

# SITUATION DU FOOTBALL PROFESSIONNEL SAISON 2013/2014



**DNCG**  
Commission de Contrôle  
des Clubs Professionnels



# LE MOT DU PRÉSIDENT

En introduction de ce rapport, il est utile de rappeler les contours de la mission de la DNCG dont l'originalité est son fondement légal.

La Loi laisse une certaine liberté à la DNCG dans la fixation et l'application des critères financiers, sous le contrôle attentif des tribunaux, tout en prenant le soin d'énoncer expressément les objectifs du contrôle :

- Assurer la pérennité des clubs,
- Favoriser le respect de l'équité sportive, et
- Contribuer à la régulation économique des championnats.

La mission de la DNCG consiste à apprécier, en toute indépendance, la situation des clubs professionnels dans le but de :

- Valider leur participation aux compétitions organisées par la LFP et la FFF,
- Leur permettre de recruter dans les conditions définies par la DNCG.

La situation financière de la saison 2013/2014 du football professionnel appelle les observations suivantes :

- Les résultats de la saison 2013/2014 affichent une perte nette cumulée des 40 clubs professionnels de 93 millions d'euros (et une perte opérationnelle courante de 231 millions d'euros), en forte augmentation par rapport à la saison passée.

La récurrence des pertes montre les difficultés des clubs à développer suffisamment leurs recettes d'exploitation (qui sont de 1 707 millions d'euros cette saison, dont 43,4% proviennent du PSG et de Monaco) pour couvrir un montant de charges qui demeure très important, et notamment la masse salariale ainsi que les charges sociales et fiscales.

Concernant le résultat des mutations, variable par nature, il demeure insuffisant pour permettre de couvrir les déficits d'exploitation et de dégager des profits comptables.

Dans ce contexte économique, les clubs sont fortement dépendants de leurs actionnaires et, pour certains, de la stratégie des grands groupes, voire des Etats, qui investissent dans les clubs en tant que vecteur d'image et de développement (les apports sous forme de comptes courants d'actionnaires et d'augmentations de capital réalisés cette saison atteignent 271 millions d'euros, alors qu'ils étaient de 43 millions d'euros la saison passée).

Ceci ne favorise pas l'attractivité du secteur et l'arrivée de nouveaux investisseurs.

On notera que le montant des immobilisations incorporelles Joueurs et corporelles a presque doublé en deux ans, alors que le niveau de fonds propres n'a augmenté que de près de 30% sur la même période.

En cas d'arrivée de nouveaux entrants dans l'actionnariat des clubs, la DNCG se doit d'observer une vigilance particulière sur leur solvabilité et leur projet d'investissement. Elle veille à ce que les nouveaux actionnaires disposent des fonds nécessaires leur permettant dès l'origine de financer les objectifs sportifs affichés sur l'horizon de leur investissement (montée dans la division supérieure, recrutements de joueurs notoires, amélioration des infrastructures, formation etc.). Les clubs doivent également s'assurer de la mise en place de contrôles internes concernant l'origine et les arrivées de fonds, en particulier en provenance de l'étranger. A défaut, la survie du club pourrait être mise en péril du fait des risques ainsi encourus. Ceci relève d'une responsabilité partagée entre les anciens actionnaires et les acquéreurs.

- Si l'on compare les cinq budgets les plus importants des clubs français avec ceux des clubs européens (Grande-Bretagne, Allemagne, Espagne, Italie, France), il ressort que :
  - L'analyse du chiffre d'affaires montre que le modèle économique français peine à développer ses recettes d'exploitation par rapport à ses concurrents européens.
  - L'analyse des frais d'exploitation montre le poids très important des charges sociales et fiscales en France par rapport aux autres pays européens.
  - La formation en France est l'une des meilleures d'Europe, ce qui permet à ses clubs de générer un volume élevé de recettes provenant de transferts de joueurs formés. En revanche, ils réalisent moins de recettes sur les transferts de joueurs non issus de la formation que leurs principaux concurrents européens.

Si l'on totalise ces éléments, les clubs français ont des difficultés pour rattraper leurs homologues européens en termes de rentabilité et de résultats.

L'écart constaté est d'autant plus difficile à réduire que la régulation financière européenne (Fair Play Financier de l'UEFA) a érigé un système accentuant ces écarts en excluant les abandons de créances dépassant un certain seuil et une partie des revenus de sponsoring, pour le calcul du résultat déterminant retenu. Les clubs français se voient par conséquent sanctionnés en raison de leur modèle économique (handicap de 100 millions d'euros pour le PSG) qui ne correspond pas au modèle voulu et institué par l'UEFA.

Les clubs français doivent dès lors maîtriser leurs dépenses, développer et diversifier leurs recettes aux fins d'équilibrer leurs comptes, en sus du soutien financier des actionnaires.

La DNCG, quant à elle, tient compte de l'intégralité des moyens réels dont disposent les clubs pour apprécier leur situation financière. Pour améliorer l'équilibre d'exploitation de l'ensemble des clubs, il lui semble que la manière la plus équitable d'y parvenir est d'agir sur leur masse salariale (encadrement de la masse salariale et/ou toute forme de « salary cap » pouvant intégrer ou non les coûts de recrutement).

- Enfin, face à ces constats, le rapport 2013/2014 s'est enrichi de nouveaux tableaux présentant la concentration des produits et des charges afin de mieux analyser les phénomènes observés, et donnant aux clubs des indicateurs susceptibles de les aider dans leur analyse de risques.

Richard OLIVIER  
Président de la DNCG

# UNE SAISON DE FOOTBALL

## Chiffres clés 2013/2014 : comptes cumulés Ligue 1 et Ligue 2

Données en millions d'euros	2011/2012	2012/2013	2013/2014
<b>Produits opérationnels</b>	<b>1 618</b>	<b>1 756</b>	<b>1 907</b>
<b>Produits hors mutations (CA)</b>	<b>1 349</b>	<b>1 501</b>	<b>1 707</b>
<b>Résultat d'exploitation hors mutations</b>	<b>- 333</b>	<b>- 295</b>	<b>- 410</b>
<b>Résultat de mutations</b>	<b>199</b>	<b>220</b>	<b>179</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>- 134</b>	<b>- 75</b>	<b>- 231</b>
<b>Perte nette</b>	<b>- 108</b>	<b>- 39</b>	<b>- 93</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>68</b>	<b>158</b>	<b>169</b>

Données en millions d'euros	2011/2012	2012/2013	2013/2014
<b>Capitaux propres</b>	<b>137</b>	<b>175</b>	<b>259</b>
<b>Comptes Courants d'Actionnaires</b>	<b>263</b>	<b>210</b>	<b>255</b>
<b>Trésorerie nette de l'endettement</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>- 19</b>

**Chiffres clés 2013/2014 : comptes cumulés Ligue 1 uniquement**

<b>CA moyen par club de Ligue 1</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>75</b>
<b>Coefficient masse salariale / CA</b>	<b>74 %</b>	<b>71 %</b>	<b>64 %</b>

# STADES UN ÉLAN DÉCISIF ?

Comme il est devenu de règle dans ce rapport DNCG, parlons de l'économie des stades. Nous avons souligné, ces dernières années, la nécessité que les «recettes stades» de nos clubs professionnels se développent et que le levier «UEFA EURO 2016» en soit un instrument majeur.

A la fin de cette année 2015, quasiment toutes les enceintes construites ou rénovées pour l'événement de 2016 fonctionneront. Le football français disposera donc des outils utiles et nécessaires à son développement. Pour autant, il est important de se rappeler et de souligner qu'un outil n'est qu'un moyen, et que sans la dextérité et les compétences pour en tirer le meilleur parti, ledit outil ne sert à rien, voire pèse trop lourd.

C'est pourquoi la mission, qui se poursuivra ces prochains mois, confiée par la LFP à deux sociétés, une française (Kénéo) et une américaine (G2 Strategic) est essentielle, et la suite que nos clubs leur donneront capitale.

Il est en effet déterminant que nos clubs acquièrent les savoir-faire qui permettent à nos voisins et concurrents de réussir là où, jusqu'alors, nous échouions.

La Bundesliga a communiqué récemment ses résultats économiques pour l'exercice 2013/14, celui qui est ici commenté pour nos propres clubs. Il en ressort que, hors transferts, les 18 clubs constituant l'élite du football Allemand ont généré 2, 275 milliards d'Euros, tandis que nos 20 clubs de L1 se contentaient de 1,371 milliard. Les droits TV des deux footbals étant comparables, c'est bien dans les autres domaines de leur activité (le commercial et les jours de matches) que nos clubs disposent d'une large marge de progression.

Heureusement, déjà, des signes de progrès se font jours, tels, et à titre d'exemples : le taux de remplissage proche des 100 % du Parc des Princes, le record de spectateurs enregistré au nouveau stade Vélodrome de Marseille, le fort indice de satisfaction des spectateurs des sièges à hospitalité de l'Allianz Riviera de Nice, les novations mises en place, en termes de techniques de vente de billets par le Dijon FCO, ou l'AJ Auxerre, entre autres, et beaucoup d'initiatives qui permettent de penser que nos clubs ont bien saisi l'impérieuse nécessité de développer leurs compétences, et, avec elles, leurs ressources.

Certes, rien ne se fera d'un simple claquement de doigts, et il faudra, à tous, beaucoup de constance et de détermination pour apporter, enfin la preuve, que, non il n'est pas naturel que nos stades soient vides et que, non, le stade n'est pas le problème, mais bien la solution ...



# UNE SAISON CONTRASTÉE

Le dernier rapport publié par notre Commission faisait état d'une amélioration de la situation économique des clubs professionnels français, symbolisée par le recul des pertes nettes de 108 à 39 millions d'euros. Toutefois, nous n'avons pas manqué de souligner le caractère fragile de cette situation. Une fragilité tenant aussi bien aux faiblesses structurelles des clubs (déficit d'exploitation chronique, amélioration du résultat comptable par les cessions de joueurs et les apports d'actionnaires) qu'à des modifications conjoncturelles (cadre législatif et réglementaire avec notamment le vote de la taxe sur les hauts revenus). Avec une augmentation des pertes nettes des 40 clubs de L1 et L2, l'embellie de la saison 2012/2013 n'a été que passagère. Toutefois, de vrais motifs d'espoirs existent, permettant d'envisager l'avenir de façon plus optimiste.

Le niveau des pertes nettes est inférieur à celui des saisons 2009/2010 ou 2011/2012 pour lesquelles elles avaient dépassé les 100 millions d'euros au niveau global. Plusieurs facteurs peuvent être avancés pour expliquer cette mauvaise passe parmi lesquels :

- Au niveau de l'exploitation des clubs, une croissance des charges nettement supérieure à celle des produits ce qui se traduit par un déficit d'exploitation de 410 M€ ;
- Un résultat de mutation, premier levier d'amélioration des situations économiques des clubs, moins élevé que les saisons précédentes (179 M€) n'ayant pas pu redresser le résultat opérationnel courant dans des proportions suffisantes.

## **Une croissance en trompe l'œil**

Le résultat aurait pourtant pu être meilleur puisque avec un chiffre d'affaires de 1 707 M€, le secteur a encore affiché une belle croissance (+ 14 %). Toutefois, les charges ont également augmenté de manière significative (+ 18 %).

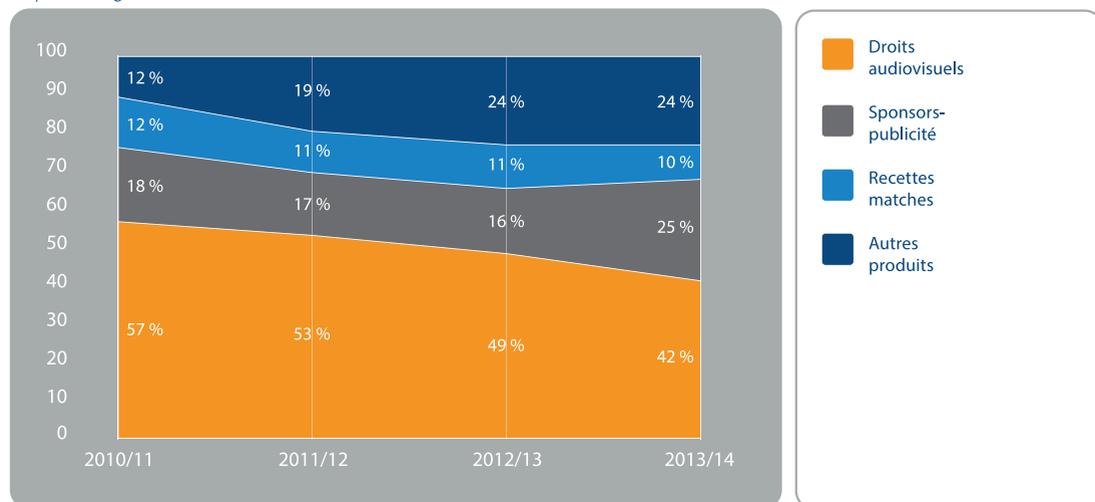
Ces hausses s'expliquent principalement par la signature de contrats de sponsoring. Le partenariat du Paris Saint-Germain avec QTA a entraîné une hausse des sponsors mais également de la masse salariale. Le contrat signé entre l'AS Monaco et la société AIM, a généré une augmentation des sponsors mais aussi une hausse des dotations aux amortissements pour dépréciations car ce contrat n'a pas pu être exécuté tel que prévu initialement.

Un rééquilibrage de la structure des produits d'exploitation s'est opéré compte tenu de :

- la diminution des droits audiovisuels touchés par les clubs (713 M€, - 3 %), en application du contrat conclu par la LFP avec ses diffuseurs sur la période 2012/16 ;
- la croissance de tous les autres postes de recettes et plus particulièrement du sponsoring et des «autres produits».

## Ventilation des produits d'exploitation des clubs

En pourcentage



Par ailleurs, les recettes «jour de matches», traditionnel talon d'Achille des clubs français, continuent à progresser cette saison même si cela reste de façon modérée (165 M€, + 4 %).

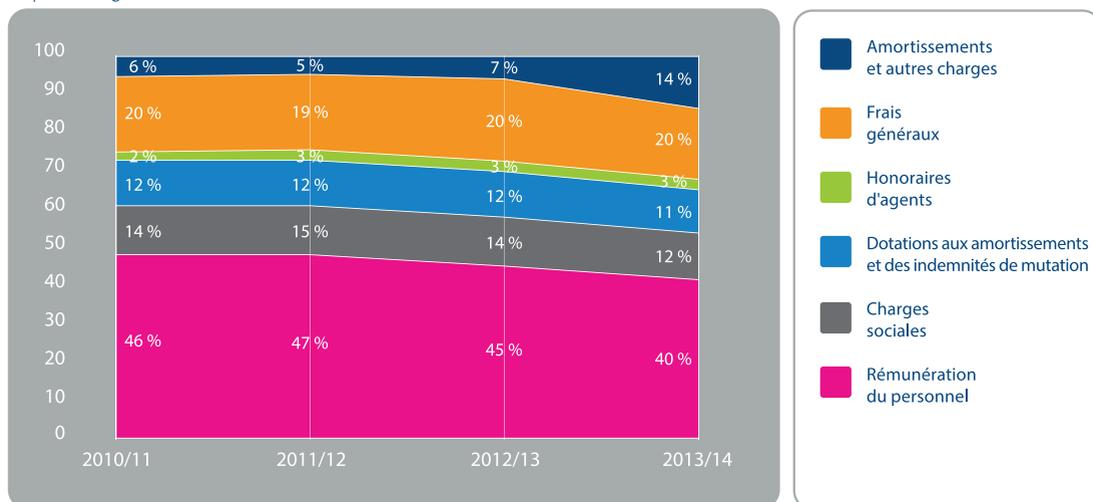
L'amélioration sensible des affluences enregistrées en 2013/2014 tant en L1 (+ 10 %) qu'en L2 (+ 13 %) s'explique notamment par :

- l'entrée en service totale (Allianz Riviera\*) ou partielle (Geoffroy Guichard, Stade Vélodrome) de certaines enceintes construites ou rénovées dans le cadre de l'UEFA EURO 2016®,
- l'accompagnement des clubs par la LFP sur l'optimisation de l'exploitation de ces stades,
- le développement des projets d'envergure du Paris SG et de l'AS Monaco,
- l'engouement fort autour de certains clubs en L1 (FC Nantes Atlantique) comme en L2 (RC Lens).

\* A laquelle s'ajoute l'ouverture du Stade Pierre Mauroy au cours de la saison 2012/2013.

## Ventilation des charges d'exploitation des clubs

En pourcentage



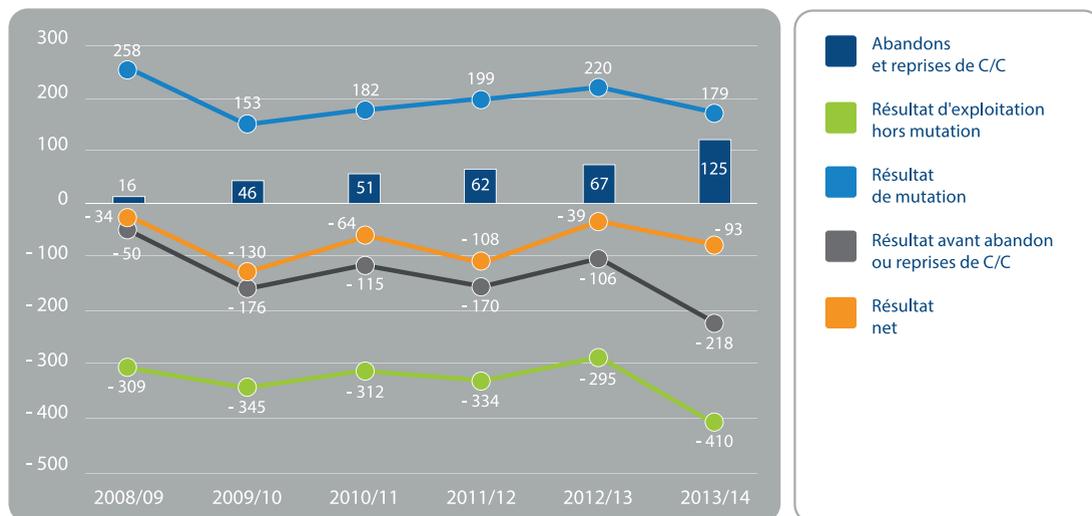
Un an après avoir pourtant fait l'objet d'une croissance maîtrisée, les charges des clubs ont nettement augmenté (+ 18 %), et dépassent pour la première fois les 2 milliards d'euros (2 117 M€). Parmi les postes les plus significatifs, la masse salariale chargée reste largement prépondérante (1 121 M€) mais sa croissance a été limitée (5 %). Symbole de cette relative prudence dans les politiques salariales : le ratio de coût des effectifs (masse salariale chargée rapportée aux produits d'exploitation) passe pour la première fois depuis 2006/07 sous la barre des 70 % (66 %). La nette augmentation des charges d'exploitation des clubs provient majoritairement d'une hausse importante du poste «autres charges» (715M€, + 42 %) et plus particulièrement des frais généraux et des dotations aux amortissements. Ceci est en partie lié à la traduction comptable de la taxe sur les hauts revenus qui a pesé lourdement sur les comptes des clubs concernés mais aussi à l'augmentation globale des frais d'organisation de matches (frais de sécurité notamment), effet négatif des nouveaux stades qui, s'ils permettent de développer les recettes, demandent aux clubs davantage de moyens (majoration des loyers, frais liés aux hospitalités...).

