

# RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA DNCG COMPTES DES CLUBS PROFESSIONNELS

SAISON 2009/2010

**DNCG**  
Commission de Contrôle  
des Clubs Professionnels



LIGUE 1



LIGUE 2



COUPE DE  
LA LIGUE

# UNE SAISON DE FOOTBALL

Chiffres clé 2009/2010 : comptes cumulés Ligue 1 et Ligue 2\*

Données en millions d'euros	2009/2010	2008/2009
Produits hors mutations	1 272	1 276
Résultat d'exploitation	- 345	- 308
Mutations	153	258
Perte nette	- 130	- 34
Déficit avant abandons de comptes courants d'actionnaires	- 176	- 49

Coefficient Masse salariale / produits d'exploitation	74 %	71 %
---	------	------

Capitaux propres et comptes courants d'actionnaires	332	361
Trésorerie nette de l'endettement	25	88

\* périmètre réglementaire

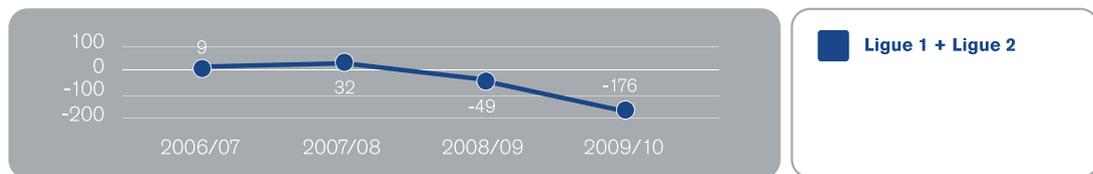
# 2009/2010 : UN RÉSUMÉ DES GRANDS ÉQUILIBRES

## 1. Des déficits importants dans une période de profonds changements dans l'univers du football

### Comptes de résultats Ligue 1 + Ligue 2

Exercice 2009/2010 (M€)	L1	L2	L1 + L2
Produits d'exploitation	1 072	200	1 272
Résultat d'exploitation	- 276	- 69	- 345
Résultat sur mutations	125	28	153
Résultat net	- 114	- 16	- 130
Résultats avant abandons de C/C	- 139	- 37	- 176

### Résultats avant abandons de C/C Ligue 1 + Ligue 2



Une perte avant abandons de comptes courants de - 176 M€ en 2009/2010 par rapport à - 49 M€ en 2008/2009, soit un écart défavorable de 127 M€ :

- Une perte qui touche la majorité des clubs : 29 clubs sur 40 sont déficitaires (36 au niveau exploitation hors mutations), 8 juste à l'équilibre et 3 en profit.
- Une Ligue 1 dont le résultat avant abandons de comptes courants se dégrade (-139 M€ contre - 25 M€ en 2008/2009), et particulièrement les clubs à gros budget (groupe 1 (défini au paragraphe 2.2.8)) avec une faible augmentation de leurs recettes hors mutations (22 M€) mais par contre une forte augmentation de leurs frais d'exploitation (80 M€), partiellement compensée par une amélioration des performances des autres clubs de Ligue 1 (18 M€). Au total, la Ligue 1 détériore son résultat avant mutations de 40 M€ alors que la Ligue 2 le stabilise. Les profits sur mutations diminuent de 100 M€.

Au final, la perte nette est de 130 M€ et doit être appréciée en valeur absolue mais aussi au regard des résultats des autres grands championnats européens dont la perte cumulée d'après les données de l'UEFA se situe autour de 1,2 milliards d'euros (d'après ce même rapport, 56 % des clubs européens sont en perte). Elle arrive par ailleurs à un moment où les clubs doivent faire face à un marché des transferts en net repli, où ils investissent pour optimiser leurs ressources stables (recettes stades notamment) et en période de renouvellement des droits audiovisuels.

## 2. Un modèle économique qui semble atteindre ses limites

### Comparatif entre taux de progression des produits d'exploitation et celui des salaires chargés

L1 + L2	09/10	08/09	07/08	06/07	05/06
Produits d'exploitation	0 %	5 %	3 %	7 %	16 %
Salaires chargés	5 %	5 %	12 %	15 %	42 %
Ratio salaires/prod. exploitation	74 %	71 %	71 %	65 %	61 %

Du fait d'un écart annuel important entre taux de croissance des salaires et taux de croissance des produits d'exploitation, le ratio salaires/produits est de 74 % en France contre 71 % l'an dernier, qu'il faut comparer à une moyenne 2008/2009 UEFA de 65 %.

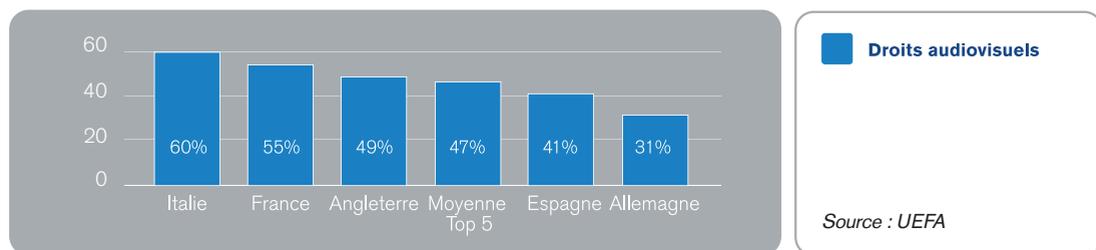
La hausse du coefficient des salaires chargés (71 % à 74 %) est due exclusivement au groupe 1 de la Ligue 1 dont le coefficient passe de 58 % à 67 %. Dans le même temps, le coefficient des autres groupes est stable à un niveau élevé de 80%.

### Recettes sur mutations en M€/comparaison budget initial-révisé-estimé-réalisé

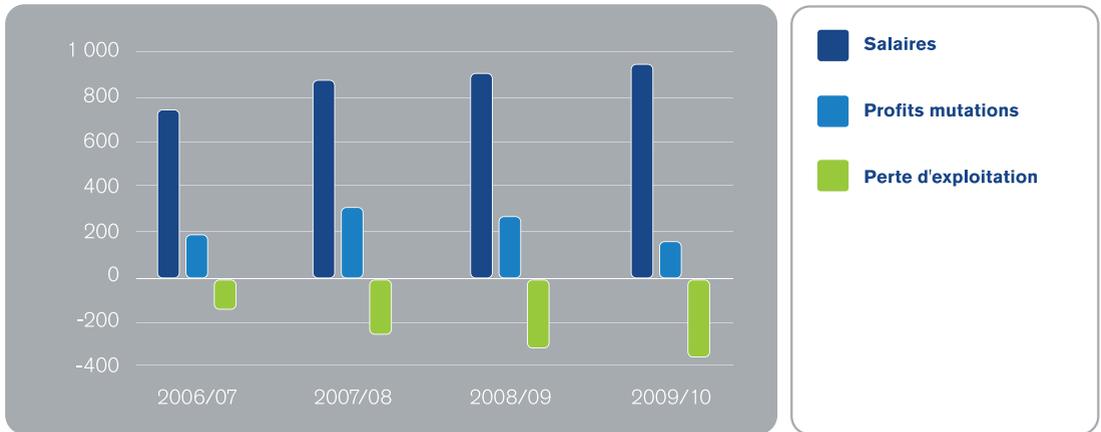
L1 + L2	10/11	09/10	08/09
Budget initial (15 mai N)	172	180	203
Révisé (15 novembre N)	270	235	309
Estimé (15 mai N+1)		263	252
Réel (30 septembre N+1)		145	153

Des recettes sur mutations rendues aléatoires par un marché des transferts de plus en plus difficile, entraînant un écart important entre l'estimé et le réel.

### Part des droits audiovisuels dans le total produits hors transferts

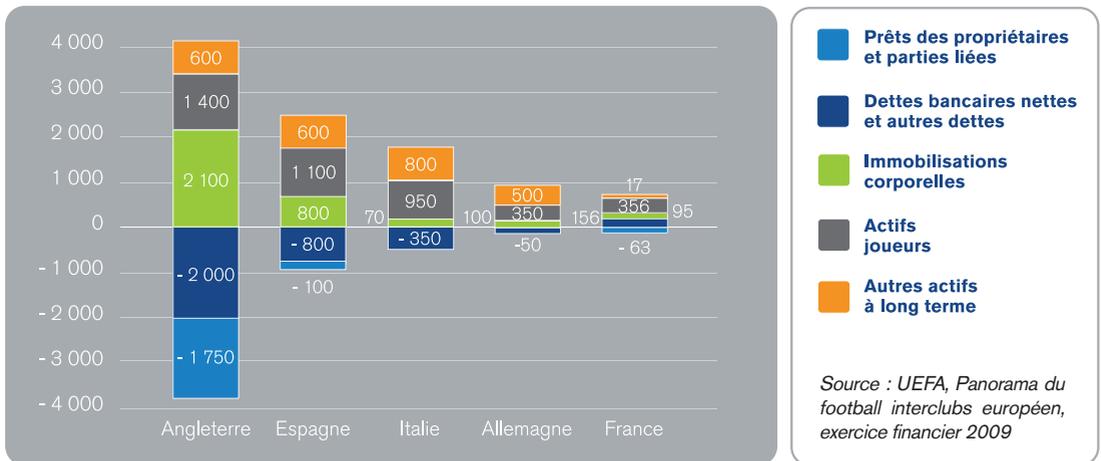


## Evolution de la masse salariale et de la perte d'exploitation sur 4 ans



Un modèle économique qui ne peut trouver son équilibre qu'avec un minimum de profits sur mutations (par nature aléatoires) ou grâce à une augmentation des recettes stables (jours de matches) ou à une diminution de la masse salariale.

## Structure de bilan estimée pour 2009 dans le top 5 européen (en M€)



L'endettement net des clubs de Ligue 1 est positif contrairement aux autres grands championnats européens. Une partie de cet écart s'explique par les investissements stades réalisés par certains clubs européens.

### 3. La DNCG confrontée à une visibilité budgétaire perfectible

#### Comparaison Réel-Budget

L1 + L2 (M€)	Budget 09/10	Réel 09/10	Révisé 10/11
Produits d'exploitation	1117	1272	1207
Salaires	798	947	903
Résultat d'exploitation	- 212	- 345	-280
Profit sur mutations	183	153	269
Pertes nettes	- 31	- 130	-16
Pertes hors abandons de C/C	- 31	- 176	-18

#### Comparaison entre le budget (base 100) et le réel

Réel n / Budget n	07/08	08/09	09/10
Salaires	125	117	119
Pertes d'exploitation	257	144	162
Perte nette		x 5,1	x 5,6
Profit net	73		

La comparaison entre le budget initial et le réel traduit les difficultés pour les clubs de maîtriser leurs prévisions en raison des aléas existant notamment sur le marché des transferts. Pour rappel, le budget initial est celui qui sert de base aux décisions d'admission dans les compétitions.

#### 4. Des bilans fortement impactés par les mutations et une majorité de clubs dépendant, au plan des fonds propres et de la trésorerie, de leurs actionnaires

##### Éléments du bilan des clubs au 30 juin 2010

M€	30/06/10	30/06/09	Variations
Immobilisations incorporelles (joueurs)	366	354	+ 12
Trésorerie nette	25	88	- 63
A recevoir clubs	150	188	- 38
A payer clubs	159	152	+ 7
Capitaux propres et comptes courants	332	361	- 29

Le bilan est fortement impacté par les mutations (50 % du total de l'actif) alors que le marché des transferts est déflationniste.

##### Tableau de variations des capitaux propres et comptes courants (C/C)

Exercice 2009/2010 (M€)	L1	L2	L1 + L2	C/C act	Total
Solde ouverture	266	33	299	63	362
Résultat de l'exercice	- 114	- 16	- 130	- 46	- 176
Ecart de périmètre	- 16	+ 8	- 8	0	- 8
Apports des actionnaires	+ 53	+ 9	+ 62	+ 98	+ 160
Solde clôture	189	34	223	115	338

Les capitaux propres et les comptes courants d'actionnaires permettent de couvrir les actifs incorporels joueurs mais sont à ce jour insuffisants pour financer de nouveaux projets d'infrastructures.

## Tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos le 30 juin 2010

M€	2009/2010	2008/2009
Capacité d'autofinancement	- 98	- 75
Variations du BFR	- 82	- 46
S/T Flux liés à l'activité	- 180	- 121
Flux liés aux investissements	- 42	- 14
Flux liés au financement	167	109
Mouvement de cash	- 55	- 26

L'activité et les investissements de l'exercice ont consommé 222 millions d'euros (180+42) de trésorerie contre 135 millions (121+14) la saison précédente. Ces financements ont été assurés par une diminution de la trésorerie disponible (-55 millions) et pour la plus grande partie par les actionnaires qui ont pleinement joué leur rôle.

## 5. Comptes en périmètre élargi

Le périmètre élargi comprend certaines activités liées au football, logées dans des holdings en amont des SASP (2 clubs sont concernés).

M€ / Périmètre	Elargi	Règlementaire
Résultat net	- 125	- 131
Abandons de créances	- 46	- 46
Résultat avant abandon de C/C	- 171	- 177
Capitaux propres	315	221
C/C actionnaires	79	115
Capitaux propres et C/C	394	336
Trésorerie	176	133

La différence principale entre les deux périmètres se situe au niveau des capitaux propres et comptes courants (+58 M€) et au niveau de la trésorerie (43 M€).

**En résumé, les clubs de football font face à une situation de crise qui risque de durer. Dans le cadre de sa mission, la DNCG doit aider les clubs à passer cette période difficile pour leur permettre de retrouver la voie des profits.**

# COMPOSITION DE LA COMMISSION

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

**Cinq membres désignés par la FFF**

Bernard BAILLOUX  
Jean BASSERES  
Sabine FOUCHER  
Jean-Claude GRAND  
Joseph PARE

**Cinq membres désignés par la LFP**

Claude ARCHAMBAULT  
Grégory LE FOULER  
Jacques LAGNIER  
Richard OLIVIER  
Alain ROZEC

**Deux membres désignés par l'UCPF**

Michel BERARD  
Maxime PETIET

**Deux membres désignés par l'UNFP**

Jean-Marc MICKELER  
Denis PROVOST

**Deux membres désignés par l'UNECATEF**

Laurent PATE  
Pascal REYBARD

**Deux membres désignés par le SNAAF**

Alain BELSOEUR  
Henri CAMOUS

**Un représentant du Conseil Fédéral  
(sans voix délibérative)**

Jacques THEBAULT

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

Gilbert PITHIoud

**Expert auprès de la Commission  
(sans voix délibérative)**

Roger BARRABES

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

Cécile HUET  
Fabien PUAUX  
Yann DUCLOS  
Mickael MORIN

**Bureau de la Commission de Contrôle des Clubs Professionnels**

**Président**

Richard OLIVIER

**Vice-président**

Alain ROZEC

**Secrétaire Général**

Jacques LAGNIER

**Secrétaire Général adjoint**

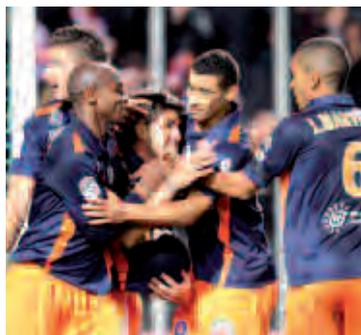
Alain BELSOEUR

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

# SOMMAIRE

---





# 01

COMPTE-RENDU  
D'ACTIVITÉ DE LA  
COMMISSION

# 02

LES COMPTES  
DES CLUBS  
PROFESSIONNELS

# 03

ANNEXES

12

34

92

# 01

---

## COMPTE-RENDU D'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION

<b>1.1</b>	<b>DES CHANGEMENTS DANS LE CONTRÔLE FINANCIER DES CHAMPIONNATS</b>	14
<b>1.2</b>	<b>LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA</b>	18
<b>1.3</b>	<b>LA DNACG (RUGBY) : UN EXEMPLE DE CONTRÔLE HORS FOOTBALL</b>	21
<b>1.4</b>	<b>LES STADES : DU NEUF POUR UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE</b>	24
<b>1.5</b>	<b>PROJETS DE NOUVEAUX STADES : TYPOLOGIES D'INTERVENTION ET IMPACTS SUR LES COMPTES</b>	27
<b>1.6</b>	<b>PROCÉDURES ET CONTRÔLE INTERNE DANS LES CLUBS</b>	31
<b>1.7</b>	<b>ACTUALITÉ JURIDIQUE ET FISCALE</b>	32



# 1.1 DES CHANGEMENTS DANS LE CONTRÔLE FINANCIER DES CHAMPIONNATS

**La DNCG met en oeuvre sa mission de contrôle et de régulation en toute indépendance. Une jurisprudence récente conforte pleinement son rôle dans le contrôle de la situation des clubs participant à ses compétitions.**

Comme tout organe de contrôle, la DNCG est considérée comme un mal nécessaire car elle contribue, par son action sur les clubs et les compétitions, à permettre des conditions de concurrence saines.

Le point d'équilibre entre le contrôle de la Commission et l'indépendance laissée aux clubs dans leur gestion semble avoir été trouvé ainsi que le démontre le faible taux de contestation des décisions.

Dans une période de crise aussi marquée que celle d'aujourd'hui, la Commission doit veiller à l'efficacité de son contrôle et jouer pleinement son rôle : elle se doit d'agir conformément à sa mission conférée par le législateur et récemment rappelée par la jurisprudence, avec détermination, pour organiser une sortie de crise. La situation actuelle impose des mesures fermes et requiert une vigilance accrue de la DNCG. C'est dans ces moments-là que l'indépendance de la Commission vis-à-vis des acteurs du football se révèle un atout essentiel.

Dans son arrêt du 19 juillet 2010, qui définit l'étendue des pouvoirs de la DNCG et en fixe dans le même

temps les limites, le Conseil d'Etat rappelle les prérogatives de la DNCG en précisant de manière définitive ses compétences. Le Conseil d'Etat donne à la DNCG une vraie latitude dans le choix des mesures prévues par les textes en vigueur (Article 11 de l'annexe à la Convention FFF-LFP portant Règlement de la DNCG). Au delà des textes, c'est la rigueur, l'impartialité et l'esprit d'indépendance des membres vis-à-vis de la LFP et des clubs qui garantissent la légitimité de ses décisions. L'esprit d'indépendance, la DNCG le doit aux premiers membres de cette institution (dont certains sont encore parmi nous aujourd'hui), aux acteurs du football qui bien qu'en désignant les membres n'ont jamais fait pression sur eux, et à la LFP avec laquelle la Commission dialogue et qui l'héberge, sans que celle-ci ne tente d'influer sur les décisions qu'elle prend.

Solvabilité des clubs et équité : tel est le cœur de la mission de la DNCG : vaste sujet, bien traité jusqu'à présent au plan de la continuité des clubs puisqu'aucun club n'a fait défaut en cours de championnat... jusqu'à ce jour.

Si la Commission a permis jusqu'à présent à ce que les clubs fragiles puissent aller au terme des compétitions commencées, elle n'a pas réussi à endiguer les pertes du football professionnel. Tous les clubs (sauf 3 en L1 et 1 en L2) sont en 2009/2010 en perte d'exploitation hors mutations. Le niveau des pertes est

extrêmement variable suivant les clubs. On y retrouve notamment en Ligue 2 les clubs descendus après une longue présence en Ligue 1 durant laquelle ils ont investi dans une structure sportive et administrative pour se mettre à niveau et ont "importé" en Ligue 2 cette structure dont le coût est incompatible avec le niveau de recettes de Ligue 2, tout comme le niveau des rémunérations des joueurs.

En février dernier, après un mercato d'hiver très peu actif, la perte cumulée des clubs en 2009/2010 était estimée entre 50 et 100 M€. La DNCG n'a pu que s'inquiéter de ces chiffres et des dérives qu'ils représentaient par rapport aux budgets.

En mai, une fois les estimations de résultats reçues des clubs, ajustées d'une évaluation plus réaliste des plus-values sur mutations, la prévision de la DNCG était alors une perte cumulée de 180 M€ reflétant une situation financière dégradée. Un nombre plus important de clubs (une quinzaine dont la moitié des clubs de L2) a été placé sous recrutement contrôlé pour la saison 2010/2011 pour tenter d'éviter sur l'exercice, les dérives budgétaires des dernières années. La DNCG a commencé dès cette époque à réfléchir aux moyens de s'attaquer à ces déficits qui menacent la pérennité des clubs et des compétitions par effet de dominos. Le chiffre réel de pertes pour l'exercice 2009/2010 est arrêté in fine à un niveau très élevé de 176 M€ (avant abandons de comptes courants des actionnaires) représentant un écart très important par rapport aux budgets. Les écarts de prévision se situent principalement au niveau des mutations, démontrant ainsi la volatilité de telles recettes mais également, sur l'ensemble des postes du compte de résultat.

Ceci illustre les difficultés de décider et de mettre en oeuvre une politique de rigueur tout en assurant le spectacle et la performance sportive. Certes ces pertes ont été financées par les actionnaires, mais un secteur qui engrange des pertes de cette ampleur, au

demeurant non budgétées, peut être moyennement attractif pour les bailleurs de fonds et peut inciter in fine les actionnaires à ne plus suivre. Par ailleurs, le concept d'équité devrait évoluer comme le souhaite l'UEFA : hier, il consistait à ne pas engager des moyens sportifs au-delà de ses moyens financiers ; aujourd'hui il devrait consister pour le club à dépenser seulement ce qu'il espère générer.

Il est temps que le football français gagne son autonomie par rapport à ses actionnaires et baisse ses charges :

- en réduisant sa masse salariale et ses frais généraux,
- mais également en cherchant à équilibrer ses charges stables avec des recettes stables : bien géré, un projet de rénovation de stade est une réponse.

**En conclusion, la Commission a pour objectif de s'adapter en mettant en place, lors de l'examen individuel de la situation des clubs, des critères d'équité et de solvabilité plus stricts pour mieux sécuriser la compétition dans cette période de crise, préserver les clubs, améliorer la prévision budgétaire et la gestion des risques, et les accompagner dans leur démarche de rigueur.**

**Les pertes de l'exercice 2009/2010 doivent servir à apprécier l'urgence des mesures à prendre et des changements à apporter.**

Dans la section 1.3 du rapport, figure un exposé sur le dispositif de contrôle en vigueur dans le rugby professionnel. Il nous a paru intéressant de mettre en parallèle les systèmes de contrôle du football et du rugby. En effet, les problématiques étant de plus en plus similaires, un regard sur les deux disciplines, confrontées actuellement à une forte crise économique, semble de nature à enrichir les solutions susceptibles d'être apportées.

## Arrêt du Conseil d'Etat du 19 juillet 2010 : FFF-LFP contre Entente Sannois Saint-Gratien

L'arrêt rendu par le Conseil d'Etat le 19 juillet 2010 dans l'affaire Entente Sannois St Gratien analyse l'exercice, par la DNCG, des pouvoirs qui lui sont conférés à l'article 11 du Règlement de la DNCG pris en application de l'article L.132-2 du Code du Sport. Ce faisant l'arrêt du Conseil d'Etat précise les pouvoirs et la mission de la DNCG.

Le Conseil d'Etat rappelle que la DNCG participe à la réglementation des compétitions.

### L'arrêt du Conseil d'Etat permet ainsi d'apporter certains éclairages concernant :

#### 1- L'étendue du pouvoir de la DNCG et ses devoirs :

La DNCG a une latitude pour apprécier et prendre, parmi les mesures énoncées à l'article 11, celles qui lui paraissent adaptées, c'est à dire à même de remédier, ***dans le but de garantir la continuité et l'équité des compétitions***, à la situation financière du club.

La DNCG commet dès lors une faute si elle ne prend pas les mesures adaptées à la situation financière du club et à l'intérêt des compétitions.

#### 2- La limite du pouvoir de la DNCG :

La DNCG commettrait une faute en retenant une mesure aussi extrême que l'exclusion d'un club en cours de compétition, sans pouvoir justifier qu'il n'y a plus de perspective de redressement pour ce club. Cette mesure est considérée comme portant une atteinte excessive au bon déroulement des compétitions.

#### Conclusion

La mission de "régulation financière des clubs" qui incombe à la DNCG avait été largement exprimée par une partie de la doctrine.

