97 %
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	568	0	- 100 %
RÉSULTAT NET	- 7 919	- 17 583	- 122 %

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	4 191	18 049	+ 331 %
Autres immobilisations	130 595	137 642	+ 5 %
Créances sur mutations de joueurs	16 688	39 103	+ 134 %
Autre actif circulant	49 048	61 134	+ 25 %
Disponibilités et V.M.P.	50 893	48 034	- 6 %
TOTAL ACTIF	251 415	303 962	+ 21 %
Capitaux propres	85 690	88 611	+ 3 %
Comptes courants d'actionnaires	36 742	57 823	+ 57 %
Provisions risques et charges	8 460	11 038	+ 31 %
Dettes financières	38 323	37 184	- 3 %
Dettes sur mutations de joueurs	421	10 344	+ 2 357 %
Autres dettes	81 779	98 962	+ 21 %
TOTAL PASSIF	251 415	303 962	+ 21 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 7 919	- 17 583	- 122 %

2.1.2 LES PRODUITS

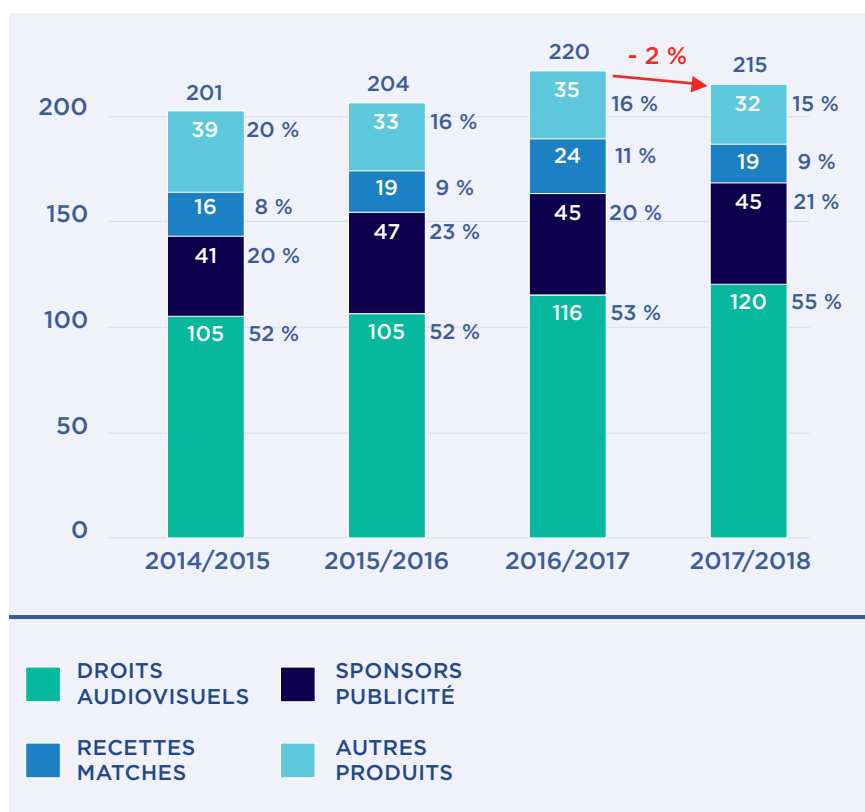


EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX (DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS)

en millions d'euros et en pourcentage du total

■ Les produits totaux s'élèvent à 303 M€ sur l'ensemble de la Ligue 2 en 2017/2018, ce qui correspond à une hausse de 12 % par rapport à la saison précédente.

■ Cette croissance s'explique par l'augmentation marquée des résultats des mutations (+ 38 M€).



EVOLUTION DES PRODUITS D'EXPLOITATION

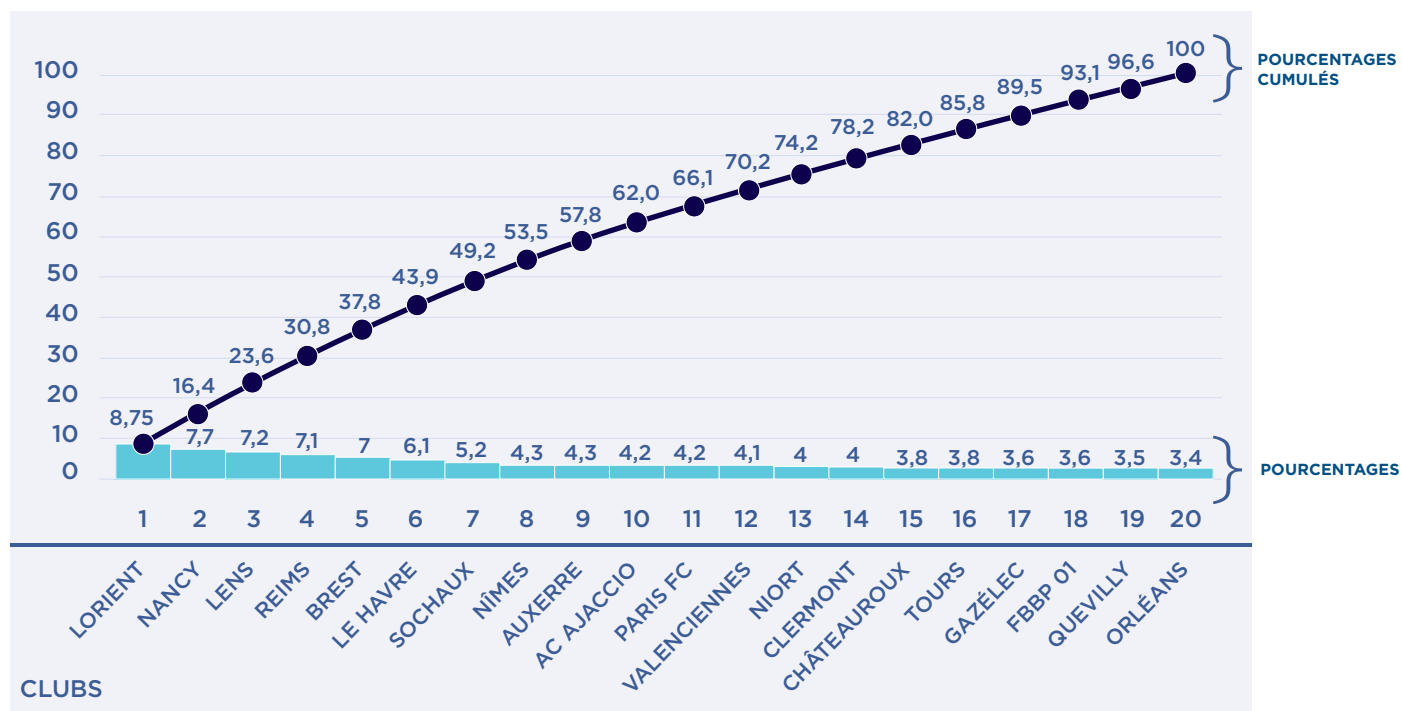
en millions d'euros et en pourcentage du total

■ Les produits d'exploitation s'élèvent à 215 M€ en Ligue 2 en 2017/2018, ce qui représente 12,7 % des produits d'exploitation de Ligue 1.

■ Au global, les produits d'exploitation de Ligue 2 sont stables par rapport à la saison dernière (- 2 %). La hausse des droits audiovisuel compense la diminution des recettes matches.

POURCENTAGE CUMULÉ DES PRODUITS D'EXPLOITATION

en pourcentage du total



■ Les produits d'exploitation sont beaucoup moins concentrés en Ligue 2 qu'en Ligue 1. L'ensemble du top 5 des plus hauts revenus de Ligue 2 représente 37,8% de l'ensemble des revenus de Ligue 2 (alors que cette proportion atteint 62,7 % en Ligue 1).

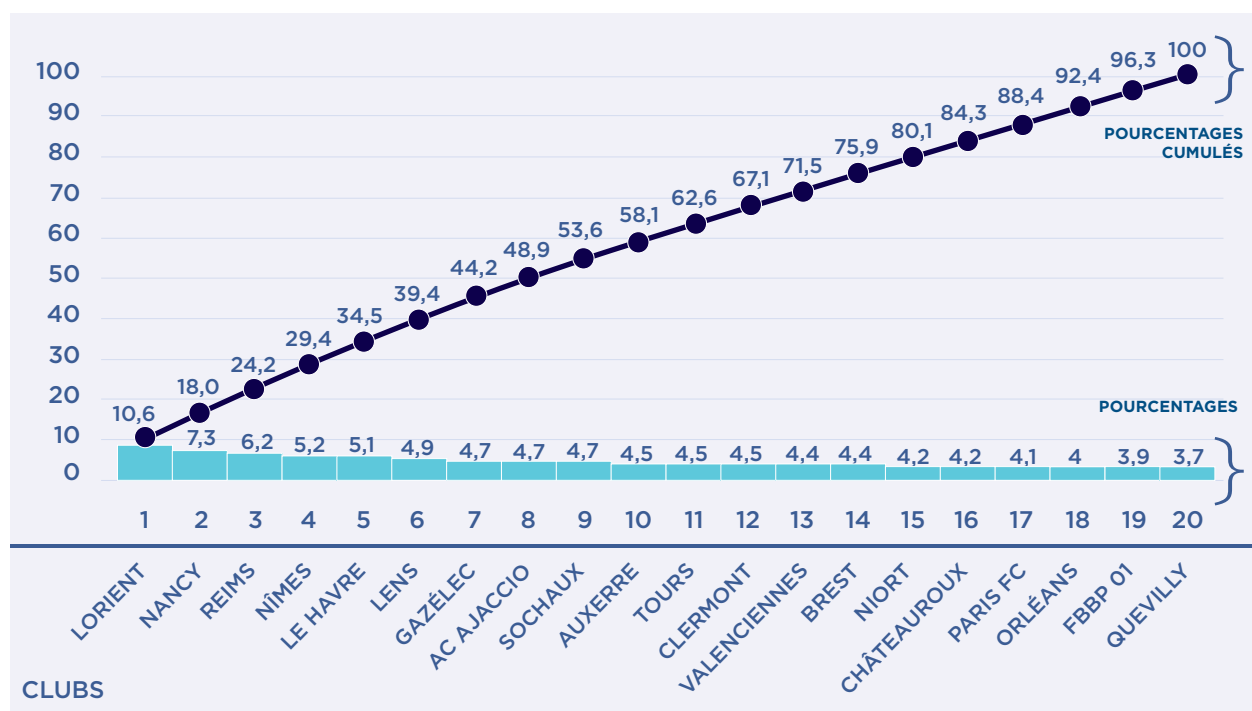
■ Les revenus des clubs de Ligue 2 sont compris entre 7,3 et 18,8 M€.