### Transferts et actionnaires au secours de l'activité des clubs

Pour réduire le niveau de leurs déficits, les clubs ont donc eu une nouvelle fois recours aux deux leviers classiques : le trading de joueurs dans un premier temps puis lorsque cela était nécessaire, le soutien de leurs actionnaires. En s'établissant à 179 M€ le résultat de mutation a ainsi contribué à soutenir leur activité. Toutefois ce montant, moins élevé que la saison précédente (- 19 %) n'a pas permis d'équilibrer la situation globale des clubs. Les actionnaires ont une nouvelle fois dû jouer leur rôle en apportant le soutien financier nécessaire afin de garantir l'activité de leurs clubs.

## Décomposition du résultat net

En millions d'euros



Les abandons de comptes courants se sont établis au niveau historique de 125 M€, près de deux fois le montant de la saison 2012/13, confirmant la tendance à la hausse enclenchée depuis quelques saisons. Sans prendre en compte ces abandons, la perte nette des 40 clubs professionnels ne serait pas de 93 M€ mais de 217 M€...

### Une comparaison L1/L2 contrastée

L'intégralité de la perte nette du football français provient des clubs de L1 (- 102 M€), la L2 (+ 9 M€) ayant réussi à présenter des comptes excédentaires au niveau global du fait de la croissance des produits d'exploitation (+ 3 %) et d'une réduction importante des charges d'exploitation des clubs (- 18 %) et notamment des charges de personnel. Ces deux facteurs combinés ont permis de réduire leur déficit d'exploitation (58 M€) de moitié par rapport à la saison précédente, leur ayant permis d'être moins tributaires des opérations de transferts de joueurs (résultat de mutation de 36 M€, en baisse de 31 %) et moins dépendants de leurs actionnaires (solde des abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires de +10 M€, en baisse de 83 %). Au final, 13 clubs de L2 réalisent des bénéfices contre seulement 7 en L1. Malgré cela, les clubs de L2 restent fragiles.

## Décomposition du résultat net

En millions d'euros



La répartition des résultats des clubs est la suivante :

### Ligue 1

<b>Pertes &gt; 10 M€</b>	5 clubs
<b>Pertes entre 1 et 10 M€</b>	5 clubs
<b>Pertes &lt; 1 M€</b>	3 clubs
<b>Bénéfices &lt; 1 M€</b>	3 clubs
<b>Bénéfices &gt; 1 M€</b>	4 clubs

### Ligue 2

<b>Pertes &gt; 1 M€</b>	2 clubs
<b>Pertes &lt; 1 M€</b>	5 clubs
<b>Bénéfices &lt; 1 M€</b>	10 clubs
<b>Bénéfices &gt; 1 M€</b>	3 clubs

### Une concentration toujours plus importante

L'analyse des dynamiques intra-championnats permet de souligner une nouvelle fois la très forte concentration de l'économie générée sur un nombre limité de clubs :

- En L1, 4 clubs (Olympique Lyonnais, Olympique de Marseille, AS Monaco, Paris SG) réalisent à eux-seuls 59 % du chiffre d'affaires de la Ligue 1 et 58% des charges d'exploitation. Ils présentent un budget moyen de 222 M€. Au sein même de ce groupe, deux clubs se détachent nettement sur le plan économique (Paris SG et AS Monaco).
- En L2, 6 clubs (Stade Brestois, SM Caen, Le Havre AC, RC Lens, FC Metz, AS Nancy Lorraine) réalisent 42 % du chiffre d'affaires de la Ligue 2... Mais ce sont également eux qui ont le plus recours à leurs actionnaires afin d'équilibrer leur comptes... Signe que la montée en Ligue 1 passe par un actionariat solide et contributif, (les 3 clubs promus en L1 à l'issue de la saison 2013/14 appartenaient à ce groupe).

## Perspectives

Le contexte des prochaines saisons est de nature à permettre un retour à une situation économique moins tendue. Trois éléments majeurs doivent en effet pouvoir contribuer à ce redressement :

### **Droits TV sécurisés jusqu'en 2020**

La LFP ayant procédé à une vente anticipée des droits de retransmission de ses championnats pour la période 2016-2020, les clubs ont une visibilité à moyen terme sur ce qui constitue à ce jour encore leur principal poste de recettes. Le processus de commercialisation s'étant soldé par une augmentation des montants mis en jeu par les diffuseurs (825 M€/saison en moyenne contre 655 M€ actuellement), cela doit leur permettre de travailler de façon sereine sur le développement de leurs autres postes de recettes et notamment les recettes matches et le sponsoring. D'autant plus que le contexte semble porteur avec la livraison finale du parc de stades français en cours de construction et/ou de rénovation et l'UEFA EURO 2016® en ligne de mire.

### **Mise en fonction des stades et prise de conscience de leur potentiel (études LFP)**

L'année 2015 sera en effet marquée par l'entrée en service de l'ensemble des stades rénovés ou construits dans le cadre de l'UEFA EURO 2016® (Bordeaux, Lens, Lyon, Toulouse et Saint-Etienne cette année). Les clubs disposeront d'outils adaptés aux exigences du football professionnel de haut-niveau, modernes et fonctionnels. Restera alors à prendre conscience du potentiel représenté par ces outils sur le plan économique et à mettre en œuvre les modalités d'exploitation leur permettant de maximiser la marge nette dégagée. L'accompagnement de la LFP qui a mandaté deux cabinets d'étude afin de travailler sur ces questions cruciales pour la diversification et le développement des recettes des clubs présente un caractère absolument fondamental. D'autant que l'engouement autour du football devrait se développer sensiblement en France au cours des deux prochaines années tant du côté des fans que de celui des annonceurs.

### **2016 en ligne de mire**

L'organisation de l'UEFA EURO 2016® sur le territoire français s'accompagnera en amont de la mise en place d'un certain nombre de programmes d'animation sur l'ensemble du territoire national (Horizon Bleu, Mon EURO 2016, programmes locaux...). Ces programmes menés par divers acteurs (FFF, Ministères des Sports, de l'Education Nationale, collectivités d'accueil sponsors nationaux de l'évènement...) devraient contribuer à créer un élan de popularité autour du football en général et à en accroître l'intérêt auprès de tous types de publics (scolaires, femmes, ...) mais aussi auprès des annonceurs. Il ne semble pas exclu que ces derniers puissent en effet être tentés d'investir dans le football afin de bénéficier de l'onde de résonance de l'évènement sur le territoire national. D'autant plus si la relance économique se réalise enfin au niveau national.

# LIGUE 1 + LIGUE 2 : NOTES MÉTHODOLOGIQUES

## Mode d'établissement des comptes cumulés

Les bilans et comptes de résultat présentés dans ce rapport sont obtenus par simple addition des états préparés par les clubs présents en Ligue 1 et en Ligue 2 au cours des saisons concernées, ce qui implique que les variations d'un exercice à l'autre intègrent l'effet de l'évolution du périmètre. Pour la saison 2012-2013, du fait de la liquidation des clubs du Mans FC et du CS Sedan Ardennes, les chiffres n'étant pas disponibles, nous avons utilisé les données transmises par les clubs au 15 mai 2013. Ces comptes (bilans et comptes de résultats) ont été préparés selon les principes comptables généralement admis en France et sont certifiés par les Commissaires aux Comptes. Toutefois, des retraitements peuvent être pratiqués, s'ils s'avèrent significatifs, sur des comptes préparés selon les principes IFRS. Ces retraitements sont opérés sous la responsabilité des clubs concernés.

## Non élimination des transactions internes

Les transactions internes au groupe (Ligue 1 et Ligue 2) ne sont pas éliminées dans les comptes cumulés ci-joints. Deux raisons expliquent ce traitement :

- La difficulté pratique de calculer les retraitements qui obligerait à suivre les contrats de mutation joueur par joueur.
- L'hypothèse selon laquelle les transactions sur contrats de joueurs entre clubs sont réalisées sur des bases de prix de marché par des acteurs agissant sans lien de dépendance et donc que le montant inscrit au bilan des clubs en immobilisations incorporelles reflète des valeurs de transaction objectives, selon la méthode des coûts amortis.

## Présentation des comptes

Le format du compte de résultat se rapproche du format statutaire. Sans préjuger du caractère récurrent ou pas des plus-values sur mutation, le résultat des opérations hors mutation incite à réfléchir au modèle de rentabilité du football en France et aux risques qu'il implique les années où les plus-values escomptées ne se réalisent pas.

## Choix et application des méthodes comptables : un exercice qui appelle à la prudence

La Commission réaffirme la nécessité pour les clubs de l'informer et de recueillir son avis sur les options comptables majeures qui se présenteraient à l'occasion d'opérations ou transactions nouvelles et inhabituelles ayant un impact significatif sur les comptes. Ainsi, la signature de contrats complexes comprenant des clauses

dites de “signing fees”, dont nous ne mettons pas en cause la justification économique, conduit à anticiper des recettes qui, en d’autres temps, auraient été comptabilisées dans les exercices ultérieurs et qui auraient donc impacté les capitaux propres lors de chaque exercice et non à partir de la saison de comptabilisation.

### Transactions sur contrats joueurs

Elles sont enregistrées à la date d’enregistrement du contrat à la Ligue de Football Professionnel. Les acquisitions sont enregistrées en immobilisations incorporelles pour le montant payé hors frais d’agents. Les échanges sont comptabilisés à la valeur nette comptable du contrat joueur faisant l’objet de l’échange en l’absence d’un marché actif. Aucune plus-value n’est dégagée à cette occasion dans les comptes du club. En cas de soulte en numéraire, elle s’impute sur la valeur nette comptable du contrat faisant l’objet de l’échange, et en cas d’excédent, pour le solde en compte de résultat. Des tests de valeur recouvrable sont pratiqués au moins une fois l’an. En cas d’excédent des valeurs comptables sur les valeurs recouvrables, des provisions pour dépréciation sont enregistrées à due concurrence.

### Frais de formation

Ils ne sont pas activables tant que le joueur en formation n’a pas signé un premier contrat professionnel. A la date de signature, il serait théoriquement possible d’activer les coûts de formation spécifiques à ce joueur, mais sans pouvoir revenir sur les coûts encourus sur les exercices précédents. La pratique est de ne pas capitaliser ce type de coût.

### Écritures de combinaison

Les chiffres reportés dans la liasse doivent tenir compte de certaines écritures propres à la consolidation à savoir :

- les provisions pour retraite,
- les impôts différés,
- la capitalisation des opérations de location financement.

Nous n’avons pas l’assurance que la totalité de ces écritures figurent dans les comptes joints.

# COMPTES CUMULÉS

## LIGUE 1 + LIGUE 2

### Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014
Droits audiovisuels	735 588	712 988
Sponsors - Publicité	240 874	418 191
Recettes matches	159 054	165 478
Autres produits (dont merchandising)	365 581	410 192
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>	<b>1 501 098</b>	<b>1 706 849</b>
Rémunération du personnel chargée	1 064 220	1 121 353
Coûts des mutations	229 308	280 517
Autres charges	502 575	715 219
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>	<b>1 796 103</b>	<b>2 117 089</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION</b>	<b>- 295 005</b>	<b>- 410 240</b>
<b>RÉSULTAT DE MUTATION</b>	<b>220 372</b>	<b>178 876</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>- 74 633</b>	<b>- 231 364</b>
Résultat financier	- 7 958	- 1 676
Résultat exceptionnel : Autres	- 13 997	16 424
Impôt société	- 9 006	- 848
Abandons et reprises de comptes courants	66 682	124 870
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 38 912</b>	<b>- 92 593</b>

**Bilan cumulé**

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	509 203	602 541
Autres immobilisations	223 672	438 620
Créances sur mutations de joueurs	135 490	106 146
Autre actif circulant	429 389	543 727
Disponibilités et VMP	183 077	203 852
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 480 831</b>	<b>1 894 884</b>
Capitaux propres	174 526	259 112
Comptes courants d'actionnaires	209 792	255 343
Provisions risques et charges	45 265	49 108
Dettes financières	153 536	223 620
Dettes sur mutations de joueurs	245 692	228 091
Autres dettes	652 020	879 608
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 480 831</b>	<b>1 894 884</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 38 912</b>	<b>- 92 593</b>

# SOMMAIRE

---





# 01

LIGUE 1



# 02

LIGUE 2

# 01

---

## LIGUE 1

<b>1.1</b> LES CHIFFRES CLÉS	22
<b>1.2</b> LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	48





# 1.1 LES CHIFFRES CLÉS

## 1.1.1 Synthèse

### Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014	Variation 2013/2014	Prévisionnel 2014/2015
Droits audiovisuels	632 208	604 814	- 4 %	538 597
Sponsors - Publicité	197 930	374 994	89 %	423 473
Recettes matches	139 533	143 628	3 %	154 809
Autres produits (dont merchandising)	327 658	374 219	14 %	295 025
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>	<b>1 297 329</b>	<b>1 497 655</b>	<b>15 %</b>	<b>1 411 904</b>
Rémunération du personnel chargée	861 820	959 347	11 %	941 076
Coûts des mutations	210 597	269 242	28 %	242 974
Autres charges	397 794	620 370	56 %	454 671
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>	<b>1 470 211</b>	<b>1 848 959</b>	<b>26 %</b>	<b>1 638 721</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION</b>	<b>- 172 882</b>	<b>- 351 304</b>	<b>103 %</b>	<b>- 226 817</b>
<b>RÉSULTAT DE MUTATION</b>	<b>168 566</b>	<b>143 173</b>	<b>- 15 %</b>	<b>241 333</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>- 4 316</b>	<b>- 208 131</b>		<b>14 516</b>
Résultat financier	- 7 004	- 8 986	28 %	- 9 815
Résultat exceptionnel : Autres	- 7 515	801	- 111 %	- 22 260
Impôt société	- 8 436	- 816	- 90 %	- 1 750
Abandons et reprises de comptes courants	9 682	115 000	1088 %	- 25 000
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 17 589</b>	<b>- 102 132</b>		<b>- 44 309</b>

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	344 721	599 014
Autres immobilisations	153 713	367 369
Créances sur mutations de joueurs	120 512	95 454
Autre actif circulant	351 133	502 058
Disponibilités et VMP	142 569	172 891
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 112 649</b>	<b>1 736 784</b>
Capitaux propres	167 521	225 300
Comptes courants d'actionnaires	83 452	243 829
Provisions risques et charges	32 095	39 946
Dettes financières	105 049	194 322
Dettes sur mutations de joueurs	126 974	226 973
Autres dettes	597 559	806 412
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 112 649</b>	<b>1 736 784</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 17 589</b>	<b>- 102 132</b>

## Statut juridique des clubs de Ligue 1 (au 30 juin 2014)

### SASP

SC Bastia	Montpellier Hérault SC	AS Saint-Etienne
FC Girondins de Bordeaux	FC Nantes	FC Sochaux-Montbéliard
Evian TG FC	OGC Nice	Toulouse FC
EA Guingamp	Paris Saint-Germain	Valenciennes FC
FC Lorient	Stade de Reims	
Olympique de Marseille	Stade Rennais FC	

### SA

Olympique Lyonnais
LOSC Lille Métropole

### EUSRL

AC Ajaccio
------------

### SA à Loi Monégasque

AS Monaco
-----------

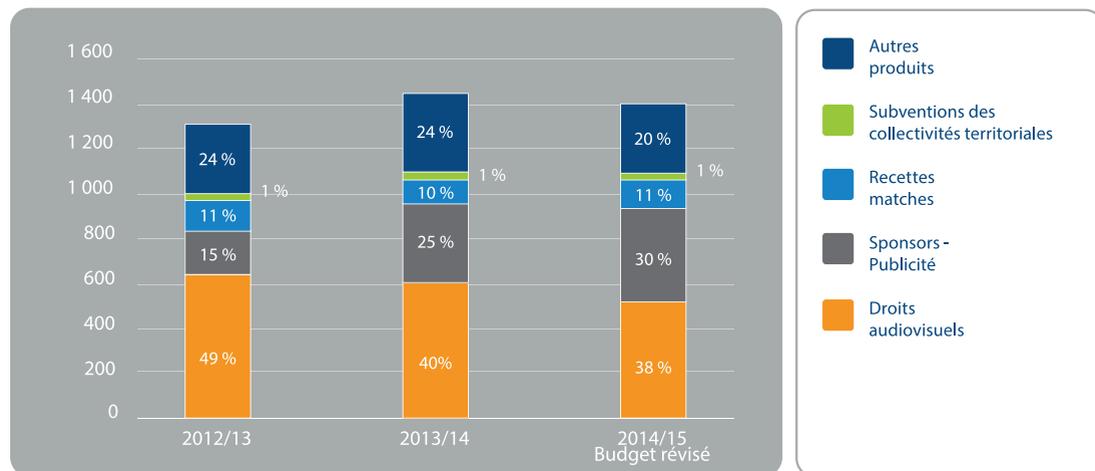
## 1.1.2 Les produits hors mutation

Les produits hors mutation s'élèvent en 2013/2014 à 1 498 millions d'euros. Le montant moyen par club s'élève en 2013/2014 à 74,8 millions d'euros contre 64,8 millions d'euros la saison précédente.

### Evolution des produits hors mutation

Les produits hors mutation augmentent (+ 15 %). Cette hausse provient principalement des nouveaux contrats de sponsors publicité.

*En millions d'euros*



## Pourcentage cumulé des produits hors mutation

En pourcentage



Sur l'axe des abscisses se trouve le nombre d'équipes (classées de celle avec les plus hauts produits hors mutation à celle avec les plus faibles produits hors mutation). Sur l'axe des ordonnées se trouve le pourcentage cumulé des produits hors mutation de Ligue 1 représenté par ce nombre d'équipes.

La ligne orange représente le cas hypothétique d'une répartition parfaitement égalitaire des produits. Plus la courbe bleue est éloignée de cette ligne orange, plus la concentration des produits hors mutation sur un petit nombre d'équipes est importante. A l'inverse, si la courbe bleue est très proche de la ligne orange, cela indique une répartition plus homogène des produits hors mutation.

La courbe bleue, nettement au-dessus de la courbe orange, montre donc ici une forte concentration sur un petit nombre de clubs.

Les 4 clubs ayant les produits hors mutation les plus élevés (Paris, Monaco, Marseille et Lyon) totalisent 59,3% des produits hors mutation de la Ligue 1. Cette proportion serait de 20% si toutes les équipes de Ligue 1 avaient les mêmes produits hors-mutation.

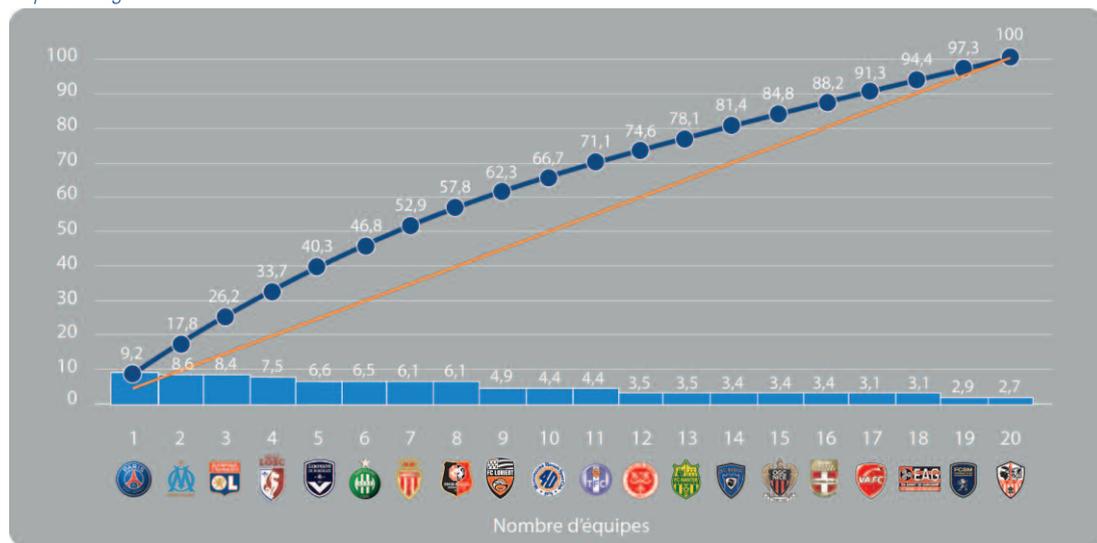
Le PSG génère à lui seul presque un tiers des revenus de la Ligue 1 alors que les 13 clubs ayant les plus faibles revenus représentent moins de 30% des revenus de la Ligue 1.