Les conclusions du rapporteur public, suivies par le Conseil d'Etat, et les commentaires de doctrine de cet arrêt, confirment que la DNCG exerce une mission de régulation qui lui impose, notamment, de prendre les mesures qu'elle estime nécessaires compte tenu de la situation financière des clubs.



## 1.2 LE FAIR PLAY FINANCIER DE L'UEFA

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

- le Panel de contrôle financier, composé d'experts indépendants se prononçant en toute impartialité,
- le bailleur de licence (fédération),
- le bénéficiaire de la licence (club).

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

### Exigence relative à l'équilibre financier

L'article 58 du Règlement définit :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Exigences liées à la surveillance

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

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

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

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

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

## 1.3 LA DNACG (RUGBY) : UN EXEMPLE DE CONTRÔLE HORS FOOTBALL

### La DNACG est composée de deux organes distincts :

- Une Commission de contrôle des championnats professionnels qui instruit et contrôle les dossiers au quotidien. Elle est composée d'experts comptables et d'un avocat spécialisé.
- Un Conseil supérieur garant des procédures et seul habilité à prendre des sanctions. Il est composé notamment de personnalités indépendantes reconnues du monde économique et des membres de la Commission de contrôle (2 membres de la Commission des championnats professionnels qui ont droit de vote et 1 membre de la Commission des championnats fédéraux).

### Les règles et l'usage :

La situation nette retraitée est le premier critère d'appréciation de la santé financière d'un club. Un club présentant une situation nette retraitée négative en fin de saison est immédiatement rétrogradé en division inférieure à défaut d'une reconstitution effective (à savoir constatée pour le 30 juin de la saison en cours) de ses capitaux propres.

Les retraitements opérés par la DNACG sur les comptes peuvent découler :

- Soit des réserves établies par le Commissaire aux comptes du club,
- Soit de l'analyse des comptes réalisée par la DNACG,
- Soit des dispositions d'usage telles que :
  - Mise en valeur néant des titres détenus par l'association sur la société sportive et valorisés à l'actif,
  - Mise en valeur néant des plus values latentes suite à l'acquisition de fonds de commerce et/ou retraitement à la valeur d'achat du fonds,
  - Positionnement des subventions d'investissement en produits différés.

### Le fonds de réserve :

Devant la croissance rapide des budgets des clubs du rugby professionnel, la LNR a souhaité protéger le bon déroulement des compétitions et a essayé de prévenir les défaillances subites en augmentant la sécurité financière des clubs. Le fonds de réserve est né de cette réflexion. Ce dernier permet aux clubs d'augmenter leurs fonds propres voire les quasi capitaux propres et les liquidités immédiatement disponibles.

Il se constate sur le vu de la situation nette retraitée.

Il est abondé de trois façons :

- Par augmentation de capital en numéraire (hors association support),
- Par la réalisation de profits (non distribués),
- A titre transitoire, par l'apport de liquidités en compte courant d'associé avec convention de blocage formalisée.

Initialement calculé sur la base de 10 % de la masse budgétaire la plus élevée (produits ou charges), la LNR a opté pour un nouveau mode de calcul en décembre 2009. Le fonds de réserve est maintenant calculé sur 20 % de la masse salariale joueurs. Cette modification avait pour but de réduire les inégalités entre les clubs qui externalisent la gestion de biens et services et/ou ceux qui délocalisent des matches.

A titre transitoire et durant trois saisons à compter de la saison 2009/2010, ce taux est ramené à 10 % sous certaines conditions (notamment pas d'augmentation significative de la masse salariale par rapport à la saison précédente) et ceci afin d'aider les clubs à faire face à la crise économique traversée par l'Europe.

Avec ces règles incontournables pour les clubs professionnels, les clubs membres de la LNR présentent des fonds propres en augmentation constante depuis 10 ans malgré des pertes d'exploitation et des pertes nettes conséquentes. En effet, chaque euro perdu en résultat doit être compensé par les associés (si le club conserve un budget de même niveau). Les pertes prévisionnelles, maîtrisées par une limitation de masse salariale systématique (au budget présenté ou en montant imposé par la commission de contrôle), sont couvertes par les garanties sollicitées par la DNACG auprès des actionnaires (sauf large dérapage des produits prévus).

### Les chiffres :

La perte d'exploitation de la saison 2008/2009 s'élève à 30 M€. Le résultat exceptionnel principalement composé du mécénat (apports des associés, ...) représente la moitié de ce montant, soit 15 M€ (environ 500 K€ par club mais les situations sont hétérogènes). La perte nette totale s'élève donc à 15 M€.

Ces pertes devraient réduire d'autant les capitaux propres des clubs.

Or, pour la même période les capitaux propres passent de 21 M€ à 23 M€ et les comptes courant d'associés de 8 M€ à 9 M€.

C'est l'illustration de la pertinence de cette disposition en termes de sécurité financière. Cette disposition et ce rôle d'amortisseur ont permis à des clubs de résister à une absence de réalisation d'hypothèses budgétaires et d'éviter une crise financière grave voire irréversible, même si des clubs en situation extrême n'ont pu éviter la rétrogradation pour raisons financières ou la liquidation judiciaire.

## Le Salary Cap :

A compter de la saison sportive 2010/2011, il est instauré, pour améliorer la stabilité économique des clubs de rugby professionnel français, une limitation, en valeur absolue, de la masse salariale totale consacrée à la rémunération des joueurs.

Le Comité directeur de la LNR a désigné un « Salary Cap Manager », personnalité indépendante de la DNACG et de la LNR, qui sera notamment chargé de la mission de contrôle et de proposer la détermination des critères pour les saisons futures au Comité directeur de la LNR.

La DNACG sera consultée pour avis et le Conseil supérieur de la DNACG aura compétence pour appliquer les mesures prévues au cas d'inobservation.

Le Comité directeur de la LNR fixe le montant du Salary Cap.

La mise en place d'un plafonnement de la masse salariale « joueurs » poursuit plusieurs objectifs :

- éviter une dérégulation trop rapide du marché et de l'économie des clubs de rugby professionnels,
- préserver l'équité de la compétition,
- permettre aux clubs sans mécènes de se structurer et d'exister.

Le montant maximum en valeur absolue de rémunérations joueurs qu'aucun Club ne devra dépasser pour la saison 2010/2011 est fixé à 8.1 M€, soit environ + 5 % de la masse salariale « joueurs » la plus élevée au titre de la saison 2009/2010 (budget projeté du 30 avril).

La saison sportive 2010/2011 est la première saison d'application du plafonnement de la masse salariale « Joueurs » autorisée, au cours de laquelle sera réalisé un état des lieux le plus précis possible des pratiques de rémunérations des clubs. L'analyse de ces éléments, permettra de faire évoluer les critères et règles d'application du plafonnement de la masse salariale joueurs pour les saisons sportives 2011/2012 et suivantes.

*Note établie par D.DEBREYER (Coordinateur Technique de la DNACG).*

# 1.4 LES STADES : DU NEUF POUR UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les “Etats Généraux” du football français réunis fin octobre dernier ont travaillé sur trois grands thèmes : la gouvernance, le rôle citoyen du football et la compétitivité du football français.

Nul doute que ce dernier axe de réflexion est porteur des plus grands enjeux pour nos clubs, pour l'économie du football français et donc, pour sa compétitivité. Bien évidemment, parmi les motifs d'inquiétude mis en avant, celui de l'obsolescence du parc de stades hexagonaux a figuré au premier plan.

Si l'on se réfère aux plus récentes statistiques, il y a urgence à agir. En effet, la Ligue 1 attire aujourd'hui moins de 20 000 spectateurs en moyenne, ce qui la place, évidemment, au dernier rang du « top 5 » des grands championnats Européens, loin, très loin, de l'Allemagne avec plus de 40 000 spectateurs et de l'Angleterre qui dépasse les 35 000 spectateurs.

En fait, la France est aujourd'hui au niveau où se situait l'Allemagne il y a seulement dix ans. Depuis, nos voisins ont effectué un bond en avant considérable, doublant leur moyenne de spectateurs, augmentant les recettes générées par la billetterie de 10 % par an et celles liées aux sièges dits « à prestations » (loges, business seats) de 24 % par saison. La raison ? La construction et la rénovation des stades de la Bundesliga liées à l'organisation de la Coupe du Monde 2006, bien entendu, mais aussi, la mise en place, dans ce pays, de techniques modernes de marketing et de technologies permettant de conquérir de nouveaux publics, et de les fidéliser.

On constate donc que la France, avec l'EURO 2016 en ligne de mire, dispose d'un atout considérable pour son futur, pour autant qu'il ne soit pas dilapidé, comme le fut celui de la Coupe du Monde 98.

Cette fois, notre pays a pris conscience de ses lacunes (elles sont tout aussi criantes en matière de salles de sport si l'on compare à l'Espagne ou la Grèce par exemple) et a commencé à se retrousser les manches. L'ouverture du MMArena du Mans, fin janvier, celle du stade de Valenciennes à l'été, du stade de Lille et du Havre, en 2012, et les ouvertures prévues pour l'OL, l'OM et le PSG les années suivantes préfigurent l'arrivée d'enceintes neuves, plus vastes, et surtout, beaucoup plus confortables.

Tout l'enjeu est là. Se contenter de nouveaux stades ne suffit pas. Il faut que ces arènes soient conçues et exploitées comme le sont les stades de toute nouvelle génération, où les publics (au pluriel car ils sont divers et doivent être encore plus diversifiés pour réunir le plus grand nombre) trouvent ce qu'ils sont en droit d'attendre : sécurité, services, confort, accueil, prestations. Tout ceci suppose des compétences nouvelles et diverses, un véritable changement de mentalité afin que nos compatriotes prennent conscience qu'un tournant important est en cours et qu'il les concerne directement.

Faire augmenter de manière significative la part des recettes de match, et, plus généralement, de l'exploitation des stades, tel doit être, pour chacun de nos clubs, et, collectivement, pour notre football, l'objectif des toutes prochaines saisons. Parce qu'un nouveau modèle économique est vital au football français.

## A chacun sa voie

Afin de prendre la pleine mesure des conséquences de l'arrivée de la nouvelle génération de stades dans notre football, la DNCG a constitué un groupe de travail et de réflexion qui s'intéresse très spécifiquement aux différents projets qui se développent et qui pour beaucoup, prennent corps. Ce groupe de travail a ainsi constaté que les voies empruntées par les clubs, et leurs partenaires naturels, les collectivités, sont très diverses et presque aussi nombreuses que les projets eux-mêmes. Sans être exhaustif, il est ainsi possible d'évoquer quelques-uns des chemins les plus empruntés :

- Le club peut être le seul financeur et agir en **Maître d'ouvrage**.
- **Le Contrat de Concession** permet aussi de faire participer le privé à l'investissement. Dans ce cas, comme dans le précédent, l'exploitation de l'équipement est fortement impactée puisqu'elle revient en tout ou partie au partenaire privé.
- **Le Partenariat Public Privé (PPP)** récolte beaucoup de suffrages, notamment lorsque le secteur public n'entend pas financer seul les coûts d'investissements.
- **La Maîtrise d'ouvrage publique (MOP)** amène la collectivité à agir par voies d'appels d'offres pour sélectionner les concepteurs, les constructeurs, voire les différents corps d'état.

**La Conception – Réalisation** permet d'accélérer les processus administratifs en sélectionnant, en même temps, concepteurs et constructeurs qui s'associent au sein de groupements candidats, unis jusqu'à la livraison de l'ouvrage.

Ces différents modes de passation de marché ont bien entendu un impact sur l'exploitation du stade et donc sur l'implication du club dans celle-ci.

On peut d'ores et déjà affirmer que, lorsque le parc des stades français sera entièrement rénové, le positionnement de nos clubs sera extrêmement divers.

- Le club ayant assuré la réalisation du projet et financé la construction sera l'exploitant de sa propriété.
- Le club partie prenante d'une convention de concession ou d'un PPP pourra, en partie, être impliqué dans l'exploitation quotidienne, selon la nature du contrat négocié.
- Dans les autres hypothèses de PPP, le club utilisera le stade uniquement pour ses matches.
- En version MOP, la collectivité propriétaire assure ou assume souvent l'exploitation, soit directement, soit par le biais d'une concession à un privé, le club n'investissant le stade que pour ses matches.
- Les baux emphytéotiques passés par certains clubs avec les collectivités en font les quasi-propriétaires des enceintes concernées, avec les avantages (occupation exclusive) et les inconvénients (charges du propriétaire).