2.1.2.1 LES DROITS AUDIOVISUELS

RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

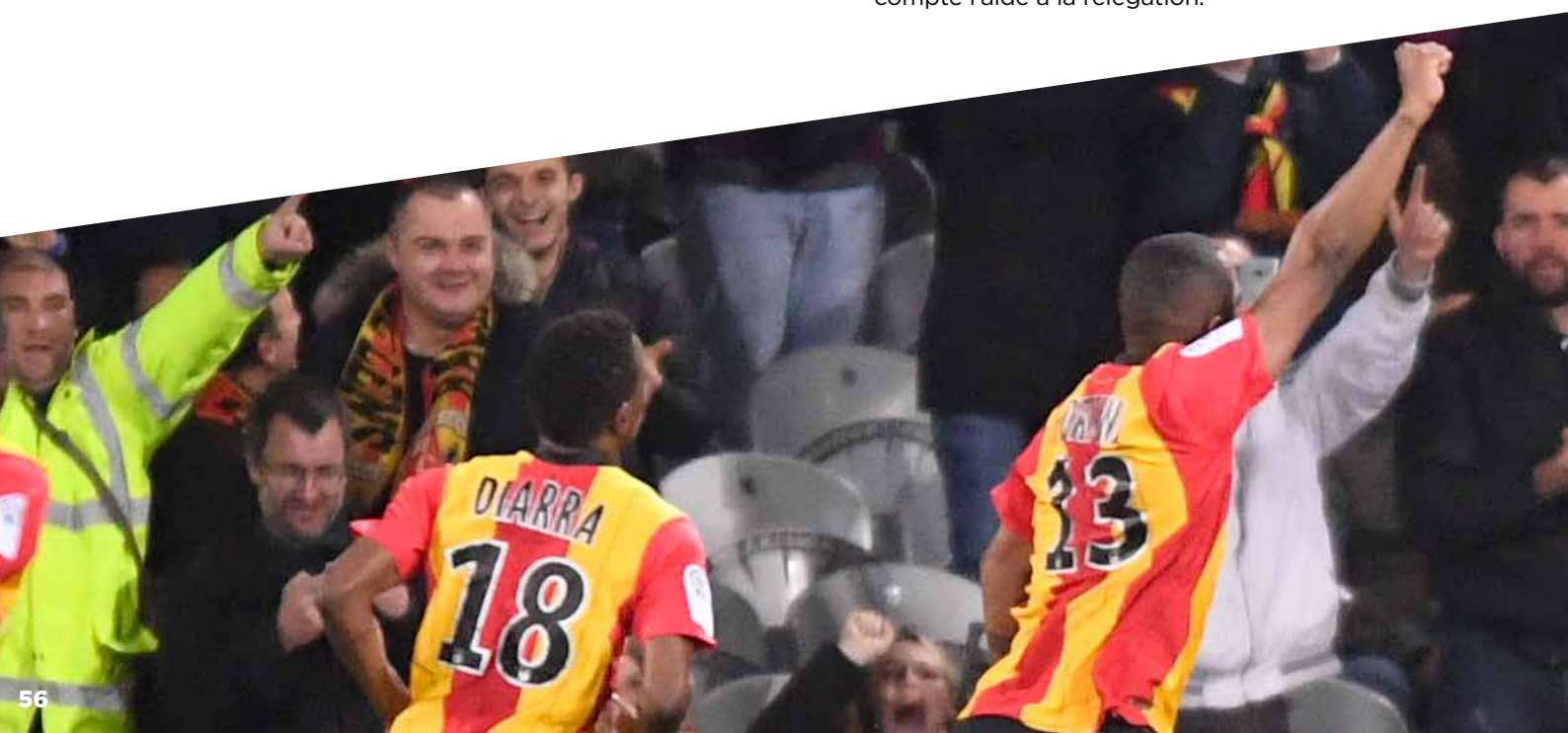
en pourcentage du total

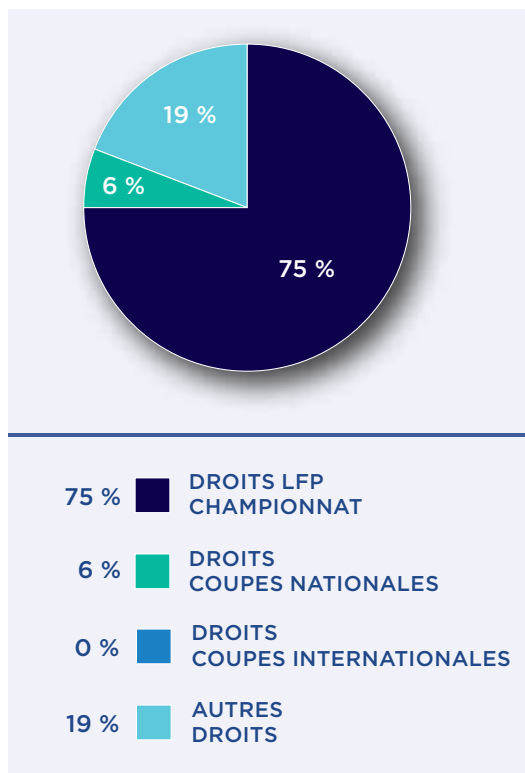


■ Les droits audiovisuels de la Ligue 2 sont répartis de façon égalitaire entre les équipes. Cette répartition très équilibrée s'explique par le mode de redistribution des droits audiovisuels entre les clubs de Ligue 2 où la part fixe est prédominante.

■ Le premier du classement (Lorient) capte 10,6 % des droits audiovisuels contre 6 % en 2016/2017 pour Strasbourg.

■ Les droits audiovisuels présentés prennent en compte l'aide à la relégation.





RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS PAR COMPÉTITION POUR L'ENSEMBLE DES CLUBS

.....
en pourcentage du total

- La plupart des droits audiovisuels perçus par les clubs de Ligue 2 sont des droits du championnat.
- Comme la saison dernière, la part des Coupes nationales dans les droits audiovisuels a été très faible (6 % seulement). Cela s'explique par le fait qu'aucune équipe de Ligue 2 n'a atteint un stade très avancé de la compétition.
- La catégorie « Autres droits » est composée principalement de l'aide à la relégation et des subventions UEFA pour les centres de formation.

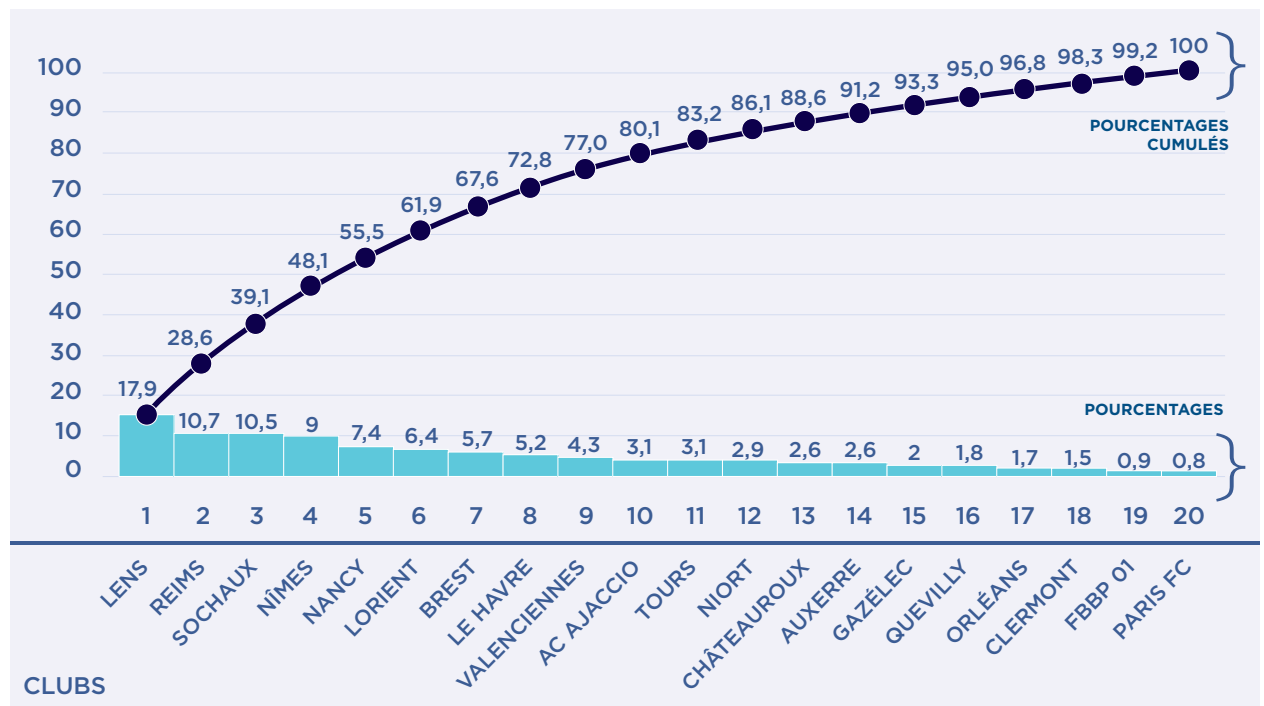


2.1.2.2 LES RECETTES MATCHES

LES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

en pourcentage du total



■ Le montant des recettes matches du championnat est plus variable d'un club de Ligue 2 à l'autre que le montant des droits audiovisuels.

■ Lens, Reims, Sochaux et Nîmes se distinguent des autres clubs : à eux quatre, ils totalisent près

de 50 % des recettes soit presque autant que les 16 autres clubs de Ligue 2.

■ Les dix clubs de Ligue 2 avec les recettes les plus faibles ne représentent que 20 % du total.

RECETTES MATCHES : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2016/2017	2017/2018	VARIATION
Moyenne par match			
CATÉGORIE DE SPECTATEURS (NOMBRE)			
Abonnés	3 261	3 494	+7,1 %
Payants au match	2 516	2 020	- 19,7 %
Non payants	1 470	1 296	- 11,8 %
TOTAL SPECTATEURS	7 247	6 810	- 6,0 %
RECETTES TOTALES M€			
	24,2	19,1	- 21,1 %
Prix moyen à l'abonnement	9,61 €	7,65 €	- 20,4 %
Prix moyen spectateurs au match uniquement	12,81 €	11,65 €	- 9,1 %
Prix moyen spectateurs payants	11,01 €	9,11 €	- 17,2 %
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	8,77 €	7,38 €	- 15,9 %

■ Les recettes matches ont baissé en 2017/2018 : - 21,1 % par rapport à 2016/2017.

■ Cela s'explique à la fois par une baisse des prix des billets (- 15,9 %) et la baisse de la fréquentation des payants au match (- 19,7 %).





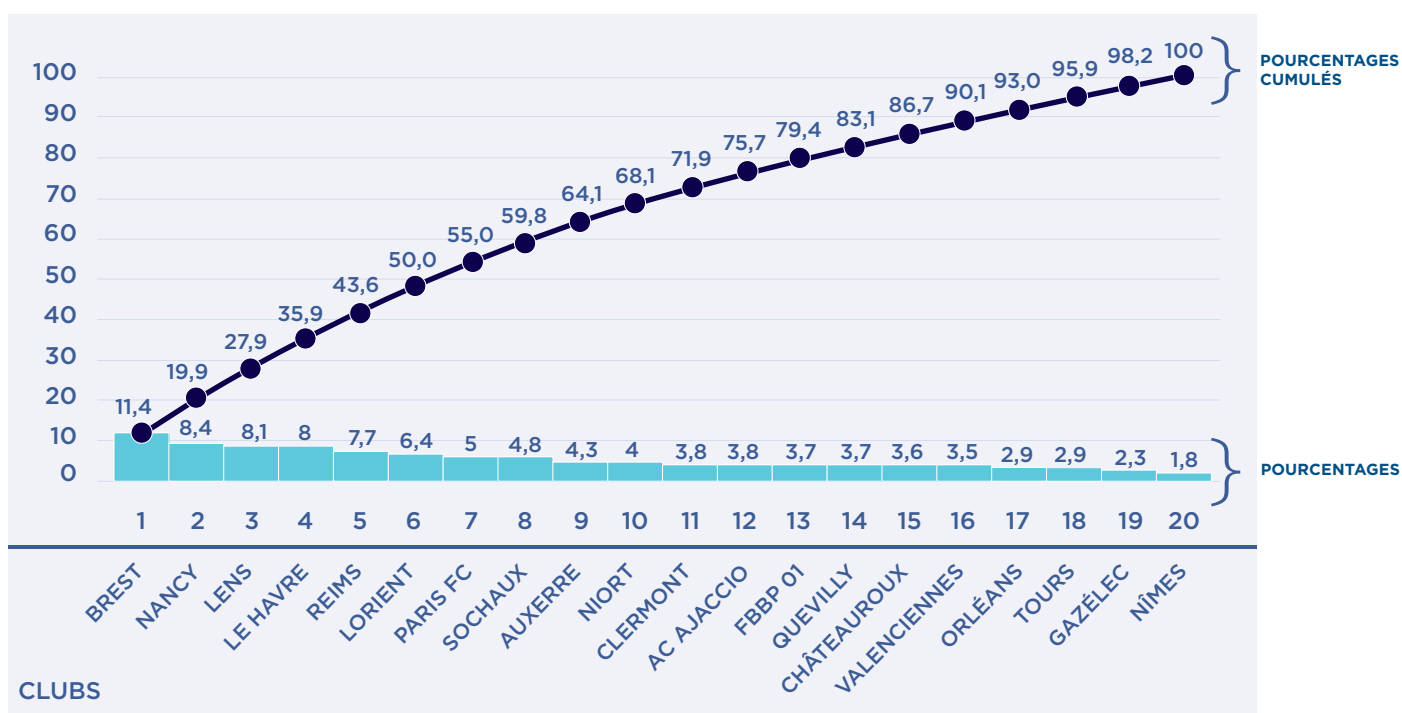
2.1.2.3 SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

■ Les catégories sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits représentent ensemble 36 % du total des produits d'exploitation de Ligue 2.

■ Au sein de ces catégories, le sponsoring et la publicité ont un poids prépondérant et plutôt stable par rapport à la dernière saison (58 % contre 57 % en 2016/2017).

