

RAPPORT D'ACTIVITÉ

COMPTES DES CLUBS PROFESSIONNELS
SAISON 2010/2011



DNCG
Commission de Contrôle
des Clubs Professionnels



LIGUE 1



LIGUE 2



COUPE DE
LA LIGUE

FAITS MARQUANTS

Les résultats de la saison 2010/11 sont en demi-teinte : meilleurs que l'an passé mais toujours en pertes (perte opérationnelle courante de 131 MEUR contre 192 MEUR la saison dernière ; la moitié des clubs de L1 est en profit opérationnel ou à l'équilibre, contre 8 sur 20 en 2009/10 ; un EBE positif à 72 MEUR mais insuffisant pour financer les besoins des clubs). Dans ce contexte, l'évolution favorable dans la renégociation des droits TV apporterait une touche d'optimisme.

Le paysage du football en France est dans une phase de changement qui, à notre avis, marquera durablement l'environnement footballistique et les équilibres financiers des clubs et qui est due essentiellement à deux événements marquants :

- L'arrivée en 2011 de deux investisseurs, disposant de moyens financiers hors du commun, au capital de grands clubs, leur octroyant les fonds nécessaires pour leur permettre d'être compétitif au plan européen.
- La mise en service des nouveaux stades de l'Euro 2016 étalée jusqu'en 2015/2016, année de plein effet du plan stades Euro 2016.

Trois grandes catégories de clubs semblent se dessiner :

- Les grands clubs soutenus par des actionnaires ou sponsors puissants, dont les moyens sont importants et/ou des clubs dont les grands stades deviendront un outil de croissance qui leur permettra de passer un cap,
- Les clubs à budget plus modeste car situés dans

des bassins de population moins porteurs mais qui optimiseront leurs recettes avec une histoire riche, et un stade multifonctionnel performant et utilisé de manière optimale,

- Les autres clubs qui devront leur survie à leur compétence en matière de gestion d'un club et du sportif et à la présence d'un actionnaire de référence capable de financer les années difficiles.

Le centre d'attraction n'est plus seulement le ballon, la pelouse et les joueurs pour leur talent footballistique mais réside également dans l'ensemble des nouveaux services proposés qui déclinent le football en de nouveaux centres de profits. Le spectateur n'est plus seulement un passionné mais il est devenu un client auquel on offre un spectacle complet et que l'on attire avec d'autres produits à côté.

La complexité de gestion d'un grand stade multifonctionnel, les relations avec les sponsors et l'importance des budgets peuvent accroître les écarts entre les clubs plus richement dotés et les autres, même si la défense d'intérêts communs légitime des actions et réflexions communes entre clubs français.

La mission de notre Commission est, elle, précisée par le Code du Sport dans son nouvel article L.132-2, qui lui confère expressément l' "objectif d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions".

La voie tracée aux clubs par la Commission afin

d'assurer leur pérennité est de rééquilibrer durablement leur exploitation. Plus la marge bénéficiaire et le cash flow sont durablement élevés, plus le point mort est bas, moins la nécessité de Fonds d'Actionnaires importants en début d'exercice s'imposera aux clubs.

Notre approche :

- partir d'un plan à trois ans et d'un projet d'entreprise qui explique et valide l'objectif de rentabilité opérationnelle courante,
- prendre des mesures, le cas échéant, pour nous assurer pendant ce temps de la viabilité du club en exigeant notamment des fonds d'actionnaires en début d'exercice adaptés à la situation financière de chaque club.

Au regard des sommes importantes investies dans le football, le retour attendu par les investisseurs peut prendre plusieurs formes : soit un retour financier, soit un retour d'image pour l'actionnaire, soit un retour de compétences pour l'actionnaire qui peut ainsi en faire bénéficier d'autres entités de son groupe, etc... Pour notre part, nous attendons un résultat d'exploitation équilibré (hors frais de formation) à l'échéance du plan, en veillant à ce que les recettes d'exploitation intra groupe ne soient pas notoirement hors marché, dans un souci de respecter l'équité sportive.

Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur les contrôles de la DNCG ? Elles sont nombreuses, et notamment elles consistent à :

- mieux comprendre la formation des résultats par secteur d'activité, et leur évolution dans le temps,
- mieux identifier le modèle économique du club et son projet de développement à long terme,
- suivre de manière plus régulière en cours de saison les clubs qui portent des risques plus importants, soit du fait de l'amplitude des enjeux

soit du fait de la complexité du modèle d'entreprise,

- réfléchir au besoin de mesures complémentaires de régulation au cas où les comptes ne s'amélioreraient pas, et faire des propositions aux instances du football.

Comme chaque année, nous assumerons notre mission, en appréciant en toute indépendance, les situations des clubs dans un cadre de fonctionnement qui a prouvé son efficacité.

Richard OLIVIER
Président de la DNCG

UNE SAISON DE FOOTBALL

Chiffres clé 2010/2011* : comptes cumulés Ligue 1 et Ligue 2

Données en millions d'euros	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Produits opérationnels	1 559	1 459	1 491
Produits hors mutations (CA)	1 276	1 272	1243
Résultat d'exploitation hors mutations	- 308	- 345	- 312
Résultat de mutations	258	153	182
Résultat opérationnel courant	- 50	- 192	- 131
Perte nette	- 34	- 130	- 65
Excédent brut d'exploitation (EBE)	171	32	72

* périmètre réglementaire

Données en millions d'euros

2008/2009

2009/2010

2010/2011

Capitaux propres	298	221	188
Comptes Courants d'Actionnaires	63	111	118
Trésorerie nette de l'endettement	88	25	81

Chiffres clé 2010/2011* : comptes cumulés Ligue 1 uniquement

CA moyen par club	52	54	54
Coefficient masse salariale / produits d'exploitation	69 %	74 %	75 %
Coefficient de concentration**	3,3	3,4	2,9

** Indice UEFA mesurant le ratio entre la moyenne des revenus des clubs du G4 (les 4 plus gros clubs) et la moyenne des revenus des autres clubs.

UNE SAISON EN DEMI-TEINTE

Les résultats de l'exercice 2010/2011 quoique toujours déficitaires traduisent un certain redressement des comptes :

- Les produits opérationnels (produits d'exploitation plus produits sur mutations) sont repartis à la hausse d'un peu plus de 2 %,
- La perte d'exploitation passe de 345 M€ à 312 M€ et les frais de personnel diminuent pour la première fois, certes d'un montant symbolique, mais la progression des dernières années est stoppée,
- Les plus-values sur contrats joueurs sont en hausse sensible à 182 M€ contre 153 M€ l'an dernier,
- La perte opérationnelle courante (résultat d'exploitation + résultat des mutations), qui traduit plus fidèlement la performance des clubs sur l'exercice en excluant l'effet des abandons de comptes courants des actionnaires, passe de 192 M€ à 131 M€ puis à 105 M€ dans le budget révisé 2011/2012, performance d'autant plus remarquable que cette amélioration s'est faite dans un contexte de crise latente de l'économie. Sans les pertes des 4 grands clubs de Ligue 1, celle-ci équilibrerait quasiment ses comptes,
- La perte nette de l'exercice est réduite de moitié (perte de 65 M€ contre 130 M€ l'an dernier),
- L'EBE est positif de 70 M€ contre 32 M€ l'an dernier,
- Un bilan qui reste solide (trésorerie nette positive et des fonds d'actionnaires à hauteur des incorporels joueurs) du fait d'apports réguliers de la part des actionnaires pour financer les besoins de cash et épouger les pertes.

Par contre, certains indicateurs, remis dans le contexte du football en France et de la crise qui s'installe, restent préoccupants :

- Le chiffre d'affaires hors mutation (CA) s'érode (-2,5 %) après 2 ans de non croissance avec surtout des recettes guichet en baisse de 5 %. La progression des autres grands pays du football européens en terme de CA durant ces dernières saisons a eu pour effet de marginaliser la France dans le groupe des 5 (France, Angleterre, Italie, Espagne et Allemagne) même si l'écart avec les autres pays est resté proportionnellement identique à celui des années 90. Le CA a fortement augmenté en valeur absolue du fait de la croissance des recettes du football professionnel dans les années 2000. L'Euro 2016, avec ses stades, l'arrivée de nouveaux investisseurs et une bonne conclusion des négociations sur les droits audiovisuels devraient pousser le CA à la hausse. C'est une nécessité si l'on veut trouver une place en Europe et restaurer les équilibres financiers.
- Les efforts déployés par beaucoup de clubs en matière de réduction de masse salariale (- 1,5 %) ne permettent pas de baisser le poids des salaires en valeur relative du fait de la baisse du CA, le coefficient salaires sur CA restant à 75 %, ratio élevé par rapport à de nombreux clubs en Europe. Au total les charges

d'exploitation baissent de 6 % amenant une baisse modeste (10 %) de la perte d'exploitation, insuffisante pour se mettre en bonne position face aux défis qui les attendent.

● L'EBE est en hausse mais insuffisant pour financer les besoins de l'exploitation ce qui oblige à faire appel à l'actionnaire qui a apporté 130 M€ au cours de l'exercice.

Le budget 2011/2012 traduit des performances contrastées :

- Une baisse du CA de 1 % mais qui est le reflet de taux d'évolution très différenciés suivant les groupes (en hausse modérée pour le G4/L1* et la L2 ; en baisse plus significative pour le G16/L1),
- Une hausse des salaires supérieure à 15 % pour le G4/L1 et supérieure à 10 % pour la L2 alors que ceux du G16/L1 sont annoncés en baisse de plus de 5 %,
- Ces variations aboutissent à un coefficient de masse salariale sur CA d'environ 80 % pour l'ensemble des groupes,
- Des charges d'exploitation qui globalement repartent à la hausse.

En conséquence la perte d'exploitation augmente à nouveau pour atteindre un niveau jamais atteint, soit - 365 M€, poussée par une forte détérioration du résultat d'exploitation du G4/L1. Le résultat net budgété fait ressortir une perte de 107 M€.

Les profits sur mutations sont budgétés en hausse sensible (+ 43 % à 259 M€) mais leur caractère aléatoire pousse à interpréter ce chiffre avec prudence.

Un clivage s'installe entre les clubs à gros budgets et les autres qui rend l'analyse par groupe nécessaire à la compréhension des comptes :

L'analyse par groupe menée dans la partie de ce rapport consacrée aux comptes montre une tendance forte : un clivage entre des grands clubs dont la masse salariale globale est en forte hausse (ratio salaires sur CA en augmentation de 24 points entre le Réel 2008/2009 et le Budget 2011/2012 passant de 57 % à 81 %) et les autres clubs de L1 et de L2 (stabilité du ratio à 80 %) qui n'arrivent pas à réduire durablement leur ratio à un montant leur permettant de rééquilibrer leurs résultats d'exploitation même à limiter la perte à hauteur d'une estimation prudente des recettes de mutation pour se mettre en position d'équilibre (Break Even).

L'arrivée de nouveaux investisseurs va accentuer ce phénomène, sachant que pour mettre en place un budget de vainqueur potentiel en Ligue des Champions, objectif ultime des grands clubs, certains considèrent qu'il faut pouvoir aligner un budget de 300 à 500 M€ là où la moyenne des 4 plus grands clubs français tourne autour de 100 M€. Avec des stades performants, multifonctionnels, les budgets des 4 grands clubs français pourraient doubler à l'horizon 4 ans. Quant aux exigences de rentabilité, ou en tout cas l'équilibre, il faudra tenir compte des règles du Fair Play Financier à la fois au niveau UEFA mais aussi celles d'une DNCG attentive aux risques ainsi pris par les clubs du haut de tableau.

* G4/L1 : 4 clubs européens de L1 ; G16/L1 : autres clubs de L1 ; G3/L2 : 3 clubs relégués de L1 en L2 ; G17/L2 : autres clubs de L2

SOMMAIRE





01

COMPTE-RENDU
D'ACTIVITÉ DE LA
COMMISSION

10



02

LES COMPTES
AGRÉGÉS DES CLUBS
PROFESSIONNELS

22



03

ANNEXES

92

01

COMPTE-RENDU D'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION

1.1 ORGANISATION DE LA COMMISSION	12
1.2 MISE EN OEUVRE DE NOTRE MISSION	15
1.3 JURIDIQUE ET FISCAL	18
1.4 NOUVEAUX STADES	20



1.1 ORGANISATION DE LA COMMISSION

La DNCG regroupe trois Commissions :

- La Commission de Contrôle des Clubs Professionnels, qui siège à la LFP (18 membres),
- La Commission Fédérale de Contrôle des Clubs (amateurs), qui siège à la FFF (22 membres),
- La Commission d'Appel des deux Commissions précédentes qui siège également à la FFF (12 membres).

Les Commissions se concertent régulièrement en cours d'année et siègent en réunion plénière au moins une fois par an pour faire évoluer, si nécessaire, leurs règlements, critères et pratiques et harmoniser leurs décisions. La Commission de Contrôle des Clubs Professionnels a notamment compétence pour apprécier la situation des clubs afin de décider des mesures prévues à l'Article 11 de la Convention FFF/LFP (admission dans les compétitions, contrôle du recrutement et de la masse salariale, etc). Elle organise ses contrôles principalement sous forme d'auditions des clubs à la LFP, mais peut opérer des visites dans les clubs si nécessaire.

Chaque club professionnel (en général un peu plus d'une quarantaine : 20 en L1, 20 en L2 ainsi que les clubs de National ayant conservé leur statut professionnel) est reçu au moins une fois l'an avant le début de la compétition (mai/juin) pour apprécier sa situation et :

- valider sa participation aux compétitions organisées par la LFP et la FFF,
- lui permettre de négocier des contrats joueurs au mercato d'été, dans les limites, s'il y a lieu, fixées par la Commission.

Une seconde série d'auditions intervient à partir du 15 novembre pour les clubs que la Commission juge utile de réentendre, avant le démarrage du mercato d'hiver. A la suite de ces auditions, la Commission peut modifier les décisions prises antérieurement ou en prendre de nouvelles.

Outre les mesures administratives de contrôle décrites ci-dessus, et en cas d'inobservation des dispositions relatives à la tenue de la comptabilité, aux procédures de contrôle et à la production de documents, la DNCG peut notamment, selon la gravité des infractions :

- infliger des amendes,
- interdire d'engagement en Coupe de la Ligue et/ou Coupe de France pour la saison suivante,
- retirer de 3 à 9 points en fonction de la gravité de l'infraction,
- refuser l'homologation de nouveaux contrats pendant une ou plusieurs saisons,
- suspendre ou radier des dirigeants,
- rétrograder d'une division.

La DNCG des clubs professionnels dispose d'un service de support technique et administratif de 4 personnes (2 financiers, 1 juridique et fiscal et 1 administratif).

COMPOSITION DE LA COMMISSION

Commission de Contrôle des Clubs Professionnels

au 1^{er} juillet 2010

Président

Richard OLIVIER

Vice-président

Alain ROZEC

Secrétaire Général

Jacques LAGNIER

Secrétaire Général adjoint

Alain BELSOEUR

Membres

Claude ARCHAMBAULT

Bernard BAILLOUX

Roger BARRABES

Jean BASSERES

Michel BERARD

Henri CAMOUS

Sabine FOUCHER

Jean-Claude GRAND

Grégory LE FOULER

Jean-Marc MICKELER

Joseph PARE

Laurent PATE

Maxime PETIET

Gilbert PITHILOUD

Denis PROVOST

Pascal REYBARD

Jacques THEBAULT

La Commission de Contrôle des Clubs Professionnels est composée comme suit :

Cinq membres désignés par la FFF

Bernard BAILLOUX

Jean BASSERES

Sabine FOUCHER

Jean-Claude GRAND

Joseph PARE

Cinq membres désignés par la LFP

Claude ARCHAMBAULT

Grégory LE FOULER

Jacques LAGNIER

Richard OLIVIER

Alain ROZEC

Deux membres désignés par l'UCPF

Michel BERARD

Maxime PETIET

Deux membres désignés par l'UNFP

Jean-Marc MICKELER

Denis PROVOST

Deux membres désignés par l'UNECATEF

Laurent PATE

Pascal REYBARD

Deux membres désignés par le SNAAF

Alain BELSOEUR

Henri CAMOUS

Un représentant du Conseil Fédéral

(sans voix délibérative)

Jacques THEBAULT

Un représentant du CA de la LFP

(sans voix délibérative)

Gilbert PITHILOUD

Expert auprès de la Commission

(sans voix délibérative)

Roger BARRABES

Les membres de la DNCG sont principalement des experts du chiffre et du droit.

Une équipe de permanents assure le soutien administratif et technique de la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels

Cécile HUET

Fabien PUAUX

Yann DUCLOS

Mickaël MORIN

BILAN D'ACTIVITÉS

Bilan des réunions

63 réunions

- 25 ordinaires
- 31 restreintes
- 6 groupes de travail
- 1 réunion plénière

Auditions

- 80 auditions
- contre 71 en 2009/2010 et 70 en 2008/2009

Bilan des décisions

Statut professionnel

- 4 avis favorables pour statut définitif
- 3 avis favorables pour statut probatoire

Mesures

- 2 rétrogradations
- dont 2 ont fait l'objet d'un appel*

- 18 encadrements
- de masse salariale en Ligue 1 et en Ligue 2
- dont 3 ont fait l'objet d'un appel*

- 1 interdiction de recruter à titre onéreux
- 1 interdiction de recruter

Amendes

Néant

1.2 MISE EN ŒUVRE DE NOTRE MISSION

L'article L132-2 du Code du Sport récemment amendé rappelle la nécessaire indépendance de la DNCG dans l'exercice de son contrôle et en précise de manière explicite les objectifs :

- "assurer la pérennité des clubs"
- "favoriser le respect de l'équité sportive" et
- "contribuer à la régulation économique des championnats"

Pérennité des clubs

La priorité, selon la commission, compte tenu des spécificités du football français à ce jour, est d'abord que les clubs engagés dans les compétitions disposent des ressources financières nécessaires en fonds d'actionnaires pour exercer leur activité et passer sans dommages dirimants une éventuelle période de crise. Ceci permet également aux clubs de mieux entrevoir leur survie, pendant le temps nécessaire pour trouver des solutions adaptées, en cas de difficulté et notamment de défaillance des actionnaires.

Toutefois, plus l'exploitation des clubs est rééquilibrée dans ses fondamentaux, moins le niveau requis des fonds d'actionnaires est élevé. La commission incite les clubs à réduire leurs coûts et à identifier de nouvelles sources de profits reliées à leur activité pour se conforter et gagner en autonomie.

Equité du championnat

Pour maintenir l'aléa sportif et des conditions de concurrence entre les clubs, le championnat doit être régulé par la DNCG, en particulier :

- Quand les clubs engagent des moyens sportifs au-delà de leurs capacités financières,
- Quand un investisseur important injecte massivement des fonds dans un club, sans espoir de retour, au risque de casser les équilibres financiers et sportifs des compétitions.

Le rôle de la Commission est de veiller au respect de l'équité sans empêcher un investisseur crédible de mettre sur pied un projet solide pour un club, à condition de respecter certaines conditions (préfinancement des investissements par les clubs,...) dans un dialogue constructif avec la Commission.

Notre contribution à la régulation des championnats

Le Fair Play Financier mis en place par l'UEFA est bien sûr fondamental pour les clubs et est un complément pour la DNCG dans l'accomplissement de sa mission. Sa conception repose sur des constats "a posteriori" en fixant des limites dans la prise en compte des aides venues des actionnaires (subventions, abandons de compte courant, sponsoring hors marché) et en excluant certaines dépenses de croissance.

En application des règlements, la Commission a construit une voie alternative et complémentaire, en exerçant un contrôle "a priori" des clubs, avant leur entrée dans les compétitions et en s'appuyant sur des budgets de résultat et de cash flow qui doivent être élaborés avec prudence, notamment en matière de plus-values sur mutations. Cette voie consiste à "s'imprégner" du projet de chaque club à moyen terme et son modèle d'activité à travers ses auditions. Elle considère que tout projet doit avoir pour objectif de trouver, à maturité, ses propres équilibres en toute autonomie. Dans l'intervalle, il est demandé que les pertes de démarrage encourues dans le cadre du projet soient couvertes par les actionnaires.

La commission prend les mesures appropriées, en fonction du contexte financier et de la situation des clubs, pour obtenir d'eux l'assurance du financement et de l'équilibre de leurs comptes, avec comme document de support les plans couvrant la période de visibilité (en général 3 ans) voire la période d'arrivée à maturité du projet d'entreprise s'il s'agit d'un nouveau projet mis en œuvre par ou avec l'aide de nouveaux investisseurs.

Telles sont les conditions posées par la Commission pour admettre la participation des clubs dans les compétitions qui relèvent de son pouvoir de régulation économique et pour préserver la régularité et la continuité de ces compétitions. Ce projet, approuvé par l'actionnaire, fixe les objectifs et moyens du club, ainsi que la rentabilité attendue qui doit être en ligne avec celle des autres acteurs du secteur de même rang et qui ne peut être durablement négative. La Commission pourra alerter les instances du football si les résultats des clubs ne s'amélioraient pas de manière significative.

Jurisprudence et textes de Loi relatifs à notre mission

Le Conseil d'Etat a, dans son arrêt du 19 juillet 2010 (Affaire Entente Sannois St Gratien), confirmé et précisé les pouvoirs conférés à la DNCG, en rappelant que celle-ci participe à la réglementation des compétitions. Implicitement, le Conseil d'Etat reconnaît que la DNCG exerce une mission de régulation des compétitions et de préservation de leur bon déroulement. Le Conseil d'Etat a ainsi indiqué que dans l'intérêt des compétitions, la DNCG apprécie et doit prendre, parmi les mesures à sa disposition, celles qui lui paraissent permettre de remédier à la situation financière des clubs, *“dans le but de garantir la continuité et l'équité des compétitions”*.

