

RAPPORT DE LA DNCG

SAISON 2018/2019

RAPPORT FINANCIER DU FOOTBALL
PROFESSIONNEL FRANÇAIS





RE BR VA MA SO

LE MOT DU PRÉSIDENT 02 CHIFFRES CLÉS 2018/2019 14

01 LIGUE 1 18

1.1.	Les chiffres clés	20
1.1.1.	Synthèse	20
1.1.2.	Les produits	22
1.1.3.	Les charges d'exploitation	34
1.1.4.	Les opérations sur joueurs	40
1.1.5.	Les résultats	42
1.1.6.	Les financements des clubs	44
1.1.7.	L'analyse des réalisations des clubs	46
1.2.	Le lien entre résultats sportifs et caractéristiques financières	47
1.2.1.	Les résultats sportifs	47
1.2.2.	Les risques/opportunités sportifs et masse salariale	50
1.2.3.	Un impact fort des résultats sportifs sur les revenus	53
1.2.4.	La corrélation entre masse salariale brute et réussite sportive	54
1.2.5.	L'analyse par groupes de clubs pour la saison 2018/2019	56

02 LIGUE 2 58

2.1.	Les chiffres clés	60
2.1.1.	Synthèse	60
2.1.2.	Les produits	62
2.1.3.	Les charges d'exploitation	71
2.1.4.	Les opérations sur joueurs	78
2.1.5.	Les résultats	80
2.1.6.	Les financements des clubs	84
2.1.7.	L'analyse des réalisations des clubs	86
2.2.	Le lien entre résultats sportifs et caractéristiques financières	87
2.2.1.	Les résultats sportifs	87
2.2.2.	Les risques/opportunités sportifs et masse salariale	90
2.2.3.	Un impact fort des résultats sportifs sur les revenus	93
2.2.4.	La corrélation entre masse salariale et réussite sportive	94
2.2.5.	L'analyse par groupes de clubs pour la saison 2018/2019	96

03 BENCHMARK EUROPÉEN 98

3.1.	Benchmark européen des produits hors opérations de mutation	100
3.2.	Corrélation entre résultats sportifs et chiffre d'affaires	101
3.3.	Comparaison des montants des transferts sur chiffre d'affaires	104

LE MOT DU PRÉSIDENT



JEAN-MARC MICKELER
Président de la DNCG

SAISON 2018/2019

La saison 2018/2019 aura vu le football professionnel français consolider ses revenus, avec un total de 2,854 milliards d'euros contre 2,836 milliards d'euros au cours de la saison précédente.

Cette croissance des revenus a été accompagnée d'une augmentation importante des charges d'exploitation qui s'établissent à 2,949 milliards d'euros, soit en croissance de 10% du fait des investissements «joueurs» importants consentis par les clubs à l'aube du nouveau cycle de droits audiovisuels domestiques.

En conséquence, le résultat opérationnel se dégrade fortement sur la saison, affichant une perte de 96 M€ contre un profit de 161 M€ au cours de la saison précédente.

Après prise en compte du coût de la dette et des impôts, les clubs de Ligue 1 et Ligue 2 affichent une perte nette de 160 M€ au terme de la saison 2018/2019.

Ces résultats de la saison 2018/2019 intègrent :

- Une activité commerciale en croissance, avec des produits d'exploitation en hausse de 11% s'établissant à 2,114 milliards d'euros ;
- Un montant toujours élevé de plus-values liées aux transferts de joueurs (740 M€, après une année record à 929 M€ lors de la saison précédente) ;
- Une réduction importante des charges financières qui s'établissent à 53 M€ contre 122 M€ au terme de la saison précédente.

Les Fonds Propres des clubs ont augmenté sur la saison et restent toujours concentrés sur un nombre limité de clubs, justifiant l'attention qui doit être portée à leur renforcement dans le futur.

De manière plus générale, les résultats financiers de la saison 2018/2019 confirment :

- La sensibilité des résultats et du modèle économique du football professionnel à la capacité des clubs de générer de manière récurrente des plus-values sur cessions de joueurs ;
- Les écarts très importants entre les clubs, tant en matière de performance commerciale qu'en terme de structure financière ;
- Les difficultés du modèle économique de la Ligue 2.

Dans ce contexte, l'adoption de ratios réglementaires par l'Assemblée Générale de la Fédération Française de Football et par l'Assemblée Générale de la Ligue de Football Professionnel en décembre 2019 constitue, du point de vue de la DNCG, une bonne décision face aux risques auxquels l'activité est exposée : incertitude quant à l'impact du Brexit sur le marché des transferts dans les années à venir, évolution du montant des droits audiovisuels à terme, capacité à augmenter de façon significative les autres revenus...

En acceptant de renforcer les mécanismes d'autorégulation du football professionnel, les dirigeants des clubs ont pris leurs responsabilités. La DNCG, pour sa part, poursuivra sa mission d'accompagnement et de contrôle dans le même esprit constructif, au service de l'intérêt du football français.

La dynamique commerciale du football professionnel français s'accélère avec une hausse des produits hors-mutations de 11% en 2018/2019

Les produits hors-mutations des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 lors de la saison 2018/2019 passent, pour la première fois, au-dessus de la barre des 2 milliards d'euros, s'établissant à 2 114 M€ au 30 juin 2019 contre 1 907 M€ au 30 juin 2018.

Cette croissance de 11% (+207 M€) provient des clubs de Ligue 1 (la Ligue 2 affichant une légère baisse de ses produits hors-mutations) et résulte principalement :

- De l'augmentation pour 105 M€ des droits audiovisuels des clubs de Ligue 1, principalement liée d'une part, à la hausse des droits audiovisuels des compétitions UEFA pour le cycle 2018/2021 (+80 M€ cette saison) et d'autre part, au contrat de droits internationaux (+22 M€ par rapport à la saison précédente).
- De l'augmentation pour 102 M€ des produits commerciaux hors droits audiovisuels, permettant de rendre les clubs moins dépendants des droits audiovisuels par la diversification de leurs sources de revenus. Cette augmentation comprend :
 - Une hausse de +71 M€ des recettes de sponsoring et merchandising, qui provient majoritairement de la performance du PSG et de celles de l'OL, de l'OM, du Stade Rennais et du RC Strasbourg ;
 - Une hausse de +12 M€ des recettes de billetterie du fait d'un effet prix (+4% du prix moyen du billet par spectateur en championnat de Ligue 1 et +7% en Ligue 2) et de l'augmentation des recettes issues des compétitions européennes (+35%) ;
 - Une hausse de +19 M€ des autres produits, générée principalement par l'OL, le Stade de Reims et le Stade Rennais à l'occasion de la Coupe du Monde féminine.



Les charges augmentent de 10%, dont la moitié de cette augmentation due à la hausse de la masse salariale, entraînant une dégradation du résultat d'exploitation qui ressort déficitaire à - 835 M€ en 2018/2019

Les charges qui s'établissent à 2 949 M€ ont augmenté de +10 % en 2018/2019 (contre 2 675 M€ la saison précédente). Cette augmentation est principalement liée à la poursuite des investissements «joueurs» et à l'augmentation de la masse salariale démarrées la saison précédente aux fins de renforcement des effectifs et provient, en proportion, davantage des clubs ne disputant pas les compétitions européennes (hausse de +12% réalisée par ces derniers, contre +9% par les clubs disputant les compétitions européennes entre 2017/2018 et 2018/2019).

Ces charges liées aux investissements «joueurs» comprennent :

- Une augmentation de la masse salariale chargée de +10 % (soit +141 M€), s'établissant à 1 588 M€ ;
- Une augmentation des dotations aux amortissements des indemnités de mutations de +8 % (soit +32 M€), s'établissant à 410 M€ ;
- Une augmentation des honoraires versés aux agents sportifs, qui s'élèvent à 112 M€¹ (contre 91 M€ la saison précédente), connaissant une nouvelle hausse de +23% (soit +21 M€).

En conséquence, même si l'augmentation des charges est moins importante qu'au cours de la saison 2017/2018 (dont l'augmentation était de +22%, et de +16% sans l'effet lié aux joueurs Neymar et Mbappé acquis par le PSG lors du mercato d'été 2017), le résultat d'exploitation se dégrade, avec une perte d'exploitation de -835 M€ sur la saison 2018/2019 (contre -768 M€ au terme de la saison 2017/2018).

- Le résultat d'exploitation de la Ligue 1 s'établit à -703 M€ en 2018/2019 (contre -666 M€ en 2017/2018).
- Le résultat d'exploitation de la Ligue 2 s'établit à -132 M€ en 2018/2019 (contre -102 M€ en 2017/2018). La Ligue 2 enregistre une plus forte dégradation, proportionnellement, que la Ligue 1, s'expliquant, à la fois, par la hausse des charges (la moitié de la dégradation du déficit provenant de la masse salariale chargée qui augmente de +15 M€), et par la baisse des revenus commerciaux.

¹ Du fait de l'assiette des commissions portant à la fois sur les indemnités de transferts et la masse salariale.

Le résultat des opérations de mutations, partie intégrante du modèle des clubs, s'établit à 740 M€ en 2018/2019

Le marché des transferts, après avoir connu une saison record en 2017/2018 avec un résultat des opérations de mutations de 929 M€, en particulier lié au transfert de Kylian Mbappé de l'AS Monaco au PSG, reste à un très bon niveau de performance en s'établissant à 740 M€ en 2018/2019.

- La Ligue 1 contribue à hauteur de 635 M€ à la formation de ce résultat, soit l'équivalent de 33% de ses produits hors-mutations.

La moitié des clubs de Ligue 1 ont réalisé un résultat sur mutations de plus de 20 M€ et plus du tiers (7 clubs) ont réalisé un résultat sur mutations supérieur à 34 M€. Ces deux chiffres, jamais atteints par le passé, illustrent la forte part des transferts de joueurs dans l'activité des clubs.

- La Ligue 2 confirme cette tendance et contribue à hauteur de 105 M€ à la formation de ce résultat (contre 88 M€ en 2017/2018), soit l'équivalent de 50% de ses produits hors-mutations, dont 31 M€ de plus-values sur mutations de joueurs réalisées auprès de la Ligue 1.
- Pour 11 clubs de Ligue 1 et 12 clubs de Ligue 2, le résultat des opérations de mutations représente plus de 25% de leurs produits hors-mutations.
- 243 mutations à titre onéreux ont été enregistrées en 2019, pour un montant brut de 1 251 M€ (contre 1 522 M€ en 2018).

L'activité de transferts de joueurs est devenue non seulement une composante déterminante de l'équilibre financier des clubs mais aussi une part intégrante du modèle économique des clubs, notamment grâce à l'efficacité du système de formation français, et la capacité des clubs à attirer des jeunes talents et profiter de la dynamique acheteuse de championnats étrangers tels que l'Angleterre et l'Espagne devenue, cette saison, le premier pays importateur de nos joueurs.

En conséquence,

Au terme de la saison 2018/2019,

- Les clubs affichent un résultat opérationnel déficitaire de -96 M€, auquel viennent s'ajouter des charges financières qui s'établissent à 53 M€ mais qui sont en net repli par rapport à la saison précédente (122 M€), du fait d'un allègement de la dette et du recours à des taux d'emprunt plus raisonnables.
- La perte nette des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 s'élève à -160 M€. Étant précisé que cette perte nette de -160 M€ tient compte d'un abandon de compte-courant d'actionnaire de 28 M€ qui vient améliorer le résultat net pour 2018/2019, alors que la perte nette enregistrée en 2017/2018 de -176 M€ comprenait une reprise de 178 M€ du compte-courant d'un actionnaire qui, à l'inverse, dégradait le résultat net pour cette saison.
 - Toutefois, en Ligue 1, les pertes sont très fortement concentrées : 3 clubs comptant parmi les plus gros budgets (OM, LOSC et Girondins de Bordeaux) concentrant 95% de la perte nette cumulée de la Ligue 1 pour 2018/2019.

Comme la saison précédente, 15 clubs de Ligue 1 ont un résultat net bénéficiaire.
- 11 clubs de Ligue 2 ont un résultat net bénéficiaire dont 2 tout juste à l'équilibre. La perte nette de la Ligue 2 de -33 M€ en 2018/2019 a été multipliée quasiment par deux par rapport à 2017/2018 (-17,5 M€).

Les Fonds Propres augmentent : leur renforcement ainsi que les investissements dans les infrastructures doivent être poursuivis et généralisés à l'ensemble des clubs

Les Fonds Propres (capitaux propres et comptes-courants d'actionnaires) des clubs professionnels sont de 1 597 M€ au 30 juin 2019.

- Les Fonds Propres des clubs de Ligue 1 s'élèvent à 1 457 M€ au 30 juin 2019, dont 889 M€ au titre des capitaux propres (contre 732 M€ de capitaux propres en 2017/2018, soit une hausse de +21%).
- Les Fonds Propres des clubs de Ligue 2 s'élèvent à 140 M€ au 30 juin 2019, dont 67 M€ au titre des capitaux propres (contre 89 M€ de capitaux propres en 2017/2018).

Sans les augmentations de capital et apports de comptes-courants réalisés par les actionnaires, les Fonds Propres des clubs se seraient fortement dégradés par les résultats de la saison.

Le renforcement des Fonds Propres et la baisse de l'endettement constatée cette saison permettent d'améliorer le taux de couverture du passif des clubs par leurs Fonds Propres.

La dette d'exploitation (soit la dette financière, hors la partie pour le financement des infrastructures), concentrée sur quelques clubs (LOSC, Girondins de Bordeaux et AS Saint-Étienne essentiellement) a ainsi baissé d'environ -70 M€ sous l'effet de la baisse de la dette du LOSC de -121 M€ ; elle demeure toutefois de 269 M€.

La dette financière brute s'établit à 558 M€ au 30 juin 2019, soit en légère baisse par rapport à la saison passée, dont 52% (soit 289 M€) correspond à la dette pour le financement des infrastructures.

Deux clubs ont véritablement une politique de renforcement de leurs Fonds Propres et de leurs infrastructures, à savoir le PSG et l'OL, suivis cette saison par l'AS Monaco.

La valeur de l'actif « Corporel » (infrastructures...) du football professionnel français s'établit à 771 M€ en 2018/2019 (contre 756 M€ la saison passée).

Enfin, la trésorerie reste positive au 30 juin 2019.

EN CONCLUSION

La saison 2018/2019 confirme l'importance dans l'activité des clubs des revenus provenant de la commercialisation des droits audiovisuels d'une part, et de la capacité à céder régulièrement des joueurs d'autre part.

En compensation de la baisse du résultat sur mutations observée cette saison par rapport à la saison passée, les clubs ont également poursuivi et amélioré l'augmentation des produits hors-mutations, en particulier sous l'impulsion du PSG bénéficiant à plein de l'effet sportif et d'image de son effectif.

Il demeure toutefois que les revenus commerciaux hors droits audiovisuels ont progressé moins rapidement que la masse salariale.

À compter de la saison prochaine, les clubs bénéficieront de la hausse des droits audiovisuels domestiques du championnat de Ligue 1 pour le cycle 2020/2024 (augmentation du montant brut de ces droits de 400 M€ par an).

Dans ce contexte, il convient de veiller à la manière dont les clubs réinvestiront ces ressources supplémentaires : la DNCG invite les clubs à utiliser ces ressources en priorité pour réduire le déficit d'exploitation.

La DNCG veillera à accompagner ces efforts, notamment à travers le nouveau dispositif de ratios financiers adopté en décembre dernier.

Dispositif de Ratios de Masse salariale et de Fonds Propres

La mise en place de ratios financiers préventifs vise à ce qu'un club ne puisse, dans le futur, dépenser plus que ce qu'il ne gagne, en finançant à crédit un déficit structurel.

L'esprit est double : un ratio de charges vers lequel tendre et veiller à ce que les clubs ne dépassent ce ratio que si leur niveau de Fonds Propres au regard de leur dette le permet.

Ce dispositif prévu d'être mis en œuvre dans le cadre du contrôle financier des clubs professionnels mené par la DNCG préservera ainsi l'attractivité et la compétitivité du football français, en introduisant un dispositif vertueux de maîtrise de ses charges et de son endettement.

Il prévoit l'ajout de deux ratios aux procédures de contrôle actuelles :

- Un indicateur de risque en termes de masse salariale, la rémunération du personnel chargée et les indemnités de mutations de joueurs ne devant pas être supérieures à 70% des recettes éligibles (comprenant les produits d'exploitation et la moyenne des plus-values sur mutations de joueurs réalisées sur trois saisons) ;
- Un niveau de Fonds Propres suffisant, ceux-ci ne devant pas être inférieurs au passif éligible (comprenant la dette financière et les autres dettes non courantes, hors dettes attribuables au financement des infrastructures et dettes sur indemnités de mutations de joueurs).

À compter du Budget 2022/2023, le non-respect simultané de ces deux indicateurs lors de l'analyse du budget prévisionnel du club pourra donner lieu à la prise de mesures par la DNCG parmi les mesures habituelles (encadrement de la masse salariale au budget...).

Les clubs auront ainsi une période transitoire de deux saisons (2020/2021 et 2021/2022) pour se préparer à leur mise en œuvre à partir de la saison 2022/2023.

À compter du Budget 2020/2021, les clubs présenteront à la DNCG une prévision d'exploitation sur 3 ans convergeant vers les niveaux attendus pour 2022/2023. Lors des deux prochaines saisons, la DNCG suivra ce Plan à 3 ans pour analyser avec le club les écarts éventuels par rapport à sa prévision.

Dans tous les cas, la DNCG conserve la possibilité d'appliquer ses mesures (encadrement de la masse salariale...) au regard de l'examen général de la situation du club (1 club de Ligue 1 et 7 clubs de Ligue 2 ayant fait l'objet de telles mesures au titre de la saison 2018/2019).



LA LOI DU 1^{ER} MARS 2017 A CONFIE AUX ORGANES DE CONTRÔLE DE GESTION UNE NOUVELLE MISSION DE CONTRÔLE FINANCIER DE L'ACTIVITÉ DES AGENTS SPORTIFS ET DES FLUX GÉNÉRÉS PAR CETTE ACTIVITÉ.

Rapport sur le contrôle financier de l'activité des Agents sportifs

La loi du 1^{er} mars 2017 a confié aux organes de contrôle de gestion une nouvelle mission de contrôle financier de l'activité des agents sportifs et des flux générés par cette activité.

On constate que les honoraires versés aux agents par les clubs de football ont augmenté très fortement dans le contexte actuel haussier du marché des transferts.

Les 3 558 transferts internationaux² (tous pays confondus) ayant impliqué au moins un intermédiaire de club de football³ ont représenté 590 M€ de commissions versées en 2019⁴, soit une hausse de +19% par rapport à l'année 2018.

En France :

- Les commissions versées aux agents sportifs par les clubs de football professionnel ont représenté 112 M€ sur 2018/2019 (contre 91 M€ en 2017/2018, soit une hausse de +23%).

Le contrôle des agents opéré par la DNCG est effectué par échantillonnage sélectionné selon des « sondages appropriés ». Les critères de sélection sont les suivants :

- Les plus grosses opérations de transfert réalisées au cours d'une saison (soit 3 ouvertures de contrôle en 2018 et 2 en 2019, à ce titre) ;
- Les plus gros volumes d'activité, en nombre d'opérations et/ou montant de commissions (soit 2 ouvertures de contrôle en 2018 et 3 en 2019, à ce titre) ;
- Des agents sportifs sélectionnés de manière aléatoire ou en cas de révélations (soit 1 ouverture de contrôle en 2018 et 2 en 2019, à ce titre).

La 1^{ère} vague de contrôle achevée lors de la saison 2018/2019 a porté sur 6 agents licenciés FFF et a représenté :

- 6,5 M€ de commissions versées par les clubs aux agents concernés sur la période contrôlée ;
- 101 opérations réalisées sur la période.

Le bilan de cette 1^{ère} vague de contrôle est le suivant :

- 3 contrôles clôturés sans observation particulière de la part de la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels ;
- 3 dossiers transmis à la Commission Fédérale des Agents Sportifs, dont :
 - 2 dossiers ayant donné lieu à sanction (amende, suspension de la licence d'agent assortie de sursis).

La 2^e vague de contrôle démarrée au printemps 2019 porte sur 9 agents et représente :

- 12,7 M€ de commissions versées par les clubs aux agents concernés sur la période contrôlée ;
- 152 opérations réalisées sur la période.

² Source : Rapport FIFA intitulé « Intermediaries in international transfers 2019 ».

³ Les données sur les commissions versées aux intermédiaires de joueurs ne sont pas collectées par la FIFA.

⁴ Chiffres arrêtés au 1^{er} décembre 2019.

CHIFFRES

I LIGUE 1 ET LIGUE 2 CUMULÉES CHIFFRES CLÉS 2018/2019

COMPTES CUMULÉS LIGUE 1/LIGUE 2	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En millions d'euros			
Total produits d'exploitation	1 907	2 114	+ 11%
Résultat d'exploitation	-768	-835	-9%
Résultat des opérations mutation	929	740	-20%
Résultat opérationnel courant	161	-96	-160%
Résultat net	-176	-160	+ 9%
Capitaux propres	821	956	+ 16%
Comptes-courants actionnaires	658	642	-2%
Trésorerie nette endettement	-180	-239	-32%



COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ LIGUE 1/LIGUE 2	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Droits audiovisuels	910 949	1 016 161	+12%
Sponsors - Publicité	386 886	456 126	+18%
Recettes matches	209 298	221 985	+6%
Autres produits (dont merchandising)	400 194	419 367	+5%
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 907 327	2 113 640	+11%
Rémunération du personnel	1 114 835	1 225 871	+10%
Charges sociales	331 533	361 948	+9%
Indemnités de mutation	377 916	409 682	+8%
Honoraires d'agents	91 323	112 386	+23%
Autres charges	759 352	839 209	+11%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	2 674 959	2 949 095	+10%
RÉSULTAT DES OPÉ. HORS-MUTATION	-767 632	-835 455	-9%
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION	928 667	739 567	-20%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	161 035	-95 888	-160%
Résultat financier	-122 126	-53 462	+56%
Résultat exceptionnel : Autres	-4 576	-16 829	-268%
Impôt Société	-32 174	-19 268	+40%
Rést. except. : Abandons/reprises comptes-courants	-178 476	25 553	+114%
RÉSULTAT NET	-176 317	-159 894	+9%

BILAN CUMULÉ	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	1 052 998	1 071 883	+2%
Autres immobilisations	804 509	881 998	+10%
Créances sur mutations de joueurs	802 186	771 840	-4%
Autre actif circulant	554 973	562 376	+1%
Disponibilités et V.M.P	400 499	319 328	-20%
TOTAL ACTIF	3 615 165	3 607 425	0%
Capitaux propres	820 721	955 968	+16%
Comptes-courants d'actionnaires	657 979	641 602	-2%
Provisions risques et charges	61 074	65 491	+7%
Dettes financières	580 756	557 922	-4%
Dettes sur mutations de joueurs	492 996	484 835	-2%
Autres dettes	1 001 639	901 606	-10%
TOTAL PASSIF	3 615 165	3 607 425	0%
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	-176 317	-159 894	+9%

01

LIGUE 1



1.1. LES CHIFFRES CLÉS

1.1.1. SYNTHÈSE

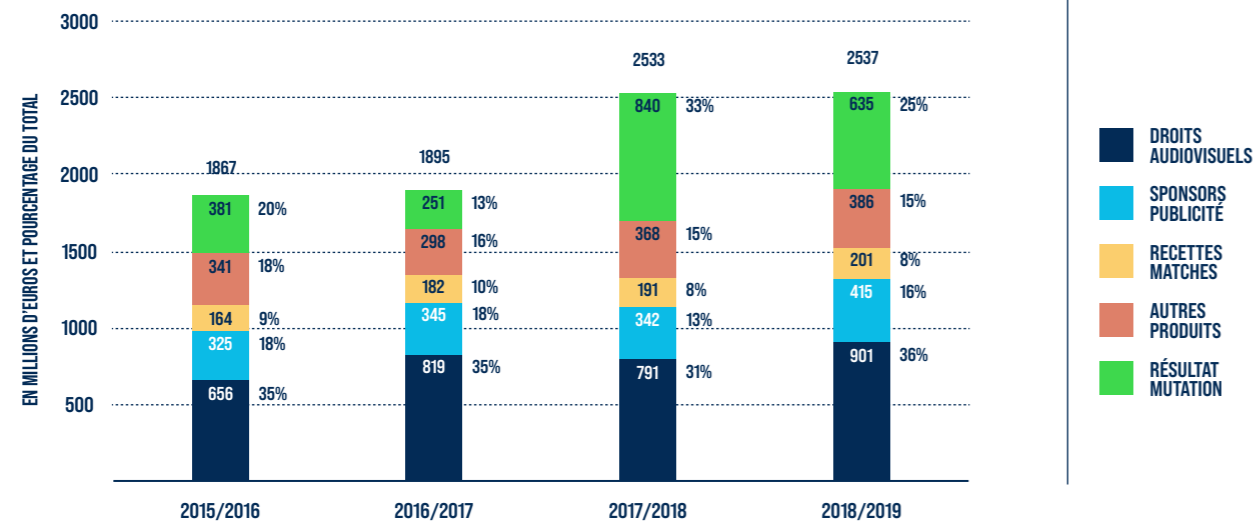
COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Droits audiovisuels	791 271	900 786	+14%
Sponsors - Publicité	342 114	414 882	+21%
Recettes matches	190 621	201 123	+6%
Autres produits (dont merchandising)	368 232	385 639	+5%
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 692 238	1 902 430	+12%
Rémunération du personnel	984 849	1 085 370	+10%
Charges sociales	277 471	303 726	+9%
Indemnités de mutation	367 834	397 035	+8%
Honoraires d'agents	83 229	104 223	+25%
Autres charges	644 457	715 222	+11%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	2 357 840	2 605 576	+11%
RÉSULTAT DES OPÉ. HORS-MUTATION	-665 602	-703 146	-6%
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION	840 356	634 998	-24%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	174 754	-68 111	-139%
Résultat financier	-121 239	-51 464	+58%
Résultat exceptionnel : Autres	-4 608	-15 384	-234%
Impôt Société	-29 166	-17 740	+39%
Rést. except. : Abandons/reprises comptes-courants	-178 477	26 295	+115%
RÉSULTAT NET	-158 736	-126 403	+20%