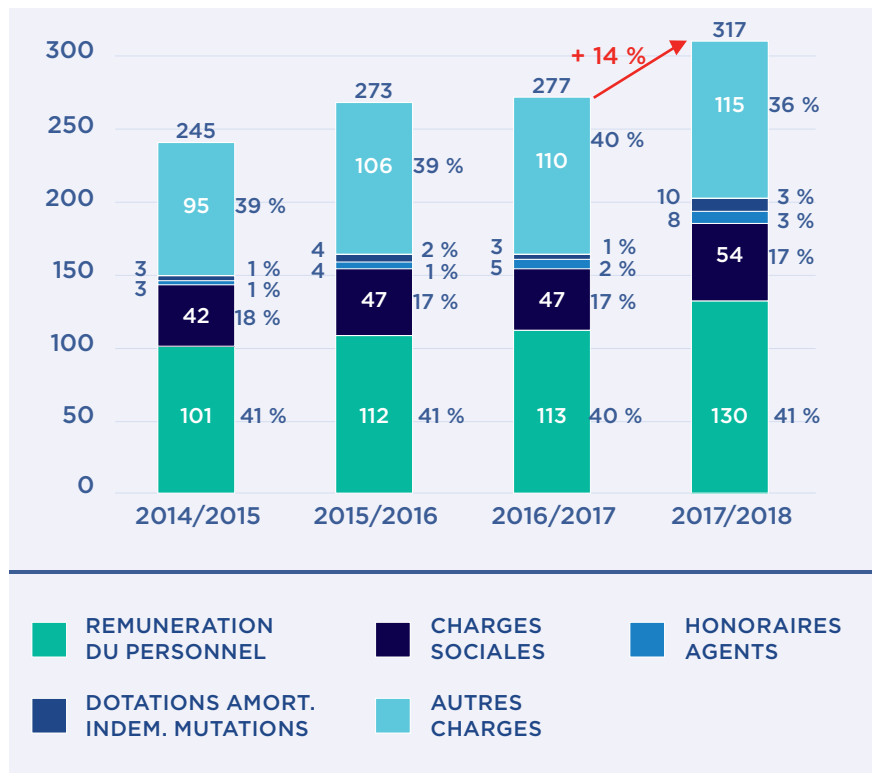
RÉPARTITION DES RECETTES SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

en pourcentage du total



■ Ces revenus sont moyennement concentrés : 10 clubs représentent 68,1 % du total.

2.1.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION



EVOLUTION DES CHARGES D'EXPLOITATION

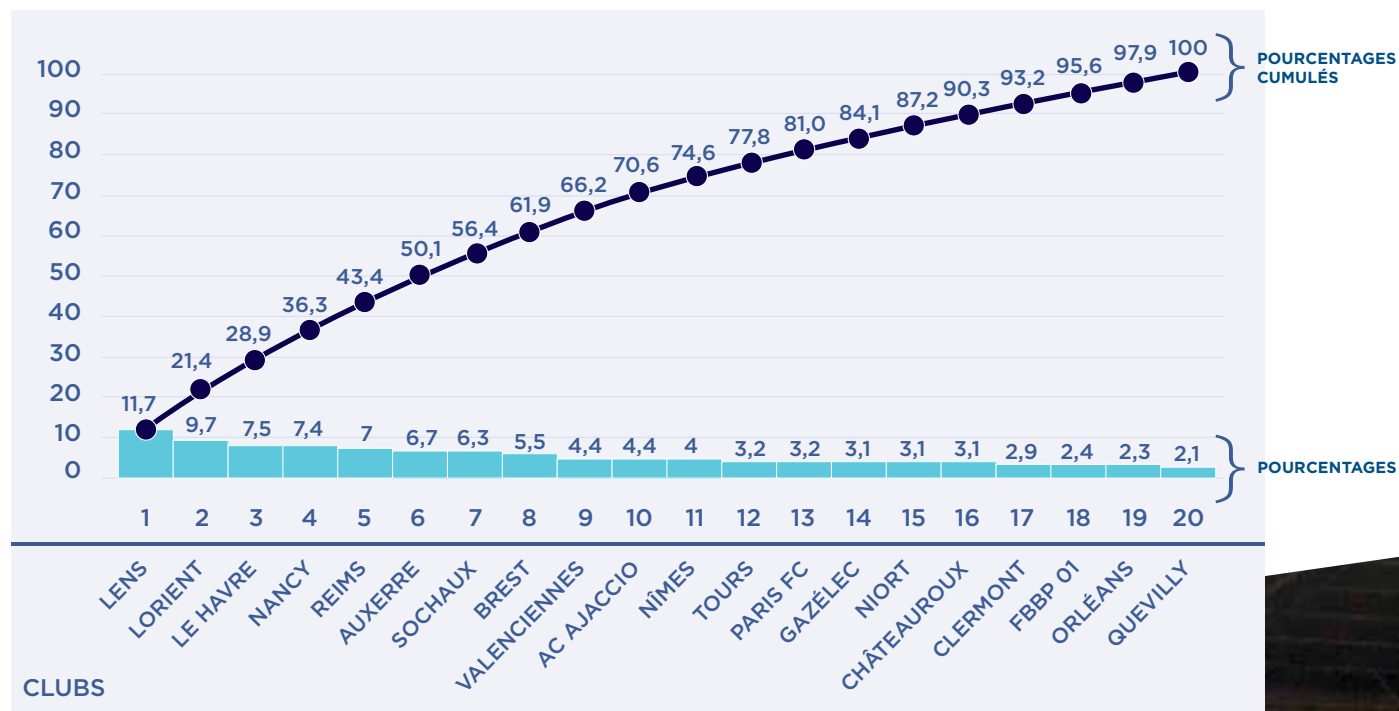
.....
en millions d'euros

- Les charges d'exploitation de Ligue 2 s'élèvent à 317 M€ (+ 14 % par rapport à 2016/2017).
- Le profil des charges d'exploitation des clubs de Ligue 2 en 2017/2018 est très similaire à celui de la saison 2016/2017.



RÉPARTITION DES CHARGES D'EXPLOITATION

en pourcentage du total



■ Comme la saison dernière, les charges d'exploitation sont légèrement plus concentrées que les produits d'exploitation en Ligue 2. Il y a donc un peu plus de disparités dans les charges que dans les produits entre les clubs de Ligue 2.

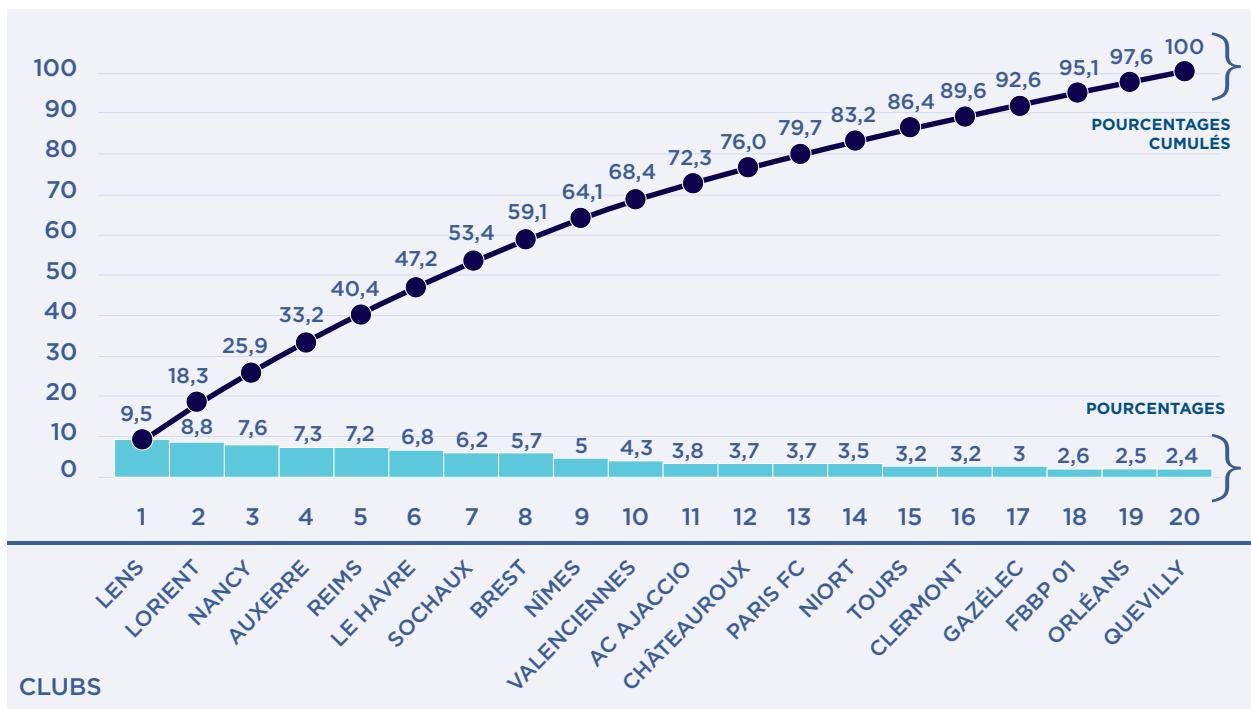


2.1.3.1 LA MASSE SALARIALE TOTALE

RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE

(INCLUANT LES CHARGES SOCIALES SALARIALES ET PATRONALES)

en pourcentage du total



■ La rémunération chargée est peu concentrée en Ligue 2 (très similaire à la saison dernière) : le top 3 représente 26 % de la masse salariale chargée totale (27 % en 2016/2017).

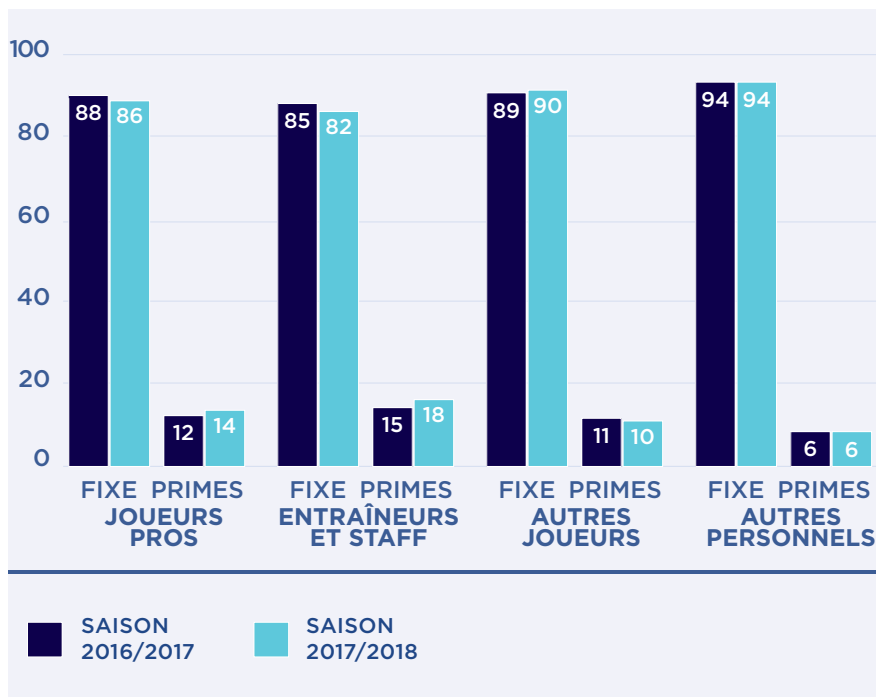


2.1.3.2 L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE (SALAIRES BRUTS NON CHARGÉS)

DÉTAIL DES RÉMUNÉRATIONS PAR CATÉGORIE DE PERSONNELS (EN MILLIONS D'EUROS)

	2016/2017	2017/2018	VARIATION
JOUEURS PROFESSIONNELS	66,7	76,8	+ 15 %
Salaire de base	58,6	66,3	+ 13 %
Primes variables	8,1	10,5	+ 30 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PROFESSIONNELS	11,7	13,4	+ 15 %
Salaire de base	9,9	11	+ 11 %
Primes variables	1,8	2,4	+ 33 %
AUTRES JOUEURS	4,5	5,9	+ 31 %
Salaire de base	4	5,3	+ 33 %
Primes	0,5	0,6	+ 20 %
AUTRES PERSONNELS	29,4	33,8	+ 15 %
Salaire de base	27,7	31,8	+ 15 %
Primes	1,7	2	+ 18 %

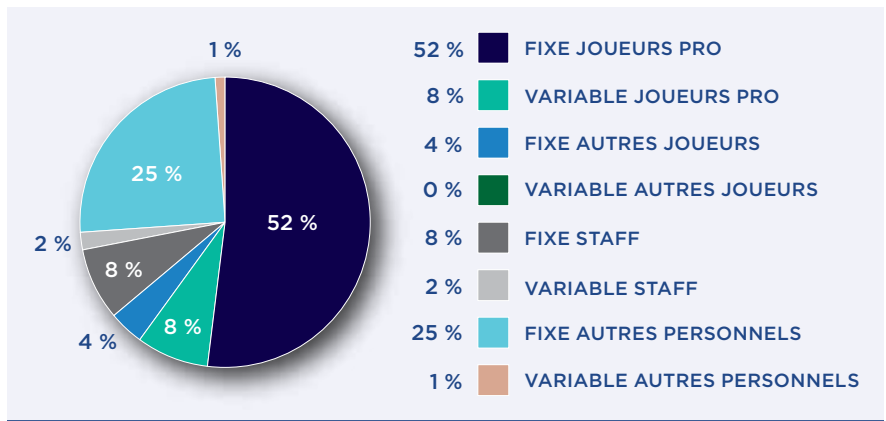
Est considérée comme rémunération variable la partie du salaire perçue suite à la réalisation d'objectifs fixés autant individuellement que collectivement. Ces primes peuvent découler des résultats sportifs (qualification en Coupe d'Europe, maintien, classement final, parcours en Coupe, ...) ainsi que de la présence des joueurs dans les effectifs (présence effective sur la feuille de match, nombre de titularisations, de matches disputés, ...).