La loi n°2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et des droits des sportifs consacre cette jurisprudence et le rôle de la DNCG. Ainsi, la loi du 1^{er} février 2012 (article 3) modifie l'article L.132-2 du Code du sport, nouvellement rédigé comme suit :

“Art. L.132-2. - Les fédérations qui ont constitué une ligue professionnelle créent un organisme, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, assurant le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives participant aux compétitions qu'elles organisent.

Cet organisme a pour objectif d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions”.

Ce texte de loi réaffirme donc l'objectif de la DNCG, à savoir veiller à la régularité et à la continuité des compétitions en s'assurant, notamment, de la viabilité financière des clubs. Il permet de consacrer explicitement et, par là même, renforcer le pouvoir de la DNCG.

1.3 JURIDIQUE ET FISCAL

L'actualité juridique et fiscale a apporté les aménagements qui suivent concernant les dispositions applicables aux clubs :

Frais et taxes de Sécurité

Le décret n°2010-1295 du 28 octobre 2010 modifiant notamment le décret n°97-199 du 5 mars 1997 relatif au remboursement de certaines dépenses supportées par les forces de police, a institué notamment, à compter du 1er janvier 2011, un tarif unique forfaitaire pour la mise à disposition des personnels de police et de de gendarmerie. Et l'arrêté de tarification du même jour a augmenté les montants des remboursements.

La loi LOPPSI 2 a instauré la création du Conseil National des Activités Privées de Sécurité (CNAPS), qui sera effectif à compter du 1er janvier 2012. Elle prévoit également que son financement sera assuré par le biais d'une contribution, constituée de deux taxes adoptées par la loi de finances rectificative pour 2011 n°2011-900 du 29 juillet 2011 (article 52), applicables aux clubs professionnels à compter du 1er janvier 2012, selon l'organisation dans le club :

- Lorsque le club fait appel à des sociétés de sécurité extérieure : une taxe de 0,5 % du montant hors taxe des prestations de service assurées par les entreprises de sécurité, apparaîtra sur la facture adressée au club et sera ainsi collectée par les sociétés de sécurité auprès du club,
- Lorsque le club possède un service de sécurité interne composé de personnels salariés : une taxe sera versée par le club à hauteur de 0,7 % de la masse salariale nette de ce service.

Subventions

La Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales a prévu que les subventions de fonctionnement demeurent autorisées pour les communes, les départements et les régions sans limite dans le temps, et jusqu'au 1er janvier 2015, sans conditions, pour les subventions d'équipements (à compter du 1er janvier 2015, concernant ces dernières, les financements croisés seront conditionnés à l'existence d'un schéma régional d'organisation des compétences).

Cotisations sociales

La Loi de financement de la sécurité sociale pour 2011 du 20 décembre 2010 a prévu un certain nombre de mesures pouvant impacter les clubs :

- Taux du forfait social passé de 4 % à 6 % au 1er janvier 2011.
- Taxation des rémunérations versées par les tiers aux employeurs dans les dispositifs d'épargne salariale.
- Plafonnement de l'abattement sur les salaires pour le calcul de la CSG.
- Précision quant aux conditions d'assujettissement à cotisations et contributions de sécurité sociale (sans autre indication et donc, initialement, assujetties dans les conditions de droit commun) des sommes versées à un salarié par une personne n'ayant pas la qualité d'employeur en contrepartie d'une activité accomplie dans

l'intérêt de ladite personne. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2012 vient, elle, préciser expressément que ces sommes sont à soumettre aux cotisations de sécurité sociale et aux contributions CSG et CRDS, à l'exclusion de toutes autres contributions ou prélèvements sociaux.

- Système de "bonus-malus" pour renforcer l'intérêt des entreprises à s'engager dans une démarche de prévention des risques professionnels dans le cadre des accidents du travail.

Rémunération des agents sportifs

L'article 103 de la loi n°2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 applicable à compter du 1^{er} janvier 2011, a modifié l'article L.222-17 du Code du sport relatif à la profession d'agent sportif, en supprimant la disposition (issue de la loi du 9 juin 2010) qui précisait que la rémunération d'un agent par le club pour le compte d'un joueur ne constituait pas un avantage en argent pour ce dernier imposable à l'IR. Depuis le 1^{er} janvier 2011, les clubs sont donc soumis à charges sociales sur le montant ainsi accordé au joueur, au titre de la prise en charge par le club de la rémunération de l'agent. Le décret pris en application de la loi du 9 juin 2010, modifiant les articles R.222-1 à R.222-42 du Code du sport, a été publié au JO du 18 juin 2011.

Financement des stades

La loi de finances 2011 complétée de la loi n°2011-617 du 1^{er} juin 2011 relative à l'organisation de l'Euro 2016 visent à faciliter le financement des projets de construction ou de rénovation des Stades de l'Euro 2016. Il est prévu notamment :

- L'alignement du régime des aides publiques pouvant être accordées aux projets utilisant le montage juridique du bail emphytéotique administratif sur celui des autres montages (maîtrise d'ouvrage publique, concession de service publique, ...).
- L'assouplissement des règles du code général des collectivités territoriales à propos des aides aux entreprises en permettant, par une dérogation au rôle moteur des régions en la matière, à l'ensemble des collectivités d'intervenir dans les projets de construction ou de rénovation d'une enceinte sportive faisant intervenir un opérateur privé.
- Un prélèvement sur le fond de roulement du CNDS pour la contribution nationale au financement des stades ainsi qu'un prélèvement sur la FDJ dans le réseau physique pour abonder le budget du CNDS pour le financement des stades de l'Euro 2016.
- La remise d'un rapport au Parlement avant le 30 juin 2014.

Prêt de main d'oeuvre

L'article 40 de la loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 vient préciser le cadre légal du prêt de main d'oeuvre à but non lucratif, en ajoutant un nouvel alinéa à l'article L.8241-1 du Code du travail.

Prêts intra-groupe

Le dispositif de l'article 212-II du CGI relatif aux prêts intra-groupe et à la lutte contre la sous-capitalisation, et qui limitait la déduction des seuls intérêts versés à des entreprises liées, avait été étendu par la loi de finances 2011 (article 12) à l'ensemble des prêts souscrits auprès d'une entreprise tierce mais dont le remboursement est garanti par une entreprise liée à la société emprunteuse, sous réserve de certaines exceptions. Ces dispositions introduites par la loi de finances 2011 ont été précisées par une instruction 4 H-3-11 du 27 décembre 2011.

1.4 NOUVEAUX STADES

Espoirs et enjeux

Parmi les signes d'espoirs les plus notables éclairant le football professionnel français, celui de l'émergence de la nouvelle génération de stades qui va voir le jour en vue de l'UEFA EURO 2016 est, sans nul doute, le plus tangible.

Cet élan est tel que, même dans les villes qui n'accueilleront pas l'EURO 2016, les enceintes les plus récemment inaugurées sont venues remplacer des stades vétustes et inappropriés, bien que chargés d'histoire, au Mans et à Valenciennes.

Le "Grand Stade de la CODAH" du Havre suivra en juillet 2012, tandis que, le mois suivant, celui de Lille marquera la première ouverture d'un stade du futur EURO.

Au-delà des vicissitudes inhérentes à un aussi vaste plan de développement, ces nouveaux stades soulignent d'abord une prise de conscience, celle que notre football professionnel se doit de diversifier ses sources de revenus, et pas essentiellement pour répondre aux contraintes du "Fair Play Financier".

Affichant une moyenne de spectateurs d'à peine 20 000 en Ligue 1, et un ratio de moins de 15% de recettes provenant des matches, notre football dispose d'une large marge de progression.

Le spectateur d'aujourd'hui ayant évolué avec son temps, les conditions de confort, d'accueil, de sécurité et de services qui lui sont proposées deviennent un critère de choix dans la décision de se rendre ou non au stade.

La situation économique ambiante incite, de plus, le spectateur à comparer les offres qui lui sont formulées pour, in fine, effectuer une sélection et un choix entre le restaurant, les vacances, le cinéma, les loisirs, et donc, le stade.

C'est bien le choix de se rendre au stade, et non pas, spécifiquement, au match, qui doit être proposé au public. Le match, si l'on veut se rapprocher des développements économiques relevés en Angleterre, en Allemagne ou aux Etats-Unis, ne doit constituer qu'un élément du choix final. Déconnecter la décision d'acquisition du billet de stade du résultat sportif doit constituer une des ambitions principales de notre football.

Pour ce faire, les enceintes vastes et modernes en cours de réalisation sont nécessaires, mais pas suffisantes.

Il est souhaitable qu'une réflexion soit engagée pour que des approches et pratiques nouvelles soient mises en place et amènent le public français à avoir, matériellement, conscience que sa relation avec le spectacle sportif n'est plus le même, que le stade est désormais, un lieu de rencontre et de convivialité où tous et chacun ont leur place, et où la qualité est la priorité en tous domaines.

Ainsi, avec le temps, se diffusera l'information, et la sensation, qu'il est possible, et agréable d'aller au stade, sans, nécessairement, être un "fou de foot".

Le succès des multiplex cinématographiques qui ont encore, en 2011, battu des records de fréquentation, peut servir de guide, en même temps qu'il doit constituer un exemple du bien-fondé du raisonnement qui précède.

Les stades, les stades "pour tous", les stades "ouverts" sont bien l'avenir du football français.

DNCG : Un groupe de travail sur les stades

Particulièrement consciente de l'enjeu majeur que représente, pour le football professionnel français, les ressources issues des stades, la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels s'est dotée d'un groupe de travail qui se consacre spécifiquement à cette étude.

C'est ainsi que les projets, ou réalisations du Mans, de Valenciennes et du Havre ont fait l'objet de visites de la part de ce groupe de travail qui s'est attaché, non seulement à découvrir les nouvelles enceintes, mais aussi, en lien avec les clubs concernés, à anticiper leurs conséquences pour le "modèle économique" de chacun d'entre eux. Dans cette même logique, la réunion plénière annuelle des DNCG, aura pour cadre la ville de Lille dont le grand stade ouvrira cet été et sera le premier de la série d'enceintes construites ou rénovées pour l'UEFA EURO 2016.

Par ailleurs, le groupe de travail adhoc regarde aussi hors de nos frontières et sera amené, dans les prochains mois, à étudier des modèles aussi performants que ceux des Etats-Unis, de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, notamment, afin d'examiner les "lignes forces" qui pourraient servir de base à une évolution significative de notre football dans ce domaine.

Ainsi, la DNCG se met-elle en position d'accompagner les clubs dans leur quête de diversification de leurs ressources, et en situation de comprendre les orientations qui sous-tendent les logiques économiques résultant de ces nouveaux stades.

02

LES COMPTES AGRÉGÉS DES CLUBS PROFESSIONNELS

2.1	PRÉSENTATION DES CHIFFRES CLÉS ET ANALYSE DES TENDANCES	
2.1.1	APPROCHE UTILISÉE	24
2.1.2	CHIFFRES CLÉS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE	25
2.2	LIGUE 1 + LIGUE 2 : NOTES MÉTHOLOGIQUES ET COMPTES	
2.2.1	NOTES MÉTHOLOGIQUES	34
2.2.2	COMPTES PÉRIMÈTRE ÉLARGI	38
2.2.3	COMPTES PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE	40
2.3	LIGUE 1 :	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	42
2.4	LIGUE 2 :	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	68



Région
Languedoc
Roussillon



Lafarge

Fouille

22

2.1.1 APPROCHE UTILISÉE

Globaliser l'analyse nuit à l'interprétation des chiffres. En s'intéressant au profil des acteurs, en les analysant par groupes, une certaine vérité apparaît plus porteuse d'avenir mais également d'incertitude avec comme outil privilégié d'analyse, les plans à moyen terme préparés par les clubs

Il nous a paru utile à la bonne compréhension des comptes des clubs d'isoler les chiffres des 4 clubs dits « européens » (ci-après "G4/L1") des autres clubs de L1 (ci-après G16/L1) et en L2, les clubs relégués de L1 (ci-après G3/L2) des autres (ci-après G17/L2). Les raisons de ces regroupements résident dans leurs fondamentaux.

Il ne s'agit pas simplement de séparer L1 et L2, mais surtout de tenir compte en L1 d'un véritable « clivage » des clubs au plan financier et économique entre :

- Des clubs à taille européenne (G4/L1) avec des stades en cours de rénovation/construction et des actionnaires qui donnent à ces clubs les moyens de changer de dimension, avec en corollaire des déficits qui se creusent, au moins dans un premier temps (attente d'un nouveau stade ou investissements dans une nouvelle équipe). Ces clubs couvrent les quatre grands bassins de population en France.
- Les autres clubs de L1 (G16/L1) d'envergure nationale ou locale dont les actionnaires sont de plus en plus réticents à refinancer les pertes et qui cherchent à équilibrer leurs comptes, poussés en cela par la saine logique des affaires etpar la DNCG. Un autre clivage pourrait également se faire entre les clubs qui auront une stratégie construite autour d'un stade d'une marque / d'une histoire et d'un actionnaire stable et les autres clubs.

Entre ces deux catégories de clubs, le fossé est important et se creusera encore, comme cela s'est déjà produit ailleurs en Europe. L'arrivée de nouveaux investisseurs étrangers et la rénovation/construction de grands stades poussent les budgets à la hausse, et vont changer, voire bouleverser le paysage du football en France.

Par ailleurs, un même clivage existe en L2 entre les clubs qui viennent d'être relégués de L1 en L2 et qui n'ont pas encore pu adapter leur structure de coûts au niveau de recettes de la L2 ou qui ont choisi de maintenir cette structure de coûts avec l'espoir de remonter très vite en L1.

2.1.2 CHIFFRES CLÉS ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE

En Ligue 1, sur 2 saisons, la stabilité du CA masque une baisse de 6 % du CA du G4/L1 et une hausse de 4 % du CA du G16/L1. Un mouvement inverse semble s'amorcer sur la saison 2011-2012.

Croissance du Chiffre d'Affaires hors mutations (CA)

Saison % CA	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2009/2010	4 %	0 %	-23 %	- 7 %	0 %
2010/2011	- 10 %	4 %	- 15 %	4 %	- 2 %
2011/2012	3 %	- 8 %	36 %	4 %	- 1 %

En cumulé, le CA est en régression lente de 1 à 2 % par an, mais cette évolution cache des mouvements en sens contraires dans les groupes analysés :

- Pour le G4/L1, les chiffres sont le reflet d'évolutions très contrastées d'un club à l'autre, et marquent l'importance des aléas sportifs sur le CA des grands clubs. Les montants nets de + 4 % ou - 10 % sont les résultantes de variations de taux allant de 5 à 20 % d'un club à l'autre ; la qualification et la performance des clubs en Ligue des Champions a un impact majeur sur les chiffres présentés. Ceci illustre le risque financier qui pèse sur les clubs ayant des coûts d'équipe dimensionnés pour jouer cette compétition et qui ne se qualifient pas.
- Pour la L2, les chiffres sont à apprécier en éliminant l'effet des descentes de L1, soit sur le G17/L2, les chiffres du G3/L2 donnant une idée du poids économique des clubs relégués de L1 en L2.
- La performance des clubs du G16/L1 est la meilleure avec une hausse de 4 % sur deux saisons.

Structure du Chiffre d'Affaires hors mutations (CA)

Saison 2010/2011	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
Droits audiovisuels	54 %	61 %	57 %	51 %	57 %
Sponsors / publicité	17 %	17 %	20 %	23 %	18 %
Recettes matches	15 %	11 %	10 %	10 %	12 %
Merchandising et autres	14 %	11 %	13 %	16 %	13 %
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
M€	442	599	47	155	1243

Croissance comparée du Chiffre d'Affaires (CA) et des Frais de Personnel (FP)

	G4	G16	L2	L1 + L2
Croissance CA 2008/2011	- 6 %	4 %	- 4 %	- 3 %
Croissance FP 2008/2011	17 %	2 %	- 16 %	3 %

Ratio Frais de Personnel (FP) sur Chiffre d'Affaires (CA)

Saison % CA	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	57 %	79 %	98 %	81 %	72 %
2009/2010	64 %	80 %	102 %	85 %	75 %
2010/2011	72 %	76 %	77 %	80 %	75 %
2011/2012	81 %	78 %	92 %	83 %	80 %

- Des ratios de salaires sur CA en hausse ; la progression du ratio qui paraît régulière et uniforme (cf colonne L1 + L2 du tableau des ratios) révèle des disparités notables : le ratio du G4/L1 est en forte hausse contrairement aux ratios des autres clubs qui sont plutôt stables. Car même s'il y a réduction des salaires des joueurs en France, elle concerne surtout les clubs versant des salaires moyens. En outre, l'attrition des recettes rend l'exercice difficile : la course entre salaires et recettes tourne pour l'instant à l'avantage relatif des joueurs. Le comparatif des progressions des frais de personnel et du CA montre les efforts faits au niveau de la L2 pour maîtriser les salaires, même si le ratio est stable (hors G3/L2).

Dans le budget révisé 2011/2012, les salaires sont budgétés en croissance de 6 % alors que les recettes sont en baisse de 1 %, d'où une hausse de la perte d'exploitation de 16 % à - 362 M€. Pour synthétiser le poids des rémunérations sur le compte de résultat des clubs, le ratio FP/CA passe de 57 % à 80 % pour le G4/L1 et demeure stable aux alentours 80 % pour les autres clubs.

Cette tendance est dangereuse, notamment en L2 dont les salaires budgétés dépassent leur niveau record de la saison 2008/2009, en décalage avec les objectifs des plans à moyen terme sur lesquels les clubs s'engagent.

Déficits d'exploitation

Saison M€	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	- 52	- 185	- 43	- 29	- 309
2009/2010	- 99	- 176	- 34	- 34	- 343
2010/2011	- 118	- 137	- 19	- 38	- 312
% Variation 2008/2011	+ 127 %	- 26 %	- 56 %	+ 31 %	0 %
% sur CA en 2010/2011	- 27 %	- 23 %	- 49 %	- 23 %	
2011/2012	- 169	- 116	- 30	- 49	- 364
% Variation 2011/2012	43 %	- 15 %	58 %	29 %	16 %
% sur CA en 2011/2012	- 37 %	- 21 %	- 57 %	- 29 %	30 %

- La décline lente et régulière des **déficits d'exploitation** pour les clubs du G16/L1 contraste avec la flambée des déficits du G4/L1 comme montrée ci-après. Le déficit des clubs de L2 hors G3/L2 est stable.

Profits sur mutations

Saison M€	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	72	144	19	29	263
2009/2010	24	161	12	14	153
2010/2011	32	126	10	15	182
% Variation 2008/2011	- 55 %	- 13 %	- 47 %	- 48 %	- 31 %
% sur CA en 2010/2011	6 %	17 %	19 %	9 %	15 %
2011/2012	68	129	32	30	260
% Variation 2011/2012	+ 112 %	+ 2 %	+ 220 %	+ 100 %	+ 43 %
% sur CA en 2011/2012	11 %	19 %	61 %	18 %	21 %

- Les **profits sur mutations** sont en hausse sensible, et sont en priorité le fait du G16/L1 et du G3/L2 dans le but de compenser le poids des salaires et financer les pertes. Les produits issus des ventes sont équitablement répartis entre les ventes en France et les ventes à l'étranger. Par contre, les acquisitions se font à 80 % en France, ce qui augmente sensiblement l'effet de la non élimination des profits internes sur les cessions de joueurs, sur le résultat de l'exercice .

Résultat Opérationnel Courant (ROC)

Saison M€	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	20	- 41	- 24	- 9	- 55
2009/2010	- 76	- 76	- 22	- 20	- 192
2010/2011	- 87	- 10	- 9	- 23	- 130
% sur CA en 2010/2011	- 15 %	- 1 %	- 23 %	- 14 %	- 10 %
2011/2012	- 98	10	2	- 19	- 105
% sur CA en 2011/2012	- 16 %	1 %	- 4 %	- 11 %	- 9 %

- Les mutations impactent fortement la mesure de performance des clubs à travers le **résultat opérationnel courant** qui se traduit par un quasi équilibre opérationnel des clubs du G16/L1.

Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Saison M€	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	92	90	- 12	1	171
2009/2010	7	52	- 14	- 14	31
2010/2011	8	81	- 1	- 16	72
% sur CA en 2010/2011	2 %	13 %	- 2 %	- 10 %	6 %
2011/2012	0	78	- 14	- 14	50
% sur CA en 2011/2012	0 %	14 %	4 %	- 11 %	4 %

- L'EBE est stable (aux alentours de 80 M€ pour le G16/L1 et insuffisant pour les autres clubs).

Résultat Net (RN)

Saison M€	G4/L1	G16/L1	G3/L2	G17/L2	L1 + L2
2008/2009	2	- 17	- 20	- 2	- 37
2009/2010	- 61	- 53	- 4	- 10	- 129
2010/2011	- 43	- 3	- 7	- 12	- 65
2011/2012	- 101	- 5	0	0	- 107

- Dans ce dernier tableau, on constate que les clubs, sauf le G4/L1, dégagent un **résultat net** proche de l'équilibre du fait des abandons de Comptes Courants des actionnaires :

En L1, la conclusion à tirer de notre analyse des comptes est qu'une évolution opposée des deux groupes de clubs apparaît. Le rééquilibrage de l'exploitation est une réalité pour le G16/L1. Pour la L2, le rééquilibrage de l'exploitation est vécu comme une nécessité incontournable et reflétée dans leur budget révisé 2011/2012. En outre, les conséquences d'une descente paraissent mieux anticipées par les clubs.

Analyse des plans à 3 ans des clubs de Ligue 1

Pour conforter notre diagnostic, nous avons agrégé les plans à moyen terme obtenus des clubs de Ligue 1. Ils traduisent une baisse relative des droits audiovisuels, ils donnent des perspectives intéressantes de redressement des comptes des clubs, avec l'effet des recettes directes et indirectes générées par de nouveaux stades. Par contre les clubs « fragiles » seront encore plus vulnérables, et ne pourront résister à une concurrence plus vive.