## Les droits audiovisuels du championnat de Ligue 1

La concentration des produits hors mutation 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 12 millions d'euros. Toutefois, deux facteurs font varier les revenus audiovisuels des clubs : d'une part la prime de classement en championnat qui peut atteindre 19 millions d'euros et d'autre part la prime de notoriété qui peut atteindre 16 millions d'euros.

### Répartition des droits audiovisuels du championnat de Ligue 1

En pourcentage



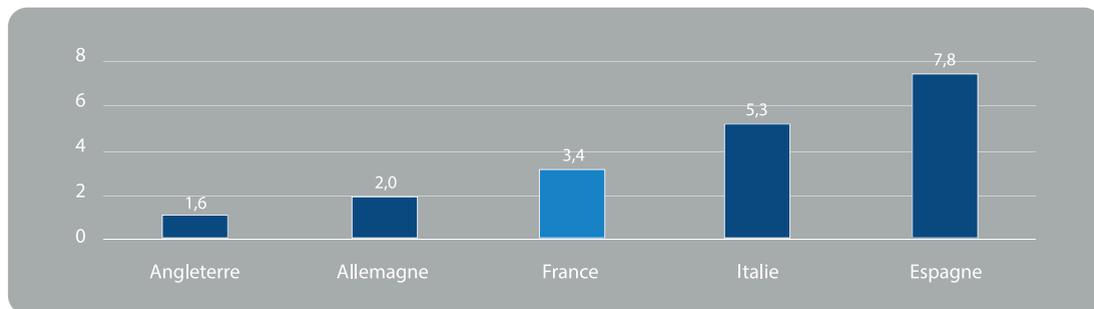
La courbe bleue est proche de la ligne orange, ce qui signifie que la répartition des droits audiovisuels du championnat est relativement égalitaire.

- Les 3 premiers clubs représentent 26% des droits audiovisuels du championnat de L1
- Les 7 premiers clubs en représentent 53%

## Comparaison France / Europe de la répartition des droits audiovisuels du championnat

Le système de redistribution des droits audiovisuels français se situe à mi-chemin entre la répartition très égalitaire de la Premier League et de la Bundesliga, et la répartition très inégalitaire de la Liga espagnole où les clubs négocient les droits individuellement.

### Ratio entre le plus grand et le plus petit revenu audiovisuel



- En France, le ratio entre le plus gros et le plus petit revenu télévisuel est de 3,4 alors que ce ratio est de 1,6 en Angleterre et de 7,8 en Espagne.

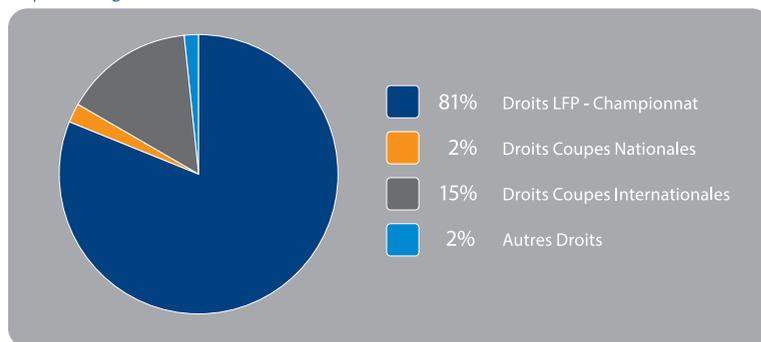
### Répartition des droits audiovisuels dans les 5 grands championnats

Pays	Part captée par le top 3	Nombre d'équipes représentant 50% des droits
Angleterre	18,4 %	9/20
Allemagne	21,4 %	8/18
<b>France</b>	<b>26,2 %</b>	<b>7/20</b>
Italie	29,8 %	6/20
Espagne	43,4 %	5/20

- La part des revenus audiovisuels du championnat captée par le top 3 est de 26% en France, contre 18% en Angleterre et 43% en Espagne.
- En France, 7 clubs représentent plus de 50% des droits, contre 9 en Angleterre et 5 en Espagne.

## Répartition des droits audiovisuels par compétition

En pourcentage



Les droits audiovisuels des coupes d'Europe représentent 15% du total des droits audiovisuels perçus par les clubs de Ligue 1.

Club	Parcours européen	Droits audiovisuels européens	Droits audiovisuels L1	Autres droits audiovisuels	Droits audiovisuels totaux	Part des Coupes d'Europe
	Quart de finale Champions League	54,4 M€	44,7 M€	5,5 M€	104,6 M€	52 %
	Poules Champions League	34,3 M€	41,9 M€	1,6 M€	77,8 M€	44 %
	Quart de finale Europa League	13,2 M€	41,2 M€	1,8 M€	56,2 M€	23 %
	Poules Europa League	6,4 M€	32,2 M€	1,3 M€	39,9 M€	16 %
<b>Total</b>		<b>108 M€</b>	<b>160 M€</b>	<b>10 M€</b>	<b>278 M€</b>	<b>38,8 %</b>

Pour les clubs concernés, les droits relatifs aux compétitions européennes représentent 108 M€ (soit 38,8% de leurs droits audiovisuels).

La part européenne des droits audiovisuels est plus importante pour les clubs en Champions League que pour les clubs en Europa League : plus de 40% pour les deux clubs ayant accédé au moins aux poules de la Champions League (Paris SG et Olympique de Marseille), 23% pour l'Olympique Lyonnais quart de finaliste en Europa League et 16% pour les Girondins de Bordeaux éliminés en poules de l'Europa League.

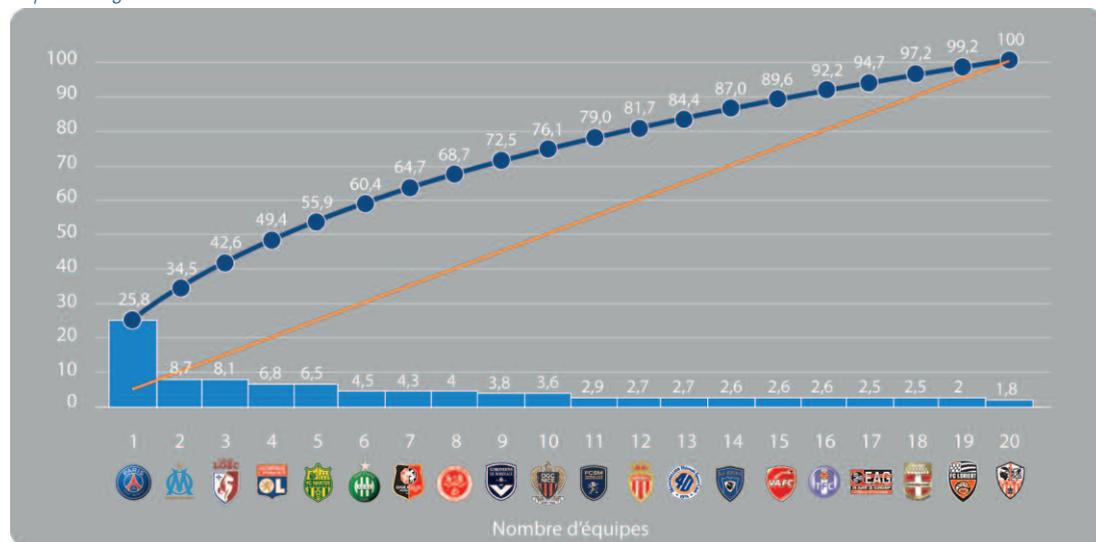


## Les recettes matches

Les recettes matches de Ligue 1 ont augmenté de 13 millions d'euros entre 2012/2013 et 2013/2014. Cela correspond à une hausse de 10,5% et s'explique notamment par la poursuite de la politique d'exploitation et de développement des stades.

### Pourcentage cumulé des recettes matches du championnat de Ligue 1

En pourcentage



Les recettes matches en Ligue 1 sont beaucoup plus concentrées que les droits audiovisuels du championnat. Le PSG représente à lui seul 26% des recettes matches de la Ligue 1 grâce à son taux de remplissage moyen de 95% et au prix de ses billets. Marseille, Lille et Lyon représentent à eux trois 24% des recettes matches de la L1. Nantes est particulièrement performant sur ses recettes matches puisque ce poste lui a rapporté 8,9 millions d'euros en Ligue 1, ce qui représente près d'un quart de ses produits hors mutation.

Les recettes matches de Lille sont passées de 6,4 millions d'euros en 2011/2012 à 15,3 millions d'euros en 2012/2013, avec l'inauguration du stade Pierre Mauroy. De même, les recettes matches de Nice ont plus que doublé entre 2012/2013 et 2013/2014, saison de l'inauguration de l'Allianz Riviera. Les nouveaux stades permettent donc aux clubs de diversifier leurs revenus et d'être moins dépendants des droits audiovisuels.

## Recettes matches championnat

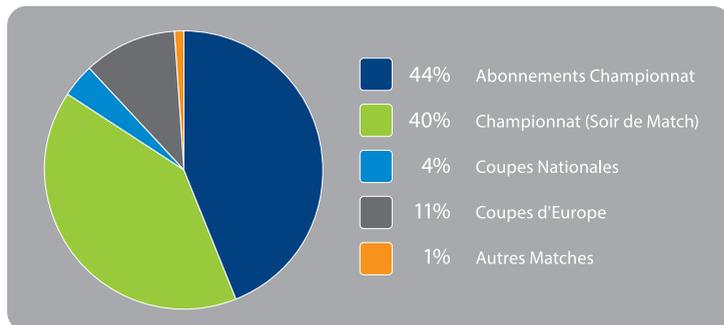
### Analyse spectateurs

	2012/2013	2013/2014
<b>Type spectateurs</b>	Moyenne par match	
Abonnés	10 485	11 350
Payants au match	5 049	6 113
Non payants	3 677	3 525
<b>Total spectateurs</b>	<b>19 210</b>	<b>20 988</b>
<b>Recettes totales M€</b>	<b>123,5</b>	<b>136,5</b>
Prix moyen tous spectateurs	16,93 €	17,12 €
Prix moyen spectateurs payants	20,94 €	20,57 €
Prix moyen à l'abonnement	18,35 €	17,83 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	26,30 €	25,66 €

En Ligue 1, plus de la moitié des spectateurs sont des abonnés.

## Répartition des recettes matches par compétition

En pourcentage



Les recettes matches en Coupes d'Europe représentent 11% des recettes matches perçus par l'ensemble des clubs de Ligue 1. Ce chiffre global masque le poids important des matches de Coupes d'Europe dans les recettes matches des clubs qualifiés en Coupes d'Europe.

Club	Parcours européen	Recettes matches en Coupes d'Europe	Total des recettes matches brutes	Part des Coupes d'Europe dans la billetterie
	Quart de finale Champions League	8,3 M€	39,1 M€	21,2 %
	Poules Champions League	3,6 M€	14 M€	25,7 %
	Quart de finale Europa League	2,6 M€	13 M€	20 %
	Poules Europa League	0,3 M€	6 M€	5 %
<b>Total</b>		<b>14,8 M€</b>	<b>72,1 M€</b>	<b>20,5 %</b>

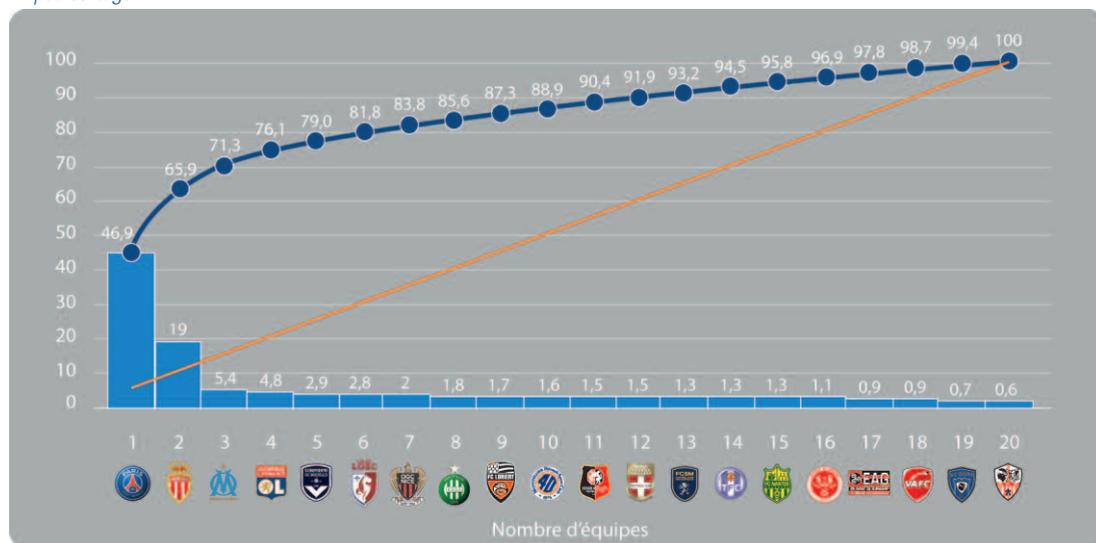
Au global, les recettes matches en coupes d'Europe représentent plus de 20% des recettes matches totales des clubs européens.

## Sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits

Les catégories sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités territoriales et autres produits représentent ensemble environ la moitié du total des produits hors mutation de la Ligue 1.

### Pourcentage cumulé Sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits

En pourcentage



La courbe bleue est très éloignée de la ligne orange, ce qui montre une concentration très forte de ces revenus.

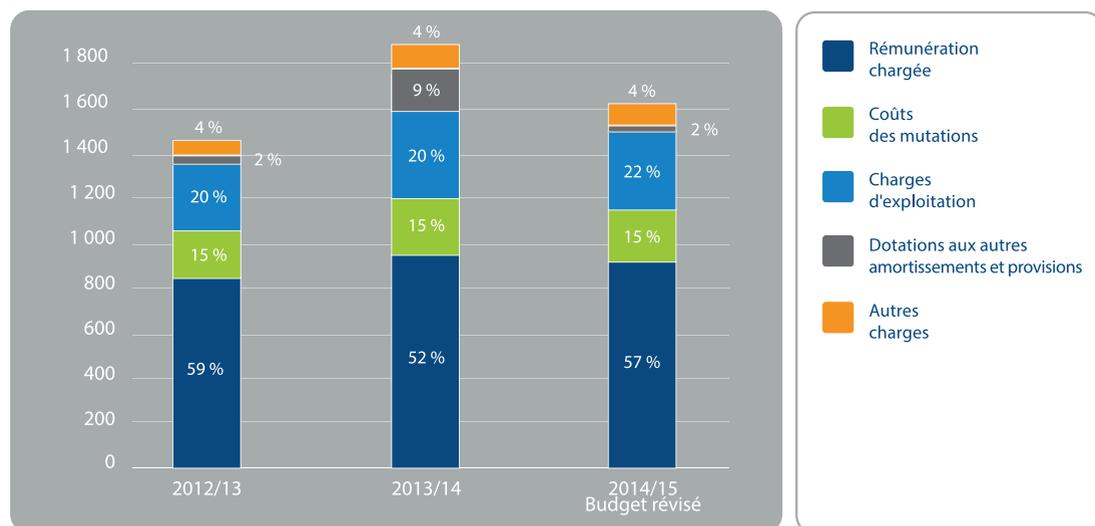
- 1 club représente près de 50 % du total, ce qui explique la forte concentration des produits hors mutation.
- Les revenus sponsoring/publicité, merchandising et les autres produits de Lille et Nice ont augmenté fortement avec la construction de leurs nouveaux stades.
- Au sein de ces revenus, les subventions des collectivités locales ont un poids très faible (2% du total).

## 1.1.3 Les charges hors mutation

### Evolution des charges d'exploitation et de leur répartition

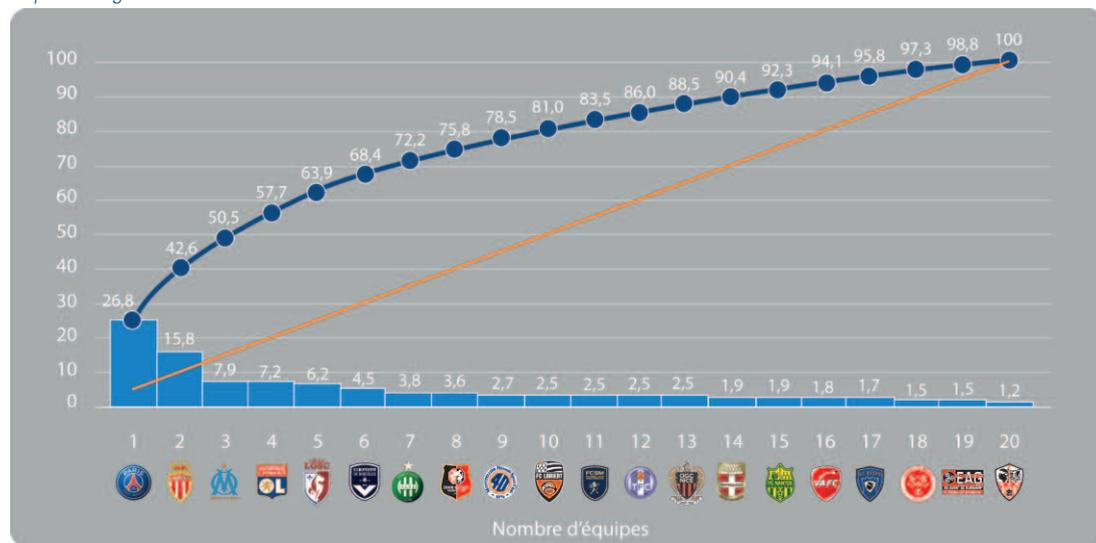
Les charges hors mutation de la Ligue 1 s'élèvent à environ 1,85 milliards d'euros, soit 350 millions d'euros de plus que les produits hors mutation. Les charges hors mutation ont augmenté de 379 millions d'euros entre 2012/2013 et 2013/2014, ce qui représente une hausse de 25,7%. Cette hausse s'explique principalement par une hausse de la rémunération chargée d'environ 100 millions d'euros et par une hausse technique des dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation de valeurs d'environ 130 millions d'euros.

En millions d'euros



## Pourcentage cumulé des charges hors mutation

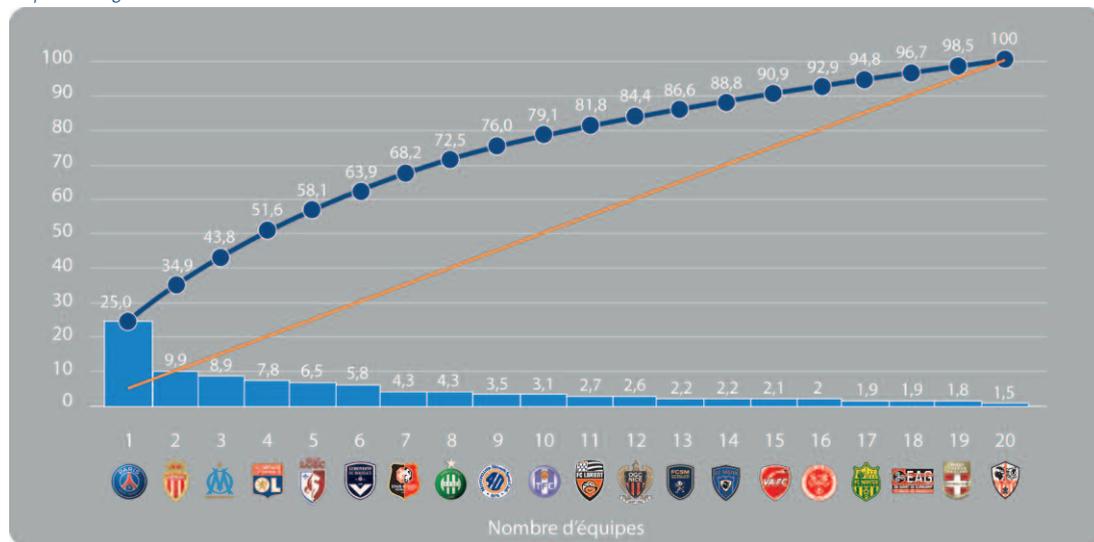
En pourcentage



Tout comme les produits, les charges sont fortement concentrées en Ligue 1 : le PSG, l'AS Monaco et l'Olympique de Marseille représentent à eux trois plus de 50% des charges hors mutation de la L1 (sachant que le LOSC et l'Olympique Lyonnais sont proches de l'Olympique de Marseille) alors que les 10 clubs avec les plus faibles charges en représentent moins de 17%.