BILAN CUMULÉ	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	1 034 949	1 048 769	+1%
Autres immobilisations	666 867	745 461	+12%
Créances sur mutations de joueurs	763 083	729 663	-4%
Autre actif circulant	493 839	498 702	+1%
Disponibilités et V.M.P	352 465	282 504	-20%
TOTAL ACTIF	3 311 203	3 305 099	0%
Capitaux propres	732 110	889 211	+21%
Comptes-courants d'actionnaires	600 156	568 066	-5%
Provisions risques et charges	50 036	58 005	+16%
Dettes financières	543 572	522 280	-4%
Dettes sur mutations de joueurs	482 652	469 647	-3%
Autres dettes	902 677	797 889	-12%
TOTAL PASSIF	3 311 203	3 305 099	0%
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	-158 736	-126 403	+20%

1.1.2. LES PRODUITS

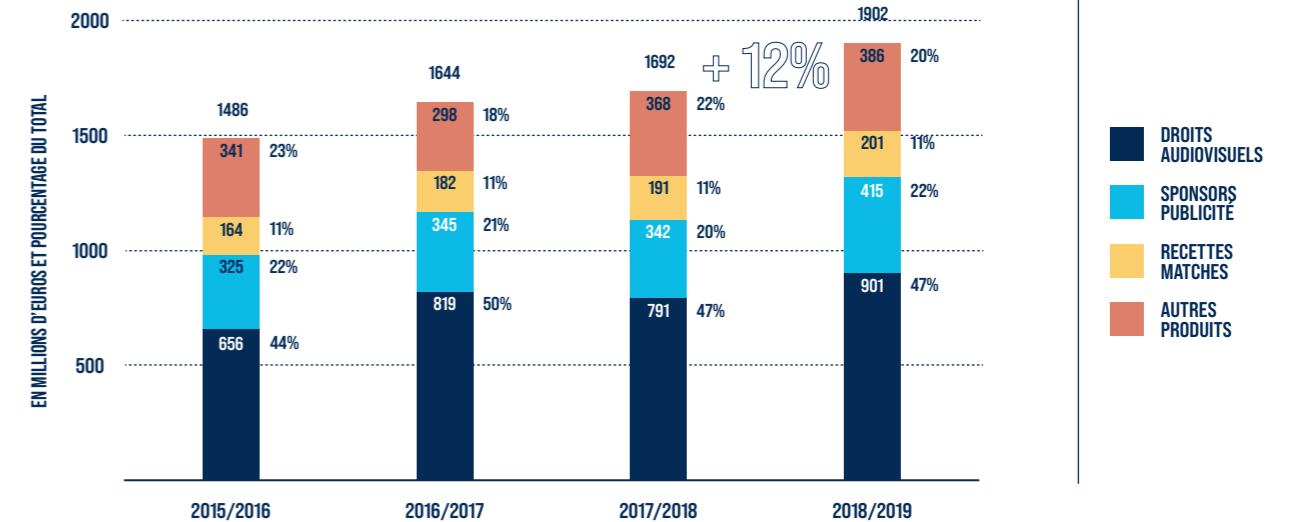
Évolution des produits totaux (dont résultat des mutations)

- Les produits totaux incluant le résultat des opérations de mutation s'élèvent à 2,537 milliards d'euros en Ligue 1 en 2018/2019.
- Au global, les produits sont pratiquement au même niveau que la saison dernière (+4 M€ par rapport à 2017/2018).
- Cette stagnation cache une nouvelle ventilation, puisque les produits hors-mutation augmentent (+2 10 M€) au détriment des résultats des opérations mutation (-205 M€).

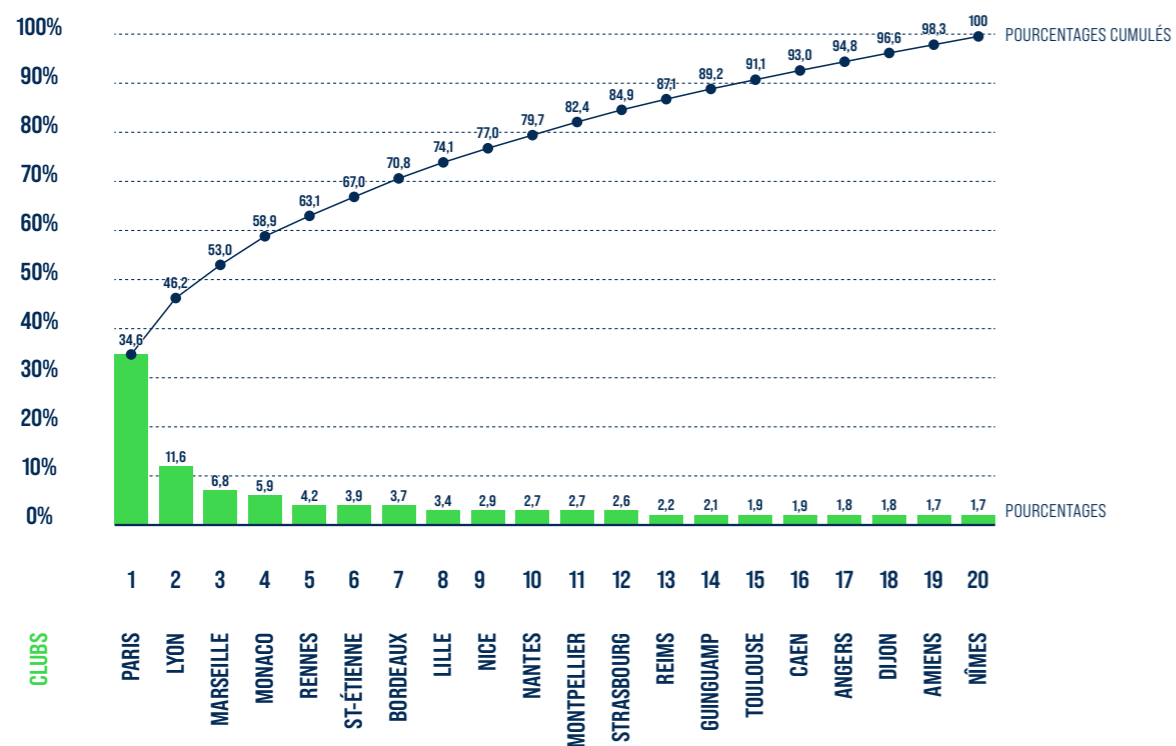


Évolution des produits d'exploitation

- Les produits hors-mutation s'élèvent à 1,902 milliard d'euros en Ligue 1 pour 2018/2019 (+210 M€ par rapport à 2017/2018).
- Les différents types de produits sont en augmentation par rapport à 2017/2018, en particulier les droits audiovisuels (+1 10 M€) et les produits de sponsoring publicité (+73 M€).



Répartition des produits hors-mutation



Sur l'axe des abscisses se trouvent les équipes classées de celle avec les plus hauts produits hors-mutation à celle avec les plus faibles produits hors-mutation.

Sur l'axe des ordonnées se trouve le pourcentage cumulé des produits hors-mutation de Ligue 1.

Comme en 2017/2018, la courbe montre ici une forte concentration des produits sur un petit nombre de clubs :

- Les 3 clubs ayant les produits hors-mutation les plus élevés (Paris, Lyon et Marseille) totalisent la moitié des produits hors-mutation de la Ligue 1. Cette proportion serait de 15% si toutes les équipes de Ligue 1 avaient les mêmes produits hors-mutation ;
- Le PSG génère à lui seul plus d'un tiers des revenus de la Ligue 1, soit autant que le total des revenus pour les 15 clubs avec les revenus les plus faibles.

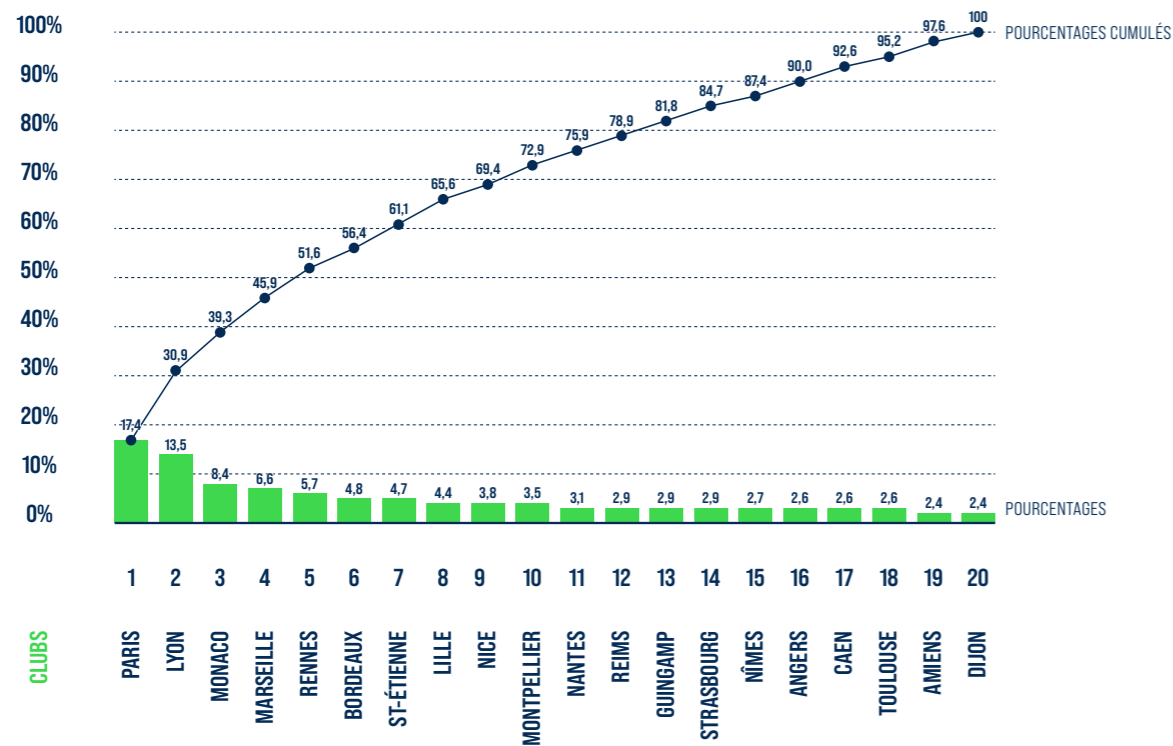


1.1.2.1. LES DROITS AUDIOVISUELS

LES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

La concentration des produits hors-mutation des clubs de Ligue 1 est limitée par la distribution des droits audiovisuels du championnat qui repose sur un système de répartition relativement égalitaire dans la mesure où toutes les équipes de Ligue 1 sont assurées de recevoir une prime de solidarité des droits du championnat d'environ 8,1 M€ et des droits liés à la licence club d'environ 5,4 M€. Toutefois, trois facteurs font varier les revenus audiovisuels des clubs en championnat : d'une part les primes liées aux résultats sportifs qui peuvent atteindre 23 M€ (PSG) et d'autre part la prime de notoriété qui peut atteindre 23 M€ (PSG), 20 M€ (Marseille) ou 17 M€ (Lyon).

Répartition des droits audiovisuels entre les clubs de Ligue 1



La courbe bleue montre une répartition des droits audiovisuels du championnat relativement inégalitaire :

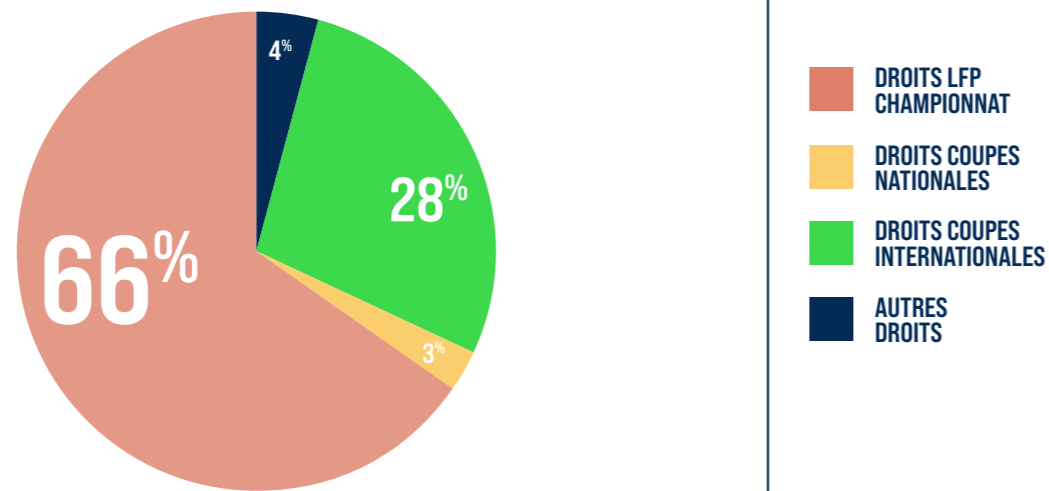
- Les 3 premiers clubs représentent 39,3% des droits audiovisuels du championnat de Ligue 1 ;
- Les 5 premiers clubs représentent un peu plus de la moitié des droits.

LES DROITS AUDIOVISUELS POUR LES CLUBS AYANT PARTICIPÉ AUX COUPES D'EUROPE

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	DROITS AUDIO-VISUELS EUROPÉENS	DROITS AUDIO-VISUELS LIGUE 1	AUTRES DROITS AUDIO-VISUELS	TOTAL DROITS AUDIO-VISUELS	PART COUPE D'EUROPE
LYON	1/8 Champions League	71,2 M€	48,2 M€	2,5 M€	122 M€	58%
PARIS	1/8 Champions League	91,6 M€	59,9 M€	5,1 M€	156,6 M€	59%
MONACO	Phases de poule Champions League	41 M€	32,4 M€	2,3 M€	75,7 M€	54%
RENNES	1/8 Europa League	19,6 M€	28 M€	3,5 M€	51,2 M€	38%
BORDEAUX	Phases de poule Europa League	13,1 M€	28,6 M€	2 M€	43,7 M€	30%
MARSEILLE	Phases de poule Europa League	12,1 M€	46,6 M€	1,1 M€	59,8 M€	20%
TOTAL		248,6 M€	243,7 M€	16,5 M€	509 M€	49%

- Au global, la moitié des droits audiovisuels perçus par les clubs qualifiés en Coupes d'Europe viennent des compétitions européennes.
- Les droits audiovisuels européens sont en très forte augmentation par rapport à la saison précédente (+ 81 M€, en raison du démarrage d'un nouveau cycle de droits audiovisuels UEFA), ce qui explique en grande partie l'augmentation de 110 M€ des droits audiovisuels observée au global.
- La part européenne des droits audiovisuels est plus importante pour les clubs en Champions League que pour les clubs en Europa League : plus de 50% pour le PSG, Monaco et Lyon contre 20% pour Marseille.

Répartition des droits audiovisuels par compétition

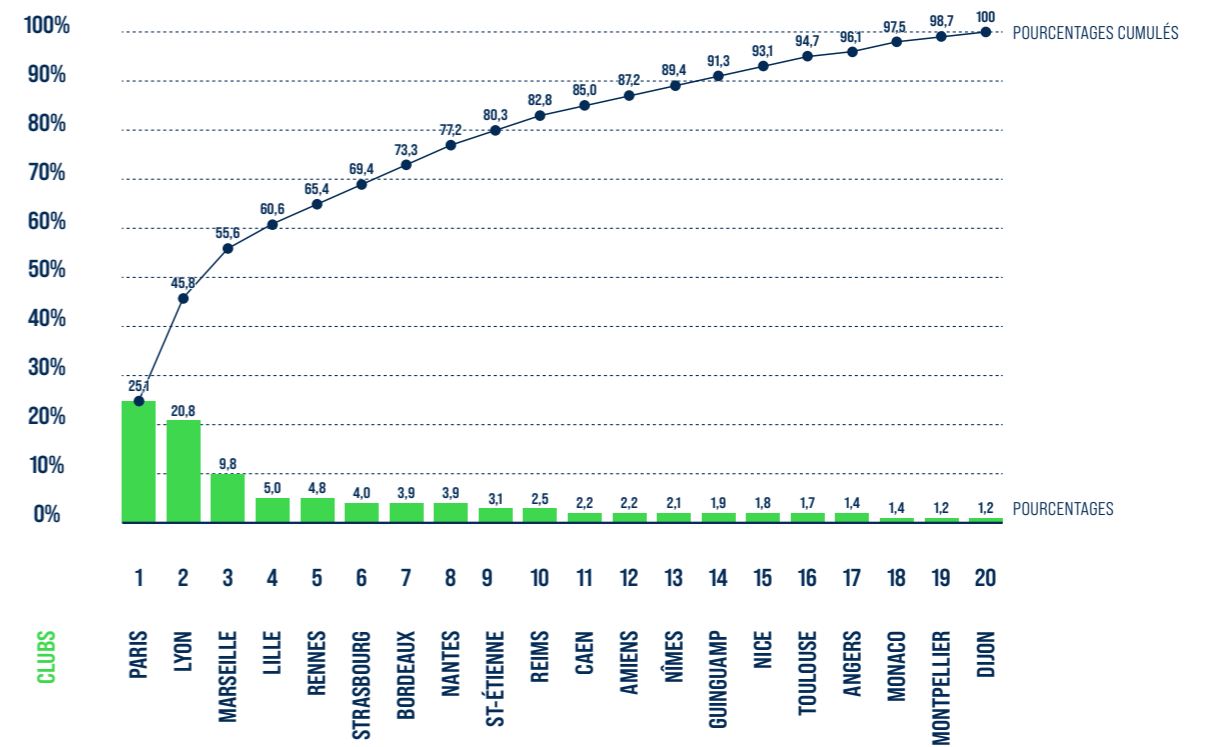


- Au global, les droits audiovisuels liés à des coupes internationales représentent 28% des droits audiovisuels totaux en 2018/2019, contre 21% en 2017/2018. Cela confirme donc bien le fait que l'augmentation des droits audiovisuels en Ligue 1 est en grande partie liée à l'augmentation des droits audiovisuels européens.

1.1.2.2. LES RECETTES BILLETTERIE

LES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

Répartition des recettes matches du championnat de ligue 1



- Comme lors des saisons précédentes, les recettes matches en Ligue 1 sont beaucoup plus concentrées que les droits audiovisuels du championnat. Lyon et Paris représentent à eux seuls 45,8% des recettes matches de la Ligue 1 grâce à leur taux de remplissage très élevé et au prix de leurs billets.

RECETTES MATCHES : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2017/2018	2018/2019	VARIATION
Catégorie de spectateurs (nombre)	Moyenne par match		
Abonnés	12 783	13 239	4%
Payant au match	7 728	7 253	-6%
Non Payant	2 509	2 532	1%
TOTAL SPECTATEURS	23 019	23 024	0%
RECETTES TOTALES	190,6 M€	201,1 M€	5%
Prix moyen à l'abonnement	23,57 €	24,04 €	2%
Prix moyen spectateurs payants au match uniquement	25,77 €	27,65 €	7%
Prix moyen spectateurs payants	23,57 €	25,32 €	7%
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	21,74 €	22,53 €	4%

Les recettes totales de la billetterie sont en augmentation de 5%. Cette hausse est due à une hausse du prix des billets :

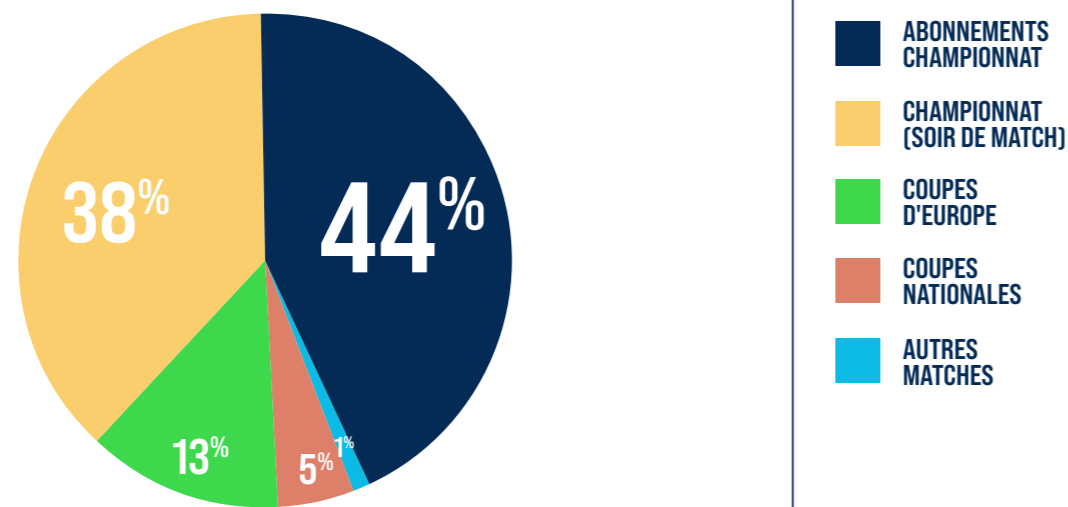
- Le nombre moyen de spectateurs est resté stable par rapport à 2017/2018 ;
- Au global, le prix moyen des billets a augmenté de 0,79€ par rapport à 2017/2018.

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

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	RECETTES MATCHES EN COUPE D'EUROPE	TOTAL DES RECETTES MATCHES BRUTES	PART DES COUPES D'EUROPE DANS LA BILLETTERIE
LYON	1/8 Champions League	10,2 M€	41,8 M€	24,4 %
PARIS	1/8 Champions League	10,5 M€	50,5 M€	20,8 %
MONACO	Phases de groupe Champions League	0,6 M€	2,7 M€	20,5 %
RENNES	1/8 Europa League	3,3 M€	9,6 M€	34,2 %
BORDEAUX	Phases de groupe Europa League	0,6 M€	7,9 M€	7,4 %
MARSEILLE	Phases de pgroupe Europa League	0,6 M€	19,7 M€	3 %
TOTAL		25,8 M€	132,2 M€	19,5 %

- Au global, les clubs engagés en Coupes d'Europe ont généré un cinquième de leurs revenus billetterie lors des matches européens.
- La part des matches européens dans les revenus billetterie est plus élevée pour les clubs disputant la Champions League que pour les clubs disputant l'Europa League.

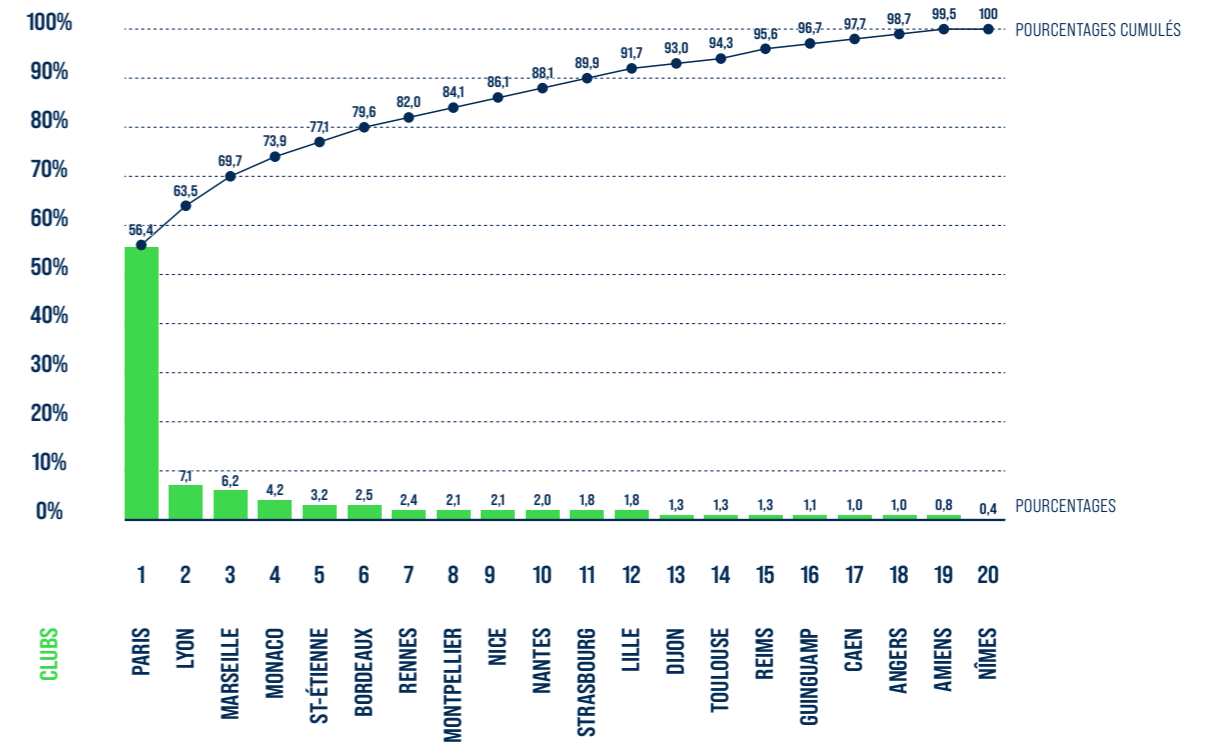
Répartition des recettes matches par compétition



- Les recettes matches en championnat représentent la majeure partie des recettes matches des clubs (82%).
- Comme lors de la saison 2017/2018, les recettes matches générées par les abonnés sont supérieures aux recettes matches générées par les spectateurs payants au match.
- Les recettes matches en Coupes d'Europe représentent 13% des recettes matches perçues par l'ensemble des clubs de Ligue 1. Ce chiffre global masque le poids important des recettes matches de Coupes d'Europe dans les recettes matches des clubs qualifiés en Coupes d'Europe (cf. tableau précédent).

