



RAPPORT FINANCIER DU

FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

01

**RAPPORT
DNCG**



**SAISON
2016/2017**

UN DOCUMENT DE LA
DNCG



MOT DU PRÉSIDENT	4
.....	
CHIFFRES CLÉS 2016/2017 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 ET LIGUE 2	12
.....	
01 LIGUE 1	14
1.1 LES CHIFFRES CLÉS	16
1.1.1 SYNTHÈSE	16
1.1.2 LES PRODUITS	18
1.1.3 LES CHARGES HORS-MUTATION	26
1.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS	32
1.1.5 LES RÉSULTATS	34
1.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS	36
1.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS DES CLUBS	38
1.2 LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	40
1.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS	40
1.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE	42
1.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS	44
1.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE	45
1.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2016/2017	46
.....	
02 LIGUE 2	48
2.1 LES CHIFFRES CLÉS	50
2.1.1 SYNTHÈSE	50
2.1.2 LES PRODUITS	52
2.1.3 LES CHARGES HORS-MUTATION	60
2.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS	66
2.1.5 LES RÉSULTATS	68
2.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS	70
2.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS DES CLUBS	71
2.2 LE LIEN ENTRE RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES	72
2.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS	72
2.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE	74
2.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS	76
2.2.4 LA CORRÉLATION ENTRE MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE ANNUELLE ET RÉUSSITE SPORTIVE	77
2.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2016/2017	78
.....	

Au terme de la saison 2016/2017, **les résultats du football professionnel français traduisent une bonne performance commerciale et un renforcement des fondamentaux** :

- Le chiffre d'affaires (hors-mutation) progresse de plus de 10% sur l'exercice, et les charges restent maîtrisées.
- Les Fonds Propres des clubs professionnels sont

en augmentation de 21%.

- L'endettement financier a diminué de 14%.

La saison a également été marquée par des investissements significatifs consécutifs à l'arrivée de nouveaux investisseurs, ainsi que par un résultat des opérations de mutations en baisse par rapport à l'exercice précédent. La conjonction de ces deux éléments explique la dégradation du résultat net cumulé.

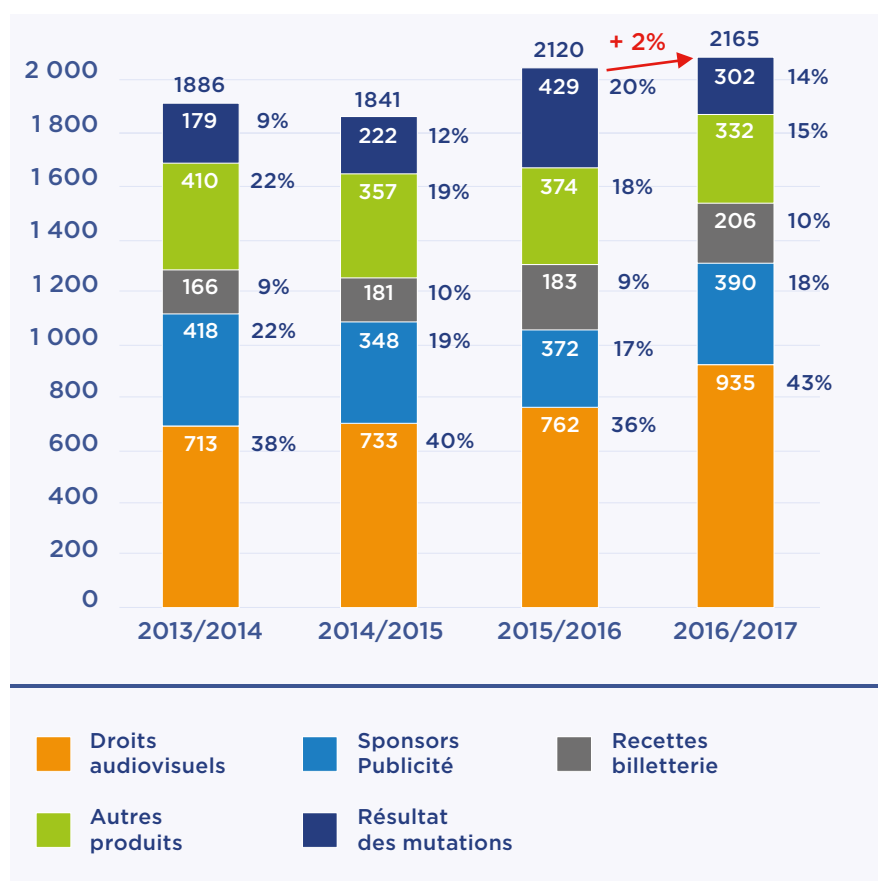
UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN PROGRESSION ET DES CHARGES CONTENUES

(i) La dynamique commerciale du football professionnel reste bonne : les produits hors-mutation s'établissent à 1.863 M€ au 30 juin 2017, en croissance de plus de 10% par rapport à la saison 2015/2016.

Cette croissance est naturellement portée par l'augmentation des droits audiovisuels (qui s'établissent à 935 M€ contre 761 M€ en 2015/2016). Outre l'augmentation contractuelle de 25% des droits domestiques, les droits audiovisuels relatifs aux compétitions européennes ont augmenté de

19% du fait principalement des parcours de l'AS Monaco en Champions League et de l'Olympique Lyonnais en Europa League, pour s'établir à 195 M€ en 2016/2017 (contre 151 M€ en 2015/2016).

La croissance des revenus résulte également de l'augmentation des recettes de sponsoring (390 M€, en croissance de 5%). Attirant une gamme de partenaires de plus en plus large et portés par des investissements étrangers, de nombreux clubs ont poursuivi leurs actions de diversification de leurs revenus.



EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX, DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS

.....
en millions d'euros

Ceux qui bénéficient de stades de nouvelle génération ont également pu accroître de façon notable les recettes liées à la billetterie. Au total, les recettes matches augmentent de 13%, à 206 M€ au 30 juin 2017 :

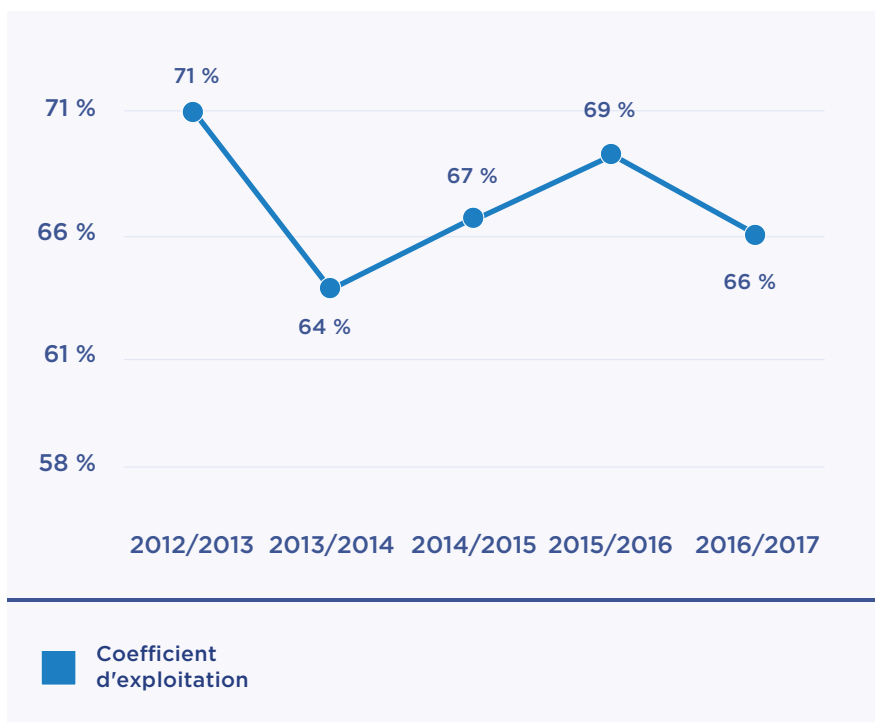
■ La Ligue 1 enregistre une diminution de 2% du nombre de spectateurs moyen (avec une diminution du nombre d'abonnés de 7%). L'effet volume est compensé par une augmentation de 11% du prix moyen par spectateur. Au total, les recettes de matches Ligue 1 augmentent de 9% sur la saison et s'établissent à 165 M€.

■ La Ligue 2 voit quant à elle le nombre de spectateurs moyen fortement progresser (+7% avec une progression de 17% des entrées « soirs de matches »). Le prix moyen par spectateur ayant également progressé de près de 16%, les recettes de matches Ligue 2 augmentent de 26% et s'établissent à plus de 24 M€.

(ii) La gestion disciplinée des coûts engagée par de nombreux clubs a permis une maîtrise des charges.

Celles-ci augmentent de 6% sur la saison (contre une augmentation de 8,5% au terme de la saison 2015/2016) et s'établissent à 2.197 M€ au 30 juin 2017.

La progression contenue de la masse salariale chargée (5% sur la saison contre 7,4% la saison précédente) illustre la dynamique vertueuse engagée par beaucoup de clubs. Avec un ratio Masse salariale chargée/ Produits hors-mutation en baisse de 3% par rapport à la saison passée, le résultat d'exploitation hors-mutation du football professionnel s'améliore à due concurrence.



EVOLUTION DU RATIO MASSE SALARIALE CHARGÉE / PRODUITS HORS-MUTATION EN LIGUE 1

.....
en % du chiffre d'affaires

Si la progression du chiffre d'affaires hors-mutation et la maîtrise des coûts conduisent à une amélioration du résultat des opérations hors-mutation des clubs professionnels, celui-ci reste largement déficitaire, affichant une perte d'exploitation de 324 M€ au terme de la saison (contre 387 M€ au terme de la saison 2015/2016).

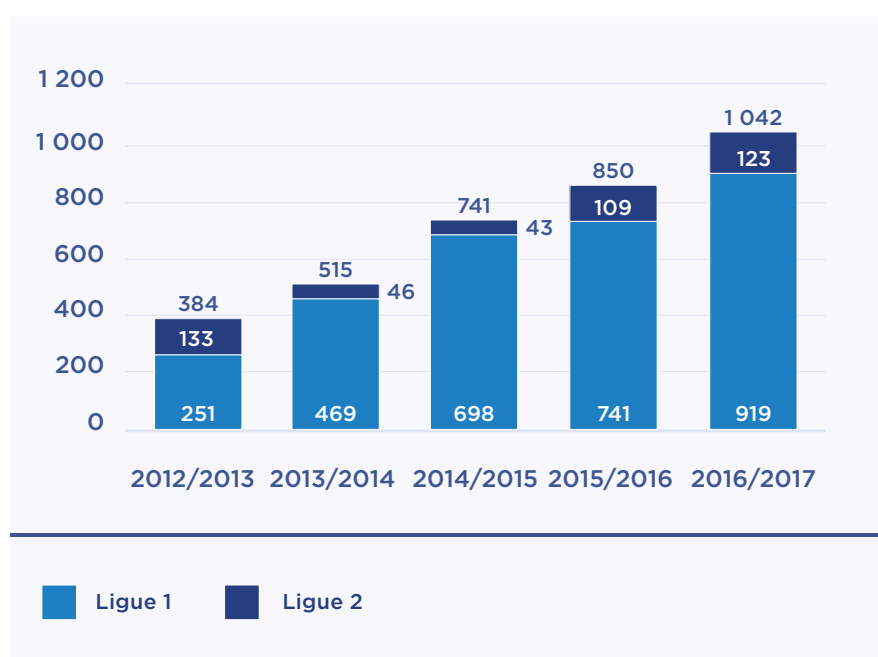
UNE AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE DES CLUBS PROFESSIONNELS

Au 30 juin 2017, les **Fonds Propres des clubs professionnels (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) s'élevaient à 1.042 M€, en hausse de 21%.**

■ Les Fonds Propres des clubs de Ligue 1 s'élevaient

à 919 M€, dont 346 M€ au titre des capitaux propres (soit une hausse de 24% des Fonds Propres).

■ Ceux des clubs de Ligue 2 s'élevaient à 123 M€, dont 86 M€ au titre des capitaux propres (soit une hausse de 12%).



EVOLUTION DES FONDS PROPRES CUMULÉS LIGUE 1+LIGUE 2
.....
en millions d'euros

Ce renforcement important des Fonds Propres – qui couvrent aujourd'hui près de 40% du passif des clubs professionnels – **s'est accompagné d'une baisse de l'endettement tant en valeur absolue qu'en valeur relative.** La dette financière consolidée s'élève à 424 M€ au 30 juin 2017, en baisse de 72 M€ par rapport au 30 juin 2016. Le ratio de levier consolidé (Dettes Financières/Fonds Propres) s'établit à 41%, en baisse de 17% sur la saison.

Enfin, **la trésorerie des clubs professionnels a connu une amélioration significative sur la saison.**

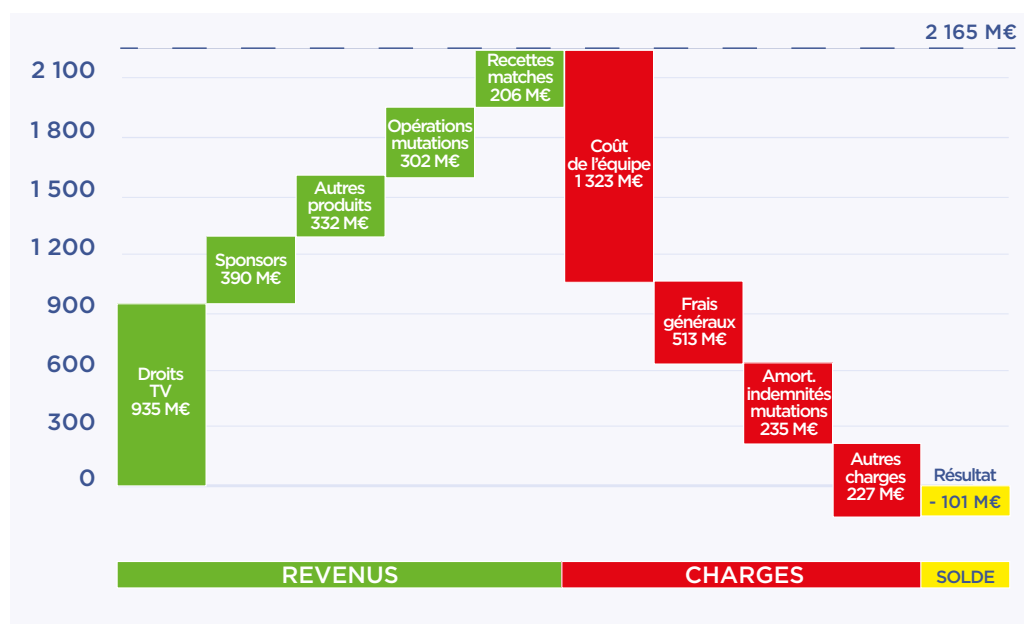
A titre d'illustration, les clubs de Ligue 1 ont généré un flux net de trésorerie positif de 137 M€ sur la saison, contre une consommation nette de 11 M€ sur la saison précédente.

Cette amélioration macroéconomique de la structure financière des clubs professionnels ne doit pas masquer les écarts très importants entre les clubs : quatre clubs (OL, OM, PSG, AS Monaco) représentent 78% de la totalité des Fonds Propres des clubs professionnels.

UNE SAISON MARQUÉE PAR DES INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS CONSÉCUTIFS À L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX INVESTISSEURS, AINSI QUE PAR UN RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS EN BAISSÉ PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

L'arrivée de nouveaux investisseurs confirme l'attractivité du football professionnel français. Elle s'est accompagnée d'investissements importants. Ces investissements, combinés à une diminution du résultat des opérations de mutations

(qui se traduit par une balance des transferts déficitaire due à l'augmentation des arrivées de joueurs), pèsent sur le résultat net cumulé qui affiche une perte de 101M€ au 30 juin 2017.



ANALYSE DE LA CONSTITUTION DU RESULTAT NET CUMULÉ LIGUE 1 + LIGUE 2 en millions d'euros

La saison 2016/2017 est marquée par l'arrivée de nouveaux investisseurs.

- Les clubs de Ligue 1 génèrent une perte de 93 M€, expliquée pour l'essentiel par les investissements importants consentis par les nouveaux propriétaires de l'Olympique de Marseille et du LOSC.
- Les clubs de Ligue 2 génèrent quant à eux une perte de 8 M€.

Le résultat des opérations de mutations s'élève à 302 M€ au terme de la saison 2016/2017 :

- La Ligue 1 contribue à hauteur de 251 M€ à la formation de ce résultat, soit l'équivalent de 15% du chiffre d'affaires hors-mutation.
- La Ligue 2 contribue quant à elle à hauteur de 50 M€, soit l'équivalent de 23% du chiffre d'affaires hors-mutation.

174 mutations ont été enregistrées au cours de la saison, pour un montant brut de 602 M€ (contre 750 M€ en 2016). Après avoir été largement positive au terme de la saison 2015/2016 (147 M€), la balance des transferts de joueurs (différence entre les ventes et les achats) est légèrement négative au 30 juin 2017 (-12 M€). Ceci résulte pour l'essentiel de la diminution significative du volume de ventes à l'étranger (277 M€ contre 409 M€ lors de la saison 2015/2016) et démontre une nouvelle fois que si le modèle de certains clubs offre des opportunités, il rend ces mêmes clubs dépendants de l'évolution du marché européen. L'évolution de cette balance illustre également le renforcement de l'attractivité du championnat français, qui se traduit par une hausse du nombre d'arrivées de joueurs en provenance de l'étranger.

Au final, après prise en compte des opérations sur

mutations, **13 clubs de Ligue 1 et 12 clubs de Ligue 2 affichent des résultats nets bénéficiaires au terme de la saison 2016/2017, soit une situation comparable à celle de l'exercice précédent.**

On notera que pour 7 clubs de Ligue 1 et 6 clubs de Ligue 2, le résultat des opérations de mutations représente l'équivalent de plus de 25% de leur chiffre d'affaires hors-mutation, illustrant à la fois le caractère assumé du modèle mais également les risques inhérents à celui-ci. Ces clubs ont fait de l'activité de transferts de joueurs une composante déterminante de leur rentabilité. Si le succès de cette stratégie repose sur l'efficacité reconnue du système de formation français, il dépend également de la capacité des clubs à acquérir des jeunes talents et à profiter de la dynamique acheteuse des autres championnats étrangers.

UNE CONTRIBUTION DES CLUBS LES PLUS PUISSANTS FINANCIÈREMENT QUI DEVIENT TOUJOURS PLUS IMPORTANTE

Quatre clubs (OL, OM, PSG, AS Monaco) réalisent 58% du chiffre d'affaires de la Ligue 1 et ont vu leurs revenus continuer à progresser lors de la saison 2016/2017. Les revenus hors-mutation du PSG sont supérieurs aux revenus additionnés de 13 clubs de Ligue 1.

Les capacités d'investissement des clubs majeurs ont fortement augmenté au cours des dernières années, leur permettant de progressivement concurrencer les grandes équipes européennes.

Le lien entre les résultats sportifs et la masse salariale brute est à nouveau largement démontré :

au terme de la saison 2016/2017, les quatre clubs disposant des budgets les plus élevés finissent dans les cinq premières places.

Si l'attractivité du football français est aujourd'hui

indéniable, comme en témoigne l'arrivée de plusieurs investisseurs étrangers tant en Ligue 1 qu'en Ligue 2 ces dernières saisons, **la sensibilité de son modèle économique aux transferts de joueurs nécessite la poursuite du renforcement des Fonds Propres des clubs.**

L'écosystème du football professionnel où l'aléa sportif reste un facteur de risque déterminant implique en effet une grande précaution en cas de **modèles de financement innovants faisant intervenir d'importants effets de levier, quand bien même ces montages auraient fait leurs preuves dans d'autres secteurs.**

En en prenant toute la dimension, le législateur est venu étendre le périmètre d'intervention de la DNCG pour en faire un acteur incontournable lors des opérations touchant au capital et au financement des clubs.



DES MISSIONS DE CONTRÔLE FINANCIER RÉCEMMENT ÉLARGIES

Compte tenu de l'aléa évoqué et de la sophistication des modèles de financement, dans le domaine sportif, la loi du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs, a élargi le pouvoir de contrôle de la DNCG, au-delà de sa mission originelle de contrôle financier régulier des comptes des clubs.

- Ce renforcement concerne en premier lieu le contrôle des projets d'achat de clubs et de changement d'actionnaires.

Cette nouvelle faculté d'intervention permet à la DNCG, en amont des prises de participation au capital des clubs,

d'analyser la qualité des investisseurs et d'évaluer la capacité financière de ces derniers en fonction de leur projet à moyen-long terme. L'objectif est de mettre en place un modèle de développement solide pour le club sur la base d'un dialogue constructif entre l'investisseur et la DNCG, et du respect des conditions applicables à l'ensemble des clubs concurrents.

L'analyse de la DNCG doit constituer un élément important d'appréciation pour les investisseurs afin qu'ils puissent anticiper les attentes que la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels pourra avoir en termes de financement pour le club. Dès l'acquisition concrétisée, la DNCG revoit en effet le club afin de procéder à l'examen de son budget après reprise et d'envisager l'application

d'une ou plusieurs des mesures à sa disposition, en matière notamment d'encadrement de masse salariale et de recrutement de joueurs.

■ La loi du 1er mars 2017 a également confié à la DNCG le contrôle financier de l'activité des agents sportifs.

L'activité des agents était déjà réglementée et contrôlée depuis 2008 par la Fédération Française de Football (FFF), via en particulier la Commission Fédérale des Agents Sportifs, en vertu des articles L. 222-5 s. du Code du sport. Depuis la loi du 9 juin 2010, les agents sportifs sont également soumis à un dispositif de lutte anti-blanchiment.

Désormais, aux fins d'amélioration du contrôle de l'activité des agents sportifs, la partie financière est, comme pour les clubs, opérée par la DNCG.

A cette occasion, elle procède à l'examen des comptes des agents sportifs, par échantillonnage, et analyse les opérations auxquelles ils sont intervenus et les flux financiers générés par l'activité des agents, ayant représenté en 2016/2017 un montant de commissions, versé par les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2, d'environ 55 millions d'euros.

Le champ d'application et le périmètre de cet examen restent limités aux agents licenciés/ autorisés par la FFF exerçant leur activité en France et aux seuls flux les concernant. Si le contrôle financier de l'activité des agents va dans la bonne direction, il demeure que seule une harmonisation réglementaire et législative au niveau international, et un élargissement à tout tiers/intermédiaire qui interviendrait à l'occasion de transferts (indépendamment de la qualité d'agent sportif), permettraient de garantir transparence et saine concurrence.

