

SITUATION DU FOOTBALL PROFESSIONNEL SAISON 2011/2012



DNCG

Commission de Contrôle
des Clubs Professionnels



LIGUE 1



LIGUE 2



LE COUPE DE
LA LIGUE

LE MOT DU PRÉSIDENT

108 M€ de pertes nettes dont 61 M€ en Ligue 1

La perte nette se monte cette saison à 108 M€. Dans une analyse plus économique, la DNCG retiendra que les pertes courantes (résultat avant apports des actionnaires) sont de 130 M€ cette saison, soit un montant similaire à la moyenne des trois saisons précédents allant de 2008/2009 à 2010/2011. Ces pertes sont liées à un «effet de ciseaux» entre le taux d'évolution des recettes (en stagnation) et celui des salaires (en progression). C'est en soi une mauvaise nouvelle.

Les clubs présentent encore pour être admis dans les compétitions, des budgets trop optimistes (écart de 20% constaté entre les frais budgétés et les frais réels en moyenne sur les quatre dernières années).

Notre tâche prioritaire est donc de faire en sorte que les budgets présentés par les clubs soient réalistes et même qu'ils soient à l'équilibre (perte de 60 M€ au budget prévisionnel de l'exercice, pour un réel présentant une perte de 130 M€).

Les auditions des clubs révèlent parfois l'inconfort des actionnaires des clubs qui n'ont pour certains plus les moyens ou la volonté de suivre, et d'autres qui ont des moyens susceptibles de remettre en cause une saine concurrence entre les clubs : tout cela n'est pas bon et doit être corrigé. Si les pertes persistent c'est que la DNCG n'a pas mené ses travaux à leur terme. Encadrer les budgets ne suffit pas, ou du moins ne suffit plus. Il faut réduire les salaires, et tendre vers un résultat d'exploitation équilibré, pour remettre les prix des joueurs en phase avec la réalité.

Un milliard d'Euros de salaires chargés

C'est le montant payé aux salariés des clubs de

football français (75 % allant aux joueurs) et atteint pour la première fois à la fin de la saison 2011/2012. Cela paraît beaucoup dans l'absolu, d'autant plus que ce chiffre s'accompagne d'une hausse importante des incorporels joueurs. Mais rappelons que ce chiffre inclut 260 M€ de charges sociales et que ces salaires représentent une véritable aubaine fiscale puisque les joueurs ne peuvent délocaliser leurs talents, comme d'autres artistes ou sportifs non salariés. Et puis, lorsque Ernst & Young, à la demande de l'UCPF, nous révèle que la filière football fait vivre 26 000 personnes en France et génère 5 milliards de chiffre d'affaires, ce milliard de salaires est utile au bien commun à plus d'un titre.

On entend souvent dire que les footballeurs sont trop payés : non, si les comptes des clubs sont équilibrés ; oui, si les comptes présentent des déficits car alors ils ne se payent plus sur leur activité propre mais sur la rentabilité d'autres business, par le biais des actionnaires.

250 M€ d'apports d'actionnaires

Un quart de milliard, c'est le montant apporté aux clubs par leurs actionnaires dans l'exercice pour permettre aux clubs de financer les pertes et les investissements, notamment en joueurs, contre 120 M€ environ sur les deux exercices 2009/2010 et 2010/2011.

Le football crée de l'autofinancement, certes, mais les besoins de financement sont tels que les actionnaires doivent souvent faire de nouveaux apports de façon conséquente.

L'endettement auprès des organismes financiers est faible car les risques pesant sur le résultat sont

élevés (variabilité du résultat sur mutations et pertes d'exploitation). Par ailleurs, les besoins pouvant être financés par des dettes gagées sur des biens corporels (stades) existent peu car seuls deux ou trois clubs possèdent leur stade en propre.

Mais il convient de saluer les contributions des actionnaires et présidents mécènes qui permettent à notre football professionnel de continuer à vivre. La Commission est leur allié par son incitation à rétablir l'équilibre des comptes des clubs, en respect du principe d'équité.

Entre renouveau économique... et régulation

L'investissement des Qataris et l'Euro 2016 donnent à notre football un nouvel élan. Certes le football en France ne demandait qu'à revivre, mais il fallait des étincelles. Les nouveaux stades doivent permettre de mieux accueillir les spectateurs et, bien gérés, permettront d'optimiser les recettes des clubs et d'entrevoir des perspectives de rentabilisation. Ce n'est pas une raison pour ne pas réguler les apports massifs de capitaux dans les clubs non pas parce que l'argent est par nature mauvais, mais parce qu'il peut fausser la concurrence. Il faut une sanction financière à toute gestion : si l'on acceptait que l'argent vienne sans limite, il n'y aurait plus de sanction possible. La Loi nous donne comme objectif de «favoriser le respect de l'équité sportive» par une régulation appropriée des championnats. Cette régulation reste à définir de manière précise et argumentée, et devrait s'appuyer sur les salaires versés, qui seraient adaptés aux moyens du club. Etant le seul organisme de régulation indépendant du football professionnel en Europe, la DNCG choisit ainsi ses critères de décision qu'elle fait évoluer depuis une trentaine d'années et avec efficacité sous le contrôle des tribunaux. Une autre régulation, au niveau des compétitions européennes, est mise en

œuvre par l'UEFA qui exige un quasi équilibre financier entre les recettes «déterminantes» (s'appuyant notamment sur un concept de valeur de marché des contrats de sponsoring intra-groupe) et les dépenses «déterminantes». Mais peu importe la méthode, à condition qu'elle n'ait pas pour effet d'éliminer les nouveaux entrants ou de rendre leur tâche si difficile que la compétition en serait faussée. En quelque sorte, le remède serait plus néfaste que le mal.

Le football : leader du sport français mais outsider au niveau européen

Une étude du journal l'Equipe parue fin décembre 2012 donnait le poids respectif des sports professionnels en France, dont on peut tirer la conclusion que le foot professionnel domine ses concurrents de manière évidente (80% du chiffre d'affaires total et plus de 90% pour les droits audiovisuels). Par contre son poids est faible dans l'univers européen (dernier des cinq grands championnats européens par son chiffre d'affaires avec un écart de 1 à 1,5 avec le 4ème), et c'est là que le bât blesse, et que le rôle du PSG et des Qataris devient primordial, pour lui-même et pour le football français (coefficient UEFA).

Nous sommes convaincus que l'avenir du football français passe prioritairement par des projets industriels faits d'investissements lourds en immobilisations corporelles et incorporelles, dont la rentabilité sera assurée sur le moyen / long terme. Les projets en cours, que ce soit à Paris ou à Lyon, sont à ce titre exemplaires et notre rôle est de les soutenir dans le strict cadre légal que la Loi nous a fixé. Ni plus, ni moins, et nous le ferons avec la détermination qui nous est propre.

Richard OLIVIER
Président de la DNCG

UNE SAISON DE FOOTBALL

Chiffres clé 2011/2012* : comptes cumulés Ligue 1 et Ligue 2

Données en millions d'euros	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Produits opérationnels	1 459	1 491	1 618
Produits hors mutations (CA)	1 272	1 243	1 349
Résultat d'exploitation hors mutations	- 345	- 312	- 333
Résultat de mutations	153	182	199
Résultat opérationnel courant	- 192	- 131	- 134
Perte nette	- 130	- 65	- 108
Excédent brut d'exploitation (EBE)	32	72	68

* périmètre réglementaire

Données en millions d'euros	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Capitaux propres	221	188	137
Comptes Courants d'Actionnaires	111	118	263
Trésorerie nette de l'endettement	25	81	13

Chiffres clé 2011/2012* : comptes cumulés Ligue 1 uniquement

CA moyen par club	54	54	57
Coefficient masse salariale / produits d'exploitation	74 %	75 %	74 %
Coefficient de concentration**	3,4	2,9	3,84

** 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.

SOMMAIRE



01

COMPTE-RENDU
DE LA COMMISSION



02

LES COMPTES AGRÉGÉS
DES CLUBS PROFESSIONNELS

01

COMPTE-RENDU DE LA COMMISSION

- | | |
|--|----|
| 1.1 RÉGULATION DES CHAMPIONNATS NATIONAUX : LA DNCG | 10 |
| 1.2 RÉGULATION DES COMPÉTITIONS EUROPÉENNES :
LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA | 16 |
| 1.3 «AUX STADES OÙ NOUS EN SOMMES» | 20 |



1.1 RÉGULATION DES CHAMPIONNATS NATIONAUX : LA DNCG

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 élit son président en début de mandat et organise ses contrôles principalement sous forme d'auditions des clubs à la LFP, mais peut opérer des visites dans les clubs pour mieux en comprendre le ressort.

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

Président

Richard OLIVIER

Vice-président

Alain ROZEC

Secrétaire Général

Jacques LAGNIER

Secrétaire Général adjoint

Alain BELSOEUR

Membres

Claude ARCHAMBAULT

Bernard BAILLOUX

Philippe BOURBON

Henri TCHENG

Henri CAMOUS

Sabine FOUCHER

Jean-Claude GRAND

Yvon ROCHE

Jean-Marc MICKELER

Joseph PARE

Laurent PATE

Maxime PETIET

Denis PROVOST

Pascal REYBARD

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

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

Cinq membres désignés par la FFF

Bernard BAILLOUX

Henri TCHENG

Sabine FOUCHER

Jean-Claude GRAND

Joseph PARE

Cinq membres désignés par la LFP

Claude ARCHAMBAULT

Yvon ROCHE

Jacques LAGNIER

Richard OLIVIER

Alain ROZEC

Deux membres désignés par l'UCPF

Philippe BOURBON

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 Comité Exécutif (sans voix délibérative)

Michel MALLETT

Un représentant du CA de la LFP (sans voix délibérative)

Gilbert PITHILOUD

Experts auprès de la Commission (sans voix délibérative)

Roger BARRABES

Jacques THEBAULT



BILAN D'ACTIVITÉS

Bilan des réunions

51 réunions

- 19 ordinaires
- 32 restreintes
- 1 groupe de travail
- 1 réunion plénière

Auditions

- 78 auditions
- contre 80 en 2010/2011 et 71 en 2009/2010

Bilan des décisions

Statut professionnel

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

Mesures

- 4 rétrogradations
dont 4 ont fait l'objet d'un appel
- 21 encadrements
de masse salariale en Ligue 1 et en Ligue 2
dont 4 ont fait l'objet d'un appel
- 1 interdiction de recruter

Amendes

- 1 amende

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 équilibrée 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 normales 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 (identification des clubs à problème et, pour ceux-ci limitation des budgets de salaires «joueurs» à des niveaux compatibles avec une saine concurrence, préfinancement des investissements par les clubs,...) dans un dialogue constructif avec la Commission.

Notre contribution à la régulation des championnats

La DNCG est l'organe de régulation financière des compétitions se déroulant en France.

En application des règlements, la Commission a construit une voie alternative et complémentaire au Fair Play de l'UEFA, en exerçant un contrôle “a priori” des clubs, avant leur entrée dans les compétitions et en s'ap-

puyant 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'amélioreraient pas de manière significative.

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 notablement hors marché, dans un souci de respecter l'équité sportive.

Jurisprudence et textes de Loi relatifs à notre mission

La jurisprudence du Conseil d'Etat (Affaire Entente Sannois St Gratien, C.E. 19 juillet 2010) a 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 expressément et, par là même, de renforcer le pouvoir de la DNCG.

1.2 RÉGULATION DES COMPÉTITIONS EUROPÉENNES : LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA

Fair Play Financier : historique

A partir de la saison 2004/2005, l'UEFA, enfin convaincue de la nécessité d'un contrôle financier, a mis en place un système de licence pour :

- Assurer le contrôle juridique et financier des Clubs affiliés ;
- S'assurer que les Clubs répondent aux conditions fixées par les Règlements nationaux et UEFA pour prendre part aux compétitions européennes,

Les associations membres de l'UEFA chargées du suivi de l'application de ce dispositif, ont donc mis en œuvre la licence en rédigeant des manuels nationaux approuvés par l'UEFA.

Pour pouvoir jouer une compétition UEFA, un club doit obtenir une licence délivrée par sa Fédération basée sur cinq critères : sportifs, d'infrastructures, administratifs et personnel, juridiques et financiers.

Des instances décisionnelles sont donc instituées dans tous les pays afin d'octroyer la licence à chaque club sur la base de ces critères : en France, la Commission d'Octroi de Licence sous la tutelle du bailleur de licence, la Fédération Française de Football.

En France, pour les critères financiers, c'est la DNCG qui est en charge de la centralisation des informations à transmettre à la Commission d'Octroi. Tous les clubs de Ligue 1 sont soumis à cette procédure, et les décisions suivantes ont été prises au cours des 3 dernières saisons :

	Accord	Refus
2009/2010	12	8
2010/2011	12	8
2011/2012	12	8

Les décisions de refus proviennent essentiellement de problèmes d'infrastructures ou d'encadrements sportifs mais rarement de problèmes financiers.

En 2008 et 2010, le système a été renforcé essentiellement sur le plan financier. Des contrôles sont opérés par l'UEFA dans les Fédérations, pour vérifier que les critères prévus sont bien respectés (la France a connu trois contrôles dont le dernier en 2012).

En 2010, le système du Fair Play Financier a été créé par l'UEFA pour venir renforcer le système d'octroi de licence en instaurant de nouvelles règles visant à garantir une éthique financière pour le football ; avec notamment un renforcement des critères sur les impayés entre clubs, les impayés envers les salariés des clubs et envers les administrations fiscales et sociales. Un nouveau principe est également introduit : «Un club doit pouvoir faire face à ses dépenses «déterminantes» grâce à ses revenus «déterminants»».

Pour le Fair Play Financier, aucune instance décisionnelle au niveau national n'est créée, les pouvoirs d'investigation et de sanction sont centralisés au niveau de l'UEFA.

En 2012, l'UEFA ayant sorti une nouvelle version de son règlement sur l'octroi de licence aux clubs et le Fair Play Financier, l'Assemblée Fédérale l'a intégré dans ses règlements.

DNCG et Fair Play

Pour les compétitions organisées par l'UEFA, la Commission de la DNCG agit pour le compte de la Commission d'octroi de licence en appliquant les procédures de contrôle et agit en tant que tiers de confiance dans la remontée des données financières relatives au Fair Play Financier. La Commission agit donc dans le domaine du Fair Play Financier comme un auditeur externe appliquant les procédures de contrôle qui lui sont demandées en fonction de critères qui peuvent être différents de ceux qu'elle applique aux championnats français.

Le Fair Play Financier mis en place par l'UEFA est bien sûr fondamental pour les clubs et 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 d'investissement (formation, infrastructures,...).