RÉMUNÉRATION FIXES ET VARIABLES

en pourcentage du total et par catégorie de salariés

- Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations, et ce pour toutes les catégories de travailleurs des clubs de Ligue 2.
- La part variable des salaires est assez stable par rapport à 2016/2017.



RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE

.....
en pourcentage du total

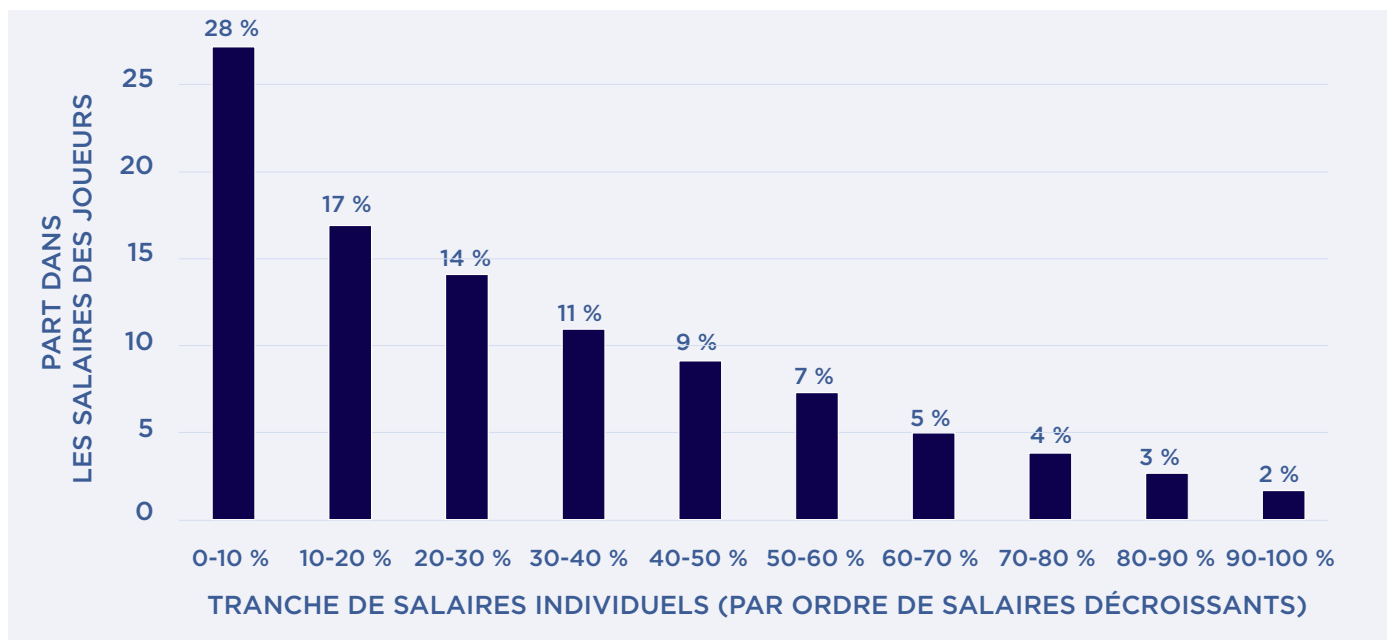
■ Les joueurs professionnels représentent 60 % de la rémunération chargée des clubs de Ligue 2.

■ La rémunération du personnel hors joueurs et staff représente 26 % des salaires versés par les clubs de Ligue 2, contre 12 % des salaires versés par les clubs de Ligue 1.



CONCENTRATION DE LA MASSE SALARIALE BRUTE

POURCENTAGE CUMULÉ DES SALAIRES DE JOUEURS PAR DÉCILE



■ Les salaires des joueurs sont beaucoup plus homogènes en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Les 10 % des joueurs les mieux payés de Ligue 2 représentent moins d'un tiers de la masse salariale de Ligue 2 (28 %).

■ On observe de très importantes différences de salaires entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 et de Ligue 2. Ainsi, le salaire contractuel du joueur le mieux payé de Ligue 2 est inférieur au salaire contractuel moyen des joueurs de Ligue 1 et correspond au salaire du 164ème joueur le mieux payé de Ligue 1.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE JOUEURS	30/06/18	30/06/19	30/06/20	30/06/21	30/06/22
Pourcentage du nombre de contrats à échéance	41 %	31 %	25 %	2 %	1 %
Pourcentage de la somme des salaires arrivant à échéance	36 %	32 %	28 %	3 %	1 %

2.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2017-2018



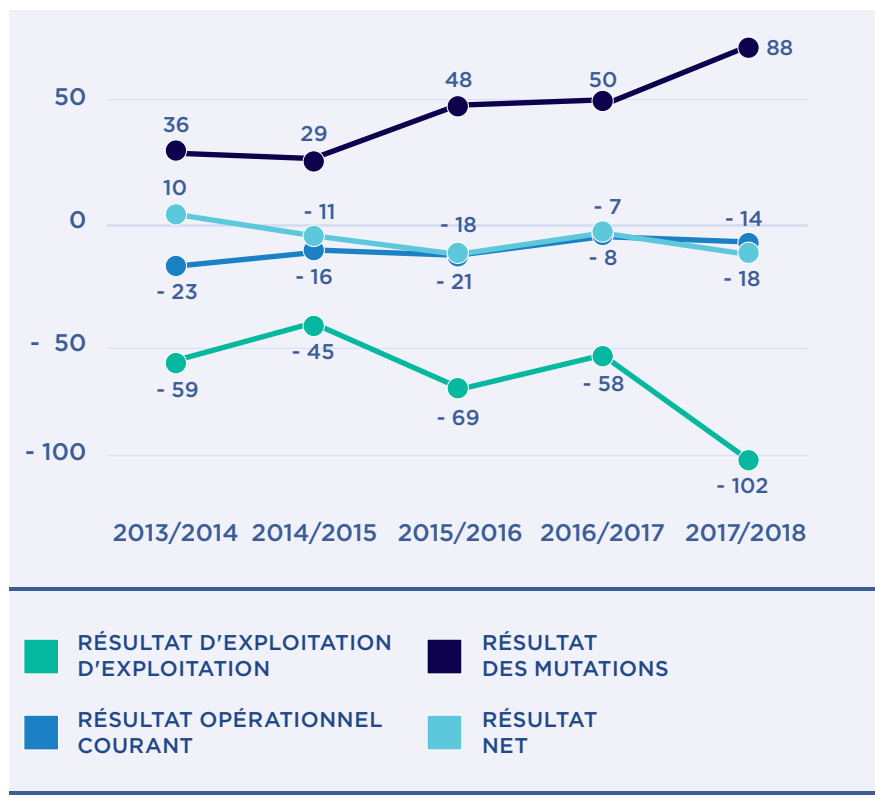
: SENS DE DÉPLACEMENT DU JOUEUR

* SOLDE = VENTES - ACHATS

EVOLUTION DE LA BALANCE DES TRANSFERTS EN M€	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Ventes France	26,6	13,1	48,9
Ventes étranger	17,4	17	11,3
Achats France	- 1,9	- 0,6	- 8,9
Achats étranger	- 1,6	- 2,5	- 5,8
SOLDE DE LA BALANCE	40,5	- 27	45

	En millions d'euros	Ligue d'arrivée			Total
		Etranger	Ligue 1	Ligue 2	
Ligue de départ	Etranger				
	Nombre de mutations		79	18	97
	Montant		560,5	5,8	566,3
	Ligue 1				
	Nombre de mutations	57	36	5	98
	Montant	581,4	311	3,2	895,6
	Ligue 2				
	Nombre de mutations	18	21	14	53
	Montant	11,3	43,2	5,7	60,2
	Nombre total de mutations	75	136	37	248
	Montant des mutations	592,7	914,7	14,7	1 522,1

2.1.5 LES RÉSULTATS



DÉCOMPOSITION DU RÉSULTAT NET

.....
en millions d'euros

■ L'ensemble des indicateurs de résultats se sont dégradés par rapport à la saison 2016/2017, à l'exception du Résultat des mutations qui augmente fortement (+ 76 %).

■ Le résultat opérationnel courant retrouve le niveau de la saison 2015/2016 à - 18 M€. La hausse du résultat des mutations n'a pas compensé la baisse importante du résultat d'exploitation (- 102 M€ contre - 58 M€ en 2016/2017).

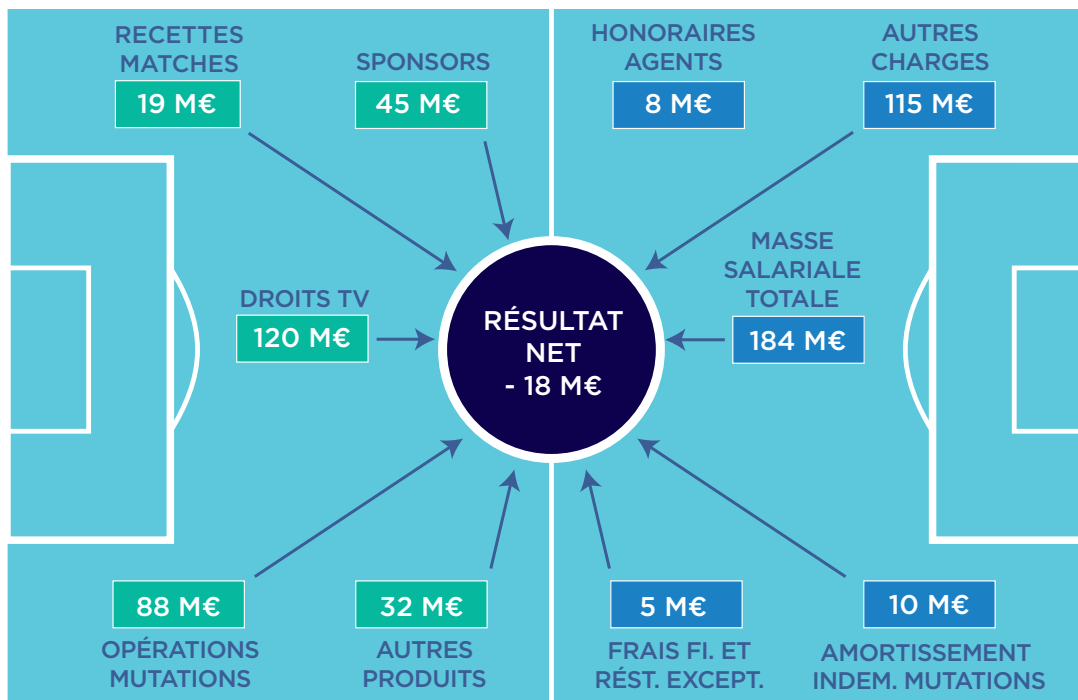
■ Le résultat net passe de -8 M€ en 2016/2017 à -18 M€ en 2017/2018.



LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET ET SON ANALYSE GRAPHIQUE

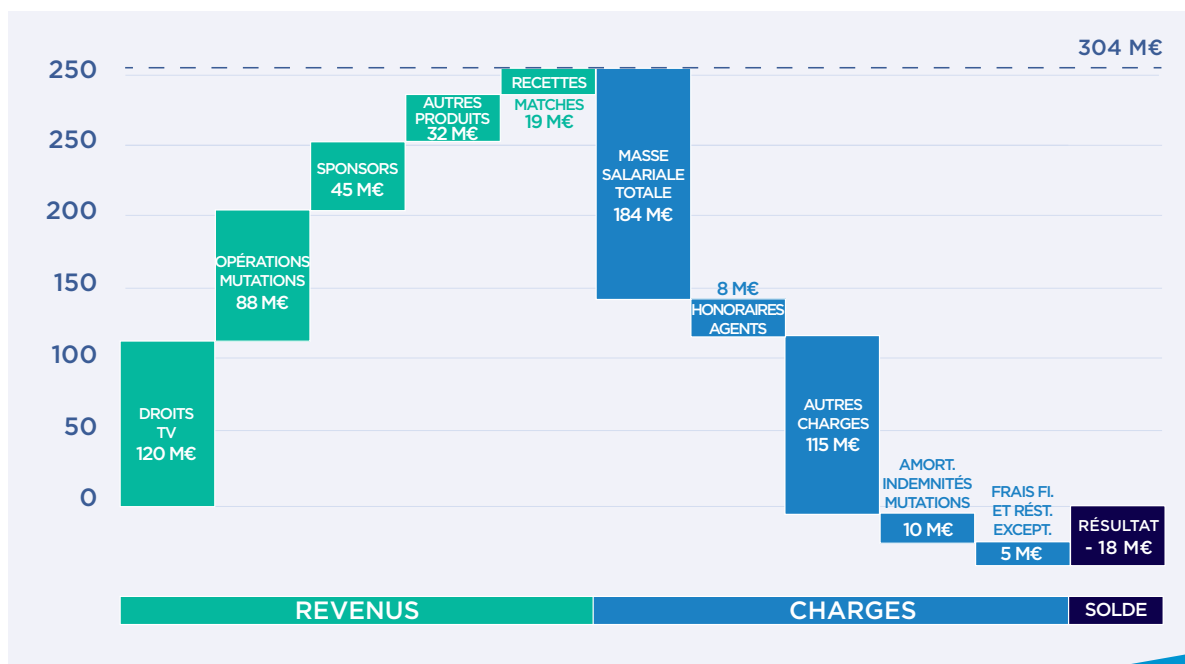
CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros

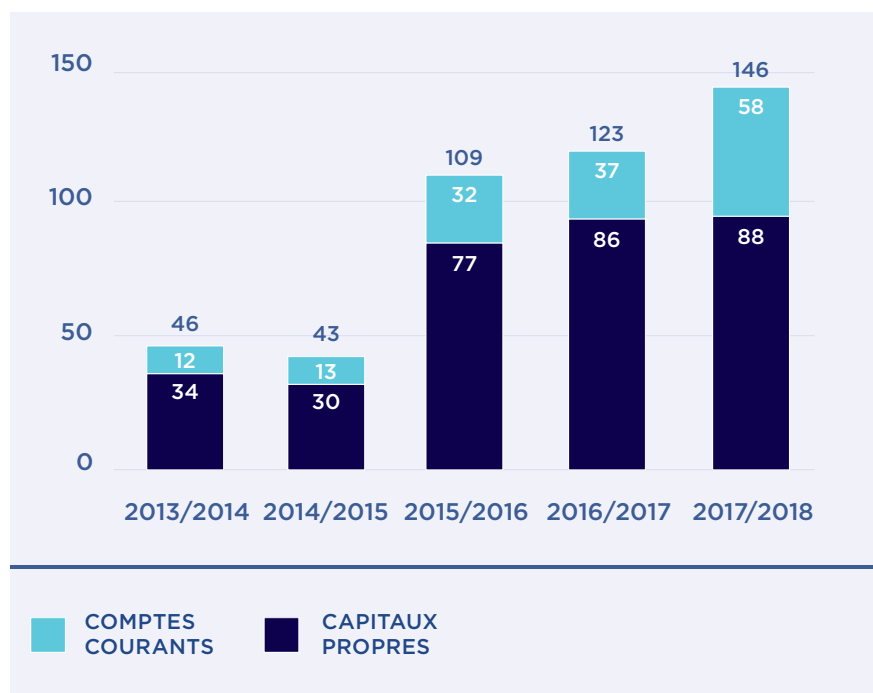


ANALYSE DE LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros



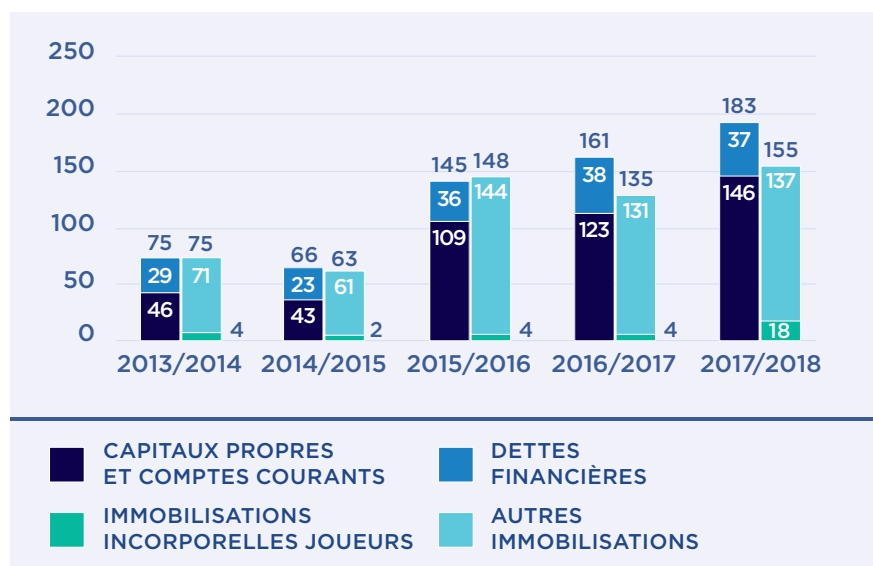
2.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS



ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES COMPTES COURANTS

en millions d'euros

■ La tendance à la hausse des capitaux propres et les comptes courants depuis 2015/2016 se confirme pour 2017/2018. Par rapport à la saison dernière, les fonds actionnaires et assimilés ont augmenté de 123 M€ à 146 M€ (+ 18 %).



COUVERTURE DES IMMOBILISATIONS PAR LES CAPITAUX PROPRES, LES COMPTES COURANTS ET LES DETTES FINANCIÈRES

en millions d'euros

■ La tendance observée depuis trois saisons se confirme : les capitaux propres et les comptes courants sont largement supérieurs aux immobilisations incorporelles joueurs.

2.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2017/2018

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Écart
Droits audiovisuels	115 078	119 678	4 600
Sponsors publicité	48 599	44 772	- 3 827
Recettes matches	19 513	18 677	- 836
Autres produits (dont merchandising)	28 754	31 963	3 209
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	211 894	215 089	3 195
Rémunération du personnel chargée	169 416	184 048	14 632
Coûts des mutations	13 844	18 177	4 333
Autres charges	100 129	114 895	14 766
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	283 389	317 119	33 730
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 71 495	- 102 030	- 30 535
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	37 207	88 311	51 104
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 34 288	- 13 719	20 569
Résultat financier	- 1 240	- 887	353
Résultat exceptionnel : autres	5 544	32	- 5 512
Impôt société	12	- 3 008	- 3 020
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	0	0	0
RÉSULTAT NET	- 29 973	- 17 583	12 390

■ Comme en Ligue 1, le résultat des opérations de mutations exceptionnel atteint sur 2017/2018 a permis aux clubs de réinvestir une grande partie de cet excédent dans les domaines :

- **Sportifs** (masse salariale, coûts des mutations),
- **Financiers** (charges de la dette).

■ Les principaux indicateurs d'exploitation (produits d'exploitation et Résultat opérationnel courant) sont en hausse sensible entre les prévisions initiales et le réel.

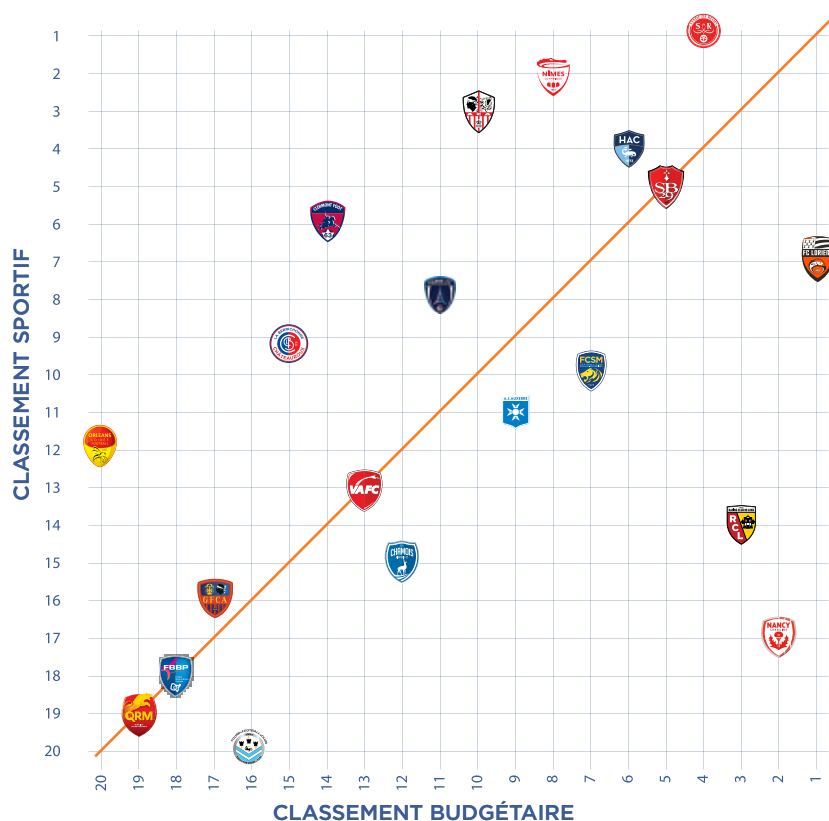
2.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS

SAISON 2017/2018

LIGUE 2	CLASSEMENT	POINTS
STADE DE REIMS	1	88
NÎMES OLYMPIQUE	2	73
AC AJACCIO	3	68
HAVRE AC	4	66
STADE BRESTOIS 29	5	65
CLERMONT FOOT	6	63
FC LORIENT	7	62
PARIS FC	8	61
CHÂTEAUXROUX	9	60
FC SOCHAUX-MONTBÉLIARD	10	53
AJ AUXERRE	11	47
US ORLÉANS	12	46
VALENCIENNES FC	13	45
RC LENS	14	43
CHAMOIS NIORTAIS	15	42
GAZÉLEC FC AJACCIO	16	41
AS NANCY LORRAINE	17	38
FBBP 01	18	36
QUEVILLY ROUEN MÉTROPOLE	19	33
TOURS FC	20	23



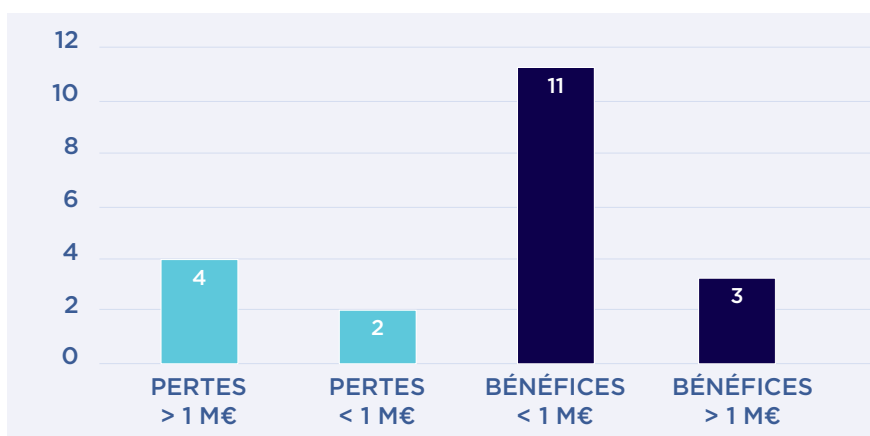
BUDGET ET CLASSEMENT SPORTIF



■ La relation entre le classement budgétaire et le classement sportif est positive. Ainsi, le Top 5 de la Ligue 2 (clubs promus et barragistes) est composé exclusivement de clubs dans la première moitié du classement des budgets.

■ Cependant au global, la relation entre le classement budgétaire et le classement sportif est beaucoup moins nette qu'en Ligue 1. Cela s'explique principalement par le fait qu'il y a moins de disparités entre les budgets des clubs de Ligue 2 qu'entre les budgets des clubs de Ligue 1.

■ En effet, les produits d'exploitation des clubs de Ligue 2 sont tous compris entre 7,3 et 18,8 M€ (ratio maximum/minimum de 2,57) alors que les produits d'exploitation des clubs de Ligue 1 vont de 24,5 à 557 M€ (ratio maximum/minimum de 22,73).



NOMBRE DE CLUBS BÉNÉFICIAIRES ET DÉFICITAIRES (RÉSULTAT NET)

en millions d'euros

■ 14 clubs de Ligue 2 sont bénéficiaires sur la saison 2017/18 contre 12 pour la saison précédente. Le nombre de clubs fortement déficitaire (pertes > 1 M€) se maintient à 4, soit un niveau historiquement bas.