LA DNCG, UN ACTEUR IMPORTANT DE L'ÉCOSYSTÈME DE CONTRÔLE DES CLUBS

La DNCG a su, à travers son action, accompagner la mutation du football professionnel entamée il y a une vingtaine d'années. **L'objectif premier de sa mission est de s'assurer qu'un club qui démarre une saison sportive ait les moyens financiers suffisants pour la terminer et qu'il participe à un championnat régulier, en toute équité avec les autres clubs.**

La loi de 2012 lui a reconnu également un rôle dans la pérennité des clubs, lui permettant d'ajuster les mesures adoptées en fonction des perspectives des clubs à moyen terme. La loi de 2017 vient compléter

son périmètre d'intervention.

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

Forte de ces compétences élargies et des responsabilités qui lui incombent, la DNCG entend poursuivre son action et continuer de s'y employer pleinement.



Jean-Marc MICKELER
Président de la DNCG

CHIFFRES CLÉS 2016/2017 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 ET LIGUE 2

DONNÉES EN MILLIONS D'EUROS	2015/2016	2016/2017	VARIATION
PRODUITS HORS-MUTATION (CHIFFRE D'AFFAIRES)	1 689	1 863	+ 10,3 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS-MUTATION	- 387	- 334	+ 13,8 %
RÉSULTAT DES MUTATIONS	429	302	- 29,7 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	43	- 32	
RÉSULTAT NET	3	- 101	
CAPITAUX PROPRES	369	432	+ 17 %
COMPTES COURANTS ACTIONNAIRES	482	610	+ 26,5 %
TRÉSORERIE NETTE ENDETTEMENT	- 216	13	

CHIFFRES CLÉS 2016/2017 : COMPTES CUMULÉS LIGUE 1 UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLUB DE LIGUE 1	74	82	+ 11 %
COÉFFICIENT D'EXPLOITATION MASSE SALARIALE CHARGÉE/ CA	69 %	66 %	

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ LIGUE 1/LIGUE 2

En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Droits audiovisuels	760 760	935 069	+ 23 %
Sponsors publicité	371 556	389 808	+ 5 %
Recettes billetterie	182 597	205 890	+ 13 %
Autres produits (dont merchandising)	374 287	332 407	- 11 %
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 689 200	1 863 173	+ 10 %
Masse salariale totale	1 177 149	1 240 023	+ 5 %
Coûts des mutations	272 807	288 525	+ 6 %
Autres charges	626 087	668 201	+ 7 %
TOTAL CHARGES HORS-MUTATION	2 076 043	2 196 750	+ 6 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS-MUTATION	- 386 843	- 333 574	+ 14 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	429 474	301 752	- 30 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	42 631	- 31 822	- 175 %
Résultat financier	- 16 499	- 44 923	+ 172 %
Résultat exceptionnel : autres	- 13 993	- 4 837	- 65 %
Impôt société	- 15 634	- 11 607	- 26 %
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	6 430	- 8 111	- 226 %
RÉSULTAT NET	2 935	- 101 296	NA

BILAN CUMULÉ

LIGUE 1/LIGUE 2

En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	472 690	590 755	+ 25 %
Autres immobilisations	790 559	801 531	+ 1 %
Créances sur mutations de joueurs	379 087	247 744	- 35 %
Autres actifs circulants	558 987	538 112	- 4 %
Disponibilités et V.M.P.	280 067	437 658	+ 56 %
TOTAL ACTIF	2 481 390	2 615 800	+ 5 %
Capitaux propres	368 639	431 660	+ 17 %
Comptes courants d'actionnaires	481 634	609 767	+ 27 %
Provisions risques et charges	60 099	70 554	+ 17 %
Dettes financières	496 379	424 835	- 14 %
Dettes sur mutations de joueurs	250 860	261 420	+ 4 %
Autres dettes	823 779	817 564	- 1 %
TOTAL PASSIF	2 481 390	2 615 800	+ 5 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	2 935	- 101 296	NA

01

RAPPORT





- 1 LES CHIFFRES CLÉS 16
- 2 LE LIEN ENTRE LES RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES 40

1.1.1 SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ

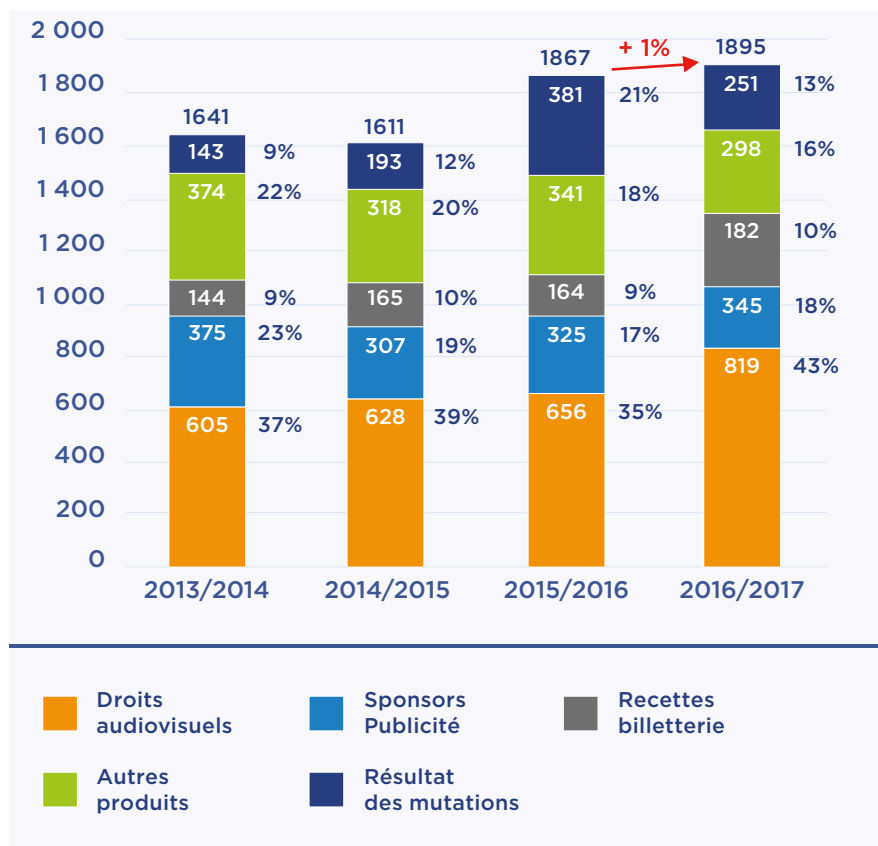
En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Droits audiovisuels	655 864	819 124	+ 25 %
Sponsors publicité	324 721	344 857	+ 6 %
Recettes billetterie	164 077	181 654	+ 11 %
Autres produits (dont merchandising)	340 818	297 696	- 13 %
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 485 480	1 643 331	+ 11 %
Masse salariale totale	1 018 528	1 080 596	+ 6 %
Coûts des mutations	264 434	280 221	+ 6 %
Autres charges	519 939	558 392	+ 7 %
TOTAL CHARGES HORS-MUTATION	1 802 899	1 919 210	+ 6 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS-MUTATION	- 317 419	- 275 877	+ 13 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	381 172	251 350	- 34 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	63 752	- 24 525	NA
Résultat financier	- 15 606	- 44 084	+ 182 %
Résultat exceptionnel : autres	- 16 023	- 6 015	- 62 %
Impôt société	- 15 813	- 10 076	- 36 %
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	4 180	- 8 679	NA
RÉSULTAT NET	20 490	- 93 377	NA

20 clubs, dont le SC Bastia, concernant lequel ont été retenus les comptes estimés au 15/05/2017 pour la saison 2016/2017.

En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	468 236	586 563	+ 25 %
Autres immobilisations	646 097	670 935	+ 4 %
Créances sur mutations de joueurs	360 145	231 054	- 36 %
Autres actifs circulants	496 854	489 064	- 2 %
Disponibilités et V.M.P.	248 684	386 764	+ 56 %
TOTAL ACTIF	2 220 016	2 364 380	+ 7 %
Capitaux propres	291 191	345 969	+ 19 %
Comptes courants d'actionnaires	449 767	573 024	+ 27 %
Provisions risques et charges	51 889	62 093	+ 20 %
Dettes financières	460 224	386 510	- 16 %
Dettes sur mutations de joueurs	248 918	260 998	+ 5 %
Autres dettes	718 027	735 786	+ 2 %
TOTAL PASSIF	2 220 016	2 364 380	+ 7 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	20 490	- 93 377	NA

20 clubs, dont le SC Bastia, concernant lequel ont été retenus les comptes estimés au 15/05/2017 pour la saison 2016/2017.

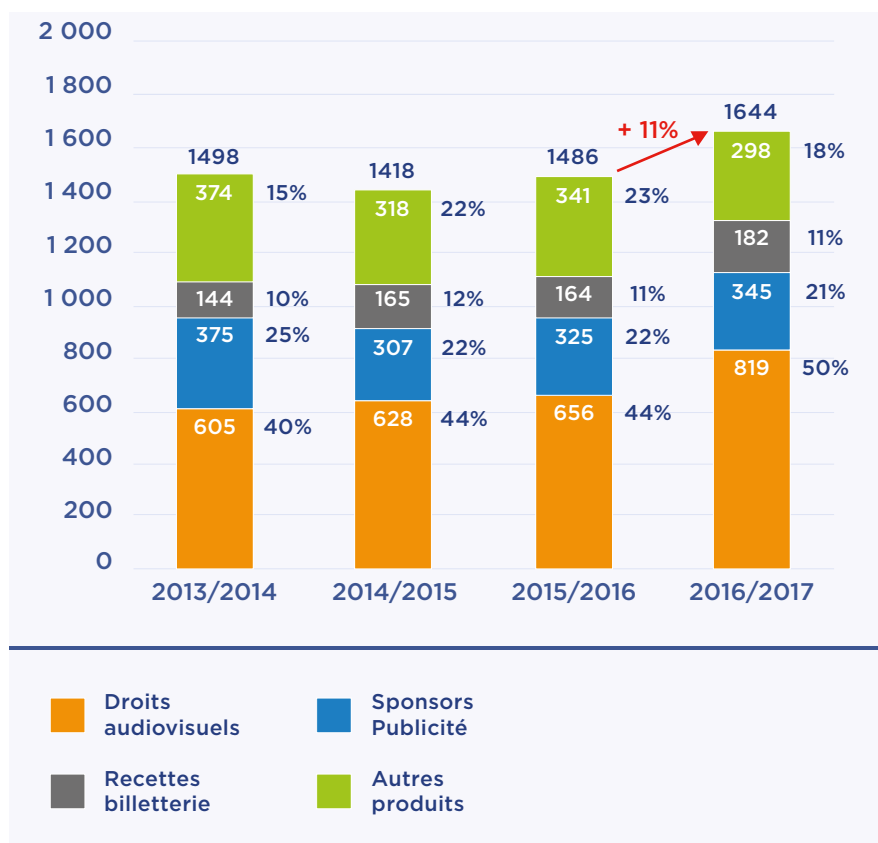
1.1.2 LES PRODUITS



EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX (DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS)

en millions d'euros et en pourcentage du total

- Les produits totaux s'élèvent à près de 1,9 milliard pour la saison 2016/2017.
- Tous les types de recettes d'exploitation (droits audiovisuels, sponsoring et billetterie) ont sensiblement augmenté par rapport à 2015/2016.
- Les autres produits et le résultat des mutations sont quant à eux en retrait par rapport à 2015/2016.



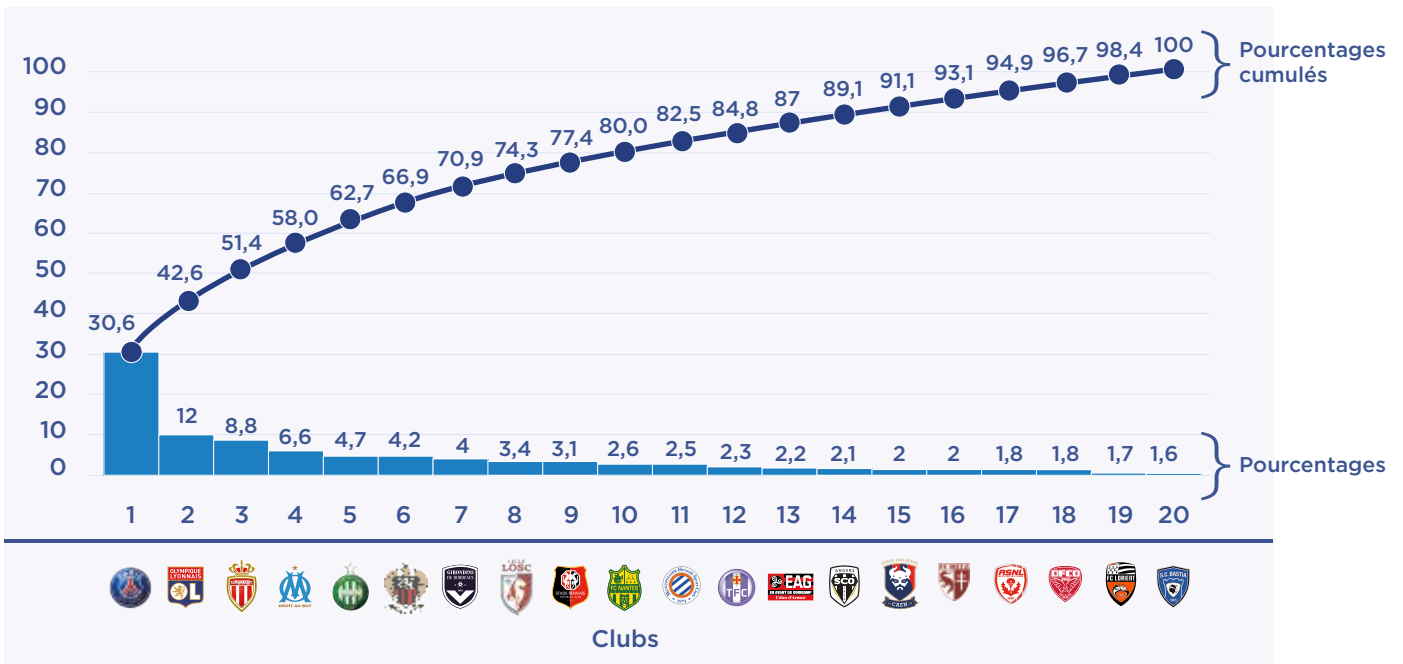
EVOLUTION DES PRODUITS HORS-MUTATION

en millions d'euros et en pourcentage du total

- Les produits hors-mutation s'élèvent à 1,644 milliard d'euros en Ligue 1 en 2016/2017.
- Au global, les produits hors-mutation sont en augmentation (+158 millions d'euros par rapport à la saison 2015/2016).
- Tous les types de recettes ont augmenté, sauf la catégorie « autres produits ».

RÉPARTITION DES PRODUITS HORS-MUTATION

en pourcentage du total



La courbe bleue montre une forte concentration sur un petit nombre de clubs :

■ Les 3 clubs ayant les produits hors-mutation les plus élevés (PSG, Olympique Lyonnais et AS Monaco) totalisent plus de la moitié des produits hors-mutation de la Ligue 1. Cette proportion serait de 15% si toutes les équipes de Ligue 1 avaient les mêmes produits hors-mutation.

■ Le PSG génère à lui seul un peu moins d'un tiers des revenus de la Ligue 1, soit autant que les 13 plus petits budgets réunis.



1.1.2.1 LES DROITS AUDIOVISUELS

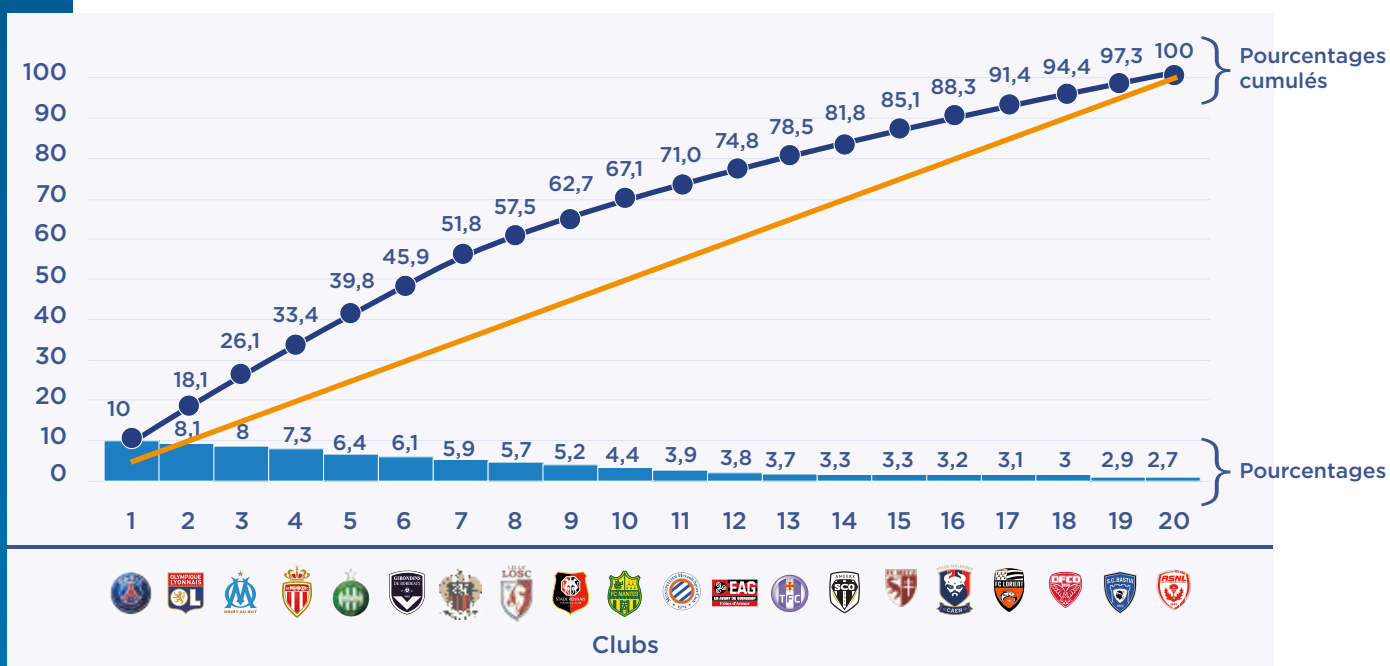
LES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

La concentration des produits hors-mutation des clubs de Ligue 1 est limitée par la distribution des droits audiovisuels du championnat, qui repose sur un système de répartition qui leur assure de recevoir une prime de solidarité des droits du championnat d'environ 8,2 millions d'euros et des droits liés à la « licence club » d'environ 5,4 millions d'euros. Toutefois, deux facteurs font varier les

revenus audiovisuels des clubs en championnat : d'une part les primes liées aux résultats sportifs de la saison qui peuvent atteindre 20 millions d'euros (AS Monaco) et d'autre part la prime de notoriété qui peut atteindre 23 millions d'euros (PSG) ou 20 millions d'euros (Olympique de Marseille). Au global, le PSG touche environ 10% des droits audiovisuels distribués en Ligue 1.

RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

en pourcentage du total



La courbe bleue est proche de la ligne orange, ce qui signifie que la répartition des droits audiovisuels du championnat repose sur une part fixe et égale conséquente :

■ Les 3 premiers clubs représentent 26,1% des droits audiovisuels du championnat de Ligue 1

■ Les 7 premiers clubs représentent un peu plus de la moitié des droits

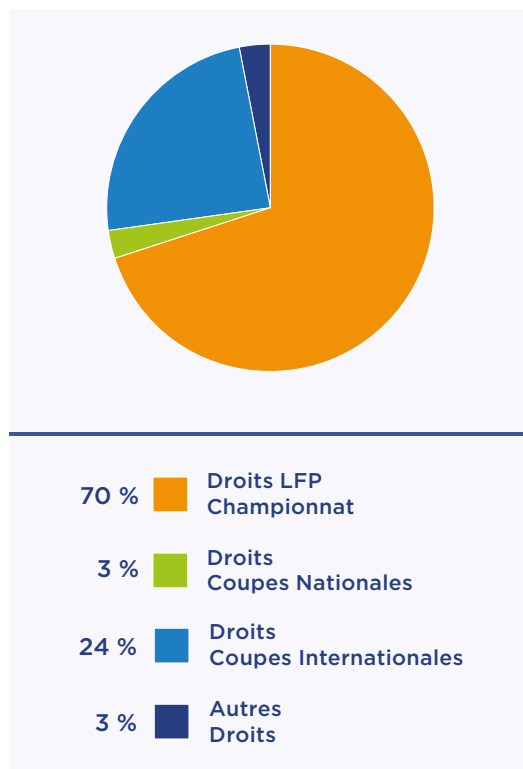
LES DROITS AUDIOVISUELS POUR LES CLUBS AYANT PARTICIPÉ À UNE COMPÉTITION EUROPÉENNE

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	DROITS AUDIOVISUELS EUROPÉENS	DROITS AUDIOVISUELS LIGUE 1	AUTRES DROITS AUDIOVISUELS	TOTAL DROITS AUDIOVISUELS	PARTS COUPES D'EUROPE
PSG	1/8 Champions League	57,6 M€	57,6 M€	6,8 M€	122 M€	47,2 %
AS MONACO	1/2 Champions League	64,6 M€	41,7 M€	3,2 M€	109,6 M€	59 %
OL	1/2 Europa League	49,1 M€	47 M€	2,8 M€	98,9 M€	49,6 %
OGC NICE	Phases de poules Europa League	9,9 M€	33,8 M€	0,8 M€	44,5 M€	22,3 %
AS SAINT-ETIENNE	1/16 Europa League	13,8 M€	37,1 M€	0,6 M€	51,5 M€	26,8 %
LOSC	Tour Qualification Europa League	0,2 M€	33 M€	2,3 M€	35,6 M€	0,7 %
TOTAL		195,2 M€	250,2 M€	16,5 M€	462,1 M€	42,4 %

■ Pour les clubs concernés, les droits relatifs aux compétitions européennes représentent 195 M€ (contre seulement 151 M€ la saison dernière).

■ La part européenne des droits audiovisuels est plus importante pour les clubs en Champions League que pour les clubs en Europa League : environ 50% pour le PSG et près de 60% pour l'AS Monaco contre environ 25%

pour l'AS Saint-Etienne et l'OGC Nice. Le cas du Lille OSC est particulier car le club n'a pas passé le 3ème tour de qualification de l'Europa League. En revanche, l'Olympique Lyonnais est autour de 50% avec son double parcours Champions League et Europa League. La qualification en Champions League génère ainsi beaucoup plus de revenus audiovisuels que la qualification en Europa League.