## Pourcentage cumulé de la rémunération chargée

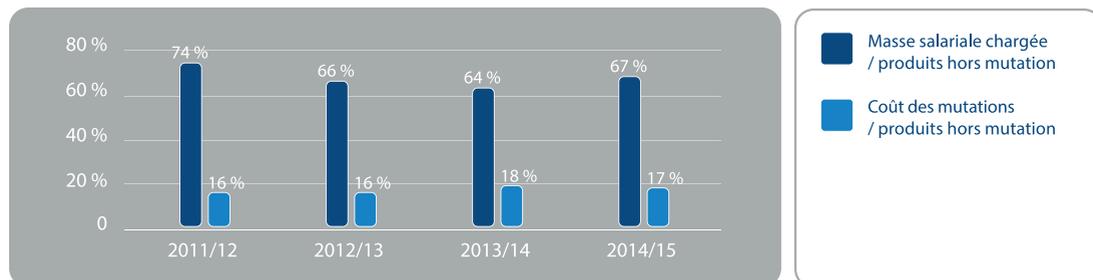
En pourcentage



Les rémunérations chargées sont très variables d'un club à l'autre. Le PSG représente ainsi à lui seul un quart de la masse salariale chargée de L1 alors que les 13 clubs avec les plus faibles masses salariales représentent moins d'un tiers de la masse salariale chargée de la L1.

## Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutations

En pourcentage



Le coefficient salaires chargés/produits hors mutation est passé sur 4 exercices de 74 % en 2011/2012 à 67 % sur le budget révisé de la saison 2014/2015. Cette baisse est principalement due à l'augmentation importante des produits hors mutation sur ces 4 saisons.

**Détail des rémunérations par catégorie de salariés en K€**

	2012/2013		2013/2014	
<b>JOUEURS PROFESSIONNELS</b>	<b>493 844</b>	<b>100 %</b>	<b>574 519</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	433 091	88 %	521 633	91 %
Primes variables	60 753	12 %	52 886	9 %
<b>ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.</b>	<b>63 663</b>	<b>100 %</b>	<b>59 064</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	51 515	81 %	51 475	87 %
Primes variables	12 148	19 %	7 589	13 %
<b>AUTRES JOUEURS</b>	<b>16 043</b>	<b>100 %</b>	<b>15 791</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	13 839	86 %	13 894	88 %
Primes variables	2 204	14 %	1 897	12 %
<b>AUTRES PERSONNELS</b>	<b>70 801</b>	<b>100 %</b>	<b>90 634</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	65 945	93 %	86 110	95 %
Primes variables	4 856	7 %	4 524	5 %

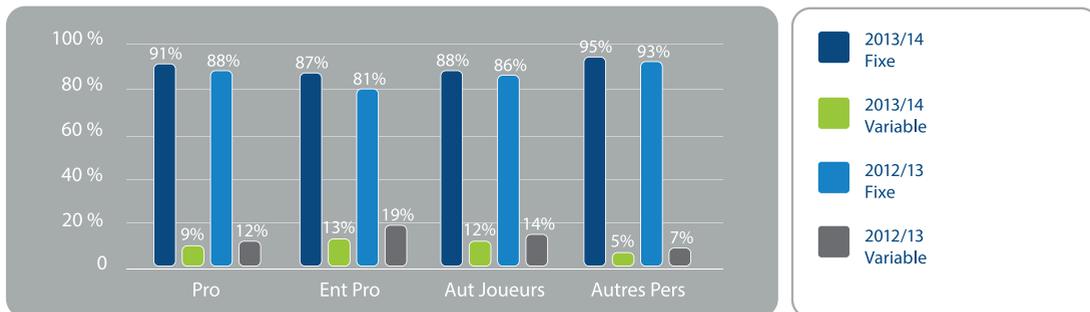
*Est considérée comme rémunération variable la partie du salaire perçue suite à la réalisation d'objectifs fixés autant individuellement que collectivement. Ces primes peuvent découler des résultats sportifs (qualification en Coupe d'Europe, maintien, classement final, parcours en Coupe, ...) ainsi que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

Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations, et ce pour toutes les catégories de salariés.

## Rémunérations fixes et variables

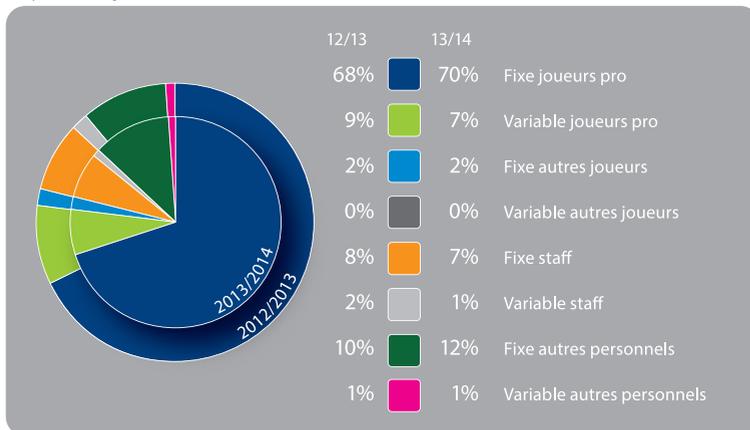
Les rémunérations fixes des joueurs sont en hausse. La structure de la masse salariale est proche de celle de la saison précédente. La part variable devient encore plus faible à 7 %.

En pourcentage



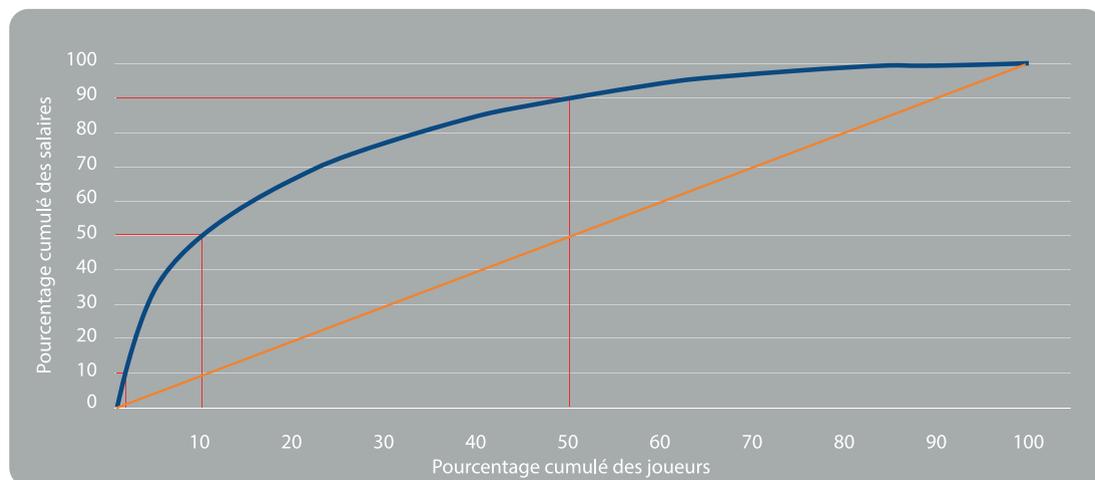
La part variable des salaires diminue, ce qui est dommageable pour limiter les risques et abaisser le point mort. Dans un modèle de déficit récurrent des opérations hors mutation, une variabilisation des charges permet d'éviter un effet ciseau entre charges fixes et revenus variables.

En pourcentage



Les joueurs professionnels représentent 77 % du total de la masse salariale des clubs de Ligue 1, soit 574 millions d'euros.

## Pourcentage cumulé des salaires individuels contractuels chargés des joueurs de Ligue 1



De très importantes disparités entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 sont observées. Les 3 joueurs les mieux payés représentent en effet 10% de la masse salariale totale, soit autant que les 50% de joueurs les moins bien payés. Une « starification » de la Ligue 1 où les salaires des stars sont largement supérieurs aux salaires de la majorité des joueurs est constatée.

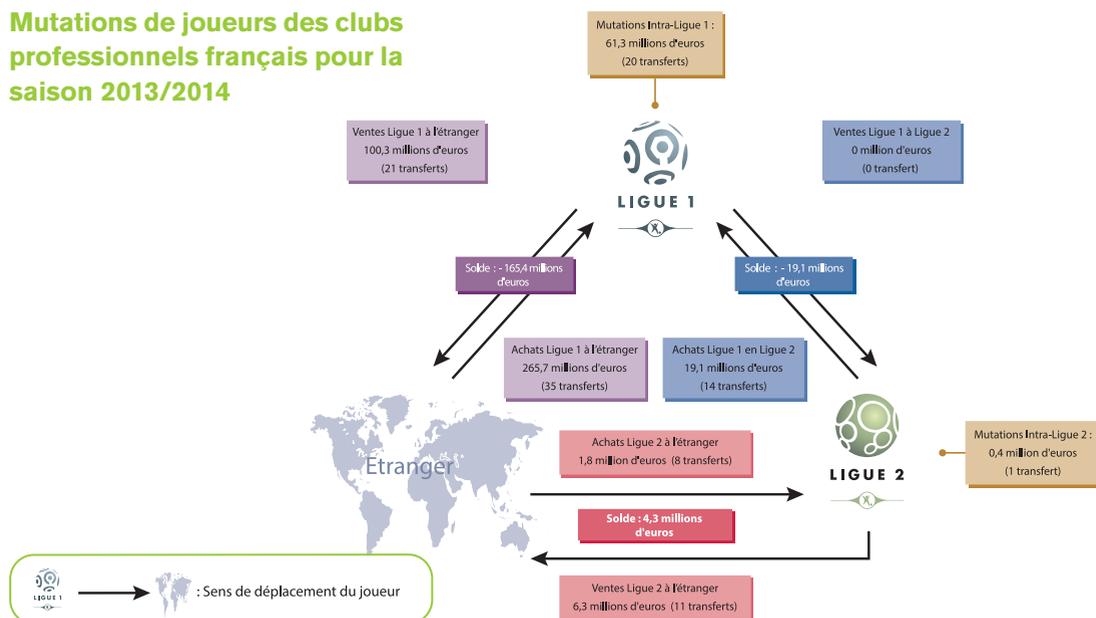
### Analyse du portefeuille joueurs

En pourcentage	30/06/15	30/06/16	30/06/17	30/06/18	30/06/19	Total
Part des contrats arrivant à échéance	29 %	28 %	28 %	12 %	3 %	100 %
Part des salaires arrivant à échéance	21 %	27 %	24 %	21 %	7 %	100 %

Ce tableau montre que les contrats des joueurs à salaire élevé sont à échéance plus lointaine que les contrats des autres joueurs.

## 1.1.4 Les opérations sur joueurs

### Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2013/2014



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Ligue d'arrivée				Total
		Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	
<b>Etranger</b>	Nombre de mutations		35	8	0	43
	Montants		265 738	1 847	0	267 585
<b>Ligue 1</b>	Nombre de mutations	21	20	0	0	41
	Montants	100 316	61 300	0	0	161 616
<b>Ligue 2</b>	Nombre de mutations	11	14	1	0	26
	Montants	6 273	19 090	350	0	25 713
<b>National</b>	Nombre de mutations	3	0	3	0	6
	Montants	350	0	1 050	0	1 400
<b>Nombre total de mutations</b>		35	69	12	0	116
<b>Montant des mutations</b>		106 939	346 128	3 247	0	456 314

## Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Ventes France	84 894	46 950	61 300
Ventes étranger	106 900	160 103	100 316
Achats France	- 116 214	- 58 950	- 80 390
Achats étranger	- 114 461	- 174 905	- 265 738
<b>Solde de la balance</b>	<b>- 38 881</b>	<b>- 26 802</b>	<b>- 184 512</b>

**Mutations avec l'étranger :** Les ventes à l'étranger ont diminué de 60 M€ lors de la saison 2013/2014 (- 37 %) alors que les achats ont augmenté de 91 M€ (+ 52 %) entraînant une forte dégradation du solde de la balance avec l'étranger. Les clubs français sont restés acheteurs sur le marché mondial des transferts pour 165,4 M€ en net.

**Mutations franco-françaises :** La balance des mutations franco-françaises des clubs de Ligue 1 vers les clubs de Ligue 2 est négative à hauteur de 19,1 M€ cette saison.

Le solde de la balance des transferts est fortement négatif cette saison à hauteur de -185 M€.

La tendance s'est encore confirmée cette saison. Les clubs français qui avaient acheté principalement à l'étranger lors de la saison 2012/2013, ont continué à se tourner vers l'étranger lors de la saison 2013/2014.

### Comment lire ce tableau de la page gauche ?

*En colonne se trouvent les ligues d'arrivée et en ligne les ligues de départ.*

*Par exemple, sur la ligne "Etranger", la case rouge (265 738 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.*

*Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (100 316 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.*

*Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (61 300 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).*

*Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (19 090 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.*

## 1.1.5 Les résultats

### Evolution du résultat avant impôt et du résultat avant abandons ou reprises de comptes courants

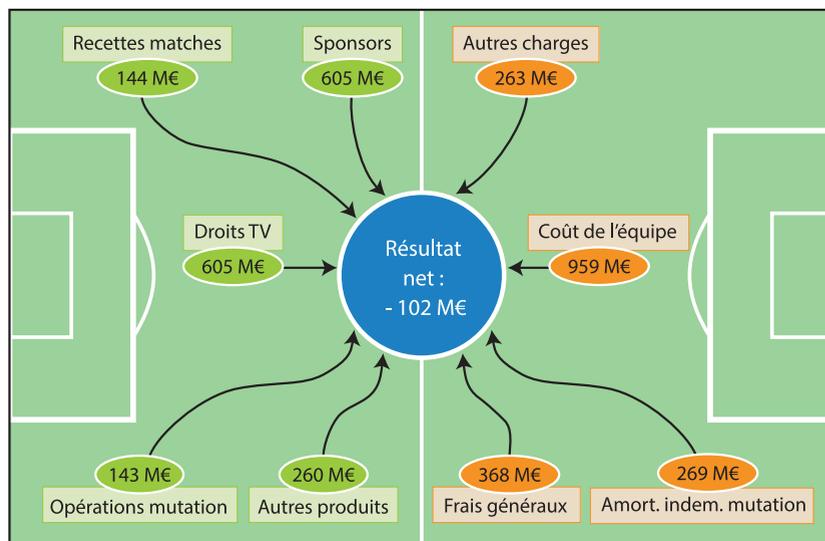
En millions d'euros



### Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 1 ?

Recettes nettes : 1 757 millions d'euros

Dépenses nettes : 1 859 millions d'euros



Cette saison 7 clubs réalisent des bénéfices, contre 12 la saison précédente. Le nombre de clubs déficitaires est donc passé de 8 à 13. Les abandons de comptes courants des actionnaires se montent à 115 M€. Sans ces abandons, le résultat de la Ligue 1 ne serait pas de -102 M€ mais de -217 M€.

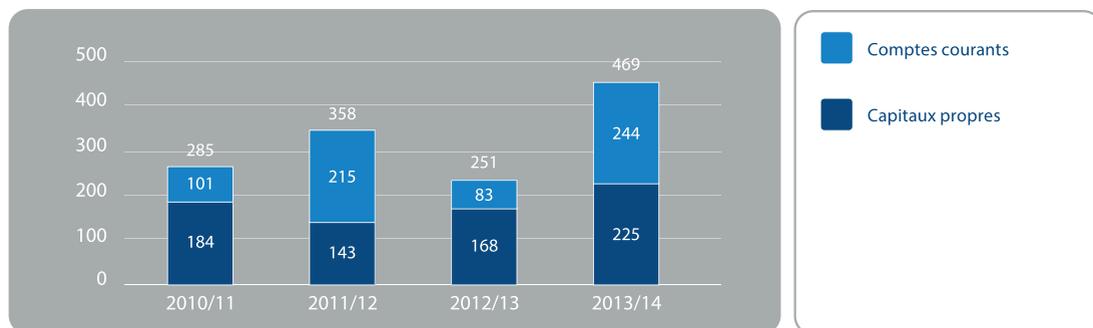


## 1.1.6 Financement des clubs

### Evolution des fonds d'actionnaires et assimilés

Les apports d'actionnaires (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) sont en hausse et s'établissent à 469 M€. Cette hausse provient des augmentations de capital et des apports de comptes courants réalisés au cours de la saison.

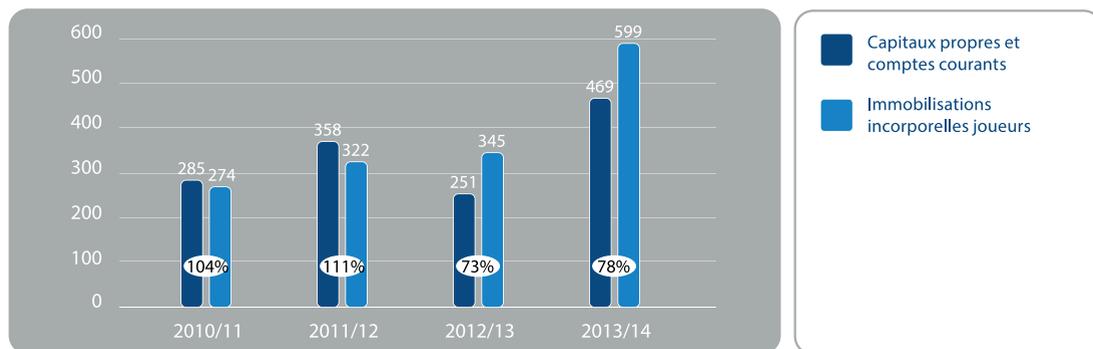
En millions d'euros



### Couverture des immobilisations incorporelles joueurs par les capitaux propres et les comptes courants

La couverture reste encore insuffisante cette saison à 78 % seulement. L'acquisition des nouvelles immobilisations incorporelles joueurs a été couverte par la hausse des capitaux propres et des comptes courants.

En millions d'euros



## Endettement des clubs

L'endettement des clubs est en forte hausse mais reste mesuré (194 M€) du fait notamment du financement de la majorité des stades par les collectivités. Par ailleurs, les loyers à venir que le club s'est engagé à payer dans le cadre du bail qu'il a signé, devront être appréciés lors de l'examen de sa situation financière globale. Une étude plus complète de la question devrait être menée par les clubs pour prendre en considération les engagements hors bilan.