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

Répartition des recettes sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits

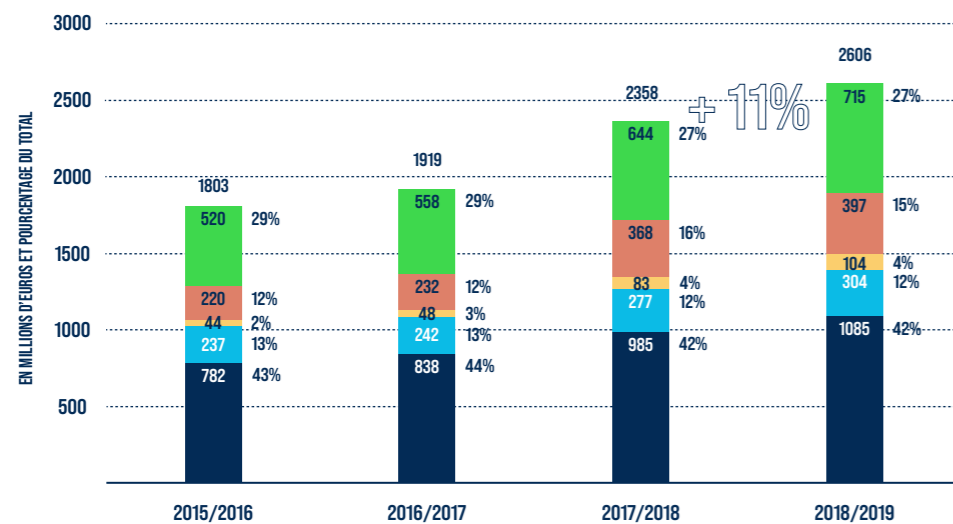


- La courbe bleue montre une concentration très forte de ces revenus. Cette concentration s'explique par le PSG qui représente à lui seul 56,4 % du total des produits issus du merchandising, des subventions et des autres produits.
- Les subventions des collectivités ne représentent plus que 14 M€ pour les clubs de Ligue 1, soit 0,7 % de leurs produits hors-mutation.

1.1.3. LES CHARGES D'EXPLOITATION

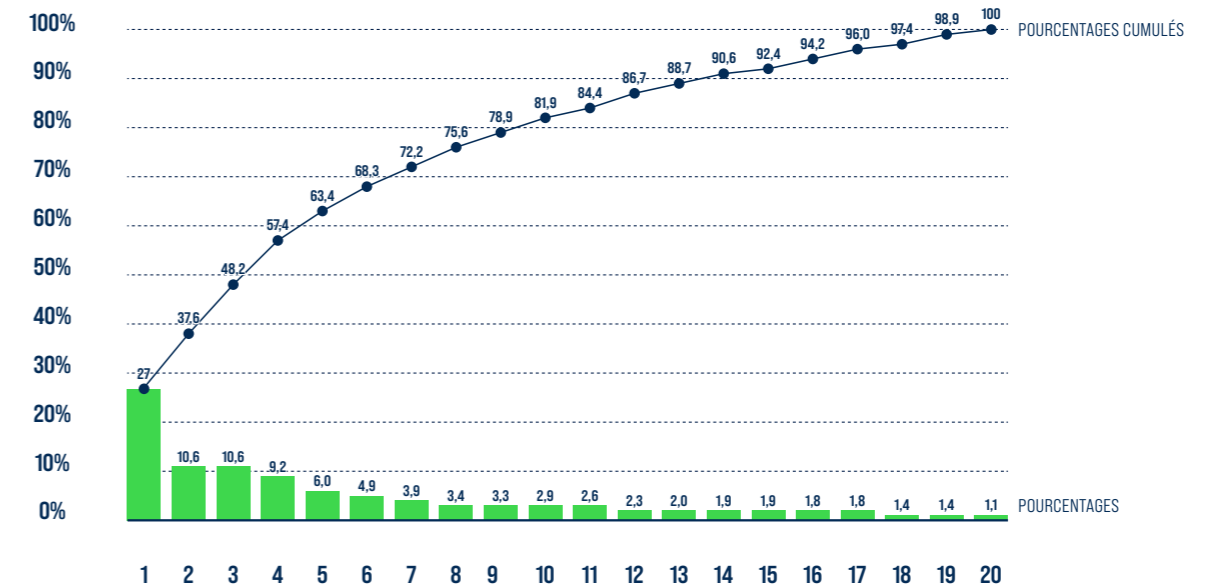
Évolution des charges d'exploitation

- Les charges d'exploitation s'élèvent à 2,606 milliards d'euros en Ligue 1, soit 704 M€ de plus que les produits hors-mutation.
- Après une augmentation de 23% entre 2016/2017 et 2017/2018, les charges d'exploitation augmentent à nouveau en 2018/2019 (+11%). Cette hausse s'explique par l'augmentation de l'ensemble des postes de dépense :
 - Rémunération du personnel : +10 % ;
 - Charges sociales : +9 % ;
 - Honoraires des agents : +25 % ;
 - Dotations aux mutations : +8 % ;
 - et Autres charges : +11 %.



- RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL
- CHARGES SOCIALES
- HONORAIRES AGENTS
- DOTATIONS MUTATIONS
- AUTRES CHARGES

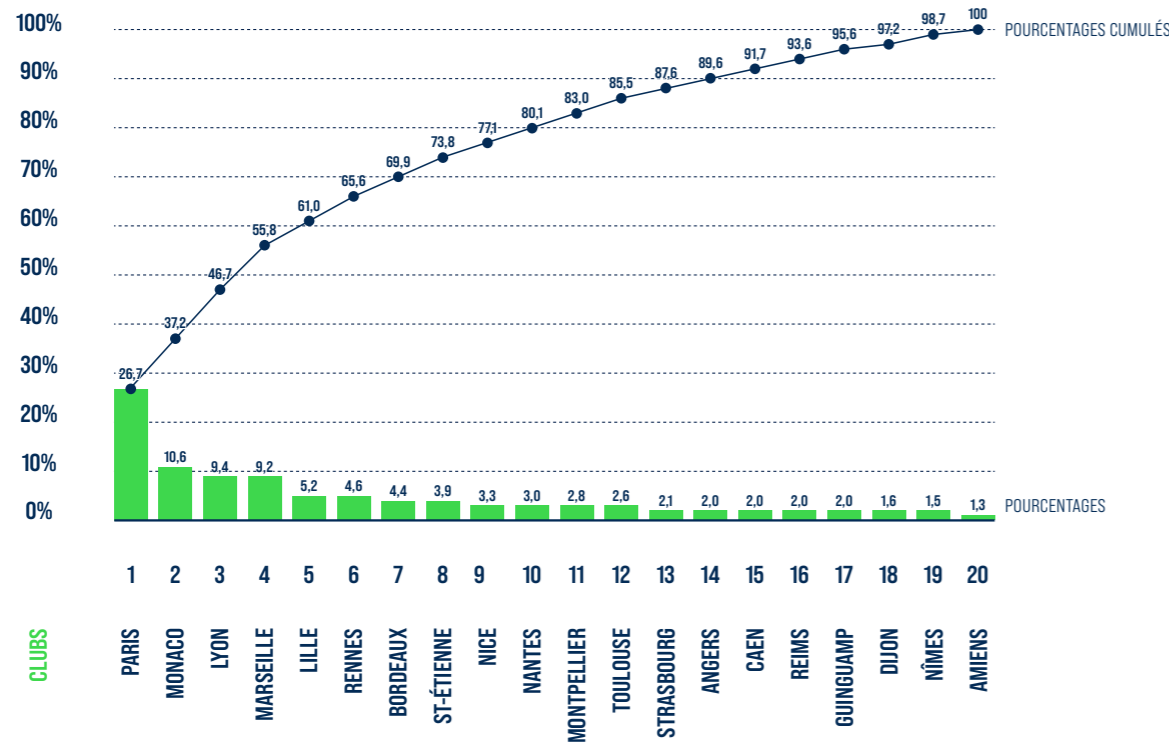
Répartition des charges d'exploitation



- Tout comme les produits, les charges sont fortement concentrées en Ligue 1 : 6 clubs représentent à eux seuls plus des deux tiers du total des charges d'exploitation de la Ligue 1.
- La part du PSG dans le total des charges d'exploitation est plus faible que la part du PSG dans le total des produits hors-mutation [27% contre 34,6% environ].
- Monaco est le 2^e club de Ligue 1 en matière de charges d'exploitation (10,6%), mais le 4^e en matière de produits (5,9%).

1.1.3.1. LA MASSE SALARIALE TOTALE

Répartition de la masse salariale totale



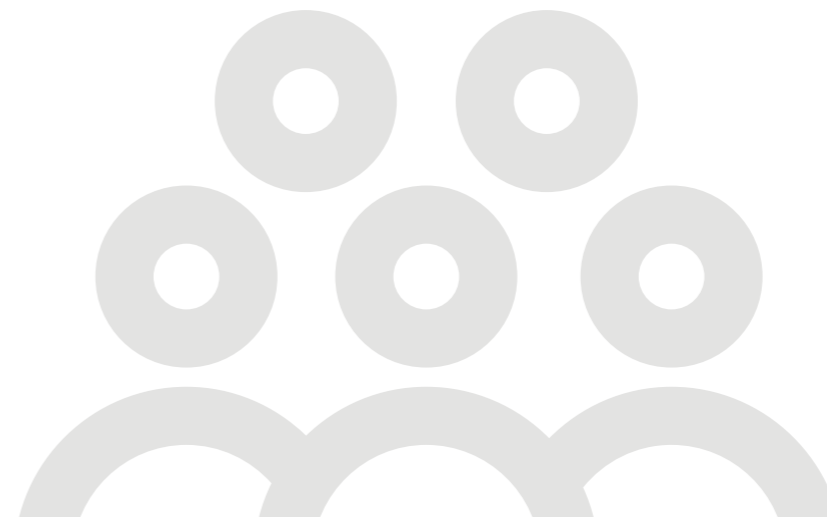
- La masse salariale chargée est le principal poste de dépense des clubs de Ligue 1 (54% du total des charges d'exploitation).
- Les rémunérations chargées sont très variables d'un club à l'autre. Le PSG représente ainsi plus d'un quart de la rémunération chargée de Ligue 1, soit autant que les 13 clubs avec les plus faibles masses salariales.
- Lyon est maintenant le troisième club de Ligue 1 en matière de rémunération et passe devant Marseille cette saison.

1.1.3.2. L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE

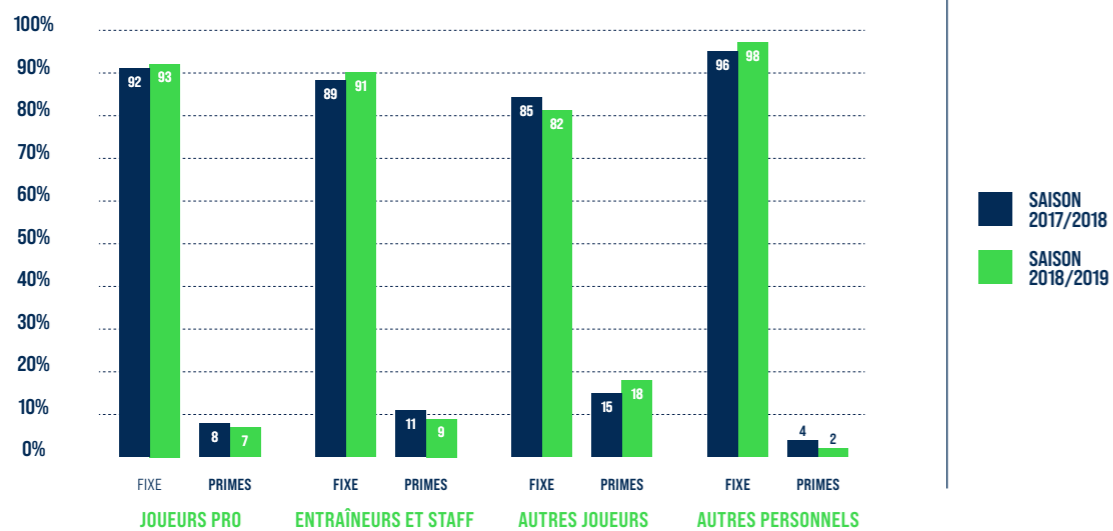
DÉTAIL DES RÉMUNÉRATIONS PAR CATÉGORIE DE PERSONNELS

En milliers d'euros	2017/2018	2018/2019	VARIATION
Joueurs professionnels	715 016	778 963	+ 9%
Salaire de base	660 402	723 643	+ 10%
Primes variables	54 614	55 320	+ 1%
Entraîneurs et staff professionnels	94 526	124 419	+ 32%
Salaire de base	84 171	113 006	+ 34%
Primes variables	10 355	11 413	+ 10%
Autres joueurs	27 363	31 019	+ 13%
Salaire de base	23 232	25 509	+ 10%
Primes	4 131	5 510	+ 33%
Autres personnels	138 750	145 409	+ 5%
Salaire de base	133 537	142 065	+ 5%
Primes	5 213	3 344	+ 4%

- Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations et ce pour toutes les catégories de salariés.
- La catégorie des entraîneurs et staff professionnels est celle qui a vu sa masse salariale augmenter le plus (+32%), notamment en raison des primes de licenciement versées sur la saison.

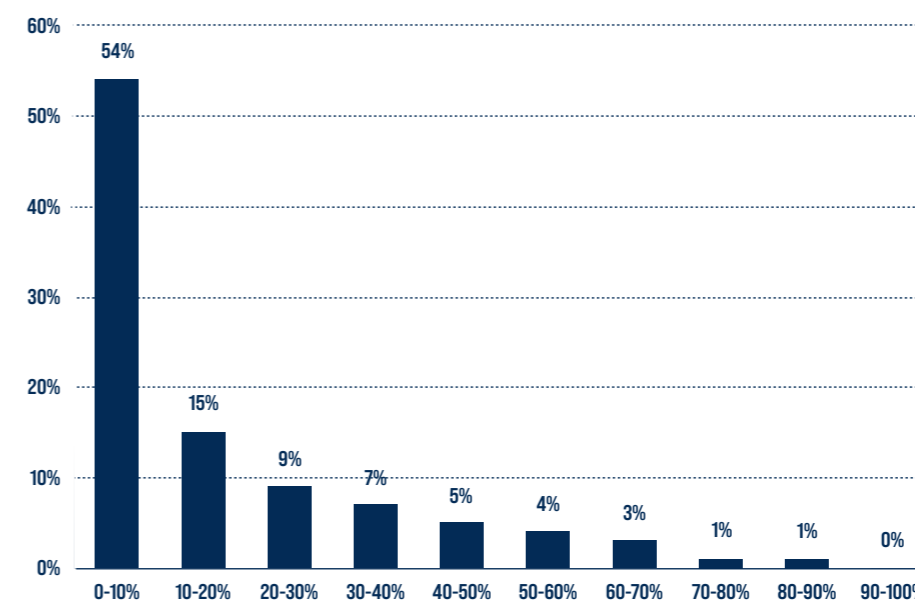


Rémunérations fixes et variables



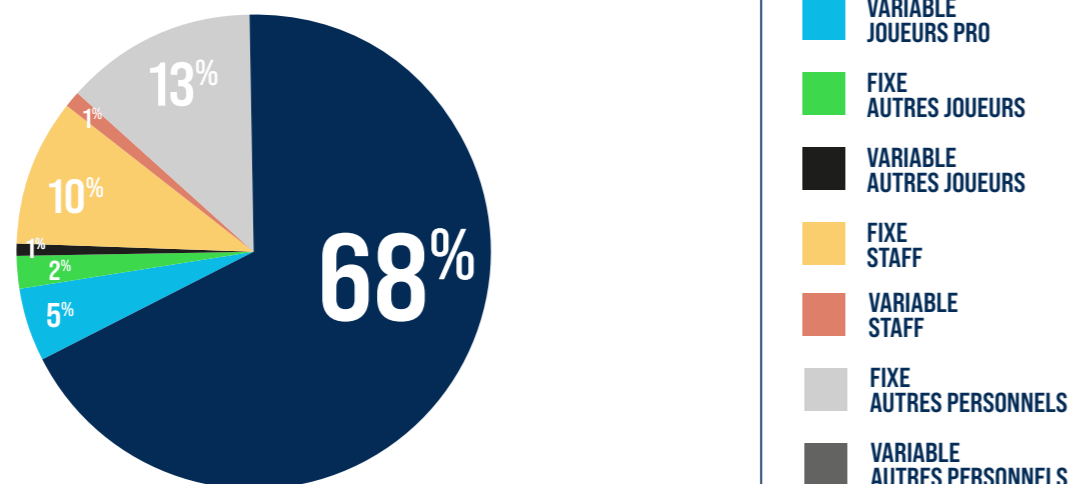
- La part variable des salaires est stable pour les joueurs professionnels, staff et l'ensemble des autres joueurs et autres personnels.

Pourcentage cumulé des salaires de joueurs par décile



- Comme en 2017/2018, de très importantes disparités entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 sont observées. Les 10% des joueurs les mieux payés ont une rémunération supérieure à celle des 90% des joueurs les moins bien payés. En effet, les 10% des joueurs les mieux payés représentent 54% du total des salaires de joueurs de la Ligue 1.

Répartition de la masse salariale totale

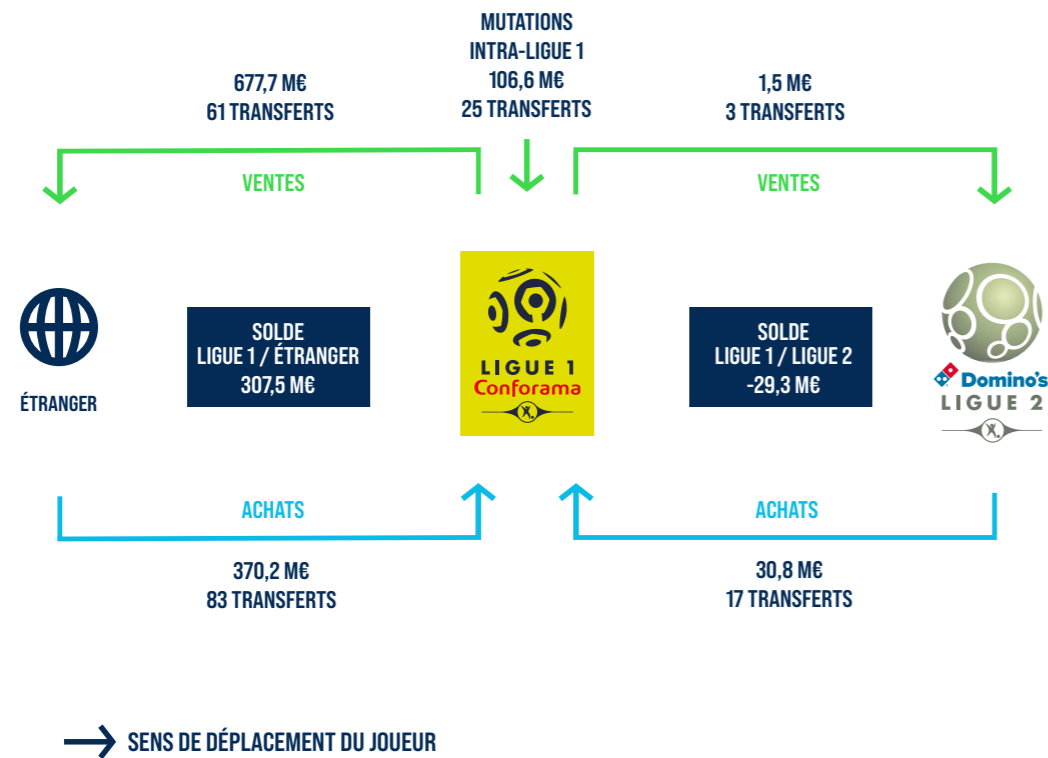


- Les joueurs professionnels représentent 73% de la rémunération chargée des clubs de Ligue 1, soit 779 M€ contre 715 M€ en 2017/2018.

Analyse du portefeuille joueurs	30/06 2019	30/06 2020	30/06 2021	30/06 2022	30/06 2023
Pourcentage du nombre de contrats arrivant à échéance	22%	24%	33%	15%	6%
Pourcentage de la somme des salaires arrivant à échéance	17%	20%	29%	25%	9%

1.1.4. LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2018/2019



Évolution de la balance des transferts en M€	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ventes France	49,2	314,2	108,1
Ventes étranger	260,4	581,4	677,7
Achats France	-61,7	-354,2	-137,4
Achats étranger	-260	-560,5	-370,2
SOLDE DE LA BALANCE	-12,1	-19,1	278,2

- Alors qu'en 2016/2017 et 2017/2018 le solde de la balance des transferts était déficitaire, il devient positif en 2018/2019 et en forte augmentation (+297,3 M€).

Transferts croisés par ligue en M€

Ligue de départ	Ligue d'arrivée			Total
	Étranger	Ligue 1	Ligue 2	
Étranger				
Nombre de mutations		83	20	103
Montant		370,2	8,9	379,1
Ligue 1				
Nombre de mutations	61	25	3	89
Montant	677,7	106,6	1,5	785,8
Ligue 2				
Nombre de mutations	23	17	11	51
Montant	48,7	30,8	6,1	85,6
NOMBRE TOTAL	84	125	34	243
MONTANT TOTAL DES MUTATIONS	726,4	507,6	16,5	1 250,5

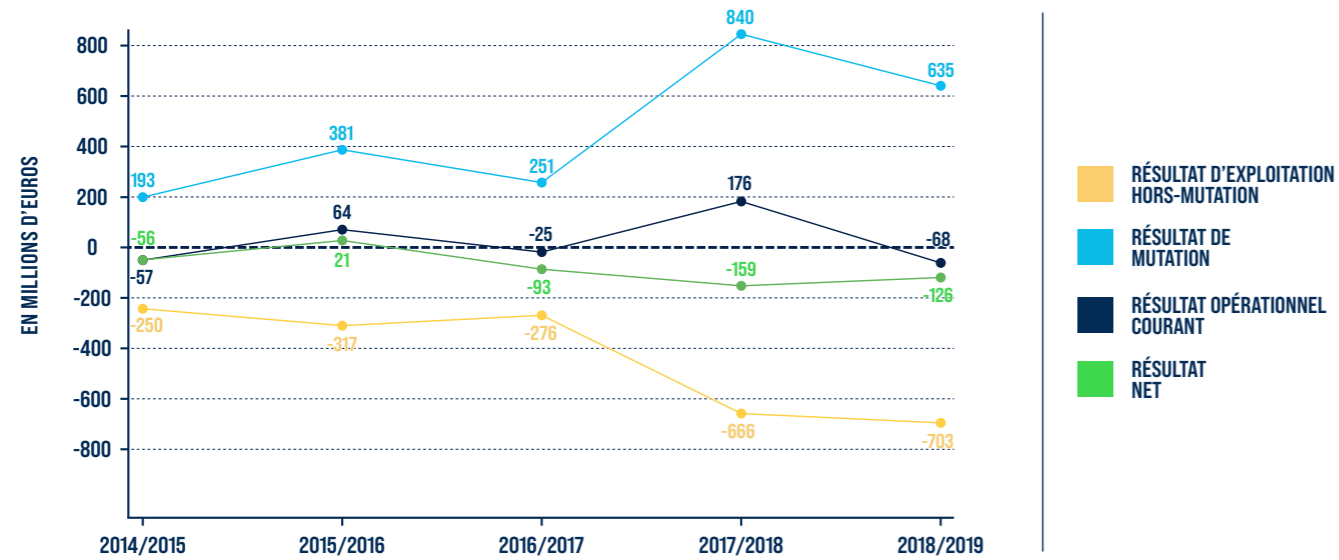
Opérations de mutation en M€

Prix de cession	785,8
Valeur nette comptable de joueurs cédés	140,8
Plus-values sur cessions	645
Reprise de provisions sur indemnités de mutations	9,0
Dotations provisions dépréciation indemnités de mutations	19
Résultat des opérations de mutations	635



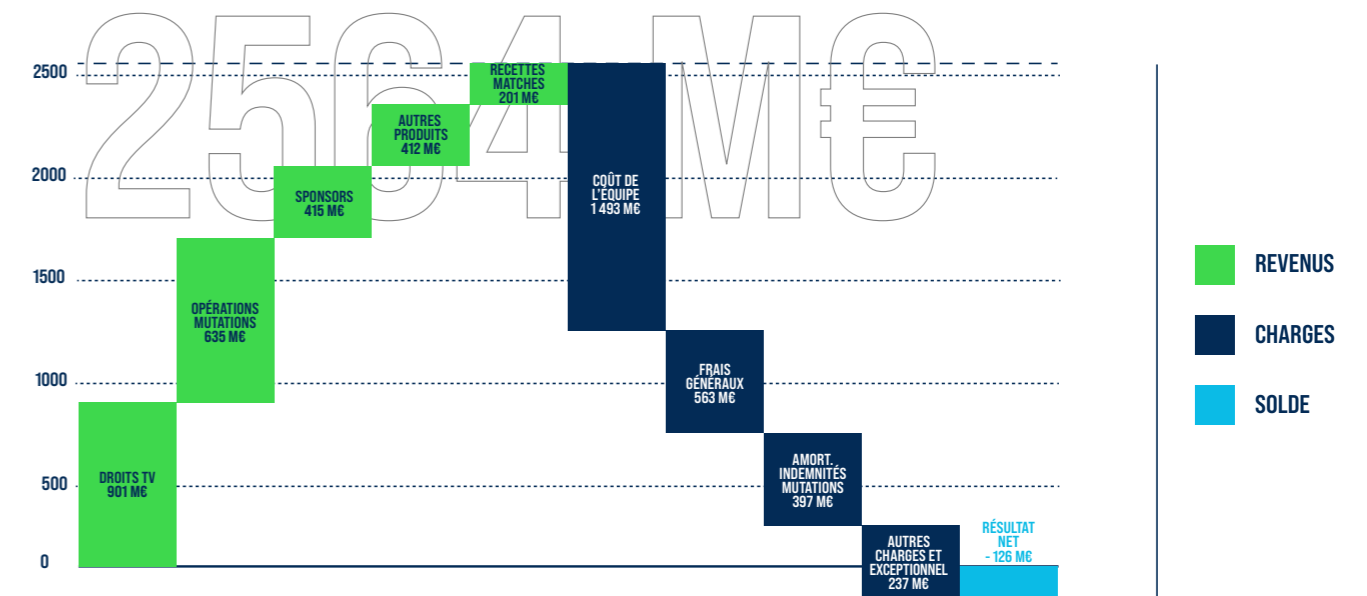
1.1.5. LES RÉSULTATS

Décomposition du résultat net

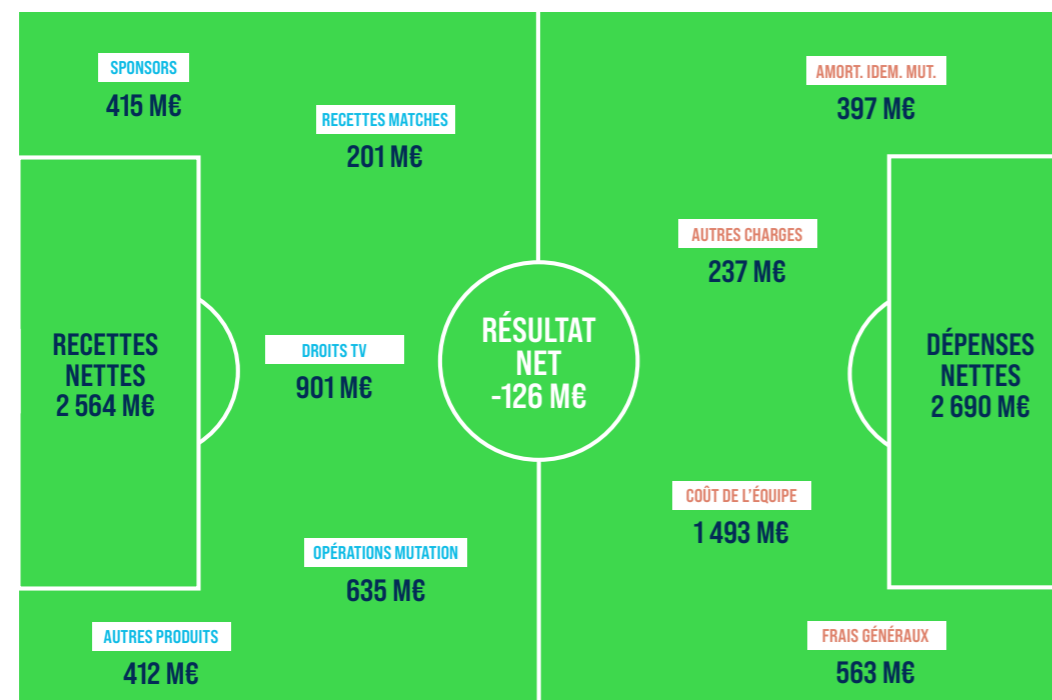


- Le résultat net des clubs de Ligue 1 est négatif pour la troisième saison consécutive.