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

en pourcentage du total

■ Les droits audiovisuels des Coupes d'Europe représentent 24% du total des droits audiovisuels (contre 23% la saison dernière). Cette part importante s'explique par les droits audiovisuels UEFA très élevés touchés par le PSG et l'AS Monaco en Champions League ainsi que l'Olympique Lyonnais en Europa League.

1.1.2.2 LES RECETTES BILLETTERIE

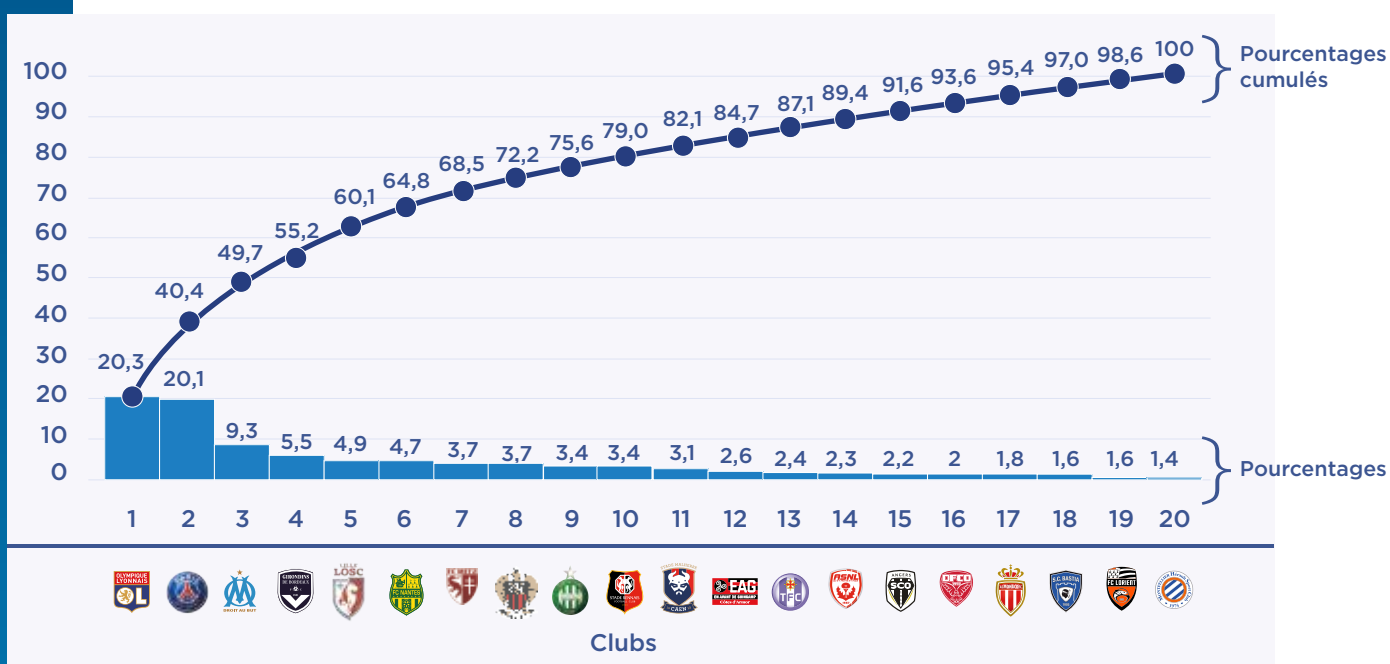
LES RECETTES BILLETTERIE DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

■ Comme lors des saisons précédentes, les recettes matches en Ligue 1 sont beaucoup plus concentrées que les droits audiovisuels du championnat. L'Olympique Lyonnais et le PSG représentent à eux seuls 40,4% des recettes matches de la Ligue 1 grâce à leur taux de remplissage très élevé et au prix de leurs billets.

■ L'Olympique Lyonnais devient le club le plus performant sur ses recettes matches de championnat avec la prise en compte du Groupama Stadium sur une saison pleine. Elles représentent 20,3% du total des recettes matches de la Ligue 1 (contre moins de 18% en 2015/2016).

RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 1

en pourcentage du total



RECETTES BILLETTERIE : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Moyenne par match			
CATÉGORIE DE SPECTATEURS (NOMBRE)			
Abonnés	11 270	10 526	- 7 %
Payants au match	6 944	6 902	- 1 %
Non payants	2 308	2 608	+ 13 %
TOTAL SPECTATEURS	20 522	20 036	- 2 %
RECETTES TOTALES M€			
	152,2	165,3	+ 9 %
Prix moyen à l'abonnement	20,19 €	23,97 €	+ 19 %
Prix moyen spectateurs au match uniquement	24,92 €	26,45 €	+ 6 %
Prix moyen spectateurs payants	22,00 €	24,96 €	+ 13 %
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	19,52 €	21,71 €	+ 11 %

Les recettes totales sont en augmentation de 8,6%. La hausse des prix a compensé la légère baisse de fréquentation par rapport à 2015/2016 :

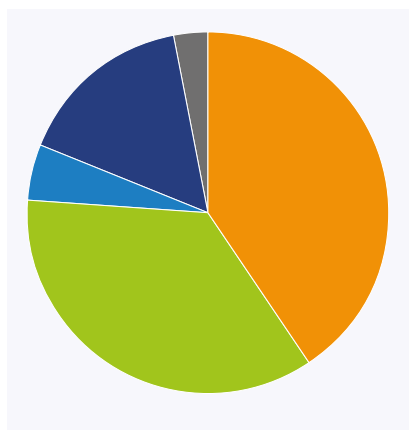
- Au global, le prix moyen des billets a augmenté de 11%.
- Le nombre moyen de spectateurs a diminué de 2,4%. Cette baisse est principalement due à une baisse du nombre d'abonnés.

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

■ Au global, les recettes matches en Coupes d'Europe représentent 24,9% des recettes matches totales des clubs européens (contre 16% la saison dernière).

■ L'AS Monaco et l'Olympique Lyonnais ont atteint le même niveau de leur compétition européenne respective. Les recettes matches tirées des matches européens ont été beaucoup plus élevées pour l'Olympique Lyonnais notamment grâce à la capacité de son stade.

CLUB	PARCOURS EUROPÉEN	RECETTES MATCHES EN COUPE D'EUROPE	TOTAL DES RECETTES MATCHES BRUTES	PARTS DES COUPES D'EUROPE DANS LA BILLETTERIE
PSG	1/8 Champions League	7,1 M€	42,4 M€	16,7 %
AS MONACO	1/2 Champions League	5,1 M€	8,1 M€	62,3 %
OLYMPIQUE LYONNAIS	1/2 Europa League	13,3 M€	44 M€	30,3 %
OGC NICE	Phases de poules Europa League	0,7 M€	5,8 M€	11,5 %
AS SAINT-ETIENNE	1/16 Europa League	2,3 M€	7,1 M€	31,9 %
LOSC	Tour Qualification Europa League	0 M€	7,1 M€	0,6 %
TOTAL		28,5 M€	114,5 M€	24,9 %



41 %	Abonnements Championnat
36 %	Championnat (soir de match)
5 %	Coupes Nationales
16 %	Coupes d'Europe
3 %	Autres Matches

RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES PAR COMPÉTITION

en pourcentage du total

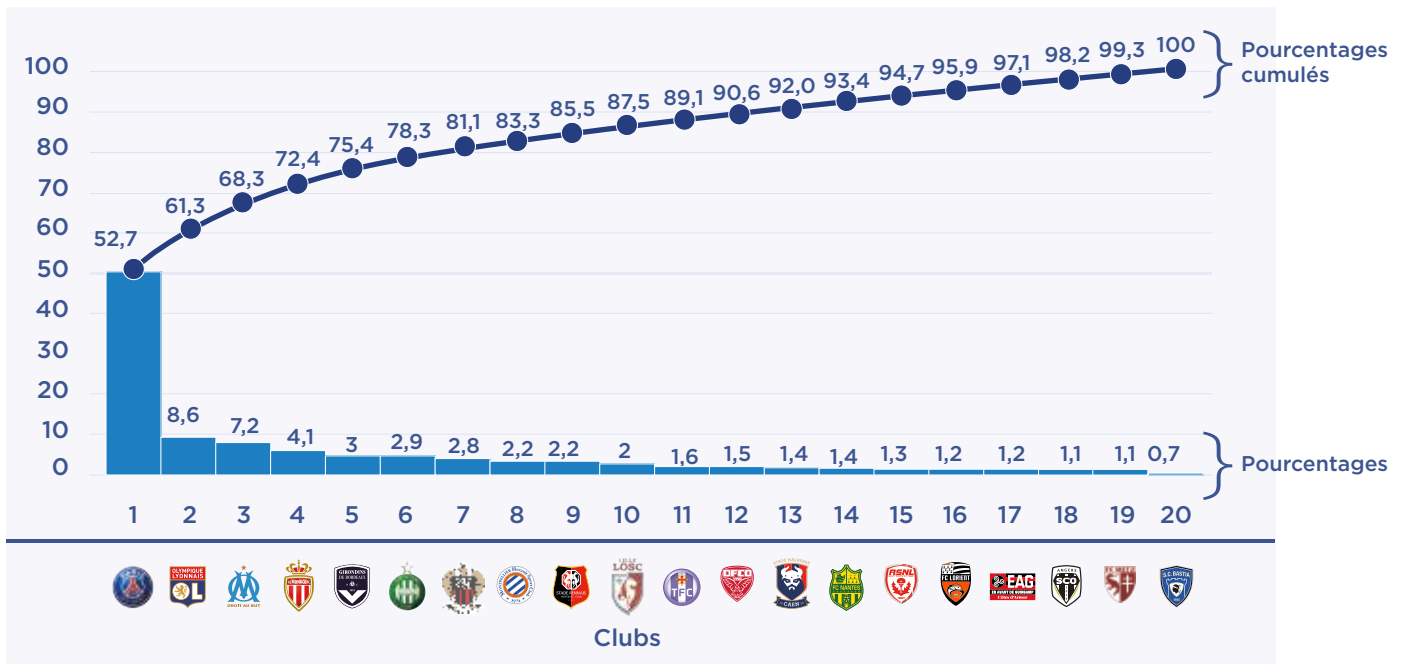
- Les recettes matches en championnat représentent la majeure partie des recettes matches des clubs (77%).
- Comme lors de la saison 2015/2016, les recettes matches générées par les abonnés sont supérieures aux recettes matches générées par les spectateurs payants au match.
- Les recettes matches en Coupe d'Europe représentent 16% des recettes matches perçues par l'ensemble des clubs de Ligue 1. Ce chiffre global masque le poids important des recettes matches de Coupes d'Europe dans les recettes matches des clubs qualifiés en Coupes d'Europe.



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

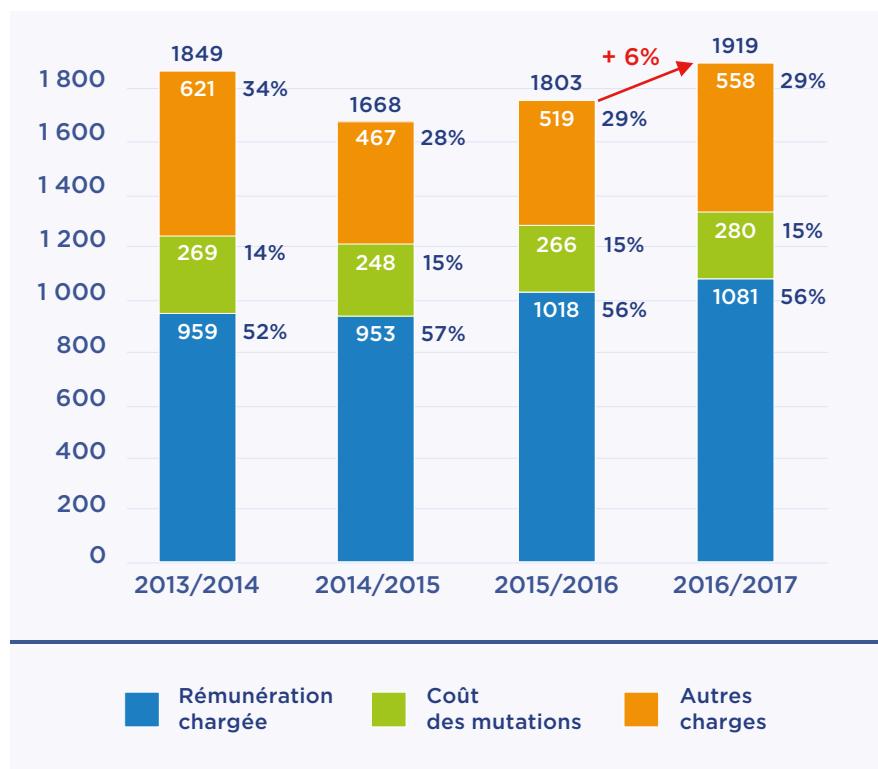
RÉPARTITION DES RECETTES SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

en pourcentage du total



■ La courbe bleue montre une concentration très forte de ces revenus. Le PSG représente à lui seul plus de 50 % du total, ce qui explique la forte concentration des produits hors-mutation au global.

1.1.3 LES CHARGES HORS-MUTATION



EVOLUTION DES CHARGES HORS-MUTATION

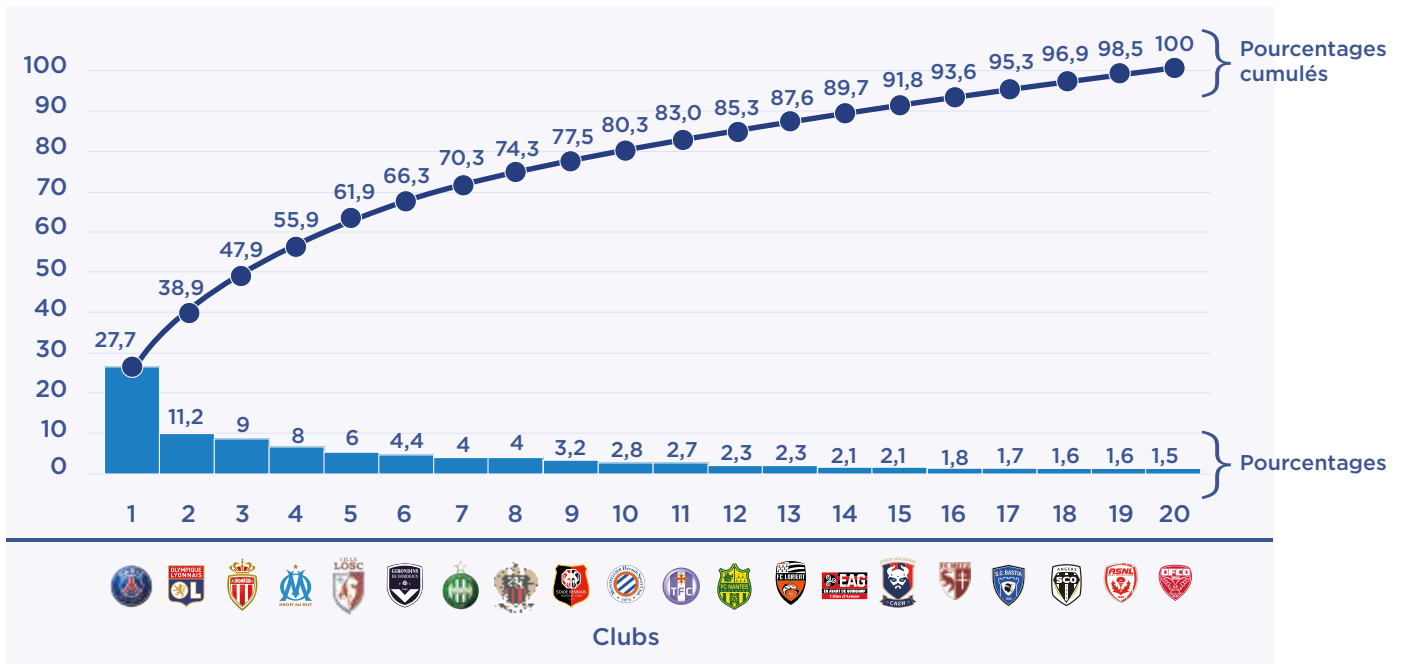
en millions d'euros

- Les charges hors-mutation s'élèvent à 1.919 millions d'euros en Ligue 1, soit 275 millions de plus que les produits hors-mutation.
- Les charges hors-mutation ont augmenté par rapport à la saison 2015/2016 (+116 M€). Cette hausse est principalement tirée par une hausse des « autres charges » et des rémunérations chargées.



RÉPARTITION DES CHARGES HORS-MUTATION

en pourcentage du total



■ Tout comme les produits, les charges sont fortement concentrées en Ligue 1 : 6 clubs représentent à eux seuls près des deux tiers du total des charges hors-mutation de la Ligue 1.

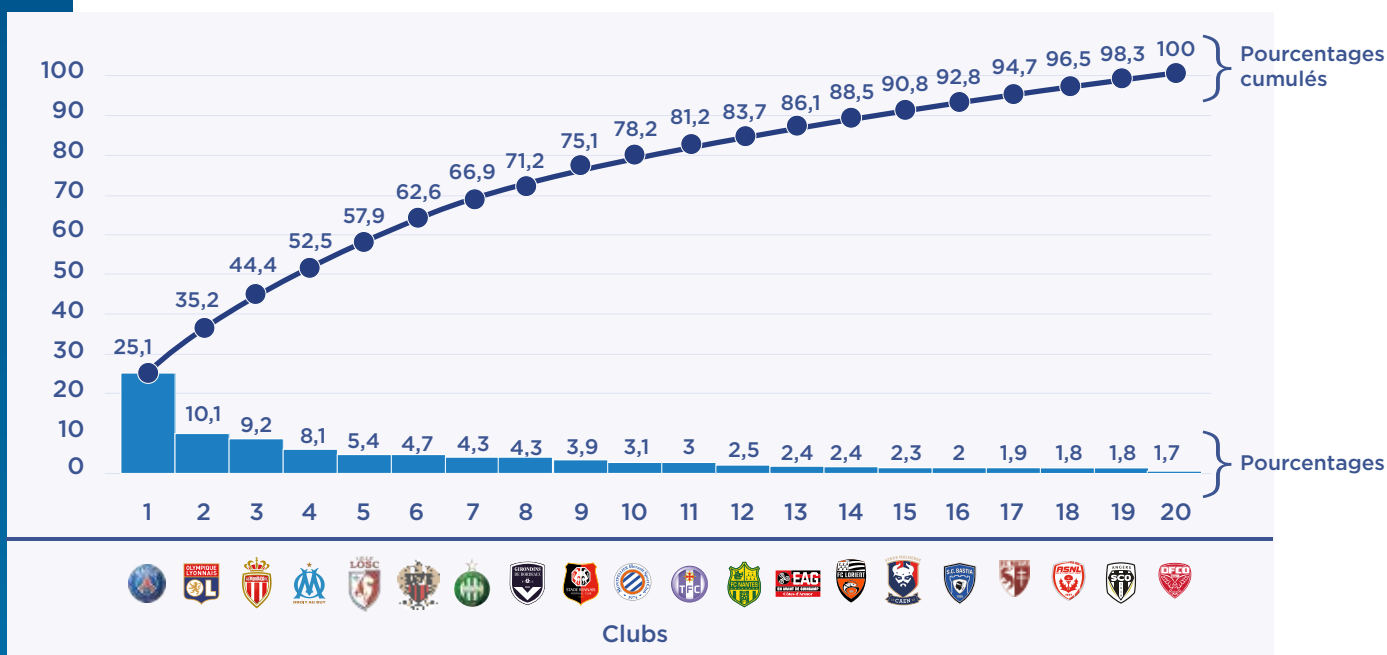


1.1.3.1 LA MASSE SALARIALE TOTALE

- La masse salariale chargée est le principal poste de dépense des clubs de Ligue 1 (56,3% des charges hors-mutation).
- Les rémunérations chargées sont très variables d'un club à l'autre. Le PSG représente ainsi à lui seul plus du quart de la rémunération chargée de Ligue 1, soit autant que les 11 clubs avec les plus faibles masses salariales.
- L'Olympique Lyonnais reste le 2ème club de Ligue 1 en termes de rémunération chargée (10,1%).

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

en pourcentage du total



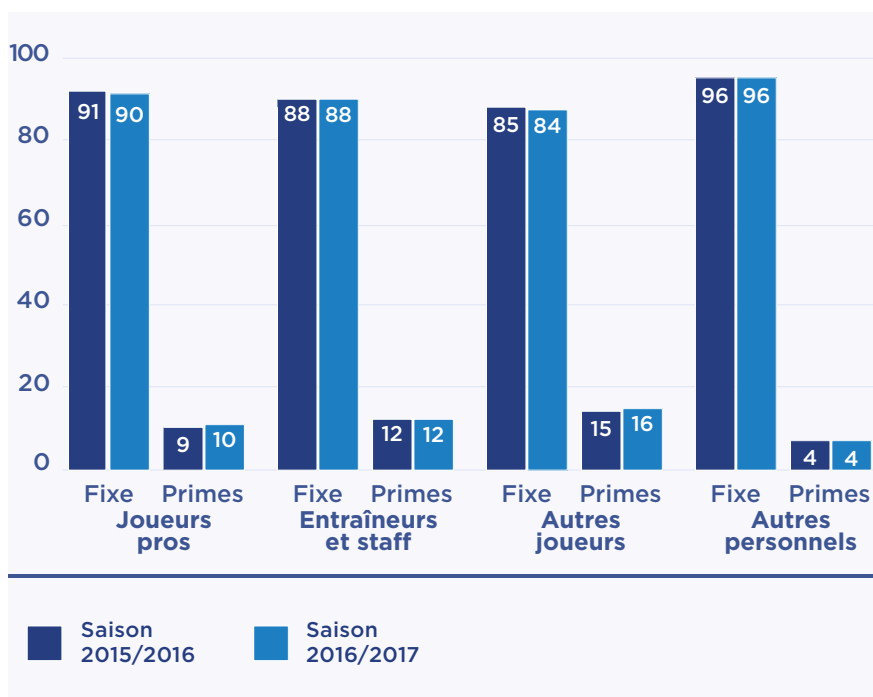
1.1.3.2 L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE (SALAIRES BRUTS NON CHARGÉS)

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

	2015/2016	2016/2017	VARIATION
JOUEURS PROFESSIONNELS	561,3	622,3	+ 11 %
Salaire de base	507,2	568,5	+ 12 %
Primes variables	54,1	53,8	- 1 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PROFESSIONNELS	82,4	84,7	+ 3 %
Salaire de base	72,7	74,7	+ 3 %
Primes variables	9,7	10	+ 3 %
AUTRES JOUEURS	23,0	26,9	+ 17 %
Salaire de base	19,3	22,9	+ 19 %
Primes	3,7	4	+ 9 %
AUTRES PERSONNELS	110,3	96,5	- 13 %
Salaire de base	106,0	92,5	- 13 %
Primes	4,3	4	- 6 %

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

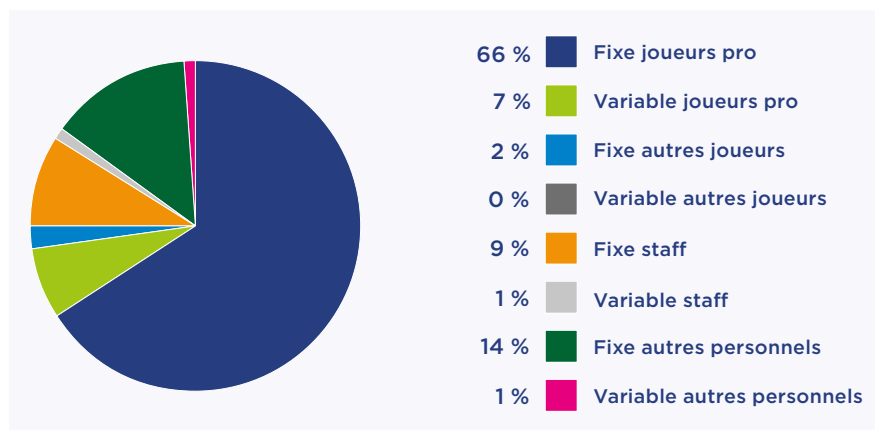
■ Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations et ce, pour toutes les catégories de salariés.