La réglementation UEFA (Octroi de Licence et Fair Play) et le dispositif de contrôle DNCG diffèrent en ce sens où :

- ils ne couvrent pas le même objet, l'UEFA contrôlant les compétitions organisées par l'UEFA et la DNCG les championnats français. La structure de contrôle a d'ailleurs été pensée en fonction des entités contrôlées, l'UEFA a mis en place son règlement même dans les pays les plus démunis en matière d'informations financières, ce qui l'a obligé à agir lentement, à demander une information plus tardive et moins complète, et donc, à censurer les clubs délinquants tardivement. L'approche en France a bénéficié du fait que les clubs français,

issus d'un environnement économique plus avancé et donc d'un système de contrôle plus sophistiqué, ont pu produire à l'entité de contrôle des informations prévisionnelles qui ont permis à celle-ci d'agir en amont des problèmes, et de contrôler les recrutements de chaque club, leur évitant ainsi de déraiser financièrement.

- Pour contrôler les clubs, en partie à cause des raisons ci-dessus, l'UEFA passe par les fédérations et ne leur délègue que le premier niveau de contrôle, soit des contrôles de «compliance» avec la procédure UEFA, s'assurant de l'existence des documents de base (rapport des commissaires aux comptes, comptes annuels, arriérés de paiement,...).

Ceci étant dit, les deux dispositifs de contrôle se complètent, l'un étant défini et géré au niveau de l'UEFA et l'autre étant défini et géré par la DNCG en France, sous le contrôle des tribunaux. Mais les règles de fonctionnement mises en place par l'UEFA pourraient entraîner une préservation des positions acquises ; par contre, dans le contexte des compétitions françaises, la DNCG fait évoluer ses critères à partir des objectifs fixés par la Loi qui elle-même se réfère à un intérêt supérieur du football.

Pistes de réflexion

Il conviendra, pour l'avenir, de réfléchir à la question des «investissements massifs» dans les équipes de football.

L'équilibre à trouver par une Commission de régulation est double :

- D'une part, favoriser les nouveaux entrants sur le marché du football. Ce marché doit par définition rester ouvert à la concurrence, ce que la réglementation mise en place par l'UEFA risque de compromettre ;
- D'autre part, agir en amont pour assurer la pérennité des clubs et l'équité entre les clubs, comme le permet le dispositif français de contrôle financier.

Pour parvenir à cet équilibre, plusieurs éléments sont à considérer :

- D'abord, il faut prendre en compte le niveau des salaires qui constituent l'investissement le plus important mais également la première source de déséquilibre.
- Ensuite, il convient de s'intéresser aux indices qui seraient de nature à établir une éventuelle «concurrence déloyale» entre les clubs.
- Enfin, pour évaluer un éventuel déséquilibre, il est nécessaire d'analyser la situation des clubs leaders sur les marchés matures qui nous entourent en Europe.

La Commission est bien évidemment ouverte à toute réflexion et apport extérieur sur cette question.



1.3 «AUX STADES OÙ NOUS EN SOMMES»

Le rapport de notre Commission concluant la saison écoulée évoquait l'arrivée des premiers stades nouvellement construits sur le sol français, qu'ils aient, ou non, un lien avec l'organisation, par notre pays, de l'UEFA EURO 2016.

Il est, bien entendu, beaucoup trop tôt pour tirer des conclusions significatives de la mise en opération de ces enceintes. Pour autant, il n'est pas non plus inutile de se poser quelques questions, ne serait-ce que pour initier le débat.

C'est ainsi que l'on se rend compte, d'ores et déjà, que les schémas de financement, et ceux touchant à l'exploitation qui, souvent, en découlent, ont, et auront, un impact sur l'apport économique de nos nouvelles enceintes. Les partenariats public-privé souvent mis en place font que le club, de manière générale, n'est que l'utilisateur du stade, pour ses matches et qu'il n'a pas, au quotidien, une maîtrise de l'équipement et de sa «personnalité» intrinsèque. Il n'est pas question, ici et maintenant d'en conclure quoi que ce soit, mais de souligner cette spécificité, lorsqu'on la compare aux modèles vertueux qui nous entourent et dont il convient de s'inspirer.

L'autre ligne de réflexion tient à ce que, pour l'instant, et dans le contexte présent, l'effet «résultat sportif» demeure prégnant sur la fréquentation du stade, fut-il neuf. C'est évidemment une mauvaise nouvelle, dans la mesure où l'apport économique d'un stade doit, pour être significatif, faire, autant que possible, abstraction du résultat. Les taux d'occupation des stades allemands, au delà de 90 %, quel que soit le classement du club devant servir de guide à notre football.

Moins directement lié au domaine économique, mais cependant important, l'état des pelouses, trop souvent très insatisfaisant, abîme l'image des enceintes nouvelles. Cet aspect, très significatif dans l'approche des publics envers 'leur stade' et la considération qu'ils lui portent, est, heureusement, relativement aisé à résoudre.

Il résulte de ces quelques constats, que les clubs bénéficiant de ces nouvelles enceintes n'en ressentent pas un effet économique positif immédiat et indicatif de cette inflexion vers le nouveau modèle économique de notre football appelé de leurs vœux par les instances et notre Commission en tout premier lieu.

Pour autant, il serait malvenu d'afficher une approche pessimiste de l'avenir. D'abord, parce que l'on peut témoigner que les populations des villes ayant vu s'ériger ces nouveaux stades en ressentent une véritable fierté. Les grands événements (inauguration, matches internationaux ou de coupes d'Europe)

y ont, généralement, fait le plein. C'est donc un objectif possible à obtenir, puisque, en ces occasions, déjà atteint.

Ensuite, parce que les présidents réélus, tant de la LFP que de l'UCPF ont placé en partie haute de leur programme la question de l'impact des stades sur l'économie de notre football professionnel.

La LFP a, pour avancer dans cette voie, mis en place une «task force» spécifique qui a commencé à travailler.

Ce qui ne fait aucun doute, est que, pour que la concrétisation économique forte, nécessaire à notre football, de l'apport des nouveaux stades soit effective, il faut une politique nationale, une volonté commune, des pratiques partagées, des compétences spécifiques, une grande ouverture aux modèles performants hors de nos frontières, bref, il faut ériger cet objectif vital en cause nationale.

Recettes matches championnat L1 + L2

Analyse spectateurs

Type spectateurs	2010/2011	2011/2012
	Moyenne par match	
Abonnés	6 467	6 671
Payants au match	3 689	3 847
Non payants	2 956	3 144
Total spectateurs	13 112	13 662
Recettes totales M€	138,7	143,1

02

LES COMPTES AGRÉGÉS DES CLUBS PROFESSIONNELS

2.1	PROCESSUS BUDGÉTAIRE	
2.1.1	IMPERFECTIONS DU SYSTÈME	24
2.1.2	CHIFFRES CLÉS	25
2.2	LIGUE 1 + LIGUE 2 : NOTES MÉTHOLOGIQUES ET COMPTES	
2.2.1	NOTES MÉTHOLOGIQUES	30
2.2.2	COMPTES PÉRIMÈTRE ÉLARGI	32
2.2.3	COMPTES PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE	34
2.3	LIGUE 1 :	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	36
2.4	LIGUE 2 :	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	62





2.1.1 PROCESSUS BUDGÉTAIRE : IMPERFECTIONS DU SYSTÈME

Notre analyse doit évoluer du fait de l'émergence d'un club dont les masses financières deviennent trop importantes, au sein d'un groupe, pour pouvoir être expliquées en détail sans enfreindre notre règle de ne pas dévoiler les fondamentaux d'un club, qui lui seul peut communiquer. Des éléments cependant figurent en paragraphe 2.3.8 (L1) et 2.4.8 (L2).

L'exigence nous semble être de se concentrer sur le processus budgétaire provenant du fait que les pertes courantes du football professionnel sont stables depuis plusieurs années à environ 130 M€ et que rien ne semble les faire diminuer. Et alors, les observateurs sont en droit de se poser la question : que fait la DNCG? Pourquoi tant de pertes alors que la France est la seule à avoir une DNCG.

Mais d'abord revenons sur notre mission : jusqu'à ce jour notre rôle n'était pas d'éliminer les pertes, mais d'avoir l'assurance que, s'il y avait des pertes, celles-ci étaient bien financées par des actionnaires en mesure de le faire pour éviter la faillite des clubs en cours de saison. Jugés sur cet objectif, nous avons en 25 ans rempli notre mission, et ce de manière non discutable car aucun club dans les championnats professionnels n'est tombé en cours de saison. Après le vote de la Loi du 1er février 2012 sur l'éthique du sport, il semble (dans l'attente de la censure des tribunaux) que la Loi ait durci et élargi nos critères.

Notre rôle devient ainsi plus engageant. Notre interprétation des règles ainsi posées est :

- de fixer à trois ans notre horizon de travail, ou plus si nécessaire en fonction de la durée du cycle d'activité du club
- de travailler sur des documents préparés par les clubs (plans)
- par souci d'équité, de nous assurer à la fois que les clubs sont capables de financer leurs moyens sportifs au moins sur une période de 3 ans mais également de ne pas engager de moyens sportifs au delà du raisonnable.

Ce qu'il était légitime de faire le devient de plus en plus. Cette section de notre rapport couvrira le processus budgétaire et ses imperfections.

2.1.2 CHIFFRES CLÉS

L1 + L2 : Ecart budget - réel

	Réel (M€)	Evolution Budg/réel (%)	Ecart Budg/réel (M€)
Chiffre d'affaires	1 349	+ 13 %	152
Masse salariale chargée	1 036	+ 15 %	135
Amortissement des indemnités de mutation	168	+ 20 %	28
Honoraires d'agents	45	+ 35 %	13
Total coût de l'équipe	1 249	+ 16 %	175
Frais généraux	434	+ 15 %	56,5
Total autres charges	- 434	+ 16 %	232
RÉSULTAT EXPLOITATION	- 334	+ 31 %	- 80
RÉSULTAT MUTATION	199		6
Résultat Financier	- 8		- 3
RÉSULTAT COURANT	- 143	+ 54 %	- 77
Abandons comptes courants	61		54
Résultat exceptionnel autres	- 21		- 23
Impôts	- 5		- 2
RÉSULTAT NET	- 108		- 52

Sur les 4 dernières saisons, les recettes réalisées sont meilleures que les recettes initialement budgétées. La prévision des recettes a dégagé des bonis significatifs en 2008/2009 et 2009/2010 puis ces bonis ont diminué en 2010/2011 et enfin réaugmenté en 2011/2012 du fait d'une reclassification.

Recettes : historique des écarts (M€)

	Budget	Réel	Ecarts	Ecarts (%)
2011/2012	1 197	1 349	152	13 %
2010/2011	1 191	1 243	52	4 %
2009/2010	1 116	1 272	156	14 %
2008/2009	1 111	1 276	165	15 %

Les écarts sont plus constants et défavorables sur les charges comme indiqué ci-après :

Charges : détail des écarts

	2011/2012 Ecarts (M€)	Ecarts (%)	Moyenne 4 ans Ecarts %
Masse salariale chargée	135	15 %	15 %
Amortissements des indemnités de mutation	28	20 %	18 %
Frais généraux	56,5	15 %	20 %
Total autres charges	232	16 %	17 %

Conclusion

La DNCG fait le constat que des pertes peuvent subsister dans la mesure où elles peuvent être imputées sur les fonds propres des clubs.

Si l'on s'attaquait à la réduction de ces pertes, dans la mesure où le club n'aurait pas réussi à augmenter de manière significative ses recettes, le moyen préconisé par la DNCG est de faire baisser substantiellement les charges liées aux joueurs pour permettre d'amener les clubs à équilibrer le compte d'exploitation, comme le préconise d'ailleurs certains dirigeants.

Les résultats sur mutation doivent permettre de financer les investissements à long terme.

Cet objectif paraît assez logique dans un contexte où le poids économique des joueurs est tel qu'ils apparaissent comme les principaux acteurs économiques du secteur.

Donc dans une économie «socialement» responsable, il appartient à ces acteurs, non seulement de combler les pertes, mais également de financer les investissements nécessaires à l'exploitation et de prendre le relais sur les actionnaires (qui ont fait pas moins de 250 M€ d'apports en 2011/2012).



En ce qui concerne les mutations, l'écart est manifeste entre les prévisions et le réalisé à la fin de l'exercice, ce qui démontre la volatilité de telles recettes :

Historique des évolutions du résultat de mutations

	15/11/N-1 Réal N-1	15/05/N-1 Budget N	15/05/N Estimé N	15/11/N Réal N
En M€				
2011/2012	182	197	291	199
2010/2011	152	170	224	182
2009/2010	258	183	265	152
2008/2009	297	206	250	258
MOYENNE	222	189	258	198

Base 100 15/11/N

2011/2012	91	99	146	100
2010/2011	84	93	123	100
2009/2010	170	120	174	100
2008/2009	115	80	97	100
MOYENNE	115	98	135	100

Base 100 budget initial N

2011/2012	92	100	148	101
2010/2011	89	100	132	107
2009/2010	141	100	145	83
2008/2009	144	100	121	125
MOYENNE	117	100	136	104

Ce tableau montre que le budget est en général une bonne estimation du réel, mais que l'estimé, pourtant préparé un an après, est lui, plus éloigné du réel.

Donc ces quelques chiffres montrent à l'évidence que :

- 1- le processus de prévision mérite des améliorations
- 2- la prévisibilité des plus-values sur mutations est mauvaise car ce genre de recettes est aléatoire
- 3- les salaires du football doivent être diminués
- 4- la rentabilité doit être améliorée et le cash qui va avec, pour rendre les clubs autonomes par rapport à leurs actionnaires.

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.

Non élimination des transactions internes

Les transactions internes au groupe (Ligue 1 et Ligue 2) ne sont pas éliminées dans les comptes cumulés 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".

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 2009/2010 (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.

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

La Commission réaffirme la nécessité pour les clubs de l'informer et de recueillir son avis sur les options comptables majeures qui se présenteraient à l'occasion d'opérations ou transactions nouvelles et inhabituelles ayant un impact significatif sur les comptes. Ainsi la signature de contrats complexes comprenant des clauses dites de "signing fees", dont nous ne mettons pas en cause la justification économique, conduit à anticiper des recettes qui, en d'autres temps, auraient été comptabilisées dans les exercices ultérieurs et qui auraient donc impacté les capitaux propres lors de chaque exercice et non à partir de la saison de comptabilisation.