Ces plans sont faits sur un même échantillon de clubs (ceux en L1 durant la saison 2011/2012) et les chiffres diffèrent de ceux présentés précédemment qui étaient sur la base des clubs présents dans les championnats dans les années considérées.

Les composantes des résultats opérationnels courants figurant dans ces plans sont synthétisées comme suit :

Chiffre d'Affaires (CA)

Saison M€	G4/L1	% VAR	G16/L1	% VAR	L1
2010/2011	442		540		982
2011/2012	456	3 %	550	2 %	1006
2012/2013	495	9 %	514	- 7 %	1009
2013/2014	516	4 %	525	3 %	1042

Ces CA ont été élaborés par les clubs avec des hypothèses de droits audiovisuels aboutissant à une baisse budgétée de 5 % pour la L1, et compensée par de meilleures recettes issues de la Ligue des Champions. Les clubs du G16/L1 voient leurs droits audiovisuels baisser de 9 %. Par ailleurs, certains clubs ont limité leurs recettes du fait de la rénovation de leur stade qui ne leur permettra pas de bénéficier de leur pleine capacité durant les travaux. Sans cet effet des travaux de rénovation le CA du G4/L1 aurait été budgété en hausse d'environ 20 % en 2012/2013 et tournerait autour de 550/560 M€.

Charges d'exploitation

Saison M€	G4/L1	% VAR	G16/L1	% VAR	L1
2010/2011	560		634		1194
2011/2012	623	11 %	668	5 %	1291
2012/2013	583	- 6 %	601	- 10 %	1184
2013/2014	587	1 %	583	- 3 %	1171

Ces charges connaissent des évolutions contrastées et difficilement rationalisables autrement qu'au cas par cas. Pour beaucoup de clubs, des gros contrats joueurs se terminent et l'effet sur la masse salariale est considéré comme important. Ce qui explique une chute du ratio FP/CA comme le montre le tableau ci-après :

Ratio de FP sur CA

Saison M€	G4/L1	G1/L16	L1
2010/2011	72	74	75
2011/2012	81	78	79
2012/2013	68	75	72
2013/2014	64	71	68

Le résultat d'exploitation s'améliore globalement avec des coûts salariaux en baisse relative et absolue, et des recettes qui augmentent avec l'arrivée des nouveaux stades et de nouveaux investisseurs :

Résultat d'exploitation

Saison M€	G4/L1	G16/L1	L1
2010/2011	- 118	- 94	- 212
2011/2012	- 167	- 118	- 285
2012/2013	- 58	- 117	- 175
2013/2014	- 40	- 88	- 128

Mutations

Saison M€	G4/L1	G16/L1	L1
2010/2011	31	101	132
2011/2012	69	129	198
2012/2013	48	62	110
2013/2014	70	39	109

La persistance des déficits opérationnels courants est dans la logique du G4/L1. Par contre, le retour aux déficits pour le G16/L1 tient à la fois à la baisse présumée des droits audiovisuels et aux hypothèses retenues en matière de revenus sur mutations.

Résultat opérationnel courant

Saison M€	G4/L1	G16/L1	L1
2010/2011	- 87	7	- 80
2011/2012	- 98	11	- 87
2012/2013	- 40	- 28	- 68
2013/2014	- 70	- 39	- 109

Les déficits importants des clubs du G4/L1 ne sont supportables en termes de risques pour les compétitions que si l'actionnaire dote les clubs de fonds propres ou de C/C bloqués permettant de financer l'activité en autonomie par rapport à l'actionnaire, et ce, en début de saison ou en préalable à une grosse acquisition de joueurs non prévue au budget initial. C'est à cette condition que la compétition peut se dérouler sans risque majeur de défaut. Quant à l'équité des compétitions, elle ne peut être respectée que si le club a pour objectif de rééquilibrer son exploitation dans un délai raisonnable.

Ces évolutions ou révolutions soulignent la nécessité de plans à moyen terme pour tous les clubs, ce qui est le cas à ce jour. Ces plans doivent donner une direction et un chemin, avec un objectif : l'équilibre d'exploitation, avec dans les premières années du plan des étapes possibles où un déficit tolérable est dégagé et financé par un niveau minimum de plus-values sur mutations (montant déterminé au moyen d'un indicateur objectif : le coût des centres de formation).

En résumé, l'exploitation de ces plans montre que les clubs de L1 considèrent comme probable qu'à l'horizon 2013/2014 :

- Le CA soit celui de 2010/2011,
- Le CA soit réparti équitablement entre le G4/L1 et le G16/L1, l'équilibre actuel étant de 42 % /58 %
- Les recettes de droits audiovisuels représentent 47 % du CA du G4/L1 (50 % en 2010/2011) contre 59 % pour le G16/L1 (57 % en 2010/2011),
- Le ratio FP/CA soit de 68 % contre 75 % en 2010/2011,
- Le résultat d'exploitation soit déficitaire à hauteur de 12 % du CA contre 24 % en 2010/2011 pour la L1 et se rapproche des 7 % de frais de formation, fourchette basse d'estimation des revenus de mutations,
- Le résultat opérationnel courant passe de - 9 % du CA à - 2 %, soit une perte de 20 M€,
- L'EBE soit de 100 M€.

Mais il faut se méfier des courbes en forme de "crosses de hockey" où les meilleures années sont toujours la ou les dernière(s) de l'horizon de prévision.

Le bilan des clubs de football professionnel est globalement sain mais les besoins de cash sont importants. Or l'activité est risquée car l'aléa fait partie du sport, ce qui justifie un financement par les Fonds d'Actionnaires.

Au passif, les capitaux propres sont en baisse (- 55 M€) du fait des pertes mais à l'actif, les immobilisations liées aux acquisitions de joueurs diminuent également (- 87 M€).

Quant aux fonds d'actionnaires, qui incluent les comptes courants bloqués, ils baissent d'environ 30 M€.

Les besoins de financement sont couverts par les actionnaires (130 M€ apportés en 2010/2011 contre environ 170 M€ l'an dernier) et par l'autofinancement. L'EBE est largement positif mais reste insuffisant pour couvrir l'intégralité du financement de l'exploitation. Les clubs ont globalement moins investi que la saison dernière. La trésorerie des clubs s'est améliorée, principalement au niveau du G4/L1 dans l'attente d'investissements futurs.

Le souci actuel est de rendre autonome financièrement tous les clubs en début de saison pour s'assurer de l'intégrité de la compétition.

2.2.1 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 2010-2011, du fait de la liquidation du club du GF38, les chiffres n'étant pas disponibles, nous avons utilisé les données transmises par le club au 15 mai 2011.

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, dans le périmètre élargi, 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. Le tableau de flux a été préparé à partir de documents non certifiés par les commissaires aux comptes.

Pour la première fois cette année, nous donnons en Annexe les comptes sous un format IFRS mais en conservant les principes et méthodes généralement admis en France, donnant ainsi une information complémentaire utile au lecteur de ce document.

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.

Périmètre réglementaire et périmètre élargi

La DNCG rappelle que les comptes qui font l'objet de la présente publication sont les comptes des SASP/SAOS consolidés avec ceux de leurs filiales et combinés avec ceux de l'Association support. Il s'agit d'un périmètre de combinaison dit "réglementaire". Sont donc exclues de ce périmètre, les holdings de contrôle et leurs filiales non détenues par le Club (Société / Association support). La logique du périmètre réglementaire est une logique juridique qui réunit uniquement les entités sous le contrôle direct de la Ligue.

Toutefois, pour permettre au lecteur d'avoir une vue globale de l'environnement économique et financier constitué autour du Club, et dans la mesure où ces holdings publient des comptes consolidés préparés ou retraités selon les mêmes principes comptables et que ceux-ci sont certifiés, un deuxième jeu de comptes est présenté en introduction à ce rapport selon un périmètre dit "élargi". Les comptes cumulés sont présentés en Annexe de manière plus détaillée.

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, les chiffres de déficit du résultat des opérations hors mutation pour l'exercice 2010/2011 (et les exercices précédents) incitent à réfléchir au modèle de rentabilité du football en France et aux risques qu'ils impliquent les années où les plus-values escomptées ne se réalisent pas.

Toutefois, en annexe; un compte de résultat au format IFRS (sans retraitement) est présenté pour la bonne information du lecteur.

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. Les hypothèses de calcul retenues à cette occasion sont décrites dans l'Annexe aux comptes. 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.

Flux de trésorerie

L'information sur les flux de cash est donnée dans le tableau de flux de trésorerie, partie intégrante des comptes cumulés (périmètre réglementaire). Elle est issue des liasses et complétée en central pour rectifier certains chiffres imparfaitement renseignés par les clubs.

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.



2.2.2 COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 + LIGUE 2

Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Droits audiovisuels	711 534	712 558
Sponsors - Publicité	217 855	222 331
Recettes matches	159 632	153 337
Autres produits	184 817	164 065
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 273 838	1 252 291
Rémunération du personnel chargée	957 775	945 591
Coûts des mutations	217 530	204 783
Autres charges	438 915	416 426
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 614 219	1 566 800
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 340 381	- 314 509
RÉSULTAT DE MUTATION	156 479	179 046
RÉSULTAT OPERATIONNEL COURANT	- 183 902	- 135 463
Résultat financier	- 4 899	- 5 214
Résultat exceptionnel : Autres	- 7 443	3 378
Impôt société	25 655	13 571
Abandons et reprises de comptes courants	46 417	51 179
RÉSULTAT NET	- 124 173	- 72 549

PÉRIMÈTRE ÉLARGI

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	376 418	289 223
Autres immobilisations	173 785	206 280
Créances sur mutations de joueurs	123 139	166 935
Autre actif circulant	290 455	273 064
Disponibilités et VMP	173 084	209 567
TOTAL ACTIF	1 136 880	1 145 069
Capitaux propres	307 707	252 135
Comptes courants d'actionnaires	68 119	90 992
Provisions risques et charges	32 675	33 605
Dettes financières	146 086	156 429
Dettes sur mutations de joueurs	124 278	137 064
Autres dettes	458 015	474 844
TOTAL PASSIF	1 136 880	1 145 069
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 124 173	- 72 549

Ce périmètre présente l'avantage de refléter plus fidèlement les fonds propres venant en garantie des engagements pris dans l'activité football et les activités connexes, ainsi que le cash disponible et/ou l'endettement contracté pour financer les SASP. Les comptes de ces holdings, présentés et certifiés en normes IFRS, sont retraités en principes français autant que de besoin pour les éléments significatifs. En outre, cette intégration permet de refléter dans les comptes certaines recettes de diverses natures (principalement merchandising) qui sont logées dans des sociétés soeurs, filiales de la holding.

Comme le tableau des comptes avant et après intégration le démontre, c'est surtout au niveau des Capitaux Propres, Disponibilités, Valeurs Mobilières de Placement et Endettement que cette intégration apporte un complément d'information au lecteur du rapport.

2.2.3 COMPTES CUMULÉS

LIGUE 1 + LIGUE 2

Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Droits audiovisuels	711 838	712 782
Sponsors - Publicité	217 577	224 332
Recettes matches	159 395	151 444
Autres produits	183 141	154 041
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 271 951	1 242 599
Rémunération du personnel chargée	948 725	933 291
Coûts des mutations	220 106	202 367
Autres charges	448 156	419 390
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 616 986	1 555 048
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 345 035	- 312 449
RÉSULTAT DE MUTATION	153 243	181 832
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 191 792	- 130 617
Résultat financier	- 3 813	- 3 280
Résultat exceptionnel : Autres	- 7 378	1 993
Impôt société	26 631	15 754
Abandons et reprises de comptes courants	46 417	51 179
RÉSULTAT NET	- 129 935	- 64 971

PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	366 509	282 881
Autres immobilisations	150 397	155 936
Créances sur mutations de joueurs	149 984	167 969
Autre actif circulant	251 098	253 944
Disponibilités et VMP	133 780	187 099
TOTAL ACTIF	1 051 768	1 047 829
Capitaux propres	221 094	187 930
Comptes courants d'actionnaires	110 734	118 342
Provisions risques et charges	32 141	32 813
Dettes financières	108 736	105 838
Dettes sur mutations de joueurs	159 070	136 664
Autres dettes	419 992	466 242
TOTAL PASSIF	1 051 768	1 047 829
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 129 935	- 64 971

Ces comptes Ligue 1 + Ligue 2 font l'objet de commentaires dans la partie introductive de ce rapport. Le lecteur se reportera à cette section pour une meilleure compréhension de ces comptes.

2.3.1 SYNTHÈSE LIGUE 1 PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2009/10	2010/11	Variation 2010/11	Prévisionnel 2011/12
Droits audiovisuels	606 724	607 485	0 %	584 276
Sponsors - Publicité	177 583	178 716	1 %	185 475
Recettes matches	138 157	131 487	- 5 %	128 105
Autres produits	149 139	122 792	- 18 %	108 393
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 071 603	1 040 480	- 3 %	1 006 249
Rémunération du personnel chargée	777 842	776 706	0 %	799 013
Coûts des mutations	207 662	188 826	- 9 %	183 245
Autres charges	362 010	329 677	- 9 %	309 775
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 347 514	1 295 209	- 4 %	1 292 033
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 275 911	- 254 729	- 8 %	- 285 784
RÉSULTAT DE MUTATION	124 812	157 478	26 %	198 095
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 151 099	- 97 251	36 %	- 87 689
Résultat financier	- 3 599	- 3 703		- 5 004
Résultat exceptionnel : Autres	- 9 260	- 638		- 603
Impôt société	25 022	15 157		- 2 348
Abandons et reprises de comptes courants	24 817	40 357		- 10 910
RÉSULTAT NET	- 114 119	- 46 078		- 106 555

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	356 486	273 826
Autres immobilisations	112 217	114 843
Créances sur mutations de joueurs	135 307	154 757
Autre actif circulant	212 940	208 155
Disponibilités et VMP	112 379	173 484
TOTAL ACTIF	929 329	925 065
Capitaux propres	189 028	183 714
Comptes courants d'actionnaires	104 842	100 887
Provisions risques et charges	25 439	29 012
Dettes financières	94 259	87 216
Dettes sur mutations de joueurs	153 443	133 881
Autres dettes	362 318	390 355
TOTAL PASSIF	929 329	925 065
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 114 119	- 46 078

Après mutation et avant abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires, le résultat de la Ligue 1 s'établit à - 86 M€.

La distribution est la suivante :

Pertes > 1 M€	8 clubs
Pertes < 1 M€	2 clubs
Profits < 1 M€	4 clubs
Profits > 1 M€	6 clubs

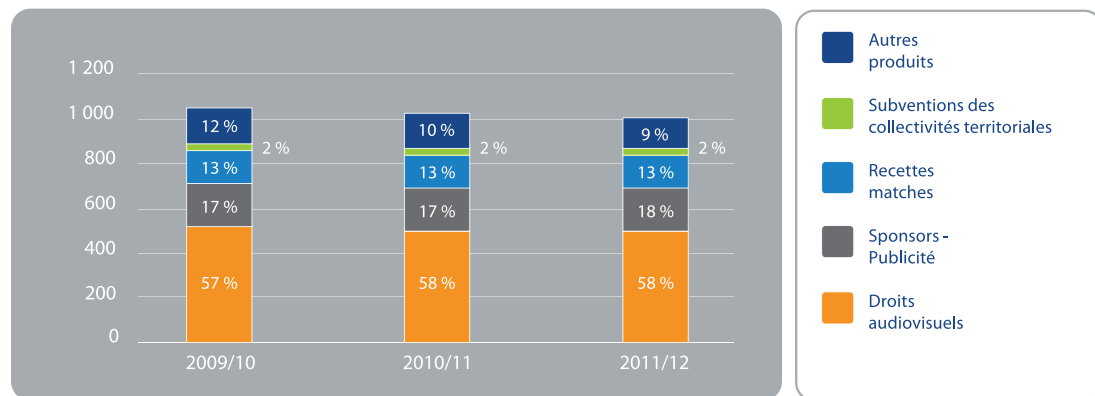
2.3.2 LES PRODUITS HORS MUTATION

Les produits hors mutation, s'élevèrent en 2010/2011 à 1 040 millions d'euros. Le montant moyen s'élève en 2010/2011 à 52 millions d'euros contre 53,5 millions d'euros la saison précédente.

Evolution des produits hors mutation

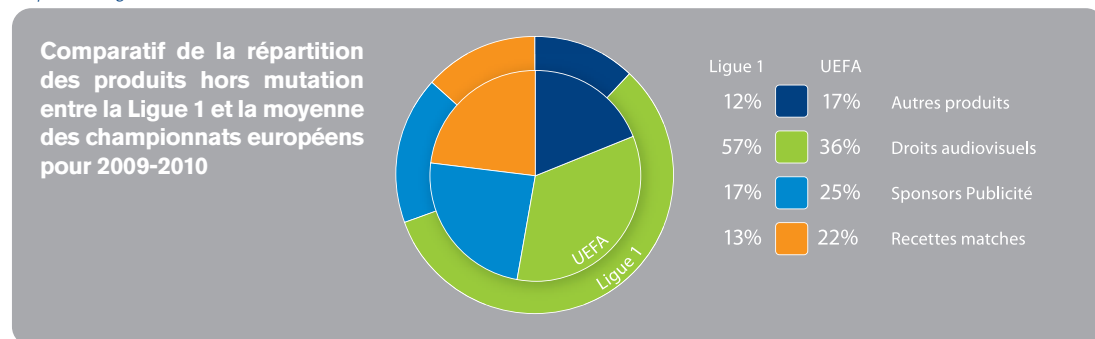
Les produits hors mutation diminuent (- 2,9 %). Les principales baisses proviennent des recettes matches (- 4,8 %) et des autres produits (- 18 %).

En millions d'euros



Comparaison UEFA

En pourcentage



Ces chiffres démontrent le retard des clubs français en matière d'optimisation des recettes de matches et de sponsoring, en grande partie dû à la vétusté et au caractère non fonctionnel des stades en France.

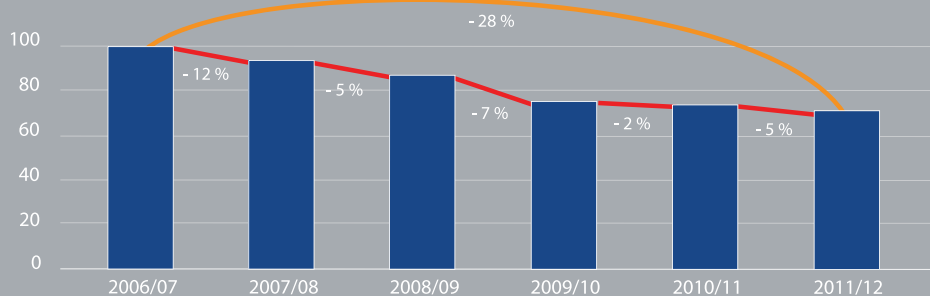
Recettes matches championnat

Analyse spectateurs

	2009/2010	2010/2011
Type spectateurs	Moyenne par match	
Abonnés	11 368	10 236
Payants au match	5 428	5 267
Non payants	3 459	3 879
Total spectateurs	20 255	19 382
Recettes totales M€	122	120
Prix moyen tous spectateurs	15,85 €	16,29 €
Prix moyen spectateurs payants	19,12 €	20,37 €
Prix moyen à l'abonnement	16,60 €	17,49 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	24,41 €	24,01 €

Subventions des collectivités

En pourcentage (base 100 en 2006/2007)



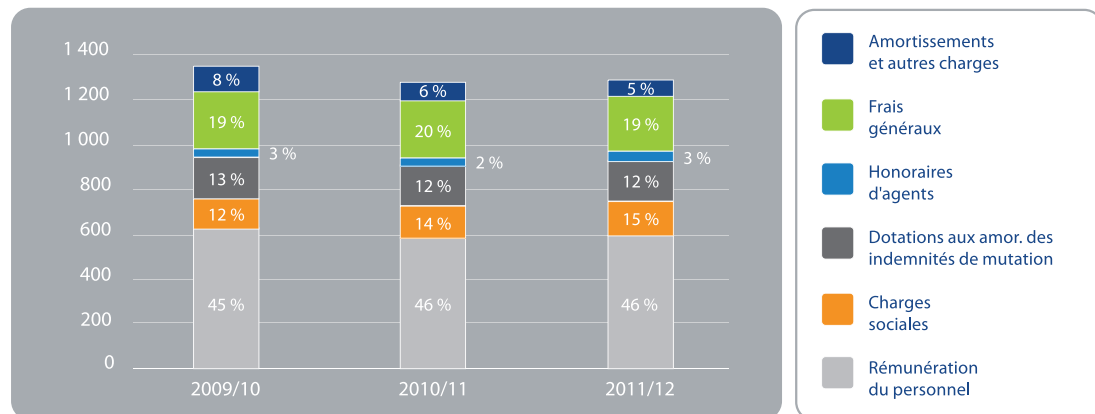
Les subventions des collectivités territoriales ont diminué de 28 % en 5 ans pour se monter à 18,5 millions d'euros en 2011/2012 soit 1,1 % du total des produits hors mutation. Par contre, les collectivités ont investi dans les projets de rénovation ou de construction de stades, pour des montants conséquents, et permettant ainsi aux clubs de trouver des sources de revenus qui sont indispensables à leur développement.

2.3.3 LES CHARGES HORS MUTATION

Evolution des charges d'exploitation et de leur répartition

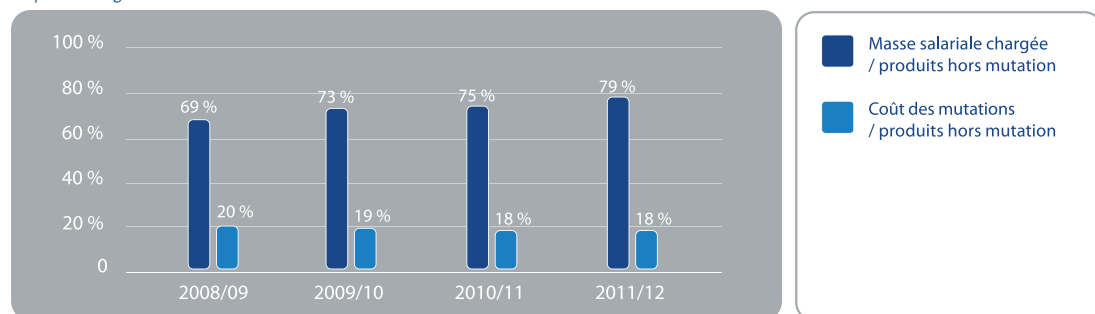
Les charges hors mutation sont en baisse de 3,9 %. Cette baisse s'explique par une diminution de la masse salariale chargée et des coûts de mutation mais surtout par la diminution des frais généraux (- 9 %).