RÉMUNÉRATION FIXES ET VARIABLES

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

■ La part variable des salaires est stable pour les joueurs professionnels. Les rémunérations n'ont pas été plus dépendantes des résultats sportifs que la saison dernière.



RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE

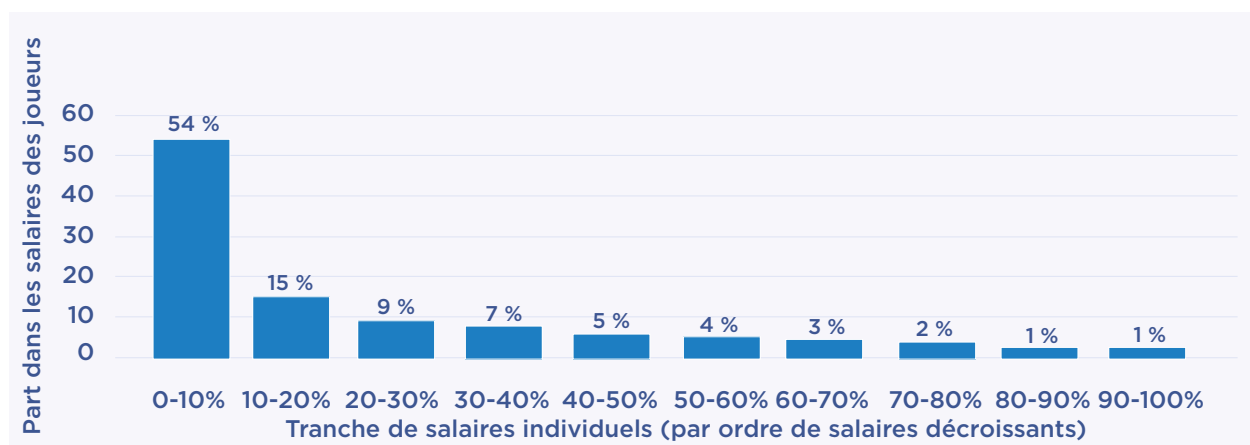
.....
en pourcentage du total

■ Les joueurs professionnels représentent 73% de la rémunération chargée des clubs de Ligue 1, soit 622 M€ (contre 561 M€ en 2015/2016).

CONCENTRATION DE LA MASSE SALARIALE BRUTE

POUCENTAGE CUMULÉ DES SALAIRES DE JOUEURS PAR DÉCILE

.....



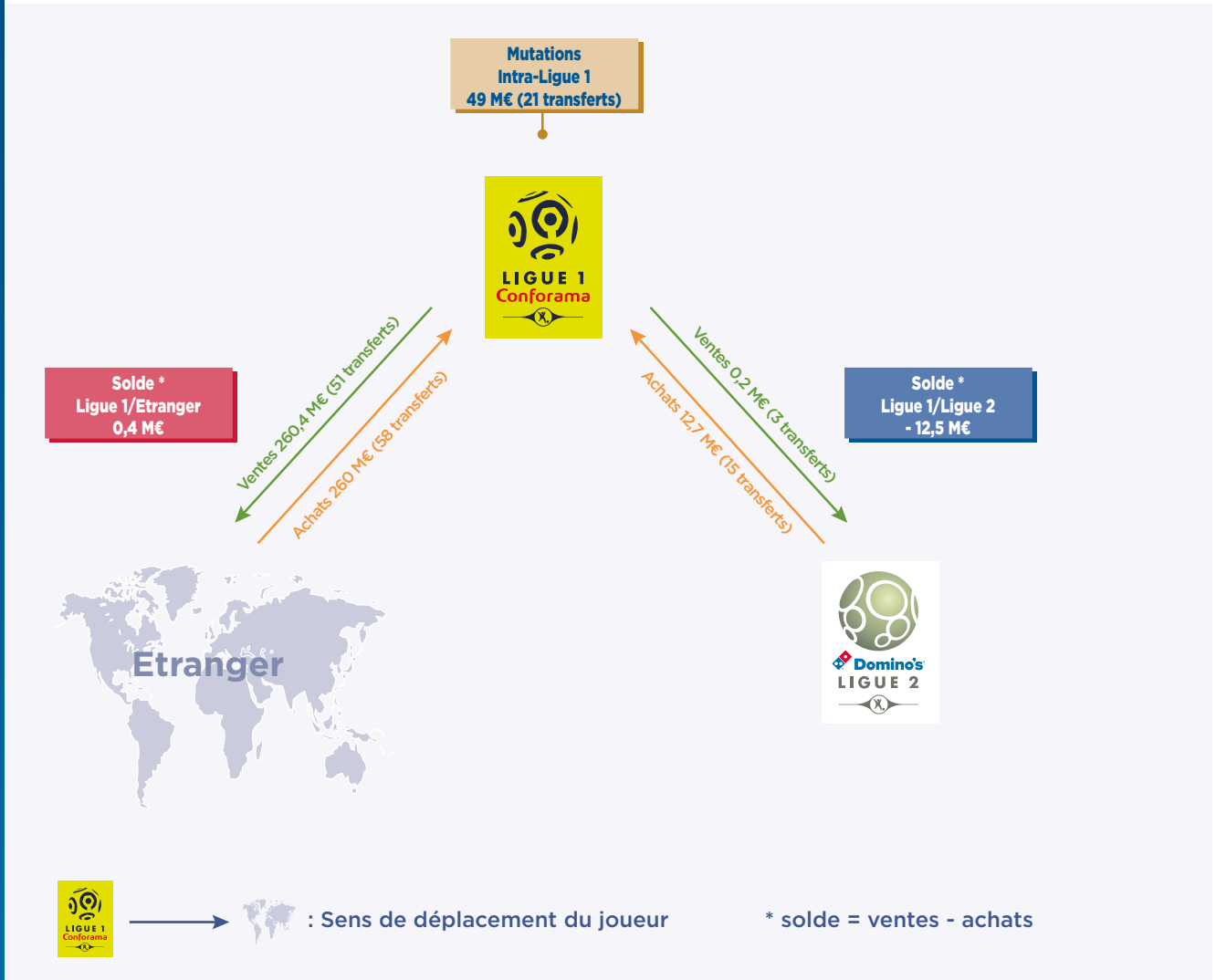
■ De très importantes disparités entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 sont observées. A l'image de la saison précédente, les 5 joueurs les mieux payés représentent 11,5% de la masse salariale totale, soit autant que les 53% de joueurs les moins bien payés.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE JOUEURS	30/06/17	30/06/18	30/06/19	30/06/20	30/06/21	30/06/22
Pourcentage du nombre de contrats à échéance	22 %	23 %	31 %	16 %	7 %	1 %
Pourcentage de la somme des salaires arrivant à échéance	14 %	24 %	27 %	21 %	14 %	1 %



1.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2016-2017



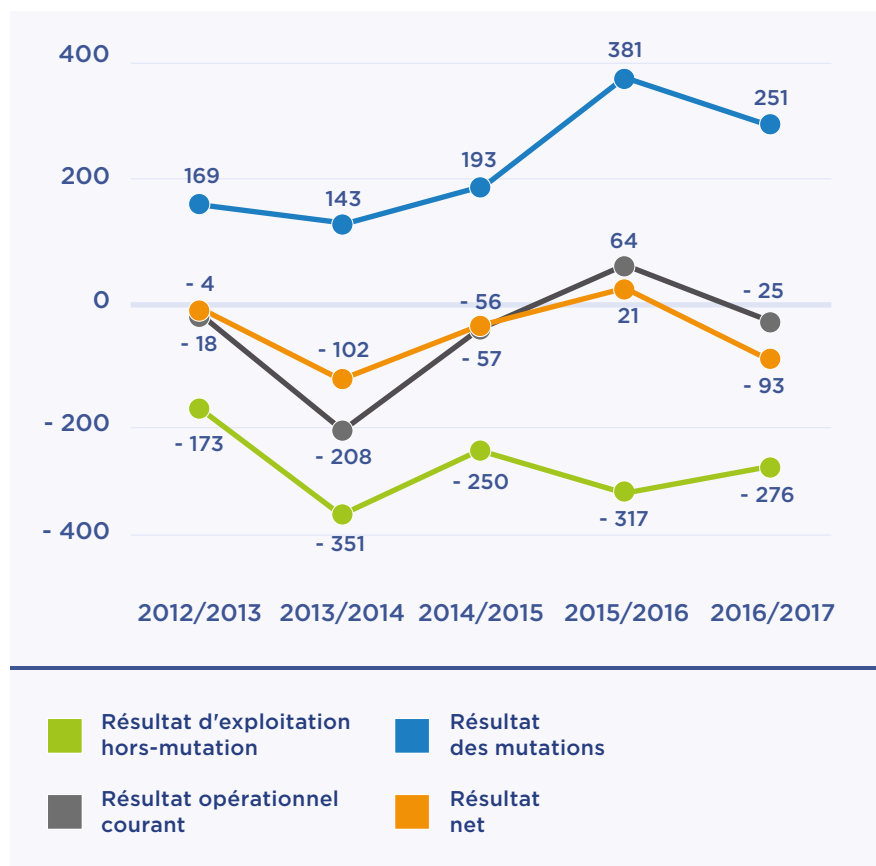
EVOLUTION DE LA BALANCE DES TRANSFERTS EN M€	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Ventes France	47,7	94,3	49,2
Ventes étranger	201,5	391,2	260,4
Achats France	- 67,4	- 119,0	- 61,7
Achats étranger	- 67,1	- 219,3	- 260
SOLDE DE LA BALANCE	114,7	147,2	- 12,1

En millions d'euros	Ligue d'arrivée			Total
	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	
Etranger				
Nombre de mutations		58	13	71
Montant		260	2,5	262,5
Ligue 1				
Nombre de mutations	51	21	3	75
Montant	260,4	49	0,2	309,6
Ligue 2				
Nombre de mutations	12	15	1	28
Montant	17	12,7	0,4	30,1
Nombre total de mutations	63	94	17	174
Montant des mutations	277,4	321,7	3,1	602,2

Ligue de départ

OPÉRATIONS DE MUTATIONS EN M€	
Prix de cession	323,9
Valeur nette comptable des joueurs cédés	89,1
PLUS VALUE SUR CESSIONS	234,8
Reprises de provisions sur indemnités de mutations	22,8
Dotations provisions dépréciation indemnités de mutations	- 6,2
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS SUR MUTATIONS	251,4

1.1.5 LES RÉSULTATS



DÉCOMPOSITION DU RÉSULTAT NET

.....
en millions d'euros

■ Après la tendance d'amélioration du résultat opérationnel courant des clubs de Ligue 1 observée depuis 2013/2014, celui-ci est en baisse en 2016/2017 : de 64 M€ en 2015/2016, il est passé à - 25 M€ en 2016/2017.

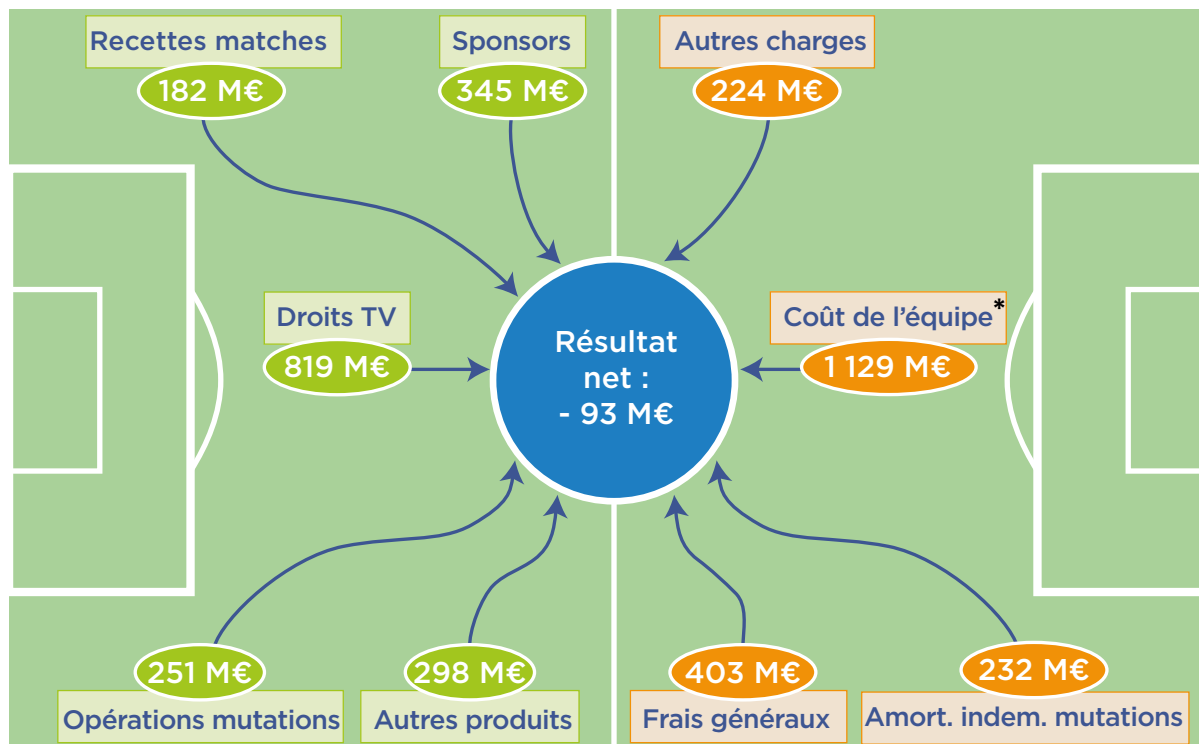
■ Toutefois, cette saison, le nombre de clubs de Ligue 1 bénéficiaires est identique à celui de 2015/2016 (13).



LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET ET SON ANALYSE GRAPHIQUE

CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

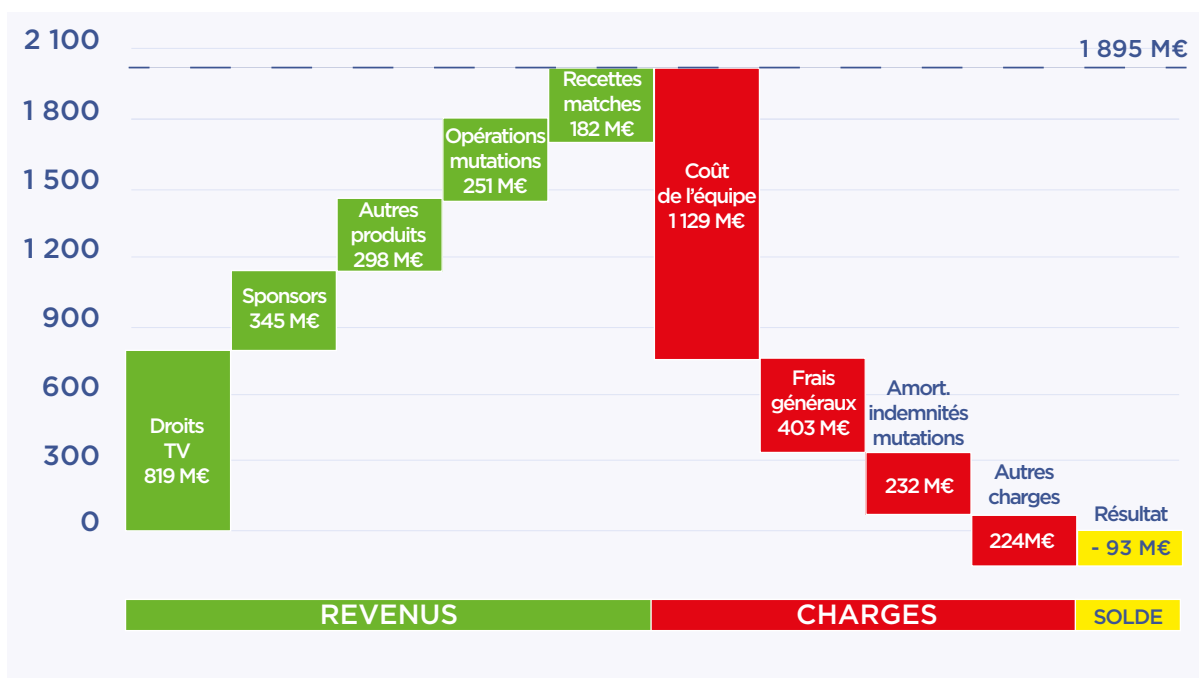
en millions d'euros



* Masse salariale totale + honoraires d'agents

ANALYSE DE LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros



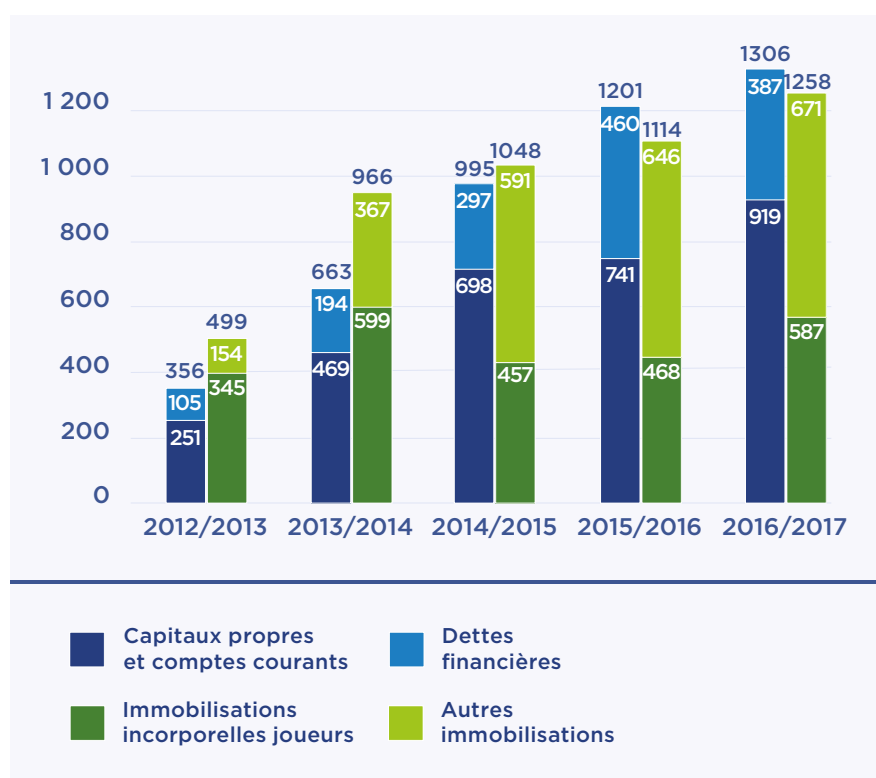
1.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS



ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES COMPTES COURANTS

en millions d'euros

■ Les fonds apportés par les actionnaires (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) sont en augmentation par rapport à la saison dernière et s'établissent à 919 M€.



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

en millions d'euros

■ Lors des saisons 2012/2013 et 2013/2014, la couverture des immobilisations par les capitaux propres et les comptes courants était insuffisante (respectivement 71% et 69%).

■ Au contraire, la couverture est très élevée en 2015/2016 et 2016/2017 et dépasse 100%.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE EN MILLIONS D'EUROS

	2015/2016	2016/2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	- 28,4	- 20,5
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (transferts et immob.)	- 203,4	- 12,9
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (banques et actionnaires)	216,5	171,4
Autres entrées / sorties de trésorerie	4,5	- 1,2
FLUX NET DE TRÉSORERIE DE LA PÉRIODE DE REPORTING (CASH FLOW)	- 10,8	136,8



1.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2016/2017

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Écart
Droits audiovisuels	710 542	819 124	108 582
Sponsors publicité	360 972	344 857	- 16 115
Recettes billetterie	184 741	181 654	- 3 087
Autres produits (dont merchandising)	200 317	217 285	16 968
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	1 547 770	1 643 331	95 561
Masse salariale totale	954 795	1 080 596	125 801
Coûts des mutations	257 486	280 221	22 736
Autres charges	493 822	558 392	64 570
TOTAL CHARGES HORS-MUTATION	1 706 102	1 919 210	213 108
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS-MUTATION	- 158 333	- 275 877	- 117 544
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	202 377	251 350	48 973
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	44 045	- 24 525	- 68 570
Résultat financier	- 27 735	- 44 084	- 16 349
Résultat exceptionnel : autres	7 225	- 6 015	- 13 240
Impôt société	- 13 690	- 10 076	3 614
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	8 800	- 8 679	- 17 476
RÉSULTAT NET	18 645	- 93 377	- 112 022

■ Dans leurs budgets initiaux, les clubs de Ligue 1 avaient sous-évalué leurs produits hors-mutation comme leurs charges hors-mutation, avec un phénomène plus marqué sur ces dernières. A titre d'exemple, la rémunération chargée réelle a été 14,6% plus élevée que la rémunération chargée budgétée initialement.