Transactions sur contrats joueurs

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

Frais de formation

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

Écritures de combinaison

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

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

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

2.2.2 COMPTES CUMULÉS PÉRIMÈTRE ÉLARGI

Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Droits audiovisuels	712 558	720 407
Sponsors - Publicité	222 331	234 931
Recettes matches	153 337	147 276
Autres produits	164 065	259 958
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 252 291	1 362 572
Rémunération du personnel chargée	945 591	1 044 275
Coûts des mutations	204 783	212 459
Autres charges	416 426	428 909
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 566 800	1 685 643
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 314 509	- 323 071
RÉSULTAT DE MUTATION	179 046	197 949
RÉSULTAT OPERATIONNEL COURANT	- 135 463	- 125 122
Résultat financier	- 5 214	- 10 576
Résultat exceptionnel : Autres	3 378	- 23 319
Impôt société	13 571	3 012
Abandons et reprises de comptes courants	51 179	33 249
RÉSULTAT NET	- 72 549	- 122 757

LIGUE 1 + LIGUE 2

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	289 223	347 388
Autres immobilisations	206 280	233 073
Créances sur mutations de joueurs	166 935	147 981
Autre actif circulant	273 064	380 697
Disponibilités et VMP	209 567	180 688
TOTAL ACTIF	1 145 069	1 289 828
Capitaux propres	252 135	163 469
Comptes courants d'actionnaires	90 992	242 604
Provisions risques et charges	33 605	34 817
Dettes financières	156 429	182 753
Dettes sur mutations de joueurs	137 064	134 175
Autres dettes	474 844	532 010
TOTAL PASSIF	1 145 069	1 289 828
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 72 549	- 122 757

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 PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Droits audiovisuels	712 782	720 725
Sponsors - Publicité	224 332	230 487
Recettes matches	151 444	147 111
Autres produits	154 041	251 039
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 242 599	1 349 362
Rémunération du personnel chargée	933 291	1 036 038
Coûts des mutations	202 367	213 193
Autres charges	419 390	433 532
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 555 048	1 682 763
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 312 449	- 333 401
RÉSULTAT DE MUTATION	181 832	198 943
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 130 617	- 134 458
Résultat financier	- 3 280	- 8 185
Résultat exceptionnel : Autres	1 993	- 21 190
Impôt société	15 754	- 5 533
Abandons et reprises de comptes courants	51 179	61 249
RÉSULTAT NET	- 64 971	- 108 117

LIGUE 1 + LIGUE 2

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	282 881	339 687
Autres immobilisations	155 936	179 777
Créances sur mutations de joueurs	167 969	148 945
Autre actif circulant	253 944	390 761
Disponibilités et VMP	187 099	164 423
TOTAL ACTIF	1 047 829	1 223 593
Capitaux propres	187 930	137 185
Comptes courants d'actionnaires	118 342	263 413
Provisions risques et charges	32 813	33 564
Dettes financières	105 838	151 104
Dettes sur mutations de joueurs	136 664	132 868
Autres dettes	466 242	505 460
TOTAL PASSIF	1 047 829	1 223 593
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 64 971	- 108 117

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	2010/11	2011/12	Variation 2011/12	Prévisionnel 2012/13
Droits audiovisuels	607 485	612 874	1 %	582 116
Sponsors - Publicité	178 716	183 824	3 %	196 046
Recettes matches	131 487	124 366	- 5 %	134 985
Autres produits	122 792	214 727	75 %	304 429
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	1 040 480	1 135 791	9 %	1 217 576
Rémunération du personnel chargée	776 706	841 378	8 %	832 452
Coûts des mutations	188 826	196 921	4 %	206 650
Autres charges	329 677	323 572	- 2 %	374 254
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 295 209	1 361 871	5 %	1 413 356
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 254 729	- 226 080	- 11 %	- 195 780
RÉSULTAT DE MUTATION	157 478	144 358	- 8 %	137 366
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 97 251	- 81 722	16 %	- 58 414
Résultat financier	- 3 703	- 6 175	67 %	- 7 572
Résultat exceptionnel : Autres	- 638	- 19 012	2880 %	- 1 150
Impôt société	15 157	- 5 994	- 140 %	- 3 390
Abandons et reprises de comptes courants	40 357	52 215	29 %	10 000
RÉSULTAT NET	- 46 078	- 60 688		- 60 526

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	273 826	322 227
Autres immobilisations	114 843	128 914
Créances sur mutations de joueurs	154 757	121 171
Autre actif circulant	208 155	321 139
Disponibilités et VMP	173 484	114 321
TOTAL ACTIF	925 065	1 007 772
Capitaux propres	183 714	143 199
Comptes courants d'actionnaires	100 887	214 589
Provisions risques et charges	29 012	24 574
Dettes financières	87 216	105 176
Dettes sur mutations de joueurs	133 881	127 435
Autres dettes	390 355	392 800
TOTAL PASSIF	925 065	1 007 772
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 46 078	- 60 688

Après mutation et avant abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires, le résultat de la Ligue 1 s'établit à - 113 M€.

La distribution est la suivante :

Pertes > 1 M€	8 clubs
Pertes < 1 M€	1 club
Profits < 1 M€	7 clubs
Profits > 1 M€	4 clubs

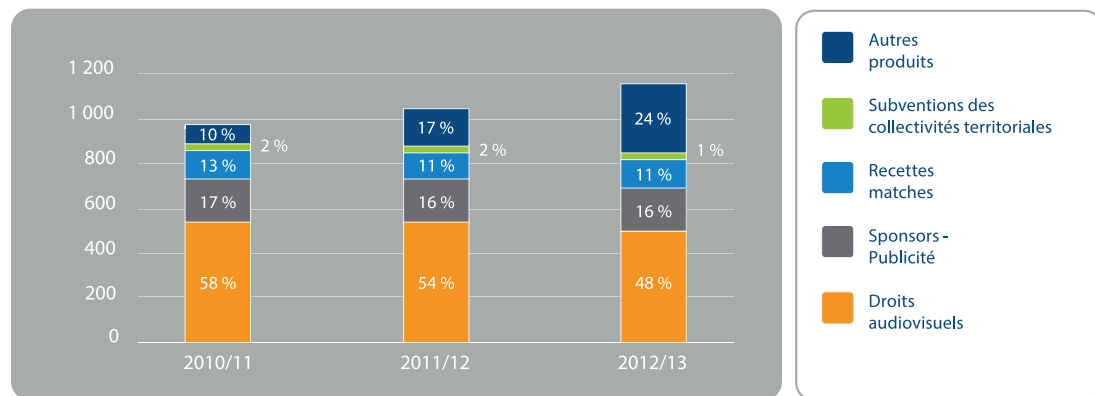
2.3.2 LES PRODUITS HORS MUTATION

Les produits hors mutation, s'élèvent en 2011/2012 à 1 136 millions d'euros. Le montant moyen s'élève en 2011/2012 à 56,8 millions d'euros contre 52 millions d'euros la saison précédente.

Evolution des produits hors mutation

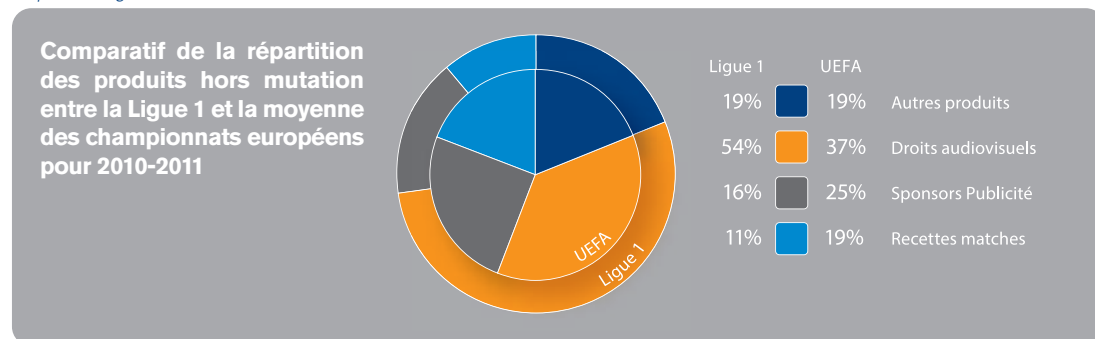
Les produits hors mutation augmentent (+ 9,2 %). Les principales hausses proviennent des autres produits (+ 75 %).

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, que certains attribuent à la vétusté et au caractère non fonctionnel des stades en France.

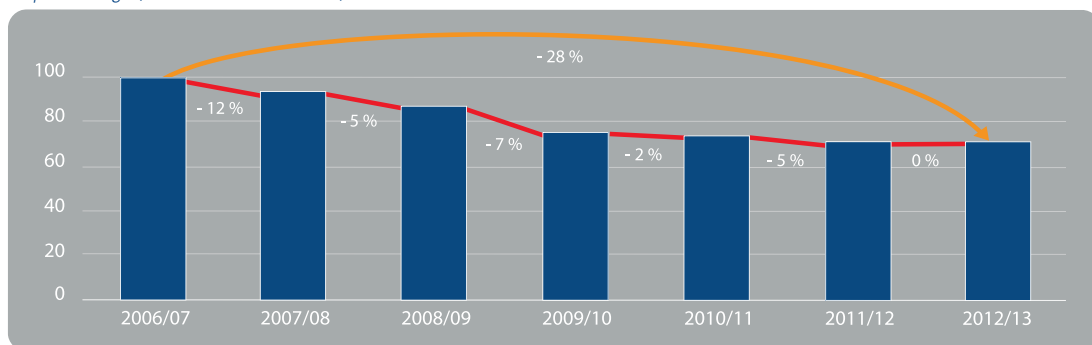
Recettes matches championnat

Analyse spectateurs

	2010/2011	2011/2012
Type spectateurs	Moyenne par match	
Abonnés	10 236	9 906
Payants au match	5 267	5 132
Non payants	3 879	3 832
Total spectateurs	19 382	18 869
Recettes totales M€	120	119
Prix moyen tous spectateurs	16,29 €	16,55 €
Prix moyen spectateurs payants	20,37 €	20,77 €
Prix moyen à l'abonnement	17,49 €	18,59 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	24,01 €	24,98 €

Subventions des collectivités

En pourcentage (base 100 en 2006/2007)



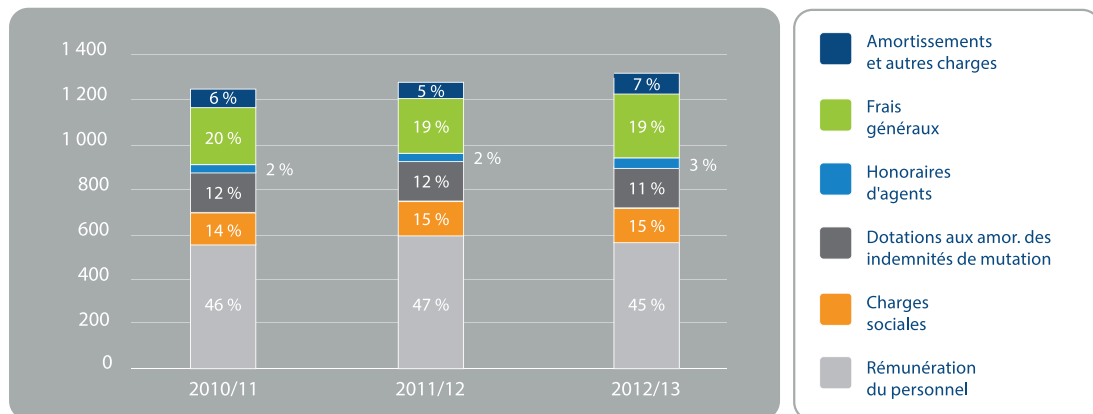
Les subventions des collectivités territoriales ont diminué de 28 % en 5 ans pour se monter à 18,5 millions d'euros en 2011/2012 soit 1,1 % du total des produits hors mutation. Par contre, les collectivités ont investi dans les projets de rénovation ou de construction de stades, pour des montants conséquents, 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

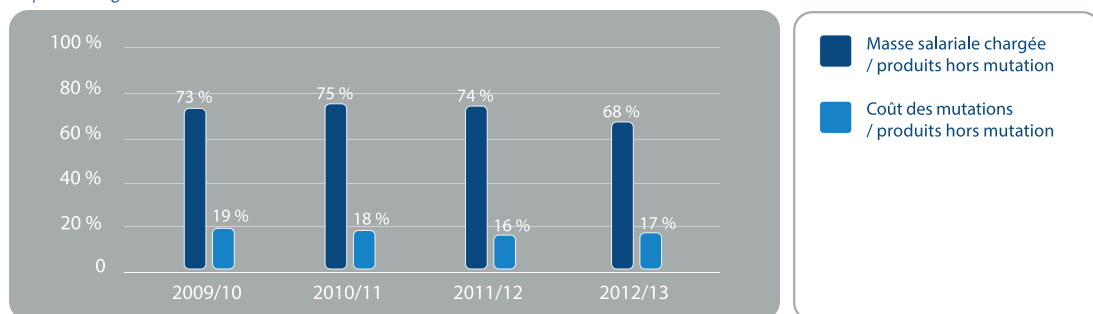
Les charges hors mutation sont en hausse de 5,1 %. Cette hausse s'explique majoritairement par l'augmentation de la masse salariale chargée (+8,3 %), cette hausse est principalement due aux investissements du Qatar. Les autres postes sont stables comparativement.

En millions d'euros



Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutations

En pourcentage

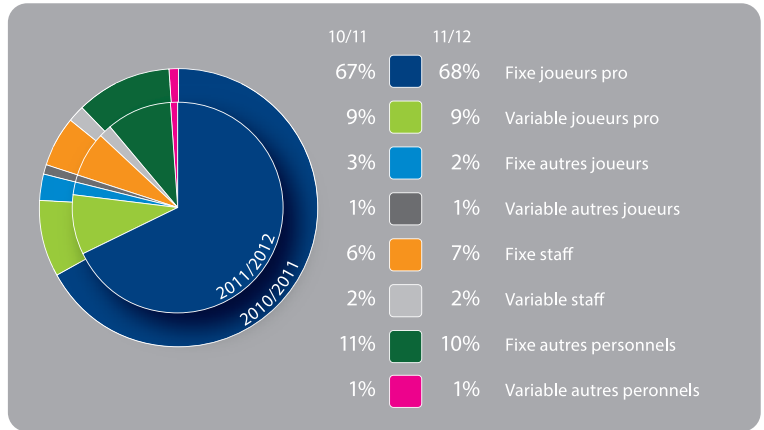


Le coefficient salaires chargés/produits hors mutations est passé sur 4 exercices de 73 % en 2009/2010 à 68 % sur le budget révisé de la saison 2012/2013. Cette baisse est principalement due à l'augmentation importante des produits hors mutation sur les saisons 2011/2012 et 2012/2013.

Répartition de la rémunération des effectifs

Les joueurs professionnels représentent 77 % du total de la masse salariale des clubs de Ligue 1, soit 489 millions d'euros. La rémunération fixe des joueurs, qui représente la plus importante charge des clubs est en forte hausse, la volonté de variabiliser au maximum les dépenses de personnel n'a pas encore été pleinement suivie.