Analyse de la constitution du résultat net



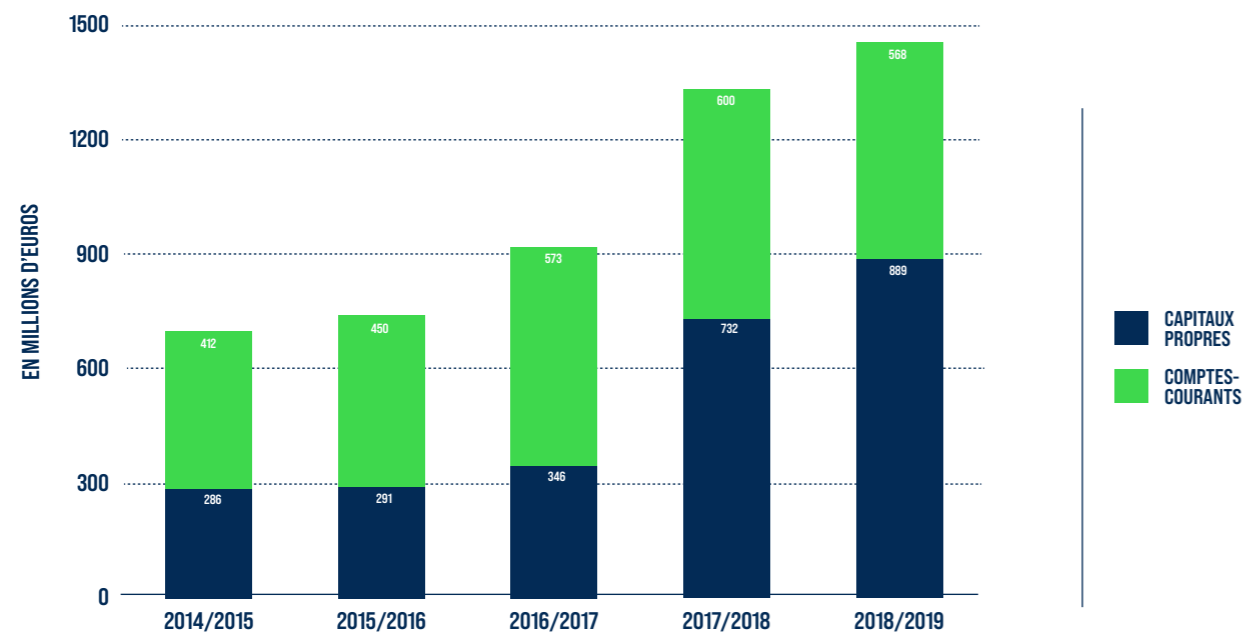
La constitution du résultat net



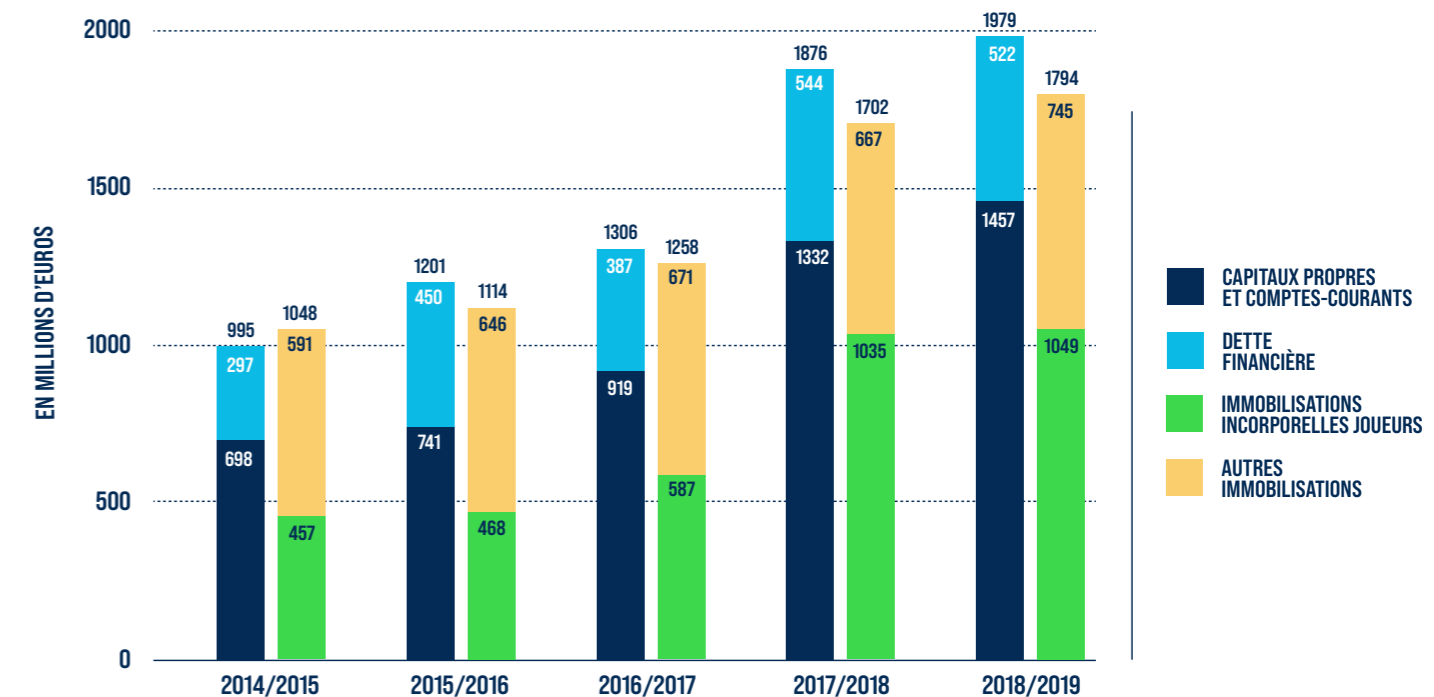
1.1.6. LES FINANCEMENTS DES CLUBS

Évolution des fonds propres et des comptes-courants

- Les apports d'actionnaires (capitaux propres et comptes-courants d'actionnaires) poursuivent leur augmentation par rapport à la saison dernière, mais dans une moindre mesure (+9% en 2018/2019 contre +44% en 2017/2018) et s'établissent à 1 457 M€.



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



- La couverture des immobilisations incorporelles joueurs par les capitaux propres et les comptes-courants continue d'être très élevée en 2018/2019 (139%).
- Cependant, la couverture globale des immobilisations repasse sous les 100% pour atteindre 91%, ce qui demeure un niveau satisfaisant.

Tableau des flux de Trésorerie (en M€)	2017/2018	2018/2019
Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités opérationnelles	-2,1	-327
Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités d'investissement	-31,9	49
Entrées / sorties de trésorerie nettes provenant des activités de financement	167,7	201
Autres entrées / sorties de trésorerie	-0,8	-1,1
Entrées / sorties nettes au cours de la période de reporting	139,6	-78

1.1.7. L'ANALYSE DES RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2018/2019

En milliers d'euros	BUDGET INITIAL	RÉEL	ÉCART
Droits audiovisuels	836 174	900 786	64 612
Sponsors - Publicité	390 556	414 882	24 326
Recettes matches	200 254	201 123	869
Autres produits (dont merchandising)	321 068	385 639	64 571
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 748 051	1 902 430	154 379
Rémunération du personnel chargée	1 240 133	1 389 096	148 963
Coûts des mutations	466 730	501 258	34 528
Autres charges	605 698	715 222	109 524
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	2 312 561	2 605 576	293 015
RÉSULTAT DES OPÉ. HORS-MUTATION	-564 511	-703 146	-138 635
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION	602 031	634 998	32 967
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	37 520	-68 111	-105 631
Résultat financier	-77 975	-51 464	26 511
Résultat exceptionnel : Autres	-2 390	-15 384	-12 994
Impôt Société	-11 301	-17 740	-6 439
Rést. except. : Abandons/reprises comptes-courants	27 925	26 295	-1 630
RÉSULTAT NET	-26 221	-126 403	-100 182

- Les produits hors-mutation et les charges hors-mutation sont plus élevés que dans le budget initial.
- La hausse des charges est toutefois plus importante que celle des produits, ce qui explique la forte dégradation du résultat net au final.

1.2. LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES

1.2.1. LES RÉSULTATS SPORTIFS

ÉQUIPES	CLASSEMENT	POINTS
Paris	1	91
Lille	2	75
Lyon	3	72
St-Étienne	4	66
Marseille	5	61
Montpellier	6	59
Nice	7	56
Reims	8	55
Nîmes	9	53
Rennes	10	52
Strasbourg	11	49
Nantes	12	48
Angers	13	46
Bordeaux	14	41
Amiens	15	38
Toulouse	16	38
Monaco	17	36
Dijon	18	34
Caen	19	33
Guingamp	20	27

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

CHAMPIONS LEAGUE

Paris Saint-Germain	1/8 finale	8
Olympique Lyonnais	1/8 finale	8
AS Monaco	Phase de poule	6

EUROPA LEAGUE

Stade Rennais FC	1/8 finale	10
Olympique de Marseille	Phase de poule	6
Girondins de Bordeaux	Phase de poule	12

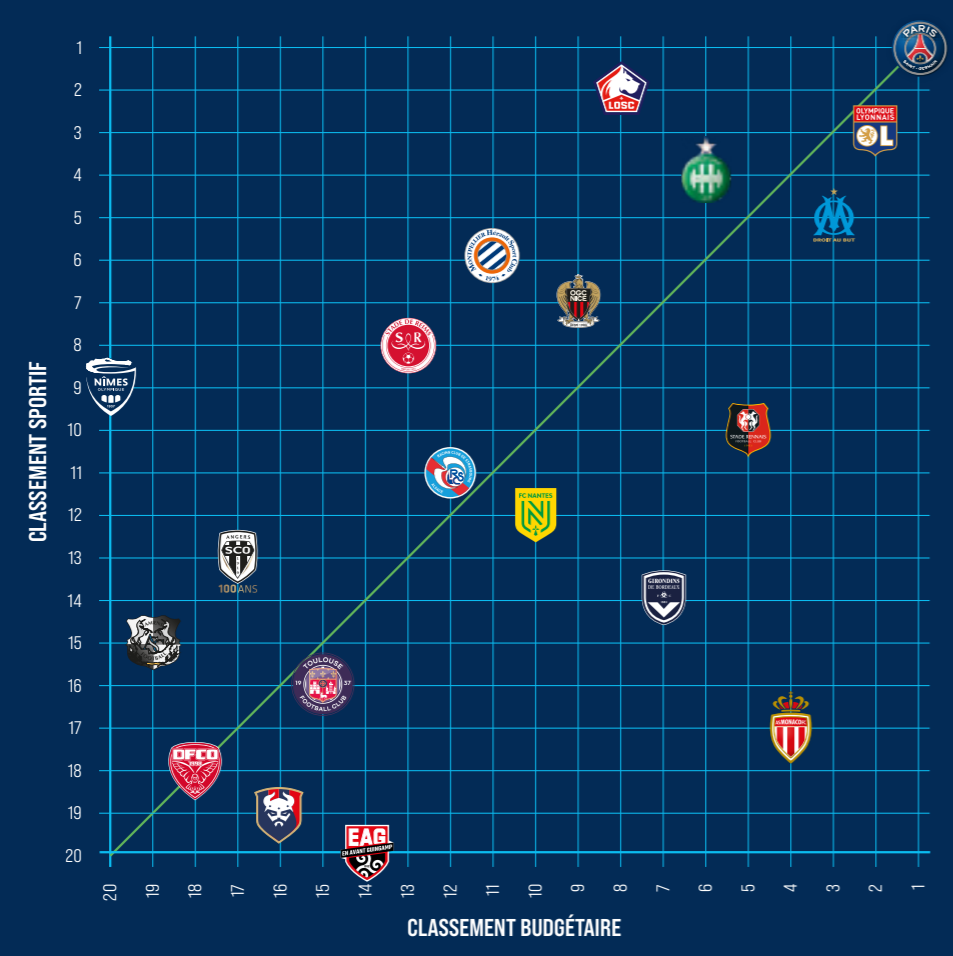
VAINQUEUR DE LA COUPE DE LA LIGUE

RC Strasbourg

VAINQUEUR DE LA COUPE DE FRANCE

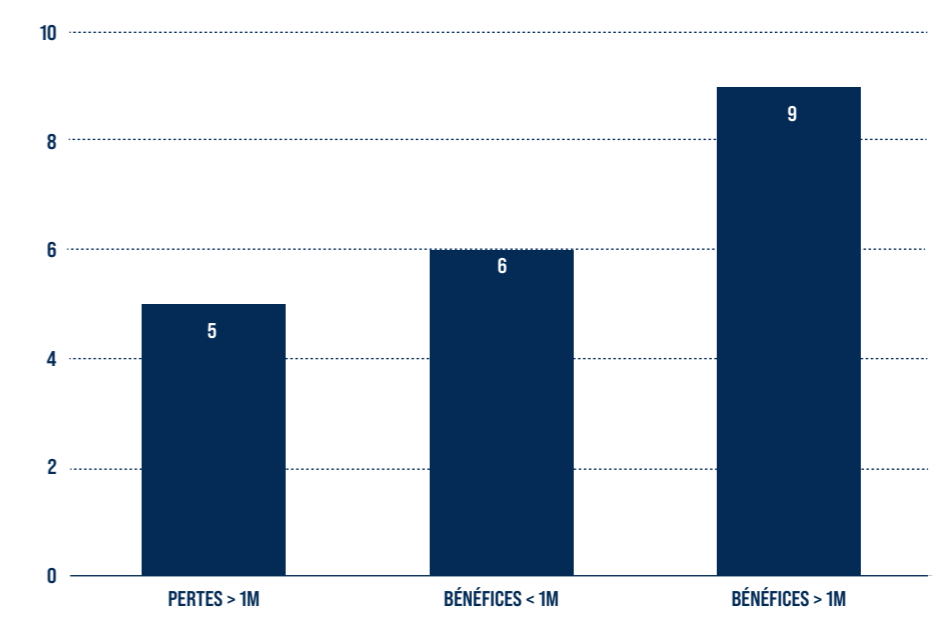
Stade Rennais FC

Budget et classement sportif



- En Ligue 1, la corrélation entre les classements budgétaire et sportif est très forte, en particulier pour les plus gros budgets : trois des quatre clubs les plus « riches » finissent dans le top 5 du championnat.
- Nîmes, dernier budget de Ligue 1 termine 9^e du championnat.

Nombre de clubs bénéficiaires et déficitaires

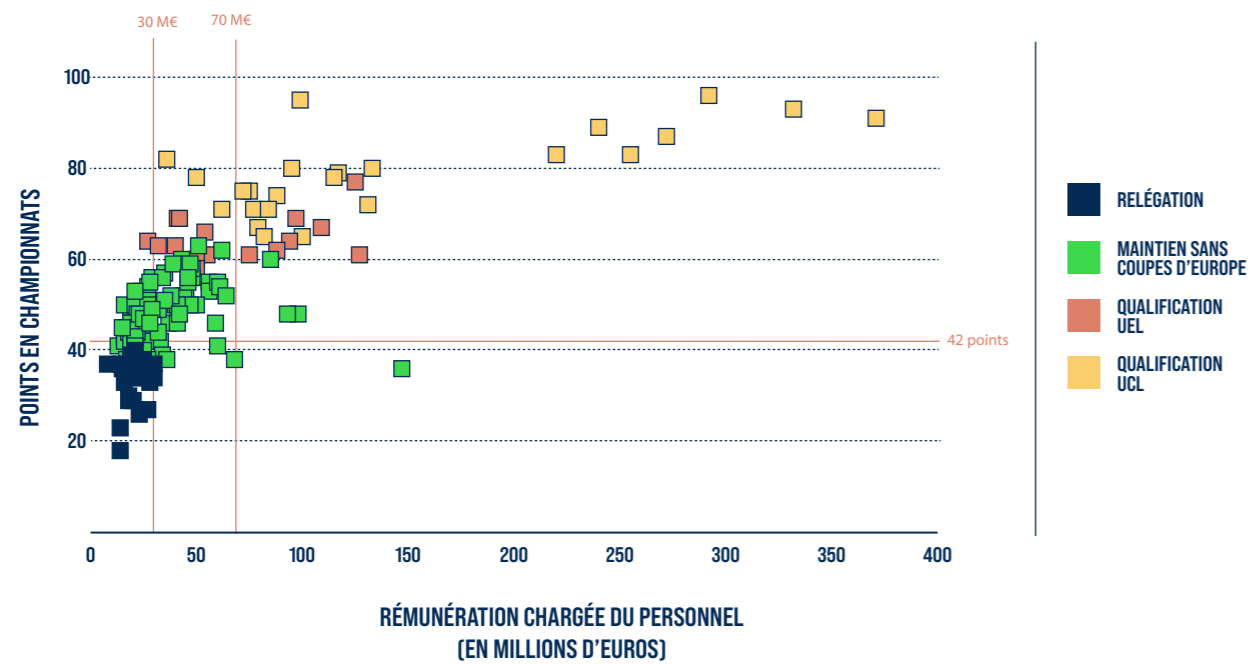


- 15 clubs de Ligue 1 sont bénéficiaires en 2018/2019, comme pour la saison précédente. Tous les clubs déficitaires ont des pertes supérieures à 1 M€.



1.2.2. LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

- La relation entre la masse salariale chargée et le nombre de points en championnat est relativement forte mais elle n'explique pas tout : à masse salariale égale, le différentiel de points peut atteindre près de 30 points.
- De façon symétrique, il existe une grande variabilité des masses salariales pour des équipes qui marquent le même nombre de points (près de 40 M€).
- Ainsi l'augmentation de la masse salariale ne constitue pas une garantie absolue de meilleurs résultats sportifs.



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

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

Le graphique ci-dessus analyse la relation entre le nombre de points au classement sportif et la masse salariale au cours des sept dernières saisons. Le constat des précédents rapports DNCG est toujours valide pour la saison 2018/2019 :

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

1.2.3. UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

On peut ainsi identifier trois groupes d'équipes :

- **Groupe 1** : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 70 M€. 88% d'entre eux se sont qualifiés en Coupes d'Europe au cours des huit dernières saisons. Le risque principal pour ces clubs est l'absence de qualification en phases de poules de la Champions League.
- **Groupe 2** : les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 30 et 70 M€. Aucun de ces clubs n'a été relégué au cours des huit dernières saisons. Parmi l'ensemble de ces clubs, un club sur quatre s'est qualifié en Coupes d'Europe sur cette même période (Europa League : 17 %, Champions League : 6%).
- **Groupe 3** : les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 M€. Plus d'un quart de ces clubs ont été relégués au cours des huit dernières saisons (28 %).

RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2018/2019)

MASSE SALARIALE	PART DES ÉQUIPES RELÉGUÉES	PART DES ÉQUIPES MAINTENUES SANS COUPES D'EUROPE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN EUROPA LEAGUE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN CHAMPIONS LEAGUE
Supérieure à 70 M€	0%	13%	22%	66%
Entre 30 et 70 M€	2%	74%	17%	6%
Inférieure à 30 M€	28%	70%	1%	0%

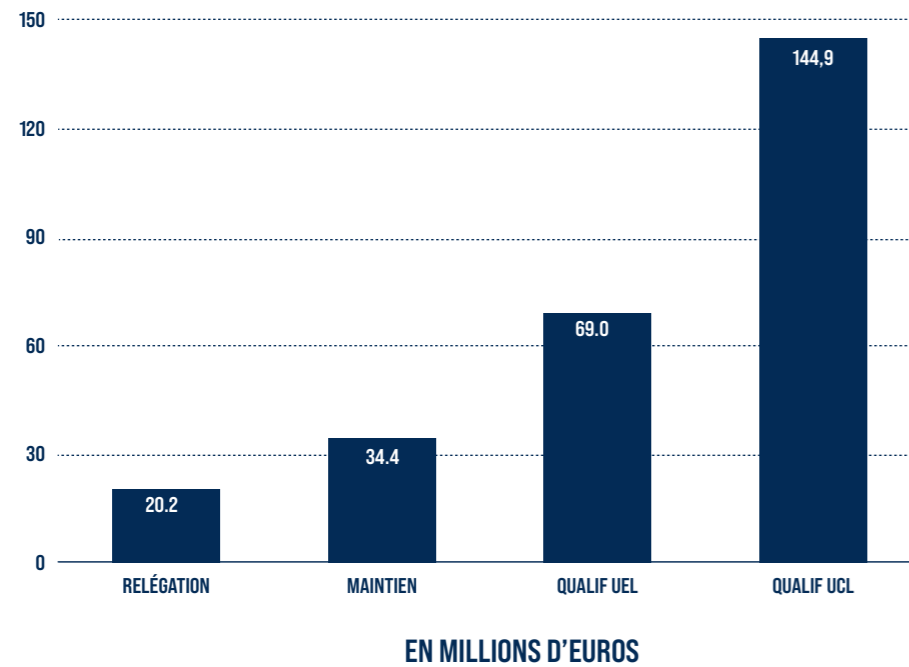
À la fin d'une saison, quatre scénarios sont possibles pour une équipe de Ligue 1 : la relégation en Ligue 2, le maintien en Ligue 1 sans qualification en coupe d'Europe, la qualification en Europa League ou la qualification en Champions League.

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

- **Relégation** : en moyenne, les produits hors-mutation des deux équipes de Ligue 1 reléguées à l'issue de la saison 2017/2018 (Metz et Troyes) ont baissé de 10 M€ entre 2017/2018 et 2018/2019. Chaque club a respectivement perdu 33 % et 43% de ses revenus.
- **Maintien sans Coupe d'Europe** :
 - Entre la 10^e et la 6^e place, les primes de classement vont de 5,5 à 9,6 M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de première moitié de tableau est donc d'environ 4,1 M€.
 - Entre la 17^e et la 11^e place, les primes de classement vont de 3,4 à 4,8M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de deuxième moitié de tableau est donc d'environ 1,4 M€.
- **Qualification en Europa League** : cette compétition génère des revenus jusqu'à 20 M€ pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Europa League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 à hauteur de 9,6 M€ pour le 6^e, 11,1 M€ pour le 5^e à 12,8 M€ pour le 4^e.
- **Qualification en phase finale de la Champions League** : la compétition génère des revenus d'environ 40 à 100 M€ pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Champions League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 allant de 14,7 M€ pour le 3^e à 19,4 M€ pour le champion de Ligue 1.