1.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS

SAISON 2016/2017

LIGUE 1	CLASSEMENT	POINTS
AS MONACO	1	95
PARIS SAINT-GERMAIN	2	87
OGC NICE	3	78
OLYMPIQUE LYONNAIS	4	67
OLYMPIQUE DE MARSEILLE	5	62
GIRONDINS DE BORDEAUX	6	59
FC NANTES	7	51
AS SAINT-ETIENNE	8	50
STADE RENNAIS FC	9	50
EA GUINGAMP	10	50
LOSC	11	46
ANGERS SCO	12	46
TOULOUSE FC	13	44
FC METZ	14	43
MONTPELLIER HÉRAULT SC	15	39
DIJON FCO	16	37
SM CAEN	17	37
FC LORIENT	18	36
AS NANCY LORRAINE	19	35
SC BASTIA	20	34

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

CHAMPIONS LEAGUE

AS MONACO	1/2 finale	14 matches
PARIS SAINT-GERMAIN	1/8 finale	8 matches
OLYMPIQUE LYONNAIS	Phase de poule (reversé en Europe League)	6 matches

EUROPA LEAGUE

OLYMPIQUE LYONNAIS	1/2 finale	8 matches
AS SAINT-ETIENNE	1/16 finale	12 matches
OGC NICE	Phase de poule	6 matches
LOSC	3ème tour de qualification	2 matches

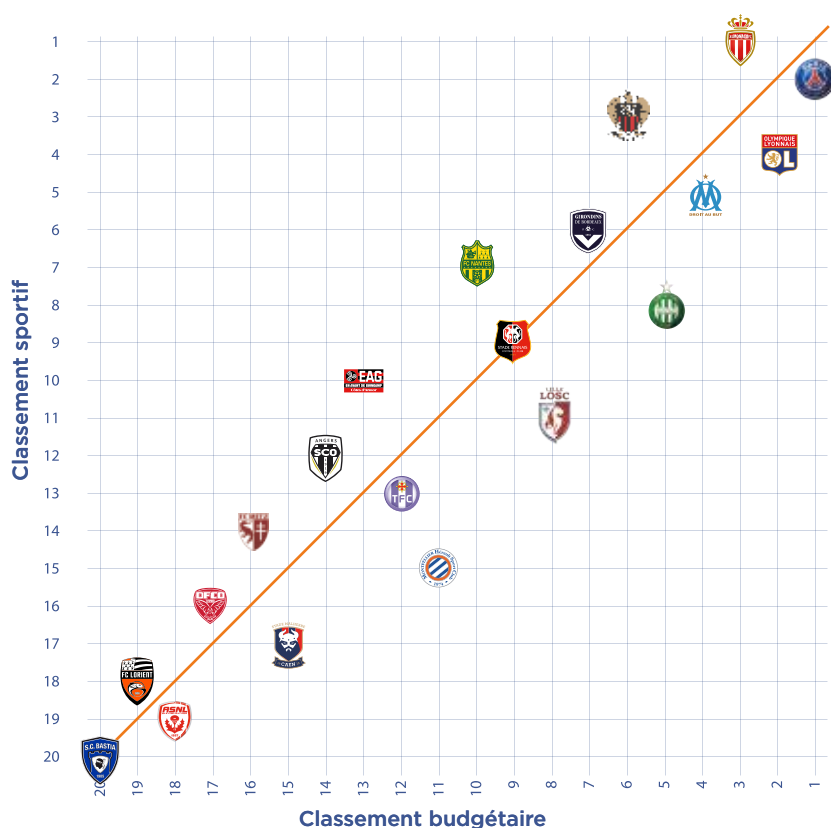
VAINQUEUR DE LA COUPE DE LA LIGUE

PARIS SAINT-GERMAIN

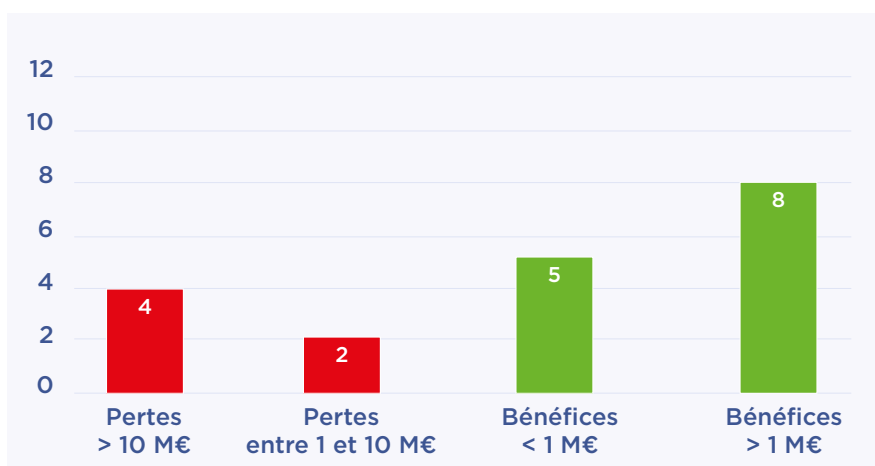
VAINQUEUR DE LA COUPE DE FRANCE

PARIS SAINT-GERMAIN

BUDGET ET CLASSEMENT SPORTIF



■ La corrélation entre les classements budgétaire et sportif est très forte : les trois clubs les plus puissants financièrement finissent dans les quatre premières places alors que les trois clubs les moins puissants financièrement finissent aux trois dernières places.



NOMBRE DE CLUBS BÉNÉFICIAIRES ET DÉFICITAIRES (RÉSULTAT NET)

en millions d'euros

■ 13 clubs de Ligue 1 sur 19 (le SC Bastia n'ayant pas clôturé son exercice) sont bénéficiaires en 2016/2017, ce qui est identique à la saison 2015/2016 (sur 20 clubs). En revanche, le nombre de clubs de Ligue 1 très déficitaires augmente (4 contre 1 la saison passée).

1.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

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

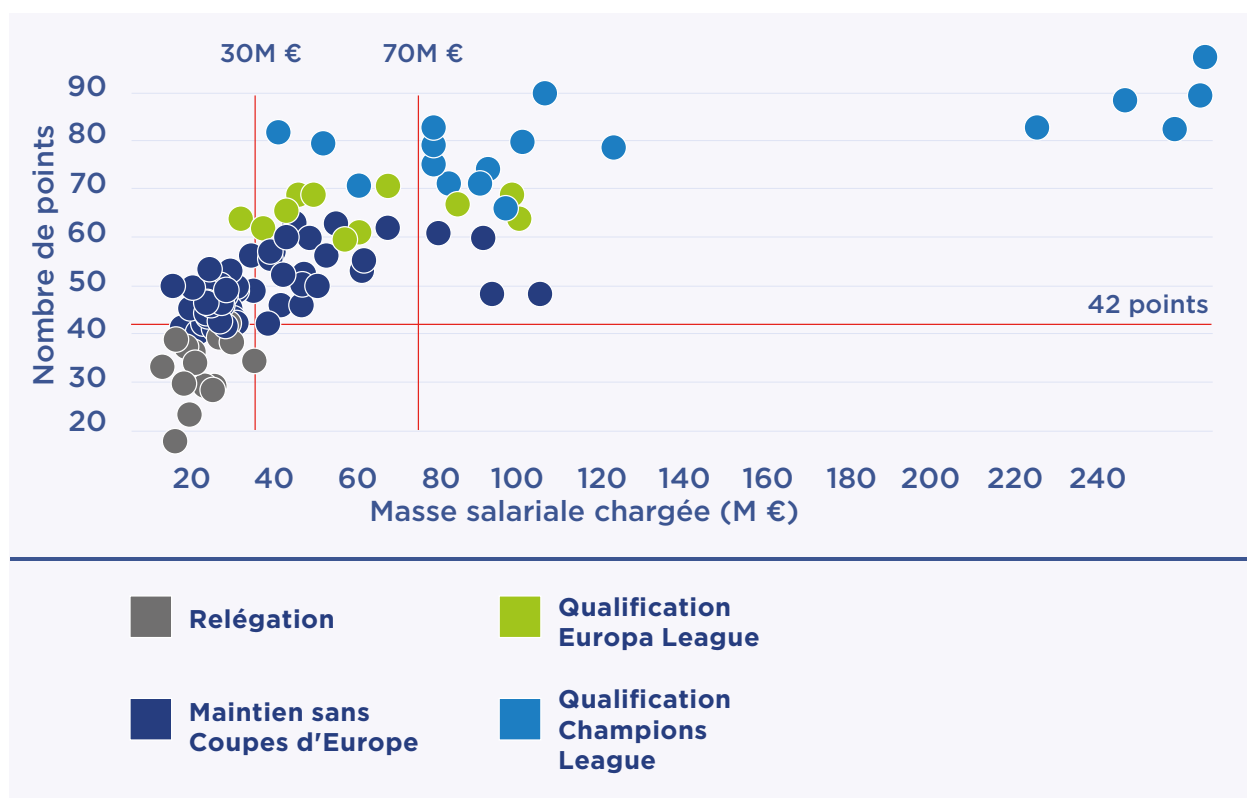
- La relégation pour ceux qui ont un budget pour jouer le maintien
- L'absence de qualification en coupe d'Europe pour ceux qui ont un budget pour jouer une coupe européenne.

Le graphique ci-dessous analyse la relation entre le nombre de points au classement sportif et la masse salariale au cours des cinq dernières saisons. Le constat établi depuis la saison 2011/2012 est toujours valide après la saison 2016/2017 :

■ Aucune équipe avec une masse salariale chargée supérieure à 30 millions d'euros n'a été reléguée.

■ A l'exception de l'OGC Nice à l'issue de la saison 2012/2013, aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 millions d'euros ne s'est qualifiée en Europa League via son classement en championnat.

■ A l'exception du Montpellier HSC à l'issue de la saison 2011/2012, du Lille OSC à l'issue de la saison 2013/2014 et de l'OGC Nice en 2016/2017, aucune équipe ayant une masse salariale chargée inférieure à 70 millions d'euros ne s'est qualifiée en Champions League.



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

■ **Groupe 1** : Les clubs ayant une masse salariale chargée supérieure à 70 millions d'euros. 87% d'entre eux se sont qualifiés en Coupes d'Europe au cours des six dernières saisons. Le risque principal pour ces clubs est l'absence de qualification en phases de poules de la Champions League.

■ **Groupe 2** : Les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 30 et 70 millions d'euros. Aucun de ces clubs n'a été relégué au cours des six dernières saisons. Un club sur quatre s'est qualifié en Coupes d'Europe (28%).

■ **Groupe 3** : Les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 30 millions d'euros. Plus d'un quart de ces clubs ont été relégués au cours des six dernières saisons (27,5%).

RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2016/2017)

MASSE SALARIALE	PART DES ÉQUIPES RELÉGUÉES	PART DES ÉQUIPES MAINTENUES SANS COUPES D'EUROPE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN EUROPA LEAGUE	PART DES ÉQUIPES QUALIFIÉES EN CHAMPIONS LEAGUE
Groupe 1 (masse salariale supérieure à 70 M€)	0 %	13 %	22 %	65 %
Groupe 2 (masse salariale entre 30 et 70 M€)	0 %	72 %	19 %	9 %
Groupe 3 (masse salariale inférieure à 30 M€)	27,5 %	71 %	1,5 %	0 %



1.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

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

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

■ Relégation : En moyenne, les produits hors-mutation des trois équipes de Ligue 1 reléguées à l'issue de la saison 2015/2016 (Stade de Reims, Gazélec Ajaccio et l'ESTAC) ont baissé de 22 M€ entre 2015/2016 et 2016/2017. Le Stade de Reims a ainsi perdu 37,5% de ses revenus, le Gazélec Ajaccio 36,4% et l'ESTAC environ 33,7%.

■ Maintien sans coupe d'Europe :

• Entre la 10ème et la 6ème place, les primes de classement vont de 5,5 à 9,7 M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de première moitié de tableau est donc d'environ 4,2 M€.

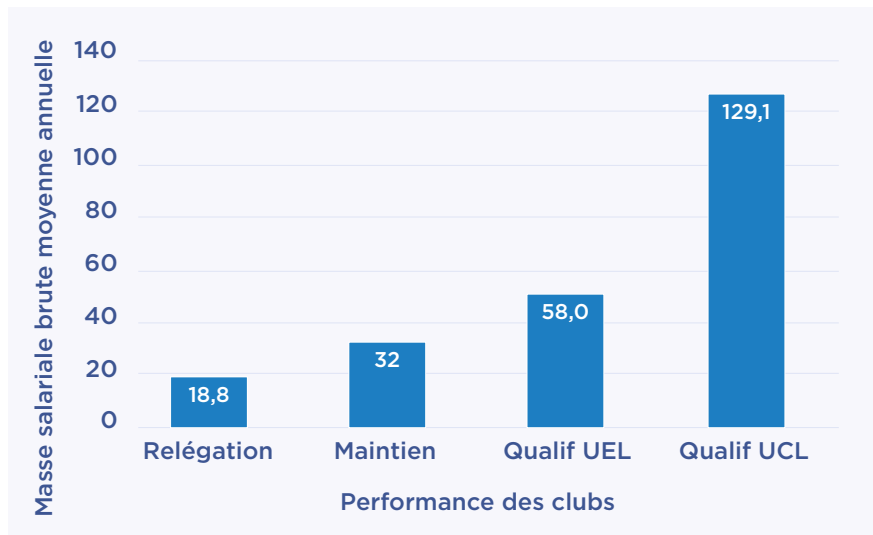
• Entre la 17ème et la 10ème place, les primes de classement vont de 2,1 à 5,5 M€. Le risque de variation de revenus pour une équipe de deuxième moitié de tableau est donc d'environ 3,4 M€.

■ Qualification en Europa League : Cette compétition génère des revenus jusqu'à 20 millions d'euros pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Europa League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 à hauteur de 11,2 M€ pour le 5ème, à 12,9 M€ pour le 4ème.

■ Qualification en phase finale de la Champions League : La compétition génère des revenus d'environ 40 à 70 M€ pour les clubs, issus des droits audiovisuels de l'UEFA et de la billetterie. En outre, les équipes qui se qualifient en Champions League via le championnat touchent des primes de classement en Ligue 1 allant de 14,8 M€ pour le 3ème, à 19,6 M€ pour le champion de Ligue 1.



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



MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISON 2011/2012 À 2016/2017)

.....
en millions d'euros

Le constat dressé dans le rapport DNCG 2015/2016 est toujours valide lorsque l'on intègre la saison 2016/2017.

Au cours des six dernières saisons :

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

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

- Les équipes qui se sont qualifiées en Champions League avaient en moyenne une masse salariale d'environ 120 M€.



1.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2016/2017

Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale (MS) globale chargée en 2016/2017 :

GRUPE 1 : MS SUPÉRIEURE À 70 M€

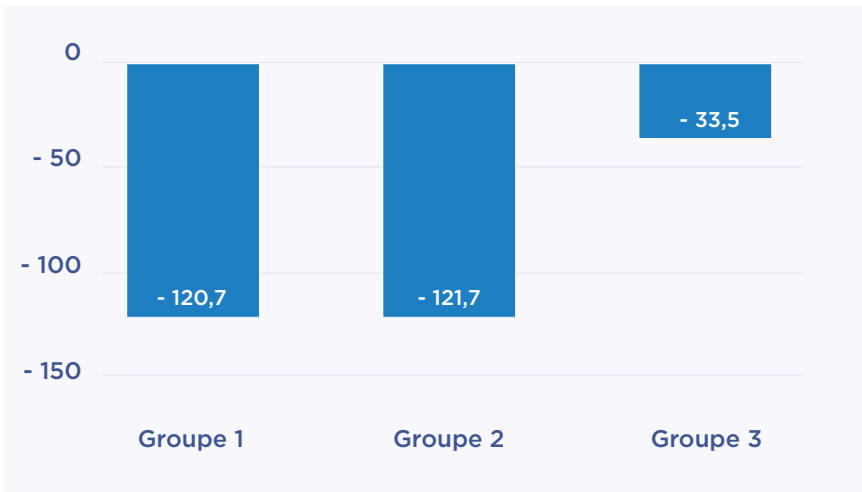


GRUPE 2 : MS ENTRE 30 ET 70 M€



GRUPE 3 : MS INFÉRIEURE À 30 M€



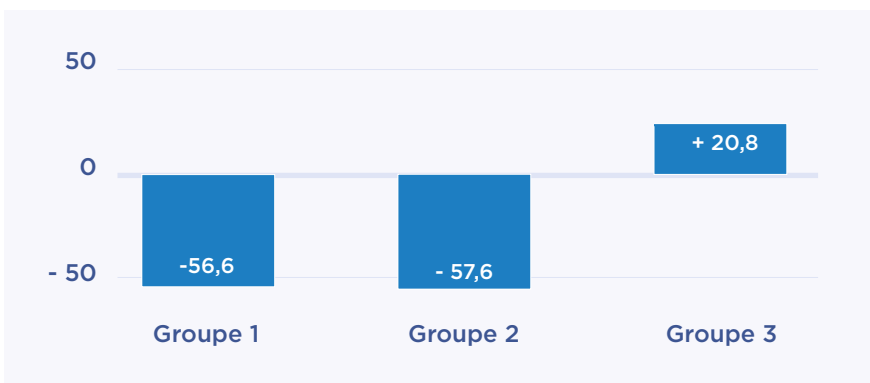


RÉSULTAT D'EXPLOITATION CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2016/2017)

.....
en millions d'euros

■ En cumulé, les résultats d'exploitation des clubs sont les suivants : -121 M€ pour les clubs du groupe 1, -122 M€ pour les clubs du groupe 2, -33,5 M€ pour les clubs du groupe 3.

■ Par rapport à la saison 2015/2016, on constate un resserrement entre les groupes 1 et 2.



RÉSULTAT NET CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2016/2017)

.....
en millions d'euros

■ En terme de résultat net, seul le groupe 3 parvient à dégager un bénéfice. Les résultats des clubs des groupes 1 et 2 sont très proches, comme pour le résultat d'exploitation.

02

RAPPORT





- 1 LES CHIFFRES CLÉS 50
- 2 LE LIEN ENTRE LES RÉSULTATS SPORTIFS ET CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES 72

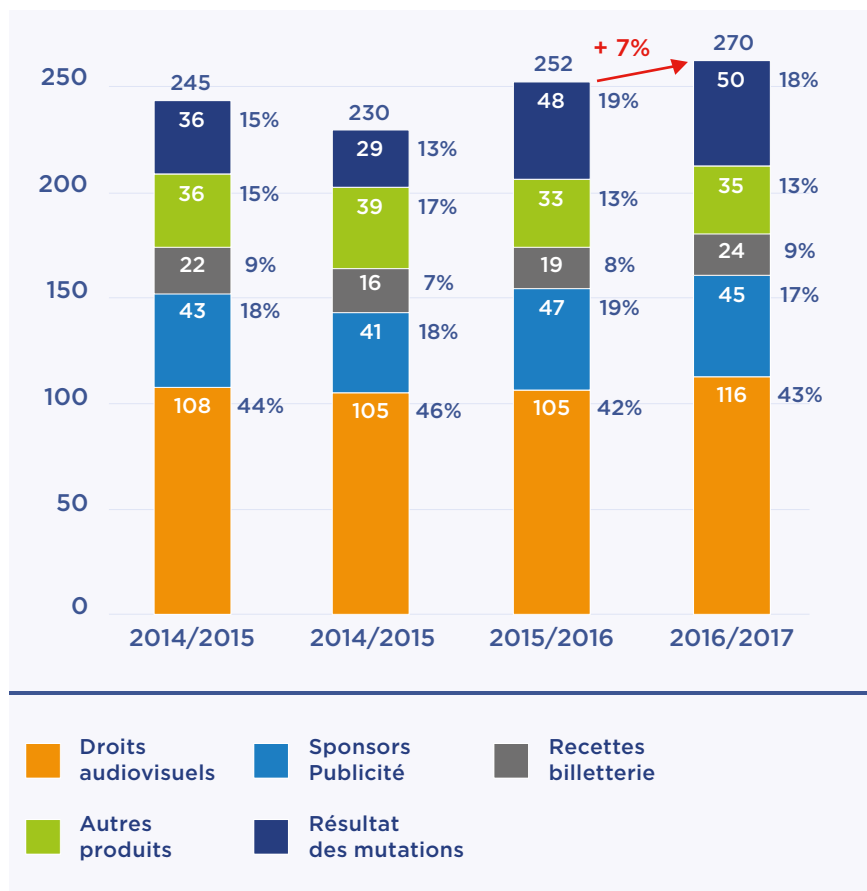
2.1.1 SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT CUMULÉ

En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Droits audiovisuels	104 896	115 944	+ 11 %
Sponsors publicité	46 835	44 951	- 4 %
Recettes billetterie	18 520	24 236	+ 31 %
Autres produits (dont merchandising)	33 469	34 711	+ 4 %
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	203 720	219 842	+ 8 %
Masse salariale totale	158 621	159 427	+ 1 %
Coûts des mutations	8 373	8 304	- 1 %
Autres charges	106 149	109 809	+ 3 %
TOTAL CHARGES HORS-MUTATION	273 144	277 540	+ 2 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS-MUTATION	- 69 424	- 57 697	+ 17 %
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	48 302	50 402	+ 4 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 21 122	- 7 297	+ 65 %
Résultat financier	- 893	- 839	- 6 %
Résultat exceptionnel : autres	2 030	1 178	- 42 %
Impôt société	179	- 1 531	NA
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	2 250	568	- 75 %
RÉSULTAT NET	- 17 555	- 7 919	+ 55 %

En milliers d'euros	2015/2016	2016/2017	VARIATION
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutations	4 454	4 191	- 6 %
Autres immobilisations	144 462	130 595	- 10 %
Créances sur mutations de joueurs	18 942	16 688	- 12 %
Autres actifs circulants	62 133	49 048	- 21 %
Disponibilités et V.M.P.	31 383	50 893	+ 62 %
TOTAL ACTIF	261 375	251 415	- 4 %
Capitaux propres	77 448	85 690	+ 11 %
Comptes courants d'actionnaires	31 867	36 742	+ 15 %
Provisions risques et charges	8 210	8 460	+ 3 %
Dettes financières	36 155	38 323	+ 6 %
Dettes sur mutations de joueurs	1 942	421	- 78 %
Autres dettes	105 752	81 779	- 23 %
TOTAL PASSIF	261 375	251 415	- 4 %
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	- 17 555	- 7 919	+ 55 %

2.1.2 LES PRODUITS

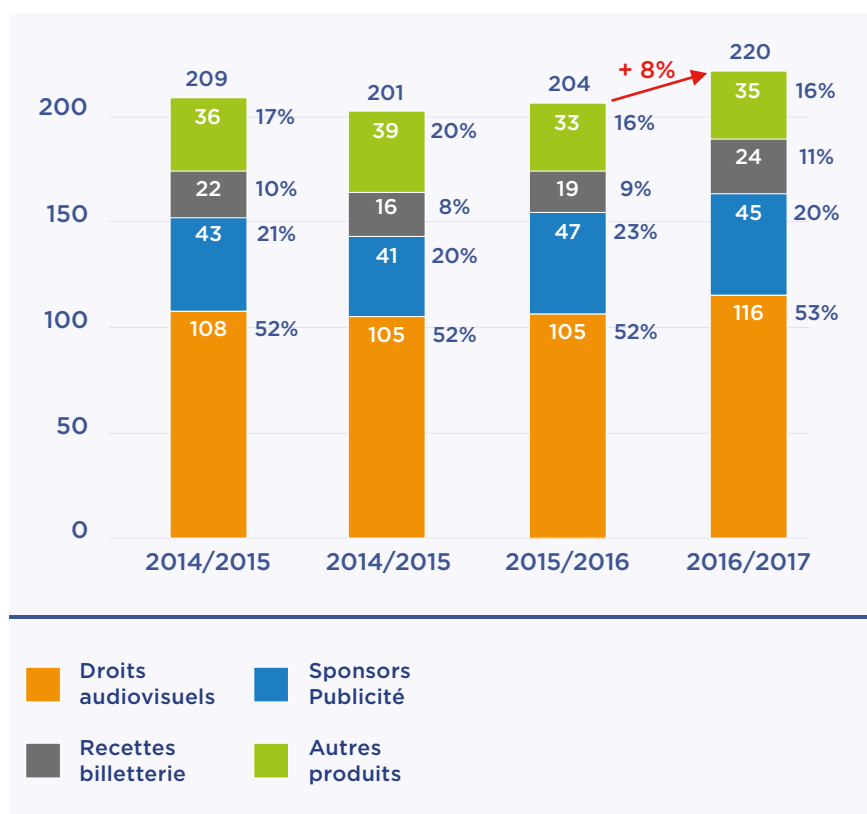


EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX (DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS)

en millions d'euros et en pourcentage du total

■ Les produits totaux s'élèvent à 270 M€ en Ligue 2 pour la saison 2016/2017, soit une hausse de 7% par rapport à la saison précédente.