- La collectivité peut également demeurer pleinement propriétaire tout en concédant l'occupation exclusive du stade à son club résident, pour une durée donnée, au moyen d'une Convention ou Autorisation d'Occupation du Territoire (AOT). Dans l'affaire du Stade Jean Bouin, le Conseil d'Etat a confirmé que ces conventions ou autorisations ne pouvaient pas être qualifiées de délégation de Service Public et ne nécessitaient pas de mise en concurrence.

Ainsi donc à chaque dossier son chemin et son issue. Pour autant, l'enjeu de l'exploitation des stades, pour les clubs, est essentiel puisque, dans certains cas, celui-ci supporte l'ensemble des coûts, mais bénéficie en retour de l'ensemble des ressources, notamment celles générées par les événements hors football, ce qui n'est pas le cas lorsque le club n'est présent que pour disputer ses matches. Rendez-vous dans une dizaine d'années, pour évaluer quels chemins étaient pavés des meilleures intentions, et des résultats les plus probants.

## 1.5 PROJETS DE NOUVEAUX STADES : TYPOLOGIES D'INTERVENTION ET IMPACTS SUR LES COMPTES

Les modes de réalisation des nouveaux stades et la diversité en résultant s'agissant du positionnement du club dans le projet ont déjà été abordés dans le présent rapport (« Les Stades : du neuf pour un modèle économique »).

Notre propos se limite à la question de l'impact du nouveau stade sur les comptes du club, impact dépendant étroitement du positionnement du club dans le projet.

Nonobstant la multitude des modes de réalisation et/ou d'exploitation, trois typologies de positionnement du club peuvent être, dans ce cadre, identifiées :

- le club simple utilisateur ou occupant du nouveau stade,
- le club propriétaire ou « quasi-propriétaire » du nouveau stade,
- le club investisseur dans le projet de nouveau stade.

### **Le club simple utilisateur ou occupant du nouveau stade**

Il s'agit du schéma le plus classique en France, classicisme que le nombre de projets en cours ne semble pas affecter substantiellement.

Dans ce schéma le club utilise le nouveau stade pour les besoins de ses rencontres sportives dans le cadre d'une convention lui octroyant des périodes de mises à disposition afférentes à l'organisation desdites rencontres : jour de match et éventuellement jour(s) avant et après le match en fonction des règlements des compétitions (par exemple l'article 4.2 de l'Annexe VI au Règlement de l'UEFA Champions League 2010/2011 prévoit une disponibilité du stade deux jours avant et deux jours après le match).

Ce droit d'utilisation est nécessairement prioritaire sur les autres utilisations du stade puisque les règlements nationaux et européens imposent une disponibilité totale du stade (par exemple l'article 318 du Règlement LFP Ligue 1 et Ligne 2 pour 2010/2011 impose une disponibilité « à toutes les dates prévues et à prévoir au calendrier de l'épreuve »).

Ce schéma se fonde en général sur une convention de mise à disposition non exclusive : le club n'est pas le seul utilisateur du stade, son droit d'utilisation s'exerçant à l'occasion de ses rencontres à domicile avec un droit de priorité sur les autres utilisateurs potentiels.

Un schéma de mise à disposition exclusive s'est également développé ces dernières années : le club est dans ce schéma l'occupant exclusif du stade sans limitation aux seuls besoins de ses propres rencontres sportives.

Dans ces schémas le club ne dispose d'aucun droit réel sur le stade (qui a été réalisé par la collectivité dans les hypothèses MOP ou conception-réalisation ; par l'opérateur privé dans les hypothèses de contrat de partenariat ou de concession).

En contrepartie des droits à lui conférés par la convention, le club verse un loyer dont le mode de calcul varie d'un projet à l'autre (part fixe, part variable avec différentes bases de calcul, rabais les premières années, allègement en cas de relégation ...).

Le club peut réaliser certains investissements et en être propriétaire mais ces investissements restent en général limités.

### Traduction comptable

Les stades ne figurent pas à l'actif du bilan des clubs occupants qui n'en ont pas la propriété. Seuls les aménagements et installations, généralement peu importants, réalisés le cas échéant par ces clubs sont inscrits à leur actif. Ils sont amortis sur leur durée d'utilisation ou sur la durée résiduelle de la convention si celle-ci est plus courte et qu'il n'est pas prévu contractuellement un rachat par la collectivité des aménagements non encore amortis réalisés par le club.

Le coût du droit d'occupation, loyer ou redevance, prévu par les conventions est enregistré en charges d'exploitation dans le compte de résultat. Il en est de même pour l'amortissement annuel des aménagements et installations acquis par le club. Dans le cas d'une mise à disposition exclusive, les éventuels revenus tirés d'espaces de vente pendant les rencontres sportives ou de l'exploitation du stade en dehors des besoins propres du club, constituent des revenus d'exploitation enregistrés en chiffre d'affaires au compte de résultat.

### Le club propriétaire ou "quasi-propriétaire" du nouveau stade

Il s'agit d'un schéma très rare historiquement mais qui est aujourd'hui souvent imaginé pour les nouveaux projets.

Le club propriétaire est le club qui acquiert le terrain d'assiette du futur stade et réalise le projet sur ce terrain. Le club « quasi-propriétaire » est dans une situation légèrement différente puisque, sur la base d'un bail emphytéotique administratif, il ne dispose d'un droit de propriété que pendant la durée du bail, durée relativement longue (juridiquement comprise entre 18 et 99 ans / en pratique souvent de l'ordre de 60 ans dans les projets

de stades). Et encore ce droit de propriété ne porte que sur le contrat et les immobilisations réalisées par le club ... il ne porte pas sur les immobilisations appartenant à la collectivité bailleuse et mises à la disposition du club dans le cadre du bail.

Ces schémas se heurtent néanmoins à l'économie des enceintes sportives professionnelles en France. A la différence notamment des championnats anglais ou allemand, les ressources générées par les stades permettent difficilement, en France, de couvrir les charges d'investissement et d'exploitation afférentes. La LFP et l'UCPF avaient demandé à ce qu'un projet de loi soit proposé pour favoriser la mise en œuvre de ces schémas en ouvrant la possibilité pour les clubs de recevoir des subventions ou garanties des collectivités dans le cadre de tels projets. Force est de constater que malheureusement, à ce jour, aucun projet n'a été déposé par le parlement, même si un projet de proposition de loi reprenant en partie seulement les thèmes que le football souhaitait voir proposés, serait sur le point d'être déposé.

### Traduction comptable\*

Le stade en tant que tel, objet du bail emphytéotique, ne figure pas à l'actif du bilan du club. En revanche, les investissements souvent très importants réalisés par le club sur ce stade et ses équipements sont comptabilisés à l'actif de son bilan et amortis sur la durée d'utilisation ou la durée résiduelle du bail si celle-ci est plus courte et qu'il n'est pas prévu contractuellement un rachat par la collectivité des investissements non encore amortis réalisés par le club. La dette éventuelle relative au financement de ces investissements est présentée au passif du bilan.

Les loyers versés au titre du bail, généralement modiques, sont enregistrés en charges d'exploitation au compte de résultat ainsi que les amortissements annuels des investissements immobiliers et mobiliers acquis par le club. Les intérêts de la dette contractée sont enregistrés en charges financières. Comme pour la mise à disposition exclusive (cf. paragraphe précédent), les éventuels revenus tirés de l'exploitation du stade constituent des revenus enregistrés en chiffre d'affaires au compte de résultat.

Lorsque le club est propriétaire du stade, celui-ci est comptabilisé à l'actif du bilan du club et amorti sur sa durée d'utilisation. Les amortissements, intérêts financiers et revenus tirés de la location du stade, suivent les mêmes règles que celles mentionnées ci-dessus.

*\* sous réserve de l'éventuel impact du projet de proposition de loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016.*

### Le club investisseur dans le projet de nouveau stade

Il s'agit du dernier schéma. Le club n'est plus seulement un « simple » utilisateur ou occupant du nouveau stade, mais pas non plus le propriétaire (ou « quasi-propriétaire » de celui-ci) : il est un investisseur dans la société de projet qui portera la réalisation de ce nouveau stade.

Ce schéma peut être développé en présence d'une société de projet propriétaire ou « quasi-proprétaire » (cf. ci-dessus) ainsi qu'en présence d'une société de projet titulaire d'un contrat de partenariat ou d'une concession. Il convient de noter que le schéma de club propriétaire ou « quasi-proprétaire » (cf. ci-dessus) se traduira souvent par une situation de club investisseur dans la société de projet réalisant le nouveau stade.

Dans cette situation de club investisseur, la question la plus importante réside dans la part prise par le club dans la société de projet et le caractère prépondérant ou non de l'influence qu'il y exerce. Dans les sociétés de projet mises en œuvre pour des contrats de partenariat ou de concession, le club ne détiendra en principe pas la majorité des actions ni des prérogatives lui permettant d'exercer un contrôle effectif de la société.

### Traduction comptable

Dans ses comptes individuels, le club présente à l'actif du bilan le coût d'acquisition des titres détenus dans la société de projet. A chaque arrêté comptable la valorisation de ces titres est vérifiée et, si nécessaire, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

Pour l'établissement de ses comptes consolidés, le club doit s'interroger sur la nature de la relation qu'il exerce sur la société de projet, afin de déterminer la méthode de consolidation qui en découle selon les textes comptables. Il peut s'agir d'une situation dans lequel le club exerce :

- un contrôle exclusif qui lui conduira à comptabiliser à l'actif et au passif de son bilan consolidé les actifs (le stade) et passifs (le financement) de la société de projet,
- un contrôle conjoint qui lui conduira à comptabiliser également les actifs et passifs de la société de projet mais à hauteur du pourcentage de contrôle exercé uniquement,
- une influence notable uniquement. Dans ce cas, les actifs et passifs de la société de projet ne figureront pas au bilan consolidé du club qui comprendra, en revanche, une ligne spécifique intitulée « titres mis en équivalence » dont le montant correspondra à la quote-part détenue dans les capitaux propres de la société de projet,
- ni contrôle ni influence notable. Dans ce cas, le coût d'acquisition des titres qui figure à l'actif du bilan des comptes individuels sera maintenu au bilan consolidé.

Le niveau de détention des droits de vote dans la société de projet peut fournir une présomption sur la nature de la relation. Par exemple une détention de 20% ou plus fait présumer d'une influence notable tandis qu'une détention de 40% ou plus fait présumer d'un contrôle exclusif si aucun autre associé ne détient une fraction supérieure. Il ne s'agit toutefois que de présomptions et il convient, dans tous les cas, de conduire une analyse précise des dispositions contractuelles et statutaires pour réfuter ou confirmer la présomption.

**Daniel Rongier**  
Directeur – Normes Comptables  
Deloitte & Associés

**Laure Silvestre-Siaz**  
Associée Audit – Financial Services Industry  
Deloitte & Associés

**Eric de Fenoyl**  
Avocat – Département Secteur Public  
Taj Société d'Avocats

## 1.6 PROCÉDURES ET CONTRÔLE INTERNE DANS LES CLUBS

L'intérêt d'un système de contrôle interne performant au sein des clubs n'est plus à démontrer. La Commission dans sa mission de contrôle de la situation des clubs s'intéresse de près bien sûr aux chiffres qui lui sont remontés mais également à la manière dont ils sont produits. Elle avait par conséquent demandé au bureau du Conseil d'Administration de la Ligue à ce qu'une mission soit menée pour définir les procédures de contrôle qui devraient être mises en place dans les clubs de football pour satisfaire aux normes actuelles en matière de contrôle interne.

L'objectif de ces procédures est de s'assurer que tous les événements de la vie d'une entreprise soient bien recensés dans un système (s'ils ont vocation à l'être bien sûr) et que les approbations nécessaires aux transactions sont bien données en temps et en heure. Le bureau du Conseil d'Administration avait décidé de confier cette mission à l'UCPF. Le produit fini qui résulte de ce projet est de grande qualité et mérite de faire l'objet d'une mise en application rapide au sein des clubs.