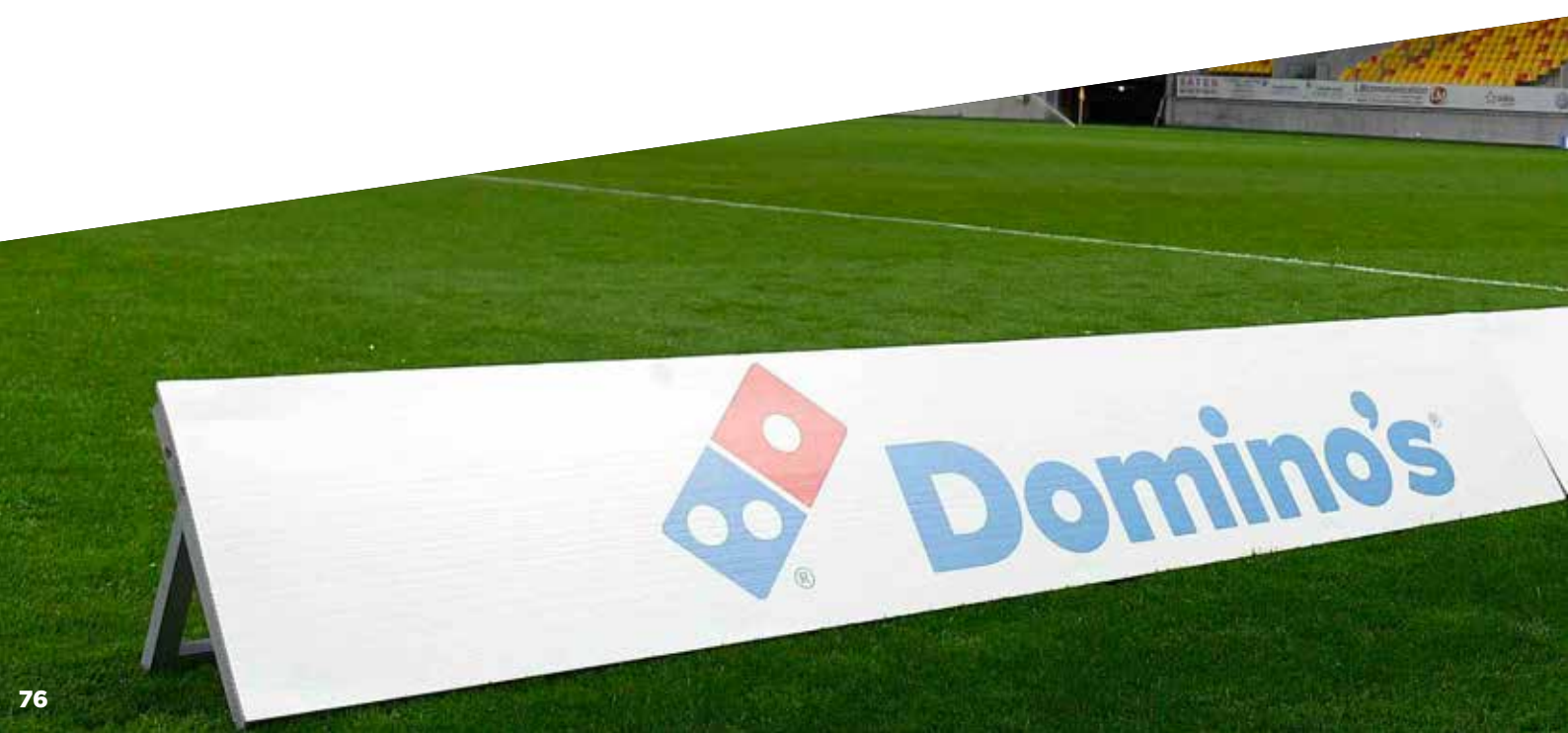
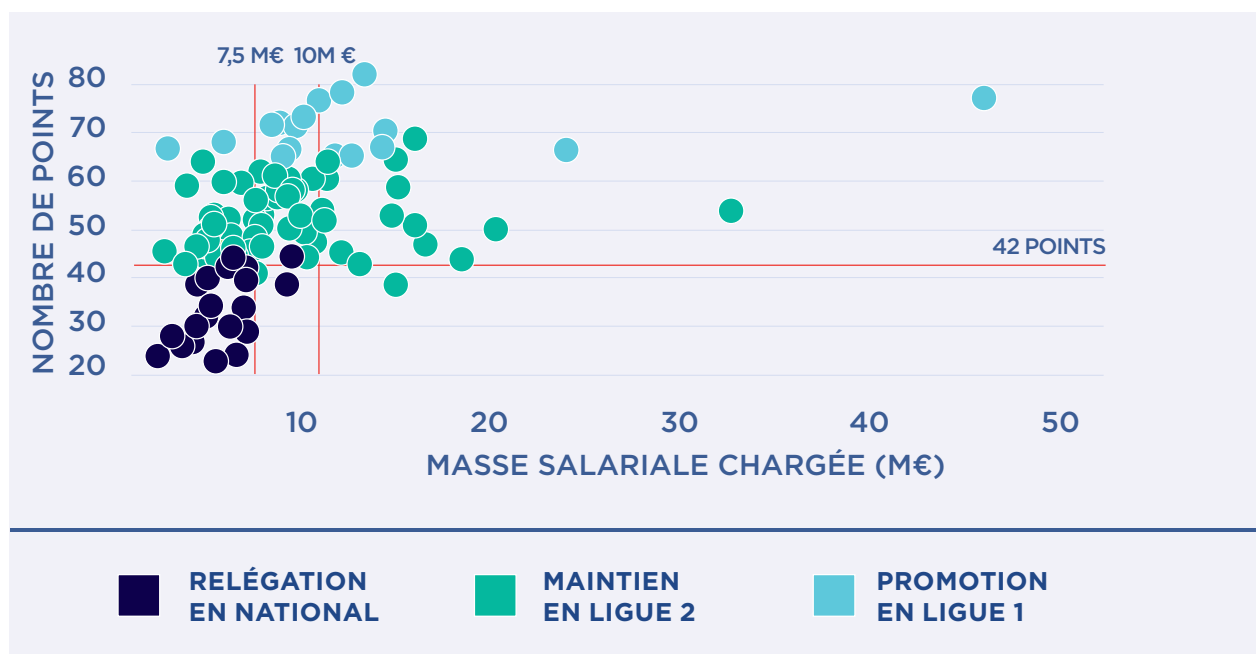
2.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

On observe les régularités suivantes en Ligue 2 au cours des sept dernières saisons :

■ La grande majorité des équipes qui ont été reléguées avaient une masse salariale chargée inférieure à 7,5 M€.

■ Aucune équipe ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 M€ n'a été reléguée.

■ A l'exception du Gazélec Ajaccio à l'issue de la saison 2014/2015 et Amiens SC en fin de saison 2016/2017, toutes les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée supérieure à 7,5 M€.



Au regard des récurrences observées, on peut ainsi identifier trois groupes d'équipes en Ligue 2 :

■ **Groupe 1** : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 M€. Ces équipes n'ont quasiment aucun risque d'être reléguées. Elles se maintiennent la plupart du temps et ont un peu moins de 3 chances sur 10 de monter en Ligue 1.

■ **Groupe 2** : les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 7,5 et 10 M€. Pour ces équipes, les trois scénarios sont possibles mais le maintien en Ligue 2 reste la norme (68 % des cas). Celles-ci se distinguent

principalement du groupe 1 par le risque de relégation.

■ **Groupe 3** : les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5 M€. Ces équipes ont une chance sur quatre d'être reléguées en National 1 et n'ont pratiquement aucune chance de monter en Ligue 1. Le risque principal pour ces équipes est la relégation. Une masse salariale chargée de 7,5 M€ en Ligue 2 est donc presque l'équivalent d'une masse salariale de 30 M€ en Ligue 1. Dans les deux cas, les équipes qui ne franchissent pas ces seuils ont près d'une chance sur quatre d'être reléguées dans la division inférieure.

RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2017/2018)

MASSE SALARIALE	RISQUE DE RELÉGATION EN NATIONAL 1	CHANCE DE MAINTIEN EN LIGUE 2	CHANCE DE PROMOTION EN LIGUE 1
Groupe 1 (masse salariale supérieure à 10 M€)	0 %	73 %	27 %
Groupe 2 (masse salariale entre 7,5 et 10 M€)	8 %	68 %	24 %
Groupe 3 (masse salariale inférieure à 7,5 M€)	26 %	70 %	4 %

Le tableau se lit ligne par ligne. Exemple : parmi les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5 M€, 26 % ont été reléguées, 70 % se sont maintenues et 4 % sont montées en Ligue 1.



2.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

A l'issue d'une saison, trois scénarios sont possibles pour les équipes de Ligue 2 : la descente en National, le maintien en Ligue 2 et la montée en Ligue 1.

■ Les revenus des clubs relégués en National diminuent très fortement.

■ Les revenus des clubs qui se maintiennent en Ligue 2 varient relativement peu d'une saison à l'autre.

■ Les produits d'exploitation des trois équipes promues à l'issue de la saison 2016/2017 ont augmenté plus que leurs charges d'exploitation entre 2016/2017 et 2017/2018 :

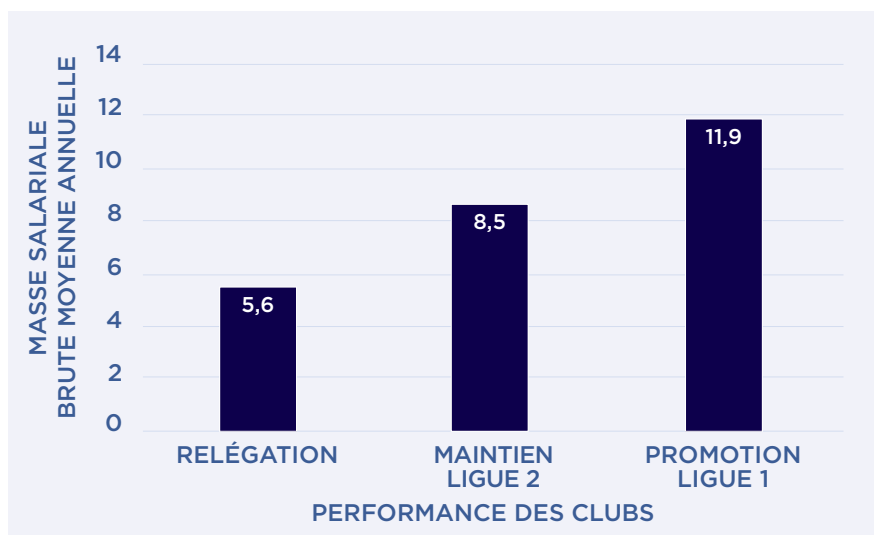
• Les produits d'exploitation de Strasbourg sont passés de 16,9 à 38,6 M€ (multiplication par 2,3) alors que ses charges d'exploitation sont passées de 15,6 à 32,1 M€ (multiplication par 2,05).

• Les produits d'exploitation de Amiens sont passés de 10,6 à 29,3 M€ (multiplication par 2,76) alors que ses charges sont passées de 10,6 à 28,8 M€ (multiplication par 2,71).

• Les produits d'exploitation de Troyes sont passés de 13,8 à 24,4 M€ (multiplication par 1,76) alors que ses charges d'exploitation sont passées de 16,2 à 23,4 M€ (multiplication par 1,4).



2.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE



MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISONS 2011/2012 À 2017/2018)

.....
en millions d'euros

Au cours des sept dernières saisons :

■ Les équipes qui ont été reléguées en National avaient en moyenne une masse salariale chargée de 5,6 M€

■ Les équipes qui se sont maintenues en Ligue 2 avaient en moyenne une masse salariale chargée de 8,5 M€

■ Les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée de 11,9 M€



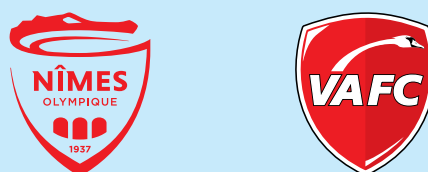
2.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2017/2018

Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale (MS) globale chargée en 2017/2018 :

GROUPE 1 : MS SUPÉRIEURE À 10 M€

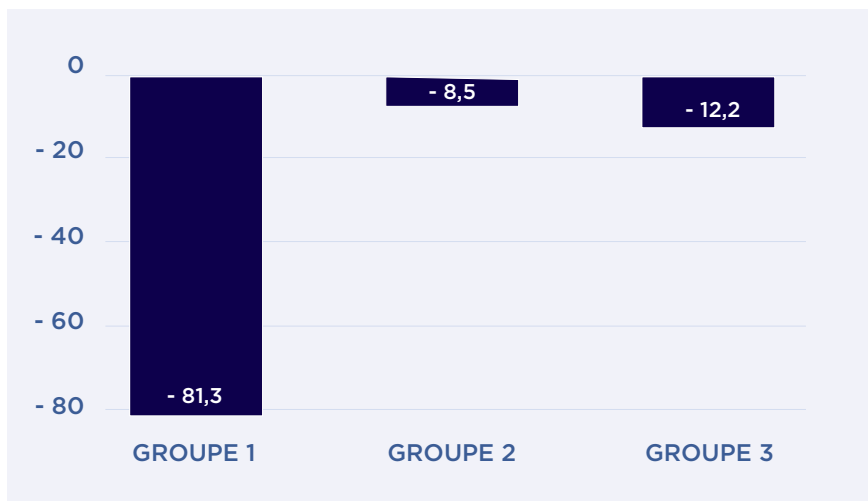


GROUPE 2 : MS ENTRE 7,5 ET 10 M€



GROUPE 3 : MS INFÉRIEURE À 7,5 M€

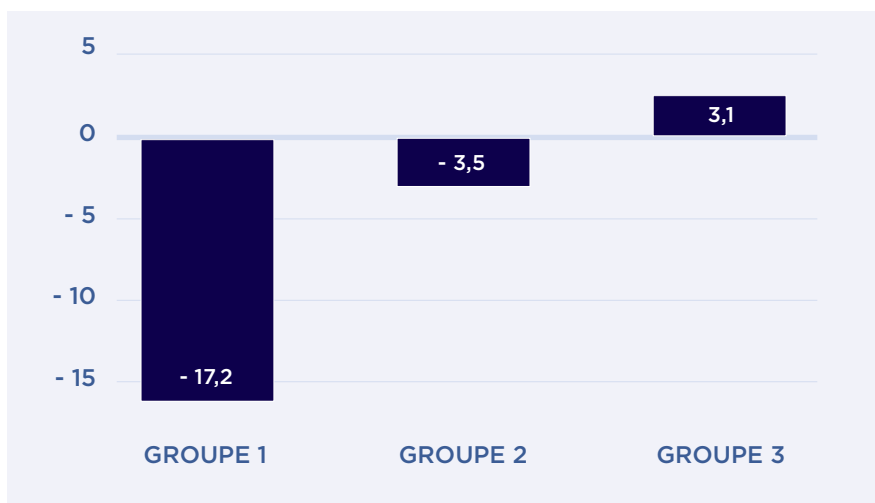




RÉSULTAT D'EXPLOITATION CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2017/2018)

.....
en millions d'euros

- Le résultat d'exploitation négatif en Ligue 2 est principalement dû aux clubs dont la masse salariale chargée est supérieure à 10 M€ (Groupe 1).