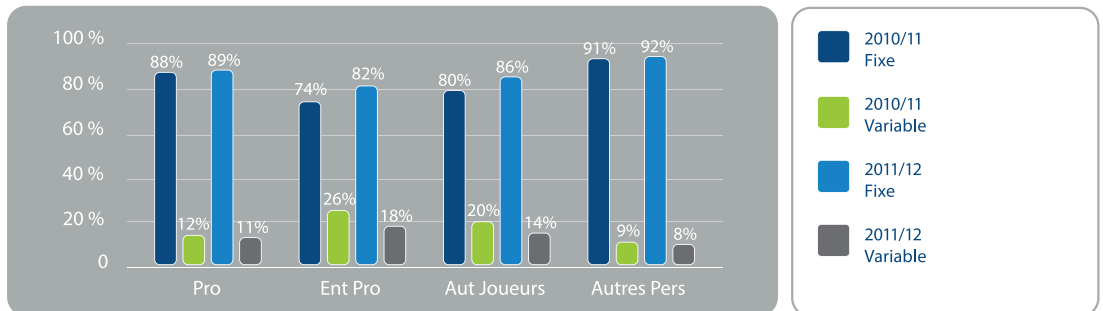
En pourcentage



Rémunérations fixes et variables

Les rémunérations fixes des joueurs sont en forte 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

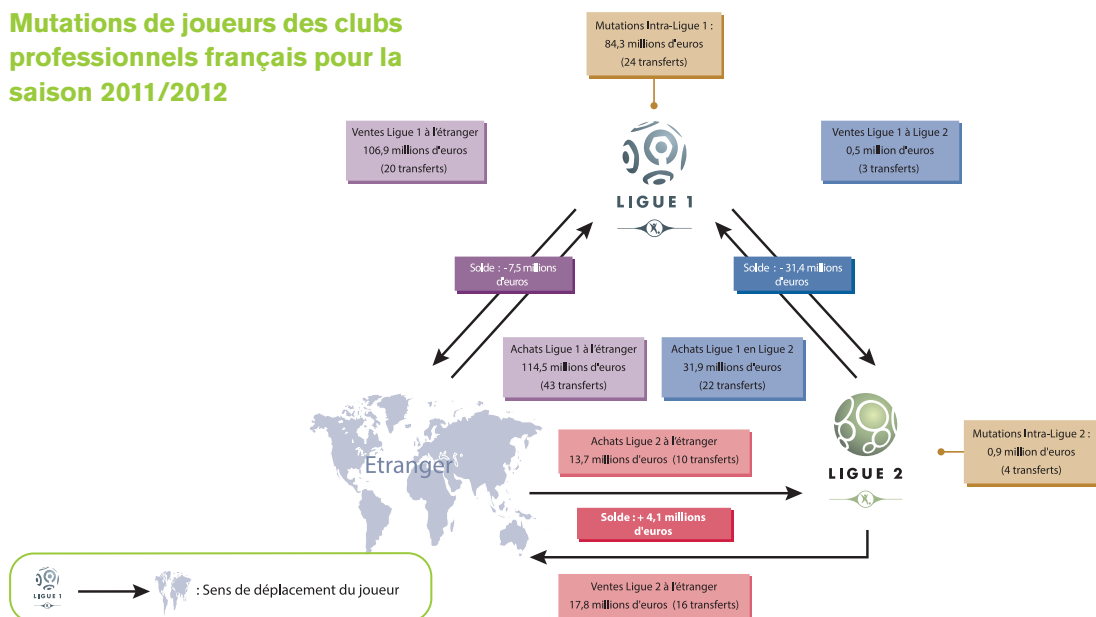
	2010/2011		2011/2012	
JOUEURS PROFESSIONNELS	450 457	100 %	489 636	100 %
Salaire de base	397 046	88 %	433 884	89 %
Primes variables	53 411	12 %	55 752	11 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.	49 391	100 %	54 698	100 %
Salaire de base	36 478	74 %	44 798	82 %
Primes variables	12 913	26 %	9 930	18 %
AUTRES JOUEURS	20 865	100 %	18 096	100 %
Salaire de base	16 669	80 %	15 627	86 %
Primes variables	4 196	20 %	2 469	14 %
AUTRES PERSONNELS	67 738	100 %	71 432	100 %
Salaire de base	63 629	91 %	65 997	92 %
Primes variables	6 109	9 %	5 435	8 %
	590 451		633 862	

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 2011/2012



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	Total
Etranger	Nombre de mutations		43	10	0	53
	Montants		114 461	13 650	0	128 111
Ligue 1	Nombre de mutations	20	24	3	0	47
	Montants	106 900	84 364	530	0	191 794
Ligue 2	Nombre de mutations	16	22	4	0	42
	Montants	17 800	31 850	905	0	50 555
National	Nombre de mutations	0	0	1	0	1
	Montants	0	0	250	0	250
Nombre total de mutations		36	89	18	0	143
Montant des mutations		124 700	230 675	15 335	0	370 710

Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2009/10	2010/11	2011/12
Ventes France	103 140	106 600	84 894
Ventes étranger	60 228	116 900	106 900
Achats France	- 118 675	- 124 900	- 116 214
Achats étranger	- 136 348	- 25 200	- 114 461
Solde de la balance	- 91 655	73 400	- 38 881

Mutations avec l'étranger : Les ventes à l'étranger ont diminué de 10 M€ lors de la saison 2011/2012 (- 8,5 %) alors que les achats ont fortement augmenté de 89,2 M€ (x 3,5) entraînant cette année encore une inversion du solde de la balance avec l'étranger. Les clubs français sont donc redevenus acheteurs sur le marché mondial des transferts pour 7,5 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 31,3 M€ cette saison.

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

La tendance s'est encore inversée cette saison. Les clubs français qui avaient acheté principalement en France lors de la saison 2010/2011, se sont tournés vers l'étranger (multipliant par 3,5 les achats hors de France) lors 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 (114 461 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.

Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (106 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.

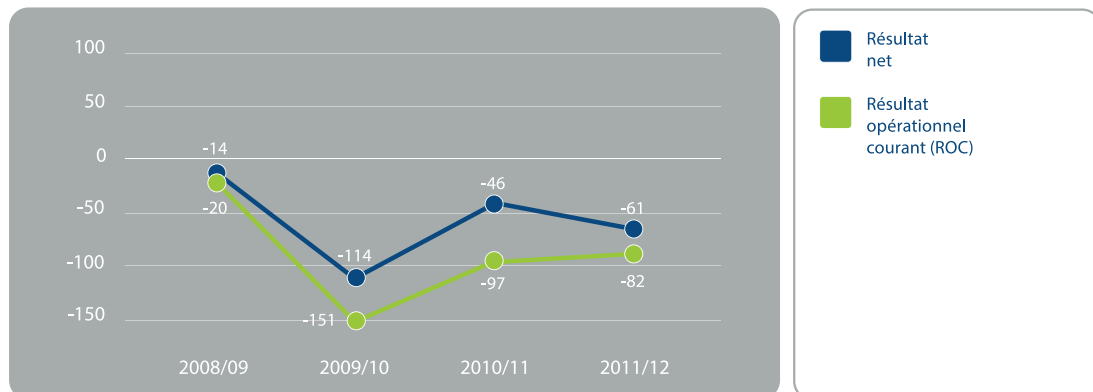
Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (84 364 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).

Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (31 850 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.

2.3.5 LES RÉSULTATS

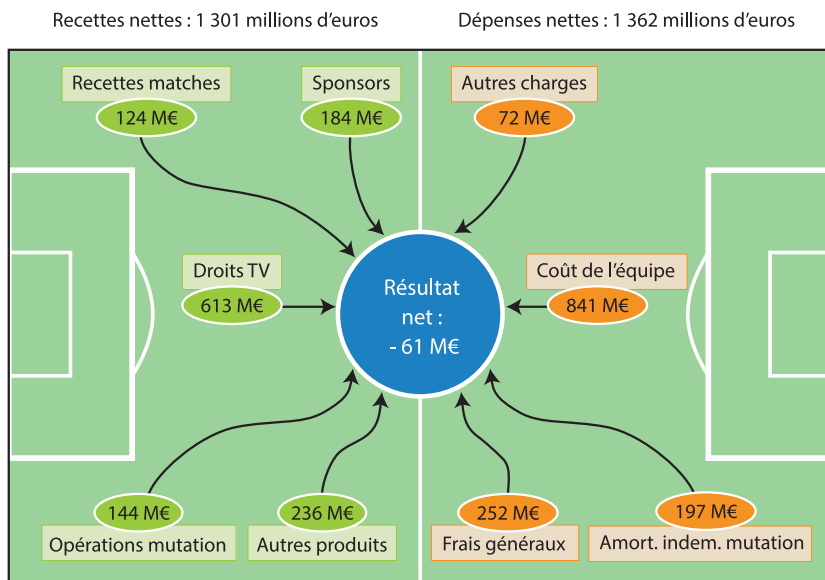
Evolution du résultat avant impôt et du résultat avant abandons ou reprises de compte courant

En millions d'euros



Cette saison 11 clubs réalisent des bénéfices, contre 10 la saison précédente. Le nombre de clubs déficitaires est donc passée de 10 à 9. Les activations des clauses de retour à meilleure fortune sur certains clubs ne compensent pas les abandons de créances effectués pour d'autres clubs. Le solde de ces mouvements est de 52,2 M€ (63,3 M€ d'abandons contre 11,1 M€ de retour à meilleure fortune). Si l'on retire le résultat avant impôt de ces éléments, on constate que le résultat de la Ligue 1 n'est pas de - 61 M€ mais de - 113 M€.

Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 1 ?



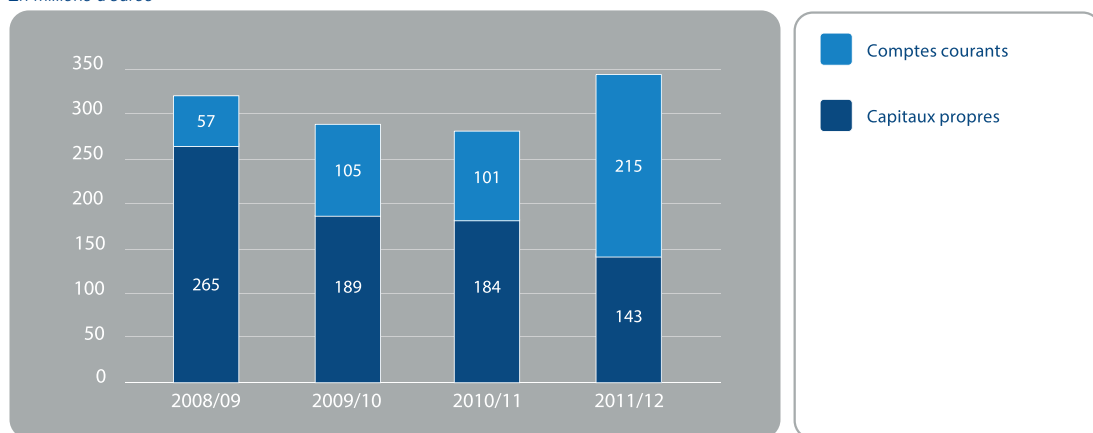


2.3.6 FINANCEMENT DES CLUBS

Evolution des fonds d'actionnaires et assimilés

Les fonds d'actionnaires (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) sont en hausse de 73 M€.

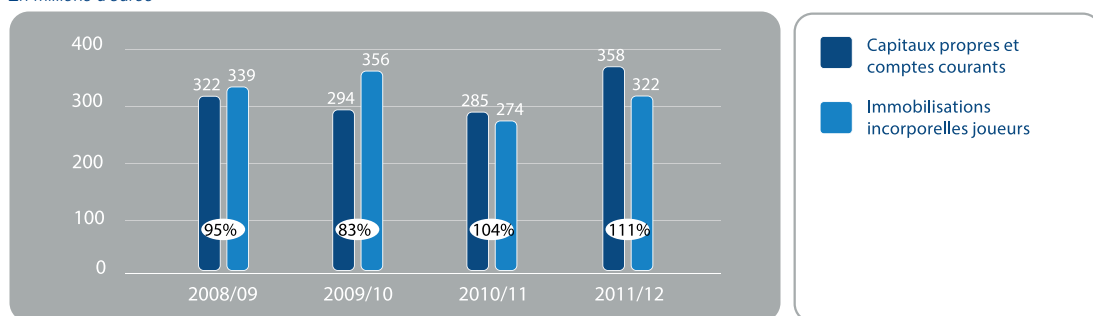
En millions d'euros



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

La couverture est très volatile et progresse de 7 % cette saison pour atteindre 111 %.

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 2011/2012

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	565 634	584 276	604 612	612 874
Sponsors - Publicité	187 197	185 475	186 287	183 824
Recettes matches	123 474	128 105	123 214	124 366
Autres produits	99 483	108 393	105 958	214 727
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	975 788	1 006 248	1 020 072	1 135 790
Rémunération du personnel chargée	731 401	799 013	849 571	841 378
Coûts des mutations	159 156	183 245	198 633	196 921
Autres charges	286 084	309 775	319 627	323 572
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	1 176 641	1 292 033	1 367 831	1 361 871
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 200 853	- 285 785	- 347 759	- 226 081
RÉSULTAT DE MUTATION	152 039	198 095	210 656	144 358
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 48 814	- 87 690	- 137 103	- 81 723
Résultat exceptionnel : Autres	- 3 484	- 5 606	- 21 292	- 25 187
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 52 298	- 93 296	- 158 395	- 106 910
Impôt société	- 3 817	- 2 348	2 309	- 5 994
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	- 1 398	- 10 910	3 627	52 215
RÉSULTAT NET	- 57 513	- 106 554	- 152 459	- 60 688

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 16 %, soit un profit latent de 160 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 15,7 % soit une perte complémentaire de 185 M€ dont 110 M€ due

Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	100	103	107	108
Sponsors - Publicité	100	99	100	98
Recettes matches	100	104	100	101
Autres produits	100	109	107	216
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	100	103	105	116
Rémunération du personnel chargée	100	109	116	115
Coûts des mutations	100	115	125	124
Autres charges	100	108	112	113
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	100	110	116	116
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	100	142	173	113
RÉSULTAT DE MUTATION	100	130	139	95
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	100	180	281	167
Résultat exceptionnel : Autres	100	161	611	723
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	100	178	303	204
Impôt société	100	62	- 60	157
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	100	780	- 259	- 3 735
RÉSULTAT NET	100	185	265	106

aux salaires, 38 M€ au coût des mutations et 37 M€, aux frais généraux,

- des recettes de mutations sur-estimées de 8 M€,
- un résultat avant impôts impacté, en net, à la baisse de 54 M€,
- L'écart sur le résultat net est faible (3 M€) grâce aux abandons de comptes courants des actionnaires non prévus initialement pour 54 M€.

2.3.8 ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS

Goupes de clubs

Groupe 1 : clubs dont le total des produits compétition est supérieur à 80 millions d'euros.



Groupe 2 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 44 et 80 millions d'euros.



Groupe 3 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 32 et 44 millions d'euros.



Groupe 4 : clubs dont le total des produits compétition est compris entre 29 et 32 millions d'euros.



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



L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent révèle :

Un accroissement important entre le groupe 1 et les autres groupes.

Les produits hors mutations du groupe 1 représente 49 % du total des produits.

La structure des produits hors mutation par groupe montre une dépendance accrue aux droits audiovisuels des clubs à petits budgets. Les clubs du groupe 1 ont une répartition des produits légèrement plus équilibrée, l'arrivée des stades devrait équilibrer davanantage l'origine des recettes.

Réel 2011/2012 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutation	Frais généraux	Total	Mutations	Pertes opérationnelles
Groupe 1	71 %	22 %	27 %	121 %	12 %	9 %
Groupe 5	83 %	12 %	30 %	125 %	4 %	17 %
Total	74 %	17 %	30 %	120 %	13 %	8 %

L'écart lié au poids des frais de personnel s'est agrandi entre les groupes suite à la hausse du poids dans le groupe 5 (passant de 75 % à 83 %) et à la baisse dans le groupe 1 (passant de 72 % à 71 %).