Approuvé par le Comité Exécutif de l'UCPF, ce document s'intitule "Manuel des bonnes pratiques de contrôle interne à l'usage des clubs professionnels". Il recense les risques propres à trois processus spécifiques (processus joueur, processus médical et exploitation commerciale des matches). Les procédures en place dans les clubs doivent être testées au crible de cette grille d'analyse pour apprécier leur efficacité.

D'autres processus devraient faire l'objet d'une étude similaire afin d'aider les clubs dans leur gestion quotidienne (cycles des paiements, de la gestion de la trésorerie et des investissements). Une mise à jour du document est prévue chaque année.

La Commission suivra l'utilisation de ce document par les clubs à l'aide d'un questionnaire dans les prochaines années, laissant cependant aux clubs le temps de s'adapter à ce nouvel environnement de contrôle.

# 1.7 ACTUALITÉ JURIDIQUE ET FISCALE

## Suppression de la taxe professionnelle

La loi de finances pour 2010, validée par le Conseil constitutionnel le 29 décembre 2009, a supprimé définitivement la taxe professionnelle pour toutes les entreprises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Loin de constituer l'avantage imaginé, la suppression de la taxe professionnelle conduit à ce que les clubs demeurent taxés sur la base de la valeur ajoutée produite.

La taxe professionnelle a été remplacée par une contribution économique territoriale (CET), comportant une part foncière (cotisation foncière des entreprises) et une part assise sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise (CVAE).

La valeur ajoutée qui constitue l'assiette de la CVAE est déterminée à partir du chiffre d'affaires qui inclut notamment les ventes de prestations de services et marchandises, les redevances pour concessions et droits assimilés et également, les plus-values de cession d'éléments d'immobilisations incorporelles se rapportant à l'activité normale et courante de l'entreprise (majoré d'autres produits, en particulier les subventions d'exploitation et les abandons de créances à caractère financier, et diminué de certaines charges). La CVAE due en remplacement de la taxe professionnelle touche par conséquent fortement les entreprises de services et a fortiori, les clubs.

Si les plus-values sur les transferts de joueurs devaient être regardées comme se rapportant à l'activité habituelle et ordinaire des clubs et entraient à ce titre dans le calcul de la valeur ajoutée, minorée des éventuelles moins-values, la réforme pourrait avoir un impact négatif pour certains clubs.

## Suppression du DIC

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2010 a mis fin au 30 juin 2010 au dispositif du "droit à l'image collective" institué par la loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 et codifié à l'article L. 222-2 du Code du sport. La suppression du DIC sera donc effective dès la saison 2010/2011.

Ce dispositif permettait aux clubs de bénéficier d'une exonération de charges sociales, salariales et patronales, sur une partie de la rémunération versée aux joueurs professionnels (30% de la rémunération totale du joueur avec un seuil égal à 3 plafonds de sécurité sociale en-dessous duquel la part restait assimilée à du salaire), correspondant à l'exploitation par le club de l'image collective de l'équipe à laquelle le joueur appartient.

La loi de financement pour 2010 a anticipé de 2 ans les effets de la loi de finances pour 2009 qui avait déjà

réduit la durée de ce dispositif en le limitant aux rémunérations versées jusqu'au 30 juin 2012.

La fin de ce dispositif au 30 juin 2010 représente une perte financière pour les clubs estimée à environ 40 M€ pour la saison prochaine. Certains clubs ont engagé des procédures visant à mettre en cause la responsabilité de l'Etat à raison du préjudice résultant de la suppression du dispositif avant la date antérieurement fixée.

### **Modification des règles de territorialité en matière de TVA applicables aux prestations de services internationales**

L'article 102 de la loi de finances pour 2010 a transposé en droit interne les directives du 12 février 2008 et du 16 décembre 2008 et a ainsi modifié, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les règles en matière de TVA relatives à la territorialité des services.

En principe, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les prestations de services rendues entre assujettis (ce qui est le cas des clubs français comme étrangers) sont soumises à la TVA du lieu où le preneur de la prestation assujettie est établi et sont donc, désormais, imposables dans l'Etat du preneur quel que soit le lieu d'établissement du prestataire (nouvel article 259 du CGI).

L'Etat du preneur est le siège de son activité économique, ou de son établissement stable pour lequel les services sont rendus (§21 de l'instruction 3A-1-10 du 4 janvier 2010).

Cette réforme des règles de territorialité qui concerne, notamment, les prestations de services dites immatérielles (CGI, art. 259 B), parmi lesquelles figurent les mutations de joueurs, définitives ou temporaires, et les prestations des agents, n'a pas d'incidence pour les clubs en ce qui concerne le lieu d'imposition de ces prestations, puisque celui-ci était réputé se situer en France lorsque le club « vendeur » ou l'agent étaient établis hors de France.

En pratique, en application des nouvelles règles de territorialité en vigueur :

- En cas de transferts de joueurs par un club français vers un club étranger (situé dans un Etat membre de l'UE ou non), l'indemnité de transfert reçue par le club français ne sera pas imposable à la TVA en France; en revanche, le club étranger sera redevable de la TVA dans son Etat de résidence (NB : c'était déjà le cas avant la réforme).
- Inversement, en cas de transferts de joueurs par un club étranger (situé dans un Etat membre de l'UE ou non) vers un club français preneur de la prestation, ou de paiement d'honoraires à un agent établi à l'étranger, la TVA sur l'indemnité de transfert ou sur les honoraires de l'agent sera due en France par le club français, comme auparavant (selon le mécanisme de l'autoliquidation).

La nouvelle réglementation vient par ailleurs modifier les règles en matière d'exigibilité de la TVA pour les clubs français redevables de la TVA en France à l'occasion de leurs acquisitions de joueurs : désormais, la TVA est exigible au moment du fait générateur c'est-à-dire au moment où la prestation est rendue (et non plus lors de l'encaissement), soit au moment où le contrat de travail conclu avec le joueur est homologué.

# 02

## LES COMPTES DES CLUBS PROFESSIONNELS

---

<b>2.1</b>	<b>LIGUE 1 + LIGUE 2 : NOTES MÉTHOLOGIQUES ET COMPTES</b>	
2.1.1	NOTES MÉTHOLOGIQUES	36
2.1.2	COMPTES PÉRIMÈTRE ÉLARGI	40
2.1.3	COMPTES PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE	42
<b>2.2</b>	<b>LIGUE 1 :</b>	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	44
<b>2.3</b>	<b>LIGUE 2 :</b>	
	COMPTES ET COMPLEMENTS D'INFORMATIONS	68





## 2.1.1 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.

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 ci-joints. Deux raisons expliquent ce traitement :

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

### Périmètre réglementaire et périmètre élargi

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

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

manière plus détaillée.

## Présentation des comptes

Le format du compte de résultat sépare les résultats des mutations de joueurs de celui des autres activités du club. En l'absence de données collectées auprès des clubs, il ne nous a pas été possible de rattacher à la ligne "résultats des opérations de mutation", les recettes (subventions) et les frais des centres de formation et des cellules de recrutement qui, analytiquement, leur sont liées.

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.

## Les abandons de créances : une pratique habituelle qui perturbe la lecture des résultats de l'exercice

L'actionnaire d'un club en difficulté dispose de deux moyens privilégiés pour soutenir son club : soit une augmentation de capital soit un abandon de créances avec ou sans clause de retour à meilleure fortune. Le résultat de l'exercice est impacté en plus par les abandons de créances ou en moins par les retours à meilleure fortune mais de manière artificielle car ces opérations ont une contrepartie dans les comptes du créancier-actionnaire. Pour ce dernier, le résultat du club se mesure avant effet de ces opérations. L'information sur ces opérations est donnée cette année sur une ligne séparée. Elle donne une lecture des performances des clubs contrastée par rapport à une simple vue du résultat comptable.

## 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" (31,5 M€ tous clubs confondus), 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.

## Transactions sur contrats joueurs

Elles sont enregistrées à la date d'enregistrement du contrat à la Ligue de Football Professionnel. Les acquisitions sont enregistrées en immobilisations incorporelles pour le montant payé hors frais d'agents. Les échanges sont comptabilisés à la valeur nette comptable du contrat joueur faisant l'objet de l'échange en l'absence d'un marché

actif. Aucune plus-value n'est dégagée à cette occasion dans les comptes du club. En cas de soulte en numéraire, elle s'impute sur la valeur nette comptable du contrat faisant l'objet de l'échange, et en cas d'excédent, pour le solde en compte de résultat.

Des tests de valeur recouvrable sont pratiqués au moins une fois l'an. Les hypothèses de calcul retenues à cette occasion sont décrites dans l'Annexe aux comptes. En cas d'excédent des valeurs comptables sur les valeurs recouvrables, des provisions pour dépréciation sont enregistrées à due concurrence.

### Frais de formation

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

### Flux de trésorerie

L'information sur les flux de cash est donnée dans le tableau de flux de trésorerie, partie intégrante des comptes cumulés (périmètre réglementaire). Elle est issue des liasses et complétée en central pour rectifier certains chiffres imparfaitement renseignés par les clubs. Dans le cadre du périmètre élargi, les incidences des variations de capital sont fortement diminuées (car il s'agit principalement d'opérations avec des holding) et de ce fait, la trésorerie s'en trouve encore plus dégradée.

### 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.



## 2.1.2 COMPTES CUMULÉS

### LIGUE 1 + LIGUE 2

#### Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Droits audiovisuels	685 753	711 534
Sponsors - Publicité	240 324	217 855
Recettes matches	176 486	159 632
Autres produits	168 866	184 817
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>1 271 429</b>	<b>1 273 838</b>
Rémunération du personnel chargée	914 812	957 775
Coûts des mutations	223 003	217 530
Autres charges	437 722	438 915
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>1 575 537</b>	<b>1 614 219</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 304 108</b>	<b>- 340 381</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>256 906</b>	<b>156 479</b>
Résultat financier	- 675	- 4 899
Résultat exceptionnel : Autres	- 3 535	- 7 443
Impôt société	4 552	25 655
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS ET REPRISES</b>		
<b>COMPTE COURANTS</b>	<b>- 46 860</b>	<b>- 170 589</b>
Abandons et reprises de comptes courants	16 834	46 417
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 30 026</b>	<b>- 124 173</b>

# PÉRIMÈTRE ÉLARGI

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	353 043	376 418
Autres immobilisations	167 687	173 785
Créances sur mutations de joueurs	187 643	123 139
Autre actif circulant	249 039	290 455
Disponibilités et VMP	292 592	173 084
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 250 004</b>	<b>1 136 880</b>
Situation nette	379 768	307 707
Comptes courants d'actionnaires	62 952	68 119
Provisions risques et charges	43 334	32 675
Dettes financières	137 364	146 085
Dettes sur mutations de joueurs	154 807	124 278
Autres dettes	471 779	458 014
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 250 004</b>	<b>1 136 880</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 30 026</b>	<b>- 124 173</b>

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.

## 2.1.3 COMPTES CUMULÉS

### LIGUE 1 + LIGUE 2

#### Compte de résultat cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Droits audiovisuels	685 753	711 838
Sponsors - Publicité	240 371	217 577
Recettes matches	176 877	159 395
Autres produits	173 364	183 141
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>1 276 365</b>	<b>1 271 951</b>
Rémunération du personnel chargée	907 091	948 725
Coûts des mutations	223 341	220 106
Autres charges	454 135	448 156
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>1 584 567</b>	<b>1 616 986</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 308 202</b>	<b>- 345 035</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>258 022</b>	<b>153 243</b>
Résultat financier	- 3 098	- 3 813
Résultat exceptionnel : Autres	- 2 736	- 7 378
Impôt société	6 966	26 631
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS ET REPRISES</b>		
<b>COMPTE COURANTS</b>	<b>- 49 048</b>	<b>- 176 352</b>
Abandons et reprises de comptes courants	15 509	46 417
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 33 540</b>	<b>- 129 935</b>

# PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	354 033	366 509
Autres immobilisations	156 330	150 397
Créances sur mutations de joueurs	188 328	149 984
Autre actif circulant	239 548	251 098
Disponibilités et VMP	188 350	133 780
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 126 589</b>	<b>1 051 768</b>
Capitaux propres	298 211	221 094
Comptes courants d'actionnaires	62 966	110 734
Provisions risques et charges	43 500	32 141
Dettes financières	100 170	108 736
Dettes sur mutations de joueurs	151 949	159 070
Autres dettes	469 792	419 992
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 126 589</b>	<b>1 051 768</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 33 540</b>	<b>- 129 935</b>

Ces comptes Ligue 1 + Ligue 2 font l'objet de commentaires dans la partie introductive de ce rapport (voir la section intitulée "Un résumé des grands équilibres financiers en 2009/2010"). Le lecteur se reportera à cette section pour une meilleure compréhension de ces comptes.