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

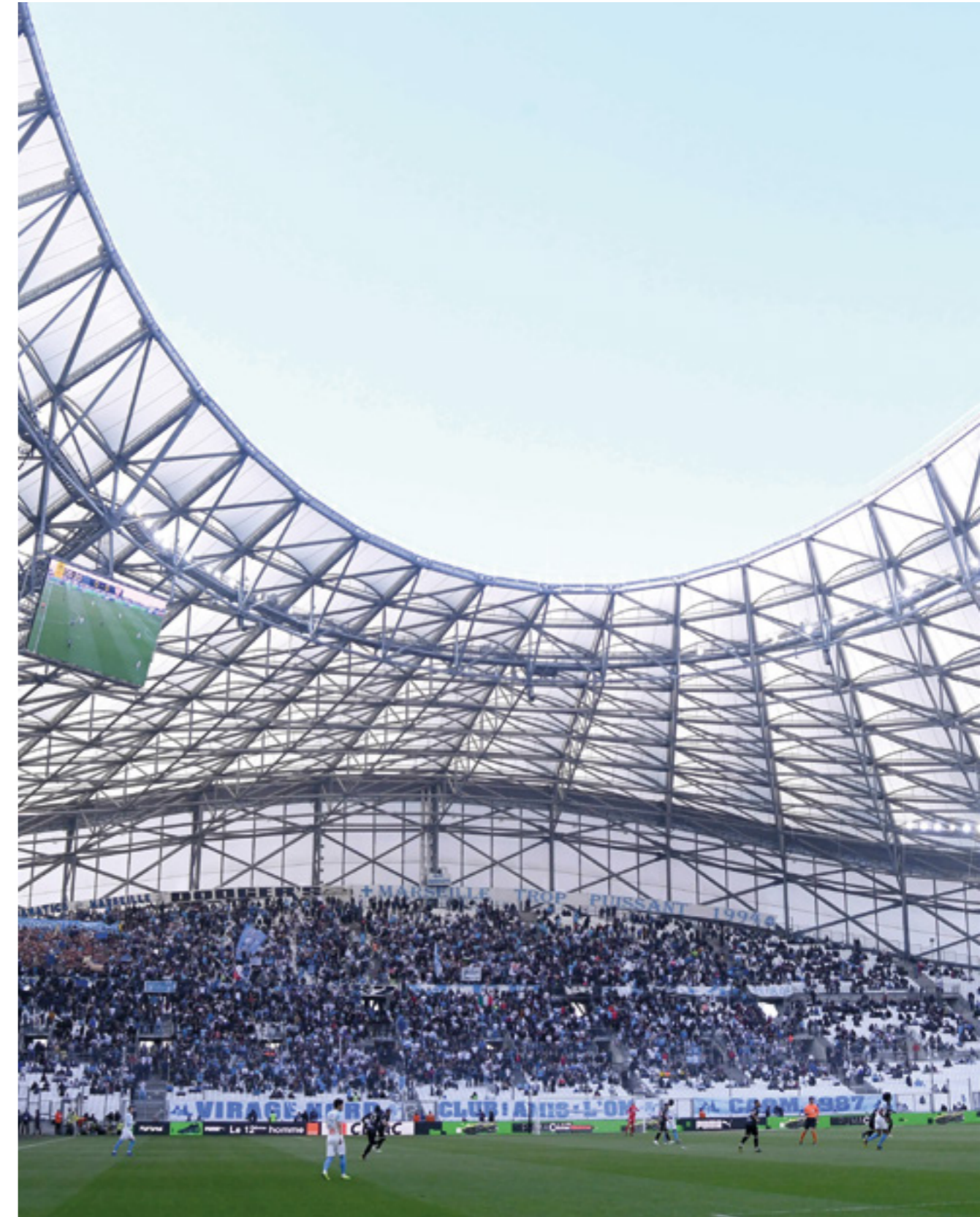
MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISON 2011/2012 À 2018/2019)



Le constat dressé dans le rapport DNCG 2017/2018 est toujours valide lorsque l'on intègre la saison 2018/2019 :

Au cours des huit dernières saisons :

- Les équipes qui ont été reléguées avaient en moyenne une masse salariale chargée légèrement supérieure à 20 M€ ;
- Les équipes qui se sont maintenues sans se qualifier en coupe d'Europe avaient en moyenne une masse salariale chargée d'environ 35 M€ ;
- Les équipes qui se sont qualifiées en Champions League avaient en moyenne une masse salariale d'environ 145 M€.

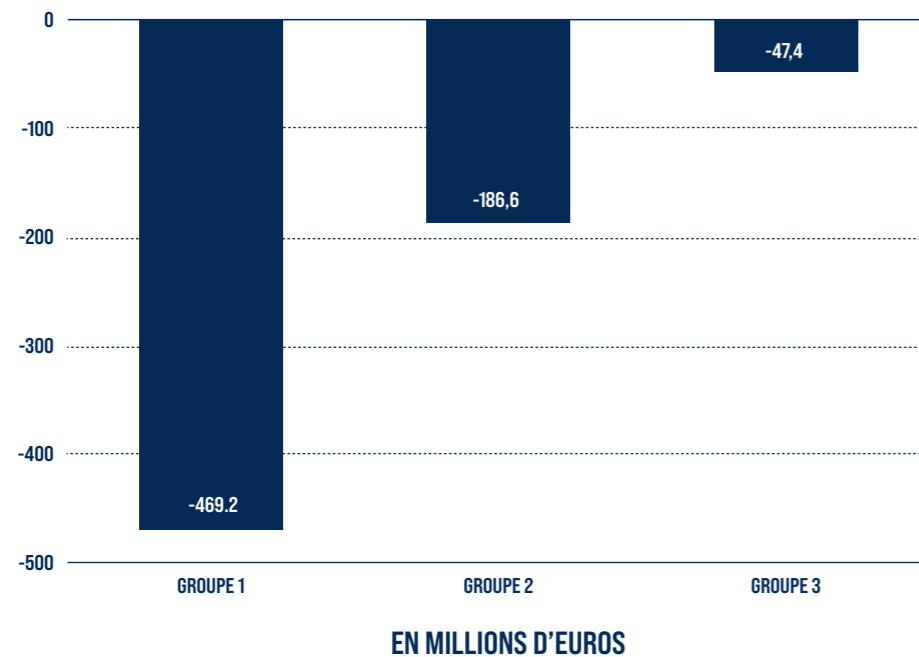


1.2.5. L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2018/2019

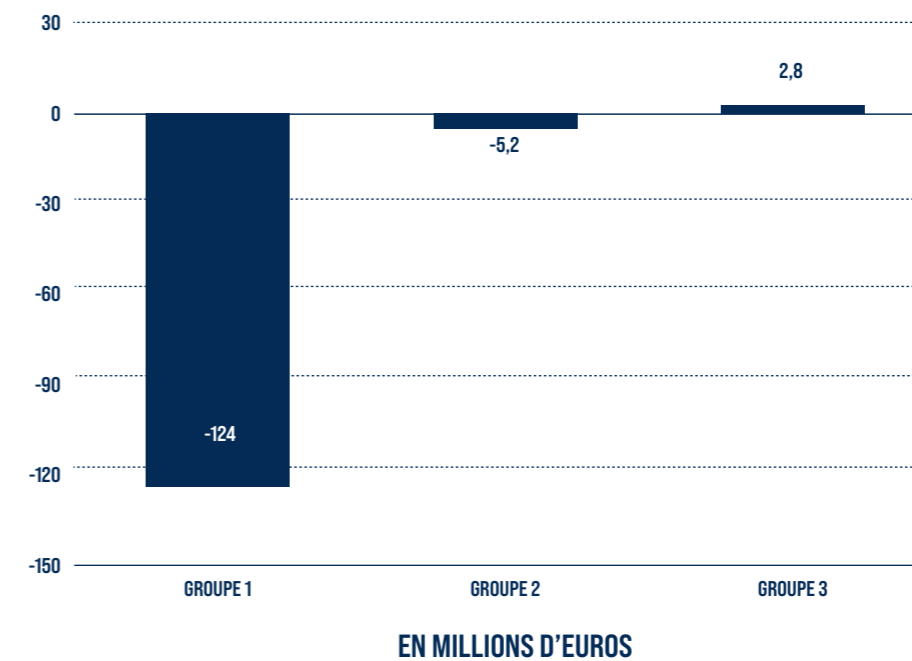
Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale globale chargée :

Groupe	Clubs
Groupe 1 : MS supérieure à 70 M€	Paris, Marseille, Monaco, Lyon, Lille
Groupe 2 : MS entre 30 et 70 M€	Bordeaux, Saint-Étienne, Rennes, Montpellier, Nice, Toulouse, Nantes
Groupe 3 : MS inférieure à 30 M€	Caen, Guingamp, Dijon, Strasbourg, Amiens, Angers, Reims, Nîmes

Résultat d'exploitation cumulé par groupe (saison 2018/2019)



Résultat net cumulé par groupe (saison 2018/2019)



- Les résultats par groupe de clubs diffèrent sensiblement par rapport à la saison dernière en raison du passage du LOSC du Groupe 2 au Groupe 1.
- En moyenne, les résultats d'exploitation des clubs sont les suivants : -469 M€ pour les clubs du Groupe 1, -187 M€ pour les clubs du Groupe 2, -47 M€ pour les clubs du Groupe 3.
- En termes de résultat net, seul le Groupe 3 parvient à dégager un bénéfice. Les résultats nets du Groupe 1 se dégradent fortement par rapport à la saison 2017/2018 (-39 M€), tandis que les résultats du Groupe 2 s'améliorent.

02

LIGUE 2



2.1. LES CHIFFRES CLÉS

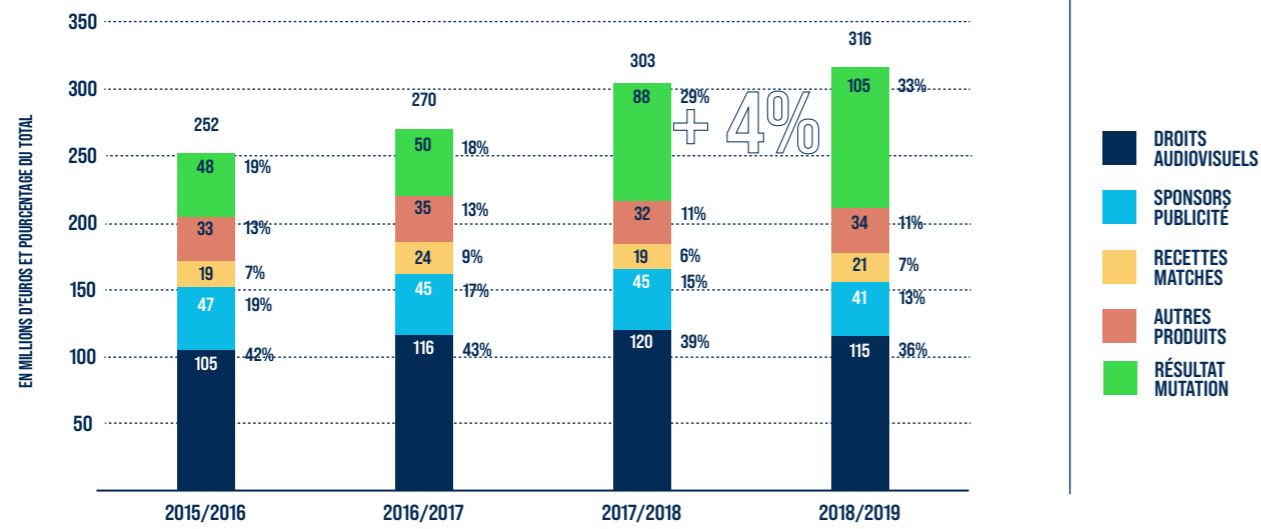
2.1.1. SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Droits audiovisuels	119 678	115 375	-4%
Sponsors - Publicité	44 772	41 244	-8%
Recettes matches	18 677	20 862	+12%
Autres produits (dont merchandising)	31 962	33 728	+6%
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	215 089	211 210	-2%
Rémunération du personnel	129 986	140 501	+8%
Charges sociales	54 062	58 222	+8%
Indemnités de mutation	10 083	12 647	+25%
Honoraires d'agents	8 094	8 163	1%
Autres charges	114 894	123 987	+8%
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	317 119	343 519	+8%
RÉSULTAT DES OPÉ. HORS-MUTATION	-102 030	-132 309	-30%
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION	88 311	104 569	+18%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 13 719	-27 740	-102%
Résultat financier	- 887	- 1 998	-125%
Résultat exceptionnel : Autres	31	- 1 445	-4 616%
Impôt Société	- 3 008	- 1 528	+49%
Rést. except. : Abandons/reprises comptes-courants	0	- 742	NA
RÉSULTAT NET	- 17 583	-33 454	-90%

BILAN CUMULÉ	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	18 049	23 114	+28%
Autres immobilisations	137 642	136 537	-1%
Créances sur mutations de joueurs	39 103	42 177	+8%
Autre actif circulant	61 134	63 674	+5%
Disponibilités et V.M.P	48 034	36 824	-23%
TOTAL ACTIF	303 962	302 326	0%
Capitaux propres	88 611	66 757	-25%
Comptes-courants d'actionnaires	57 823	73 536	+28%
Provisions risques et charges	11 038	7 486	-32%
Dettes financières	37 184	35 642	-4%
Dettes sur mutations de joueurs	10 344	15 188	+47%
Autres dettes	98 962	103 717	+5%
TOTAL PASSIF	303 962	302 326	0%
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	-17 583	-33 454	-89%

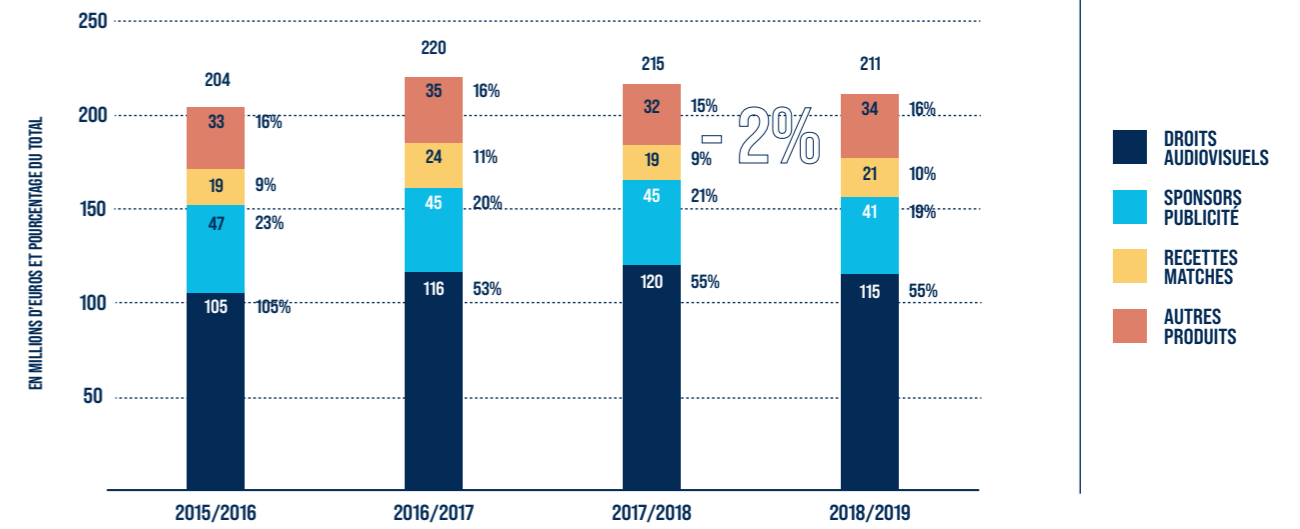
2.1.2. LES PRODUITS

Évolution des produits totaux (dont résultat des mutations)



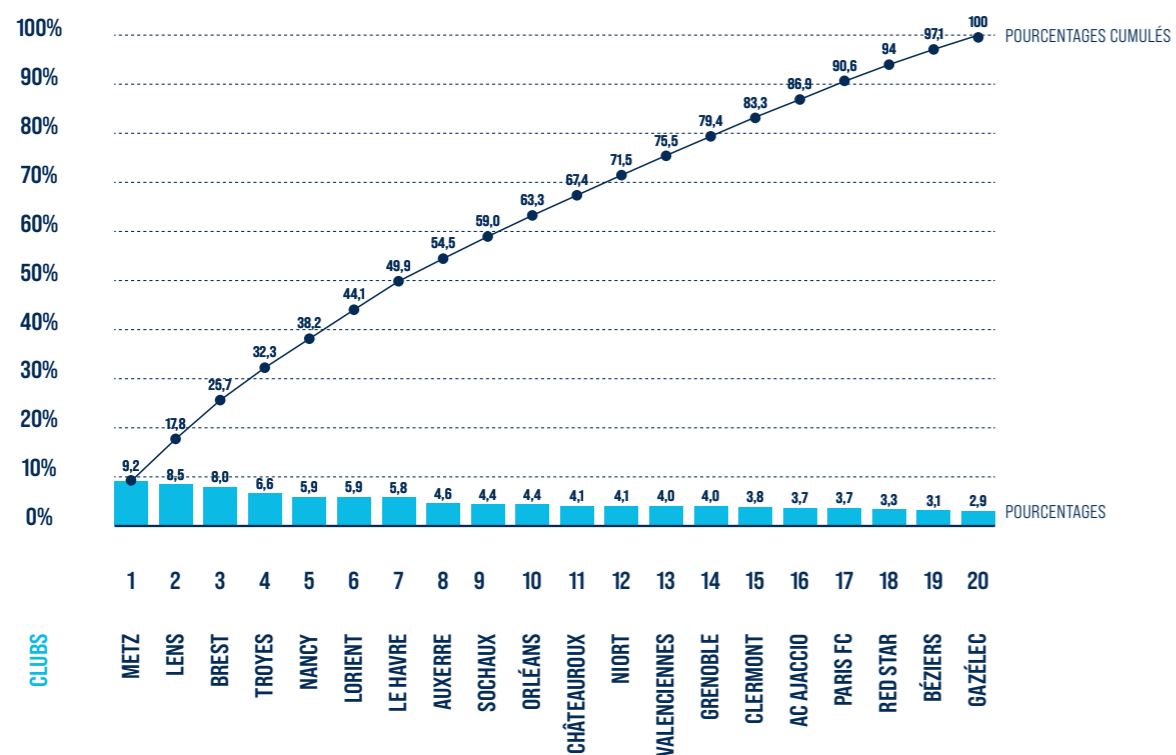
- Les produits totaux s'élèvent à 316 M€ sur l'ensemble de la Ligue 2 en 2018/2019, ce qui correspond à une hausse de 4% par rapport à la saison précédente.
- Cette croissance s'explique par l'augmentation marquée des résultats des mutations (+17 M€).

Évolution des produits d'exploitation



- Les produits hors-mutation s'élèvent à 211 M€ en Ligue 2 en 2018/2019, ce qui représente 11,1% des produits hors-mutation de Ligue 1.
- Au global, les produits hors-mutation de Ligue 2 sont stables par rapport à la saison dernière [-2%].

Pourcentage cumulé des produits d'exploitation

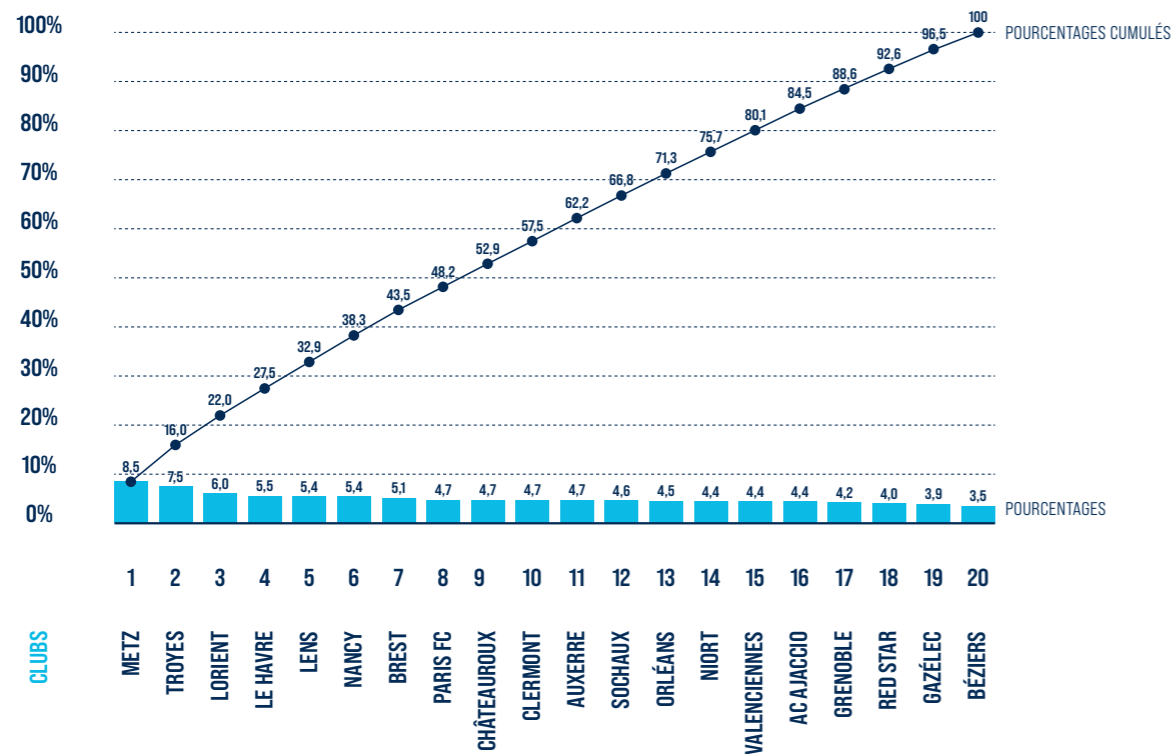


- Les produits hors-mutation sont beaucoup moins concentrés en Ligue 2 qu'en Ligue 1. L'ensemble du top 5 des plus hauts revenus de Ligue 2 représente 38,2% de l'ensemble des revenus de Ligue 2 (alors que cette proportion atteint 63,1% en Ligue 1).
- Les revenus des clubs de Ligue 2 sont compris entre 6,2 et 19,5 M€.



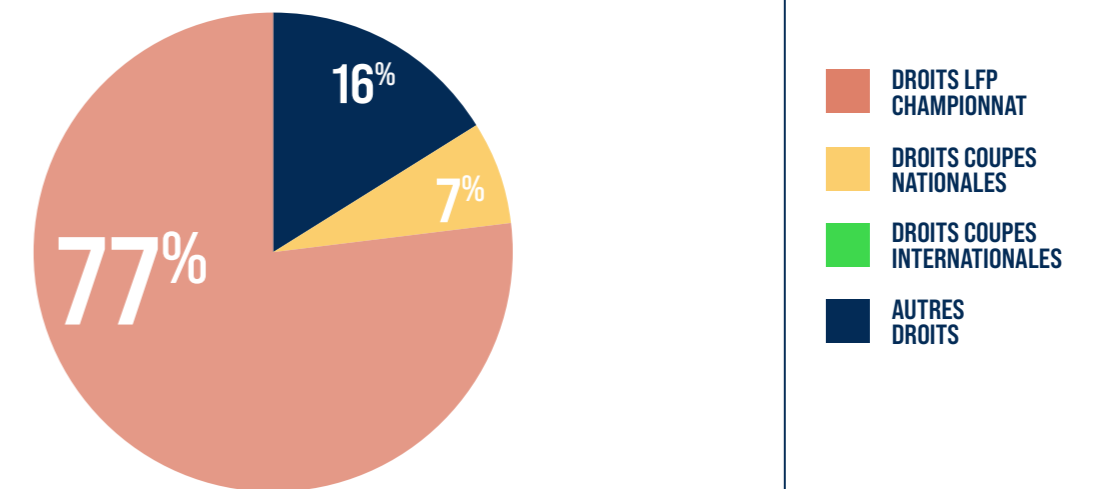
2.1.2.1. LES DROITS AUDIOVISUELS

Répartition des droits audiovisuels des clubs de Ligue 2

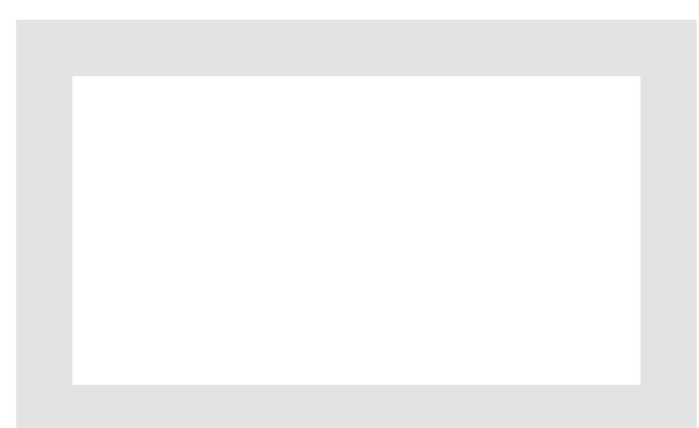


- Les droits audiovisuels de la Ligue 2 sont répartis de façon égalitaire entre les équipes. Cette répartition très équilibrée s'explique par le mode de redistribution des droits audiovisuels entre les clubs de Ligue 2 où la part fixe est prédominante.
- Le premier du classement (Metz) capte 8,5% des droits audiovisuels contre 10,6% pour Lorient en 2017/2018.