## Tableau de flux

En millions d'euros

Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités opérationnelles	- 39 681
Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités d'investissement	- 225 528
Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités de financement	263 053
<b>Entrées / sorties nettes au cours de la période de reporting</b>	<b>- 2 156</b>



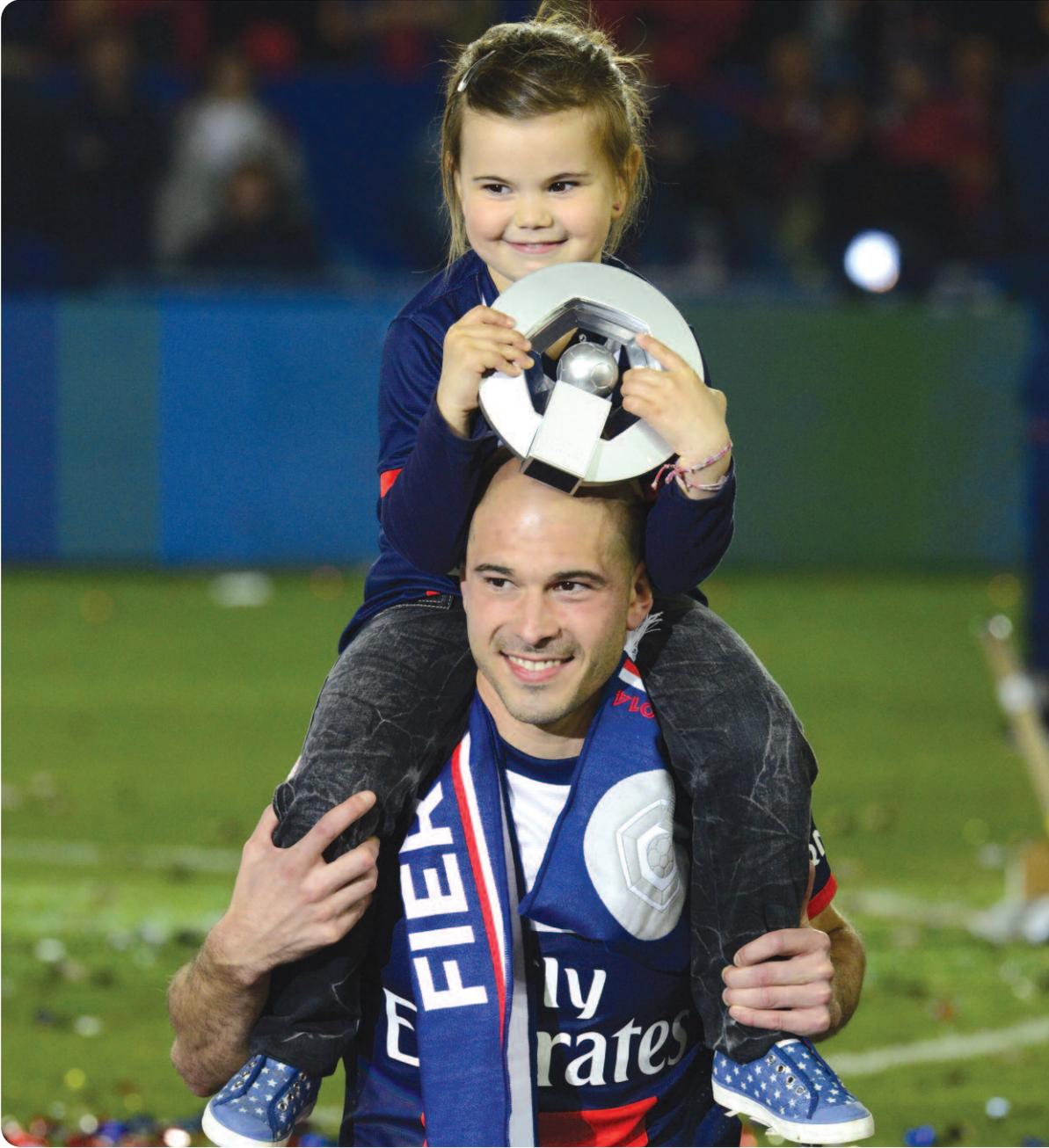
## 1.1.7 Analyse des écarts des prévisions initiales

### Analyse des écarts des prévisions initiales de la saison 2013/2014

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Ecart réel/budget	
Droits audiovisuels	588 053	604 814	16 761	+ 3 %
Sponsors - Publicité	235 141	374 994	140 853	+ 60 %
Recettes matches	136 329	143 628	7 299	+ 5 %
Autres produits (dont merchandising)	337 136	374 219	37 083	+ 11 %
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>	<b>1 296 659</b>	<b>1 497 655</b>	<b>200 996</b>	<b>+ 16 %</b>
Rémunération du personnel chargée	858 162	959 347	101 185	+ 12 %
Coûts des mutations	230 937	269 242	38 305	+ 17 %
Autres charges	378 232	620 370	242 138	+ 64 %
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>	<b>1 467 331</b>	<b>1 848 959</b>	<b>381 628</b>	<b>+ 26 %</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION</b>	<b>- 170 672</b>	<b>- 351 304</b>	<b>- 180 631</b>	<b>- 106 %</b>
<b>RÉSULTAT DE MUTATION</b>	<b>106 561</b>	<b>143 173</b>	<b>36 612</b>	<b>+ 34 %</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>- 64 111</b>	<b>- 208 131</b>	<b>- 144 020</b>	<b>- 225 %</b>
Résultat exceptionnel : Autres	- 2 859	- 8 185	- 5 326	- 186 %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 66 970</b>	<b>- 216 316</b>	<b>- 149 346</b>	<b>- 223 %</b>
Impôt société	- 3 297	- 816	2 481	+ 75 %
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	42 558	115 000	72 442	+ 170 %
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 27 709</b>	<b>- 102 132</b>	<b>- 74 423</b>	<b>- 269 %</b>

La lecture de ce tableau illustre les écarts de prévision (budget initial - réel), qui, par leur amplitude, mettent en avant les difficultés du processus budgétaire des clubs :

- des charges d'exploitation sous-estimées de 26 % soit une perte complémentaire de 382 M€ dont 101 M€ due aux salaires, 38 M€ au coût des mutations,
- des recettes de mutations sous-estimées de 37 M€,
- un résultat net, impacté à la baisse de 74 M€.



# 1.2 LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES

## 1.2.1 Résultats sportifs

### Saison 2013/2014

Championnat de France	Classement	Points
Paris Saint-Germain	1	89
AS Monaco	2	80
LOSC Lille	3	71
AS Saint-Etienne	4	69
Olympique Lyonnais	5	61
Olympique de Marseille	6	60
Girondins de Bordeaux	7	53
FC Lorient	8	49
Toulouse FC	9	49
SC Bastia	10	49
Stade de Reims	11	48
Stade Rennais FC	12	46
FC Nantes	13	46
Evian TG FC	14	44
Montpellier Hérault SC	15	42
EA Guingamp	16	42
OGC Nice	17	42
FC Sochaux-Montbéliard	18	40
Valenciennes FC	19	29
AC Ajaccio	20	22

#### Ligue des Champions

Paris Saint-Germain	1/4 Finale
Olympique de Marseille	Phase Poule
Olympique Lyonnais	Tour préliminaire

#### Coupe UEFA

Olympique Lyonnais	1/4 Finale
Girondins de Bordeaux	Phase Poule
AS Saint-Etienne	Tour préliminaire
OGC Nice	Tour préliminaire

#### Vainqueur de la Coupe de la Ligue

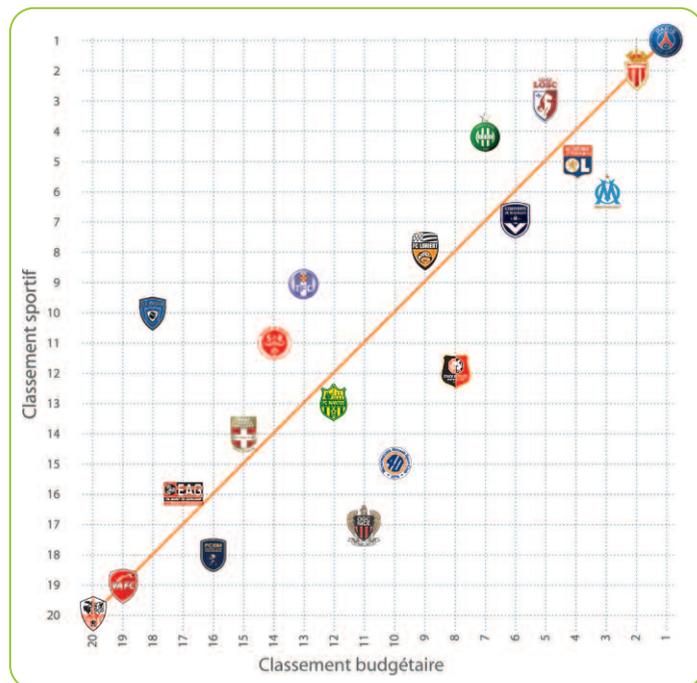
Paris Saint-Germain

#### Vainqueur de la Coupe de France

EA Guingamp

## Budget et classement sportif

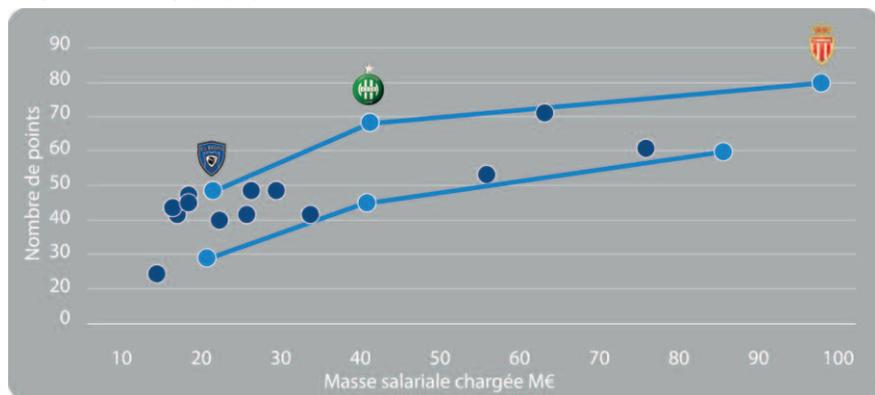
Comme lors des saisons précédentes, la corrélation entre les classements budgétaires et sportifs reste très forte.





## Dispersion des points en fonction de la masse salariale (saison 2013-2014)

Il s'agit d'un zoom du graphique précédent sans le PSG



A masse salariale égale, il existe une grande variabilité des résultats sportifs des clubs :

- Ecart de 21 points pour une masse salariale d'environ 20 M€
- Ecart de 23 points pour une masse salariale d'environ 40 M€
- Ecart de 20 points pour une masse salariale comprise entre 90 M€ et 100 M€

A masse salariale donnée, on constate donc que le nombre de points des clubs de Ligue 1 peut varier d'environ 20 points, et ce quel que soit le niveau de la masse salariale.

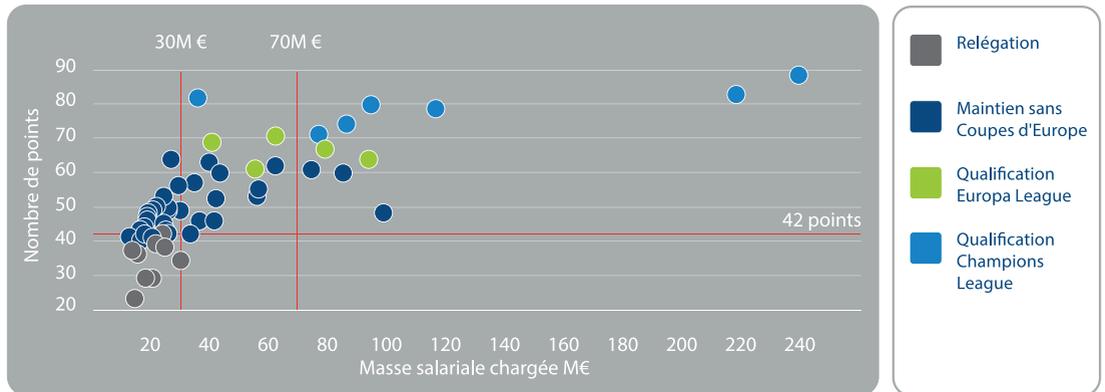
De même, il existe une grande variabilité des masses salariales pour des équipes qui marquent le même nombre de points en championnat :

- Ecart de masse salariale de 16 M€ pour des équipes marquant 42 points
- Ecart de masse salariale de 22 M€ pour des équipes marquant entre 69 et 71 points

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

## 1.2.3 Risques sportifs et masse salariale

Des frontières à 30 et 70 millions d'euros lors des trois dernières saisons (saisons 2011-2012 à 2013-2014)



Il existe 2 risques majeurs pour les clubs de Ligue 1 :

- Relégation pour ceux qui ont un budget pour jouer le maintien.
- 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 trois dernières saisons :

- Aucune équipe avec une masse salariale chargée supérieure à 30 millions d'euros n'a été reléguée.
- Aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 millions d'euros 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, aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 70 millions d'euros ne s'est qualifiée en Champions League.

On peut ainsi identifier trois groupes d'équipes :

- Groupe 1 : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 70 millions d'euros. Trois clubs sur quatre se sont qualifiés en Coupes d'Europe et un sur deux en Champions League au cours des trois dernières saisons. Le risque principal pour ces clubs est l'absence de qualification en phases de poules de la Champions League.
- Groupe 2 : les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 30 et 70 millions d'euros. Aucun de ces clubs n'a été relégué au cours des trois dernières saisons. Un club sur cinq s'est qualifié en Europa League via le championnat. Montpellier est le seul club à avoir réussi à se qualifier en Champions League à l'issue de la saison 2011/2012).
- Groupe 3 : les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 millions d'euros. Un quart de ces clubs ont été relégués au cours des trois dernières saisons.

### Résultat sportif en fonction de la masse salariale (saisons 2011/2012 à 2013/2014)

Masse salariale En millions d'euros	Part des équipes relégués	Part des équipes maintenues sans Coupes d'Europe	Part des équipes qualifiées en Europa League	Part des équipes qualifiées en Champions League
Inférieure à 30	26 %	74 %	0 %	0 %
Entre 30 et 70	0 %	71 %	21 %	7 %
Supérieure à 70	0 %	27 %	18 %	55 %

*On ne tient compte que des qualifications en Coupes d'Europe via le championnat (et non via les coupes nationales).*

*Le tableau se lit ligne par ligne. Exemple : parmi les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 30M d'euros, 26% ont été relégués et 74% se sont maintenues sans se qualifier en Coupes d'Europe*

## 1.2.4 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.

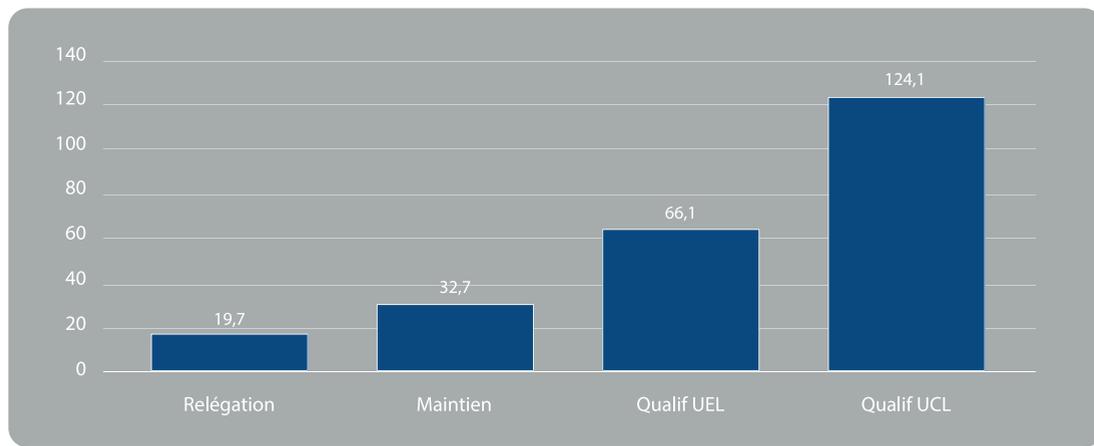
Les quatre scénarios ont des conséquences très importantes pour les revenus des clubs.

- Relégation : en moyenne, les produits hors mutation des trois équipes de L1 reléguées à l'issue de la saison 2012/2013 (Nancy, Troyes et Brest) ont baissé de 11,2 millions d'euros en 2013/2014. Cela correspond pratiquement à une division par deux de leurs revenus.
- Maintien sans Coupe d'Europe :
  - Entre la 10ème et la 4ème place, les primes de classement vont de 4,5 à 11 millions d'euros. Le risque de variation de revenus pour une équipe de première moitié de tableau est donc d'environ 6,5 millions d'euros
  - Entre la 17ème et la 10ème place, les primes de classement vont de 2 à 4,5 millions d'euros. Le risque de variation de revenus pour une équipe de deuxième moitié de tableau est donc d'environ 2,5 millions d'euros
- Qualification en Europa League : cette compétition génère des revenus d'environ 6 à 15 millions d'euros 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 allant de 11 millions d'euros pour le 5ème à 13 millions d'euros pour le 4ème.
- Qualification en phase finale de la Champions League : la compétition génère des revenus d'environ 30 à 60 millions d'euros 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 15 millions d'euros pour le 3ème à 19 millions d'euros pour le premier.

## 1.2.5 Masse salariale moyenne et réussite sportive

### Rémunération chargée moyenne en fonction de la réussite sportive des équipes (saisons 2011-2012 à 2013-2014)

En millions d'euros



Au cours des trois dernières saisons :

- Les équipes qui ont été reléguées avaient en moyenne une masse salariale chargée légèrement inférieure à 20 millions d'euros.
- Les équipes qui se sont maintenues sans se qualifier en coupe d'Europe avaient en moyenne une masse salariale chargée d'environ 30 millions d'euros.
- Les équipes qui se sont qualifiées en Champions League avaient en moyenne une masse salariale supérieure à 120 millions d'euros.

## 1.2.6 Analyse par groupes de clubs pour la saison 2013-2014

### Rémunération chargée de l'ensemble du personnel

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

#### GRUPE 1

Supérieure à 70 M€



#### GRUPE 2

Entre 30 et 70 M€



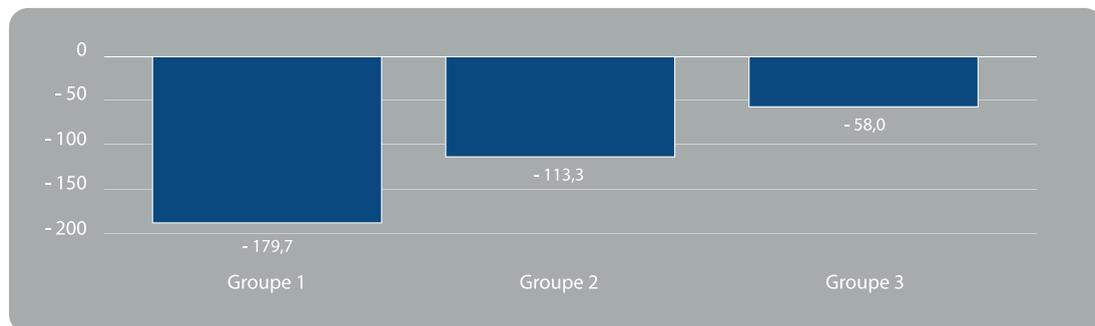
#### GRUPE 3

Inférieure à 30 M€



## Résultat d'exploitation cumulé par groupe (saison 2013-2014)

En millions d'euros



En moyenne, les résultats d'exploitation des clubs sont les suivants : -5,3 millions pour les équipes du Groupe 3, -22,7 millions pour les équipes du Groupe 2, - 44,9 millions d'euros pour les équipes du Groupe 1.