## 2.2.1 SYNTHÈSE LIGUE 1

### PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

#### Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2008/09	2009/10	Variation 2008/09	Prévisionnel 2010/11
Droits audiovisuels	575 673	606 724	5 %	582 531
Sponsors - Publicité	188 266	177 583	- 6 %	183 348
Recettes matches	150 377	138 157	- 8 %	132 829
Autres produits	133 517	149 139	12 %	109 474
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>1 047 833</b>	<b>1 071 603</b>	<b>2 %</b>	<b>1 008 182</b>
Rémunération du personnel chargée	721 581	777 842	8 %	751 307
Coûts des mutations	206 433	207 662	1 %	181 937
Autres charges	356 440	362 010	2 %	308 237
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>1 284 454</b>	<b>1 347 514</b>	<b>5 %</b>	<b>1 241 481</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 236 621</b>	<b>- 275 911</b>	<b>17 %</b>	<b>- 233 299</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>215 474</b>	<b>124 812</b>	<b>- 42 %</b>	<b>237 218</b>
Résultat financier	- 2 723	- 3 599	32 %	- 4 801
Résultat exceptionnel : Autres	- 4 452	- 9 260	108 %	4 678
Impôt société (Carry Back)	3 145	25 022	696 %	- 6 811
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS ET REPRISES</b>				
<b>COMPTES COURANTS</b>	<b>- 25 177</b>	<b>- 138 936</b>	<b>451 %</b>	<b>- 3 015</b>
Abandons et reprises de comptes courants	10 500	24 817	136 %	- 6 071
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 14 678</b>	<b>- 114 119</b>	<b>678 %</b>	<b>- 9 086</b>

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	339 172	356 486
Autres immobilisations	103 674	112 217
Créances sur mutations de joueurs	166 644	135 307
Autre actif circulant	188 769	212 940
Disponibilités et VMP	149 458	112 379
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>947 717</b>	<b>929 329</b>
Capitaux propres	265 631	189 028
Comptes courants d'actionnaires	56 554	104 842
Provisions risques et charges	32 688	25 439
Dettes financières	60 243	94 259
Dettes sur mutations de joueurs	143 929	153 443
Autres dettes	388 673	362 318
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>947 717</b>	<b>929 329</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 14 678</b>	<b>- 114 119</b>

Les résultats d'exploitation avant mutations par club sont très dispersés tels que mesurés en pourcentage des produits hors mutations : à partir d'une moyenne à - 25%, on observe un chiffre maximum de pertes de - 49%, avec un club en profit significatif et deux autres à l'équilibre+/- . Tous les autres clubs sont en pertes :

<b>&gt; 20% de pertes sur produits</b>	13 clubs
<b>&gt; 10% de pertes sur produits</b>	3 clubs
<b>&lt; 10% de pertes sur produits</b>	1 club
<b>Equilibre</b>	2 clubs
<b>Profits &gt; 10% des produits</b>	1 club

Après mutations mais avant abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires, le résultat de la Ligue1 est en perte de 139 M€. 2 clubs seulement dégagent des profits. La contribution aux pertes cumulées est résumée ci-après : **Pertes > 10 M€** 7 clubs

<b>Pertes &gt; 1 M€</b>	9 clubs
<b>Equilibre</b>	1 club
<b>Profits &gt; 1 M€</b>	3 clubs

Le bilan reflète les pertes encourues, compensées en partie par des apports en comptes courants d'actionnaires. La position de trésorerie s'est dégradée et l'endettement a augmenté (la trésorerie nette est passée de 89 M€ à 18 M€).

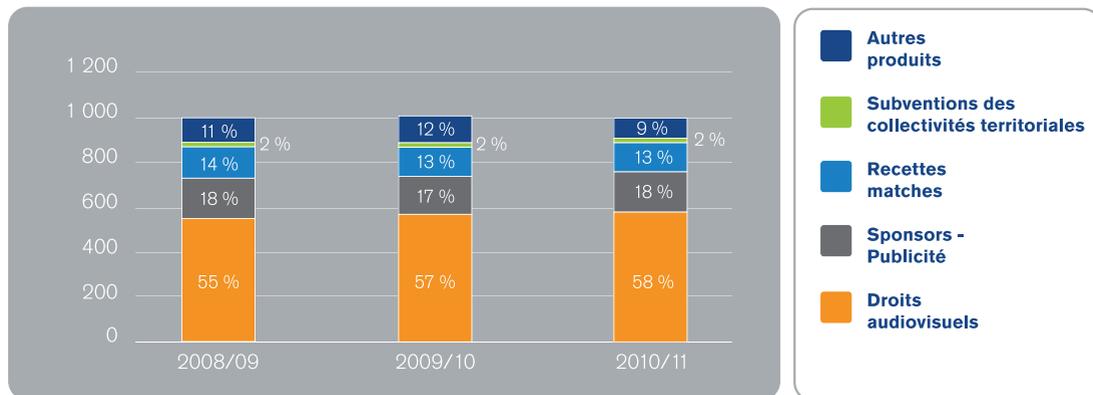
## 2.2.2 LES PRODUITS HORS MUTATIONS

Les produits hors mutations, s'élèvent en 2009/2010 à 1 072 millions d'euros. Le montant moyen s'élève en 2009/2010 à 53,5 millions d'euros contre 52,3 millions d'euros la saison précédente.

### Evolution des produits hors mutations

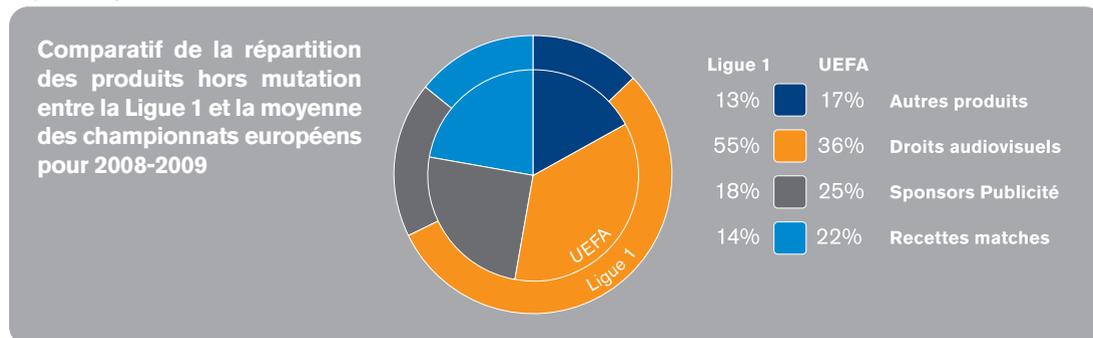
Les produits hors mutations augmentent (+ 2,2 %). Les principales hausses proviennent des droits audiovisuels (+ 5,4 %) et des autres produits (+ 15 %).

En millions d'euros



### Comparaison UEFA

En pourcentage



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

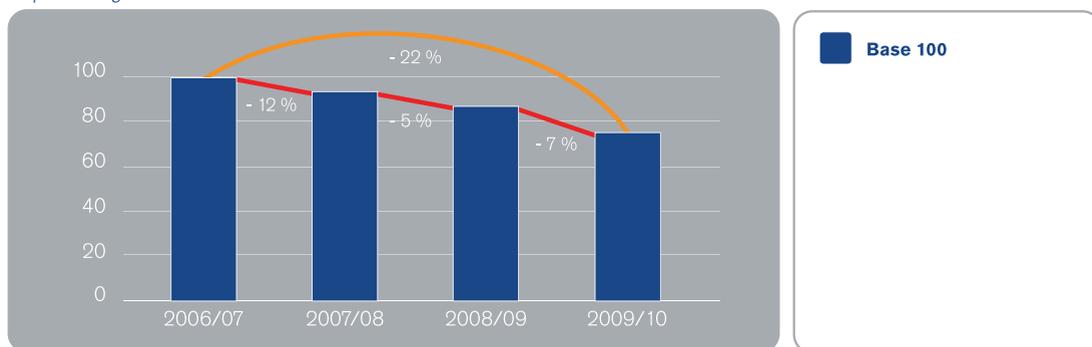
## Recettes matches championnat

### Analyse spectateurs

	2008/2009	2009/2010
<b>Type spectateurs</b>	Moyenne par match	
Abonnés	11 632	11 368
Payants au match	6 241	5 428
Non payants	3 177	3 459
<b>Total spectateurs</b>	<b>21 050</b>	<b>20 255</b>
<b>Recettes totales M€</b>	<b>134</b>	<b>122</b>
Prix moyen tous spectateurs	16,85 €	15,85 €
Prix moyen spectateurs payants	19,84 €	19,12 €
Prix moyen à l'abonnement	17,30 €	16,60 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	24,57 €	24,41 €

## Subventions des collectivités

En pourcentage



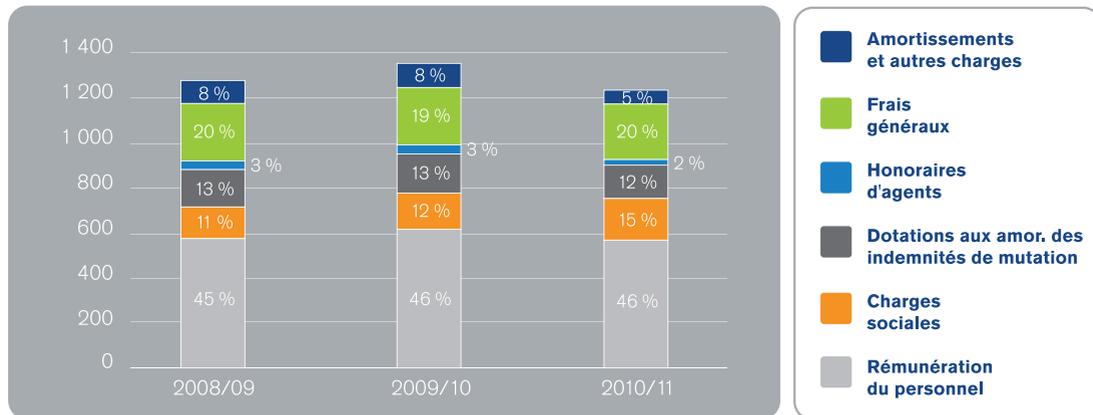
Les subventions directes des collectivités territoriales ont diminué de 22 % en quatre saisons pour atteindre actuellement 18,37 M€ en 2009/2010.

## 2.2.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION

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

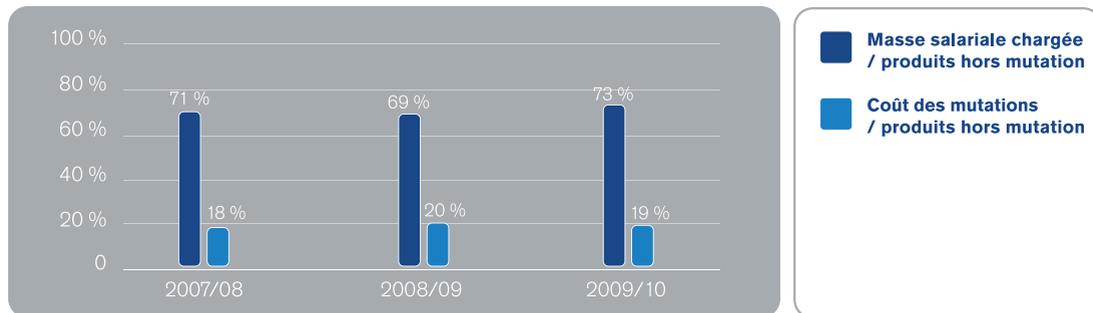
Les charges hors mutations sont en hausse de 4,9 %. Cette hausse s'explique par l'augmentation de la plupart des postes et notamment de la masse salariale chargée (+ 7,8 %).