RÉSULTAT NET CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2017/2018)

.....
en millions d'euros

- La totalité de la perte nette de la Ligue 2 se répartit entre les groupes 1 et 2 (budgets moyens et élevés).
- Les clubs du groupe 3 génèrent un bénéfice cumulé de près de 3 M€ sur la saison 2017/2018.

03 BENCHMARK EUROPÉEN

SAISON 2017/2018
UN DOCUMENT DE LA DNCG



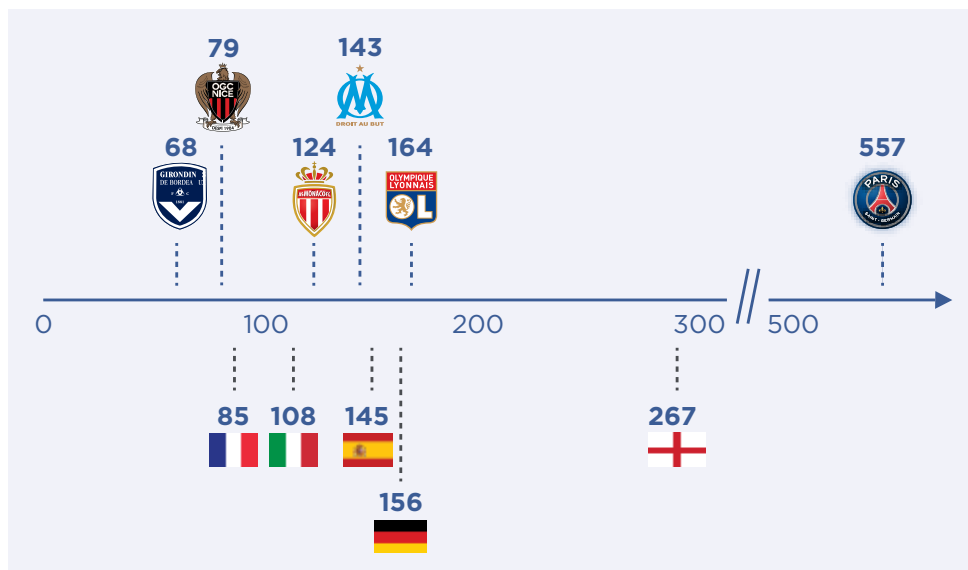


- 1 BENCHMARK EUROPÉEN
DES PRODUITS
D'EXPLOITATION 84
- 2 CORRÉLATION ENTRE
RÉSULTATS SPORTIFS
ET MASSE SALARIALE 85
- 3 COMPARAISON DES
MONTANTS DES
TRANSFERTS SUR
CHIFFRE D'AFFAIRES 88

3.1 BENCHMARK EUROPÉEN DES PRODUITS D'EXPLOITATION

COMPARAISON DES PRODUITS* DES 6 CLUBS FRANÇAIS AYANT DISPUTÉ UNE COUPE D'EUROPE EN 2017/2018 AVEC LE PRODUIT MOYEN DES 5 LIGUES MAJEURES EUROPÉENNES

en millions d'euros



* Produit hors opérations de mutations ; Sources : DNCG, UEFA Club Licensing Benchmarking Report 2017

Note : Chiffres de l'exercice 2017/2018 pour la Ligue 1 et de l'exercice 2016/2017 pour les autres ligues

Parmi les clubs français ayant disputé une coupe d'Europe, le PSG se détache avec un budget deux fois plus élevé que le budget moyen en Premier League (mais inférieur au plus gros budget anglais 2016/2017 : Manchester United 676 M€).

Lyon, Marseille et Monaco se situent autour des budgets moyens allemands et espagnols alors que Nice et Bordeaux ont un budget inférieur au budget moyen de Ligue 1.



3.2 CORRÉLATION ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

Le ticket d'entrée en Ligue 1 est inférieur à celui des autres ligues majeures européennes :

- Sur 2 saisons, des clubs de Ligue 1 ont une masse salariale supérieure à 200 M€ à 2 reprises contre 9 reprises en Premier League,
- La masse salariale la plus faible de Premier League est égale à 60 M€ contre 20 M€ en Ligue 1.

La masse salariale à partir de laquelle un club a peu de chances d'être relégué est plus faible en Ligue 1 :

- Aucun club de Ligue 1 avec une masse salariale supérieure à 30 M€ n'a été relégué,
- Ce seuil de non-relégation est égal à 100 M€ en Premier

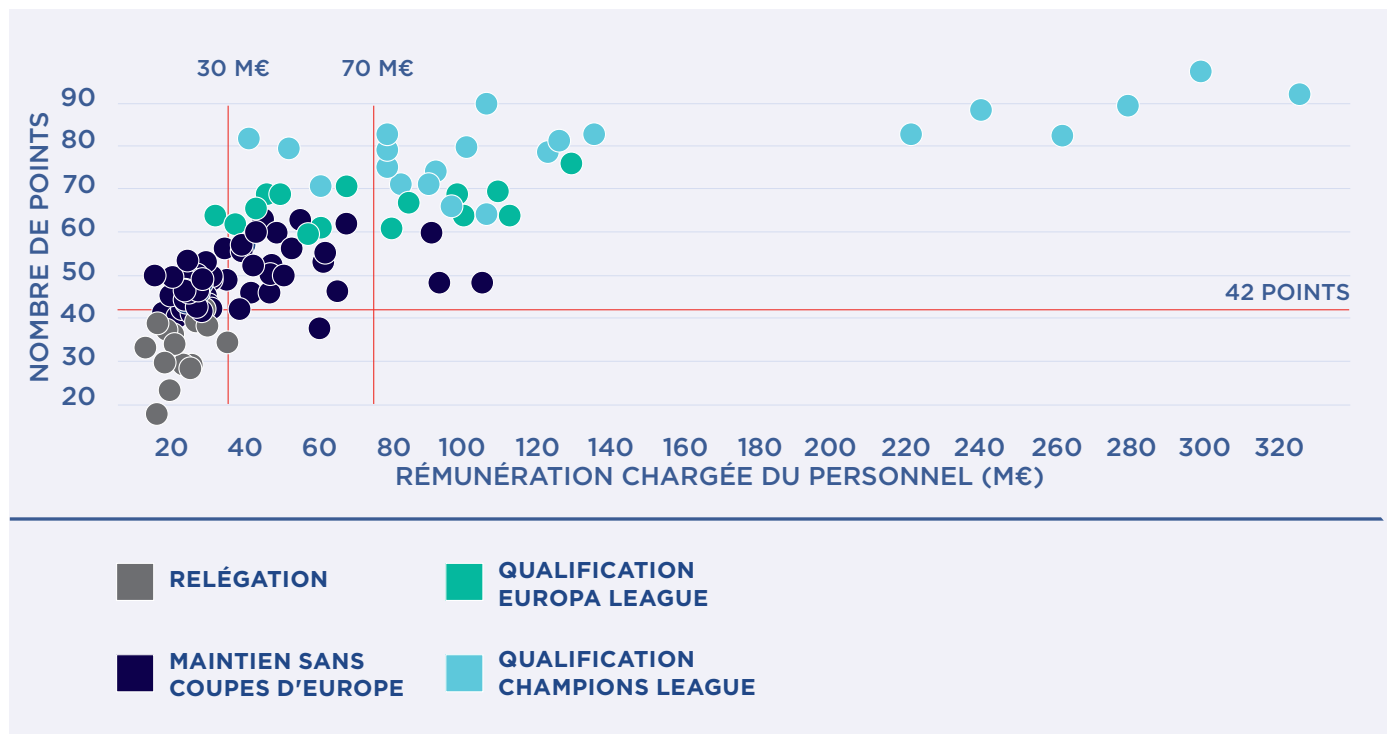
League,

- Pour 45 autres clubs étudiés (Liga, Bundesliga, Serie A), ce seuil est à 40 M€.

Sur 2 saisons, le ticket d'entrée en coupes d'Europe est plus faible en Ligue 1. La masse salariale minimum à partir de laquelle 90 % des clubs participent à une coupe d'Europe est :

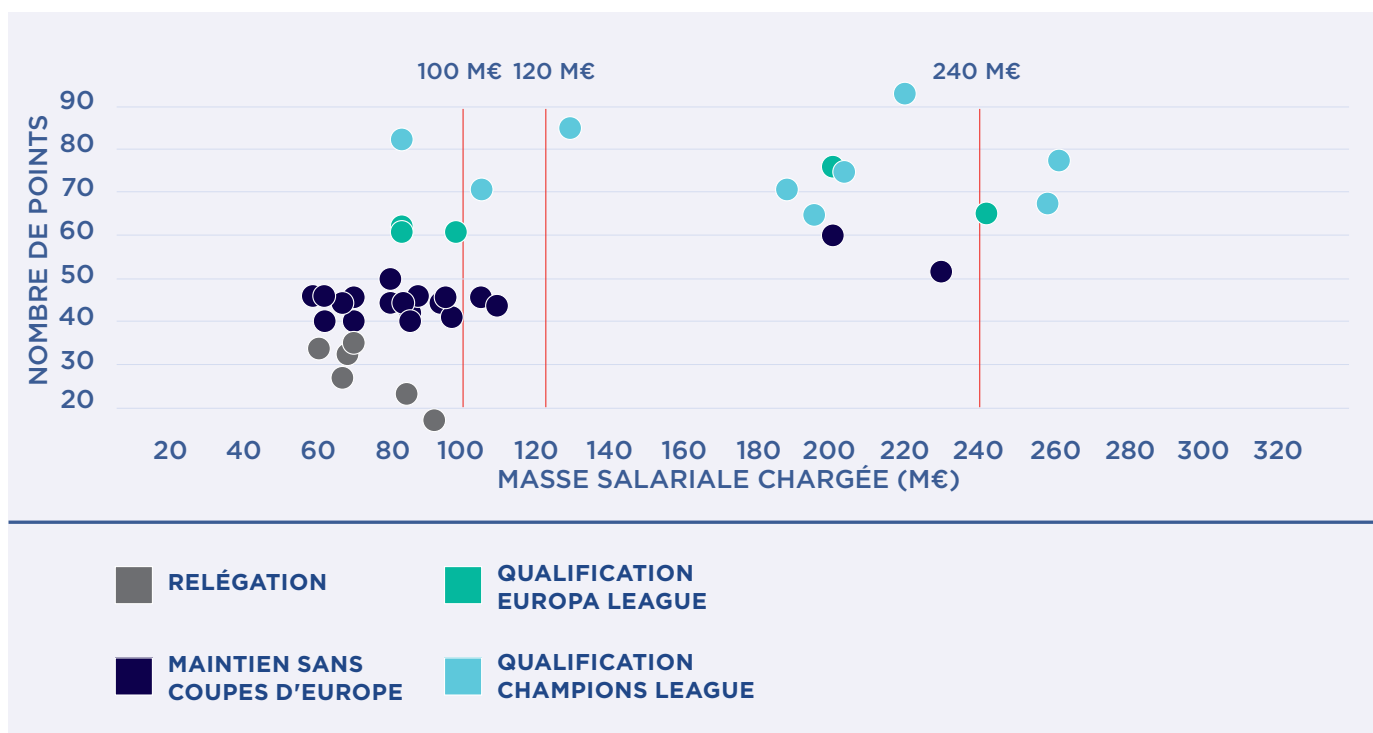
- 70 M€ en Ligue 1,
- 90 M€ pour les 45 clubs de Liga, Bundesliga, Serie A considérés,
- Entre 120 M€ (80 % des clubs participent à une coupe d'Europe) et 240 M€ (100 % des clubs) en Premier League.