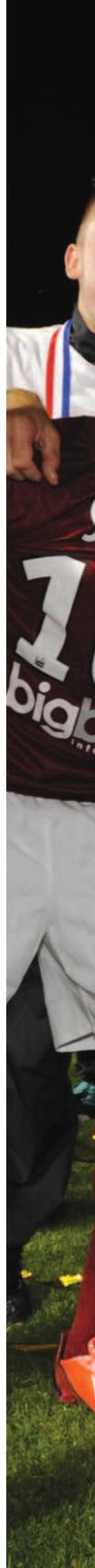
Au total, les quatre équipes du groupe 1 représentent plus de la moitié du déficit d'exploitation de la Ligue 1.

# 02

---

## LIGUE 2

<b>2.1 LES CHIFFRES CLÉS</b>	60
<b>2.2 LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES</b>	82





## 2.1 LES CHIFFRES CLÉS

### 2.1.1 Synthèse

#### Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014	Variation 2013/2014	Prévisionnel 2014/2015
Droits audiovisuels	103 380	108 174	5 %	99 350
Sponsors - Publicité	42 944	43 197	1 %	44 584
Recettes matches	19 521	21 850	12 %	14 733
Autres produits (dont merchandising)	37 923	35 973	- 5 %	36 592
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>	<b>203 768</b>	<b>209 194</b>	<b>3 %</b>	<b>195 259</b>
Rémunération du personnel chargée	202 400	162 006	- 20 %	137 823
Coûts des mutations	18 711	11 275	- 40 %	7 581
Autres charges	104 781	94 849	- 9 %	83 956
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>	<b>325 892</b>	<b>268 130</b>	<b>- 18 %</b>	<b>229 360</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATION</b>	<b>- 122 124</b>	<b>- 58 936</b>	<b>- 52 %</b>	<b>- 34 101</b>
<b>RÉSULTAT DE MUTATION</b>	<b>51 806</b>	<b>35 703</b>	<b>- 31 %</b>	<b>31 371</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>- 70 318</b>	<b>- 23 233</b>		<b>- 2 730</b>
Résultat financier	- 954	7 310	- 866 %	- 135
Résultat exceptionnel : Autres	- 6 630	15 623	- 336 %	2 632
Impôt société	- 421	- 32	- 92 %	- 819
Abandons et reprises de comptes courants	57 000	9 870	- 83 %	211
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 21 323</b>	<b>9 538</b>		<b>- 841</b>

20 clubs, dont Le Mans et Sedan, pour qui ont été retenus les comptes estimés au 15/05/2013 pour la saison 2012/13.

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2012/2013	2013/2014
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	164 482	3 527
Autres immobilisations	69 959	71 251
Créances sur mutation de joueurs	14 978	10 692
Autre actif circulant	78 256	41 669
Disponibilités et VMP	40 508	30 961
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>368 183</b>	<b>158 100</b>
Capitaux propres	7 005	33 812
Comptes courants d'actionnaires	126 339	11 514
Provisions risques et charges	13 170	9 162
Dettes financières	48 487	29 298
Dettes sur mutations de joueurs	58 978	1 118
Autres dettes	114 204	73 195
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>368 183</b>	<b>158 100</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 21 323</b>	<b>9 538</b>

18 clubs pour 2012/13, hors Le Mans et Sedan qui ont déposé le bilan.

La perte d'exploitation en Ligue 2 se réduit sensiblement pour atteindre - 59 M€, tendance qui devrait se poursuivre sur 2014/2015. Ce résultat d'exploitation plus favorable a permis aux clubs de Ligue 2 de conserver davantage leurs joueurs (36 M€ de plus-values de cessions contre plus de 50 M€ depuis 2 saisons) et de moins dépendre du soutien de leurs actionnaires (10 M€). Parmi les faits marquants :

- les produits d'exploitation renouent avec la croissance (+ 3 % au total dont + 12 % pour la billetterie),
- les charges sont en forte diminution (- 18 % au total sur toutes les composantes des charges).

Au final, une majorité des clubs parvient à dégager un profit même si beaucoup terminent autour de l'équilibre. La répartition est la suivante :

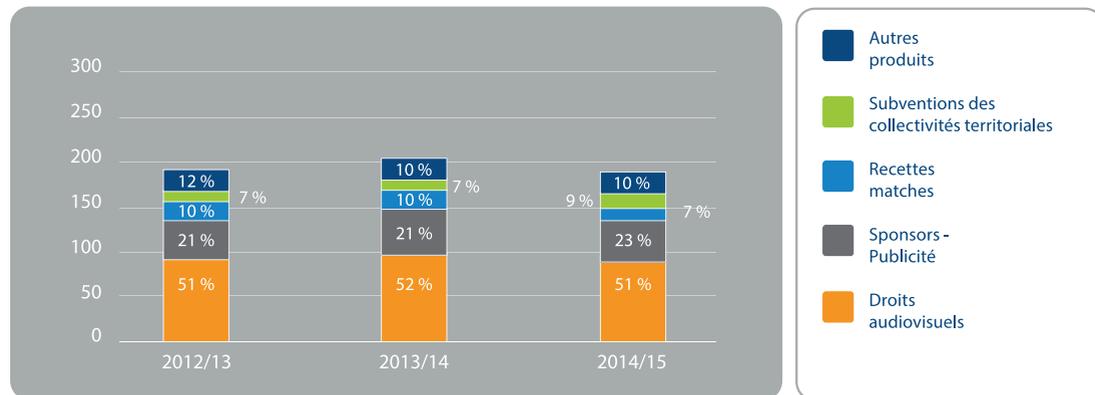
<b>Pertes &gt; 1 M€</b>	2 clubs	<b>Déficit d'exploit. &gt; 50 % produits d'exploit.</b>	2 clubs
<b>Pertes &lt; 1 M€</b>	5 clubs	<b>Déficit d'exploit. entre 20 et 50 % produits d'exploit.</b>	6 clubs
<b>Bénéfices &lt; 1 M€</b>	10 clubs	<b>Déficit d'exploit. &lt; 20 % produits d'exploit.</b>	9 clubs
<b>Bénéfices &gt; 1 M€</b>	3 clubs	<b>Bénéfices d'exploitation</b>	3 clubs

## 2.1.2 Les produits hors mutation

Les produits hors mutation de la Ligue 2 s'élèvent à 209,2 millions d'euros, soit à moins d'un septième des produits hors mutation de la Ligue 1. Ces revenus ont augmenté de 3% par rapport à la saison 2012/2013.

### Evolution des produits hors mutation

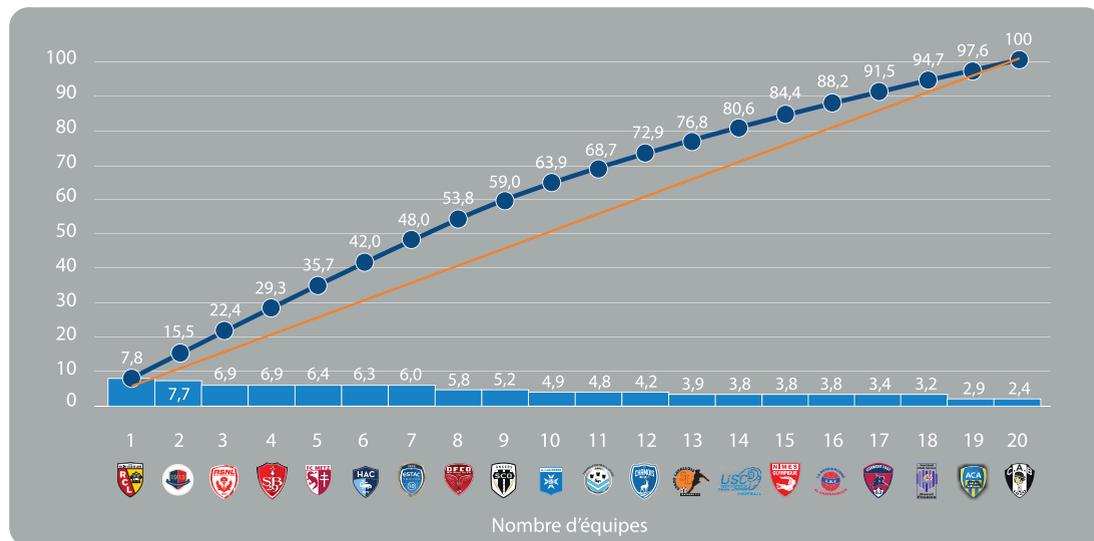
En millions d'euros





## Pourcentage cumulé des produits hors mutation

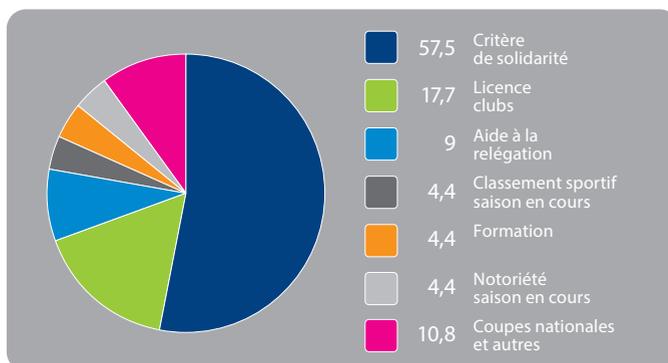
En pourcentage



Les produits hors mutation sont beaucoup moins concentrés en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Le top 7 des plus haut revenus de Ligue 2 représente moins de 50% des revenus de la Ligue 2 (alors que cette proportion est supérieure à 70% pour la Ligue 1). Les revenus des équipes de Ligue 2 sont compris entre 5,1 et 16,4 millions d'euros.

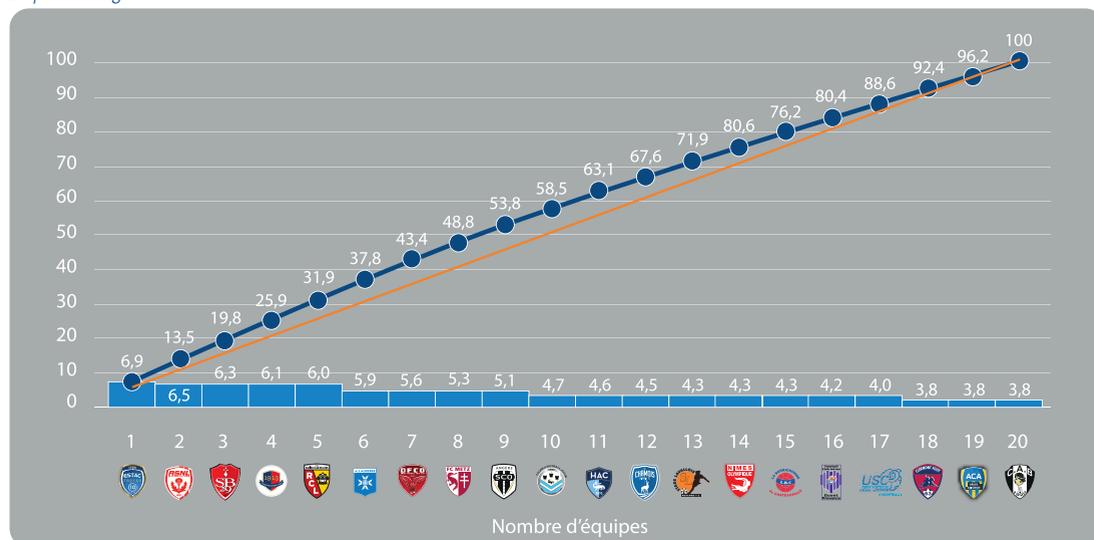
## Répartition des droits audiovisuels

Les droits audiovisuels distribués par la LFP au titre du championnat de Ligue 2 n'ont pas été modifiés ni dans leurs clés de répartition ni dans leurs montants. L'apport des Coupes nationales est en forte hausse grâce aux bons parcours de plusieurs clubs dans ces compétitions.



## Répartition des droits audiovisuels du championnat de Ligue 2

En pourcentage



Les droits audiovisuels de la Ligue 2 s'élèvent à 108 millions d'euros. Ils sont répartis de façon très équitable entre les équipes. Le CA Bastia est le club avec les plus faibles droits audiovisuels (4 millions d'euros) alors que Troyes est le club avec les plus gros droits audiovisuels (7,5 millions d'euros). Le ratio entre le maximum et le minimum n'est donc que de 1,8 (contre 3,4 en Ligue 1).

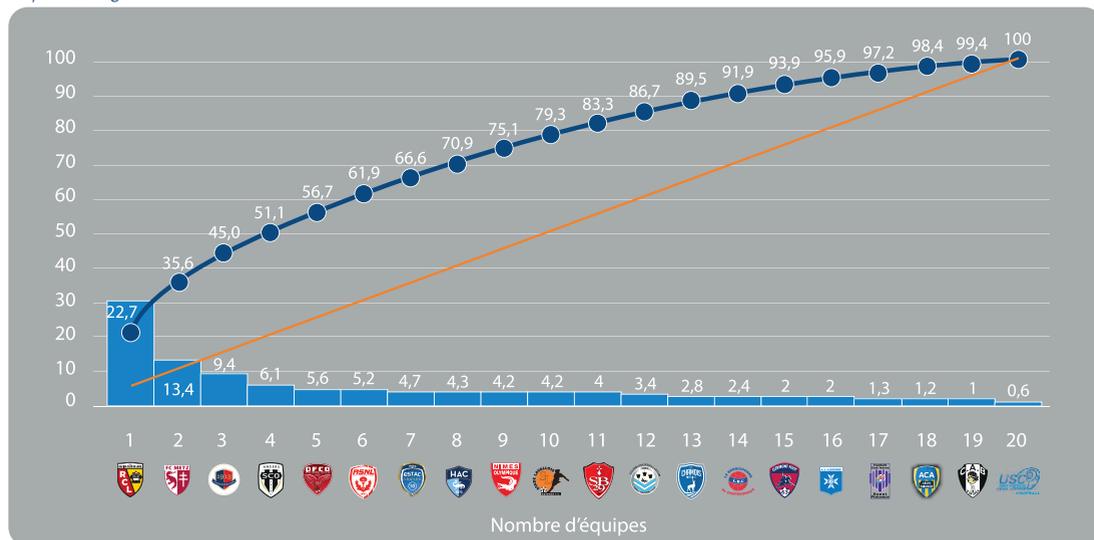
Cette répartition très équilibrée s'explique par le mode de redistribution des droits audiovisuels entre les clubs de Ligue 2 où la part fixe est prédominante.



## Les recettes matches

### Pourcentage cumulé des recettes matches du championnat de Ligue 2

En pourcentage



Le montant des recettes matches du championnat est beaucoup plus variable d'un club de Ligue 2 à l'autre que le montant des droits audiovisuels. Lens, Metz, Caen et Angers représentent en effet à eux seuls plus de la moitié des recettes matches de Ligue 2 alors que les 10 clubs avec les plus faibles recettes matches représentent moins de 20%.

## Recettes matches championnat

<b>Analyse spectateur</b>		
	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>
<b>Type spectateurs</b>	Moyenne par match	
Abonnés	2 685	3 185
Payant au match	2 400	2 422
Non payant	1 929	2 309
<b>Total spectateurs</b>	<b>7 013</b>	<b>7 915</b>
<b>Recettes totales M€</b>	<b>21,8</b>	<b>21,7</b>
Prix moyen tous spectateurs	8,18 €	7,22 €
Prix moyen spectateurs payants	11,29 €	10,20 €
Prix moyen à l'abonnement	11,26 €	9,07 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	11,33 €	11,69 €

Les recettes matches de Ligue 2 ont augmenté de 0,9 million d'euros entre 2012/2013 et 2013/2014, ce qui correspond à une augmentation de 13%.

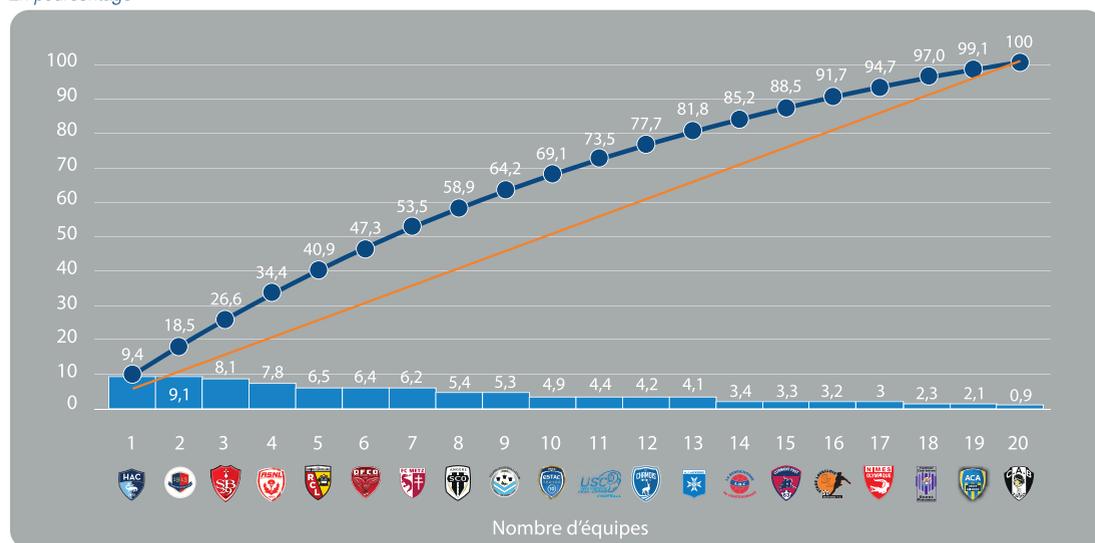
Les abonnés représentent 40,2% du public de L2, les payants au match 30,6% et les non payants 29,2%.

## Sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits

- Les catégories sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités territoriales et autres produits représentent ensemble 37,8% du total des produits hors-mutation de la Ligue 2.
- Au sein de ces catégories, le sponsoring et la publicité ont un poids prépondérant (54,6% du total) et les subventions des collectivités locales ont un poids relativement important (18,6% du total).

## Pourcentage cumulé Sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits

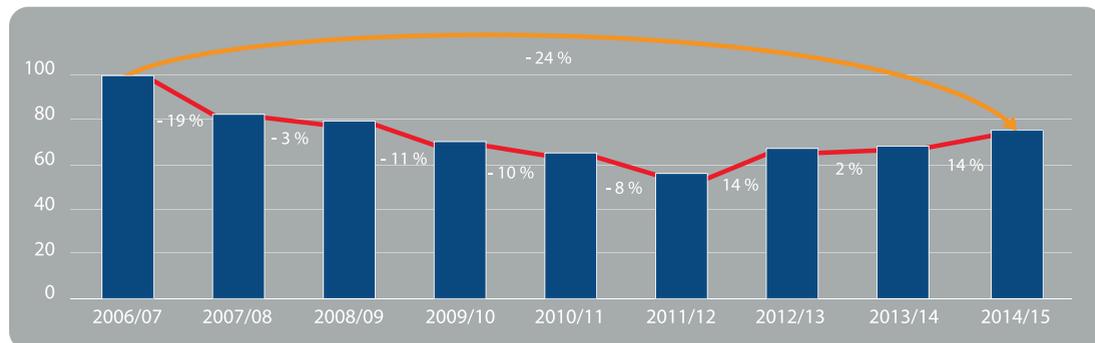
En pourcentage



Ces revenus sont plus concentrés que les droits audiovisuels mais moins concentrés que les recettes matches.

## Subventions des collectivités locales

En base 100 pour 2006/2007



Le niveau des subventions semble avoir atteint son point bas en 2011/2012. Toutefois, la tendance reste nettement baissière à long terme en diminuant de 24 % en 9 ans.