En millions d'euros



Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutations

En pourcentage

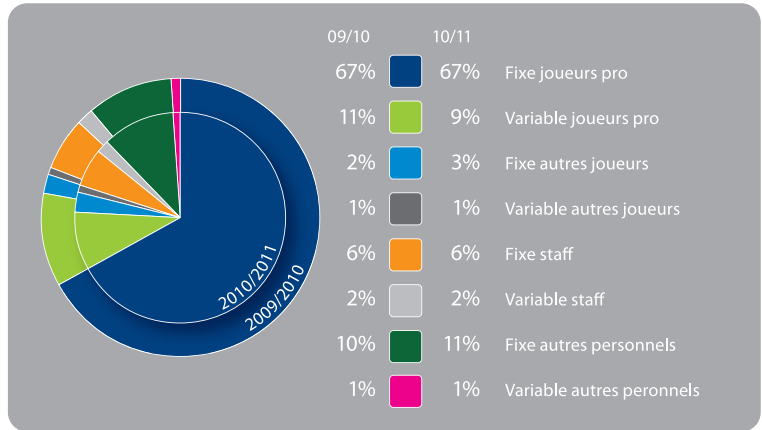


Le coefficient salaires chargés/produits hors mutations est passé sur 4 exercices de 69 % en 2008/2009 à 79 % sur le budget révisé de la saison 2011/2012. Cette inflation est principalement due aux clubs du G4.

Répartition de la rémunération des effectifs

Les joueurs professionnels représentent 76 % du total de la masse salariale des clubs de Ligue 1, soit 450 millions d'euros. La rémunération fixe des joueurs, qui représente la plus importante charge des clubs est en baisse pour la première fois depuis de nombreuses saisons. Cette diminution de la part fixe ne s'accompagne pas d'une augmentation de la part variable, car celle-ci est en baisse et ne représente que 9 % de la rémunération des joueurs. La volonté de variabiliser au maximum les dépenses de personnel n'a pas encore été pleinement suivie.

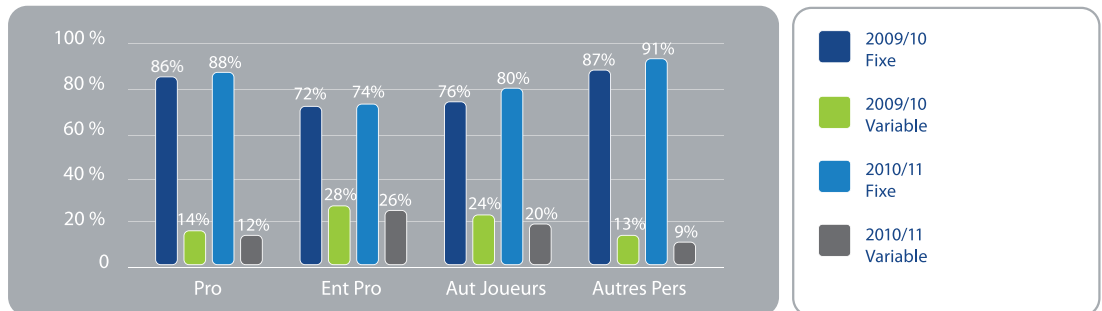
En pourcentage



Rémunérations fixes et variables

La part du fixe dans la rémunération globale des joueurs est en hausse. La variable d'ajustement que peut représenter la masse salariale en cas de problèmes financiers est de moins en moins importante.

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, il faut variabiliser les charges au maximum pour éviter un effet ciseau entre charges fixes et revenus variables.

Détail des rémunérations par catégorie de salariés en milliers d'euros

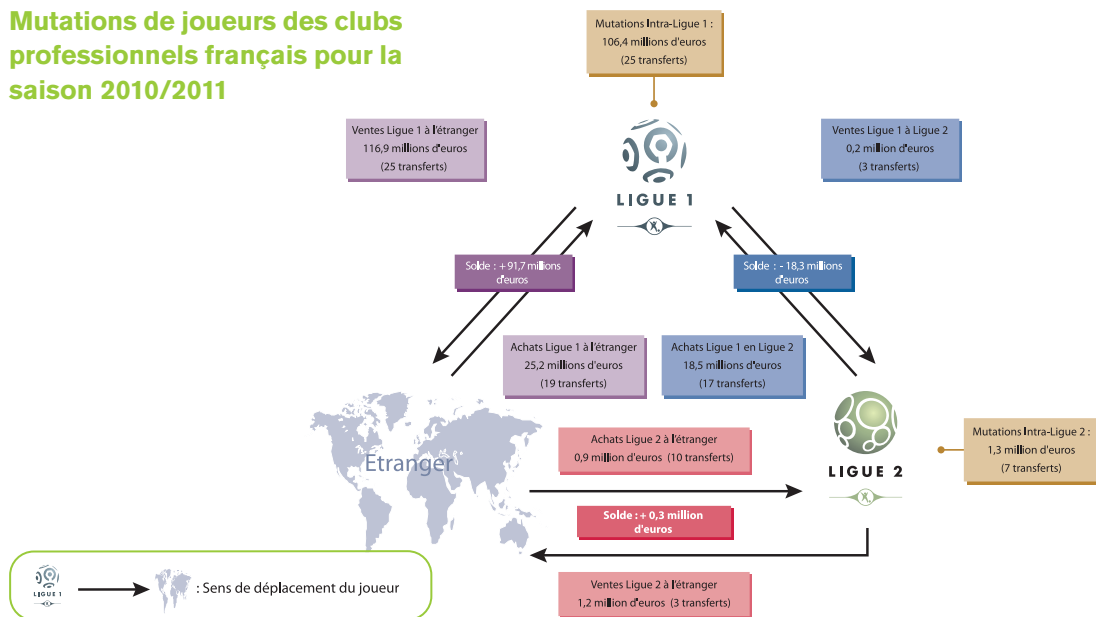
	2009/2010		2010/2011	
JOUEURS PROFESSIONNELS	481 014	100 %	450 457	100 %
Salaire de base	412 202	86 %	397 046	88 %
Primes variables	68 812	14 %	53 411	12 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.	49 868	100 %	49 391	100 %
Salaire de base	35 788	72 %	36 478	74 %
Primes variables	14 080	28 %	12 913	26 %
AUTRES JOUEURS	19 762	100 %	20 865	100 %
Salaire de base	15 111	76 %	16 669	80 %
Primes variables	4 651	24 %	4 196	20 %
AUTRES PERSONNELS	68 722	100 %	67 738	100 %
Salaire de base	59 650	87 %	63 629	91 %
Primes variables	9 072	13 %	6 109	9 %
	619 366		590 451	

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, ...).



2.3.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2010/2011



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	Total
Etranger	Nombre de mutations		19	10	1	30
	Montants		25 200	900	80	26 180
Ligue 1	Nombre de mutations	25	25	3	0	53
	Montants	116 900	106 400	200	0	223 500
Ligue 2	Nombre de mutations	3	17	7	0	27
	Montants	1 200	18 500	1 300	0	21 000
National	Nombre de mutations	1	4	3	0	8
	Montants	600	1 750	400	0	2 750
Nombre total de mutations		29	65	23	1	118
Montant des mutations		118 700	150 100	2 800	80	273 430

Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2008/09	2009/10	2010/11
Ventes France	98 683	103 140	106 600
Ventes étranger	140 116	60 228	116 900
Achats France	- 125 988	- 118 675	- 124 900
Achats étranger	- 70 919	- 136 348	- 25 200
Solde de la balance	41 892	- 91 655	73 400

Mutations avec l'étranger : Les ventes à l'étranger ont augmenté de 56,7 M€ lors de la saison 2010/2011 (+ 94,1 %) alors que les achats ont diminué de - 111,1 M€ (- 81,5 %) entraînant cette année encore une inversion du solde de la balance avec l'étranger. Les clubs français sont donc redevenus vendeurs sur le marché mondial des transferts pour 73,4 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 18,3 M€ cette saison, soit une augmentation de + 18 %.

Le solde de la balance des transferts est redevenu fortement positif cette saison.

Priorité au recrutement national : alors que les clubs avaient très fortement investi à l'étranger lors de la saison 2009/2010, la saison 2010/2011 a montré un net retour des flux financiers vers les clubs hexagonaux. Ceux-ci se maintiennent à un niveau élevé alors que les investissements en joueurs issus des championnats étrangers ont été divisés par 6 ! Les ressources financières des clubs français restent donc davantage à l'intérieur des championnats nationaux.

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 (25 200 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.

Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (116 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.

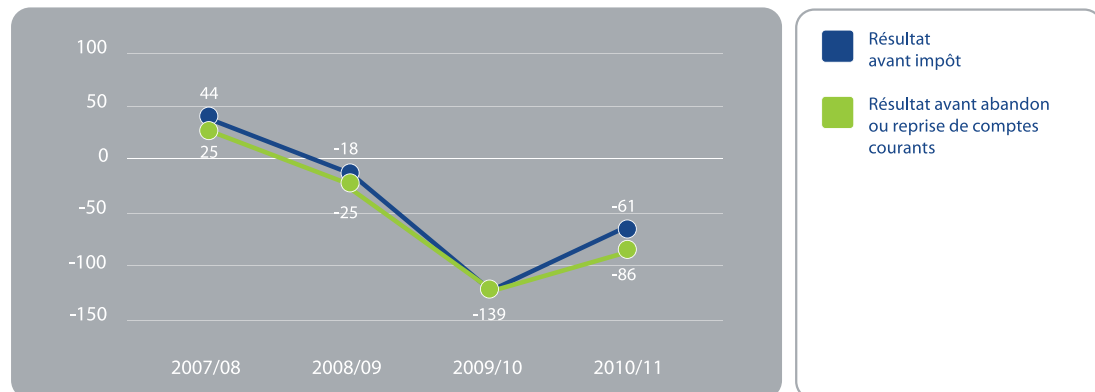
Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (106 400 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).

Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (18 500 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.

2.3.5 LES RÉSULTATS

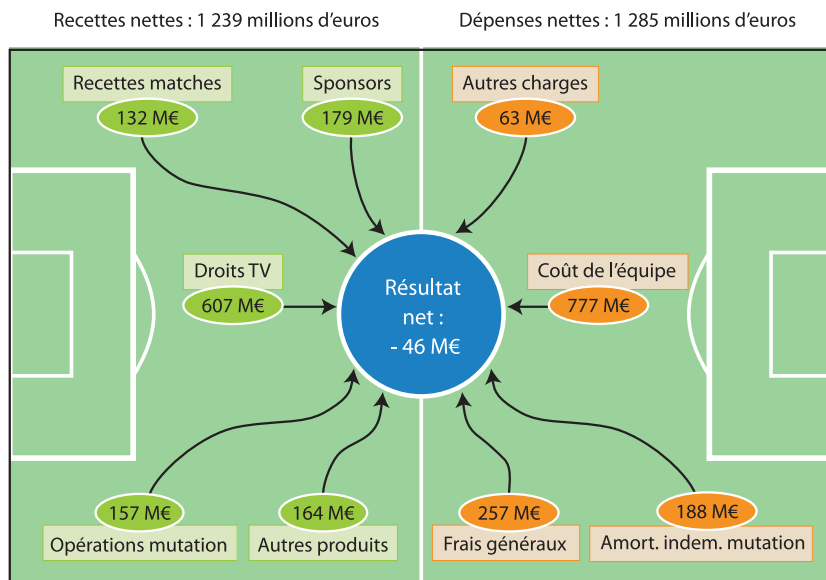
Evolution du résultat avant impôt et du résultat avant abandons ou reprises de compte courant

En millions d'euros



Cette saison 10 clubs réalisent des bénéfices, contre 5 la saison précédente. Le nombre de clubs déficitaires est donc passée de 15 à 10. La mise en oeuvre des clauses de retour à meilleure fortune sur certains clubs ne compense pas les abandons de créances effectués pour d'autres clubs, comme c'était le cas la saison précédente. Le solde de ces mouvements est de 40,3 M€ (49,5 M€ d'abandons contre 9,2 M€ de retour à meilleure fortune). Si l'on retraité le résultat avant impôt de ces éléments, on constate que le résultat de la Ligue 1 n'est pas de - 46,4 M€ mais de - 86,4 M€.

Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 1 ?



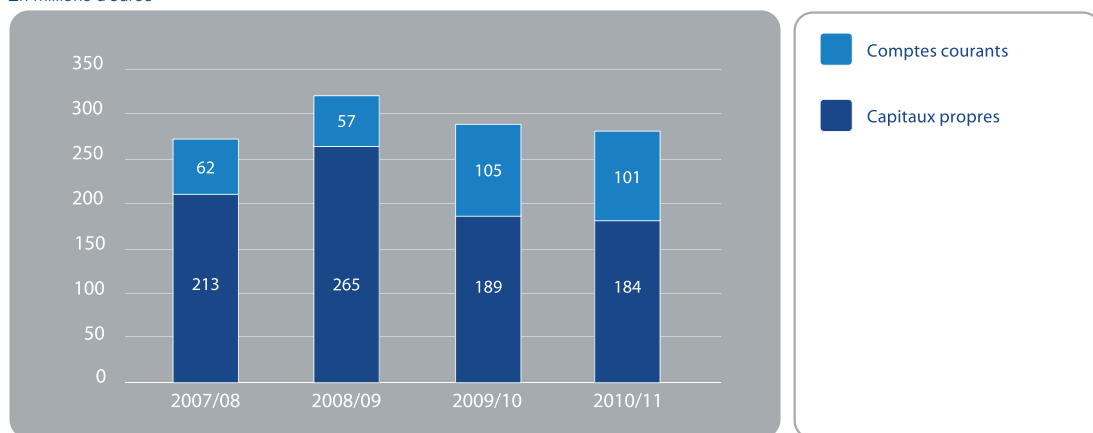


2.3.6 FINANCEMENT DES CLUBS

Evolution des fonds d'actionnaires et assimilés

Les fonds d'actionnaires (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) sont en baisse de 9 M€.

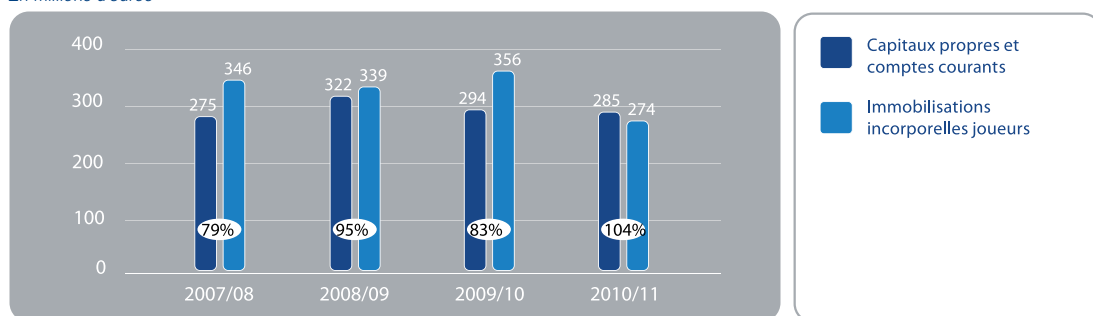
En millions d'euros



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

La couverture est très volatile et progresse de 19 % cette saison pour dépasser les 100 %.

En millions d'euros



Endettement des clubs

Par ailleurs, les clubs sont peu endettés (la trésorerie nette de l'endettement financier est positive), du fait du financement des stades par les collectivités ; mais la dette de loyers à venir que le club s'est engagé à payer sur plusieurs années, et plus particulièrement la partie fixe, pourrait faire l'objet d'une inscription au passif du bilan pour son montant actualisé. Une étude plus complète de la question devrait être menée par les clubs pour valider l'approche actuelle de non reconnaissance du passif latent.



2.3.7 ANALYSE DES PRÉVISIONS

Analyse des budgets prévisionnels de la saison 2010/2011

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	556 953	584 443	591 578	607 485
Sponsors - Publicité	191 299	183 759	179 860	178 716
Recettes matches	137 515	133 897	128 518	131 487
Autres produits	108 561	110 041	111 418	122 792
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	994 328	1 012 140	1 011 374	1 040 480
Rémunération du personnel chargée	712 063	755 995	775 941	776 706
Coûts des mutations	171 964	180 165	183 409	188 826
Autres charges	298 889	308 600	315 078	329 677
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 182 915	1 244 760	1 274 429	1 295 208
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 188 588	- 232 619	- 263 055	- 254 729
RÉSULTAT DE MUTATION	142 985	237 999	193 977	157 478
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 45 603	5 380	- 69 079	- 97 251
Résultat exceptionnel : Autres	- 1 868	20	- 2 975	- 4 341
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 47 475	5 400	- 72 054	- 101 591
Impôt société	- 3 465	- 6 811	10 964	15 157
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	313	- 6 071	2 405	40 356
RÉSULTAT NET	- 50 625	- 7 481	- 58 685	- 46 078

La lecture de ces deux tableaux illustre les écarts de prévision (budget-réel), qui, par leur amplitude, mettent en cause la fiabilité du processus budgétaire des clubs :

- des revenus sous-estimés de 5 %, soit un profit latent de 46 M€ dont une grande partie liée à la prudence dans le choix des places de championnat donnant droit aux recettes audiovisuelles dans les budgets (autour de 50 M€),
- des charges d'exploitation sous-estimées de 10 % soit une perte complémentaire de 113 M€ dont 65 M€ due aux

Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	100	105	106	109
Sponsors - Publicité	100	96	94	93
Recettes matches	100	97	93	96
Autres produits	100	101	103	113
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	100	102	102	105
Rémunération du personnel chargée	100	106	109	109
Coûts des mutations	100	105	107	110
Autres charges	100	103	105	110
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	100	105	108	109
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	100	123	139	135
RÉSULTAT DE MUTATION	100	166	136	110
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	100	- 12	151	213
Résultat exceptionnel : Autres	100	- 1	159	232
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	100	- 11	152	214
Impôt société	100	197	- 316	- 437
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	100	- 1 943	770	12 914
RÉSULTAT NET	100	15	116	91

salaires, 17 M€ au coût des mutations et 31 M€, aux frais généraux,

- des recettes de mutations sous-estimées de 14 M€
- un résultat avant impôts impacté, en net, à la baisse de 54 M€ moins un écart d'impôt de 18 M€ non budgété donnant un écart de prévision sur le résultat avant abandons de comptes courants de 36 M€. Cet écart est en forte diminution par rapport aux saisons précédentes (116 M€ en 2009/2010).

2.3.8 ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS

Goupes de clubs

Groupe 1 : clubs dont le total des produits compétition est supérieur à 67 millions d'euros.



Groupe 2 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 44 et 67 millions d'euros.



Groupe 3 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 38 et 44 millions d'euros.



Groupe 4 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 29,5 et 38 millions d'euros.



Groupe 5 : clubs dont le total des produits compétition est inférieur à 29,5 millions d'euros.



L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent révèle :

Un clivage important entre le groupe 1 (G4) et les autres groupes.

Les produits hors mutations du groupe 1 représentent 42 % du total des produits. Les plans à 3 ans laissent entrevoir un équilibre entre le G4 et les 4 autres groupes à l'horizon 2014.

La structure des produits hors mutation par groupe montre une dépendance accrue aux droits audiovisuels des clubs à petits budgets. L'arrivée des stades devrait entraîner un plus grand équilibre dans la répartition des produits grâce à une hausse des recettes matches et des sponsors.

Réel 2010/2011 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutation	Frais généraux	Total	Mutations	Pertes opérations
Groupe 1	72 %	23 %	26 %	127 %	7 %	20 %
Groupe 5	75 %	13 %	22 %	115 %	16 %	- 1 %
Total	75 %	18 %	25 %	125 %	15 %	9 %

Le poids des frais de personnel s'est resserré entre les groupes suite à la hausse du poids dans le groupe 1 (passant de 64 % à 72 %) et à la baisse dans le groupe des clubs à petit budget (passant de 80 % à 75 %).

Les mutations sont toujours plus importantes en pourcentage pour les clubs à petits budgets.

Seuls les groupes 1,2 et 3 réalisent des pertes opérationnelles, les groupes 4 et 5 ont réussi à équilibrer leur résultat d'exploitation (en moyenne).

Au niveau du bilan, le poids des capitaux propres est plus important dans les groupes 1 et 2 (22 % et 26 % contre 16, 13 et 3 % dans les autres groupes. Concernant les indemnités de mutation, le groupe 1 est plus marqué par les achats de joueurs.

La notion de "petits clubs" vendeurs et "gros clubs" acheteurs est reflétée dans l'analyse de ses données...

Compte de résultat cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total	Cumul Groupe 2	% du total
PRODUITS HORS MUTATION				
Droits audiovisuels	240 011	40 %	132 992	22 %
Sponsors - Publicité	75 940	42 %	32 092	18 %
Recettes matches	67 986	52 %	26 481	20 %
Autres produits	57 637	47 %	21 426	17 %
TOTAL 1	441 574	42 %	212 991	20 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	244 857	41 %	115 734	20 %
Charges sociales	74 478	40 %	37 116	20 %
Dotations aux amort des indemn de mutation	86 225	55 %	27 591	18 %
Honoraires d'agents	15 506	49 %	5 670	18 %
Frais de déplacement	20 268	41 %	8 017	16 %
Frais d'organisation de matches	16 152	50 %	4 373	13 %
Services extérieurs	59 091	45 %	22 166	17 %
Impôts et taxes	20 241	46 %	9 211	21 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	8 549	30 %	8 438	30 %
Autres charges	14 869	33 %	10 826	24 %
TOTAL 2	560 237	43 %	249 145	19 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 118 663		- 36 154	
RÉSULTAT DE MUTATION	31 569		35 804	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 87 094		- 350	
Résultat financier	- 772		- 621	
Résultat exceptionnel (autres)	2 524		1 477	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises C/C	27 000		- 2 712	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 58 342		- 2 207	
Impôt société	14 958		799	
RÉSULTAT NET	- 43 383		- 3 006	

Les pourcentages de ce tableau se lisent horizontalement, cela signifie que la part de chaque groupe est calculée par rapport au total de la Ligue 1.

Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
89 977	15 %	76 914	13 %	67 592	11 %	607 486	100 %
31 521	18 %	21 032	12 %	18 130	10 %	178 715	100 %
13 192	10 %	14 015	11 %	9 813	7 %	131 487	100 %
21 494	18 %	14 992	12 %	7 243	6 %	122 792	100 %
156 184	15 %	126 953	12 %	102 778	10 %	1 040 480	100 %
100 874	17 %	73 615	12 %	57 520	10 %	592 600	100 %
27 101	15 %	26 030	14 %	19 381	11 %	184 100	100 %
20 274	13 %	12 021	8 %	11 295	7 %	157 406	100 %
3 695	12 %	4 592	15 %	1 957	6 %	31 420	100 %
8 488	17 %	6 973	14 %	5 593	11 %	49 339	100 %
4 969	15 %	3 600	11 %	3 341	10 %	32 435	100 %
27 597	21 %	12 407	9 %	9 497	7 %	130 758	100 %
4 665	11 %	5 680	13 %	4 267	10 %	440 064	100 %
7 003	25 %	2 592	9 %	1 678	6 %	28 260	100 %
9 541	21 %	6 510	15 %	3 071	7 %	44 817	100 %
214 207	17 %	154 020	12 %	117 600	9 %	1 295 209	100 %
- 58 023		- 27 067		- 14 822		- 254 729	
38 843		35 260		16 003		154 479	
- 19 180		8 193		1 181		- 97 250	
- 1 394		- 268		- 647		- 3 702	
- 2 063		- 640		- 1 936		- 638	
22 469		- 6 400		0		40 357	
- 168		885		- 1 402		- 61 233	
- 311		938		371		15 157	
- 479		1 823		- 1 031		- 46 078	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 52 % du groupe 1 sont calculés en divisant : 67 986 (total du groupe 1) par 131 487 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 52 % du total de la Ligue 1.

Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	%
PRODUITS HORS MUTATION		
Droits audiovisuels	60 003	54 %
Sponsors - Publicité	18 985	17 %
Recettes matches	16 997	15 %
Autres produits	14 409	13 %
TOTAL 1	110 394	100 %
CHARGES HORS MUTATION		
Rémunération du personnel	61 214	44 %
Charges sociales	18 620	13 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	21 556	15 %
Honoraires d'agents	3 877	3 %
Frais de déplacement	5 067	4 %
Frais d'organisation de matches	4 038	3 %
Services extérieurs	14 773	11 %
Impôts et taxes	5 060	4 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	2 137	2 %
Autres charges	3 717	3 %
TOTAL 2	140 059	100 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 29 666	
RÉSULTAT DE MUTATION	7 892	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 21 774	
Résultat financier	- 193	
Résultat exceptionnel (autres)	631	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	6 750	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 14 585	
Impôt société	3 740	
RÉSULTAT NET	- 10 846	

Les pourcentages de ce tableau se lisent verticalement, cela signifie que la part de chaque ligne de produits et de charges est calculée par rapport au total des produits ou au total des charges.

Moyenne Groupe 2	%	Moyenne Groupe 3	%	Moyenne Groupe 4	%	Moyenne Groupe 5	%
33 248	62 %	22 494	58 %	19 229	61 %	16 898	66 %
8 023	15 %	7 880	20 %	5 258	17 %	4 533	18 %
6 620	12 %	3 298	8 %	3 504	11 %	2 453	10 %
5 357	10 %	5 374	14 %	3 748	12 %	1 811	6 %
53 248	100 %	39 046	100 %	31 738	100 %	25 695	100 %
28 934	46 %	25 219	47 %	18 404	48 %	14 380	49 %
9 279	15 %	6 775	13 %	6 508	17 %	4 845	16 %
6 898	11 %	5 069	9 %	3 005	8 %	2 824	10 %
1 418	2 %	924	2 %	1 148	3 %	489	2 %
2 004	3 %	2 122	4 %	1 743	5 %	1 398	5 %
1 093	2 %	1 242	2 %	900	2 %	835	3 %
5 542	9 %	6 899	13 %	3 102	8 %	2 374	8 %
2 303	4 %	1 166	2 %	1 420	4 %	1 067	4 %
2 110	3 %	1 751	3 %	648	2 %	420	1 %
2 707	4 %	2 385	4 %	1 628	4 %	768	3 %
62 286	100 %	53 552	100 %	38 505	100 %	29 400	100 %
- 9 038		- 14 506		- 6 767		- 3 706	
8 951		9 711		8 815		4 001	
- 87		- 4 795		2 048		295	
- 155		- 349		- 67		- 162	
369		- 516		- 160		- 484	
- 678		5 617		- 1 600		0	
- 552		- 42		221		- 351	
- 200		- 78		235		93	
- 751		- 96		365		- 206	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 15 % du groupe 1 sont calculés en faisant : 16 997 (moyenne du groupe 1) / 110 394 (moyenne totale des produits du groupe 1).

Bilan cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total	Cumul Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	165 048	60 %	52 772	19 %
Immobilisations	33 293	29 %	19 351	17 %
Créances sur mutations	38 183	25 %	52 362	34 %
Actifs circulants	117 590	56 %	32 740	16 %
Disponibilités et VMP	100 487	58 %	27 957	16 %
TOTAL ACTIF	454 602	49 %	185 182	20 %
Capitaux propres	99 129	54 %	48 88826	27 %
Comptes courants d'actionnaires	53 140	53 %	608	26 %
Provisions risques et charges	7 946	27 %	10 342	36 %
Dettes financières	35 331	41 %	3 428	4 %
Dettes sur mutations	84 301	63 %	22 135	17 %
Autres dettes	174 755	45 %	73 781	19 %
TOTAL PASSIF	454 602	49 %	185 182	20 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 43 383		- 3 0064	

Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total	Moyenne Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	41 262	36 %	13 193	28 %
Immobilisations	8 323	7 %	4 838	10 %
Créances sur mutations	9 546	8 %	13 091	28 %
Actifs circulants	29 398	26 %	8 185	18 %
Disponibilités et VMP	25 122	22 %	6 989	15 %
TOTAL ACTIF	113 650	100 %	46 296	100 %
Capitaux propres	24 782	22 %	12 222	26 %
Comptes courants d'actionnaires	13 285	12 %	6 652	14 %
Provisions risques et charges	1 987	2 %	2 586	6 %
Dettes financières	8 833	8 %	857	2 %
Dettes sur mutations	16 860	15 %	4 427	10 %
Autres dettes	43 689	38 %	18 445	40 %
TOTAL PASSIF	113 651	100 %	46 296	100 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 10 846		- 752	

Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
19 359	7 %	21 238	8 %	15 408	6 %	273 826	100 %
32 992	29 %	16 449	14 %	12 758	11 %	114 843	100 %
36 342	23 %	20 116	13 %	7 754	5 %	154 757	100 %
25 640	12 %	20 533	10 %	11 651	6 %	208 154	100 %
19 925	11 %	16 506	10 %	8 608	5 %	173 484	100 %
134 259	15 %	94 842	10 %	56 179	6 %	925 065	100 %
21 218	12 %	12 543	7 %	1 937	1 %	183 715	100 %
10 296	10 %	9 464	9 %	1 380	1 %	100 888	100 %
4 893	17 %	2 235	8 %	3 597	12 %	29 013	100 %
19 141	22 %	16 434	19 %	12 882	15 %	87 216	100 %
10 910	8 %	11 776	9 %	4 759	4 %	133 881	100 %
67 801	17 %	42 391	11 %	31 624	8 %	390 352	100 %
134 259	15 %	94 843	10 %	56 179	6 %	925 065	100 %
- 480		1 824		- 1 033		- 46 078	

Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Groupe 5	% du total	Moyenne Total	% du total
4 840	14 %	5 310	22 %	3 852	27 %	13 691	30 %
8 248	25 %	4 112	17 %	3 190	23 %	5 742	12 %
9 086	27 %	5 029	21 %	1 939	14 %	7 738	17 %
6 410	19 %	5 133	22 %	2 913	21 %	10 408	23 %
4 981	15 %	4 127	17 %	2 152	15 %	8 674	19 %
33 565	100 %	23 711	100 %	14 045	100 %	46 253	100 %
5 305	16 %	3 136	13 %	484	3 %	9 186	20 %
2 574	8 %	2 366	10 %	345	2 %	5 044	11 %
1 223	4 %	559	2 %	899	6 %	1 451	3 %
4 785	14 %	4 109	17 %	3 221	23 %	4 361	9 %
2 182	7 %	2 355	10 %	952	7 %	6 694	14 %
16 950	51 %	10 598	45 %	7 906	56 %	19 518	42 %
33 565	100 %	23 711	100 %	14 045	100 %	46 253	100 %
- 120		456		- 258		- 2 304	

Résultats sportifs - Saison 2010/11

Championnat de France

Classement	Points
LOSC Lille Métropole	76
Olympique de Marseille	68
Olympique Lyonnais	64
Paris Saint-Germain	60
FC Sochaux-Montbéliard	58
Stade Rennais FC	56
FC Girondins de Bordeaux	51
Toulouse FC	50
AJ Auxerre	49
AS Saint-Etienne	49
FC Lorient	49
Valenciennes FC	48
AS Nancy Lorraine	48
Montpellier Herault SC	47
SM Caen	46
Stade Brestois 29	46
OGC Nice	46
AS Monaco FC	44
Racing Club de Lens	35
AC Arles Avignon	20

Ligue des Champions

Olympique Lyonnais	1/8 Finale
Olympique de Marseille	1/8 Finale
AJ Auxerre	Phase poule

Coupe UEFA

Paris Saint-Germain	1/8 Finale
LOSC Lille Métropole	1/16 Finale
Montpellier Herault SC	T. préliminaire

Vainqueur de la Coupe de la Ligue

Olympique de Marseille

Vainqueur de la Coupe de France

LOSC Lille Métropole

Statut juridique des clubs de Ligue 1 (au 30 juin 2011)

SASP

AC Arles Avignon	Olympique Lyonnais	AS Saint-Etienne
FC Girondins de Bordeaux	Olympique de Marseille	FC Sochaux-Montbéliard
Stade Brestois 29	Montpellier Herault SC	Toulouse FC
SM Caen	AS Nancy Lorraine	Valenciennes FC
Racing Club de Lens	OGC Nice	
LOSC Lille Métropole	Paris Saint-Germain	
FC Lorient	Stade Rennais FC	

SAOS

AJ Auxerre

SA Loi Monégasque

AS Monaco FC

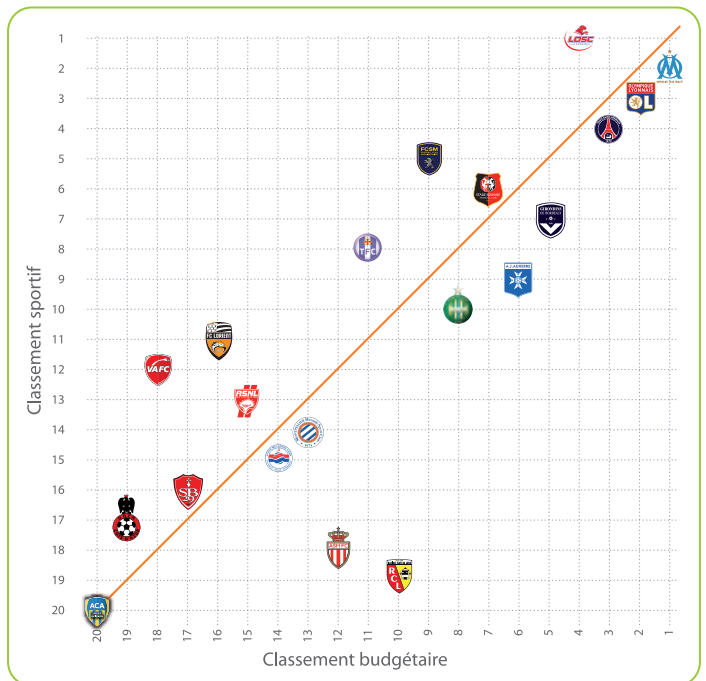
Coefficient de corrélation



Ce coefficient montre la corrélation entre la place au classement sportif et budgétaire. Plus le coefficient est proche de 1 plus la corrélation est forte, plus il est proche de 0, plus la corrélation est faible.

Budget et classement sportif

Ce tableau permet de voir la performance sportive d'un club par rapport à son budget. En abscisse, se trouve le classement établi en fonction du budget de chaque club (produits hors mutation) et en ordonnée, le classement sportif de la saison 2010/2011.



2.4.1 SYNTHÈSE LIGUE 2 PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2009/10	2010/11	Variation 2010/11	Prévisionnel 2011/12
Droits audiovisuels	105 114	105 297	0 %	104 888
Sponsors - Publicité	39 994	45 616	14 %	56 691
Recettes matches	21 238	19 957	- 6 %	24 750
Autres produits	34 002	31 249	- 8 %	34 124
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	200 348	202 119	1 %	220 453
Rémunération du personnel chargée	170 883	156 585	- 8 %	188 980
Coûts des mutations	12 444	13 541	9 %	16 621
Autres charges	86 146	89 713	4 %	94 082
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	269 473	259 839	- 4 %	299 683
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 69 125	- 57 720	- 16 %	- 79 230
RÉSULTAT DE MUTATION	28 431	24 354	- 14 %	61 701
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 40 694	- 33 366	- 18 %	- 17 529
Résultat financier	- 214	423	- 298 %	- 1 599
Résultat exceptionnel : Autres	1 882	2 631	40 %	526
Abandons et reprises de comptes courants	21 600	10 822	- 50 %	18 532
Impôt société	1 609	597	- 63 %	- 5
RÉSULTAT NET	- 15 816	- 18 893	19 %	- 75

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2009/10	2010/11
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	10 023	9 055
Autres immobilisations	38 180	41 093
Créances sur mutations de joueurs	14 677	13 212
Actif circulant	38 158	45 789
Disponibilités et VMP	21 401	13 615
TOTAL ACTIF	122 439	122 764
Capitaux propres	32 066	4 216
Comptes courants d'actionnaires	5 892	17 455
Provisions risques et charges	6 702	3 801
Dettes financières	14 477	18 622
Dettes sur mutations de joueurs	5 627	2 783
Autres dettes	57 675	75 887
TOTAL PASSIF	122 439	122 764
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 15 816	- 18 893

Le niveau élevé des pertes en Ligue 2, près de 10 % des produits hors mutation, cache en réalité une situation très contrastée :

- diminution significative de la masse salariale (- 8 %).
- nette baisse de la contribution des actionnaires (- 50 % dans le résultat exceptionnel),
- dégradation des capitaux propres et de la trésorerie des clubs,
- niveau d'endettement qui reste maîtrisé.

La situation financière des clubs, pris individuellement reste très hétéroclite selon leur typologie (clubs ayant récemment fréquenté la Ligue 1, club historiquement en Ligue 2 ou club récemment promu).

Après mutation et avant abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires, le résultat de la Ligue 2 s'établit à - 30 M€. Aucun club ne dégage de profits significatifs, 7 clubs sont à l'équilibre +, et 13 contribuent aux pertes cumulées (avec 4 clubs totalisant environ 75 % du total, une concentration que l'on a déjà observée depuis 2 saisons). La distribution est la suivante :

Pertes > 1 M€	7 clubs	> 20 % de pertes sur produits : 3 clubs
Pertes < 1 M€	6 clubs	> 10 % de pertes sur produits : 4 clubs
Equilibre +	7 clubs	< 10 % de pertes sur produits : 13 clubs

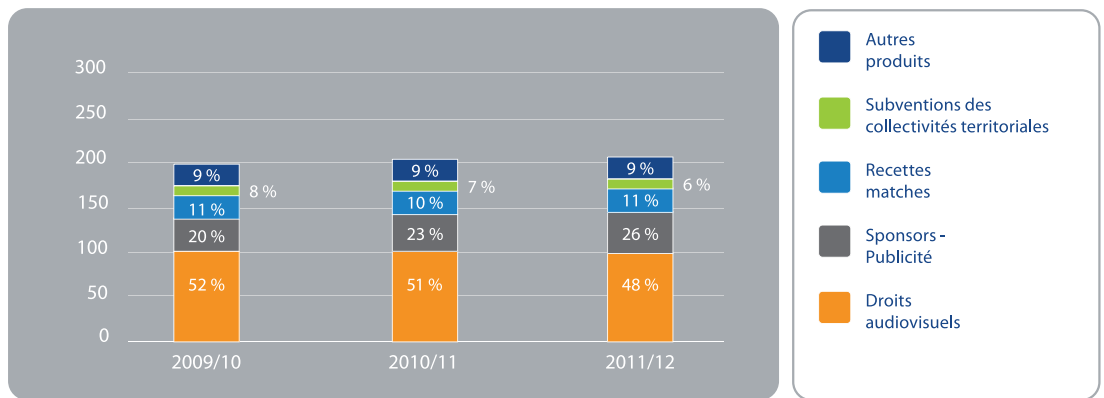
2.4.2 LES PRODUITS HORS MUTATION

Les produits hors mutation connaissent une légère hausse (+ 2 M€), à 202 M€. Le budget moyen d'un club se monte à 10,1 M€.

Evolution des produits hors mutation

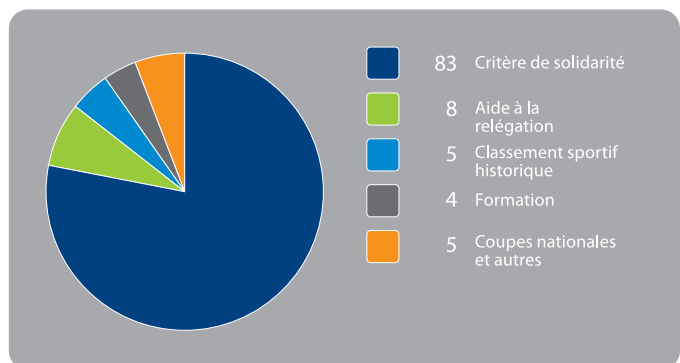
La stabilité des droits audiovisuels et la forte hausse du sponsoring (due à un effet périmètre) ont permis d'absorber la baisse des recettes de billetterie et des autres produits.

En millions d'euros



Droits audiovisuels

Les droits audiovisuels distribués par la LFP au titre du championnat de France de Ligue 2 progressent faiblement, permettant à ce poste de se maintenir au même niveau que celui de la saison 2009/2010.



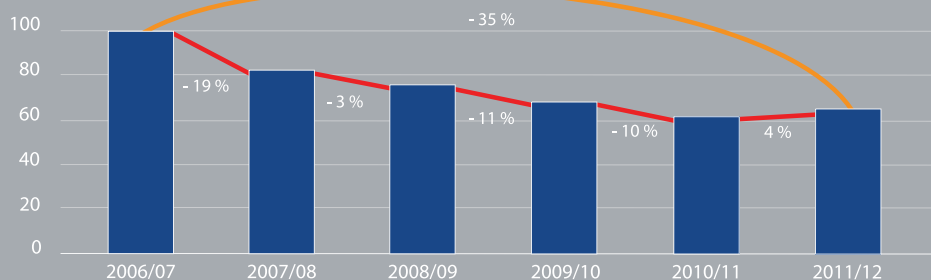
Recettes matches championnat

Analyse spectateur

Type spectateurs	2009/2010	2010/2011
	Moyenne par match	
Abonnés	2 948	2 698
Payant au match	2 270	2 111
Non payant	2 113	2 032
Total spectateurs	7 331	6 841
Recettes totales M€	20,6	18,7
Prix moyen tous spectateurs	7,40 €	7,19 €
Prix moyen spectateurs payants	10,40 €	10,23 €
Prix moyen à l'abonnement	10,09 €	9,89 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	10,80 €	10,65 €

Subventions des collectivités

En pourcentage



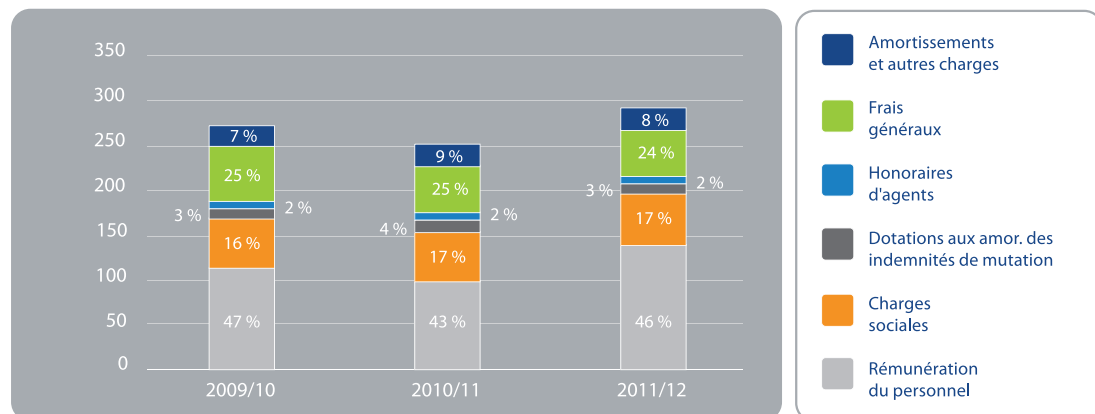
Après une diminution de 40 % en 4 saisons, le montant des subventions des collectivités devrait se stabiliser en 2011/2012.