Répartition des droits audiovisuels des clubs de Ligue 2 par compétition



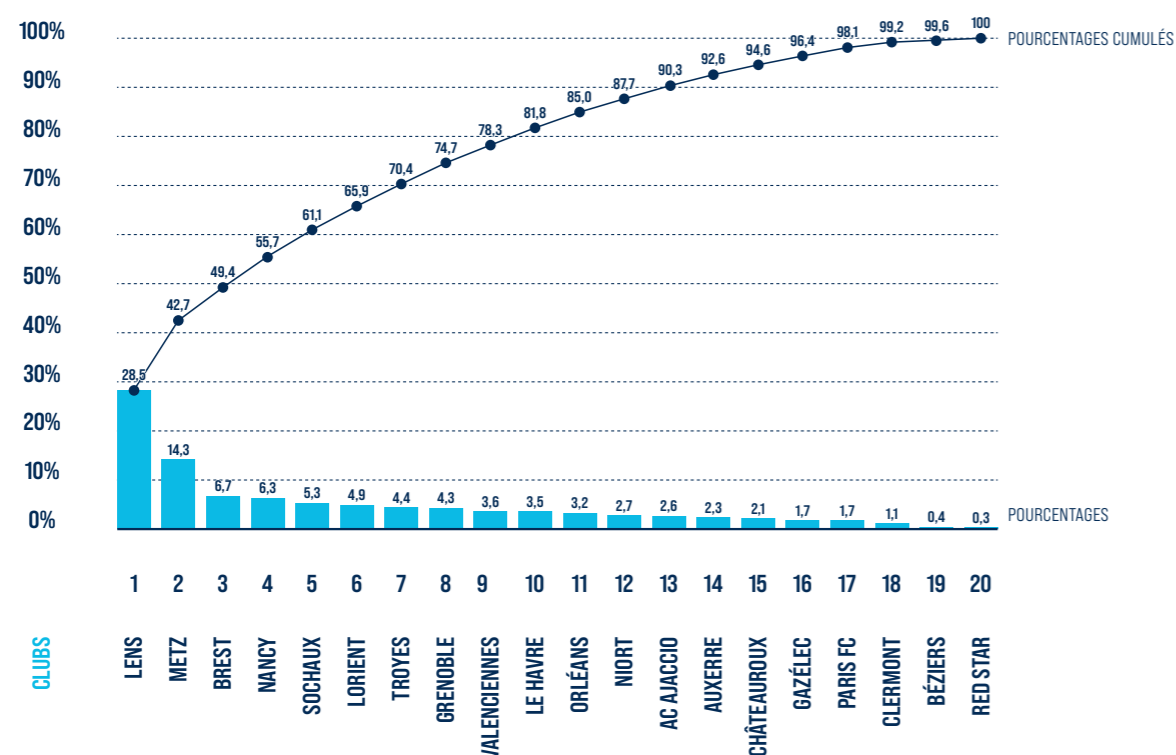
- La plupart des droits audiovisuels perçus par les clubs de Ligue 2 sont des droits du championnat.
- Comme la saison dernière, la part des Coupes nationales dans les droits audiovisuels a été très faible (7% seulement). Cela s'explique par la performance en retrait des clubs de Ligue 2 dans ces compétitions.
- La catégorie « Autres droits » est composée principalement de l'aide à la relégation et des subventions UEFA pour les centres de formation.



2.1.2.2. LES RECETTES MATCHES

LES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

Répartition des recettes matches du championnat de Ligue 2



- Le montant des recettes matches du championnat est plus variable d'un club de Ligue 2 à l'autre que le montant des droits audiovisuels.
- Lens, Metz, Brest et Nancy se distinguent des autres clubs : à eux quatre, ils totalisent près 55,7% des recettes soit plus que les 16 autres clubs de Ligue 2.
- Les dix clubs de Ligue 2 avec les recettes les plus faibles ne représentent que 15% du total.

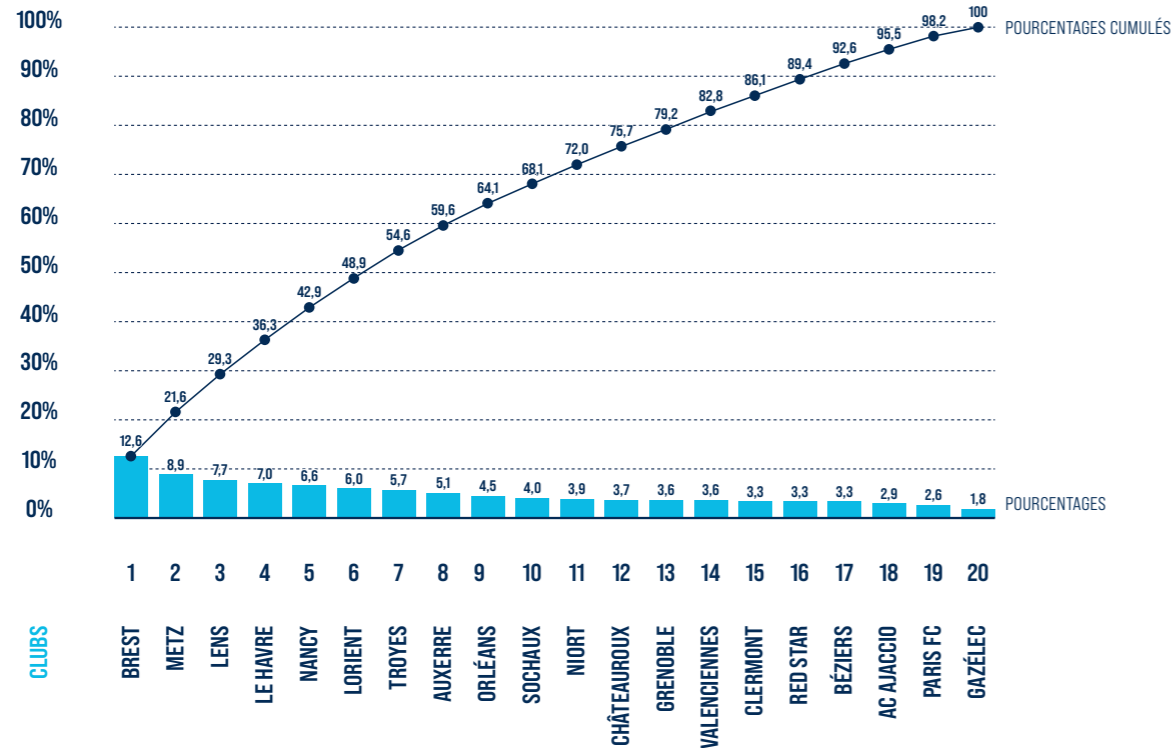
RECETTES MATCHES : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2017/2018	2018/2019	VARIATION
Catégorie de spectateurs (nombre)	Moyenne par match		
Abonnés	3 494	3 650	+4,5%
Payant au match	2 020	1 914	-5,3%
Non Payant	1 296	1 269	-2,0%
TOTAL SPECTATEURS	6 810	6 833	+0,3%
RECETTES TOTALES	19,1 M€	20,9 M€	+9,4%
Prix moyen à l'abonnement	7,65 €	7,61 €	-0,5%
Prix moyen spectateurs payants au match uniquement	11,65 €	13,63 €	+17,0%
Prix moyen spectateurs payants	9,11 €	9,68 €	+6,2%
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	7,38 €	7,88 €	+6,8%

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

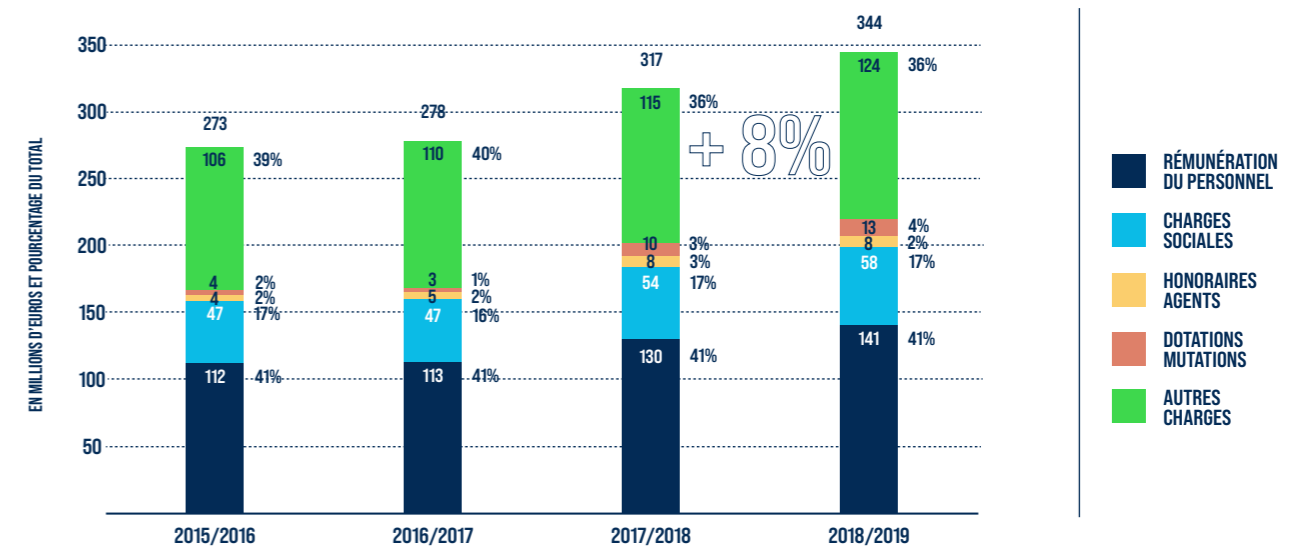
- Les catégories sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits représentent ensemble 35% du total des produits hors-mutation de Ligue 2. Les subventions des collectivités ne représentent plus que 11 M€ pour les clubs de Ligue 2, soit à peine 5 % de leurs produits hors-mutation.
- Au sein de ces catégories, le sponsoring et la publicité ont un poids prépondérant et plutôt stable par rapport à la dernière saison (55% contre 58% en 2017/2018).
- Ces revenus sont moyennement concentrés: 10 clubs représentent 68,8% du total.

Répartition des recettes sponsoring/publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits



2.1.3. LES CHARGES D'EXPLOITATION

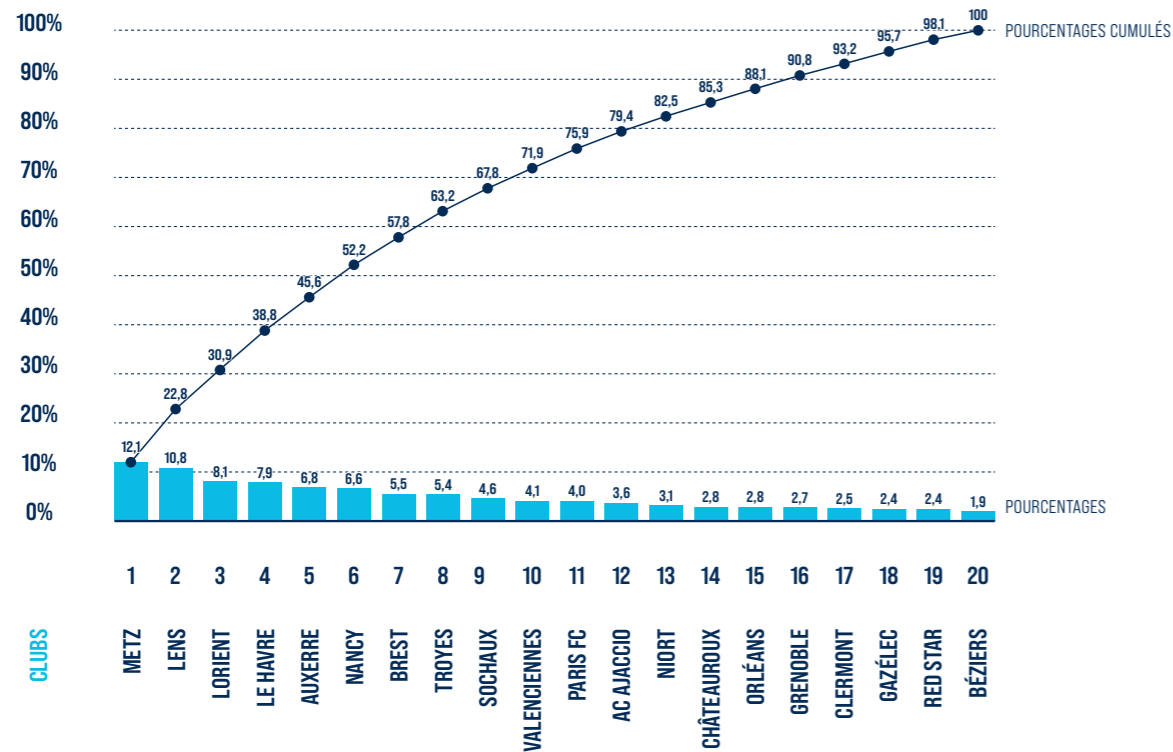
Évolution des charges d'exploitation



- Les charges d'exploitation de Ligue 2 s'élèvent à 344 M€ (+8% par rapport à 2017/2018).
- La ventilation des charges d'exploitation des clubs de Ligue 2 en 2018/2019 est très similaire à celle de la saison 2017/2018.

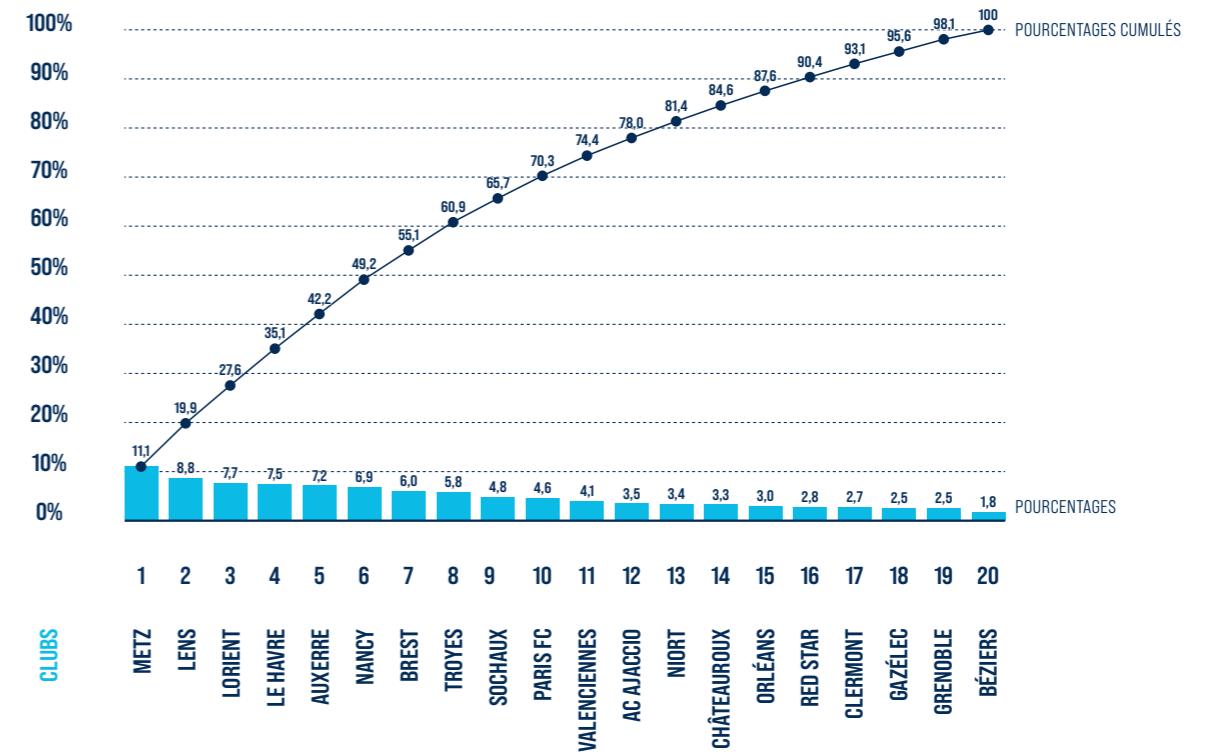
2.1.3.1. LA MASSE SALARIALE TOTALE

Répartition des charges d'exploitation



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

Répartition de la masse salariale totale



- La rémunération chargée est peu concentrée en Ligue 2 : le top 3 représente seulement 27,6% de la masse salariale chargée totale (26% en 2017/2018).

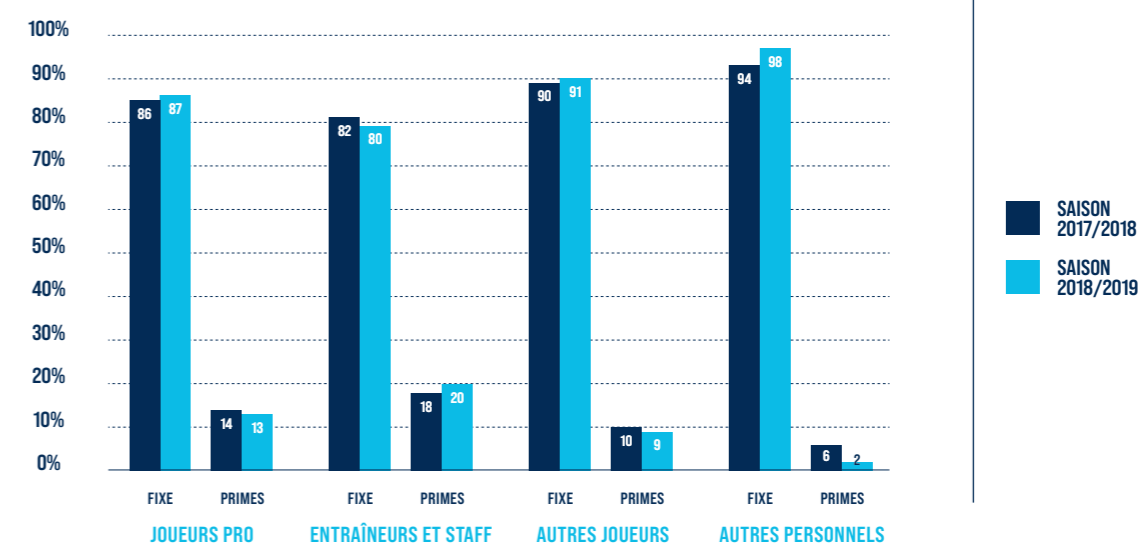
2.1.3.2. L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE

DÉTAIL DES RÉMUNÉRATIONS PAR CATÉGORIE DE PERSONNELS

RÉMUNÉRATIONS PAR CATÉGORIES DE SALAIRES	2017/2018	2018/2019	VARIATION
En milliers d'euros			
Joueur professionnels	76.8	82.1	7%
Salaire de base	66.3	71.1	7%
Primes variables	10.5	11	5%
Entraîneurs et staff professionnels	13.4	16.4	22%
Salaire de base	11	13.1	19%
Primes variables	2.4	3.2	34%
Autres joueurs	5.9	5.8	-1%
Salaire de base	5.3	5.3	1%
Primes	0.6	5.1	-14%
Autres personnels	33.8	36.2	7%
Salaire de base	31.8	35.6	12%
Primes	2	0,6	-72%

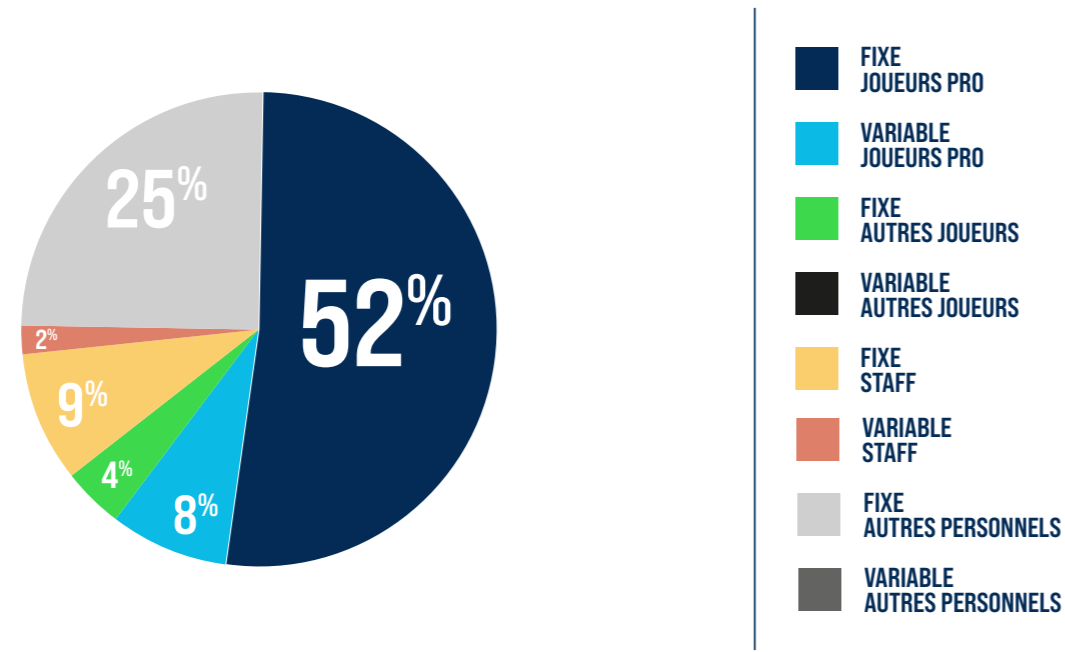
Est considérée comme rémunération variable la partie du salaire perçue suite à la réalisation d'objectifs fixés autant individuellement que collectivement. Ces primes peuvent découler des résultats sportifs (qualification en Coupe d'Europe, maintien, classement final, parcours en Coupe...) ainsi que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

Rémunérations fixes et variables



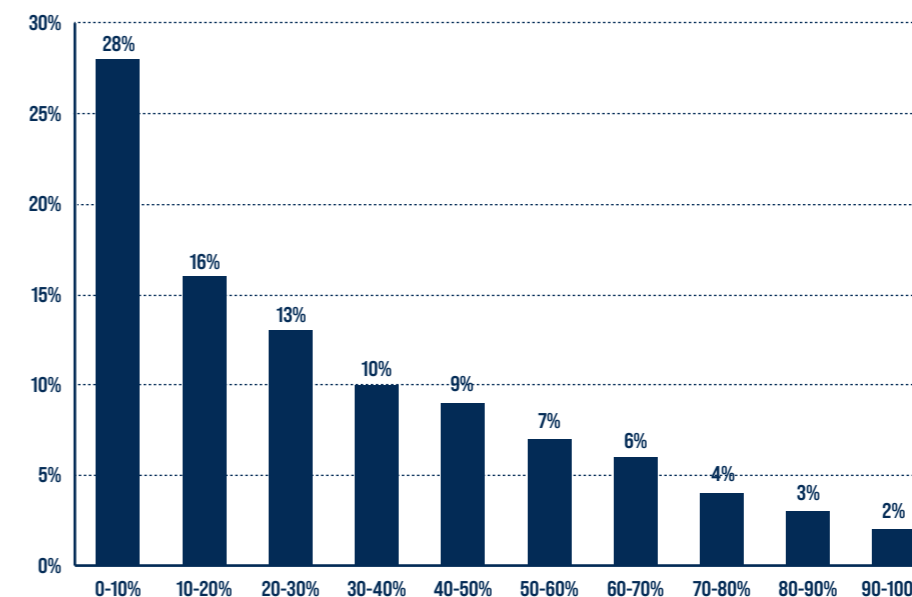
- Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations, et ce pour toutes les catégories de travailleurs des clubs de Ligue 2.
- La part variable des salaires est très stable par rapport à 2017/2018.

Répartition de la masse salariale totale



- Les joueurs professionnels représentent 60% de la rémunération chargée des clubs de Ligue 2.
- La rémunération du personnel hors joueurs et staff représente 29% des salaires versés par les clubs de Ligue 2, contre 14% des salaires versés par les clubs de Ligue 1.

Pourcentage cumulé des salaires de joueurs par décile

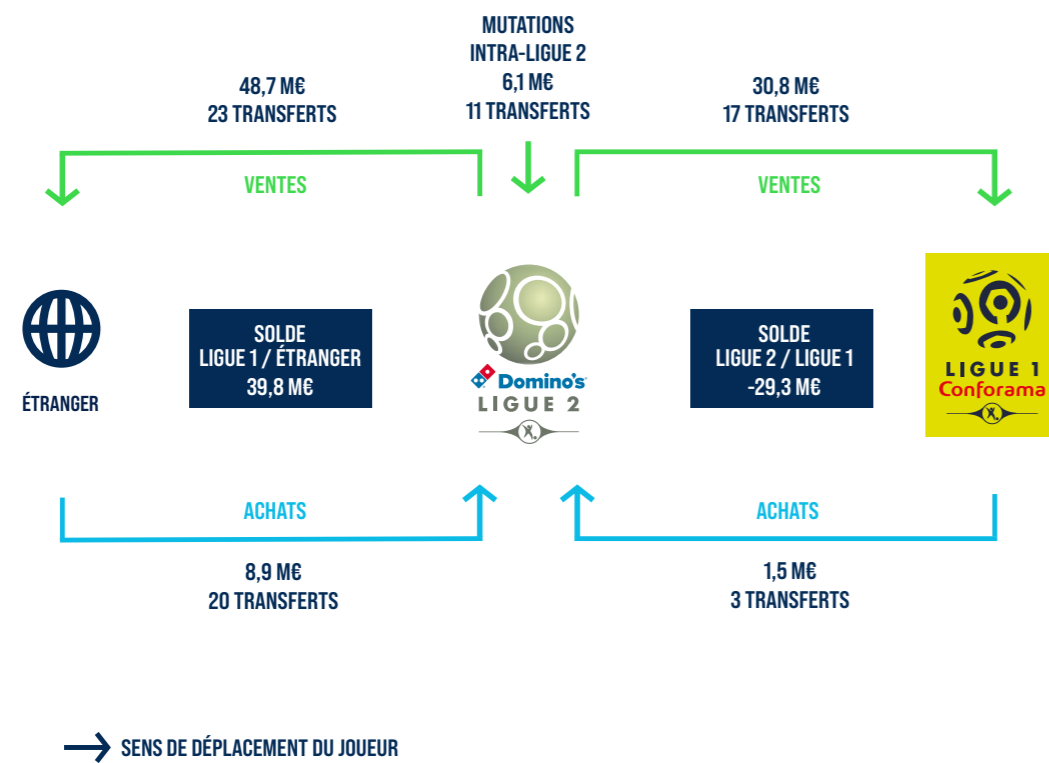


- Les salaires des joueurs sont beaucoup plus homogènes en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Les 10% des joueurs les mieux payés de Ligue 2 représentent seulement 28% de la masse salariale de Ligue 2.