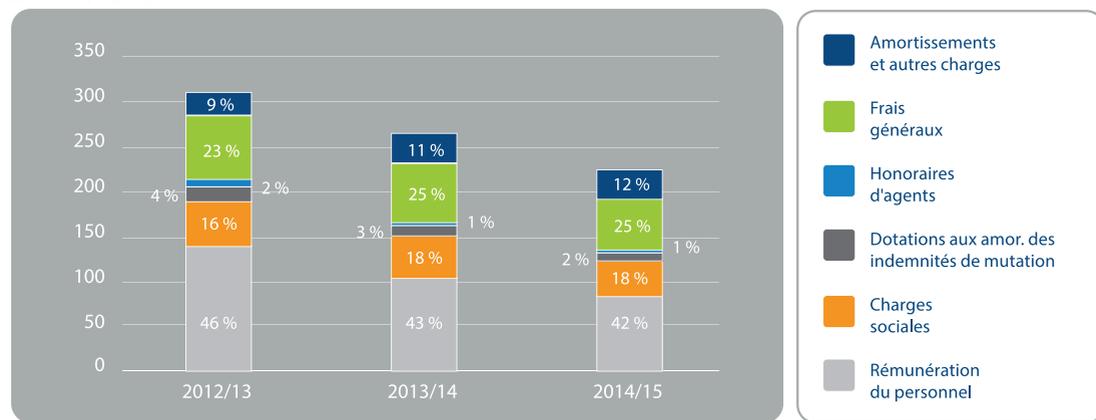
## 2.1.3 Les charges hors mutation

Les charges hors mutation de la Ligue 2 s'élèvent à 268,1 millions d'euros. Elles ont nettement baissé par rapport à la saison 2012/2013 (-18%), ce qui explique en grande partie les bons résultats financiers de la Ligue 2 cette année. Cette baisse s'explique principalement par la diminution de la masse salariale chargée de - 40,4 M€ (-20 %).

### Evolution des charges hors mutation et de leur répartition

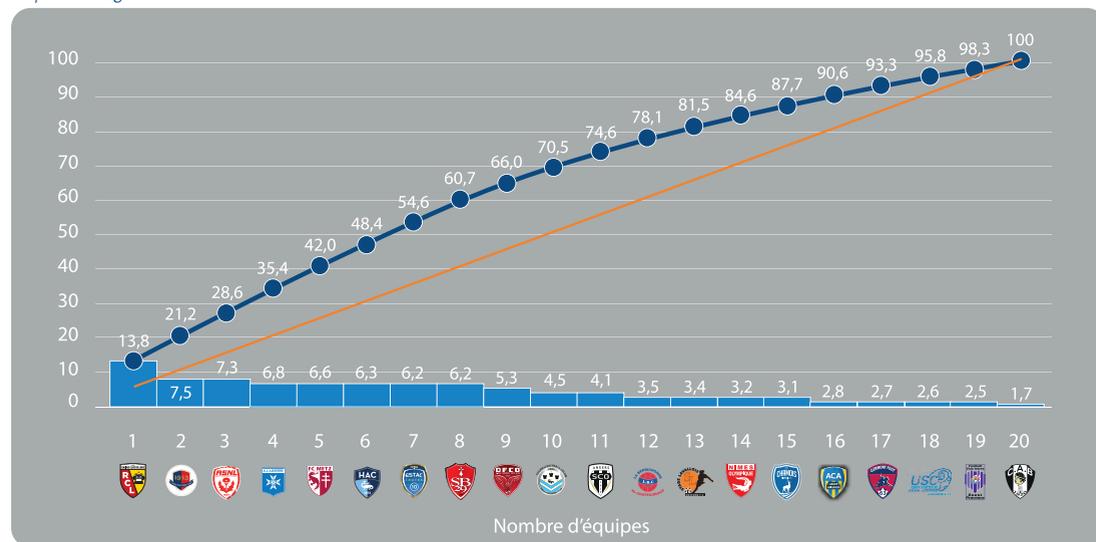
Les efforts de gestion des clubs ainsi que la variation de périmètre des clubs figurant en Ligue 2 expliquent la bonne tenue des charges qui devraient continuer leur tendance fortement baissière entamée depuis 2012/2013. L'essentiel de la baisse proviendra de la réduction de la masse salariale, notamment sur les joueurs professionnels.

En millions d'euros



## Pourcentage cumulé des charges hors mutations

En pourcentage



Les charges hors mutation sont plus concentrées que les produits hors mutation en Ligue 2. Il y a donc plus de disparités dans les charges que dans les produits entre les clubs de Ligue 2.

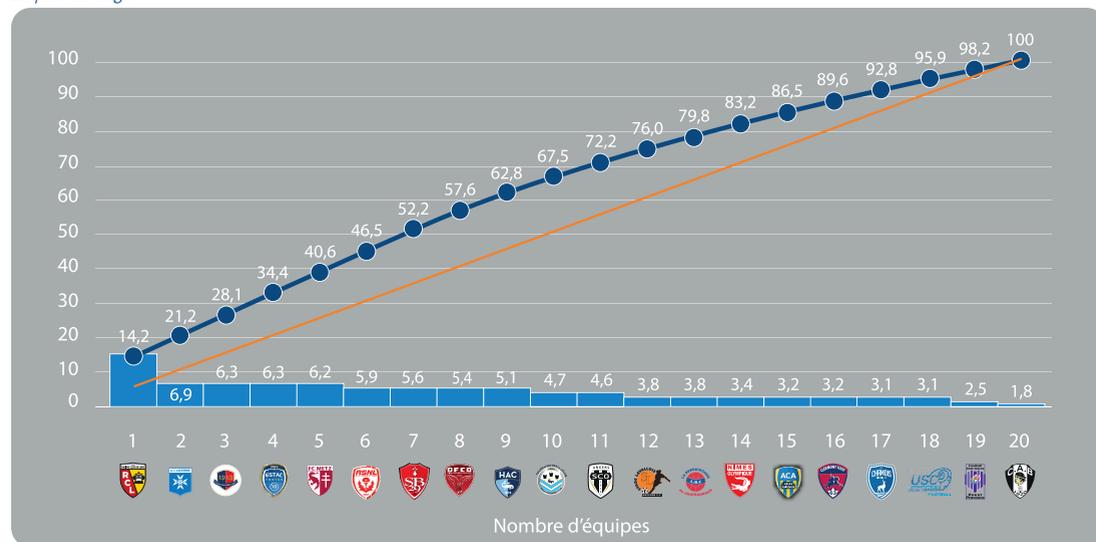
Lens représente à lui seul près de 14 % des charges hors mutations.

## La rémunération chargée

La rémunération chargée des joueurs professionnels représente 60,4% des charges hors-mutation de la Ligue 2, soit 8 points de pourcentage de plus qu'en Ligue 1 qui se monte à 52 %.

### Pourcentage cumulé de la rémunération chargée

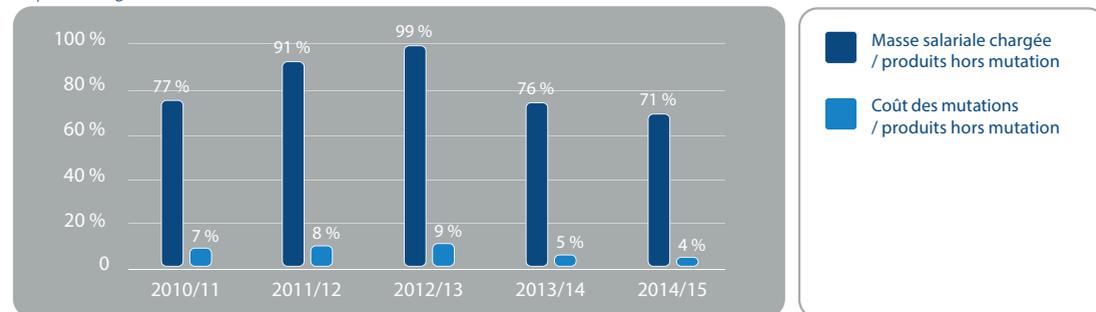
En pourcentage



La rémunération chargée est peu concentrée, on constate que le top 3 (Lens, Auxerre, Caen) représente moins de 30% de la masse salariale chargée de Ligue 2. La courbe bleue est proche de la ligne orange.

## Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutation

En pourcentage




**Détail des rémunérations par catégorie de salariés**

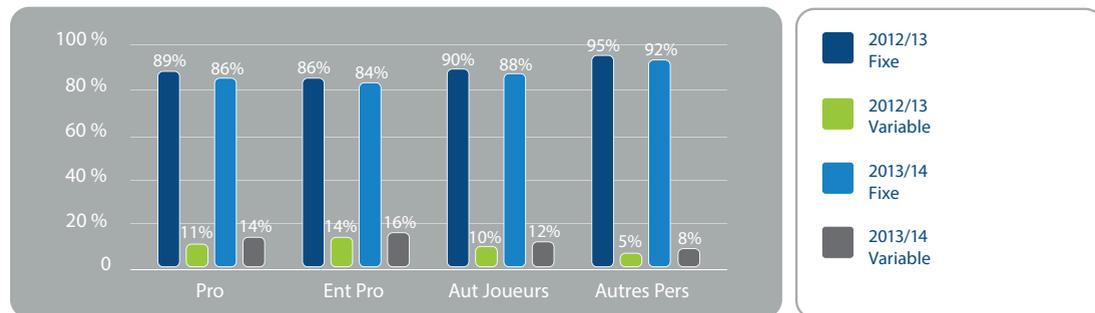
	2012/2013		2013/2014	
<b>JOUEURS PROFESSIONNELS</b>	89 745	100 %	68 279	100 %
Salaire de base	79 547	88 %	58 710	86 %
Primes variables	10 198	12 %	9 570	14 %
<b>ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.</b>	16 383	100 %	13 011	100 %
Salaire de base	14 083	81 %	10 990	84 %
Primes variables	2 300	19 %	2 021	16 %
<b>AUTRES JOUEURS</b>	6 876	100 %	6 291	100 %
Salaire de base	6 160	86 %	5 527	88 %
Primes variables	716	14 %	764	12 %
<b>AUTRES PERSONNELS</b>	27 487	100 %	26 417	100 %
Salaire de base	26 007	93 %	24 436	92 %
Primes variables	1 480	7 %	1 982	8 %
	<b>140 491</b>		<b>113 998</b>	

*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, ...).*

Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations pour toutes les catégories de salariés. La part de la rémunération variable en Ligue 2 est très légèrement supérieure à la part de la rémunération variable en Ligue 1.

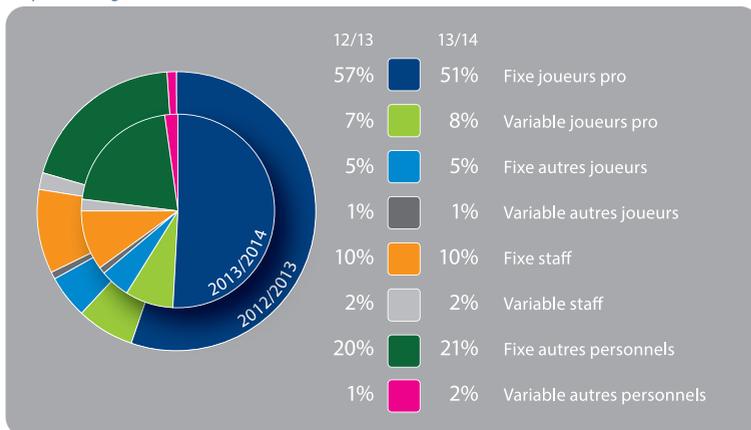
## Rémunérations fixes et variables

En pourcentage



La part variable dans les rémunérations progresse sur toutes les catégories de personnels, ce qui contribue à corréliser les charges aux produits et à baisser les déficits d'exploitation. L'atteinte d'un équilibre d'exploitation, notamment via la variabilisation des salaires, reste l'objectif majeur à atteindre pour les clubs afin de réduire leur dépendance aux transferts, par nature aléatoire, ainsi que la dépendance aux actionnaires.

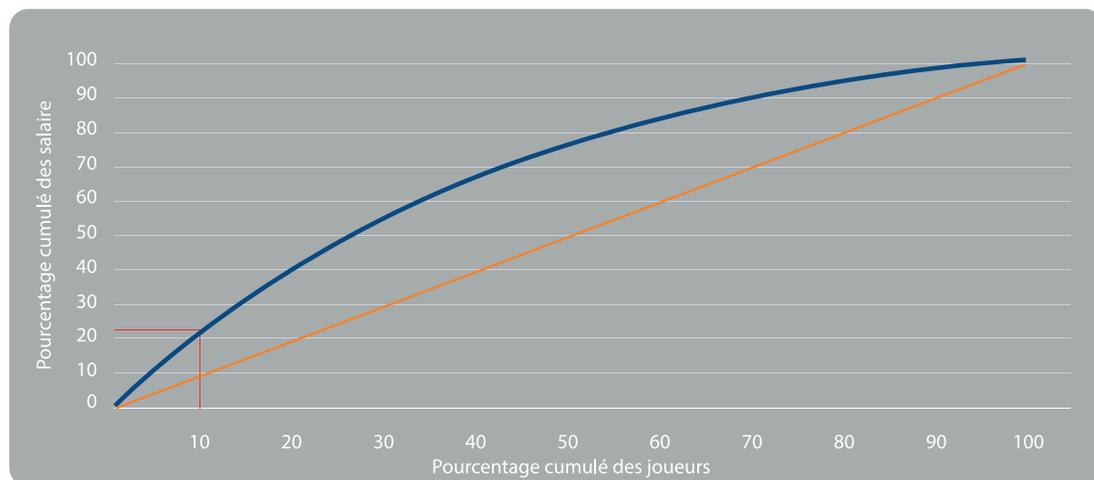
En pourcentage



La rémunération fixe des joueurs professionnels diminue en valeur absolue et en part relative dans la masse salariale globale après plusieurs années de hausse soutenue.

Les salaires des joueurs professionnels représentent 59% de la rémunération des effectifs en Ligue 2.

## Pourcentage cumulé des salaires individuels contractuels chargés



Les salaires des joueurs sont beaucoup plus homogènes en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Les 10% de joueurs les mieux payés de Ligue 2 représentent 23% de la masse salariale de la Ligue 2 (contre plus de 50% pour la Ligue 1). Aucun effet de « starification » n'est présent en Ligue 2.

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 environ au salaire du 220ème joueur le mieux payé de Ligue 1.

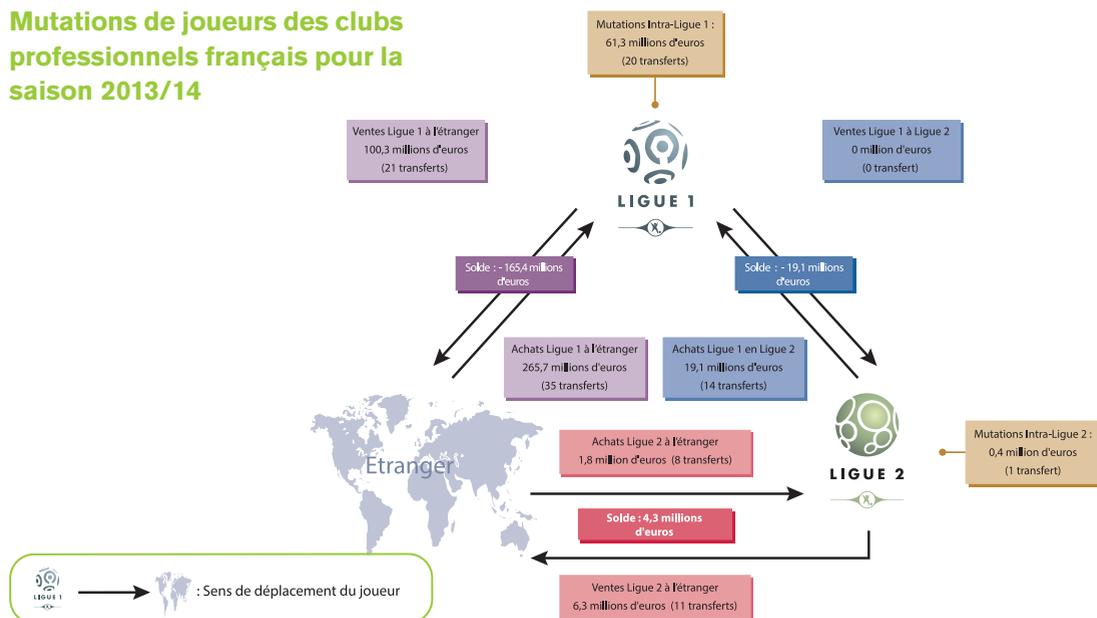
## Analyse du portefeuille joueurs

En pourcentage	30/06/15	30/06/16	30/06/17	30/06/18	30/06/19	Total
Nombre de contrats arrivant à échéance	48 %	33 %	17 %	2 %	0 %	100 %
Somme des salaires arrivant à échéance	48 %	33 %	17 %	2 %	0 %	100 %

La durée des contrats en Ligue 2 est plus courte qu'en Ligue 1 avec notamment près de 50 % des contrats qui arrivent à échéance à l'issue de la saison suivante.

## 2.1.4 Les opérations sur joueurs

### Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2013/14



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	Total
<b>Etranger</b>	Nombre de mutations		35	8	0	43
	Montants		265 738	1 847	0	267 585
<b>Ligue 1</b>	Nombre de mutations	21	20	0	0	41
	Montants	100 316	61 300	0	0	161 616
<b>Ligue 2</b>	Nombre de mutations	11	14	1	0	26
	Montants	6 273	19 090	350	0	25 713
<b>National</b>	Nombre de mutations	3	0	3	0	6
	Montants	350	0	1 050	0	1 400
<b>Nombre total de mutations</b>		35	69	12	0	116
<b>Montant des mutations</b>		106 939	346 128	3 247	0	456 314

## Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Ventes France	32 755	32 050	19 440
Ventes étranger	17 800	16 008	6 273
Achats France	- 1 435	- 20 150	- 1 400
Achats étranger	- 13 650	- 86 056	- 1 847
<b>Solde de la balance</b>	<b>35 470</b>	<b>- 58 148</b>	<b>22 466</b>

**Mutations avec l'étranger :** Après une saison 2012/2013 hors normes, la saison 2013/2014 a été marquée par un brutal ralentissement des transferts avec l'étranger au niveau des achats, ce qui était prévisible. Toutefois, la forte baisse des ventes est plus préoccupante car elle ne permet pas aux clubs de combler leur déficit d'exploitation.

**Mutations franco-françaises :** Les échanges entre clubs français sont également en forte baisse, les ventes vers la Ligue 1 ayant baissé pour retrouver leur niveau «normal» observé lors des saisons 2009/2010 et 2010/2011.

**Mercato été 2013 :** Le record établi lors du mercato estival 2012 est désormais bien loin, car le retour à la normale constaté en 2013 s'est vérifié à l'été 2014 avec moins de 14 M€ de cessions contre 17 M€ l'été précédent et 37 M€ en 2012. Ces données seront essentiellement comptabilisées sur l'exercice 2013/2014.

### Comment lire ce tableau de la page gauche ?

En colonne se trouvent les ligues d'arrivée et en ligne les ligues de départ.

Par exemple, sur la ligne "Etranger", la case rouge (265 738 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.

Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (100 316 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.

Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (61 300 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).

Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (19 090 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.