2.4.3 LES CHARGES HORS MUTATION

Evolution des charges hors mutation et de leur répartition

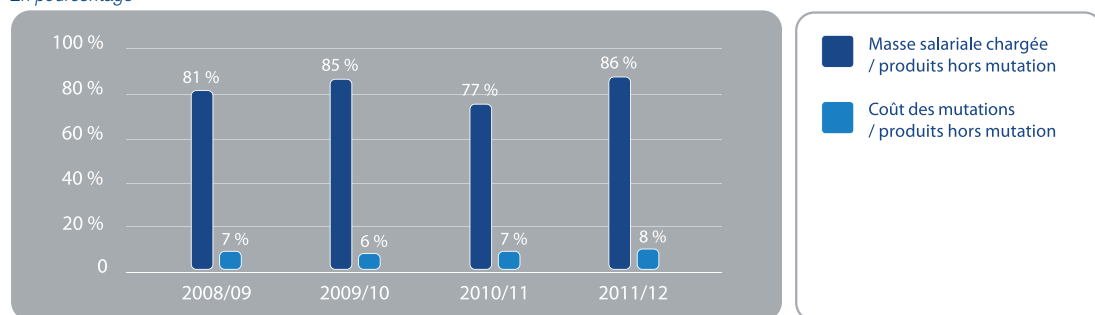
Les charges hors mutation sont en baisse de - 4 %, sous l'effet d'une gestion plus rigoureuse des charges, notamment de la masse salariale. Tous les postes de charge devraient néanmoins augmenter lors de la saison 2011/2012 en raison de la variation du périmètre des clubs présents en Ligue 2 cette saison.

En millions d'euros



Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutation

En pourcentage



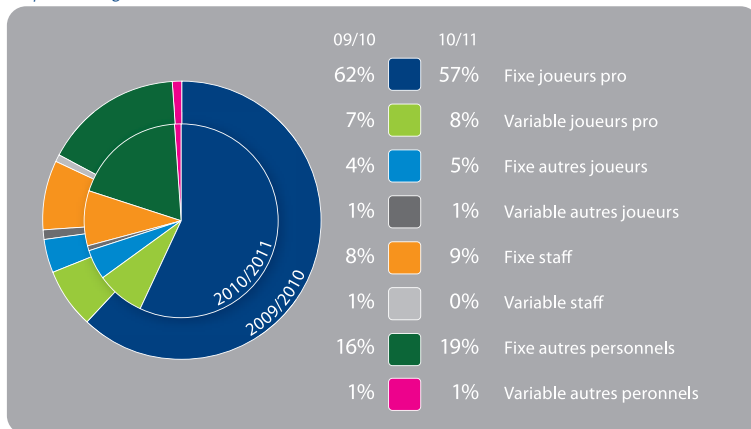
Le coefficient salaires chargés / revenus hors mutation redescend sous les 80 % après 5 saisons de hausse. Sur 2011/2012, ce ratio devrait néanmoins atteindre un nouveau record.



Répartition de la rémunération des effectifs

La masse salariale des joueurs étant par nature, la plus flexible, sa baisse en valeur absolue se traduit aussi par une diminution en valeur relative. La variabilisation de la masse salariale des joueurs professionnels se poursuit passant de 10 % à 12 %.

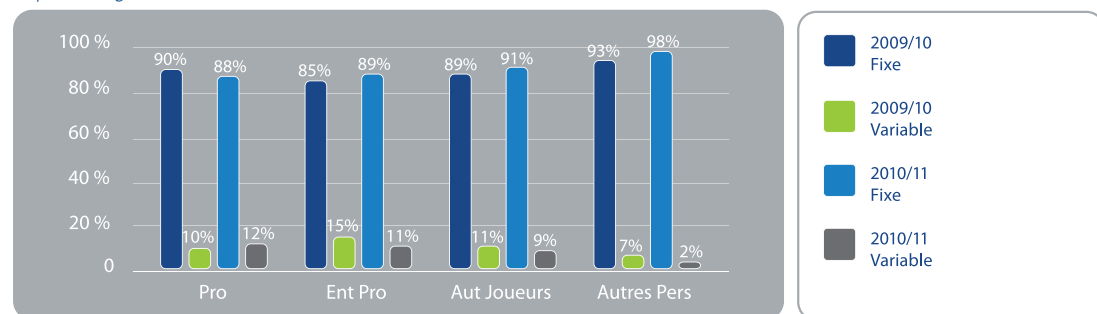
En pourcentage



Rémunérations fixes et variables

La part fixe de la rémunération diminue pour les joueurs professionnels, alors qu'elle augmente pour toutes les autres catégories de personnel.

En pourcentage



La part variable reste autour de 11%, ce qui est insuffisant dans un contexte de déficit d'exploitation récurrent et sans perspective de forte augmentation des produits. Avec une contribution des actionnaires en baisse, l'atteinte d'un meilleur équilibre d'exploitation, notamment par une plus grande variabilisation des salaires, devient d'autant plus importante.

Détail des rémunérations par catégorie de salariés en milliers d'euros

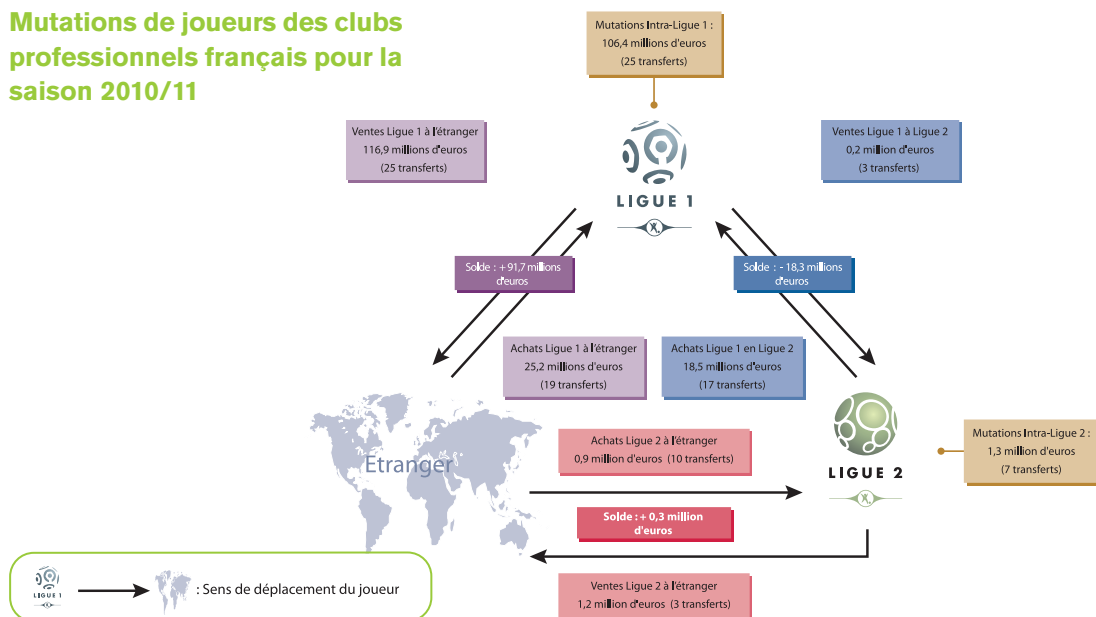
	2009/2010		2010/2011	
JOUEURS PROFESSIONNELS	82 692	100 %	72 285	100 %
Salaire de base	74 246	90 %	63 533	88 %
Primes variables	8 445	10 %	8 752	12 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.	11 604	100 %	11 394	100 %
Salaire de base	9 915	85 %	10 087	89 %
Primes variables	1 689	15 %	1 307	11 %
AUTRES JOUEURS	5 706	100 %	5 693	100 %
Salaire de base	5 084	89 %	5 172	91 %
Primes variables	621	11 %	521	9 %
AUTRES PERSONNELS	20 298	100 %	21 508	100 %
Salaire de base	18 903	93 %	21 101	98 %
Primes variables	1 394	7 %	407	2 %
	120 299		110 880	

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, ...).



2.4.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2010/11



Ligue de départ	Données	Ligue d'arrivée				Total
		Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	
Etranger	Nombre de mutations		19	10	1	30
	Montants		25 200	900	80	26 180
Ligue 1	Nombre de mutations	25	25	3	0	53
	Montants	116 900	106 400	200	0	223 500
Ligue 2	Nombre de mutations	3	17	7	0	27
	Montants	1 200	18 500	1 300	0	21 000
National	Nombre de mutations	1	4	3	0	8
	Montants	600	1 750	400	0	2 750
Nombre total de mutations		29	65	23	1	118
Montant des mutations		118 700	150 100	2 800	80	273 430

Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2008/09	2009/10	2010/11
Ventes France	31 066	19 125	19 800
Ventes étranger	12 930	4 120	1 200
Achats France	- 4 031	- 4 040	- 1 500
Achats étranger	- 2 713	- 2 753	- 900
Solde de la balance	37 252	16 452	18 500

Mutations avec l'étranger : La mutation du marché des transferts avec l'étranger qui se traduit par une plus grande segmentation entre "stars" et "joueurs moyens" se répercute aussi sur la Ligue 2, avec des ventes internationales désormais négligeables. En 2 saisons, cette source de revenus importante semble se tarir. Par conséquent, la balance des transferts avec l'étranger est proche de l'équilibre, alors qu'il s'agissait traditionnellement d'une ressource pour nos clubs (+ 10 M€/an sur les saisons 2007/2008 et 2008/2009).

Mutations franco-françaises : Les ventes aux clubs de Ligue 1 se maintiennent dans la moyenne historique, bien qu'elles se situent encore à des niveaux éloignés de la saison 2008/2009. L'ajustement des clubs à la baisse des ventes à l'étranger se fait par la diminution des achats, notamment en Ligue 1.

Mercato été 2011 : Les clubs de Ligue 2 ont été particulièrement actifs aussi bien sur les ventes à l'étranger que sur les ventes en Ligue 1, ce qui laisse augurer d'importants niveaux de plus-values pour les clubs de Ligue 2 cette saison (plus-values d'ores et déjà anticipées par les clubs dans leur budget de la saison 2011/2012).

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 (25 200 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.

Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (116 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.

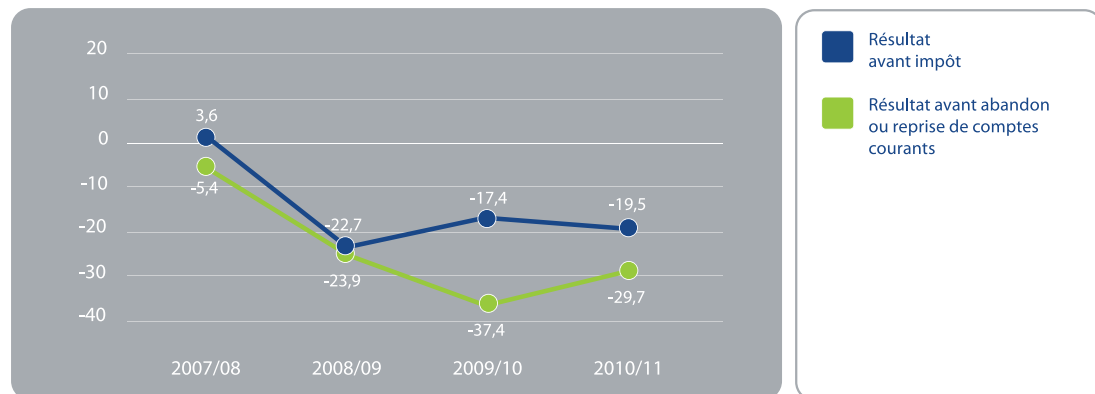
Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (106 400 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).

Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (18 500 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.

2.4.5 LES RÉSULTATS

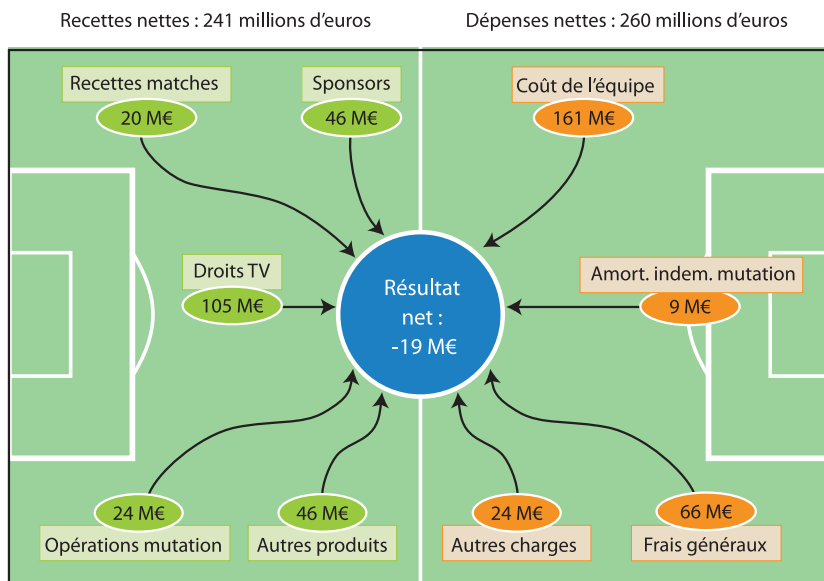
Evolution du résultat avant impôt et du résultat avant abandons ou reprises de compte courant

En millions d'euros



Cette saison 10 clubs sont bénéficiaires ou très proches de l'équilibre, chiffre identique à celui de la saison 2009/2010. Bien que le résultat net apparaisse en recul sur la saison 2010/2011, les performances opérationnelles des clubs sont meilleures, ce qui se traduit par un résultat avant abandons et reprises de comptes courants en amélioration. Seule la forte baisse de - 50 % de la contribution des actionnaires vient détériorer le résultat avant impôt.

Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 2 ?

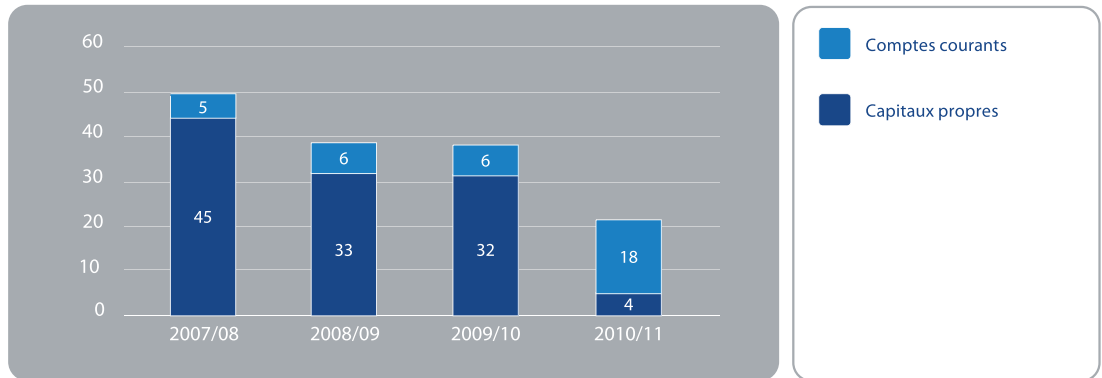


2.4.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS

Evolution des fonds propres

Les fonds propres baissent fortement sous l'impact des pertes importantes générées par les clubs de Ligue 2. En effet, les augmentations de capital réalisées ne couvrent plus en totalité le repli des capitaux propres liés aux résultats. Les comptes courants augmentent, ce qui impacte favorablement les capitaux permanents.

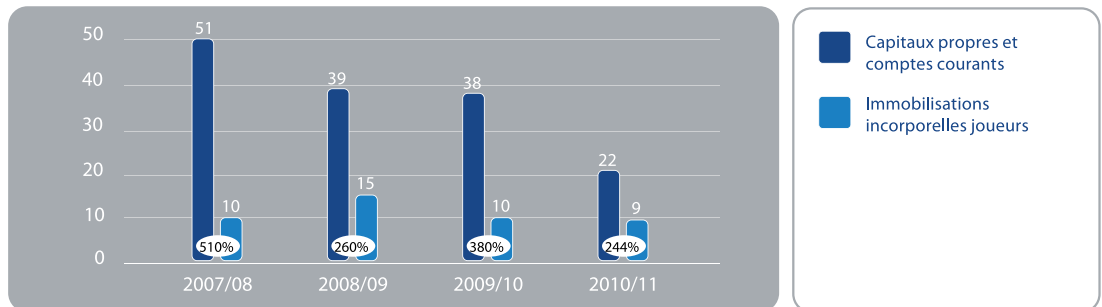
En millions d'euros



Couverture des immobilisations par les capitaux propres et les comptes courants

Les fonds propres des clubs de Ligue 2 couvrent encore le montant des immobilisations incorporelles joueurs mais le montant de l'endettement bancaire s'en rapproche.

En millions d'euros



2.4.7 ANALYSE DES PRÉVISIONS

Analyse des budgets prévisionnels de la saison 2010/2011

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	101 041	102 257	104 429	105 297
Sponsors - Publicité	47 155	46 498	46 247	45 616
Recettes matches	21 718	20 836	19 290	19 957
Autres produits	27 040	29 957	29 466	31 249
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	196 954	199 548	199 432	202 119
Rémunération du personnel chargée	142 082	152 263	154 648	156 585
Amortissements indemnités mutation et honoraires d'agents	11 727	14 834	15 691	13 541
Autres charges	77 201	79 024	84 757	89 713
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	231 010	246 121	255 096	259 839
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 34 056	- 46 573	- 55 664	- 57 720
RÉSULTAT DE MUTATION	27 215	31 159	30 039	24 354
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 6 841	- 15 414	- 25 625	- 33 366
Résultat exceptionnel : Autres	- 16	315	4 530	3 054
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 6 857	- 15 099	- 21 095	- 30 312
Impôt société	- 206	199	291	597
Résultat exceptionnel : Abandons /reprises comptes courants	6 000	7 250	6 958	10 822
RÉSULTAT NET	- 1 063	- 7 650	- 13 846	- 18 893

La lecture de ces deux tableaux montre :

- des écarts budgétaires faibles sur les recettes hors mutation (+ 3 %)
- des écarts budgétaires importants sur les dépenses d'exploitation (+ 12 %), ce qui nous a amené à étendre le contrôle de masse salariale à plus de la moitié des clubs de ligue 2 pour la saison en cours.

Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	100	101	103	104
Sponsors - Publicité	100	99	98	97
Recettes matches	100	96	89	92
Autres produits	100	111	109	116
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	100	101	101	103
Rémunération du personnel chargée	100	107	109	110
Coûts des mutations	100	126	134	115
Autres charges	100	102	110	116
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	100	107	110	112
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	100	137	163	169
RÉSULTAT DE MUTATION	100	114	110	89
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	100	225	375	488
Résultat exceptionnel : Autres	100	- 1 969	- 28 313	- 19 088
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	100	220	308	442
Impôt société	100	- 97	- 141	- 290
Résultat exceptionnel : Abandons /reprises comptes courants	100	121	116	180
RÉSULTAT NET	100	720	1 303	1 777

- une perte sur opérations hors mutation qui passe de - 34 M€ à - 58 M€, soit une dégradation de 69 %,
- des mutations relativement bien budgétées initialement avec un écart par rapport au budget de 3 M€, mais qui étaient espérées à plus de 30 M€ en cours de saison (cf budget révisé et estimé)
- une perte budgétée à 1 M€ et réalisée à 19 M€.

2.4.8 ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS

Goupes de clubs

Groupe 1 : clubs dont le total des produits compétition est supérieur à 12 millions d'euros.



Groupe 2 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 10,5 et 12 millions d'euros.



Groupe 3 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 9 et 10,5 millions d'euros.



Groupe 4 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 8,2 et 9 millions d'euros.



Groupe 5 : clubs dont le total des produits compétition est inférieur à 8,2 millions d'euros.



L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent révèle :

La dépendance plus forte des clubs à petit budget aux recettes audiovisuelles du fait d'une redistribution favorisant la part fixe (90 % du montant des droits reversés, hors aide à la relégation):

Groupe 1	49 % des recettes hors mutations
Groupe 5	60 % des recettes hors mutations
Moyenne	52 % des recettes hors mutations

Au niveau de l'équilibre d'exploitation, le groupe de club est un critère important :

Réel 2010/2011 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutations	Frais généraux	Total	Mutations	Pertes opérationnelles
Groupe 1	72 %	12 %	47 %	132 %	21 %	10 %
Groupe 2	82 %	8 %	52 %	142 %	10 %	32 %
Groupe 3	82 %	6 %	45 %	132 %	10 %	23 %
Groupe 4	77 %	2 %	36 %	115 %	12 %	4 %
Groupe 5	75 %	2 %	36 %	113 %	3 %	10 %
Total	77 %	7 %	44 %	129 %	12 %	17 %

2010/2011 a été une saison de fort rééquilibrage des budgets des clubs par groupe. Alors que traditionnellement les clubs du Groupe 1 étaient les plus gros contributeurs aux pertes, ce sont eux qui ont permis l'amélioration du résultat avant apport des actionnaires. Leur ratio FP/CA passe de 98 % à 72 %, divisant par 4 leur ratio de pertes opérationnelles, de 40 % à 10 % des produits.

Au niveau de la rentabilité nette, les clubs des groupes 1 à 3 ont tendance à réaliser des déficits plus élevés que ceux des groupes 4 et 5, proches de l'équilibre.

Toutefois la corrélation entre importance budgétaire et classement sportif est assez aléatoire puisque comme le montre la droite de régression de la page 71, seuls 2 clubs parmi les 9 plus gros budgets ont réalisé une performance sportive supérieure à leur classement budgétaire.