Tous les groupes réalisent des pertes nettes, mais les groupes 3 et 4 ont réussi à équilibrer leur exploitation.

Contrairement aux années précédentes, au niveau du bilan, le poids des capitaux propres est plus important dans les groupes 3 et 5 (22 % et 27 % contre 13 %, 10 % et 16 % dans les autres groupes). Concernant les indemnités de mutation, le groupe 1 est le plus marqué par achats de joueurs.

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	247 786	40 %	137 602	22 %
Sponsors - Publicité	83 782	46 %	34 708	19 %
Recettes matches	67 513	54 %	22 031	18 %
Autres produits	157 698	73 %	24 646	11 %
TOTAL 1	556 779	49 %	218 987	19 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	306 781	48 %	128 180	20 %
Charges sociales	90 285	45 %	41 365	20 %
Dotations aux amort des indemn de mutation	101 169	64 %	23 191	15 %
Honoraires d'agents	21 353	56 %	7 001	18 %
Frais de déplacement	19 109	40 %	7 407	16 %
Frais d'organisation de matches	16 976	52 %	5 920	18 %
Services extérieurs	59 488	49 %	22 187	18 %
Impôts et taxes	27 012	52 %	10 020	19 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	10 342	41 %	5 276	21 %
Autres charges	18 547	40 %	9 628	21 %
TOTAL 2	671 062	49 %	260 175	19 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 114 283		- 41 187	
RÉSULTAT DE MUTATION	66 127		20 703	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 48 156		- 20 484	
Résultat financier	- 4 134		- 965	
Résultat exceptionnel (autres)	- 17 402		- 2 063	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises C/C	49 000		11 215	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 20 692		- 12 297	
Impôt société	- 2 512		- 592	
RÉSULTAT NET	- 23 204		- 12 889	

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
87 078	14 %	72 107	12 %	68 301	12 %	612 874	100 %
28 827	16 %	23 184	13 %	13 322	6 %	183 824	100 %
13 724	11 %	14 045	11 %	7 053	6 %	124 366	100 %
12 383	6 %	10 247	5 %	9 754	5 %	214 728	100 %
142 011	13 %	119 584	11 %	98 430	8 %	1 135 791	100 %
76 217	12 %	67 187	11 %	60 518	9 %	638 883	100 %
25 642	13 %	24 072	12 %	21 131	10 %	202 495	100 %
13 358	8 %	11 355	7 %	9 869	6 %	158 942	100 %
3 510	9 %	4 127	11 %	1 989	6 %	37 980	100 %
6 943	15 %	8 213	17 %	5 579	12 %	47 251	100 %
4 175	13 %	3 091	9 %	2 568	8 %	32 730	100 %
18 491	15 %	10 672	9 %	9 546	9 %	120 383	100 %
5 185	10 %	5 882	11 %	3 777	8 %	51 876	100 %
3 592	14 %	3 160	13 %	2 837	11 %	25 208	100 %
6 541	14 %	6 431	14 %	4 977	11 %	46 124	100 %
163 653	12 %	144 191	11 %	122 791	10 %	1 361 871	100 %
- 21 641		- 24 607		- 24 361		- 226 080	
26 609		27 382		3 537		144 358	
4 968		2 775		- 20 824		- 81 722	
- 718		- 279		- 78		- 6 174	
906		- 694		241		- 19 012	
- 8 000		0		0		52 215	
- 2 844		1 801		- 20 661		- 54 693	
- 639		- 2 175		- 76		- 5 995	
- 3 483		- 374		- 20 737		- 60 688	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 54 % du groupe 1 sont calculés en divisant : 67 513 (total du groupe 1) par 124 366 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 54 % du total de la Ligue 1.

Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	%	Moyenne Groupe 2	%
PRODUITS HORS MUTATION				
Droits audiovisuels	61 946	45 %	34 401	63 %
Sponsors - Publicité	20 946	15 %	8 677	16 %
Recettes matches	16 878	12 %	5 508	10 %
Autres produits	39 425	28 %	6 162	11 %
TOTAL 1	139 195	100 %	54 747	100 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	76 695	46 %	32 045	49 %
Charges sociales	22 571	13 %	10 341	16 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	25 292	15 %	5 798	9 %
Honoraires d'agents	5 338	4 %	1 750	3 %
Frais de déplacement	4 777	3 %	1 852	3 %
Frais d'organisation de matches	4 244	3 %	1 480	2 %
Services extérieurs	14 872	8 %	5 547	8 %
Impôts et taxes	6 753	4 %	2 505	4 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	2 585	2 %	1 319	2 %
Autres charges	4 637	3 %	2 407	4 %
TOTAL 2	167 765	100 %	65 044	100 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 28 571		- 10 297	
RÉSULTAT DE MUTATION	16 532		5 176	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 12 039		- 5 121	
Résultat financier	- 1 034		- 241	
Résultat exceptionnel (autres)	- 4 351		- 516	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	12 250		2 804	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 5 173		- 3 074	
Impôt société	- 628		- 148	
RÉSULTAT NET	- 5 801		- 3 222	

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 3	%	Moyenne Groupe 4	%	Moyenne Groupe 5	%	Moyenne Totale	%
21 769	61 %	18 027	60 %	17 075	69 %	30 644	54 %
7 207	20 %	5 796	19 %	3 330	14 %	9 191	16 %
3 431	10 %	3 511	12 %	1 763	7 %	6 218	11 %
3 096	9 %	2 562	9 %	2 439	10 %	10 736	19 %
35 503	100 %	29 896	100 %	24 607	100 %	56 790	100 %
19 054	47 %	16 797	47 %	15 130	49 %	31 944	47 %
6 411	16 %	6 018	17 %	5 283	17 %	10 125	15 %
3 339	8 %	2 839	8 %	2 467	8 %	7 947	12 %
877	2 %	1 032	3 %	497	2 %	1 899	3 %
1 736	4 %	2 053	6 %	1 395	5 %	2 363	3 %
1 044	3 %	773	2 %	642	2 %	1 636	2 %
4 623	11 %	2 668	7 %	2 386	8 %	6 019	9 %
1 296	3 %	1 471	4 %	944	3 %	3 594	4 %
898	2 %	790	2 %	709	2 %	1 260	2 %
1 635	4 %	1 608	4 %	1 244	4 %	2 306	3 %
40 913	100 %	36 048	100 %	30 698	100 %	68 094	100 %
- 5 410		- 6 152		- 6 090		- 11 304	
6 652		6 846		884		7 218	
1 242		694		- 5 206		- 4 086	
- 180		- 70		- 20		- 309	
227		- 174		60		- 951	
- 2 000		0		0		2 611	
- 711		450		- 5 165		- 2 735	
- 160		- 544		- 19		- 300	
- 697		- 75		- 4 147		- 3 034	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 12 % du groupe 1 sont calculés en faisant : 16 878 (moyenne du groupe 1) / 139 195 (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	215 115	67 %	51 965	16 %
Immobilisations	32 306	25 %	37 753	29 %
Créances sur mutations	62 933	52 %	33 700	28 %
Actifs circulants	226 337	70 %	38 740	12 %
Disponibilités et VMP	59 229	52 %	18 349	16 %
TOTAL ACTIF	595 920	59 %	180 507	18 %
Capitaux propres	75 893	53 %	17 817	12 %
Comptes courants d'actionnaires	159 145	74 %	44 868	21 %
Provisions risques et charges	9 088	37 %	9 370	38 %
Dettes financières	63 741	61 %	595	1 %
Dettes sur mutations	86 493	68 %	28 546	22 %
Autres dettes	201 560	51 %	79 311	20 %
TOTAL PASSIF	595 920	59 %	180 507	18 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 23 204		- 12 889	

Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total	Moyenne Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	53 779	36 %	12 991	29 %
Immobilisations	8 077	5 %	9 438	21 %
Créances sur mutations	15 733	11 %	8 425	19 %
Actifs circulants	56 584	38 %	9 685	21 %
Disponibilités et VMP	14 807	10 %	4 587	10 %
TOTAL ACTIF	148 980	100 %	45 127	100 %
Capitaux propres	18 973	13 %	4 454	10 %
Comptes courants d'actionnaires	39 786	27 %	11 217	25 %
Provisions risques et charges	2 272	1 %	2 343	5 %
Dettes financières	15 935	11 %	149	0 %
Dettes sur mutations	21 623	14 %	7 137	16 %
Autres dettes	50 390	34 %	19 828	44 %
TOTAL PASSIF	148 980	100 %	45 127	100 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 5 801		- 3 222	

Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
25 805	8 %	17 244	5 %	12 099	4 %	322 228	100 %
23 312	18 %	15 206	12 %	20 336	16 %	128 913	100 %
20 233	16 %	3 381	3 %	923	1 %	121 170	100 %
21 589	7 %	19 892	6 %	14 582	5 %	321 140	100 %
5 085	4 %	17 358	15 %	14 300	13 %	114 321	100 %
96 024	10 %	73 081	7 %	62 240	6 %	1 007 772	100 %
21 013	15 %	11 914	8 %	16 561	12 %	143 198	100 %
22	0 %	4 352	2 %	6 200	3 %	214 587	100 %
687	3 %	2 760	11 %	2 671	11 %	24 576	100 %
19 067	17 %	15 302	15 %	6 471	6 %	105 176	100 %
6 332	5 %	1 447	1 %	4 618	4 %	127 436	100 %
48 903	12 %	37 306	10 %	25 720	7 %	392 800	100 %
96 024	10 %	73 081	7 %	62 240	6 %	1 007 772	100 %
- 3 483		- 374		- 20 737		- 60 688	

Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Groupe 5	% du total	Moyenne Total	% du total
6 451	27 %	4 311	23 %	3 025	20 %	16 111	32 %
5 828	24 %	3 802	21 %	5 084	33 %	6 446	13 %
5 058	21 %	845	5 %	231	1 %	6 059	12 %
5 397	23 %	4 973	27 %	3 646	23 %	16 057	32 %
1 271	5 %	4 340	24 %	3 575	23 %	5 716	11 %
24 006	100 %	18 270	100 %	15 560	100 %	50 389	100 %
5 253	22 %	2 979	16 %	4 140	27 %	7 160	14 %
6	0 %	1 088	6 %	1 550	10 %	10 729	21 %
172	1 %	690	4 %	668	4 %	1 229	2 %
4 767	20 %	3 826	21 %	1 618	10 %	5 259	11 %
1 583	6 %	362	2 %	1 155	8 %	6 372	13 %
12 226	51 %	9 327	51 %	6 430	41 %	19 640	39 %
24 006	100 %	18 270	100 %	15 560	100 %	50 389	100 %
- 871		- 93		- 5 184		- 3 034	

Résultats sportifs - Saison 2011/12

Championnat de France	Classement	Points
Montpellier Hérault SC	1	82
Paris Saint-Germain	2	79
LOSC Lille Métropole	3	74
Olympique Lyonnais	4	64
FC Girondins de Bordeaux	5	61
Stade Rennais FC	6	60
AS Saint-Etienne	7	57
Toulouse FC	8	56
Evian TG FC	9	50
Olympique de Marseille	10	48
AS Nancy Lorraine	11	45
Valenciennes FC	12	43
OGC Nice	13	42
FC Sochaux-Montbéliard	14	42
Stade Brestois 29	15	41
AC Ajaccio	16	41
FC Lorient	17	39
SM Caen	18	38
Dijon FCO	19	36
AJ Auxerre	20	34

Ligue des Champions

Olympique de Marseille	1/4 Finale
Olympique Lyonnais	1/8 Finale
LOSC Lille Métropole	Phase poule

Coupe UEFA

Paris Saint-Germain	Phase poule
Stade Rennais FC	Phase poule
FC Sochaux-Montbéliard	T. préliminaire

Vainqueur de la Coupe de la Ligue

Olympique de Marseille

Vainqueur de la Coupe de France

Olympique Lyonnais

Statut juridique des clubs de Ligue 1 (au 30 juin 2012)

SASP

FC Girondins de Bordeaux	Olympique Lyonnais	AS Saint-Etienne
Stade Brestois 29	Olympique de Marseille	FC Sochaux-Montbéliard
SM Caen	Montpellier Hérault SC	Toulouse FC
Dijon FCO	AS Nancy Lorraine	Valenciennes FC
Evian TG FC	OGC Nice	
LOSC Lille Métropole	Paris Saint-Germain	
FC Lorient	Stade Rennais FC	

SAOS

AJ Auxerre

EUSRL

AC Ajaccio

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	2010/11	2011/12	Variation 2011/12	Prévisionnel 2012/13
Droits audiovisuels	105 297	107 851	2 %	100 817
Sponsors - Publicité	45 616	46 663	2 %	45 478
Recettes matches	19 957	22 745	14 %	18 125
Autres produits	31 249	36 312	16 %	32 264
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	202 119	213 571	6 %	196 684
Rémunération du personnel chargée	156 585	194 660	24 %	193 437
Coûts des mutations	13 541	16 272	20 %	17 560
Autres charges	89 713	109 960	23 %	96 862
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	259 839	320 892	23 %	307 859
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 57 720	- 107 321	86 %	- 111 175
RÉSULTAT DE MUTATION	24 354	54 585	124 %	66 388
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 33 366	- 52 736	58 %	- 44 787
Résultat financier	423	- 2 010	- 575 %	- 1 107
Résultat exceptionnel : Autres	2 631	- 2 178	- 183 %	2 014
Impôt société	597	461	- 23 %	- 347
Abandons et reprises de comptes courants	10 822	9 034	- 17 %	44 894
RÉSULTAT NET	- 18 893	- 47 429	151 %	667

20 clubs, dont Grenoble, pour lequel ont été retenus les comptes estimés au 15/05/2011 pour la saison 2010/11.

Bilan cumulé

En milliers d'euros	2010/11	2011/12
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	9 055	17 460
Autres immobilisations	41 093	50 863
Créances sur mutations de joueurs	13 212	27 774
Actif circulant	45 789	69 622
Disponibilités et VMP	13 615	50 102
TOTAL ACTIF	122 764	215 821
Capitaux propres	4 216	- 6 014
Comptes courants d'actionnaires	17 455	48 824
Provisions risques et charges	3 801	8 990
Dettes financières	18 622	45 928
Dettes sur mutations de joueurs	2 783	5 433
Autres dettes	75 887	112 660
TOTAL PASSIF	122 764	215 821
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 18 893	- 47 429

19 clubs pour 2010/11, hors Grenoble qui a déposé le bilan.

Les résultats de la Ligue 2 représentent 22 % des produits hors mutation, un niveau de perte jamais atteint par le passé. Toutefois, ces pertes ne sont pas représentatives de la situation économique de la majorité des clubs puisqu'elles sont très concentrées. En effet, trois clubs représentent à eux seuls plus des 3/4 de la perte globale. Parmi les faits marquants :

- la hausse de tous les postes de produits (+ 6 % au total),
- la forte augmentation de tous les postes de charges (+ 23 % au total),
- l'excédent sur mutation record à près de 55 M€,
- une contribution des actionnaires stable à 9 M€.