Analyse du portefeuille joueurs	30/06 2019	30/06 2020	30/06 2021	30/06 2022	30/06 2023
Pourcentage du nombre de contrats arrivants à échéance	44%	31%	18%	1%	5%
Pourcentage de la somme des salaires arrivants à échéance	39%	34%	19%	1%	7%

2.1.4. LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2018/2019



Évolution de la balance des transferts en M€	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ventes France	13,1	48,9	36,9
Ventes étranger	17	11,3	48,7
Achats France	-0,6	-8,9	-7,6
Achats étranger	-2,5	-5,8	-8,9
SOLDE DE LA BALANCE	27	45,5	69,1

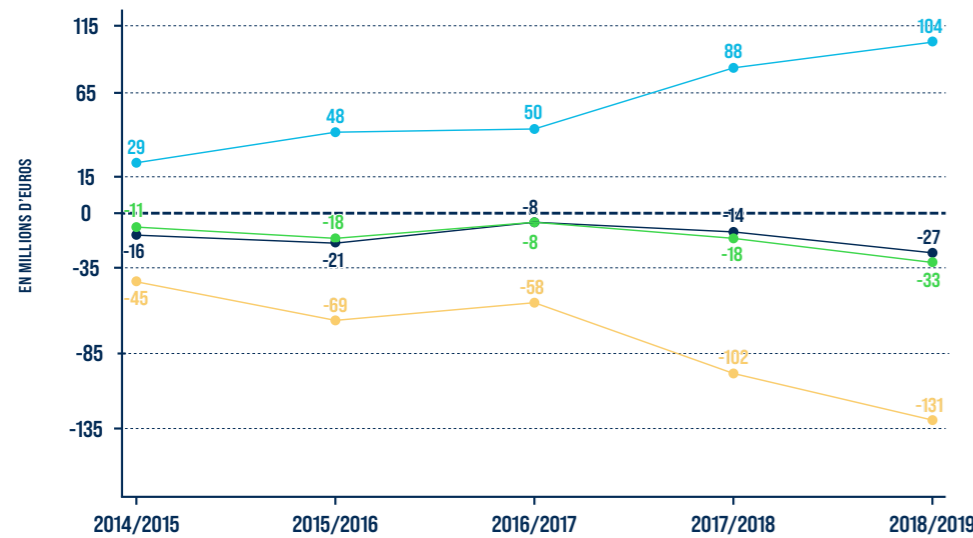
Transferts croisés par ligue en M€

Ligue de départ	Ligue d'arrivée			Total
	Étranger	Ligue 1	Ligue 2	
Étranger				
Nombre de mutations		83	20	103
Montant		370,2	8,9	379,1
Ligue 1				
Nombre de mutations	61	25	3	89
Montant	677,7	106,6	1,5	785,8
Ligue 2				
Nombre de mutations	23	17	11	51
Montant	48,7	30,8	6,1	85,6
NOMBRE TOTAL	84	125	34	243
MONTANT TOTAL DES MUTATIONS	726,4	507,6	16,5	1 250,5

2.1.5. LES RÉSULTATS

- L'ensemble des indicateurs de résultats se sont dégradés par rapport à la saison 2017/2018, à l'exception du résultat des mutations qui continue d'augmenter (+18%).
- Le résultat net passe de -18 M€ en 2017/2018 à -33 M€ en 2018/2019.

Décomposition du résultat net

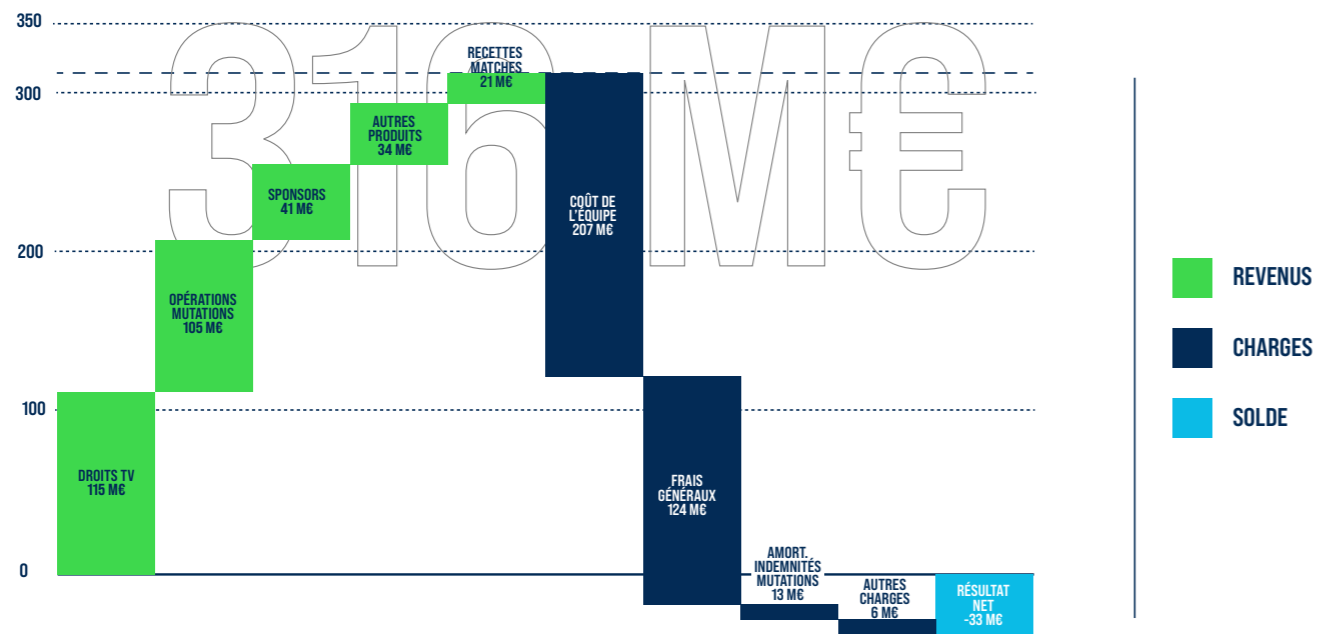


- RÉSULTAT HORS-MUTATION
- RÉSULTAT MUTATION
- RÉSULTAT NET
- RÉSULTAT OPÉ COURANT

La constitution du résultat net

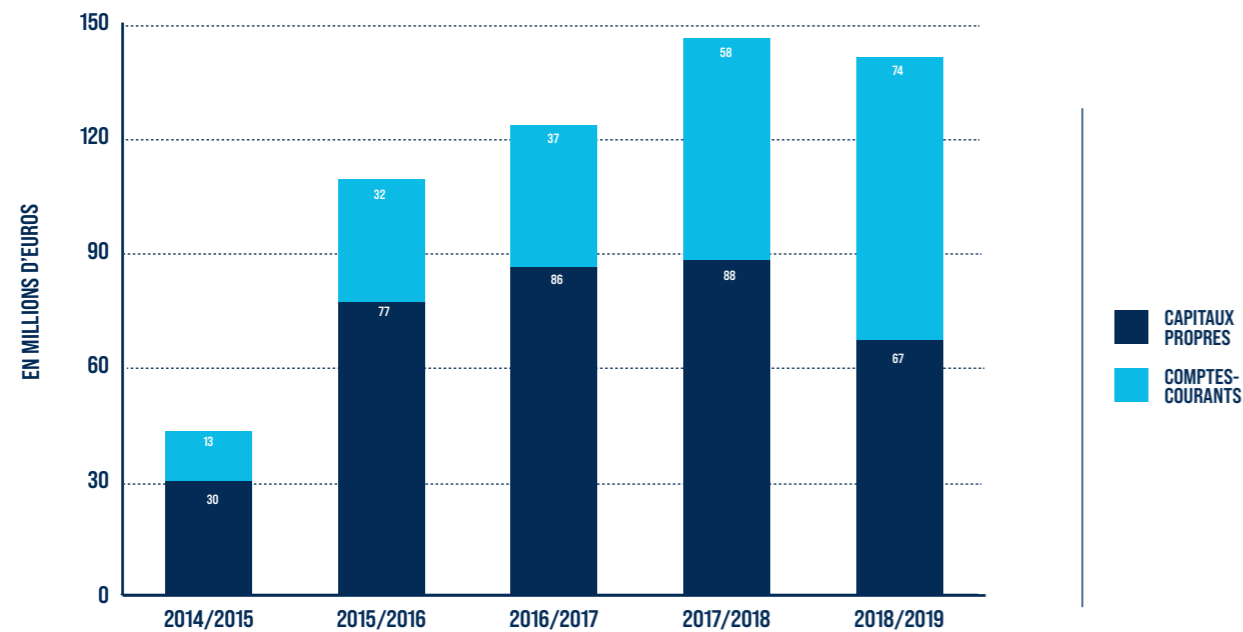


Analyse de la constitution du résultat net



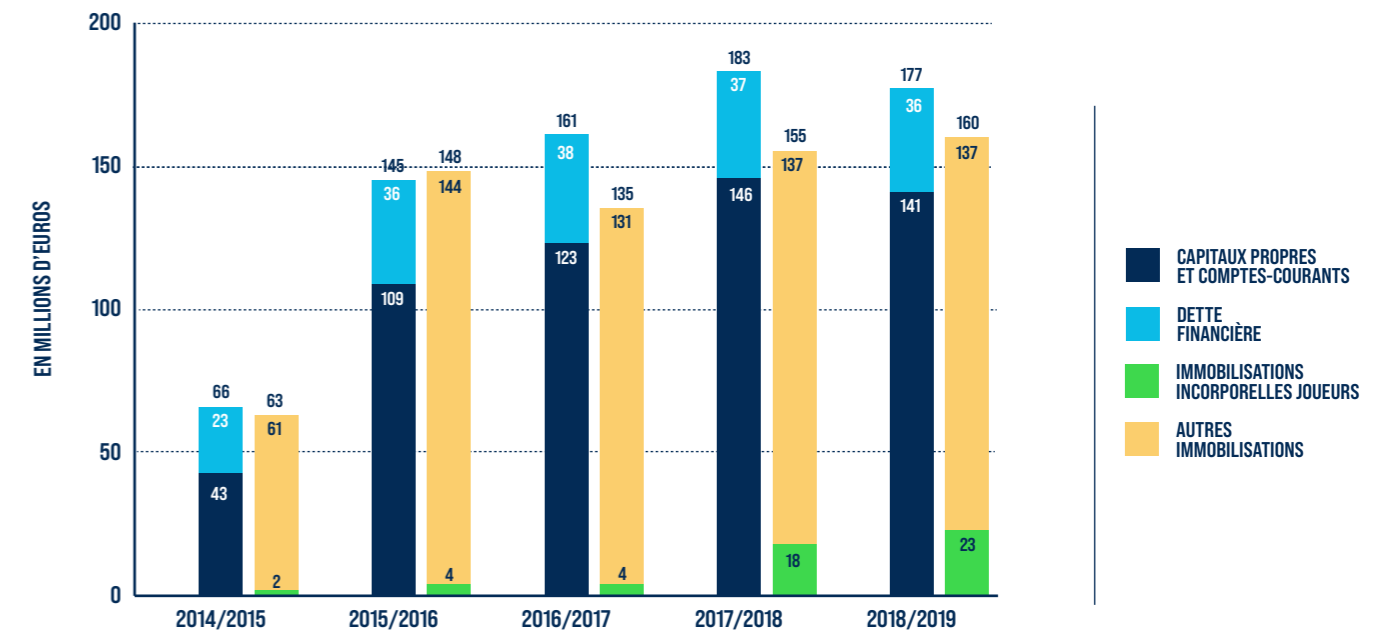
2.1.6. LES FINANCEMENTS DES CLUBS

Évolution des capitaux propres et comptes-courants



- La tendance à la hausse des capitaux propres et les comptes-courants depuis 2015/2016 ne se poursuit pas en 2018/2019. On observe une diminution des capitaux propres (- 21M€ par rapport à 2017/2018) qui n'est pas totalement compensée par l'augmentation des comptes-courants (+16 M€).

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



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

2.1.7. L'ANALYSE DES REALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2018/2019

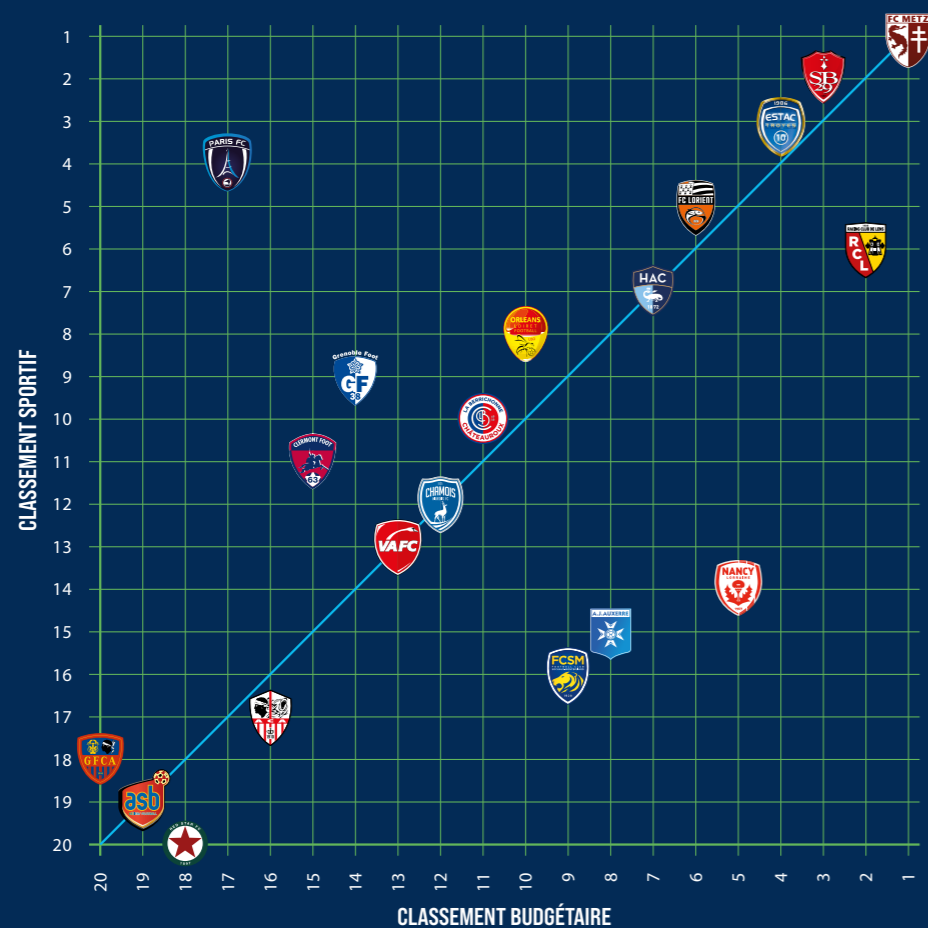
En milliers d'euros	BUDGET INITIAL	RÉEL	ÉCART
Droits audiovisuels	111 436	115 375	3 939
Sponsors - Publicité	49 384	41 244	- 8 140
Recettes matches	21 133	20 862	- 271
Autres produits (dont merchandising)	29 456	33 728	4 272
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	211 409	211 210	- 199
Rémunération du personnel	172 897	198 723	25 826
Coûts des mutations	17 442	20 810	3 368
Autres charges	107 154	123 987	16 833
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	297 493	343 519	46 026
RÉSULTAT DES OPÉ. HORS-MUTATION	- 86 086	-132 309	- 46 223
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATION	54 143	104 569	50 426
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	-31 943	-27 740	4 203
Résultat financier	- 1 973	- 1 998	- 25
Résultat exceptionnel : Autres	4 256	- 1 445	- 5 701
Impôt Société	375	- 1 528	- 1 903
Rést. except. : Abandons/reprises comptes-courants	0	-742	- 742
RÉSULTAT NET	- 29 285	-33 454	- 4 169

2.2. LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES

2.2.1. LES RÉSULTATS SPORTIFS

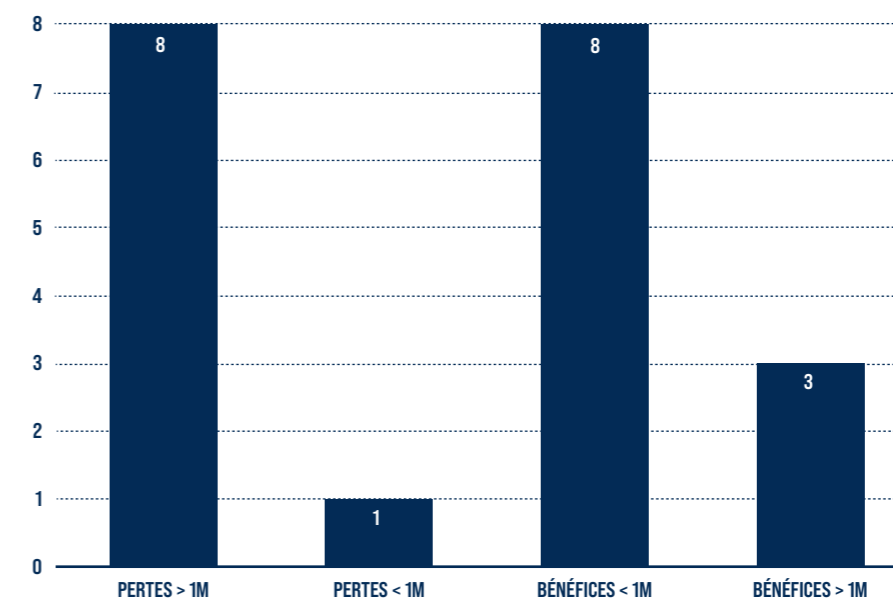
ÉQUIPES	CLASSEMENT	POINTS
Metz	1	81
Brest	2	74
Troyes	3	71
Paris FC	4	65
Lorient	5	63
Lens	6	63
Le Havre	7	54
Orléans	8	52
Grenoble	9	50
Châteauroux	10	48
Clermont	11	48
Niort	12	47
Valenciennes	13	43
Nancy	14	42
Auxerre	15	41
Sochaux	16	41
AC Ajaccio	17	40
Gazélec	18	39
Béziers	19	38
Red Star	20	30

Budget et classement sportif



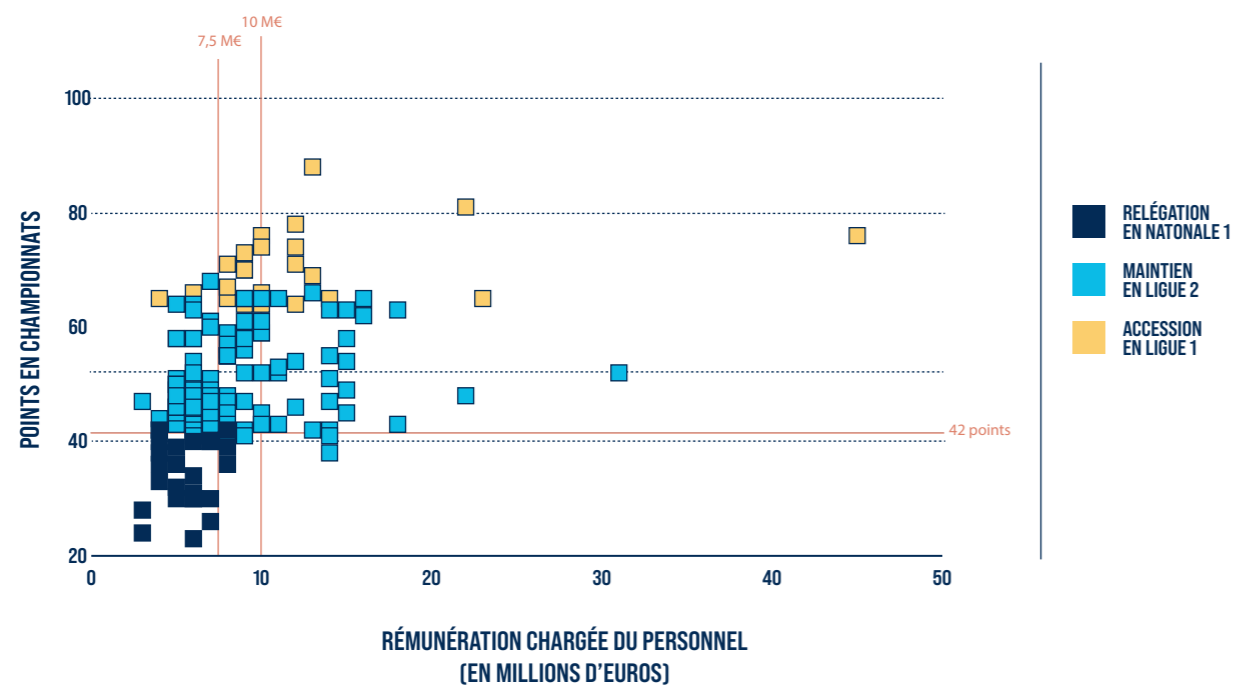
- La relation entre le classement budgétaire et le classement sportif est très marquée en Ligue 2 cette saison : le champion Metz est le club avec le plus gros budget alors que les trois derniers du championnat sont les trois clubs avec les plus petits budgets.

Nombre de clubs bénéficiaires et déficitaires



- 11 clubs de Ligue 2 sont bénéficiaires sur la saison 2018/2019 contre 14 pour la saison précédente. Le nombre de clubs fortement déficitaires (perte > 1M€) passe de 4 à 8.

2.2.2. LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE



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

- La grande majorité des équipes qui ont été reléguées avaient une masse salariale chargée inférieure à 7,5 M€ ;
- Aucune équipe ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 M€ ont été reléguées ;
- À l'exception du Gazélec à l'issue de la saison 2014/2015 et d'Amiens en 2016/2017, toutes les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée supérieure à 7,5 M€.



RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2018/2019)

MASSE SALARIALE	RISQUE DE RELÉGATION EN NATIONAL 1	CHANCE DE MAINTIEN EN LIGUE 2	CHANCE DE PROMOTION EN LIGUE 1
Supérieure à 10 M€	0%	73%	27%
Entre 7,5 et 10 M€	8%	70%	22%
Inférieure à 7,5 M€	26%	70%	4%

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

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

- **Groupe 1** : les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 10 M€. Ces équipes n'ont quasiment aucun risque d'être reléguées. Elles se maintiennent la plupart du temps et ont un peu moins de 3 chances sur 10 de monter en Ligue 1.
- **Groupe 2** : les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 7,5 et 10 M€. Pour ces équipes, les trois scénarios sont possibles mais le maintien en Ligue 2 reste la norme (70% des cas). Celles-ci se distinguent principalement du groupe 1 par le risque de relégation.
- **Groupe 3** : les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5 M€. Ces équipes ont une chance sur quatre d'être reléguées en National 1 et n'ont pratiquement aucune chance de monter en Ligue 1. Le risque principal pour ces équipes est la relégation. Une masse salariale chargée de 7,5 M€ en Ligue 2 est donc presque l'équivalent d'une masse salariale de 30 M€ en Ligue 1. Dans les deux cas, les équipes qui ne franchissent pas ces seuils ont près d'une chance sur quatre d'être reléguées dans la division inférieure.

2.2.3. UN IMPACT FORT DES RESULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

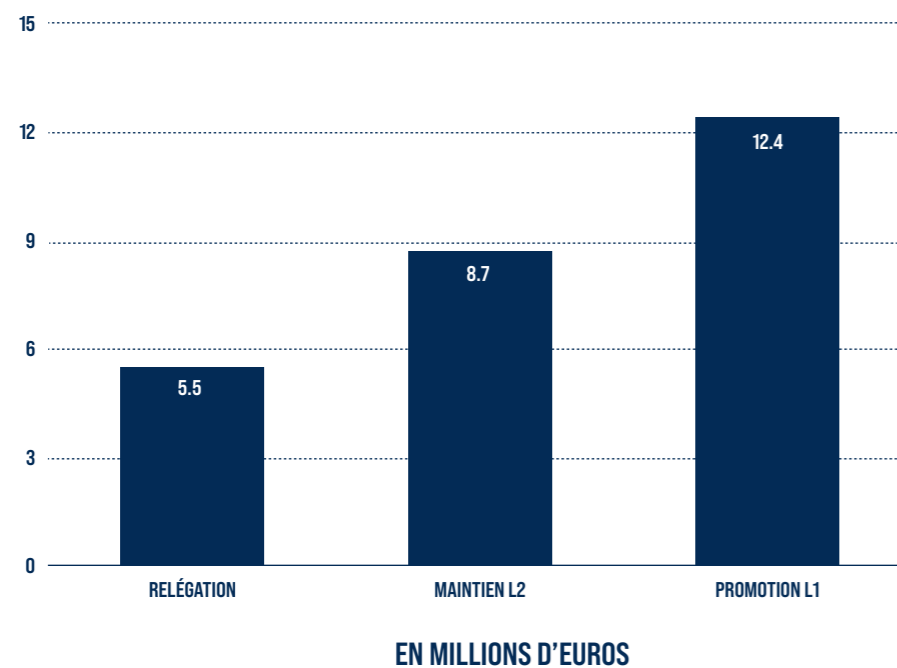
À l'issue d'une saison, trois scénarios sont possibles pour les équipes de Ligue 2 : la descente en National, le maintien en Ligue 2 et la montée en Ligue 1.