■ Au global, les droits audiovisuels (+11 M€) et les recettes billetterie (+5 M€) ont principalement contribué à cette croissance du chiffre d'affaires.



EVOLUTION DES PRODUITS HORS-MUTATION

en millions d'euros et en pourcentage du total

■ Les produits hors-mutation s'élèvent à 220 M€ en Ligue 2 en 2016/2017, ce qui qui représente 13,4% des produits hors-mutation de Ligue 1.

■ Au global, les produits hors-mutation de Ligue 2 augmentent de 8% par rapport à la saison dernière : cette hausse s'explique par une augmentation des recettes matches et des droits audiovisuels.

POURCENTAGE CUMULÉ DES PRODUITS HORS-MUTATION

en pourcentage du total



■ Les produits hors-mutation sont beaucoup moins concentrés en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Le top 5 des plus hauts revenus de Ligue 2 représente 37,5% des revenus de Ligue 2 (alors que cette proportion est de 62,7% en Ligue 1).

■ Les revenus des clubs de Ligue 2 sont compris entre 6,8 et 18,8 M€.

2.1.2.1 LES DROITS AUDIOVISUELS

RÉPARTITION DES DROITS AUDIOVISUELS DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

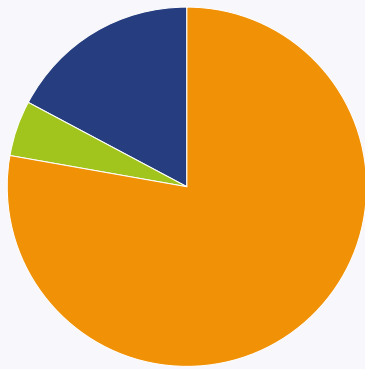
en pourcentage du total



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

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

en pourcentage du total



- 78 % ■ Droits LFP Championnat
- 5 % ■ Droits Coupes Nationales
- 0 % ■ Droits Coupes Internationales
- 17 % ■ Autres Droits

■ La plupart des droits audiovisuels perçus par les clubs de Ligue 2 sont des droits du championnat.

■ Comme l'année dernière, la part des Coupes nationales dans les droits audiovisuels a été très faible (5% seulement). Cela s'explique par le fait qu'aucune équipe de Ligue 2 n'a atteint un stade très avancé de ces compétitions.

■ La catégorie « Autres droits » est composée principalement de l'aide à la relégation et des subventions UEFA pour les centres de formation.

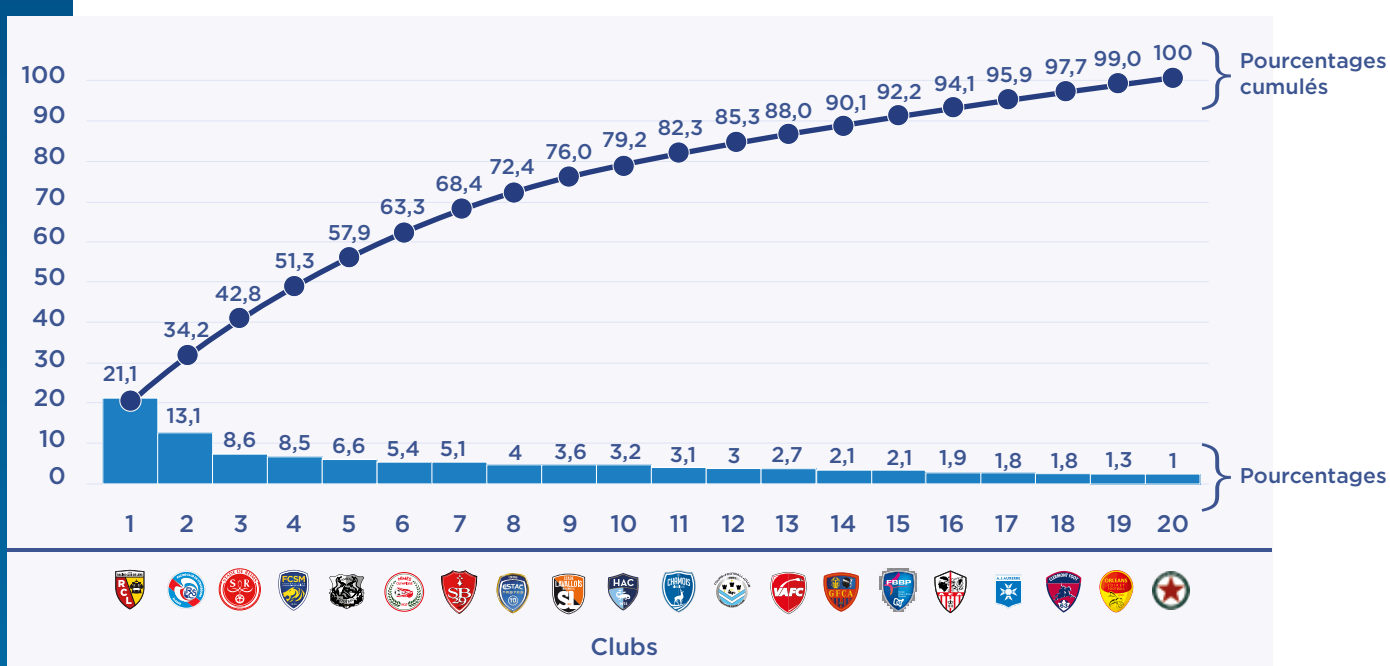


2.1.2.2 LES RECETTES BILLETTERIE

LES RECETTES BILLETTERIE DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

RÉPARTITION DES RECETTES MATCHES DU CHAMPIONNAT DE LIGUE 2

en pourcentage du total



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

■ Le RC Lens et le RC Strasbourg se distinguent très nettement des autres clubs : à eux deux, ils totalisent un tiers des recettes matches de Ligue 2 (34,2%), soit autant que les 13 clubs de Ligue 2 qui ont les plus faibles recettes matches.

RECETTES BILLETTERIE : ANALYSE PAR CATÉGORIE DE SPECTATEURS

	2015/2016	2016/2017	VARIATION
	Moyenne par match		
CATÉGORIE DE SPECTATEURS (NOMBRE)			
Abonnés	3 108	3 261	+ 4,9 %
Payants au match	2 148	2 516	+ 17,1 %
Non payants	1 532	1 470	- 4 %
TOTAL SPECTATEURS	6 788	7 247	+ 6,8 %
RECETTES TOTALES M€	19,2	24,2	+ 26 %
Prix moyen à l'abonnement	8,62 €	9,61 €	+ 17,8 %
Prix moyen spectateurs au match uniquement	11,07 €	12,81 €	+ 14,4 %
Prix moyen spectateurs payants	9,62 €	11,01 €	+ 11,6 %
PRIX MOYEN TOUS SPECTATEURS	7,45 €	8,77 €	+17,7 %

■ Les recettes matches ont fortement augmenté en 2016/2017 : +26% par rapport à 2015/2016.

■ Cela s'explique à la fois par une hausse du nombre de spectateurs (+6,8%) et par une hausse du prix des billets (+17,7%).



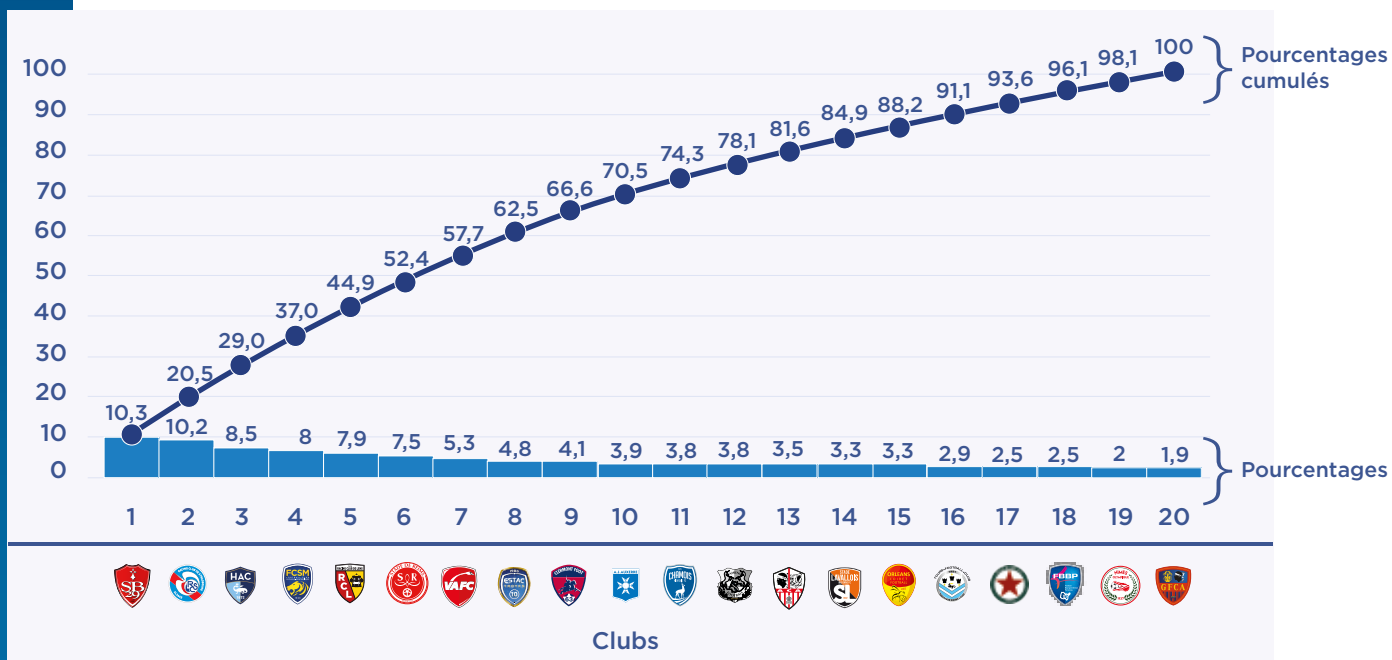
2.1.2.3 SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

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

■ Au sein de ces catégories, le sponsoring/publicité a un poids prépondérant et est plutôt stable par rapport à la dernière saison (56,4% contre 58% en 2015/2016).

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

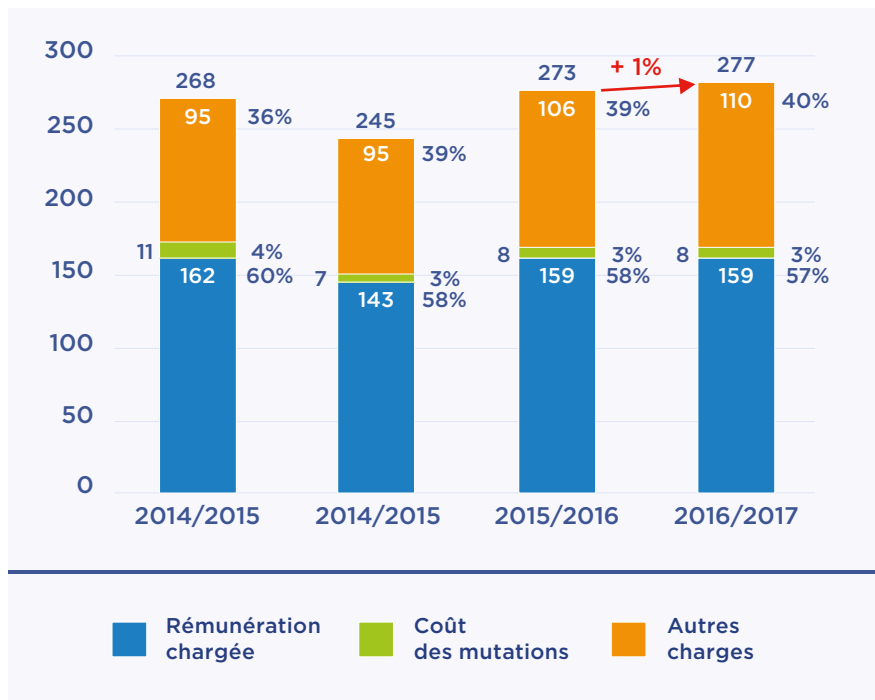
.....
en pourcentage du total



■ Ces revenus sont moyennement concentrés : 10 clubs génèrent 70,5% du total.



2.1.3 LES CHARGES HORS-MUTATION



EVOLUTION DES CHARGES HORS-MUTATION

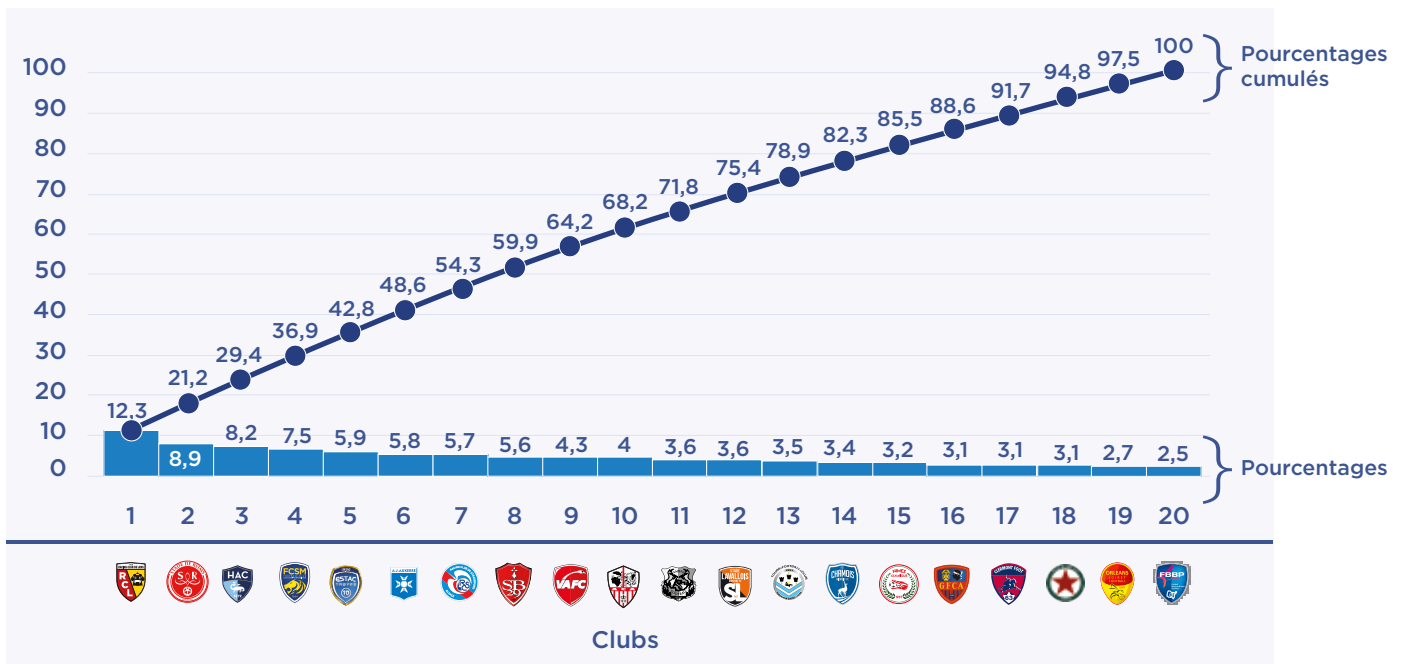
en millions d'euros

- Les charges hors-mutation de Ligue 2 s'élèvent à 277 M€ (+1,4% par rapport à 2015/2016).
- Le profil des charges hors-mutation des clubs de Ligue 2 en 2016/2017 est très similaire à celui de la saison 2015/2016.



RÉPARTITION DES CHARGES HORS-MUTATION

en pourcentage du total



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

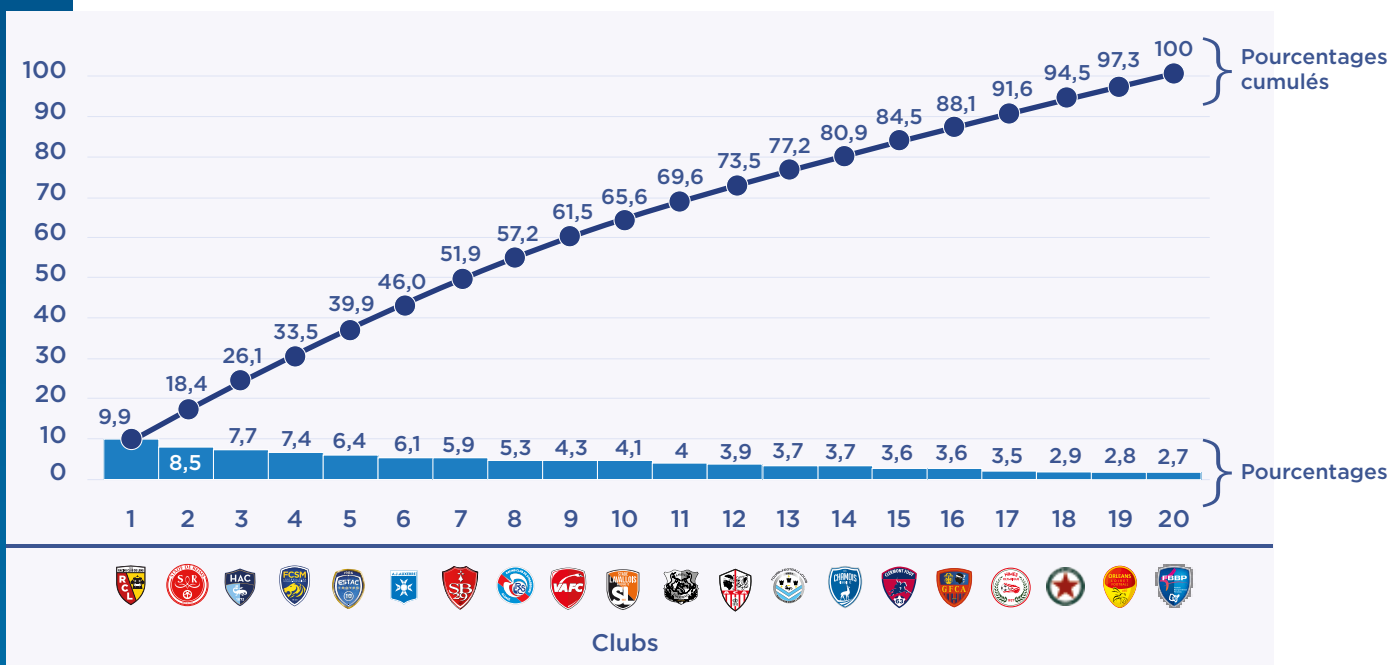


2.1.3.1 LA MASSE SALARIALE TOTALE

■ La rémunération chargée est peu concentrée en Ligue 2 (très similaire à la saison dernière) : le top 3 représente 26% de la masse salariale chargée totale (27% en 2015/2016).