Au final, aucun club ne dégage de profit significatif et nombreux sont ceux qui terminent autour de l'équilibre. La répartition est la suivante :

Pertes > 1 M€	7 clubs	Déficit d'exploit. > 50 % produits d'exploit.	6 clubs
Pertes < 1 M€	7 clubs	Déficit d'exploit. entre 20 et 50 % produits d'exploit.	6 clubs
Equilibre ou bénéfiques	6 clubs	Déficit d'exploit. < 20 % produits d'exploit.	7 clubs

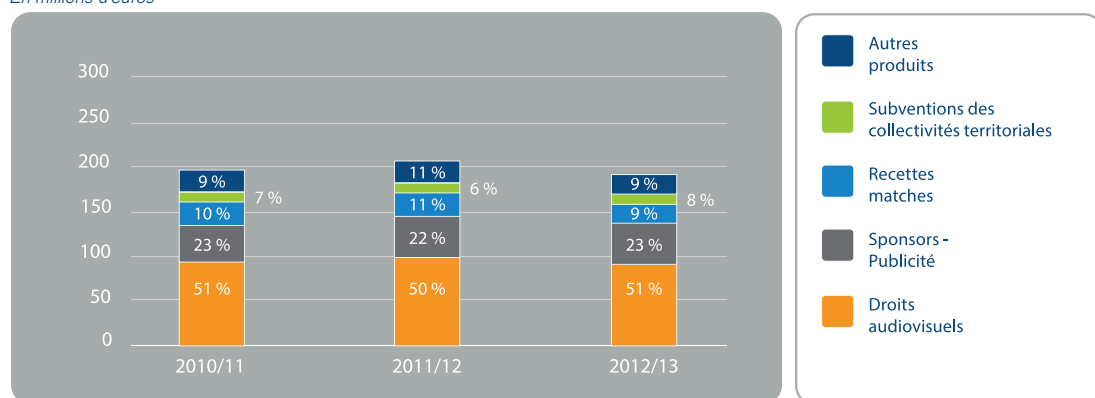
2.4.2 LES PRODUITS HORS MUTATION

Les produits hors mutation sont en hausse de plus de + 6 %, à près de 214 M€. Le budget moyen d'un club se situe désormais à 10,7 M€.

Evolution des produits hors mutation

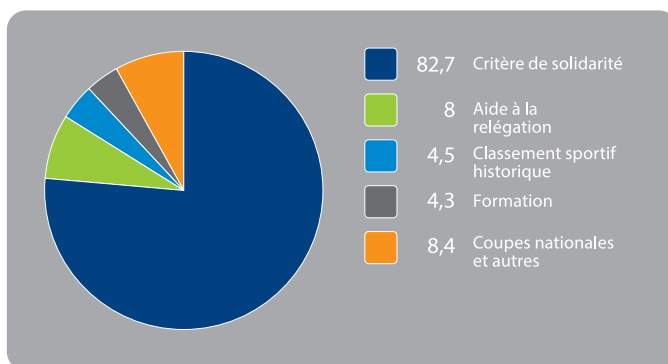
Alors que tous les postes de produits ont enregistré une hausse pour 2011/12, la tendance devrait s'inverser pour la saison 2012/13 pour laquelle seules les subventions sont attendues en progression.

En millions d'euros



Droits audiovisuels

Les droits audiovisuels distribués par la LFP au titre du championnat de France de Ligue 2 demeurent inchangés. La progression du total des droits est donc à chercher du côté des Coupes nationales et des autres droits, notamment la solidarité UEFA.



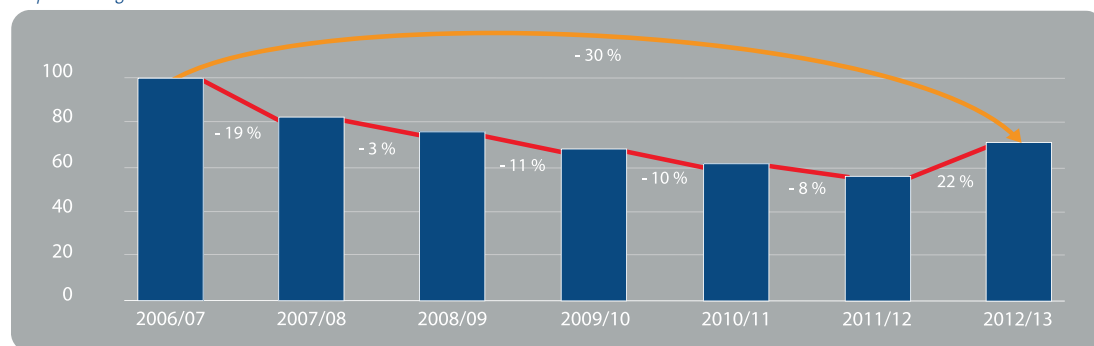
Recettes matches championnat

Analyse spectateur

Type spectateurs	2010/2011	2011/2012
	Moyenne par match	
Abonnés	2 698	3 436
Payant au match	2 111	2 562
Non payant	2 032	2 455
Total spectateurs	6 841	8 454
Recettes totales M€	18,7	24,1
Prix moyen tous spectateurs	7,19 €	7,50 €
Prix moyen spectateurs payants	10,23 €	10,57 €
Prix moyen à l'abonnement	9,89 €	10,19 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	10,65 €	11,08 €

Subventions des collectivités

En pourcentage



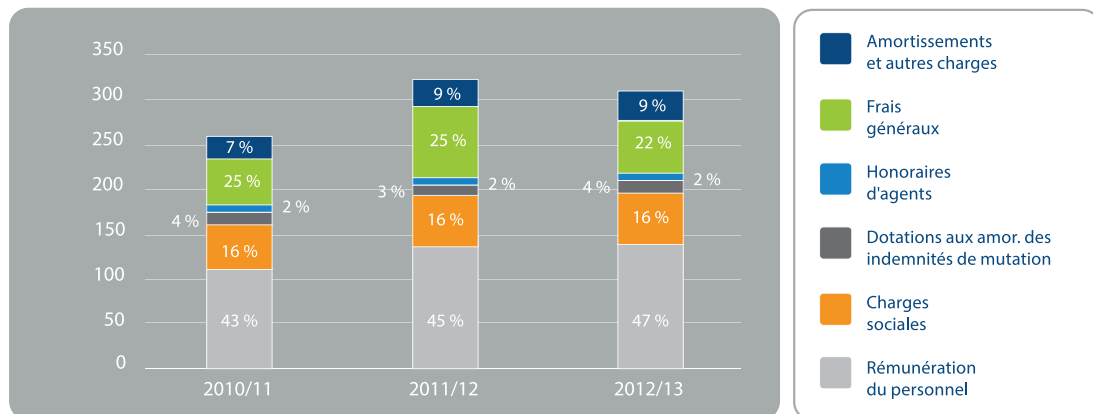
La baisse continue des subventions devrait être enrayée sur 2012/13. Néanmoins, sur longue période, la tendance demeure clairement marquée à la baisse.

2.4.3 LES CHARGES HORS MUTATION

Evolution des charges hors mutation et de leur répartition

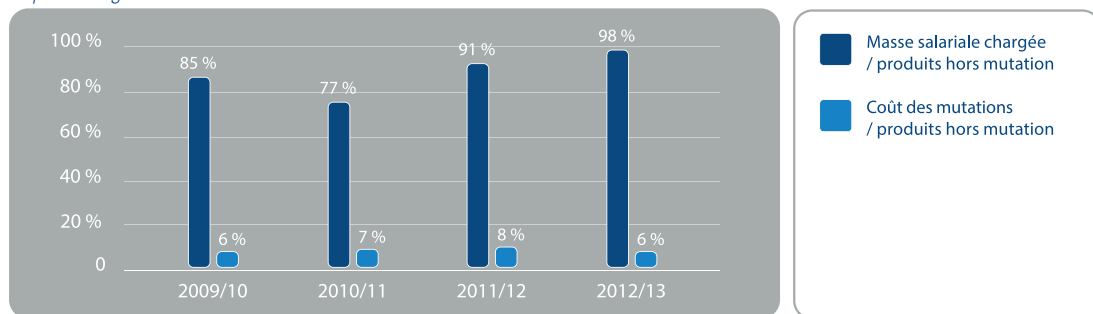
En raison de la forte variation du périmètre des clubs figurant en Ligue 2, les charges ont fortement augmenté sur 2011/12, comme le laissait augurer la prévision réalisée dans le précédent rapport. La saison 2012/13 devrait s'achever avec une masse salariale stable mais des frais généraux en nette diminution.

En millions d'euros



Evolution du coût des effectifs et des coûts de mutation

En pourcentage



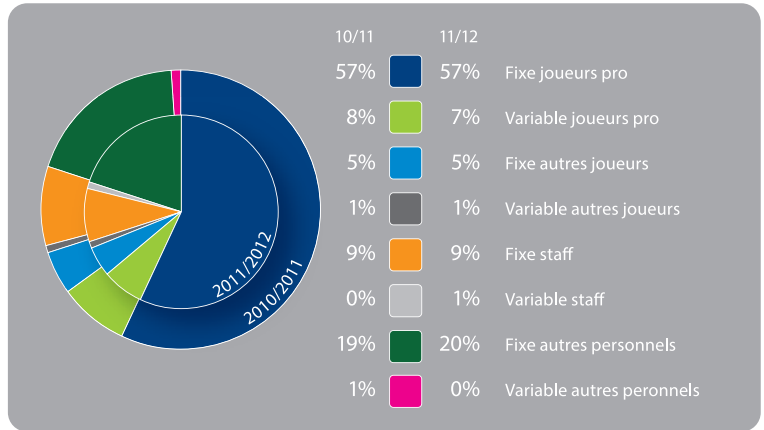
Le coefficient de masse salariale chargée / produits mutation a atteint un nouveau plus haut en 2011/12. Ce ratio devrait encore connaître une nouvelle hausse en 2012/13 pour approcher la barre des 100 %.



Répartition de la rémunération des effectifs

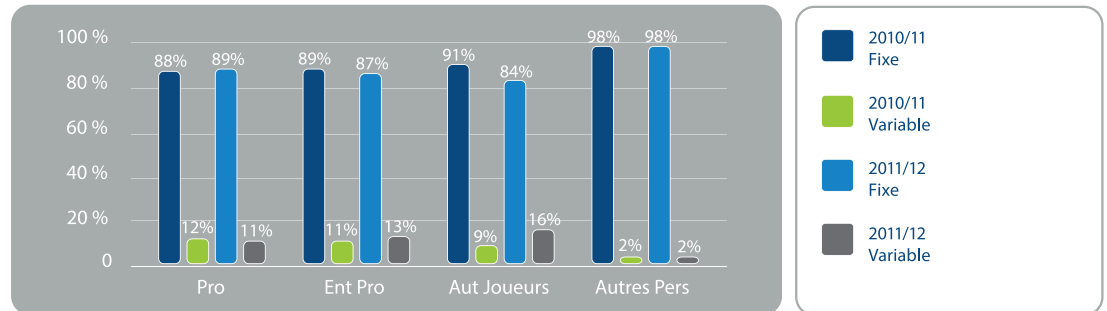
Bien qu'en forte hausse en valeur absolue, la masse salariale reste stable dans sa décomposition. A noter le repli de la part de rémunération variable chez les joueurs professionnels en valeur négative, malgré une progression en valeur absolue.

En pourcentage



Rémunérations fixes et variables

En pourcentage



La part variable dans les rémunérations reste inchangée à 11 % du salaire fixe, ce qui demeure très insuffisant eu égard aux résultats d'exploitation fortement déficitaires et dans un contexte de tassement des produits. L'atteinte d'un équilibre d'exploitation, notamment via la variabilisation des salaires, reste l'objectif majeur à accomplir pour les clubs afin de réduire leur dépendance aux transferts, par nature aléatoire, ainsi qu'au financement des actionnaires.

Détail des rémunérations par catégorie de salariés

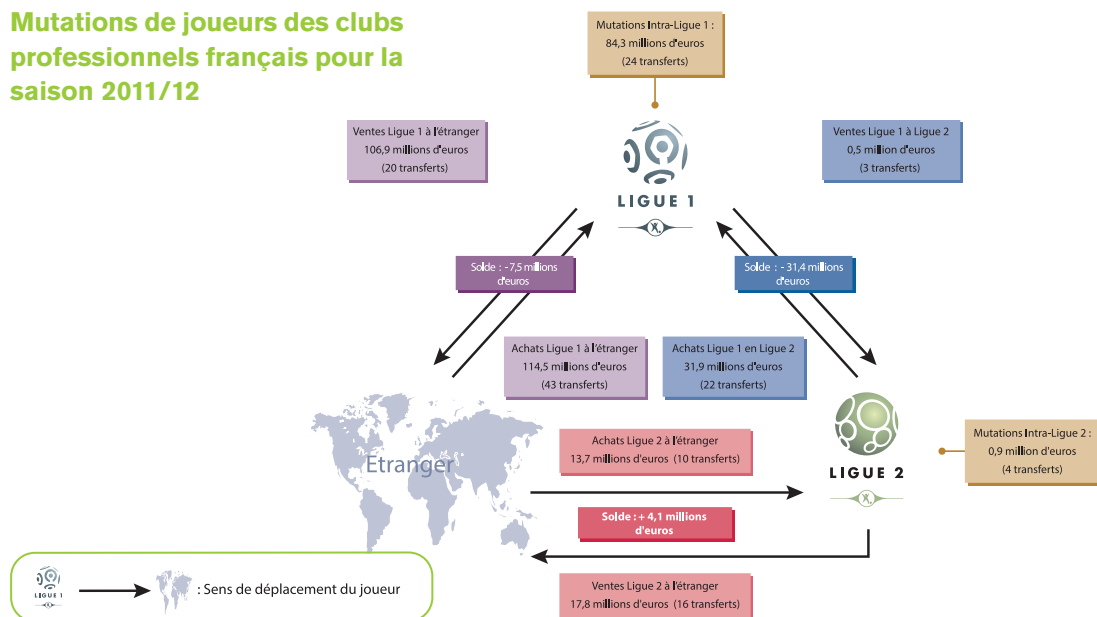
	2010/2011		2011/2012	
JOUEURS PROFESSIONNELS	72 285	100 %	92 084	100 %
Salaire de base	63 533	88 %	81 526	89 %
Primes variables	8 752	12 %	10 858	11 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.	11 394	100 %	14 766	100 %
Salaire de base	10 087	89 %	12 904	87 %
Primes variables	1 307	11 %	1 862	13 %
AUTRES JOUEURS	5 693	100 %	7 544	100 %
Salaire de base	5 172	91 %	6 352	84 %
Primes variables	521	9 %	1 192	16 %
AUTRES PERSONNELS	21 508	100 %	28 205	100 %
Salaire de base	21 101	98 %	27 776	98 %
Primes variables	407	2 %	429	2 %
	110 880		142 599	

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 2011/12



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Ligue d'arrivée				Total
		Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	
Etranger	Nombre de mutations		43	10	0	53
	Montants		114 461	13 650	0	128 111
Ligue 1	Nombre de mutations	20	24	3	0	47
	Montants	106 900	84 364	530	0	191 794
Ligue 2	Nombre de mutations	16	22	4	0	42
	Montants	17 800	31 850	905	0	50 555
National	Nombre de mutations	0	0	1	0	1
	Montants	0	0	250	0	250
Nombre total de mutations		36	89	18	0	143
Montant des mutations		124 700	230 675	15 335	0	370 710

Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2009/10	2010/11	2011/12
Ventes France	19 125	19 800	32 755
Ventes étranger	4 120	1 200	17 800
Achats France	- 4 040	- 1 500	- 1 435
Achats étranger	- 2 753	- 900	- 13 650
Solde de la balance	37 252	18 600	35 470

Mutations avec l'étranger : La présence de clubs prestigieux en Ligue 2, habitués à traiter des transferts avec l'étranger a permis aux ventes et aux achats d'atteindre des niveaux élevés. La balance des mutations vers l'étranger progresse (+ 4 M€) mais reste en-deça des niveaux atteints en 2007/2008 et 2008/2009. A noter néanmoins que les achats sont très concentrés puisqu'un seul club représente 99 % des achats réalisés avec l'étranger, la grande majorité des clubs est donc vendeuse en net.