LIGUE 1 (SAISONS 2011/2012 À 2017/2018)

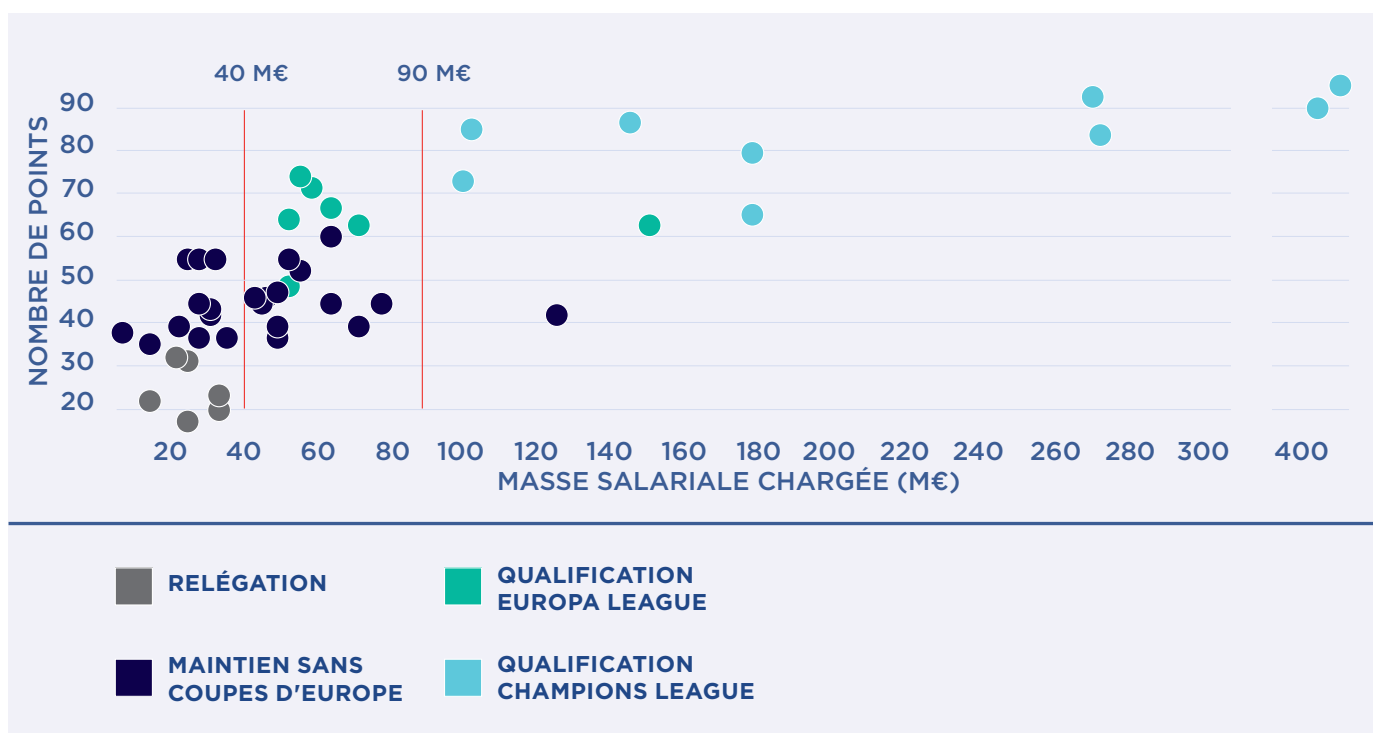




PREMIER LEAGUE (SAISONS 2015/2016 À 2016/2017)



AUTRES CLUBS DE LIGA, BUNDESLIGA ET SERIE A (SAISON 2016/2017)



Périmètre : échantillon de 45 clubs de Liga, Bundesliga, Série A en 2016/2017

Note : rémunération = coût du staff



3.3 COMPARAISON DES MONTANTS DES TRANSFERTS SUR CHIFFRE D'AFFAIRES

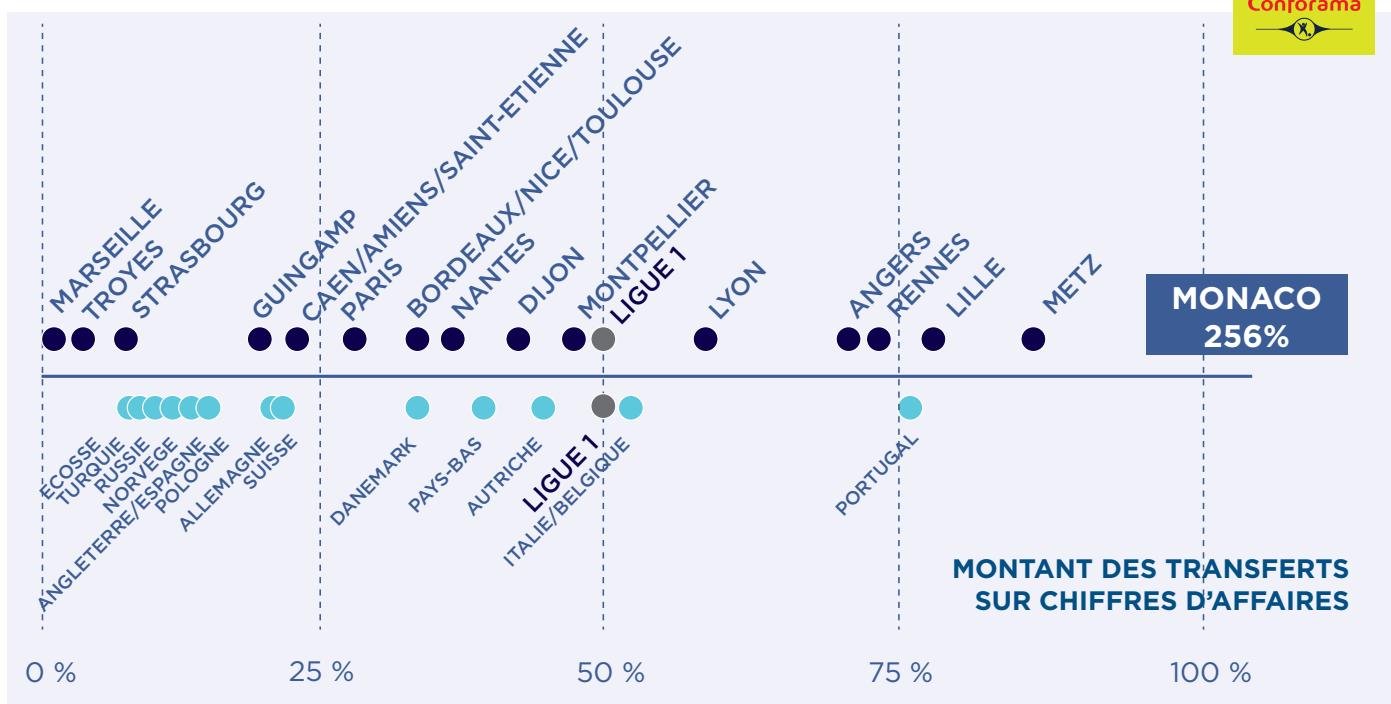
Avec un ratio de montant des transferts sur chiffre d'affaires égal à 50 %, la Ligue 1 est comparable à l'Italie et la Belgique.

Lille et Metz) qui se trouvent autour de 75 %, soit au niveau du Portugal.

Ce chiffre est cependant tiré à la hausse par Monaco (256 %) qui se détache nettement et dans une moindre mesure par un groupe de 5 clubs (Lyon, Angers, Rennes,

A l'inverse, plus de la moitié des clubs de Ligue 1 se situent en dessous de 30%, soit des niveaux équivalents à l'Allemagne, l'Espagne ou l'Angleterre.

COMPARAISON DE LA LIGUE 1 AVEC LES PREMIÈRES DIVISIONS EUROPÉENNES



Note : différence de périmètre entre les chiffres Ligue 1 et Ligue 2 et les chiffres des autres championnats européens
 • Championnats européens : montant des transferts = Prix des cessions (2017 pour championnats d'Europe de l'Est, 2016/2017 sinon)

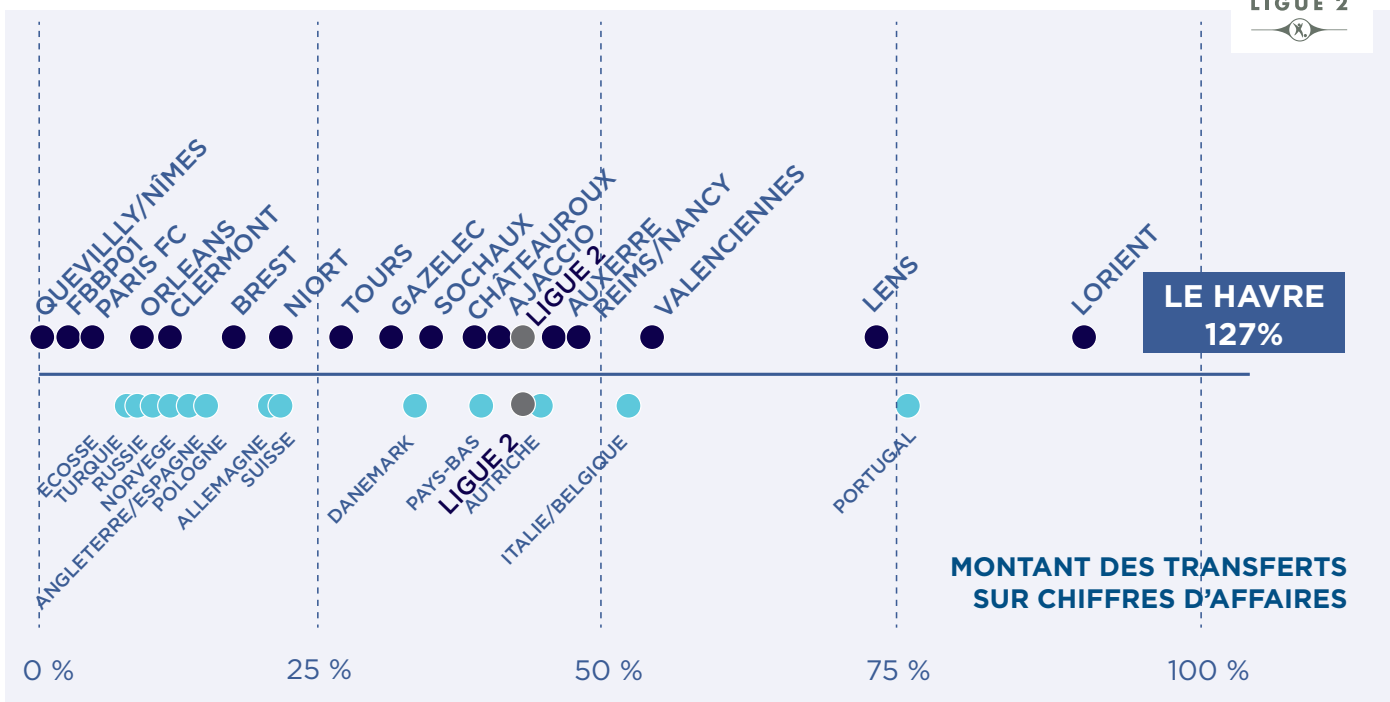
• Ligue 1 et Ligue 2 : montant des transferts = plus-values sur cessions 2017/2018
 Exemple : Le montant de plus-values sur transferts réalisé en moyenne par un club de Ligue 1 représente 50 % de son chiffre d'affaires hors transferts.

Avec un ratio de montant des transferts sur chiffre d'affaires égal à 42 %, la Ligue 2 est comparable à l'Autriche et dispose de revenus de transferts supérieurs au Danemark dont le chiffre d'affaires par club est

équivalent à celui de la Ligue 2 (13 M€ en moyenne contre 11 M€ en Ligue 2).

Un club se détache à la hausse : Le Havre (127 %).

COMPARAISON DE LA LIGUE 2 AVEC LES PREMIÈRES DIVISIONS EUROPÉENNES



Note : différence de périmètre entre les chiffres Ligue 1 et Ligue 2 et les chiffres des autres championnats européens
 • Championnats européens : montant des transferts = Prix des cessions (2017 pour championnats d'Europe de l'Est, 2016/2017 sinon)

• Ligue 1 et Ligue 2 : montant des transferts = plus-values sur cessions 2017/2018

Exemple : Le montant de plus-values sur transferts réalisé en moyenne par un club de Ligue 2 représente 42 % de son chiffre d'affaires hors transferts.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing or drawing.

©MARS 2019 LFP/DNCG

CE DOCUMENT EST PUBLIÉ PAR LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION DE LA LFP.
IL A ÉTÉ CONÇU ET RÉALISÉ PAR LA LFP.

CRÉDITS PHOTOGRAPHIES : FEP SAUF MENTION CONTRAIRE



UN DOCUMENT DE LA
DNCG