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

en pourcentage du total



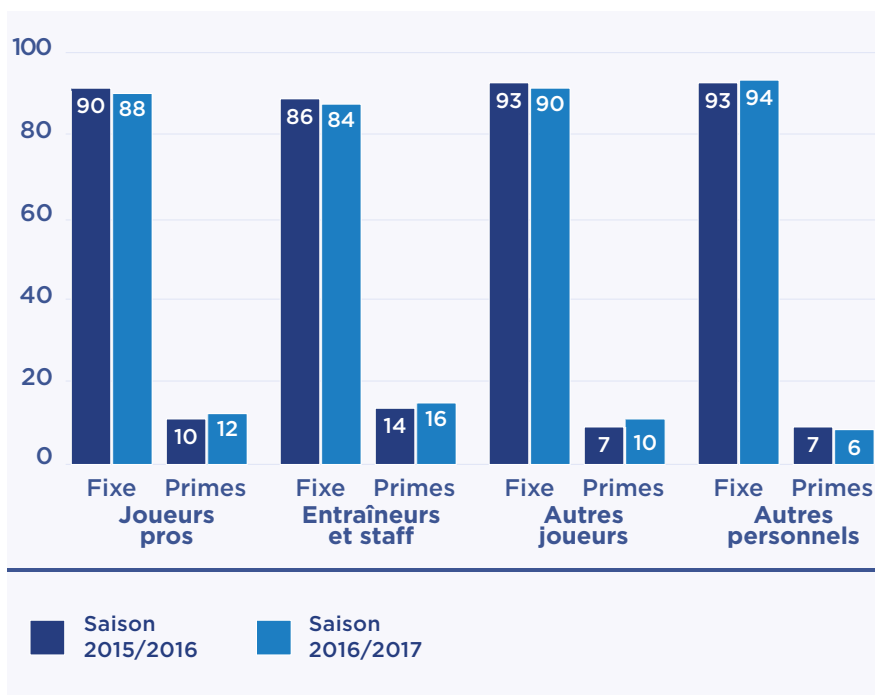
2.1.3.2 L'ANALYSE DE LA MASSE SALARIALE (SALAIRES BRUTS NON CHARGÉS)

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

	2015/2016	2016/2017	VARIATION
JOUEURS PROFESSIONNELS	63	66,7	+ 6 %
Salaire de base	56,4	58,6	+ 4 %
Primes variables	6,6	8,1	+ 24 %
ENTRAÎNEURS ET STAFF PROFESSIONNELS	12,5	11,7	- 6 %
Salaire de base	10,7	9,9	- 7 %
Primes variables	1,8	1,8	+ 3 %
AUTRES JOUEURS	5,4	4,5	- 16 %
Salaire de base	5	4	- 19 %
Primes	0,4	0,5	+ 15 %
AUTRES PERSONNELS	31,1	29,4	- 5 %
Salaire de base	29	27,7	- 4 %
Primes	2,1	1,7	- 19 %

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

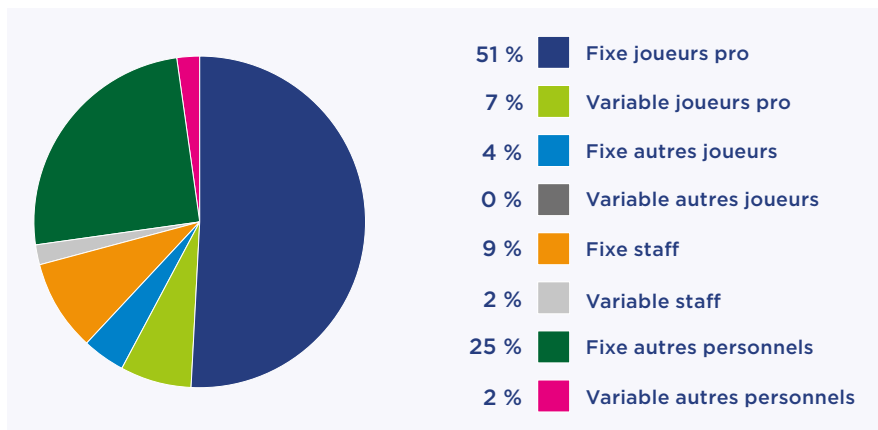
■ Les primes variables représentent une faible proportion des rémunérations et ce, pour toutes les catégories de personnels des clubs de Ligue 2.



RÉMUNÉRATION FIXES ET VARIABLES

en pourcentage du total et par catégorie de salariés

■ La part variable des salaires est assez stable par rapport à 2015/2016.



RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE TOTALE

.....
en pourcentage du total

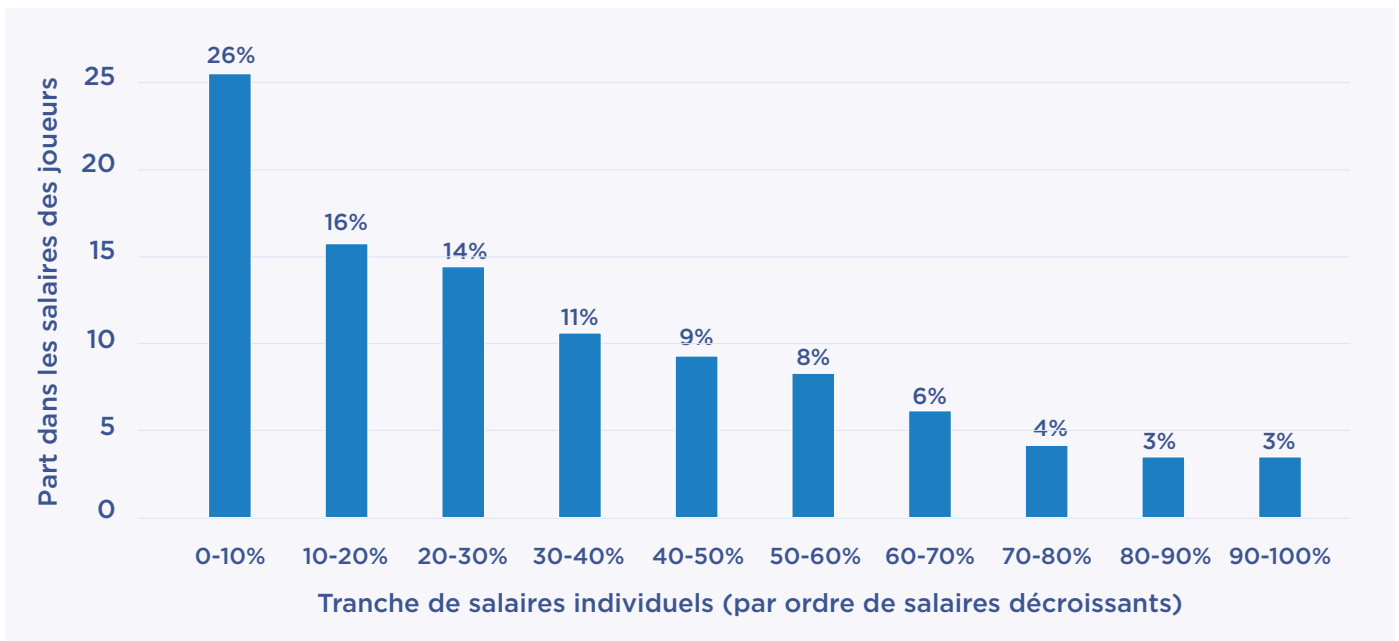
■ Les joueurs professionnels représentent 58% de la rémunération chargée des clubs de Ligue 2.

■ La rémunération du personnel hors joueurs et staff représente 27% des salaires versés par les clubs de Ligue 2, contre 11% des salaires versés par les clubs de Ligue 1.



CONCENTRATION DE LA MASSE SALARIALE BRUTE

POURCENTAGE CUMULÉ DES SALAIRES DE JOUEURS PAR DÉCILE



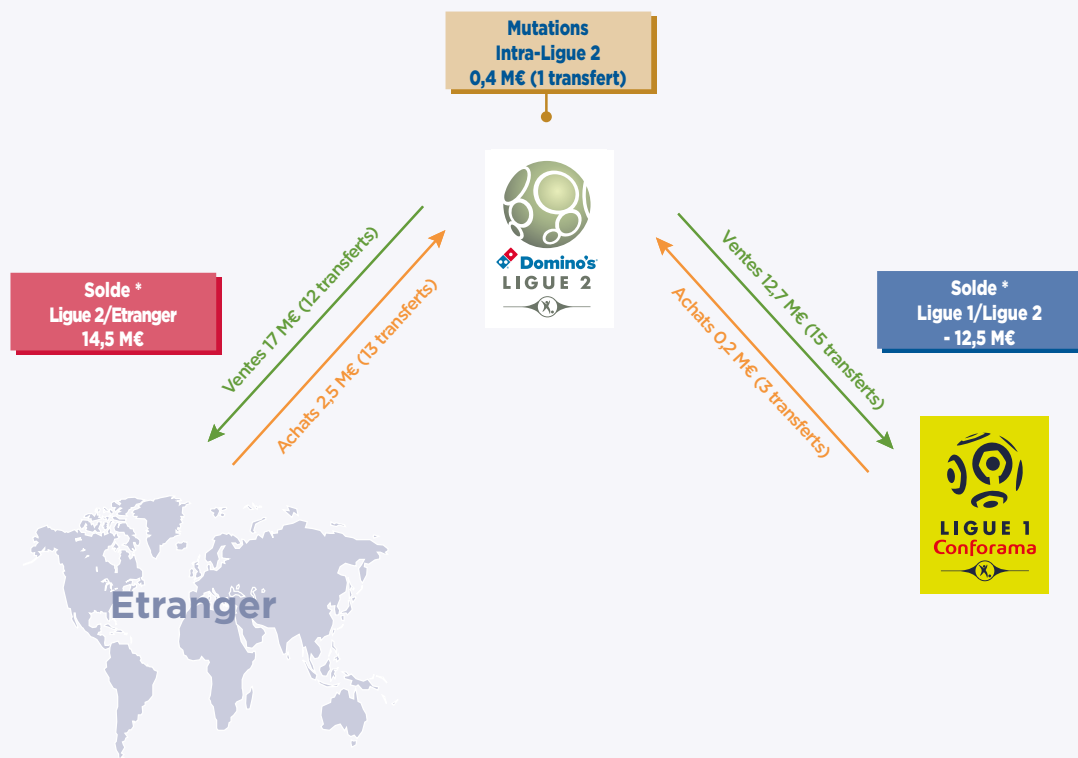
■ Les salaires des joueurs sont beaucoup plus homogènes en Ligue 2 qu'en Ligue 1. Les 10% des joueurs les mieux payés de Ligue 2 représentent un peu plus d'un quart de la masse salariale de Ligue 2 (26%).

■ On observe de très importantes différences de salaires entre les salaires contractuels des joueurs de Ligue 1 et de Ligue 2. Ainsi, le salaire contractuel du joueur le mieux payé de Ligue 2 est inférieur au salaire contractuel moyen des joueurs de Ligue 1 et correspond au salaire du 173ème joueur le mieux payé de Ligue 1.

ANALYSE DU PORTEFEUILLE JOUEURS	30/06/17	30/06/18	30/06/19	30/06/20
Pourcentage du nombre de contrats à échéance	39 %	35 %	23 %	3 %
Pourcentage de la somme des salaires arrivant à échéance	39 %	37 %	21 %	3 %

2.1.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

MUTATIONS DE JOUEURS DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS POUR LA SAISON 2016-2017



: Sens de déplacement du joueur

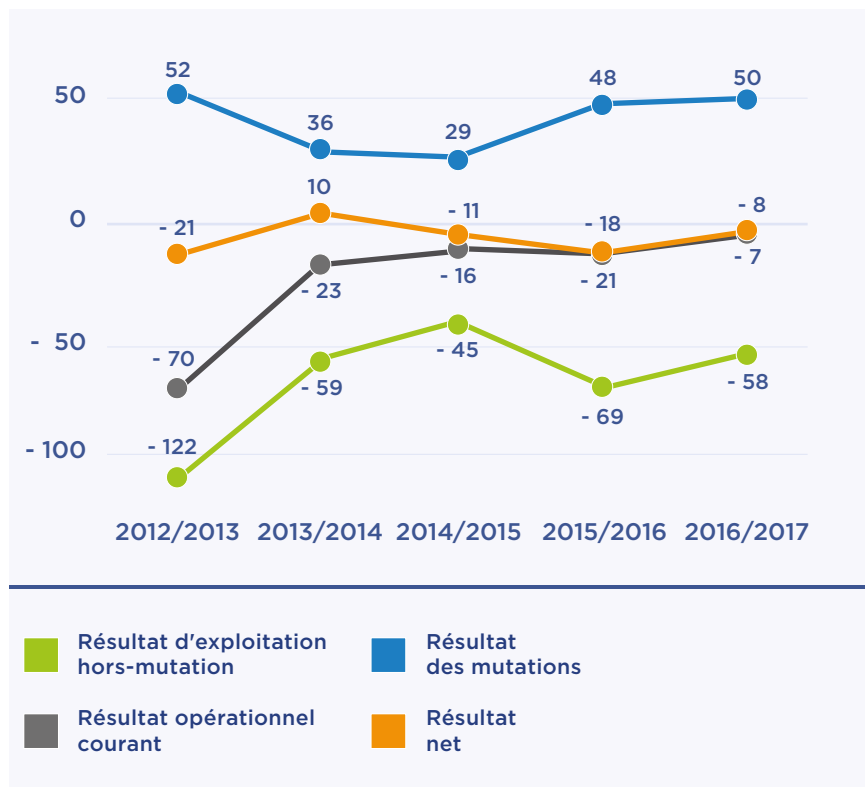
* solde = ventes - achats

EVOLUTION DE LA BALANCE DES TRANSFERTS EN M€	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Ventes France	20,5	26,6	13,1
Ventes étranger	11,8	17,4	17
Achats France	- 1,3	- 1,9	- 0,6
Achats étranger	- 0,5	- 1,6	- 2,5
SOLDE DE LA BALANCE	30,5	40,5	27

En millions d'euros	Ligue d'arrivée			Total
	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	
Etranger				
Nombre de mutations		58	13	71
Montant		260	2,5	262,5
Ligue 1				
Nombre de mutations	51	21	3	75
Montant	260,4	49	0,2	309,6
Ligue 2				
Nombre de mutations	12	15	1	28
Montant	17	12,7	0,4	30,1
Nombre total de mutations	63	94	17	174
Montant des mutations	277,4	321,7	3,1	602,2

Ligue de départ

2.1.5 LES RÉSULTATS

DÉCOMPOSITION
DU RÉSULTAT
NET

.....
en millions d'euros

■ Tous les indicateurs de résultats sont en amélioration sur la saison 2016/17.

■ Le Résultat Opérationnel Courant atteint son meilleur niveau depuis la saison 2007/2008 à -7 M€, porté par une amélioration du résultat d'exploitation et par un résultat des mutations très élevé.

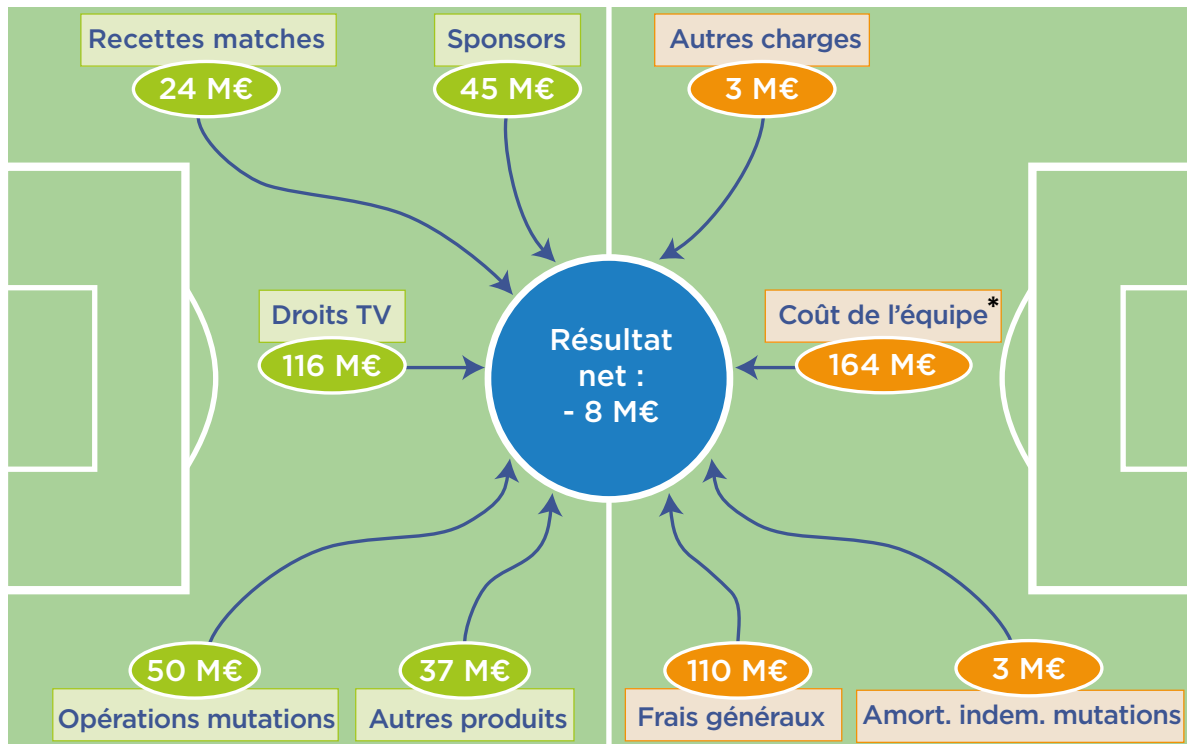
■ Au final, le déficit net se réduit de plus de moitié, passant de -18 M€ en 2015/2016 à -8 M€ en 2016/2017.



LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET ET SON ANALYSE GRAPHIQUE

CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

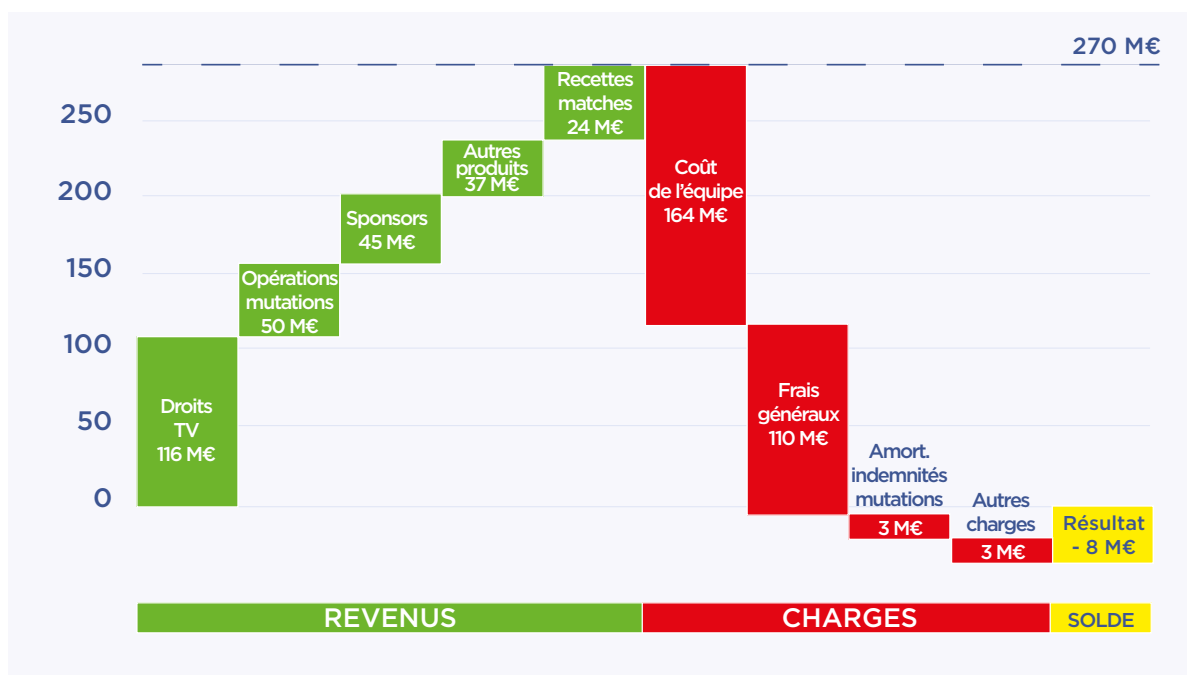
en millions d'euros



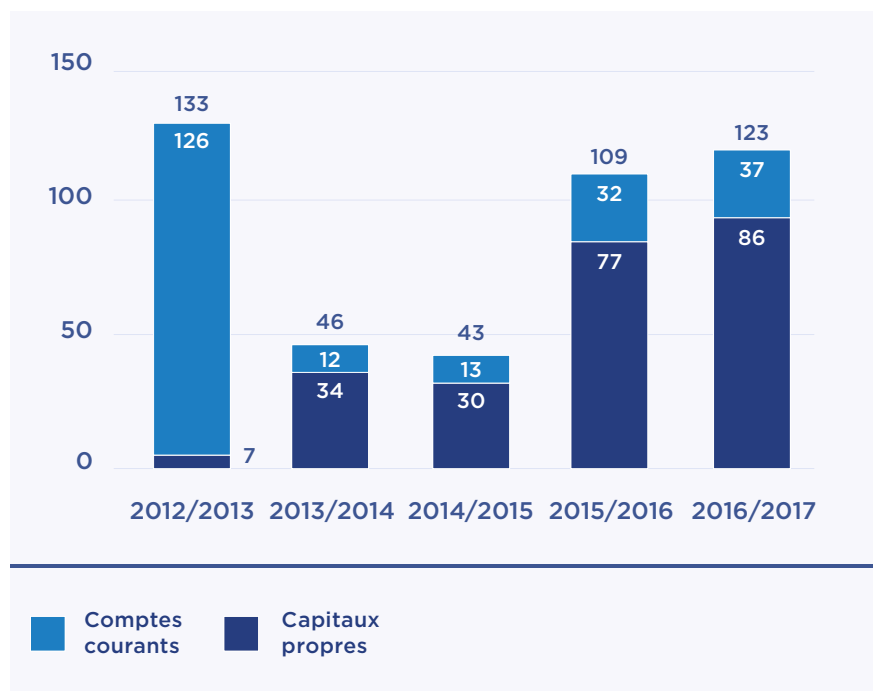
* Masse salariale totale + honoraires d'agents

ANALYSE DE LA CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros



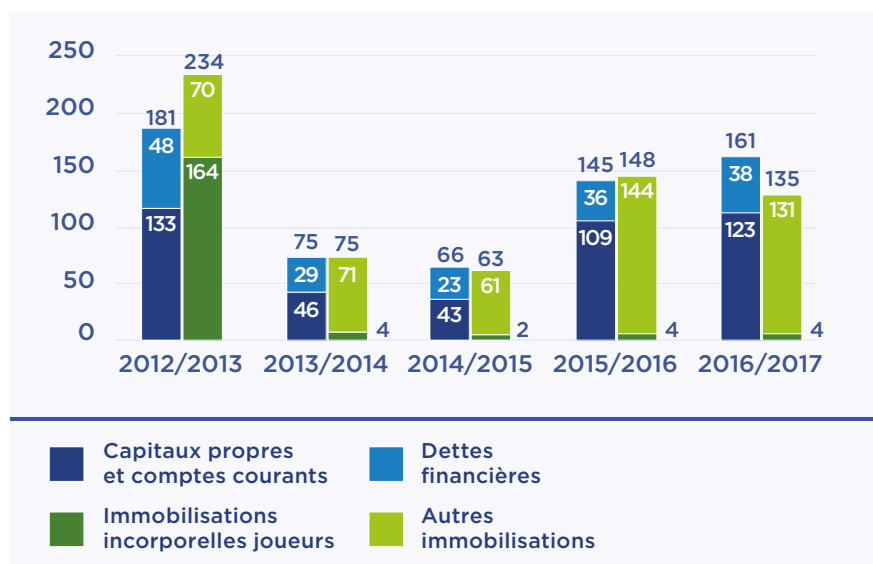
2.1.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS



ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES ET DES COMPTES COURANTS

en millions d'euros

■ Les capitaux propres et les comptes courants d'actionnaires sont en forte augmentation par rapport aux saisons 2013/2014 et 2014/2015 et en légère augmentation par rapport à 2015/2016.