Les ratios d'exploitation hors mutation (résultat hors mutation sur recettes hors mutation) se déclinent :

- pour le groupe 1, entre - 61 % et - 5 % avec une moyenne à - 30 %
- pour le groupe 2, entre - 100 % et + 1 % avec une moyenne à - 41 %
- pour le groupe 3, entre - 57 % et - 7 % avec une moyenne à - 32 %
- pour le groupe 4, entre - 32 % et - 2 % avec une moyenne à - 16 %
- pour le groupe 5, entre - 44 % et + 1 % avec une moyenne à - 14 %
- pour le total cumulé, entre - 100 % et + 1 % avec une moyenne à - 26 %

Compte de résultat cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total	Cumul Groupe 2	% du total
PRODUITS HORS MUTATION				
Droits audiovisuels	26 108	25 %	21 221	20 %
Sponsors - Publicité	15 928	35 %	10 647	23 %
Recettes matches	5 118	26 %	5 892	30 %
Autres produits	6 508	21 %	7 403	24 %
TOTAL 1	53 723	27 %	45 163	22 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	28 142	25 %	25 739	23 %
Charges sociales	10 756	24 %	11 082	24 %
Dotations aux amort des indemn de mutation	5 121	56 %	2 405	26 %
Honoraires d'agents	1 186	27 %	1 267	29 %
Frais de déplacement	4 481	28 %	3 316	20 %
Frais d'organisation de matches	1 973	34 %	1 098	19 %
Services extérieurs	10 342	30 %	10 268	30 %
Impôts et taxes	2 163	23 %	3 195	34 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	1 835	23 %	1 882	24 %
Autres charges	4 670	29 %	3 862	24 %
TOTAL 2	70 669	27 %	64 114	25 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 16 946		- 18 952	
RÉSULTAT DE MUTATION	11 329		4 372	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 5 617		- 14 580	
Résultat financier	1 200		- 665	
Résultat exceptionnel (autres)	18		529	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises C/C	0		8 722	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 4 400		- 5 994	
Impôt société	123		71	
RÉSULTAT NET	- 4 277		- 5 923	

Les pourcentages de ce tableau se lisent horizontalement, cela signifie que la part de chaque groupe est calculée par rapport au total de la Ligue 2.

Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
21 237	20 %	18 782	18 %	17 949	17 %	105 297	100 %
6 827	15 %	6 663	15 %	5 551	12 %	45 616	100 %
3 807	19 %	3 644	18 %	1 495	7 %	19 957	100 %
7 463	24 %	5 171	17 %	4 644	15 %	31 249	100 %
39 334	19 %	34 260	17 %	29 640	15 %	202 119	100 %
22 961	21 %	18 570	17 %	15 911	14 %	111 324	100 %
9 189	20 %	7 818	17 %	6 416	14 %	45 260	100 %
1 148	13 %	291	3 %	141	2 %	9 106	100 %
1 034	23 %	454	10 %	494	11 %	4 435	100 %
2 698	17 %	3 100	19 %	2 598	16 %	16 193	100 %
1 244	21 %	727	13 %	759	13 %	5 801	100 %
5 652	16 %	3 954	12 %	4 059	12 %	34 275	100 %
1 845	20 %	1 475	16 %	682	7 %	9 360	100 %
2 649	33 %	860	11 %	776	10 %	8 001	100 %
3 526	22 %	2 318	14 %	1 707	11 %	16 083	100 %
51 946	20 %	39 568	15 %	33 541	13 %	259 839	100 %
- 12 612		- 5 309		- 3 901		- 57 720	
3 760		3 950		943		24 354	
- 8 852		- 1 359		- 2 958		- 33 366	
- 193		62		20		423	
1 952		168		- 35		2 631	
2 100		0		0		10 822	
- 4 994		- 1 128		- 2 974		- 19 490	
116		133		154		597	
- 4 877		- 995		- 2 820		- 18 892	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 26 % du groupe 1 sont calculés en divisant : 5 118 (total du groupe 1) par 19 957 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 26 % du total de la Ligue 2.

Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	%
PRODUITS HORS MUTATION		
Droits audiovisuels	6 527	49 %
Sponsors - Publicité	3 982	30 %
Recettes matches	1 280	9 %
Autres produits	1 642	12 %
TOTAL 1	13 431	100 %
CHARGES HORS MUTATION		
Rémunération du personnel	7 036	40 %
Charges sociales	2 689	15 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	1 280	7 %
Honoraires d'agents	296	2 %
Frais de déplacement	1 120	6 %
Frais d'organisation de matches	493	3 %
Services extérieurs	2 585	14 %
Impôts et taxes	541	3 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	459	3 %
Autres charges	1 168	7 %
TOTAL 2	17 667	100 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 4 236	
RÉSULTAT DE MUTATION	2 832	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 1 404	
Résultat financier	300	
Résultat exceptionnel (autres)	4	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	0	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 1 100	
Impôt société	31	
RÉSULTAT NET	- 1 069	

Les pourcentages de ce tableau se lisent verticalement, cela signifie que la part de chaque ligne de produits et de charges est calculée par rapport au total des produits hors mutations.



Moyenne Groupe 2	%	Moyenne Groupe 3	%	Moyenne Groupe 4	%	Moyenne Groupe 5	%
5 305	47 %	5 309	54 %	4 695	55 %	4 487	60 %
2 662	24 %	1 707	17 %	1 666	19 %	1 388	19 %
1 473	13 %	9 52	10 %	911	11 %	374	5 %
1 851	16 %	1 866	19 %	1 293	15 %	1 161	16 %
11 291	100 %	9 834	100 %	8 565	100 %	7 410	100 %
6 435	40 %	5 740	44 %	4 643	47 %	3 978	48 %
2 770	17 %	2 297	18 %	1 954	19 %	1 604	19 %
601	4 %	287	2 %	73	1 %	35	0 %
317	2 %	258	2 %	114	1 %	123	2 %
829	5 %	674	5 %	775	8 %	649	8 %
274	2 %	311	2 %	182	2 %	190	2 %
2 567	16 %	1 413	11 %	989	10 %	1 015	12 %
799	5 %	461	4 %	369	4 %	170	2 %
471	3 %	662	5 %	215	2 %	194	2 %
965	6 %	881	7 %	580	6 %	427	5 %
16 029	100 %	12 987	100 %	9 892	100 %	8 385	100 %
- 4 738		- 3 153		- 1 327		- 975	
1 093		940		987		236	
- 3 645		- 2 213		- 340		- 740	
- 166		- 48		16		5	
132		488		42		- 9	
2 181		525		0		0	
- 1 499		- 1 248		- 282		- 744	
18		29		33		39	
- 1 481		- 1 219		- 249		- 705	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 9 % du groupe 1 sont calculés en faisant : 1 280 (moyenne du groupe 1) par 13 431 (moyenne totale des produits du groupe 1).

Bilan cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total	Cumul Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	5 779	64 %	1 446	16 %
Immobilisations	10 280	25 %	11 017	27 %
Créances sur mutations	7 292	55 %	3 605	27 %
Actifs circulants	15 468	34 %	14 434	31 %
Disponibilités et VMP	4 058	30 %	2 248	16 %
TOTAL ACTIF	42 878	35 %	32 750	27 %
Capitaux propres	6 469	153 %	- 14 462	- 343 %
Comptes courants d'actionnaires	2 060	12 %	14 128	81 %
Provisions risques et charges	834	22 %	2 117	56 %
Dettes financières	6 461	35 %	8 885	48 %
Dettes sur mutations	549	20 %	1 397	50 %
Autres dettes	26 505	35 %	20 685	27 %
TOTAL PASSIF	42 878	35 %	32 750	27 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 4 277		- 5 923	

Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total	Moyenne Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	1 445	14 %	361	4 %
Immobilisations	2 570	24 %	2 754	34 %
Créances sur mutations	1 823	17 %	901	11 %
Actifs circulants	3 867	36 %	3 608	44 %
Disponibilités et VMP	1 015	9 %	562	7 %
TOTAL ACTIF	10 720	100 %	8 188	100 %
Capitaux propres	1 617	15 %	- 3 615	- 44 %
Provisions risques et charges	515	5 %	3 532	43 %
Comptes courants d'actionnaires	209	2 %	529	7 %
Dettes financières	1 615	15 %	2 221	27 %
Dettes sur mutations	137	1 %	349	4 %
Autres dettes	6 626	62 %	5 171	63 %
TOTAL PASSIF	10 720	100 %	8 188	100 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 1 069		- 1 481	



Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
1 398	15 %	348	4 %	83	1 %	9 055	100 %
4 249	10 %	6 107	15 %	9 440	23 %	41 093	100 %
1 033	8 %	1 156	9 %	126	1 %	13 212	100 %
4 992	11 %	6 706	15 %	4 190	9 %	45 789	100 %
2 258	17 %	2 571	19 %	2 480	18 %	13 615	100 %
13 930	11 %	16 888	14 %	16 319	13 %	122 764	100 %
115	3 %	4 892	116 %	7 202	171 %	4 216	100 %
139	1 %	1 122	6 %	5	0 %	17 455	100 %
47	1 %	577	15 %	226	6 %	3 801	100 %
2 867	14 %	115	1 %	294	2 %	18 622	100 %
837	30 %	0	0 %	0	0 %	2 783	100 %
9 925	13 %	10 182	14 %	8 592	11 %	75 887	100 %
13 930	11 %	16 888	14 %	16 319	13 %	122 764	100 %
- 1 802		- 995		- 2 820		- 15 815	

Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Groupe 5	% du total	Moyenne Total	% du total
350	10 %	87	2 %	21	1 %	453	7 %
1 062	31 %	1 527	36 %	2 360	58 %	2 055	34 %
258	7 %	289	7 %	32	1 %	661	11 %
1 248	36 %	1 676	40 %	1 047	25 %	2 289	37 %
564	16 %	643	15 %	620	15 %	681	11 %
3 483	100 %	4 222	100 %	4 080	100 %	6 138	100 %
29	1 %	1 223	29 %	1 800	44 %	211	4 %
35	1 %	281	7 %	1	0 %	873	14 %
12	0 %	144	3 %	57	1 %	190	3 %
717	21 %	29	1 %	73	2 %	931	15 %
209	6 %	0	0 %	0	0 %	139	2 %
2 481	71 %	2 545	60 %	2 148	53 %	3 794	62 %
3 483	100 %	4 222	100 %	4 080	100 %	6 138	100 %
- 451		- 249		- 705		- 791	

Résultats sportifs - Saison 2010/11

Championnat de France	Classement	Points
Evian TG FC	1	67
AC Ajaccio	2	64
Dijon FCO	3	62
Le Mans FC	4	62
CS Sedan	5	59
Angers SCO	6	57
Clermont Foot	7	52
US Boulogne CO	8	52
Havre AC	9	49
Stade de Reims	10	49
FC Istres	11	49
Tours FC	12	49
FC Nantes	13	47
Châteauroux	14	47
Stade Lavallois	15	47
ESTAC	16	46
FC Metz	17	45
Vannes OC	18	44
Nîmes Olympique	19	37
GF 38	20	33

Statut juridique des clubs de Ligue 2 (au 30 juin 2011)

SASP			EUSRL
Angers SCO	FC Istres	Stade de Reims	AC Ajaccio
US Boulogne CO	Stade Lavallois	CS Sedan	
Châteauroux	Havre AC	Tours FC	
Clermont Foot	Le Mans FC	ESTAC	
Dijon FCO	FC Metz	Vannes OC	
Evian TG FC	FC Nantes		
GF 38	Nîmes Olympique		



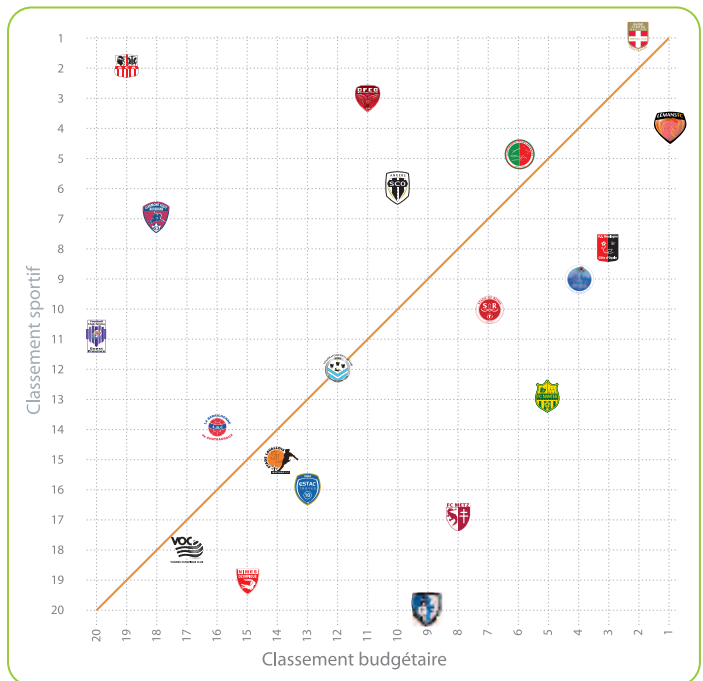
Coefficient de corrélation



Ce coefficient montre la corrélation entre la place au classement sportif et budgétaire. Plus le coefficient est proche de 1 plus la corrélation est forte, plus il est proche de 0, plus la corrélation est faible.

Budget et classement sportif

Ce tableau permet de voir la performance sportive d'un club par rapport à son budget. En abscisse, se trouve le classement établi en fonction du budget de chaque club (produits hors mutation) et en ordonnée, le classement sportif de la saison 2010/2011.



03

ANNEXES

3.1 LIGUE 1 + LIGUE 2 : SÉRIES HISTORIQUES SUR 4 SAISONS	94
3.2 COMPTE DE RÉSULTAT SUR 3 SAISONS	100
3.3 UEFA : ACTUALITÉS ET STATISTIQUES	103

Le lecteur trouvera dans cette section, les comptes historiques de la ligue 1, de la ligue 2 et de la ligue 1 + ligue 2 sur une durée de 4 exercices pour lui permettre d'acquérir une vision moyen terme des performances du football professionnel, à méthodes d'évaluation constantes. La série sera poursuivie dans les années à venir pour allonger la perspective.

Pour les commentaires, se reporter aux rapports publiés les années précédentes.



3.1 SÉRIE HISTORIQUE : LIGUE 1

Compte de résultat

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	1 040,5	1 071,6	1 047,8	988,5
Charges Exploitation	1 295,2	1 347,5	1 284,4	1 204,9
Dont masse salariale chargée	776,7	777,8	721,6	703,2
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	188,8	207,6	206,4	173,5
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 254,7	- 275,9	- 236,6	- 216,4
RÉSULTAT MUTATION	157,5	124,8	215,4	265,9
Autre	- 4,4	- 12,8	- 7,1	- 5,5
RÉSULTAT AVANT IS	- 101,6	- 163,9	- 28,3	44,0
IS	15,2	25,0	3,1	- 18,7
Abandon de créances	40,4	24,8	10,5	- 0,3
RÉSULTAT NET	- 46,1	- 114,1	- 14,7	25,0
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 86,4	- 138,9	- 25,2	25,3

Bilan

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Incorporel Joueurs	273,8	356,5	339,2	346,1
Autres Immos	114,8	112,2	103,7	116,0
Créances mutations	155	135,3	166,7	189,5
Trésorerie	173,5	112,4	149,4	168,3
Autres actifs	208	212,9	188,8	179,8
TOTAL ACTIF	925,1	929,3	947,8	999,7
Capitaux propres	183,7	189,0	265,6	213,4
Compte Courant actionnaire	100,9	104,9	56,6	61,8
Provisions	29	25,4	32,7	34,6
Dettes financières	87,2	94,3	60,3	62,4
Dettes mutations	133,9	153,4	143,9	199,3
Autres actifs	390,4	362,3	388,7	428,2
TOTAL PASSIF	925,1	929,3	947,8	999,7

SERIE HISTORIQUE : LIGUE 2

Compte de résultat

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	202,1	200,3	228,5	221,9
Charges Exploitation	259,8	269,5	300,1	259,4
Dont masse salariale chargée	156,6	170,9	185,5	159,2
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	13,5	12,4	16,9	14,1
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 57,7	- 69,2	- 71,6	- 37,5
RÉSULTAT MUTATION	24,4	28,4	42,5	31,5
Autre	3,0	2,3	1,4	0,5
RÉSULTAT AVANT IS	- 30,3	- 38,5	- 27,7	- 5,5
IS	0,6	1,6	3,8	- 1,7
Abandon de créances	10,8	21,0	5,0	9,0
RÉSULTAT NET	- 18,9	- 15,9	- 18,9	1,8
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 29,7	- 36,9	- 23,9	- 7,2

Bilan

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Incorporel Joueurs	9,1	10,0	14,9	9,9
Autres Immos	41,1	38,2	52,6	28,6
Créances mutations	13,2	14,7	21,7	13,0
Trésorerie	13,6	21,4	38,9	46,2
Autres actifs	45,8	38,2	50,8	39,6
TOTAL ACTIF	122,8	122,5	178,9	137,3
Capitaux propres	4,2	32,1	32,6	45,3
Compte Courant actionnaire	17,5	5,9	6,4	5,5
Provisions	3,8	6,7	10,8	7,0
Dettes financières	18,6	14,5	39,9	7,7
Dettes mutations	2,8	5,6	8,0	4,0
Autres actifs	75,9	57,7	81,2	67,8
TOTAL PASSIF	122,8	122,5	178,9	137,3

SÉRIE HISTORIQUE : L1 + L2

Compte de résultat

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	1 242,6	1 271,9	1 276,3	1 210,4
Charges Exploitation	1 555,0	1 617,0	1 584,5	1 464,3
Dont masse salariale chargée	933,3	948,7	907,1	862,4
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	202,3	220,0	223,3	187,6
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 312,4	- 345,1	- 308,2	- 253,9
RÉSULTAT MUTATION	181,9	153,2	257,9	297,4
Autre	- 1,4	- 10,5	- 5,7	- 5,0
RÉSULTAT AVANT IS	- 131,9	- 202,4	- 56,0	38,5
IS	15,8	26,6	6,9	- 20,4
Abandon de créances	51,2	45,8	15,5	- 8,7
RÉSULTAT NET	- 65,0	- 130,0	- 33,6	26,8
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 116,1	- 175,8	- 49,1	18,1

Bilan

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Incorporel Joueurs	282,9	366,5	354,1	356,0
Autres Immos	155,9	150,4	156,3	144,6
Créances mutations	168,2	150,0	188,4	202,5
Trésorerie	187,1	133,8	188,3	214,5
Autres actifs	253,8	251,1	239,6	219,4
TOTAL ACTIF	1 047,9	1 051,8	1 126,7	1 137,0
Capitaux propres	187,9	221,1	298,2	258,7
Compte Courant actionnaire	118,4	110,8	63,0	67,3
Provisions	32,8	32,1	43,5	41,6
Dettes financières	105,8	108,8	100,2	70,1
Dettes mutations	136,7	159,0	151,9	203,3
Autres actifs	466,3	420,0	469,9	496,0
TOTAL PASSIF	1 047,9	1 051,8	1 126,7	1 137,0

LIGUE 1: HISTORIQUE

Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	124	126	123	122
Dont masse salariale chargée	75	73	69	71
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	18	19	20	18
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 24	- 26	- 23	- 22
RÉSULTAT MUTATION	15	12	21	27
Autre	0	- 1	- 1	- 1
RÉSULTAT AVANT IS	- 10	- 15	- 3	4
IS	1	2	0	- 2
Abandon de créances	4	2	1	0
RÉSULTAT NET	- 4	- 11	- 1	3
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 8	- 13	- 2	3

Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	- 3 %	2 %	6 %	2 %
Charges Exploitation	- 4 %	5 %	7 %	12 %
Dont masse salariale chargée	0 %	8 %	3 %	13 %
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	- 9 %	1 %	19 %	16 %
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 8 %	17 %	9 %	112 %
RÉSULTAT MUTATION	26 %	- 42 %	- 19 %	70 %
Autre	- 66 %	80 %	29 %	- 73 %
RÉSULTAT AVANT IS	- 38 %	479 %	- 164 %	28 %
IS	- 39 %	706 %	- 117 %	- 14 %
Abandon de créances	63 %	136 %	- 3600 %	- 101 %
RÉSULTAT NET	- 60 %	676 %	- 159 %	- 41 %
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 38 %	451 %	- 200 %	99 %

LIGUE 2 : HISTORIQUE

Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	129	135	131	117
Dont masse salariale chargée	77	85	81	72
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	7	6	7	6
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 29	- 35	- 31	- 17
RÉSULTAT MUTATION	12	14	19	14
Autre	1	1	1	0
RÉSULTAT AVANT IS	- 15	- 19	- 12	- 2
IS	0	1	2	- 1
Abandon de créances	5	10	2	4
RÉSULTAT NET	- 9	- 8	- 8	1
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 15	- 18	- 10	- 3

Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	1 %	- 14 %	3 %	8 %
Charges Exploitation	- 4 %	- 11 %	14 %	12 %
Dont masse salariale chargée	- 8 %	- 9 %	14 %	8 %
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	9 %	- 36 %	17 %	41 %
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 17 %	- 3 %	48 %	43 %
RÉSULTAT MUTATION	- 14 %	- 50 %	26 %	22 %
Autre	30 %	39 %	64 %	- 200 %
RÉSULTAT AVANT IS	- 21 %	28 %	80 %	511 %
IS	- 63 %	- 138 %	145 %	- 43 %
Abandon de créances	- 49 %	76 %	- 80 %	13 %
RÉSULTAT NET	19 %	- 19 %	110 %	- 56 %
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 20 %	35 %	70 %	85 %

L1 + L2 : HISTORIQUE

Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	125	127	124	121
Dont masse salariale chargée	75	75	71	71
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	16	17	17	15
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 25	- 27	- 24	- 21
RÉSULTAT MUTATION	15	12	20	25
Autre	0	- 1	0	0
RÉSULTAT AVANT IS	- 11	- 16	- 4	3
IS	1	2	1	- 2
Abandon de créances	4	4	1	1
RÉSULTAT NET	- 5	- 10	- 3	2
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 9	- 14	- 4	1

Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08
Produits Exploitation	- 2 %	0 %	5 %	3 %
Charges Exploitation	- 4 %	2 %	8 %	12 %
Dont masse salariale chargée	- 2 %	5 %	5 %	12 %
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	- 8 %	- 1 %	19 %	18 %
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 9 %	12 %	21 %	98 %
RÉSULTAT MUTATION	19 %	- 41 %	- 13 %	63 %
Autre	- 87 %	84 %	14 %	- 76 %
RÉSULTAT AVANT IS	- 35 %	261 %	- 245 %	15 %
IS	- 41 %	286 %	- 134 %	- 18 %
Abandon de créances	12 %	195 %	78 %	- 77 %
RÉSULTAT NET	- 50 %	287 %	- 225 %	- 43 %
RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES	- 34 %	258 %	- 371 %	106 %

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

30/06/2011

En milliers d'euros	L 1	L 2	L 1 + L 2
Produits des activités	1 263 982	227 025	1 491 007
Produits des activités (hors contrats joueurs)	1 040 480	202 119	1 242 599
Produits de cession des contrats de joueurs	223 502	24 906	248 408
Frais généraux	- 332 835	- 86 147	- 418 982
Charges de personnel	- 776 706	- 156 584	- 933 290
Valeur résiduelle contrats joueurs	- 66 024	- 552	- 66 576
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	88 417	- 16 258	72 159
Dotations aux amortissements et provisions nettes	- 28 261	- 8 001	- 36 262
Dotations aux amortissements et provisions nettes (contrats joueurs)	- 157 406	- 9 106	- 166 512
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 97 250	- 33 365	- 130 615
Autres produits et charges opérationnels non courants	39 719	13 453	53 172
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 57 531	- 19 912	- 77 443
Résultat financier	- 3 703	423	- 3 280
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	15 155	597	15 752
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	- 46 079	- 18 892	- 64 971

COMPTE DE RÉSULTAT

30/06/2010

En milliers d'euros	L 1	L 2	L 1 + L 2
Produits des activités	1 234 971	229 299	1 464 270
Produits des activités (hors contrats joueurs)	1 071 603	200 348	1 271 951
Produits de cession des contrats de joueurs	163 368	28 951	192 319
Frais généraux	- 359 662	- 84 968	- 444 630
Charges de personnel	- 777 842	- 170 883	- 948 725
Valeur résiduelle contrats joueurs	- 38 556	- 520	- 39 076
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	58 911	- 27 072	31 839
Dotations aux amortissements et provisions nettes	- 36 457	- 5 726	- 42 183
Dotations aux amortissements et provisions nettes (contrats joueurs)	- 173 553	- 7 895	- 181 448
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 151 099	- 40 693	- 191 792
Autres produits et charges opérationnels non courants	15 557	23 482	39 039
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 135 542	- 17 211	- 152 753
Résultat financier	- 3 599	- 214	- 3 813
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	25 002	1 609	26 631
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	- 114 119	- 15 816	- 129 935

COMPTE DE RÉSULTAT

30/06/2009

En milliers d'euros	L 1	L 2	L 1 + L 2
Produits des activités	1 286 632	272 528	1 559 160
Produits des activités (hors contrats joueurs)	1 047 833	228 532	1 276 365
Produits de cession des contrats de joueurs	238 799	43 996	282 795
Frais généraux	- 360 127	- 96 616	- 456 743
Charges de personnel	- 721 581	- 185 510	- 907 091
Valeur résiduelle contrats joueurs	- 23 325	- 1 448	- 24 773
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	181 599	- 11 046	170 553
Dotations aux amortissements et provisions nettes	- 30 215	- 7 187	- 37 402
Dotations aux amortissements et provisions nettes (contrats joueurs)	- 172 532	- 10 802	- 183 334
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 21 148	- 29 035	- 50 183
Autres produits et charges opérationnels non courants	6 048	6 725	12 773
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	- 15 100	- 22 310	- 37 410
Résultat financier	- 2 723	- 375	- 3 098
Charge (-) ou produit (+) d'impôt	3 145	3 821	6 966
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	- 14 678	- 18 864	- 33 542

3.3 UEFA : ACTUALITÉS ET STATISTIQUES

Le Comité Exécutif de l'UEFA a approuvé le 27 mai 2010, le nouveau Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le Fair Play Financier. Cette édition 2010 a été transmise à tous les clubs professionnels français ; elle intègre un nouveau système de contrôle financier des clubs et précise le rôle et les responsabilités des diverses parties impliquées :

- le panel de contrôle financier,
- le bailleur de licence (fédération),
- le bénéficiaire de la licence (club).

Tous les clubs qualifiés et admis pour une compétition interclubs de l'UEFA, doivent remplir les exigences liées à l'équilibre financier (art. 58 à 63 du Règlement) et à la surveillance (art. 64 à 68 du Règlement).

Exigence relative à l'équilibre financier

L'article 58 du Règlement définit :

- les revenus "déterminants" d'un club :
 - recettes de billetterie,
 - droits TV,
 - sponsoring publicité,
 - activités commerciales et autres,
 - plus value sur sorties de contrats joueurs,
 - revenus financiers.
- Les dépenses "déterminantes" :
 - Les coûts de vente,
 - Les coûts du personnel,
 - Les autres frais d'exploitation,
 - L'amortissement des contrats joueurs,
 - Les charges financières et les dividendes.

Mais les autres amortissements, notamment des immobilisations corporelles (ex. : stade), les dépenses de formation, les charges financières liées aux immobilisations corporelles, les charges fiscales (IS), et les dépenses non liées au football ne sont pas prises en compte.

L'annexe du Règlement précise et définit précisément chacun de ces postes, notamment la juste valeur de toute transaction avec une partie liée, et les coûts de formation et de développement de la collectivité (santé, environnement, sport amateur, ...).

La différence entre ces revenus déterminants et ces dépenses donne le résultat relatif à l'équilibre financier. Celui-ci est apprécié sur une période de surveillance de trois saisons (article 59 du Règlement). Par exemple pour l'évaluation de la licence 2015/2016. Les périodes de reporting 2014/2015, 2013/2014 et 2012/2013 seront prises en compte. Toutefois, la première période de surveillance 2013/2014, couvre seulement deux périodes (2012/2013 et 2011/2012).

Si le résultat global sur l'ensemble de la période est déficitaire, l'écart acceptable s'élève à 5 M€. Il peut cependant dépasser ce seuil si ce dépassement est entièrement couvert par les actionnaires et/ou les parties liées, jusqu'à :

- 45 M€ pour les saisons 2013/2014 et 2014/2015,
- 30 M€ pour les saisons 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018,
- un montant ensuite à définir.

Les clubs doivent (article 62 du Règlement) fournir les informations financières pour les saisons T-1 et T-2, mais aussi pour la saison T s'ils franchissent l'un des indicateurs suivants :

- continuité d'exploitation,
- fonds propres négatifs,
- équilibre financier déficitaire sur T-1 ou T-2,
- arriérés de paiement envers des clubs (article 65) ou envers le personnel et les administrations sociales ou fiscales (article 66 du Règlement).

En outre, le Panel de contrôle financier des clubs (UEFA) se réserve le droit de demander au bénéficiaire de la licence de préparer et de soumettre des informations complémentaires à tout moment, en particulier si les états financiers annuels montrent que :

- les salaires dépassent 70 % des revenus,
- l'endettement net dépasse 100 % des revenus.

Enfin l'article 63 (al. 3) du Règlement précise le mécanisme de l'exigence relative à l'équilibre financier. Celle-ci n'est pas remplie si le bénéficiaire de la licence présente un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire pour les périodes de reporting T-2, T-1 et T qui dépasse l'écart acceptable (tel que défini à l'article 61) après prise en compte de l'excédent éventuel pour les périodes de reporting T-3 et T-4 (comme prévu à l'article 60, alinéa 6).

L'article 63 (al. 4) du Règlement précise que si l'équilibre financier n'est pas rempli après prise en compte des autres facteurs définis à l'annexe XI, le Panel de contrôle financier des clubs peut soumettre le cas aux organes de juridiction de l'UEFA, qui prendront sans délai les mesures appropriées conformément à la procédure définie dans le Règlement disciplinaire de l'UEFA pour les cas d'urgence.

Exigences liées à la surveillance

Selon le cas, (art. 64 du Règlement) le club doit fournir les informations financières prévisionnelles suivantes, pour la période de reporting T+1 (art. 64, alinéa 3, points a, b, c, d, e, énoncés ci-dessous).

- a.** un compte de résultat budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant,
- b.** un tableau des flux de trésorerie budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant,
- c.** un bilan budgété, avec les chiffres annuels comparatifs pour la période de reporting T, le cas échéant, des notes explicatives incluant des hypothèses réalistes, les risques et une comparaison entre le budget et les chiffres effectifs, et
- c.** un plan de conformité incluant le calcul relatif à l'équilibre financier pour la période de reporting T+1 basé sur le compte de résultat budgété, et incluant le cas échéant des ajustements pour le calcul des revenus déterminants et des dépenses déterminantes.

Par ailleurs, les dispositions concernant l'absence d'arriérés de paiement envers des clubs de football (art. 65), et le personnel et les administrations fiscales ou sociales (art. 66) sont renforcées et appréciées au 30 juin de l'année en cours, voire même au 30 septembre. Tout changement important intervenant au cours de la saison, doit également être notifié au bailleur de licence.

En conclusion, sachant que (art. 71 du Règlement) l'UEFA et/ou les instances représentatives désignées par ses soins se réservent le droit de procéder à tout moment à des audits de conformité auprès de la fédération et, en présence de cette dernière, auprès du club, il convient de respecter scrupuleusement les directives et procédures prévues par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le Fair Play Financier, et ses annexes.

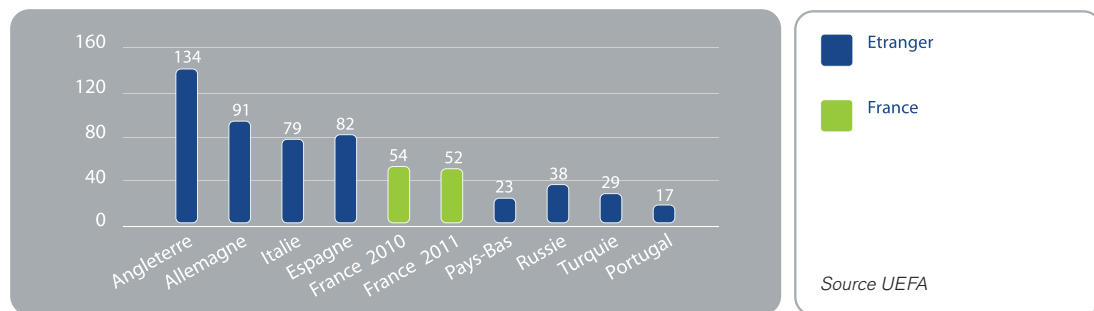
La DNCG, chargée par son règlement, de l'application de ces dispositions financières auprès de la Commission Fédérale d'octroi de la licence UEFA, respectera bien évidemment ces obligations, et remercie les clubs de leur diligence dans ce contexte.

Statistiques UEFA

Pour illustrer et évaluer la compétitivité des clubs français par rapport à ses concurrents européens (premières divisions des championnats européens), quatre indicateurs sont repris ci-après du dernier rapport UEFA (celui de 2010). Le décalage par rapport aux données présentées dans ce document (soit 2 ans pour le Réel et 3 si l'on tient compte des budgets) illustre la rapidité avec laquelle les clubs français produisent et transmettent leurs données financières à la DNCG qui les agrègent dans un rapport disponible quelques mois après la date de clôture des comptes. Bel exemple d'efficacité et de transparence!

Revenus moyens estimés par club en 2010

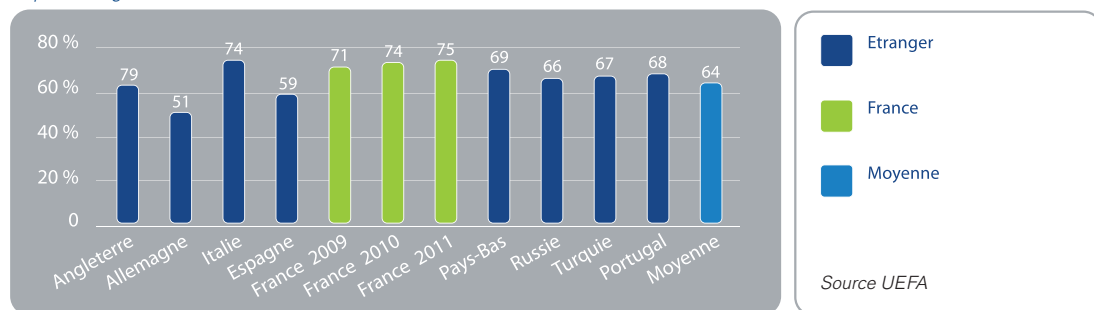
En millions d'euros



Des revenus moyens par club très inférieurs à ceux des autres grands pays.

Ratio frais de personnel sur total des produits

En pourcentage



Un ratio qui ne met pas le football français en position favorable au plan des équilibres d'exploitation, dans l'attente des effets des nouveaux stades sur les recettes de certains clubs, devant aboutir à faire baisser ce coefficient (68 % budgété dans les plans à 3 ans soumis par les clubs de L1, contre 75 % en 2010/2011).

Répartition entre les revenus des 4 plus gros clubs et les autres

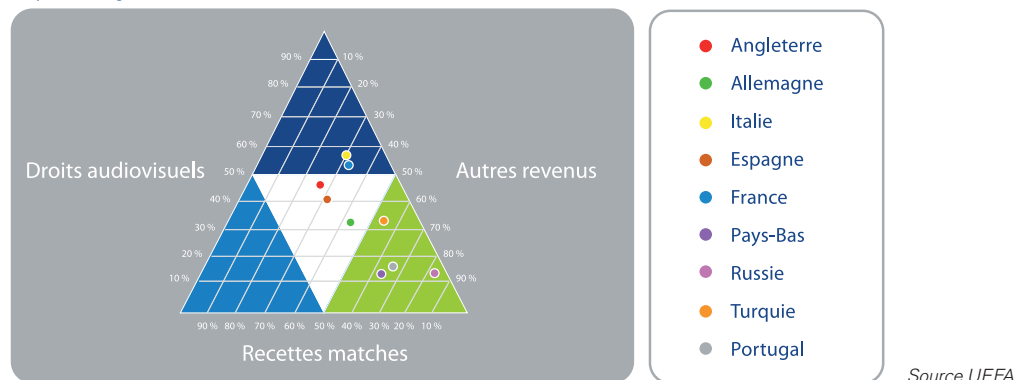
En coefficient



Un coefficient de concentration des revenus (ratio entre la moyenne des revenus des 4 gros clubs et la moyenne des revenus des autres clubs) assez bas qui illustre une faible disparité dans les montants des budgets de clubs (tout comme l'Allemagne) et favorise donc des compétitions assez ouvertes. La corrélation est forte entre budgets et classement sportif (dixit l'UEFA). Ce coefficient sera inévitablement en hausse pour les clubs français, du fait de l'arrivée de nouveaux investisseurs à gros moyens et de stades rénovés qui optimiseront les budgets des grands clubs, tous ayant un projet de rénovation ou de construction de leurs stades.

Sources de revenus

En pourcentage



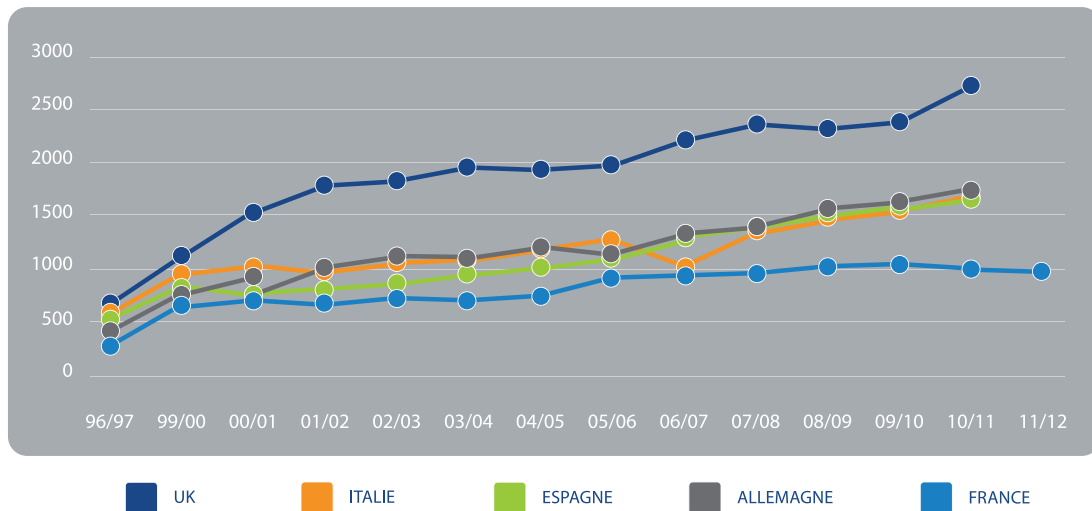
Forte dépendance du football italien et français aux droits audiovisuels. La construction/rénovation de stades devrait rééquilibrer le mix des revenus en faveur des recettes matches.

UN PETIT RETOUR SUR LE PASSÉ

CA hors mutation des premières divisions par pays

En millions d'euros

Source Deloitte



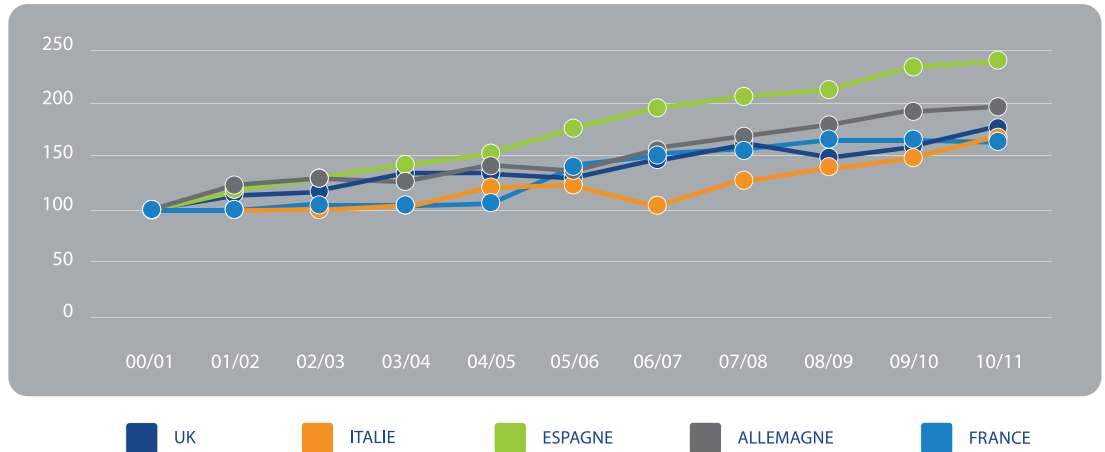
Le graphe n°1 donne l'évolution des CA hors mutations des "big 5" du football en Europe de 2000/01 à 2010/2011. La France est à la traîne, le CA plafonnant à un milliard d'euros. D'où des besoins urgents de nouvelles recettes, et la volonté d'un renouveau avec l'Euro 2016 et les stades de nouvelle génération qui vont avec. En outre, le CA devrait également croître avec l'arrivée de nouveaux investisseurs.

POUR ÉCLAIRCIR L'AVENIR

Evolution du CA des premières divisions des 5 plus grands pays

En base 100

Source Deloitte

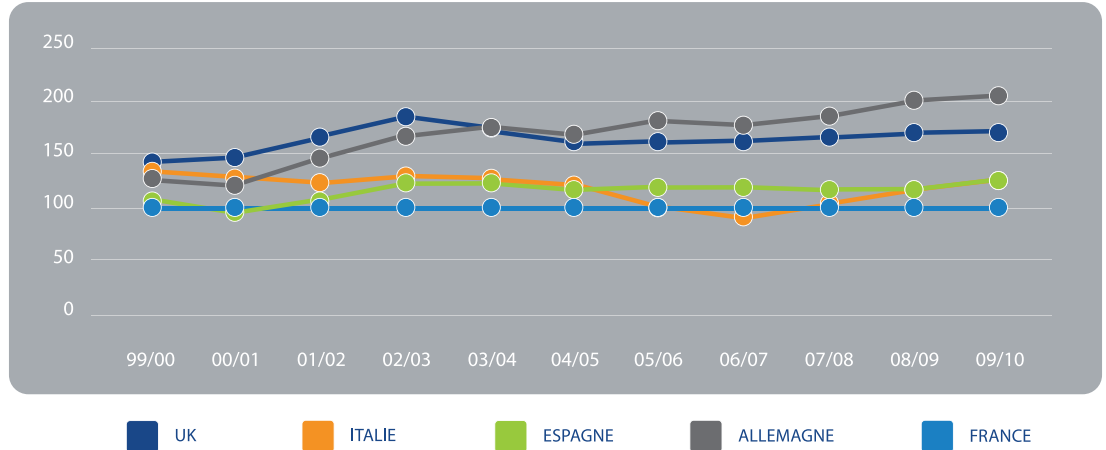


Le graphe n°2 montre qu'en comparant l'évolution du CA en base 100 depuis 2000/2001, la France est globalement au même niveau de croissance que l'Angleterre et l'Italie. Il ne faut donc pas chercher sur cette période le retard de CA que la France accuse sur ces championnats et illustré sur le graphe de la page précédente. Ceci dit, la France se doit se rattraper son retard "originel" en attirant des investisseurs puissants pour nourrir une croissance défailante ces cinq dernières années comme le montre le graphe.

Affluence au stade pour les premières divisions des 5 plus grands pays

En base 100

Source Deloitte



Le graphe n°3 représente les affluences moyennes au stade. La France étant en base 100 pour la saison 1999/2000.



LFP.fr