Mutations franco-françaises : Les clubs retrouvent un niveau important de ventes en France, essentiellement vers la Ligue 1. En revanche, les achats restent faibles, donnant une balance des transferts largement positive.

Mercato été 2011 : Les clubs de Ligue 2 ont été assez actifs, totalisant déjà plus de 37 M€ de ventes à l'été 2012, dont plus du tiers vers l'étranger. Ces données se retrouveront pour l'essentiel dans les chiffres 2012/13, car les mouvements ont été réalisés après le 1er juillet.

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 (114 461 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.

Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (106 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.

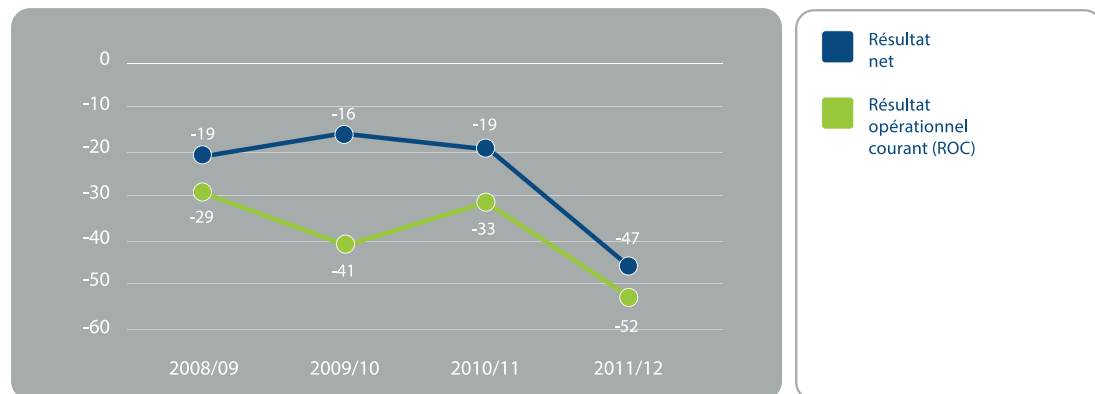
Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (84 364 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).

Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (31 850 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.

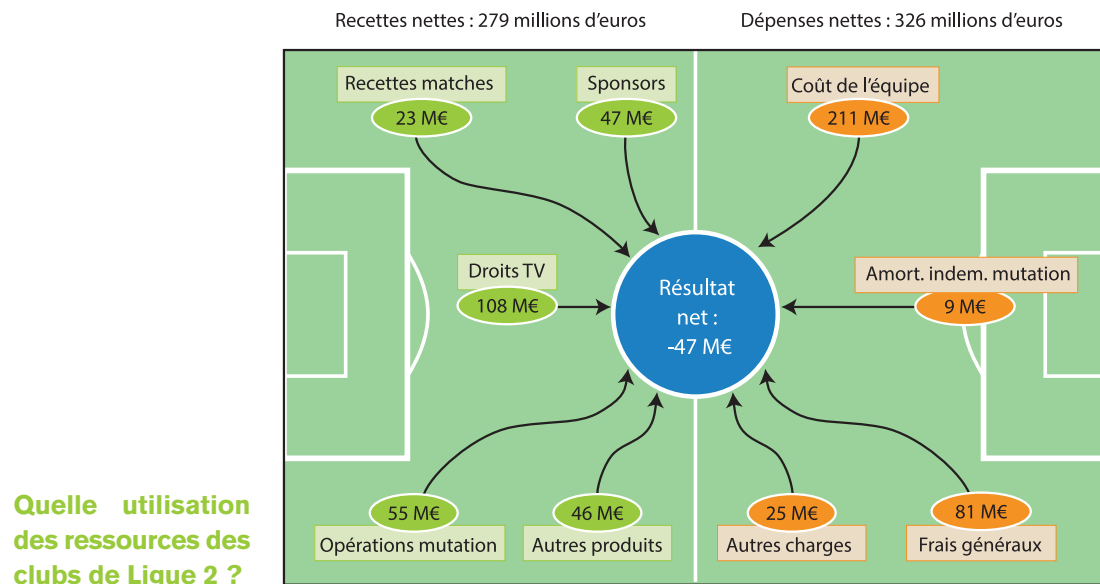
2.4.5 LES RÉSULTATS

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

En millions d'euros



La rentabilité des clubs s'est fortement détériorée alors que le nombre de clubs à l'équilibre ou bénéficiaire est stable (6 contre 7 la saison précédente). Cette saison, le résultat déficitaire provient d'un résultat d'exploitation fortement négatif et que le montant des contributions des actionnaires ne parvient pas à compenser.

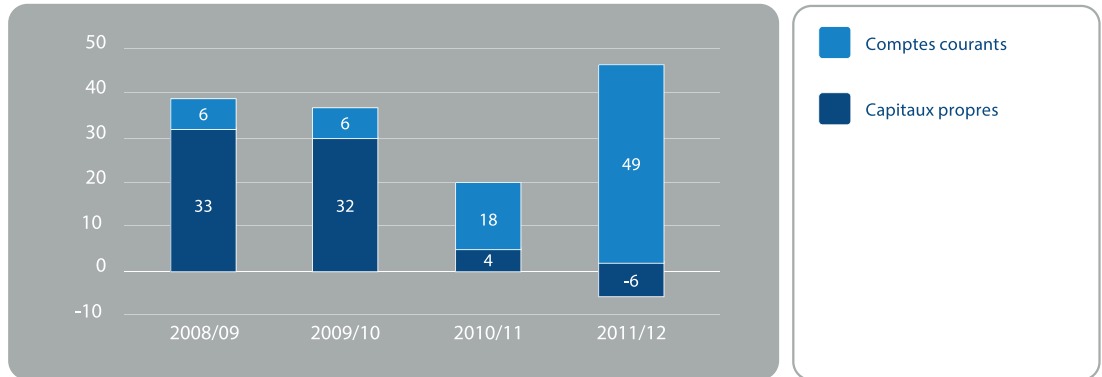


2.4.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS

Evolution des fonds propres

Les capitaux propres poursuivent leur décre et deviennent même négatifs pour la première fois. Néanmoins, les comptes courants d'actionnaires, en forte hausse, compensent largement la baisse des capitaux propres.

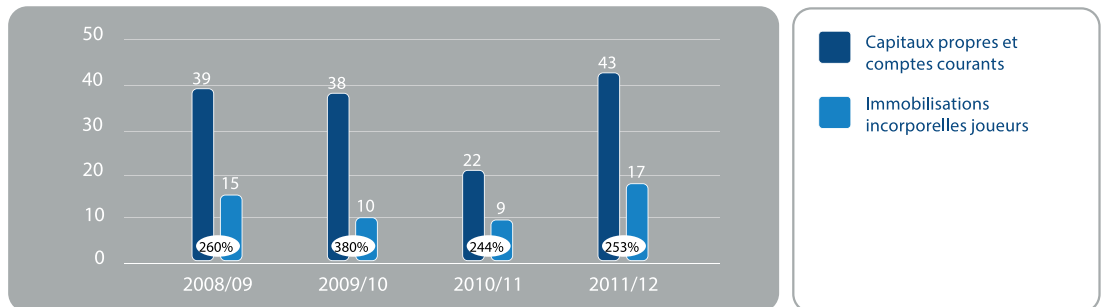
En millions d'euros



Couverture des immobilisations par les capitaux propres et les comptes courants

Le montant des capitaux permanents couvre encore largement celui des immobilisations joueurs. Le rapport entre les deux se stabilise autour de 2,5.

En millions d'euros



2.4.7 ANALYSE DES PRÉVISIONS

Analyse des budgets prévisionnels de la saison 2011/2012

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	103 446	104 888	106 029	107 851
Sponsors - Publicité	56 397	56 691	48 825	46 663
Recettes matches	24 943	24 750	22 354	22 745
Autres produits	36 572	34 124	35 253	36 312
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	221 359	220 454	212 460	213 571
Rémunération du personnel chargée	169 437	194 040	193 394	194 660
Amortissements indemnités mutation et honoraires d'agents	13 815	18 406	17 618	16 272
Autres charges	90 903	94 082	100 538	109 960
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	274 155	306 528	311 550	320 892
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 52 796	- 86 074	- 99 090	- 107 321
RÉSULTAT DE MUTATION	45 497	61 701	80 184	54 585
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 7 299	- 24 373	- 18 906	- 52 736
Résultat exceptionnel : Autres	242	- 1 073	- 1 567	- 4 188
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 7 057	- 25 446	- 20 473	- 56 924
Impôt société	- 130	- 5	62	461
Résultat exceptionnel : Abandons /reprises comptes courants	8 500	25 432	13 745	9 034
RÉSULTAT NET	1 313	- 19	- 6 666	- 47 429

La lecture de ces deux tableaux montre :

- une forte décreue des produits de sponsoring et de billetterie entre chaque révision,
- de fortes augmentations de charges sur tous les postes (+ 17 %), ce qui est habituel,
- un résultat opérationnel courant se dégradant très fortement entre l'estimé au 15/05 et le réel au 30/06,

Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	100	101	102	104
Sponsors - Publicité	100	101	87	83
Recettes matches	100	99	90	91
Autres produits	100	93	96	99
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION	100	100	96	96
Rémunération du personnel chargée	100	115	114	115
Coûts des mutations	100	133	128	118
Autres charges	100	103	111	121
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	100	112	114	117
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	100	163	188	203
RÉSULTAT DE MUTATION	100	136	176	120
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	100	334	259	722
Résultat exceptionnel : Autres	100	- 443	- 648	- 1 731
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	100	361	290	807
Impôt société	100	4	- 48	- 355
Résultat exceptionnel : Abandons /reprises comptes courants	100	299	162	106
RÉSULTAT NET	100	- 1	- 508	- 3 614

- le déficit des opérations hors mutation double entre le budget et le réel, passant de - 53 M€ à - 107 M€,
- le résultat des opérations de mutation, prévu en constante augmentation toute la saison, termine en-deçà des projections,
- un résultat net qui se dégrade très fortement et qui termine à - 47 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 8,6 et 9 millions d'euros.



Groupe 5 : clubs dont le total des produits compétition est inférieur à 8,6 millions d'euros.



L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent permet de remarquer que l'appartenance à un groupe de clubs est un critère important dans l'analyse de sa structure de produits et de charges et de sa rentabilité :

Réel 2011/2012 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutations	Frais généraux	Total	Mutations	Pertes opérationnelles
Groupe 1	108 %	16 %	69 %	193 %	40 %	52 %
Groupe 2	89 %	8 %	59 %	156 %	26 %	30 %
Groupe 3	84 %	4 %	42 %	130 %	21 %	9 %
Groupe 4	78 %	2 %	35 %	115 %	17 %	2 %
Groupe 5	83 %	2 %	35 %	120 %	10 %	10 %
Total	91 %	8 %	51 %	150 %	26 %	25 %

Au niveau des produits tout d'abord, la dépendance aux recettes audiovisuelles des petits clubs s'accroît encore davantage :

Groupe 1	42 % des recettes hors mutations (contre 49 % en 2010/11)
Groupe 5	68 % des recettes hors mutations (contre 60 % en 2010/11)
Moyenne	50 % des recettes hors mutations (contre 52 % en 2010/11)

Alors qu'au cours de la saison 2010/11 les clubs du groupe 1 s'étaient rapprochés de la moyenne, ils retrouvent une place à part et dictent la tendance globale sur 2011/12 :

- la forte augmentation globale du ratio frais de personnel / produits d'exploitation, passant de 77 % à 91 %, provient presque exclusivement du groupe 1,
- les frais généraux des groupes 1 et 2 sont également en forte hausse, provoquant un passage du ratio de 44 % à 51 %,
- les pertes opérationnelles se concentrent très fortement sur les groupes 1 et 2.

La corrélation entre performance sportive et budget est singulière en Ligue 2 puisque le coefficient de corrélation, habituellement déjà faible passe même négatif à - 0,15 pour 2011/12. Cela signifie que les classements budgétaires et sportifs sont décorrélés. En effet, parmi les 7 premiers du classement, Reims est le seul représentant des groupes 1 et 2. A contrario, parmi les 8 clubs des groupes 4 et 5, 7 ont superformé sportivement leur classement budgétaire (le 8ème sous performant à une place près...).

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	26 603	25 %	21 154	19 %
Sponsors - Publicité	17 012	37 %	10 271	22 %
Recettes matches	6 516	29 %	4 628	20 %
Autres produits	13 585	37 %	8 403	23 %
TOTAL 1	63 715	30 %	44 456	21 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	53 804	37 %	28 325	20 %
Charges sociales	14 930	29 %	11 412	22 %
Dotations aux amort des indemn de mutation	6 535	70 %	1 863	20 %
Honoraires d'agents	3 363	48 %	1 547	22 %
Frais de déplacement	5 292	30 %	4 132	23 %
Frais d'organisation de matches	3 812	47 %	1 285	16 %
Services extérieurs	22 059	48 %	10 021	22 %
Impôts et taxes	2 270	25 %	2 791	30 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	3 233	37 %	2 574	30 %
Autres charges	7 405	36 %	5 431	27 %
TOTAL 2	122 704	38 %	69 380	21 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 58 989		- 24 923	
RÉSULTAT DE MUTATION	25 602		11 444	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 33 387		- 13 479	
Résultat financier	- 1 492		- 392	
Résultat exceptionnel (autres)	128		- 2 040	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises C/C	9 200		0	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 25 550		- 15 910	
Impôt société	156		193	
RÉSULTAT NET	- 25 395		- 15 717	

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
19 417	18 %	19 280	18 %	21 397	20 %	107 851	100 %
9 023	19 %	6 635	14 %	3 722	8 %	46 663	100 %
4 483	20 %	4 570	20 %	2 549	11 %	22 745	100 %
5 651	16 %	4 908	14 %	3 765	10 %	36 312	100 %
38 574	18 %	35 394	16 %	31 432	15 %	213 572	100 %
22 937	16 %	19 550	14 %	18 584	13 %	143 199	100 %
9 500	18 %	8 167	16 %	7 452	15 %	51 461	100 %
660	7 %	68	1 %	156	2 %	9 282	100 %
922	13 %	578	8 %	579	9 %	6 990	100 %
3 489	20 %	2 773	16 %	2 073	12 %	17 757	100 %
981	12 %	1 055	13 %	923	12 %	8 056	100 %
5 298	11 %	3 661	8 %	4 985	11 %	46 025	100 %
1 518	16 %	1 489	16 %	1 166	13 %	9 234	100 %
1 888	22 %	450	5 %	515	6 %	8 660	100 %
2 990	15 %	2 980	15 %	1 424	7 %	20 229	100 %
50 182	16 %	40 770	13 %	37 857	12 %	320 892	100 %
- 11 608		- 5 376		- 6 425		- 107 320	
8 273		6 087		3 179		54 585	
- 3 335		712		- 3 246		- 52 736	
120		74		- 321		- 2 010	
- 470		- 729		932		- 2 178	
0		0		- 166		9 034	
- 3 685		56		- 2 801		- 47 890	
0		69		43		461	
- 3 684		125		- 2 758		- 47 429	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 29% du groupe 1 sont calculés en divisant : 6 516 (total du groupe 1) par 22 745 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 29 % du total de la Ligue 2.

Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	%	Moyenne Groupe 2	%
PRODUITS HORS MUTATION				
Droits audiovisuels	6 651	42 %	5 288	48 %
Sponsors - Publicité	4 253	27 %	2 568	23 %
Recettes matches	1 629	10 %	1 157	10 %
Autres produits	3 396	21 %	2 101	19 %
TOTAL 1	15 929	100 %	11 114	100 %
CHARGES HORS MUTATION				
Rémunération du personnel	13 451	44 %	7 081	41 %
Charges sociales	3 732	12 %	2 853	16 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	1 634	5 %	466	3 %
Honoraires d'agents	841	3 %	387	2 %
Frais de déplacement	1 323	4 %	1 033	6 %
Frais d'organisation de matches	953	3 %	321	2 %
Services extérieurs	5 515	18 %	2 505	14 %
Impôts et taxes	568	2 %	698	4 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	808	3 %	643	4 %
Autres charges	1 851	6 %	1 358	8 %
TOTAL 2	30 676	100 %	17 345	100 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION	- 14 747		- 6 231	
RÉSULTAT DE MUTATION	6 401		2 861	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 8 347		- 3 370	
Résultat financier	- 373		- 98	
Résultat exceptionnel (autres)	32		- 510	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	2 300		0	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 6 388		- 3 978	
Impôt société	39		48	
RÉSULTAT NET	- 6 349		- 3 929	

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 3	%	Moyenne Groupe 4	%	Moyenne Groupe 5	%	Moyenne Totale	%
4 854	50 %	4 820	54 %	5 349	68 %	5 393	50 %
2 256	23 %	1 659	19 %	930	12 %	2 333	22 %
1 121	12 %	1 143	13 %	637	8 %	1 137	11 %
1 413	15 %	1 227	14 %	941	12 %	1 816	17 %
9 644	100 %	8 849	100 %	7 858	100 %	10 679	100 %
5 734	46 %	4 887	48 %	4 646	49 %	7 160	45 %
2 375	19 %	2 042	20 %	1 863	20 %	2 573	16 %
165	1 %	17	0 %	39	0 %	464	3 %
231	2 %	144	1 %	145	2 %	349	2 %
872	7 %	693	7 %	518	5 %	888	5 %
245	2 %	264	3 %	231	2 %	403	3 %
1 325	10 %	915	9 %	1 246	13 %	2 301	14 %
379	3 %	372	4 %	291	3 %	462	3 %
472	4 %	112	1 %	129	1 %	433	3 %
747	6 %	745	7 %	356	4 %	1 011	6 %
12 546	100 %	10 192	100 %	9 464	100 %	16 045	100 %
- 2 902		- 1 344		- 1 606		- 5 366	
2 068		1 522		795		2 729	
- 834		178		- 811		- 2 637	
30		18		- 80		- 101	
- 117		- 182		233		- 109	
0		0		- 41		452	
- 921		14		- 700		- 2 394	
0		17		11		23	
- 921		31		- 689		- 2 371	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 10 % du groupe 1 sont calculés en faisant : 1 629 (moyenne du groupe 1) par 15 929 (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	15 467	88 %	1 084	6 %
Immobilisations	26 295	51 %	13 724	27 %
Créances sur mutations	20 608	74 %	3 047	11 %
Actifs circulants	22 666	33 %	20 379	29 %
Disponibilités et VMP	34 519	69 %	684	1 %
TOTAL ACTIF	119 556	55 %	38 917	18 %
Capitaux propres	- 16 345	NA	4 243	NA
Comptes courants d'actionnaires	45 554	93 %	1 361	3 %
Provisions risques et charges	3 524	39 %	1 614	18 %
Dettes financières	32 634	71 %	9 522	21 %
Dettes sur mutations	3 964	73 %	1 110	20 %
Autres dettes	50 224	44 %	21 067	19 %
TOTAL PASSIF	119 556	55 %	38 917	18 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 25 395		- 15 717	

Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total	Moyenne Groupe 2	% du total
Indemnités de mutation à amortir	3 867	13 %	271	3 %
Immobilisations	6 574	22 %	3 431	35 %
Créances sur mutations	5 152	17 %	762	8 %
Actifs circulants	5 667	19 %	5 095	52 %
Disponibilités et VMP	8 630	29 %	171	2 %
TOTAL ACTIF	29 889	100 %	9 730	100 %
Capitaux propres	- 4 086	- 14 %	1 061	11 %
Provisions risques et charges	11 389	38 %	340	3 %
Comptes courants d'actionnaires	881	3 %	404	4 %
Dettes financières	8 158	28 %	2 380	24 %
Dettes sur mutations	991	3 %	278	3 %
Autres dettes	12 556	42 %	5 267	54 %
TOTAL PASSIF	29 890	100 %	9 729	100 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 6 349		- 3 929	

Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Cumul Groupe 5	% du total	Total	% du total
470	3 %	439	3 %	0	0 %	17 460	100 %
3 950	8 %	4 466	9 %	2 427	5 %	50 863	100 %
3 377	12 %	250	1 %	493	2 %	27 774	100 %
7 758	11 %	10 662	15 %	8 159	12 %	69 623	100 %
9 924	20 %	2 894	6 %	2 080	4 %	50 102	100 %
25 479	12 %	18 712	9 %	13 159	6 %	215 822	100 %
3 874	NA	2 664	NA	- 449	NA	- 6 013	100 %
1 807	4 %	102	0 %	0	0 %	48 825	100 %
2 395	27 %	202	2 %	1 255	14 %	8 990	100 %
2 074	5 %	649	1 %	1 049	2 %	45 928	100 %
0	0 %	359	7 %	0	0 %	5 433	100 %
15 329	14 %	14 735	13 %	11 304	10 %	112 659	100 %
25 479	12 %	18 712	9 %	13 159	6 %	215 822	100 %
- 3 684		125		- 2 758		- 47 429	

Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Groupe 5	% du total	Moyenne Total	% du total
118	2 %	110	2 %	0	0 %	873	8 %
988	16 %	1 117	24 %	607	18 %	2 543	24 %
844	13 %	63	1 %	123	4 %	1 389	13 %
1 939	30 %	2 665	57 %	2 040	62 %	3 481	32 %
2 481	39 %	724	15 %	520	16 %	2 505	23 %
6 370	100 %	4 678	100 %	3 290	100 %	10 791	100 %
968	15 %	666	14 %	- 112	- 3 %	- 301	- 3 %
452	7 %	26	1 %	0	0 %	2 441	23 %
599	10 %	51	1 %	314	9 %	450	4 %
519	8 %	162	3 %	262	8 %	2 296	21 %
0	0 %	90	2 %	0	0 %	272	3 %
3 832	60 %	3 684	79 %	2 826	86 %	5 633	52 %
6 370	100 %	4 678	100 %	3 290	100 %	10 791	100 %
- 921		31		- 689		- 2 371	

Résultats sportifs - Saison 2011/12

Championnat de France	Classement	Points
SC Bastia	1	71
Stade de Reims	2	65
ESTAC	3	64
CS Sedan	4	59
Clermont Foot	5	58
Tours FC	6	56
EA Guingamp	7	55
AS Monaco FC	8	52
FC Nantes	9	51
FC Istres	10	51
Angers SCO	11	51
RC Lens	12	48
AC Arles Avignon	13	48
Châteauroux	14	48
Havre AC	15	47
Stade Lavallois	16	47
Le Mans FC	17	45
FC Metz	18	42
US Boulogne CO	19	36
Amiens SC	20	26

Statut juridique des clubs de Ligue 2 (au 30 juin 2012)

SASP			SA Loi Monégasque
Amiens SC	EA Guingamp	FC Nantes	AS Monaco FC
Angers SCO	FC Istres	Stade de Reims	
AC Arles Avignon	Stade Lavallois	CS Sedan	
SC Bastia	Havre AC	Tours FC	
US Boulogne CO	Le Mans FC	ESTAC	
Châteauroux	RC Lens		
Clermont Foot	FC Metz		



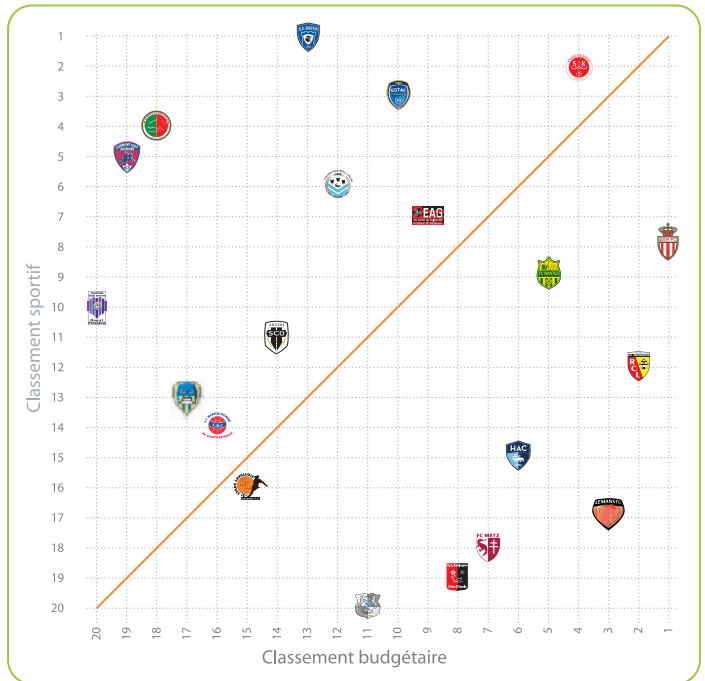
Coefficient de corrélation

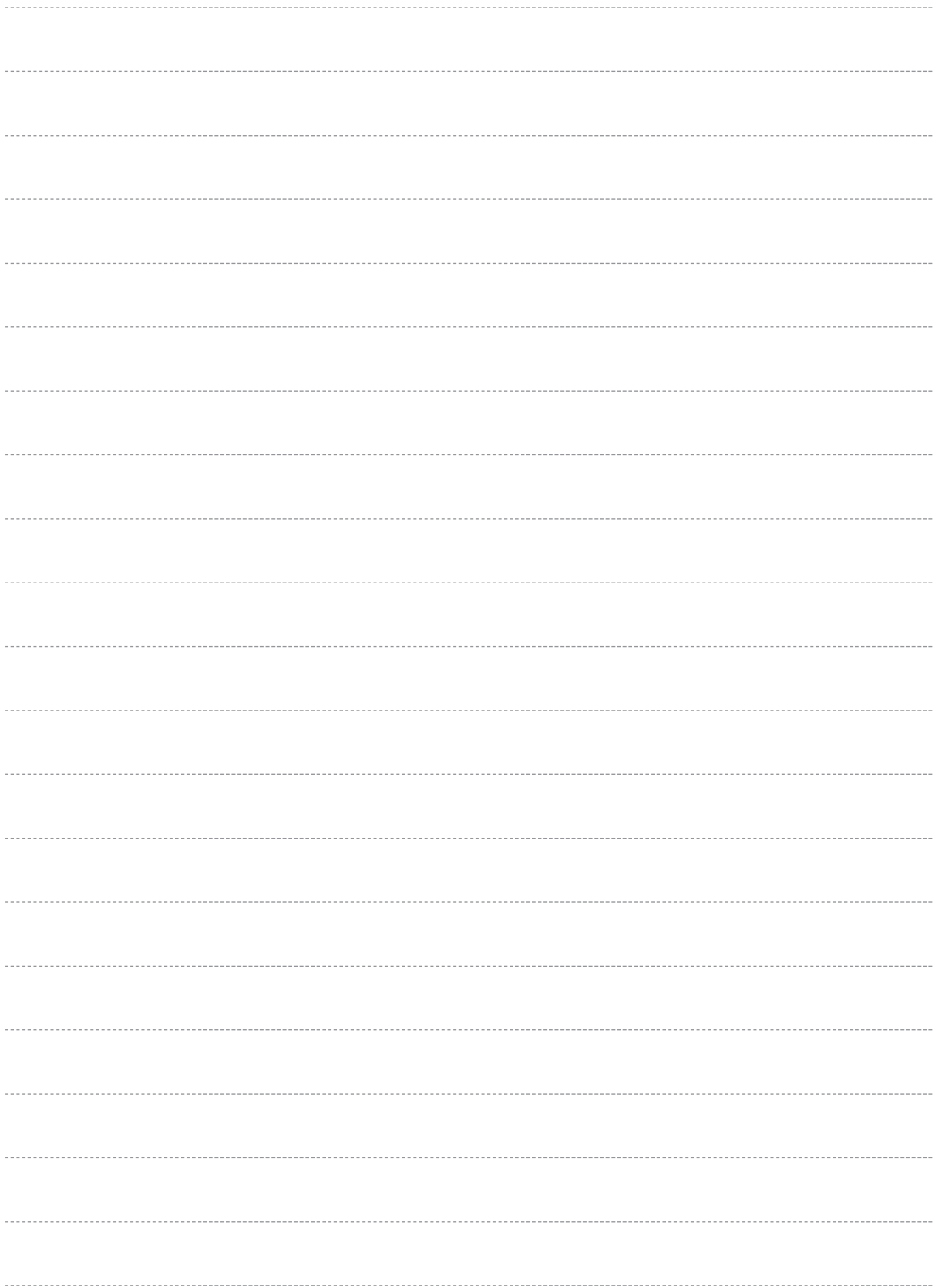


Ce coefficient montre la corrélation entre la place au classement sportif et budgétaire. Plus le coefficient est proche de 1, plus la corrélation est forte. Un coefficient négatif indique une décorrélation entre les 2 facteurs.

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 2011/2012.







LFP.fr