- Les revenus des clubs relégués en National diminuent très fortement.
- Les revenus des clubs qui se maintiennent en Ligue 2 varient relativement peu d'une saison à l'autre.
- Les produits hors-mutation des deux équipes promues à l'issue de la saison 2017/2018 ont augmenté plus que leurs charges entre 2017/2018 et 2018/2019 :
 - Les produits hors-mutation de Reims sont passés de 15,3 M€ à 41,4 M€ (multiplication par 2,7) alors que ses charges sont passées de 22,3 à 48,6 M€ (multiplication par 2,2) ;
 - Les produits hors-mutation de Nîmes sont passés de 9,3 à 32,3 M€ (multiplication par 3,5) alors que ses charges sont passées de 12,7 à 28,5 M€ (multiplication par 2,2).



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

MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISON 2011/2012 À 2018/2019)



Au cours des huit dernières saisons :

- Les équipes qui ont été reléguées en Nationale 1 avaient en moyenne une masse salariale chargée de 5,5 M€ ;
- Les équipes qui se sont maintenues en Ligue 2 avaient en moyenne une masse salariale chargée de 8,7 M€ ;
- Les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient une masse salariale chargée de 12,4 M€.

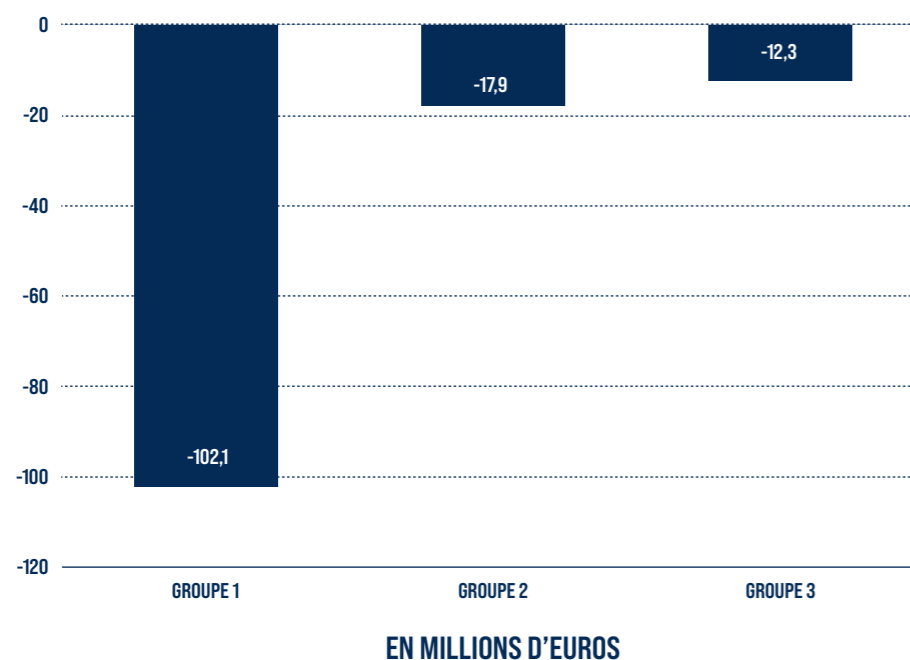


2.2.5. L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2018/2019

Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale globale chargée en 2018/2019 :

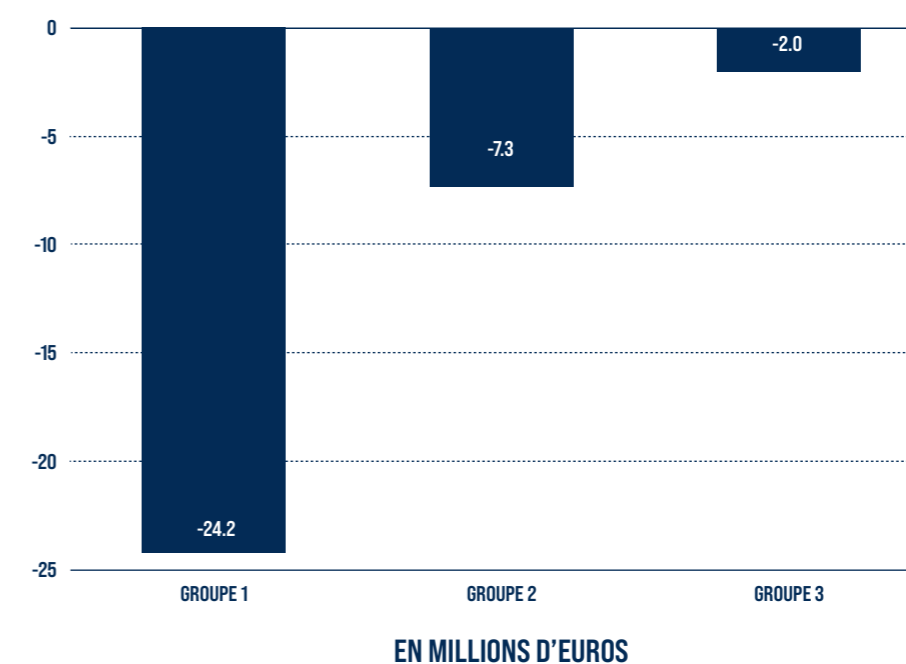
Groupe 1 : MS supérieure à 10 M€	Metz, Brest, Troyes, Lens, Lorient, Le Havre, Nancy, Auxerre
Groupe 2 : MS entre 7,5 et 10 M€	Paris FC, Valenciennes, Sochaux
Groupe 3 : MS inférieure à 7,5 M€	Orléans, Grenoble, Clermont, Châteauroux, Niort, AC Ajaccio, Gazélec, Béziers, Red Star

Résultat d'exploitation cumulé par groupe



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

Résultat net cumulé par groupe



- Les trois groupes ont généré des pertes sur la saison 2018/2019, particulièrement le groupe 1.

03

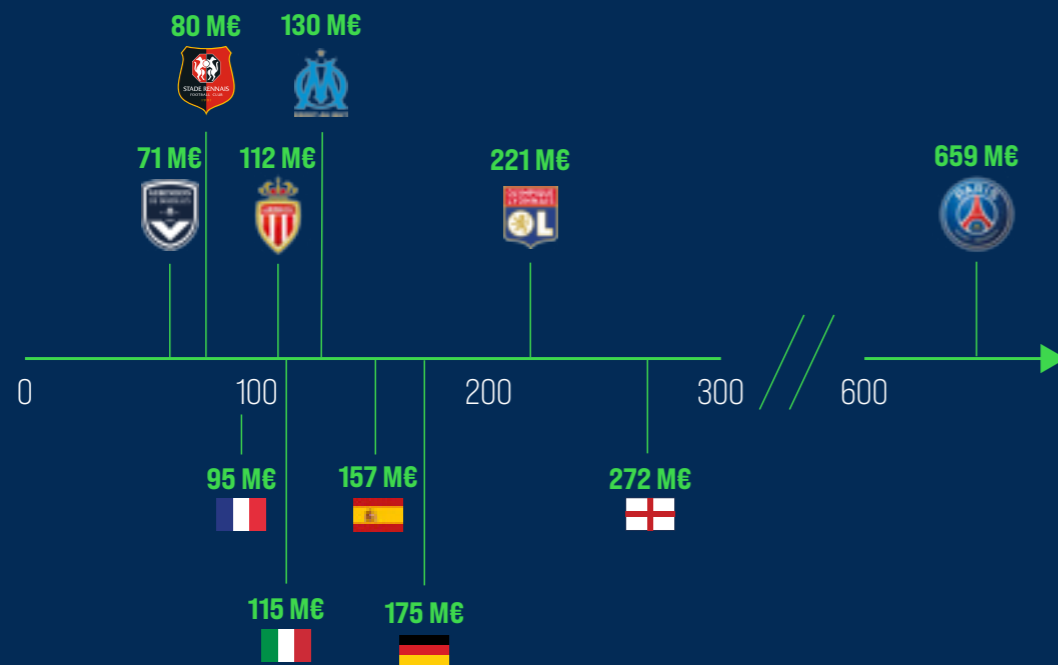
BENCH MARK EUROPÉEN



3.1. BENCHMARK EUROPÉEN DES PRODUITS HORS OPÉRATIONS DE MUTATION

- Parmi les clubs français ayant disputé une coupe d'Europe, le PSG se détache avec un budget plus de deux fois supérieur au budget moyen des clubs de Premier League.
- Lyon a un budget compris entre les budgets moyens des clubs allemands et anglais. Marseille et Monaco se situent autour des budgets moyens italiens et espagnols. Rennes et Bordeaux ont un budget inférieur au budget moyen des clubs des cinq grands championnats.

Comparaison des produits* des 6 clubs français ayant disputé une coupe d'Europe en 2018/2019 avec le produit moyen des 5 ligues majeures européennes



* Produit hors opérations de mutations ; Source : DNCG, rapport UEFA 2018.
 Note : chiffres de l'exercice 2018/2019 pour la Ligue 1 et de l'exercice 2017/2018 pour les autres ligues.

3.2. CORRÉLATION ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CHIFFRE D'AFFAIRES

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

- Sur 3 saisons, des clubs de Ligue 1 ont un chiffre d'affaires supérieur à 450 M€ à 3 reprises contre 10 reprises en Premier League ;
- Le chiffre d'affaires le plus faible de Premier League est égal à 103 M€ contre 25 M€ en Ligue 1.

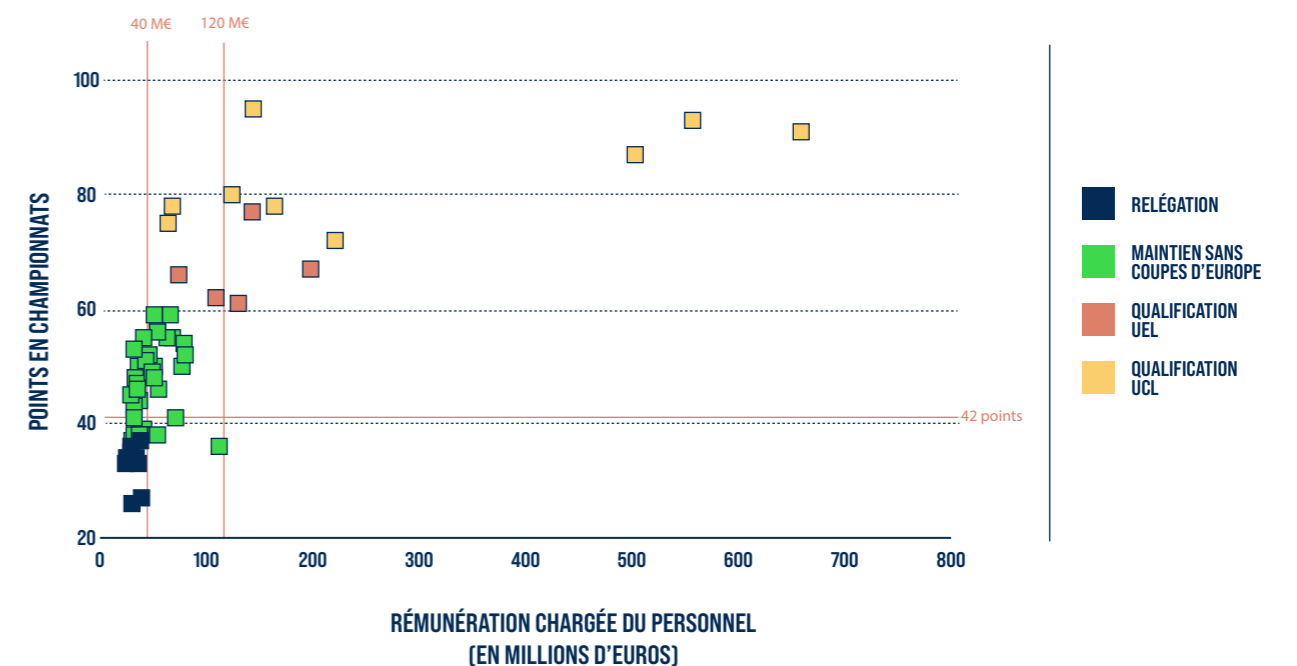
Le chiffre d'affaires à partir duquel un club a peu de chances d'être relégué est plus faible en Ligue 1 :

- Aucun club de Ligue 1 avec un chiffre d'affaires à 40 M€ n'a été relégué ;
- Ce seuil de non-relégation est égal à 150 M€ en Premier League.

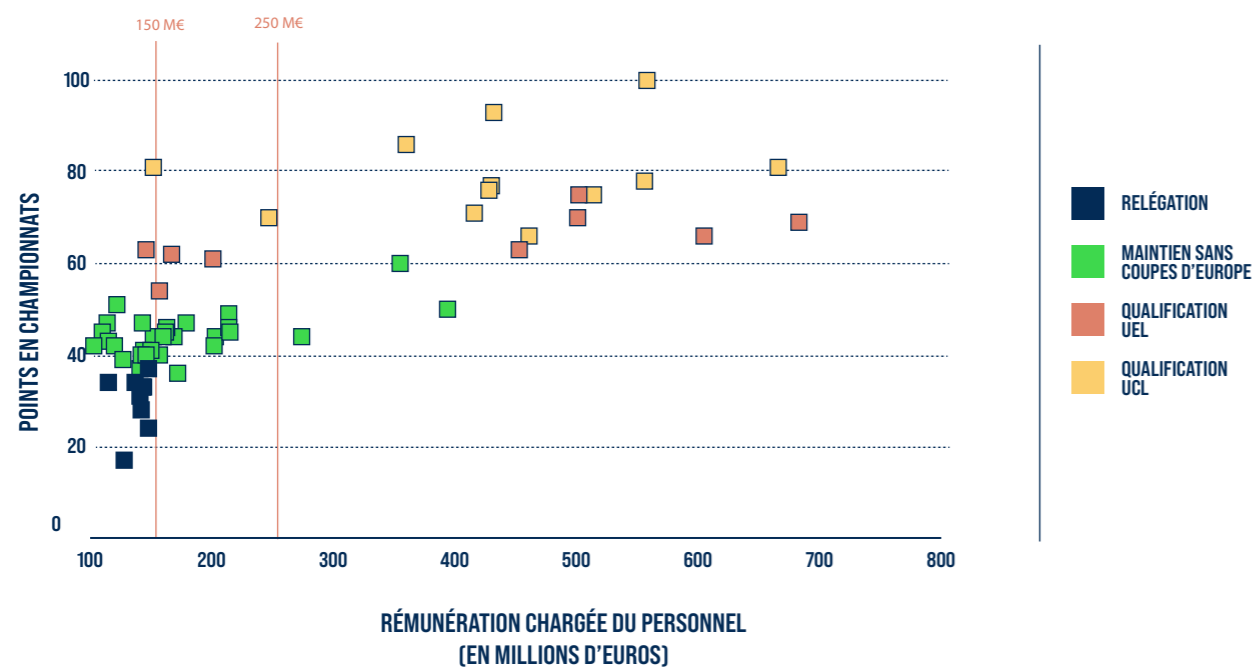
Sur 3 saisons, le ticket d'entrée en coupes d'Europe est plus faible en Ligue 1. Le chiffre d'affaires minimum à partir duquel 90% des clubs participent à une coupe d'Europe est :

- 100 M€ en Ligue 1 ;
- 160 M€ pour les 58 clubs de Liga, Bundesliga, Serie A considérés ;
- 280 M€ pour les clubs de Premier League.

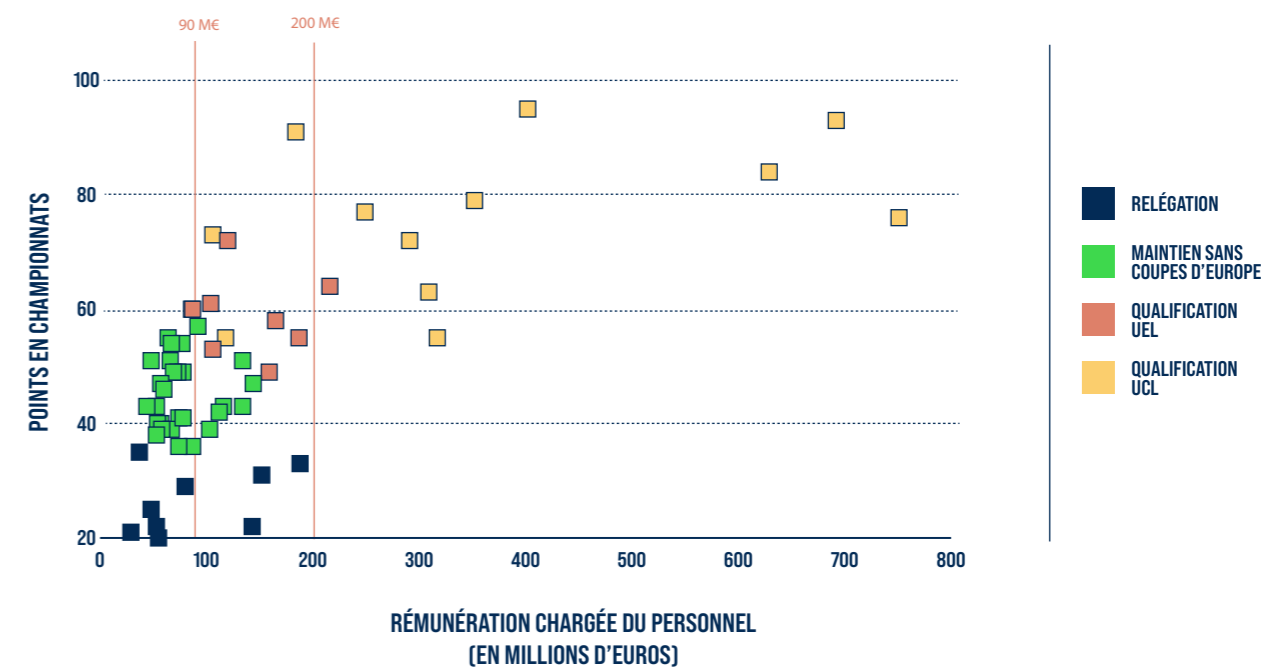
Ligue 1



Premier League



Autres clubs de Liga, Bundesliga et Serie A



Périmètre : échantillon de 58 clubs de Liga, Bundesliga et Serie A en 2017/2018, source rapport UEFA 2018.



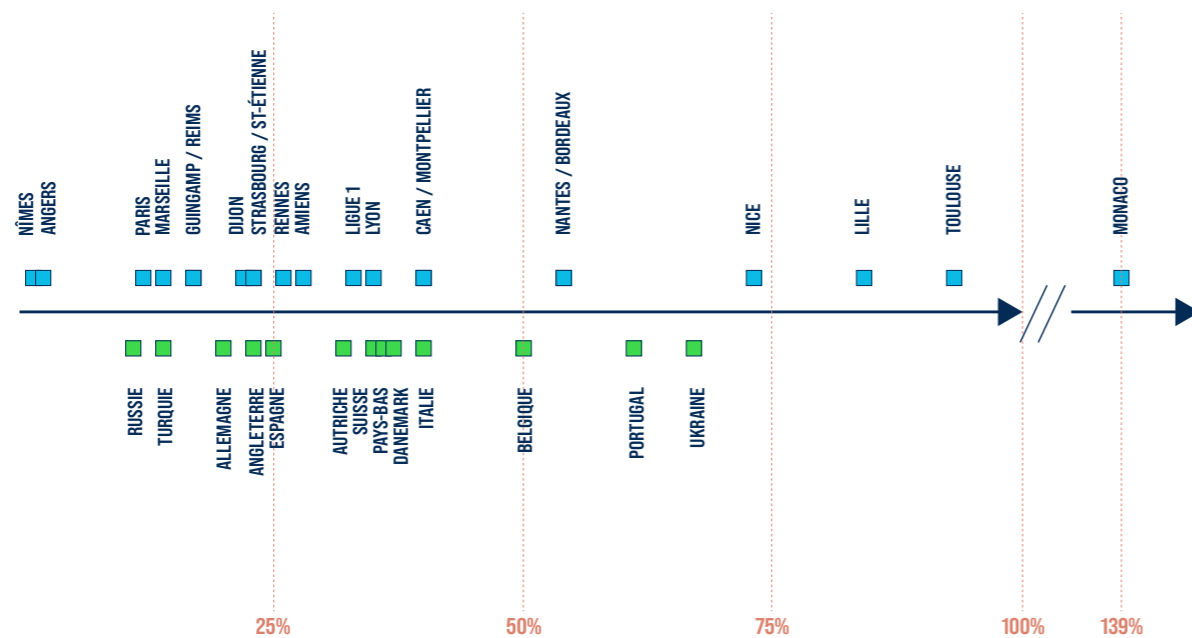
3.3. COMPARAISON DES MONTANTS DES TRANSFERTS SUR CHIFFRE D'AFFAIRES

Ligue 1

Le ratio du montant des transferts sur chiffre d'affaires hors transferts est égal à 33% en Ligue 1.

Ce chiffre est cependant tiré à la hausse par Monaco [139%] qui se détache nettement et dans une moindre mesure par un groupe de 3 clubs (Nice, Lille et Toulouse) dont le montant des transferts est bien supérieur aux moyennes des autres pays d'Europe.

À l'inverse, plus de la moitié des clubs de Ligue 1 se situent en dessous de 30%.



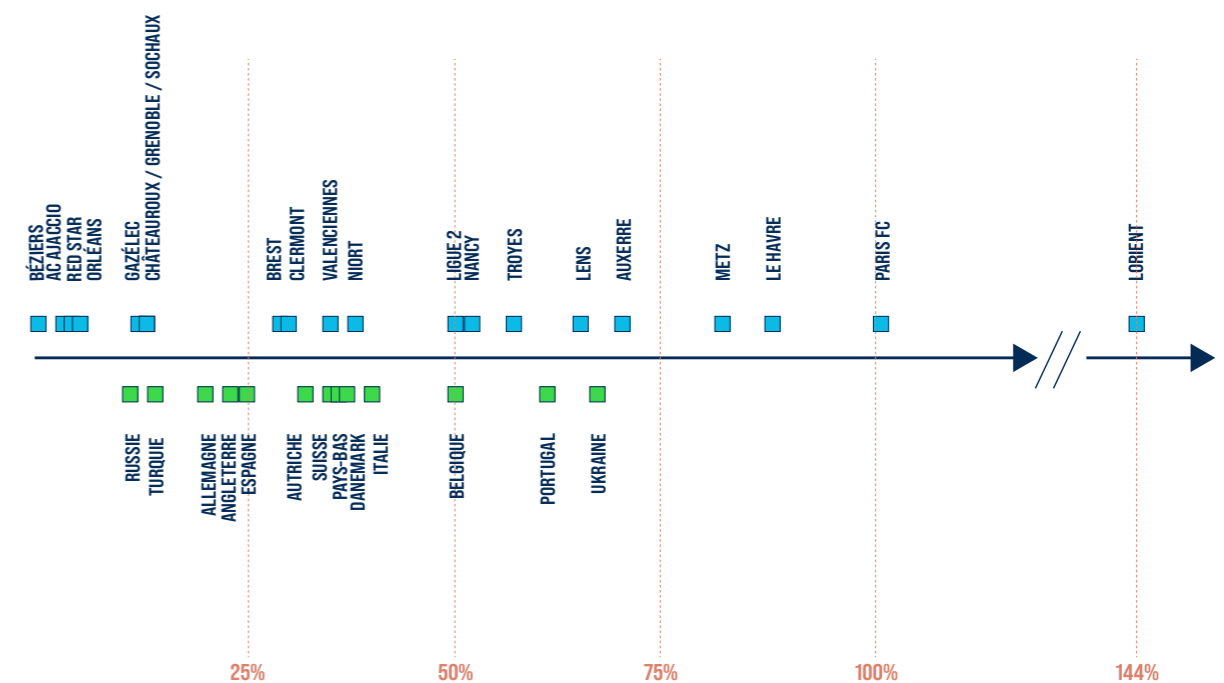
Note : différence de périmètre entre les chiffres Ligue 1 et les chiffres des autres championnats européens.

- **Championnats européens** : montant des transferts = Prix de cession (2018 pour championnats d'Europe de l'Est, 2017/2018 sinon), source rapport UEFA 2018.
- **Ligue 1** : montant des transferts = plus-values sur cession 2018/2019.

Ligue 2

Le montant des transferts sur chiffre d'affaires hors transferts de la Ligue 2 est égal à 47%.

Un club se détache à la hausse : Lorient [144%].



Note : différence de périmètre entre les chiffres Ligue 2 et les chiffres des autres championnats européens.

- **Championnats européens** : montant des transferts = Prix de cession (2018 pour championnats d'Europe de l'Est, 2017/2018 sinon), source rapport UEFA 2018.
- **Ligue 2** : montant des transferts = plus-values sur cession 2018/2019.

©Mars 2020 DNCG
Crédits Photographies : FEP.



6 rue Léo Delibes - 75116 Paris
01 53 65 38 00 - infos@lfp.fr

www.lfp.fr