## 2.1.5 Les résultats

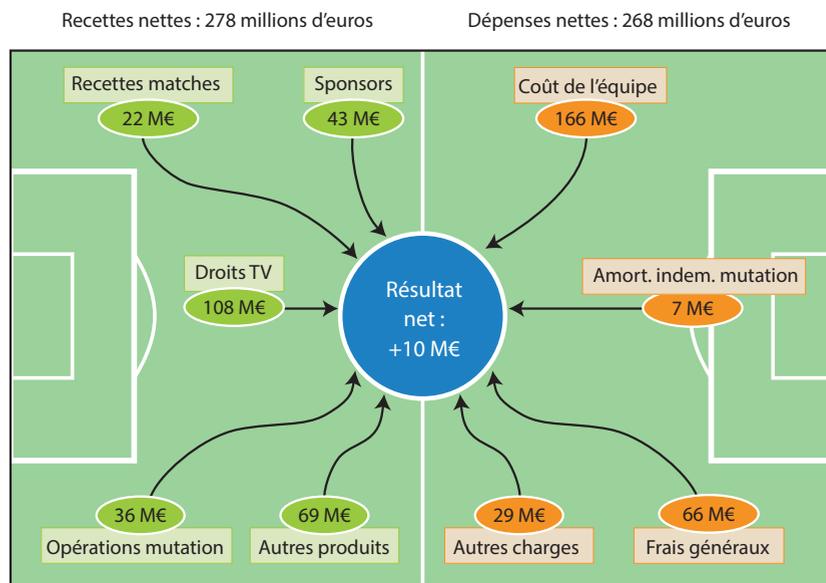
### Evolution du résultat avant impôt et du résultat avant abandons ou reprises de comptes courants

En millions d'euros



La rentabilité d'exploitation des clubs se redresse significativement, ce qui se traduit par un nombre de clubs bénéficiaire en hausse et un résultat avant contribution des actionnaires à l'équilibre.

### Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 2 ?



## 2.1.6 Financement des clubs

### Evolution des fonds propres

Les capitaux propres des clubs se consolident et atteignent un plus haut depuis 2007/2008. A l'inverse, les comptes courants retrouvent un niveau plus en adéquation avec ceux des clubs de Ligue 2. Cette variation importante d'une année sur l'autre s'explique par l'effet périmètre et notamment à cause de l'accession de Monaco en Ligue 1 à l'issue de la saison 2012/2013.

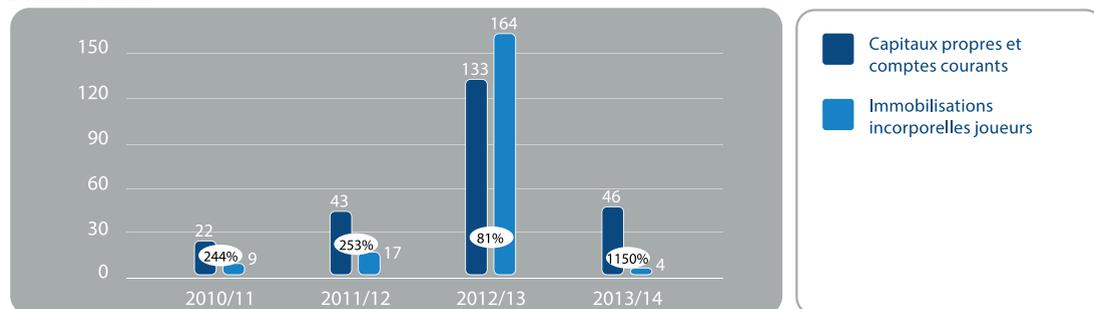
En millions d'euros



### Couverture des immobilisations par les capitaux propres et les comptes courants

Le ratio de capitaux permanents par rapport aux immobilisations joueurs retrouve une tendance normale du fait de l'importance des capitaux propres.

En millions d'euros



## 2.1.7 Analyse des écarts des prévisions initiales

### Analyse des écarts des prévisions initiales de la saison 2013/2014

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Ecart réel/budget	
Droits audiovisuels	98 272	108 174	9 902	+ 10 %
Sponsors - Publicité	47 583	43 197	- 4 386	- 9 %
Recettes matches	19 497	21 850	2 353	+ 12 %
Autres produits	32 372	35 973	3 501	+ 11 %
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>	<b>197 724</b>	<b>209 194</b>	<b>11 470</b>	<b>+ 6 %</b>
Rémunération du personnel chargée	150 439	16 006	11 567	+ 8 %
Coûts des mutations	7 645	11 275	3 630	+ 47 %
Autres charges	78 889	94 849	15 960	+ 20 %
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>	<b>236 973</b>	<b>268 130</b>	<b>31 157</b>	<b>+ 13 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATION</b>	<b>- 39 249</b>	<b>- 58 936</b>	<b>- 19 687</b>	<b>- 50 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION</b>	<b>31 505</b>	<b>35 703</b>	<b>4 198</b>	<b>+ 13 %</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>- 7 744</b>	<b>- 23 233</b>	<b>- 15 489</b>	<b>- 200 %</b>
Résultat exceptionnel : Autres	- 760	22 933	23 693	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 8 504</b>	<b>- 300</b>	<b>8 204</b>	
Impôt société	- 31	- 32	- 1	
Résultat exceptionnel : Abandons /reprises comptes courants	0	9 870	9 870	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 8 535</b>	<b>9 538</b>	<b>18 073</b>	

La lecture de ce tableau montre :

- une forte décreue du sponsoring largement compensée par la billetterie et les droits audiovisuels,
- de fortes augmentations de charges (entre 0 et 20 %), souvent en raison de départs de joueurs non réalisés,
- un résultat avant mutation se dégradant très fortement entre le budget estimé au 15/05/N-1 et le réel au 30/06/N,
- le résultat exceptionnel bénéficie d'importants produits non budgétés et compense totalement le déficit constaté,
- un déficit des opérations qui fait plus que doubler entre le budget et le réel, passant de - 7 M€ à - 23 M€,



## 2.2 LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES

### 2.2.1 Résultats sportifs

#### Saison 2013/2014

Championnat de France	Classement	Points
FC Metz	1	76
RC Lens	2	65
SM Caen	3	64
AS Nancy-Lorraine	4	61
Chamois Niortais	5	58
Dijon FCO	6	57
Stade Brestois 29	7	56
Tours FC	8	55
Angers SCO	9	55
ESTAC Troyes	10	52
US Créteil-Lusitanos	11	50
Havre AC	12	48
AC Arles Avignon	13	46
Clermont Foot	14	45
Nîmes Olympique	15	44
AJ Auxerre	16	43
Stade Lavallois	17	42
Châteauroux	18	40
FC Istres	19	36
CA Bastia	20	24

## Statut juridique des clubs de Ligue 2 (au 30 juin 2014)

### SASP

Angers SCO	US Créteil-Lusitanos	FC Metz
AC Arles Avignon	Dijon FCO	AS Nancy-Lorraine
Stade Brestois 29	FC Istres	Nîmes Olympique
SM Caen	Stade Lavallois	Chamois Niortais
Châteauroux	Havre AC	Tours FC
Clermont Foot	RC Lens	ESTAC Troyes

### SAOS

AJ Auxerre

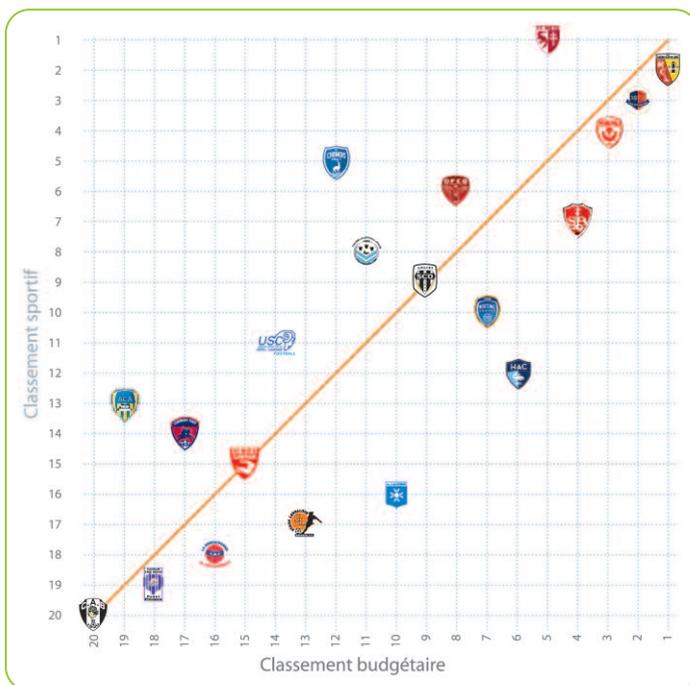
### EUSRL

CA Bastia

## Budget et classement sportif

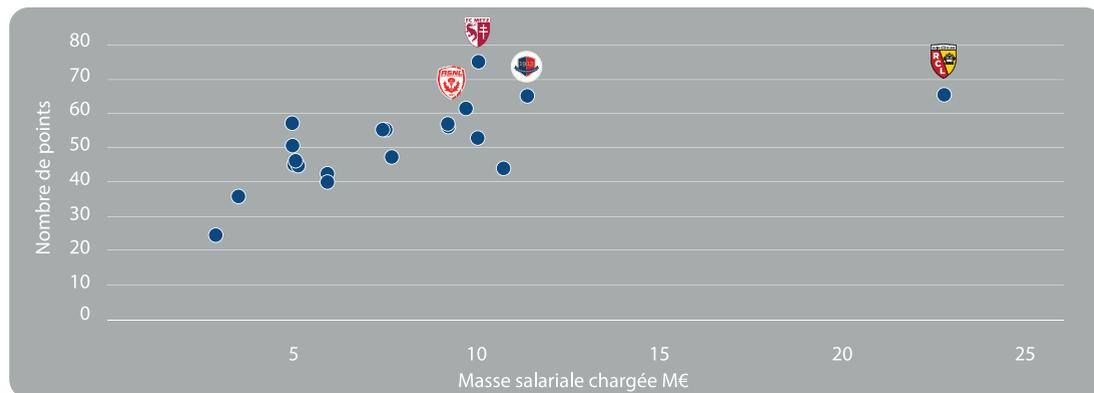
La relation entre le classement budgétaire et le classement sportif est fortement positive mais elle est un peu moins nette en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Cela s'explique principalement par le fait qu'il y a moins de disparités entre les budgets des clubs de Ligue 2 qu'entre les budgets des clubs de Ligue 1.

En effet, les produits hors mutation des clubs de Ligue 2 sont tous compris entre 5,1 et 16,4 millions d'euros (ratio maximum/minimum de 3,2) alors que les produits hors mutation des clubs de Ligue 1 vont de 19,4 à 474,2 millions d'euros (ratio maximum/minimum de 24,4).



## 2.2.2 La masse salariale et les résultats sportifs des clubs

### Relation entre la masse salariale et les performances sportives (saison 2013-2014)



La relation entre la masse salariale et la performance sportive est moins marquée qu'en Ligue 1. Par exemple, le FC Metz termine avec 11 points d'avance sur le RC Lens malgré une masse salariale nettement inférieure.

Il en résulte une grande variabilité des résultats des clubs pour une masse salariale donnée :

- Ecart de 14 points pour une masse salariale d'environ 5 M€
- Ecart de 24 points pour une masse salariale d'environ 10 M€
- Ecart de 21 points pour une masse salariale allant de 11 à 12 M€

De même, il existe une grande variabilité des masses salariales pour des équipes qui marquent le même nombre de points en championnat :

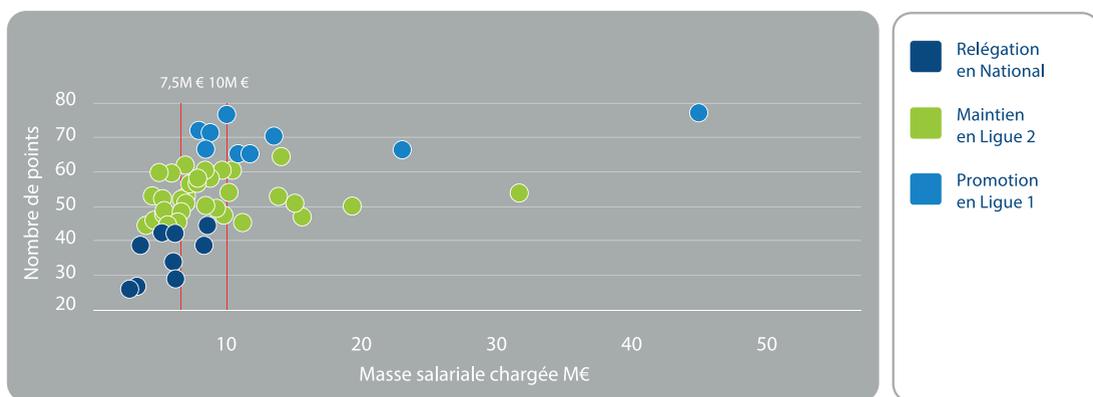
- Ecart de masse salariale de 5,7 M€ pour des équipes qui marquent entre 43 et 44 points
- Ecart de masse salariale de 5 M€ pour des équipes qui marquent entre 50 et 52 points
- Ecart de masse salariale de 11,6 M€ pour des équipes marquant entre 64 et 65 points

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



## 2.2.3 Risques sportifs et masse salariale

Des frontières à 7,5 et 10 M€ lors des 3 dernières saisons  
(saisons 2011-2012 à 2013-2014)



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

- La grande majorité des équipes qui ont été reléguées avaient une masse salariale chargée inférieure à 7,5 millions d'euros.
- Aucune équipe ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 millions d'euros n'a été reléguée.
- Toutes les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée supérieure à 7,5 millions d'euros.

Au regard des régularités observées, on peut ainsi identifier trois groupes d'équipes en L2 :

- Groupe 1 : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 millions d'euros. Ces équipes n'ont quasiment aucun risque d'être reléguées. Elles se maintiennent la plupart du temps et ont plus 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 millions d'euros. Pour ces équipes, les trois scénarios sont possibles mais le maintien en Ligue 2 reste la norme (65% des cas).
- Groupe 3 : les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5 millions d'euros. Elles ont environ une chance sur quatre d'être reléguées en National 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 millions d'euros en Ligue 2 est donc l'équivalent d'une masse salariale de 30 millions d'euros en Ligue 1. Dans les deux cas, les équipes qui ne franchissent pas ces seuils ont une chance sur quatre d'être reléguées dans la division inférieure.

### Résultat sportif en fonction de la masse salariale (saisons 2011/2012 à 2013/2014)

Masse salariale	Risque de relégation en National	Chance de maintien en Ligue 2	Chance de promotion en Ligue 1
En millions d'euros			
Inférieure à 7,5	24 %	76 %	0 %
Entre 7,5 et 10	12 %	65 %	23 %
Supérieure à 10	0 %	64 %	36 %

*Le tableau se lit ligne par ligne. Exemple : parmi les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5M d'euros, 24% ont été reléguées et 76% se sont maintenues.*

## 2.2.4 Un impact fort des résultats sportifs sur les revenus

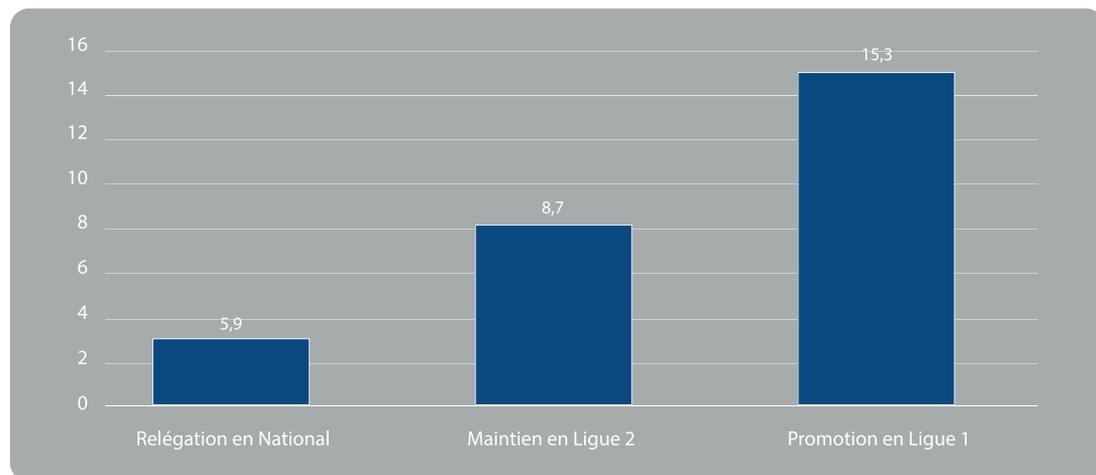
A l'issue d'une saison, trois scénarios sont possibles pour les équipes de Ligue 2 : la descente en National, le maintien en Ligue 2 et la montée en Ligue 1.

- 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 revenus des clubs qui sont promus en Ligue 1 augmentent de façon significative lors de la saison suivante. Les produits hors mutation des trois équipes promues à l'issue de la saison 2012/2013 ont au minimum doublé au cours de la saison 2013/2014. De plus, en pourcentage, la hausse de leurs produits hors mutation a été supérieure à la hausse de leurs charges hors mutation.
  - Les produits hors mutation de Nantes sont passés de 16,3 à 37 millions d'euros (multiplication par 2,3) alors que ses charges hors mutation sont passées de 24 à 35 millions d'euros (multiplication par 1,4).
  - Les produits hors mutation de Guingamp sont passés de 11,6 à 28,2 millions d'euros (multiplication par 2,4) alors que ses charges sont passées de 14,6 à 27,9 millions d'euros (multiplication par 1,9).
  - Les produits hors mutation de Monaco sont passés de 15,1 à 176,8 millions d'euros (multiplication par 11,7) alors que ses charges hors mutation sont passées de 68,3 à 292,8 millions d'euros (multiplication par 4,3).

## 2.2.5 Masse salariale moyenne et réussite sportive

### Rémunération chargée moyenne en fonction de la réussite sportive des équipes (saisons 2011-2012 à 2013-2014)

En millions d'euros



Au cours des trois dernières saisons :

- Les équipes qui ont été reléguées en National avaient en moyenne une masse salariale chargée légèrement inférieure à 6 millions d'euros
- Les équipes qui se sont maintenues en Ligue 2 avaient en moyenne une masse salariale chargée d'environ 9 millions d'euros
- Les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée de 15 millions d'euros en moyenne.

## 2.2.6 Analyse par groupes de clubs

### Rémunération chargée de l'ensemble du personnel

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

#### GRUPE 1

Supérieure à 10 M€



#### GRUPE 2

Entre 7,5 et 10 M€



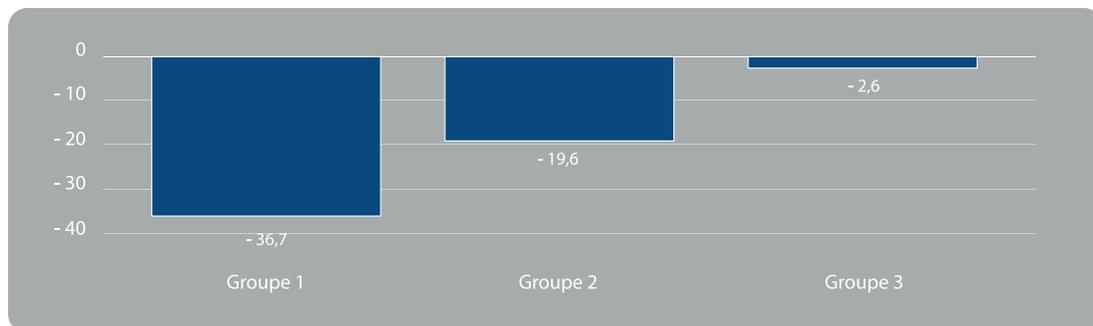
#### GRUPE 3

Inférieure à 7,5 M€



## Résultat d'exploitation cumulé par groupe (saison 2013-2014)

En millions d'euros



Le résultat d'exploitation négatif observé en Ligue 2 est principalement dû aux clubs dont la masse salariale chargée est supérieure à 7,5 millions d'euros (Groupe 1 + Groupe 2).

En moyenne, le résultat d'exploitation des clubs sont les suivants : -0,29 millions pour les clubs du Groupe 3, -2,8 millions pour les clubs du Groupe 2, - 9,2 millions d'euros et pour les clubs du Groupe 1.











**LFP.fr**