En millions d'euros



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

En pourcentage

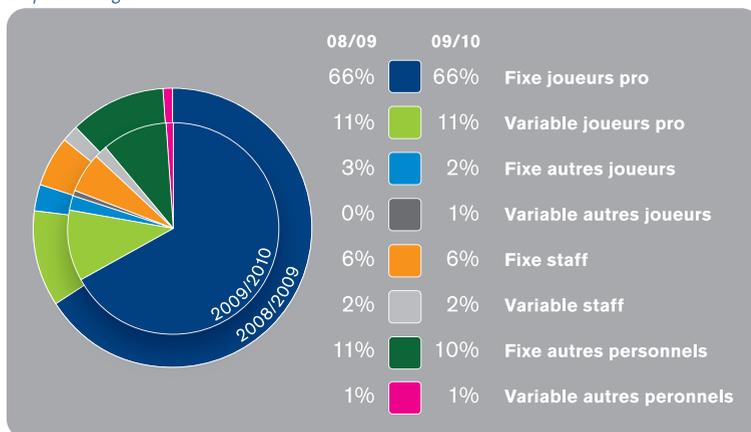


Le coefficient salaires chargés/revenus hors mutations est passé sur 5 exercices de 59 % en 2005/2006, par les paliers suivants : 64 % en 2006/2007, 71 % en 2007/2008, 69 % en 2008/2009, pour finir dans le budget révisé 2010/2011 à 75 %. L'inflation est surtout due aux clubs du groupe 1 (à l'exception d'un seul qui a baissé sa masse salariale sur les 3 derniers exercices).

## Répartition de la rémunération des effectifs

Les joueurs professionnels représentent 77 % du total de la masse salariale des clubs de Ligue 1, soit 481 millions d'euros. La rémunération fixe des joueurs, qui représente la plus importante charge des clubs est en hausse, la volonté de variabiliser au maximum les dépenses de personnel n'a pas encore été pleinement suivie.

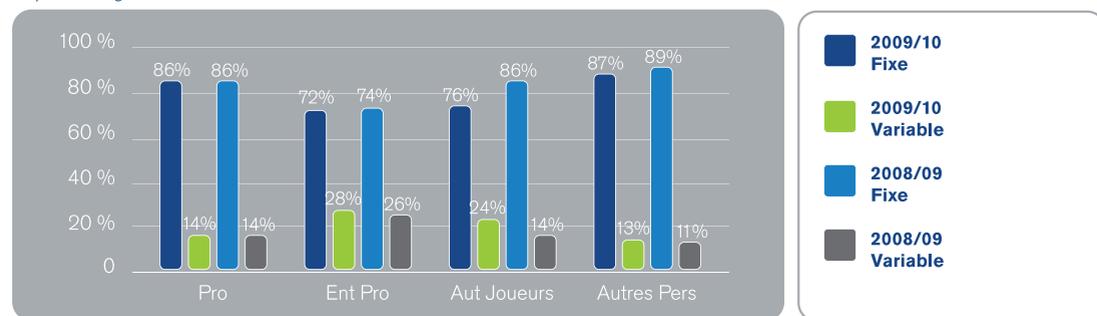
En pourcentage



## Rémunérations fixes et variables

Les rémunérations fixes des joueurs sont en 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 augmente, ce qui est souhaitable pour limiter les risques et abaisser le point mort. Dans un modèle de déficit récurrent des opérations hors mutations, il faut variabiliser les charges au maximum pour éviter un effet ciseaux entre charges fixes et revenus variables.

**Détail des rémunérations par catégorie de salariés**

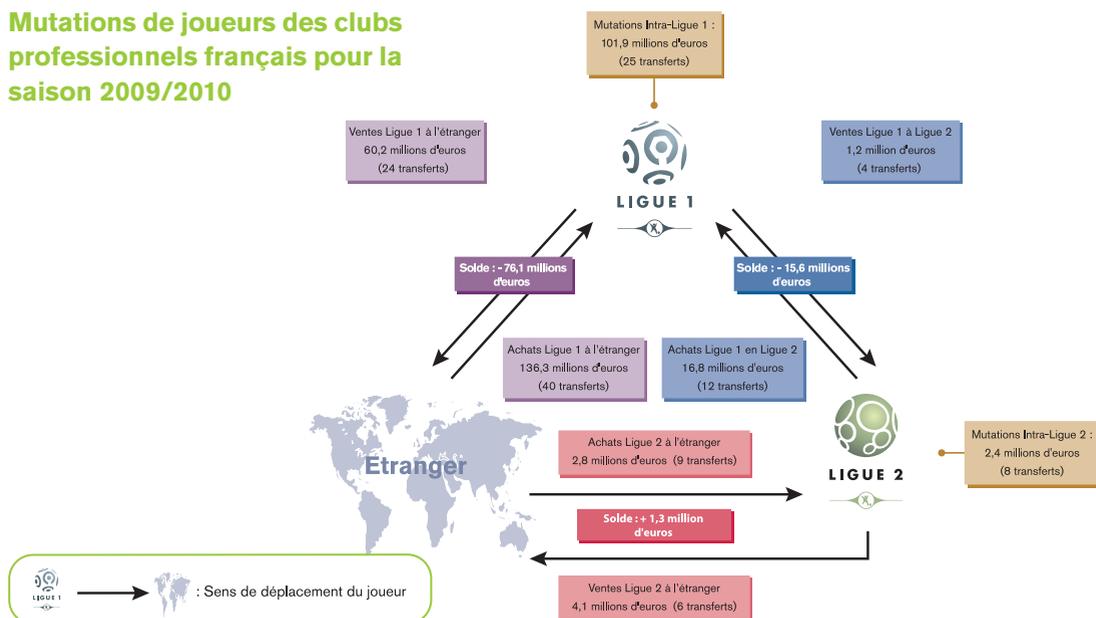
	2009/2010		2008/2009	
<b>JOUEURS PROFESSIONNELS</b>	<b>481 014</b>	<b>100 %</b>	<b>444 452</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	412 202	86 %	381 593	86 %
Primes variables	68 812	14 %	62 858	14 %
<b>ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.</b>	<b>49 868</b>	<b>100 %</b>	<b>49 771</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	35 788	72 %	37 030	74 %
Primes variables	14 080	28 %	12 741	26 %
<b>AUTRES JOUEURS</b>	<b>19 762</b>	<b>100 %</b>	<b>17 701</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	15 111	76 %	15 146	86 %
Primes variables	4 651	24 %	2 555	14 %
<b>AUTRES PERSONNELS</b>	<b>68 722</b>	<b>100 %</b>	<b>67 427</b>	<b>100 %</b>
Salaire de base	59 650	87 %	60 338	89 %
Primes variables	9 072	13 %	7 089	11 %
	<b>619 366</b>		<b>579 350</b>	

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



## 2.2.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

### Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2009/2010



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	Total
<b>Etranger</b>	Nombre de mutations		40	9	0	49
	Montants		136 348	2 753	0	139 101
<b>Ligue 1</b>	Nombre de mutations	24	25	4	0	53
	Montants	60 228	101 900	1 240	0	163 368
<b>Ligue 2</b>	Nombre de mutations	6	12	8	0	26
	Montants	4 120	16 775	2 350	0	23 245
<b>National</b>	Nombre de mutations	3	0	3	0	6
	Montants	1 363	0	450	0	1 813
<b>Nombre total de mutations</b>		33	77	24	0	134
<b>Montant des mutations</b>		65 711	255 023	6 793	0	327 527

## Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2007/08	2008/09	2009/10
Ventes France	149 575	98 683	103 140
Ventes étranger	161 905	140 116	60 228
Achats France	- 161 310	- 125 988	- 118 675
Achats étranger	- 91 338	- 70 919	- 136 348
<b>Solde de la balance</b>	<b>58 832</b>	<b>41 892</b>	<b>- 91 655</b>

**Mutations avec l'étranger** : Les ventes à l'étranger ont diminué de 79,9 millions d'euros lors de la saison 2009/2010 (- 57 %) alors que les achats ont augmenté de 92,3 % (+ 65,4 millions d'euros) entraînant donc une inversion du solde avec l'étranger se situant aux alentours de - 76 millions d'euros. Les clubs français sont donc redevenus acheteurs sur le marché mondial des transferts.

**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 15,6 millions d'euros. Le marché intra-ligue 1 est en légère hausse passant de 96,3 millions d'euros à 101,9 millions d'euros cette saison, soit une augmentation de + 5,8 %.

Le solde de la balance des transferts est fortement négatif cette saison. Il est intéressant de rappeler que l'achat de joueurs a un impact décalé sur le compte de résultat puisque le montant de l'indemnité est enregistré en immobilisation et passé en charges par le biais des amortissements qui sont étalés sur la durée du contrat.

**Mercato été 2010** : Priorité au recrutement national.

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

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

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

*Par exemple, sur la ligne "Etranger", la case rouge (136 348 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.*

*Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (60 228 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.*

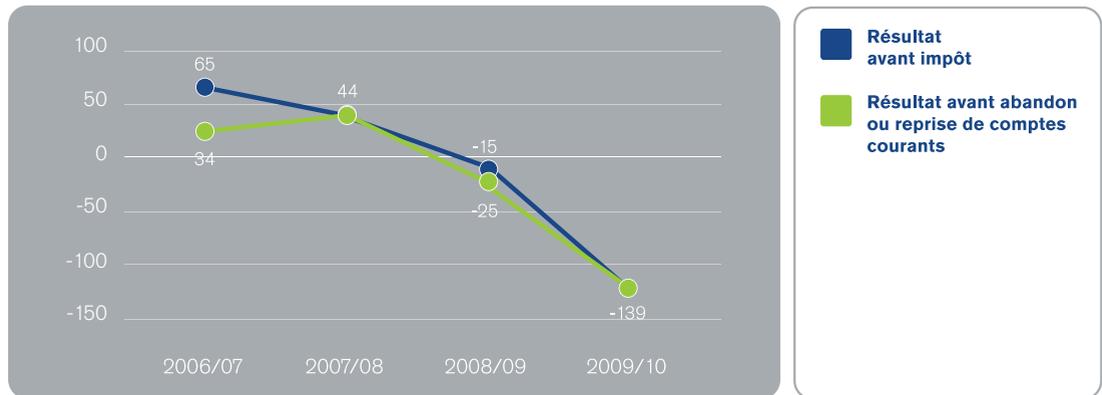
*Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (101 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).*

*Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (16 775 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 2 vers la Ligue 1.*

## 2.2.5 LES RÉSULTATS

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

En millions d'euros



Cette saison 5 clubs seulement réalisent des bénéfices, contre 11 la saison précédente. Le nombre de clubs déficitaires est donc passée de 9 à 15.

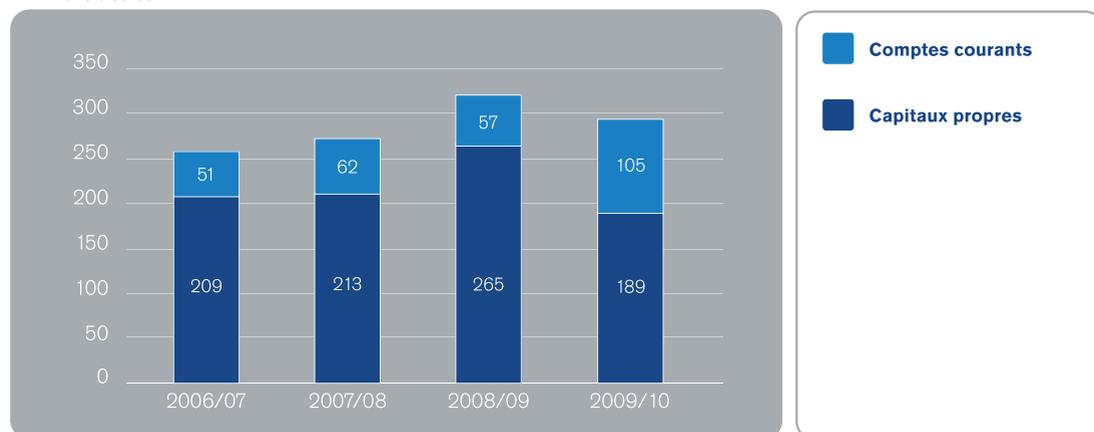
La mise en oeuvre des clauses de retour à meilleure fortune sur certains clubs ne compensent pas les abandons de créances effectués pour d'autres clubs, comme c'était le cas la saison précédente. Le solde de ces mouvements est de 24,8 millions d'euros (29,4 millions d'euros d'abandons contre 4,6 millions d'euros 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 - 114,1 millions d'euros mais de - 138,9 millions d'euros.