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

en millions d'euros

■ La tendance observée depuis trois saisons se confirme : les capitaux propres et les comptes courants d'actionnaires sont désormais au minimum au niveau des actifs immobilisés.

2.1.7 L'ANALYSE DES RÉALISATIONS PAR RAPPORT AUX BUDGETS INITIAUX SAISON 2016/2017

■ Les clubs de Ligue 2 avaient bien anticipé les montants de leurs produits hors-mutation mais avaient légèrement sous-évalué le montant de leurs charges hors-mutation.

En milliers d'euros	Budget initial	Réel	Écart
Droits audiovisuels	109 295	115 945	6 650
Sponsors publicité	46 051	44 951	- 1 100
Recettes billetterie	21 357	24 236	2 879
Autres produits (dont merchandising)	26 607	34 711	8 104
TOTAL PRODUITS HORS-MUTATION	203 310	219 842	16 532
Rémunération du personnel chargée	148 358	159 427	11 069
Coûts des mutations	6 710	8 304	1 594
Autres charges	83 453	109 809	26 356
TOTAL CHARGES HORS-MUTATION	238 521	277 540	39 019
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS-MUTATION	- 35 210	- 57 697	- 22 487
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS	20 677	50 402	29 725
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	- 14 533	- 7 297	7 236
Résultat financier	- 726	- 839	- 113
Résultat exceptionnel : autres	3 631	1 178	- 2 453
Impôt société	- 234	- 1 531	- 1 297
Rést. except. : abandons/reprises Comptes Courants	0	- 839	- 839
RÉSULTAT NET	- 11 861	- 7 919	3 942

■ Du fait d'un résultat des opérations de mutations bien supérieur aux prévisions et réalisé dès l'été 2016, les clubs ont pu creuser leur déficit hors-mutation sans déséquilibrer leur compte de résultat.

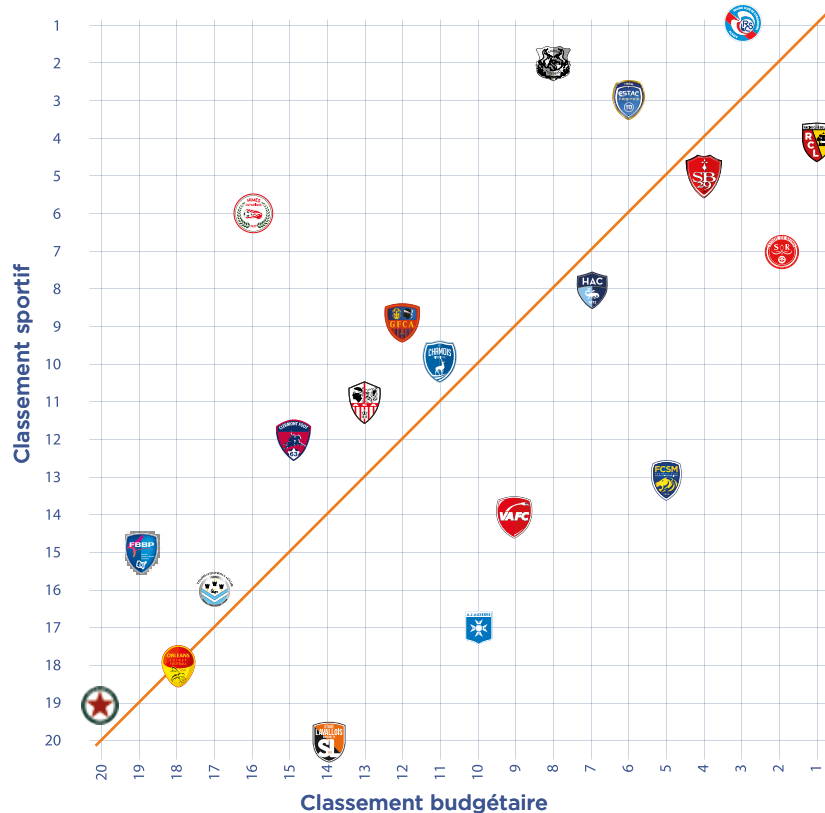
■ Le résultat net termine en amélioration et aurait même pu être meilleur sans des éléments exceptionnels plus défavorables qu'anticipés.

2.2.1 LES RÉSULTATS SPORTIFS

SAISON 2016/2017

LIGUE 2	CLASSEMENT	POINTS
RC STRASBOURG ALSACE	1	67
AMIENS SC	2	66
ESTAC TROYES	3	66
RC LENS	4	65
STADE BRESTOIS 29	5	65
NÎMES OLYMPIQUE	6	64
STADE DE REIMS	7	55
HAVRE AC	8	54
GAZÉLEC FC AJACCIO	9	51
CHAMOIS NIORTAIS	10	49
AC AJACCIO	11	48
CLERMONT FOOT	12	46
FC SOCHAUX-MONTBÉLIARD	13	46
VALENCIENNES FC	14	45
FBBP 01	15	44
TOURS FC	16	43
AJ AUXERRE	17	43
US ORLÉANS	18	42
RED STAR FC	19	36
STADE LAVALLOIS	20	30

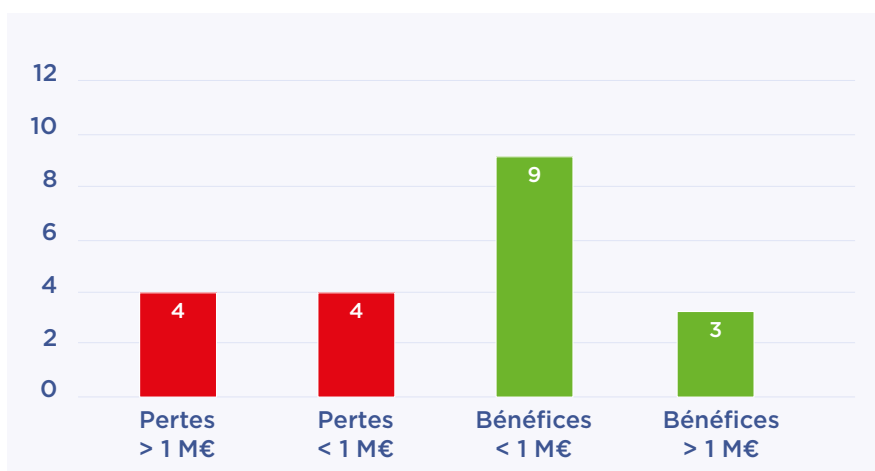
BUDGET ET CLASSEMENT SPORTIF



■ La relation entre le classement budgétaire et le classement sportif est positive. Ainsi, à l'exception du FC Sochaux, les clubs qui ont les huit plus gros budgets de Ligue 2 terminent tous aux 8 premières places du championnat.

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

■ En effet, les produits hors-mutation des clubs de Ligue 2 sont tous compris entre 6,9 et 18,8 M€ (ratio maximum/minimum de 2,72) alors que les produits hors-mutation des clubs de Ligue 1 vont de 25 à 503 M€ (ratio maximum/minimum de 20,12).



NOMBRE DE CLUBS BÉNÉFICIAIRES ET DÉFICITAIRES (RÉSULTAT NET)

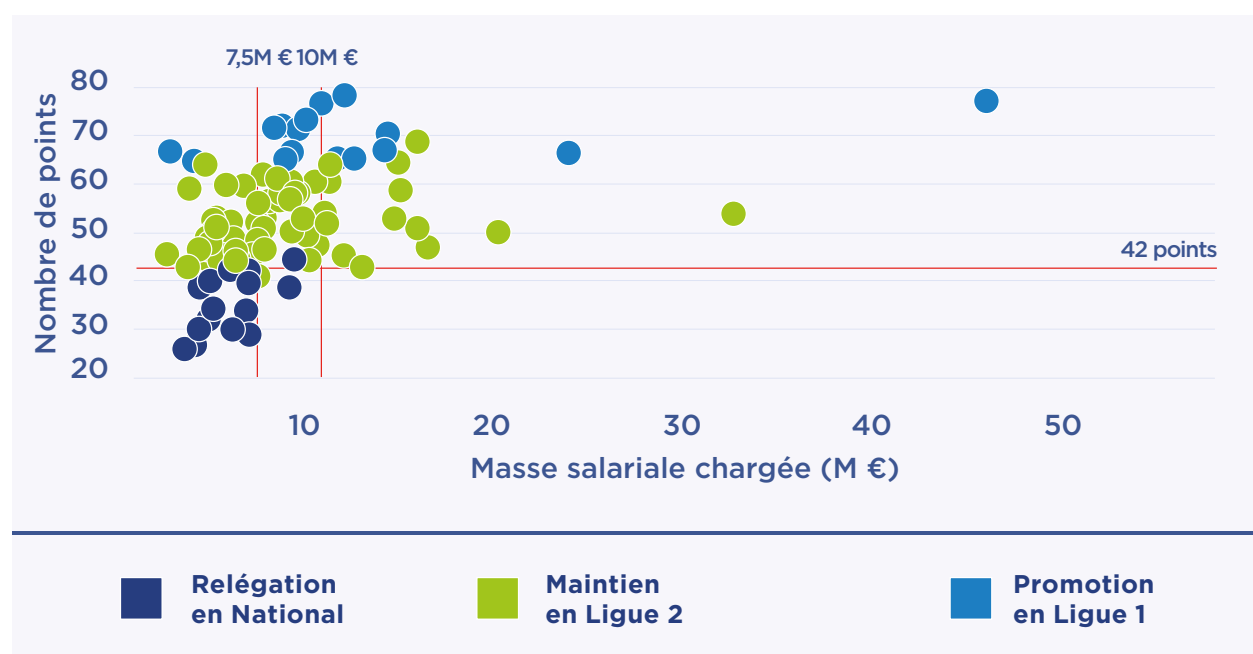
en millions d'euros

■ 12 clubs de Ligue 2 sont bénéficiaires en 2016/2017 contre 9 la saison passée. Le nombre de clubs fortement déficitaires (perte >1M€) diminue presque de moitié, passant de 7 à 4.

2.2.2 LES RISQUES/OPPORTUNITÉS SPORTIFS ET MASSE SALARIALE

On observe les phénomènes récurrents suivants en Ligue 2 au cours des six dernières saisons :

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



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

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

■ **Groupe 2** : Les clubs ayant une masse salariale chargée comprise entre 7,5 et 10 millions d'euros. Pour ces équipes, les trois scénarios sont possibles mais le maintien en Ligue 2 reste la norme (69% des cas).

■ **Groupe 3** : Les clubs ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5 millions d'euros. Elles ont une chance sur quatre d'être reléguées en National 1 et n'ont pratiquement aucune chance de monter en Ligue 1. Le risque principal pour ces équipes est la relégation.

RÉSULTATS SPORTIFS EN FONCTION DE LA MASSE SALARIALE (SAISONS 2011/2012 À 2016/2017)

MASSE SALARIALE	RISQUE DE RELÉGATION EN NATIONAL	CHANCE DE MAINTIEN EN LIGUE 2	CHANCE DE PROMOTION EN LIGUE 1
Groupe 1 (masse salariale supérieure à 10 M€)	0 %	68 %	32 %
Groupe 2 (masse salariale entre 7,5 et 10 M€)	9 %	69 %	22 %
Groupe 3 (masse salariale inférieure à 7,5 M€)	25 %	72 %	3 %

Le tableau se lit ligne par ligne. Exemple : parmi les équipes ayant une masse salariale chargée inférieure à 7,5M d'euros, 25% ont été reléguées, 72% se sont maintenues et 3% sont montées en Ligue 1.



2.2.3 UN IMPACT FORT DES RÉSULTATS SPORTIFS SUR LES REVENUS

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

Les trois scénarios ont des conséquences sur les revenus des clubs :

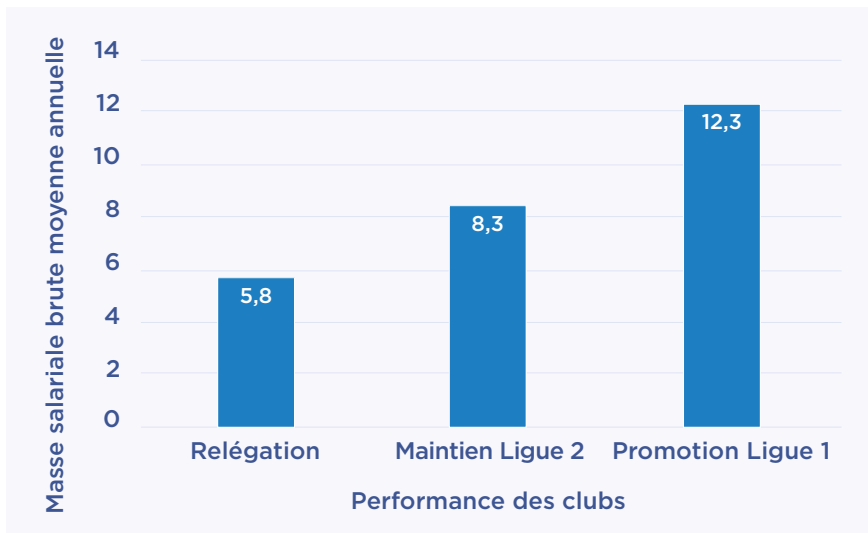
- Les revenus des clubs relégués en National 1 diminuent très fortement.
- Les revenus des clubs qui se maintiennent en Ligue 2 varient relativement peu d'une saison à l'autre.

■ Les produits hors-mutation des trois équipes promues en Ligue 1 à l'issue de la saison 2015/2016 ont augmenté plus que leurs charges hors-mutation entre 2015/2016 et 2016/2017 :

- Les produits hors-mutation de l'AS Nancy Lorraine sont passés de 13,2 à 29 M€ (multiplication par 2,2) alors que ses charges hors-mutation sont passées de 18,4 à 31 M€ (multiplication par 1,68).
- Les produits hors-mutation du Dijon FCO sont passés de 11,9 à 30,1 M€ (multiplication par 2,53) alors que ses charges sont passées de 13,6 à 27,3 M€ (multiplication par 2,01).
- Les produits hors-mutation du FC Metz sont passés de 16,9 à 32,4 M€ (multiplication par 1,92) alors que ses charges hors-mutation sont passées de 27,2 à 34,3 M€ (multiplication par 1,26).



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



MASSE SALARIALE BRUTE MOYENNE EN FONCTION DE LA PERFORMANCE SPORTIVE DES CLUBS (SAISON 2011/2012 À 2016/2017)

.....
en millions d'euros

Au cours des six dernières saisons :

■ Les équipes qui ont été reléguées en National avaient en moyenne une masse salariale chargée de 5,8 M€.

■ Les équipes qui se sont maintenues en Ligue 2 avaient en moyenne une masse salariale chargée de 8,3 M€.

■ Les équipes qui ont été promues en Ligue 1 avaient en moyenne une masse salariale chargée de 12,3 M€.



2.2.5 L'ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS POUR LA SAISON 2016/2017

Suite aux analyses précédentes, il est possible de distinguer 3 groupes de clubs en fonction de leur masse salariale (MS) globale chargée en 2016/2017 :

GRUPE 1 : MS SUPÉRIEURE À 10 M€

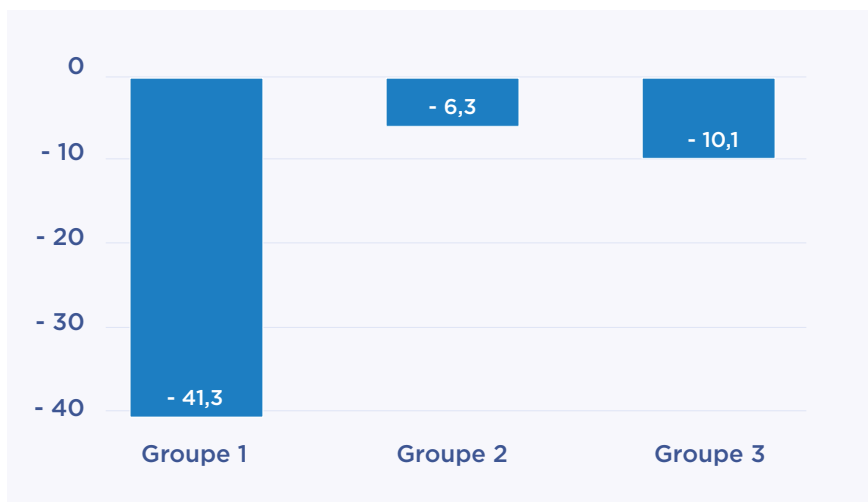


GRUPE 2 : MS ENTRE 7,5 ET 10 M€



GRUPE 3 : MS INFÉRIEURE À 7,5 M€

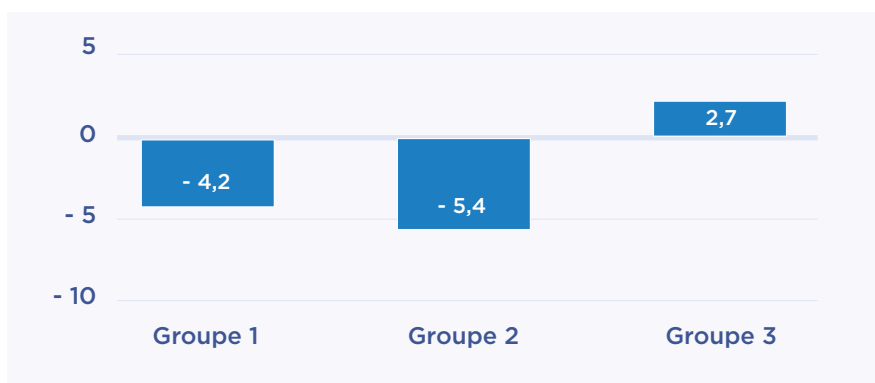




RÉSULTAT D'EXPLOITATION CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2016/2017)

.....
en millions d'euros

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

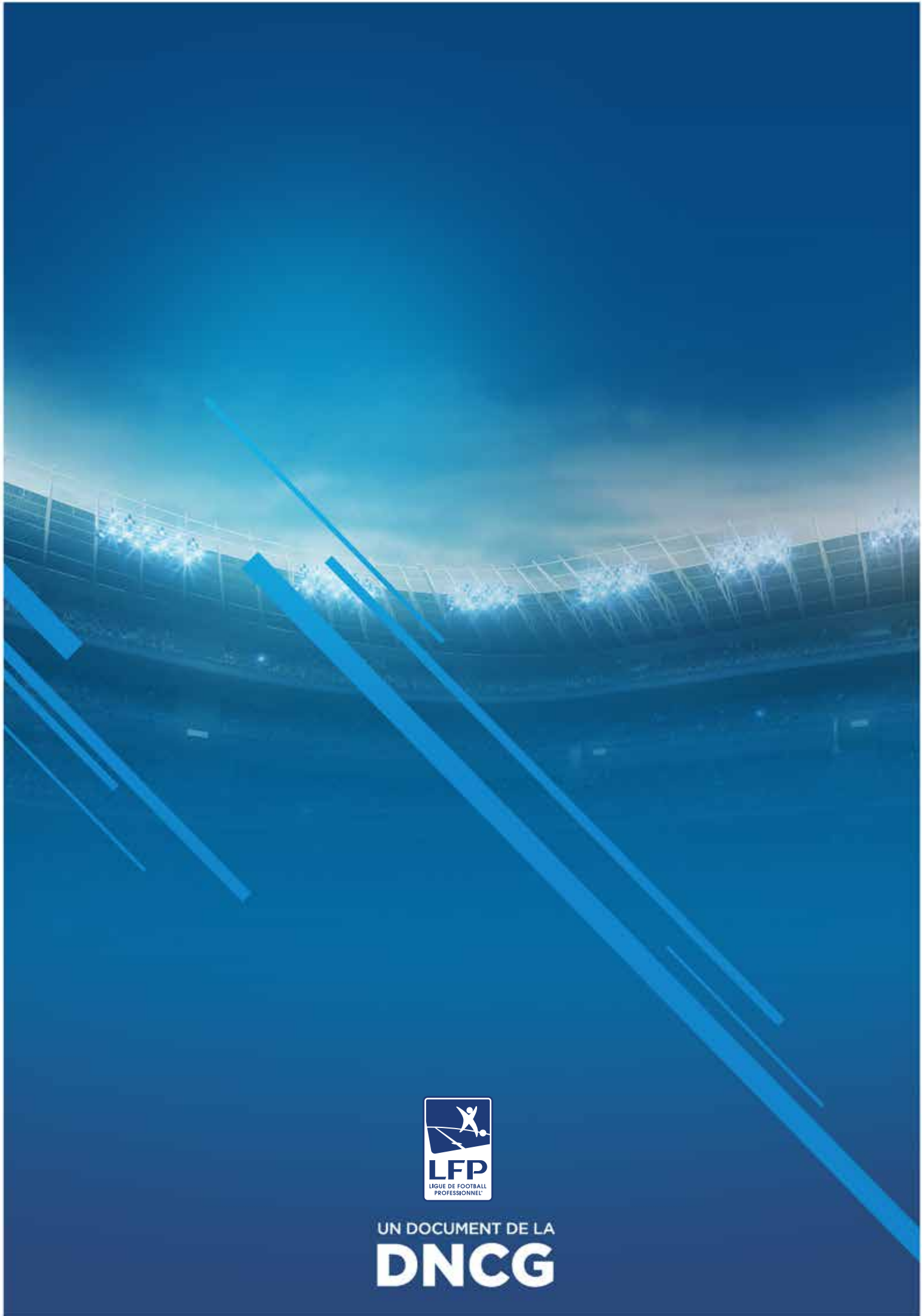


RÉSULTAT NET CUMULÉ PAR GROUPE (SAISON 2016/2017)

.....
en millions d'euros

■ La totalité de la perte nette de la Ligue 2 se répartit entre les groupes 1 et 2 (budgets moyens et élevés).

■ Les clubs du groupe 3 génèrent un bénéfice cumulé de près de 3 M€ sur 2016/2017.



UN DOCUMENT DE LA
DNCG