## 2.2.6 AUTOFINANCEMENT DES CLUBS

### Evolution des fonds propres et assimilés

Les fonds propres (capitaux propres et comptes courants d'actionnaires) sont en baisse de - 28 millions d'euros et s'élevaient à 294 millions d'euros. Cette baisse est due aux résultats déficitaires des clubs compensés par certaines augmentations de capital et apports en comptes courants. Dans le périmètre élargi, le capital reste stable et les fonds propres et assimilés augmentent très légèrement à 338 millions d'euros.

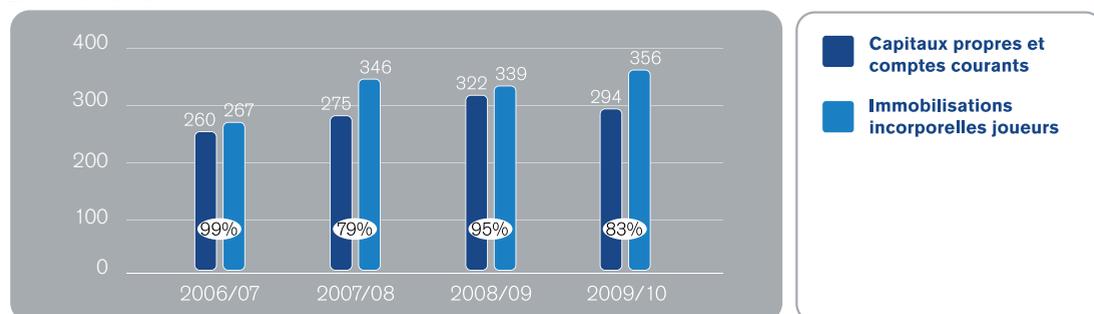
En millions d'euros



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

La couverture est très volatile et perd 12 % cette saison pour atteindre 83 % seulement.

En millions d'euros



## 2.2.7 ANALYSE DE LA QUALITÉ DES

### Analyse des budgets prévisionnels de la saison 2009/2010

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>922 357</b>	<b>1 004 678</b>	<b>1 043 169</b>	<b>1 071 603</b>
Masse salariale chargée	652 833	740 187	774 921	777 842
Amortissement indemnité mutation et honoraires agents	163 613	205 968	209 466	207 662
Autres charges	281 028	297 480	320 768	362 010
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>1 097 474</b>	<b>1 243 635</b>	<b>1 305 155</b>	<b>1 347 514</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 175 118</b>	<b>- 238 957</b>	<b>- 261 987</b>	<b>- 275 912</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>158 992</b>	<b>202 015</b>	<b>219 542</b>	<b>124 812</b>
Résultat exceptionnel : Autres	- 7 376	- 5 982	7 609	- 12 859
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 23 502</b>	<b>- 42 924</b>	<b>- 34 835</b>	<b>- 163 959</b>
Impôt société (et impôt différé)	- 5 002	5 535	2 130	25 022
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	0	0	0	24 817
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 28 503</b>	<b>- 37 389</b>	<b>- 32 704</b>	<b>- 114 119</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS DE C/C</b>	<b>- 28 503</b>	<b>- 37 389</b>	<b>- 32 704</b>	<b>- 138 937</b>

La lecture de ces deux tableaux explique 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 149 M€ dont une partie liée au conservatisme dans le choix des places de championnat donnant droit aux recettes audiovisuelles dans les budgets (autour de 70 M€) et l'autre à des reprises de provisions et des autres produits,
- des charges d'exploitation sous-estimées de 23 % soit une perte complémentaire de 250 M€ dont 125 M€ due aux salaires, 43 M€ au coût des mutations et 82 M€, aux frais généraux,
- des recettes de mutations surestimées de 35 M€
- un résultat avant impôts impacté, en net, à la baisse de 136 M€ moins un écart d'impôt de 30 M€ non budgété donnant un écart de prévision sur le résultat avant abandons de comptes courants de 116 M€ (moins 6 M€ de divers).

# PRÉVISIONS

**Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)**

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>113</b>	<b>116</b>
Masse salariale chargée	100	113	119	119
Amortissement indemnité mutation et honoraires agents	100	126	128	127
Autres charges	100	106	114	129
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>123</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 100</b>	<b>- 136</b>	<b>- 150</b>	<b>- 158</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>127</b>	<b>138</b>	<b>79</b>
Résultat exceptionnel : Autres	- 100	- 81	103	- 174
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 100</b>	<b>- 183</b>	<b>- 148</b>	<b>- 698</b>
Impôt société (et impôt différé)	- 100	111	43	500
Résultat exceptionnel : Abandons/reprises comptes courants	100	NA	NA	NA
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 100</b>	<b>- 131</b>	<b>- 115</b>	<b>- 400</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS CRÉANCES</b>	<b>- 100</b>	<b>- 131</b>	<b>- 115</b>	<b>- 487</b>

La sous-estimation des pertes est donc extrêmement importante (pertes multipliées par un facteur de presque 5).

Ces écarts de prévision perdurent depuis plusieurs années : ainsi, au réel, les salaires sont systématiquement supérieurs au budget d'un écart en pourcentage tournant autour de 20 % : + 19 %, +17 %, + 25 % pour les 3 dernières années.

Dans le tableau ci-dessus, le budget "initial" est pris comme référence car il s'agit du budget sur lequel la Commission se base pour prendre les décisions d'admission dans les différents championnats.

## 2.2.8 ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS

### Goupes de clubs

**Groupe 1** : clubs dont le total des produits hors mutation est supérieur à 55 millions d'euros.



**Groupe 2** : clubs dont le total des produits hors mutation est compris entre 39,5 et 55 millions d'euros.



**Groupe 3** : clubs dont le total des produits hors mutation est compris entre 30 et 39,5 millions d'euros.



**Groupe 4** : clubs dont le total des produits hors mutation est inférieur à 30 millions d'euros.



### L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent révèle :

La dépendance plus forte des clubs à petit budget aux recettes audiovisuelles du fait du mécanisme de solidarité de redistribution favorisant une répartition égalitaire :

<b>Groupe 1</b>	52 % des recettes hors mutation
<b>Groupe 4</b>	62 % des recettes hors mutation
<b>Moyenne</b>	57 % des recettes hors mutation

### Réel 2009/2010 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutation	Frais généraux	Total	Mutations	Pertes opérations
<b>Groupe 1</b>	67 %	20 %	35 %	122 %	9 %	13 %
<b>Groupe 4</b>	80 %	20 %	34 %	134 %	13 %	21 %
<b>Total</b>	73 %	19 %	34 %	126 %	12 %	14 %

Dans le budget révisé 2010/2011, le coefficient du groupe 1 passe de 67 % à 74 % et le ratio global passe de 73 % à 75 %. Depuis 2008/2009, le coefficient du groupe 1 est passé de 58 % à 67 % puis à 74 % pesant fortement sur l'évolution du ratio global.

Le poids relatif des frais de personnel est significativement plus lourd dans les clubs à petit budget.

Les niveaux relatifs de frais de mutation et de frais généraux sont comparables quelle que soit la taille du club.

Les niveaux de profits sur mutations sont moindres relativement aux recettes dans le Groupe 1.

La résultante des chiffres ci-dessus est une perte sur opérations moins lourde dans le Groupe 1 et plus lourde dans le Groupe 4 surtout en raison de frais de personnel relativement plus faibles dans le Groupe 1. Mais l'écart se resserre en 2010/2011.

Pour conclure sur les déséquilibres des résultats hors mutations, ceux-ci sont contrastés entre les clubs à l'intérieur des groupes, les taux de pertes moyens étant pour chacun des groupes : groupe 1 : -22 %, groupe 2 : -32 %, groupe 3 : -23 %, groupe 4 : -31 %. En ligue 1, la taille n'est pas obligatoirement un gage de performance financière.

Au niveau du bilan, le groupe 1 apparaît mieux doté en Fonds Propres (68 % du total contre un "poids" bilan de 54 % et un poids de recettes d'exploitation de 51 %). Dans le périmètre dit "élargi", le poids d'un club accentue le déséquilibre en faveur des gros clubs et augmente significativement la trésorerie du Groupe 1 qui n'est que de 53 % dans les bilans ci-joints. L'endettement des "gros" est comparativement faible (14 % du total).

## Compte de résultat cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total
<b>PRODUITS HORS MUTATIONS</b>		
Droits audiovisuels	285 128	47 %
Sponsors - Publicité	84 496	48 %
Recettes matches	85 797	62 %
Autres produits	93 553	63 %
<b>TOTAL 1</b>	<b>548 974</b>	<b>51 %</b>
<b>CHARGES HORS MUTATIONS</b>		
Rémunération du personnel	295 923	48 %
Charges sociales	72 373	46 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	93 631	54 %
Honoraires d'agents	14 930	44 %
Frais de déplacement	23 898	46 %
Frais d'organisation de matches	17 230	50 %
Services extérieurs	66 215	51 %
Impôts et taxes	19 483	52 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	21 791	60 %
Autres charges	45 920	65 %
<b>TOTAL 2</b>	<b>671 394</b>	<b>50 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 122 420</b>	
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>46 691</b>	
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS</b>	<b>- 75 729</b>	
Résultat financier	- 948	
Résultat exceptionnel (autres)	5 000	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	- 7 560	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 79 237</b>	
Impôt société	17 023	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 62 214</b>	

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 2	% du total	Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Total	% du total
133 788	22 %	107 278	18 %	80 529	13 %	606 724	100 %
40 461	23 %	29 561	17 %	23 065	12 %	177 583	100 %
24 564	18 %	16 740	12 %	11 056	8 %	138 157	100 %
24 321	16 %	17 056	11 %	14 209	10 %	149 139	100 %
<b>223 134</b>	<b>21 %</b>	<b>170 635</b>	<b>16 %</b>	<b>128 860</b>	<b>12 %</b>	<b>1 071 603</b>	<b>100 %</b>
141 829	23 %	101 249	16 %	80 365	13 %	619 366	100 %
33 910	21 %	28 523	18 %	23 670	15 %	158 476	100 %
38 853	22 %	19 334	11 %	21 734	13 %	173 553	100 %
9 269	27 %	4 977	15 %	4 933	14 %	34 109	100 %
10 343	20 %	9 535	18 %	8 153	16 %	51 929	100 %
8 221	24 %	4 185	12 %	4 895	14 %	34 531	100 %
27 076	20 %	21 899	17 %	15 265	12 %	130 455	100 %
6 976	18 %	5 983	16 %	5 335	14 %	37 778	100 %
7 763	21 %	3 774	10 %	3 129	9 %	36 457	100 %
10 133	14 %	9 110	13 %	5 697	7 %	70 860	100 %
<b>294 374</b>	<b>22 %</b>	<b>208 569</b>	<b>15 %</b>	<b>173 177</b>	<b>13 %</b>	<b>1 347 515</b>	<b>100 %</b>
<b>- 71 240</b>		<b>- 37 934</b>		<b>- 44 318</b>		<b>- 275 912</b>	
<b>42 736</b>		<b>18 174</b>		<b>17 211</b>		<b>124 812</b>	
<b>- 28 504</b>		<b>- 19 760</b>		<b>- 27 107</b>		<b>- 151 100</b>	
- 1 309		- 489		- 853		- 3 599	
21 417		- 4 600		3 000		24 817	
- 1 389		592		- 903		- 9 260	
<b>- 9 785</b>		<b>- 24 257</b>		<b>- 25 863</b>		<b>- 139 142</b>	
- 1 675		2 732		3 591		25 023	
<b>- 8 109</b>		<b>- 21 525</b>		<b>- 22 272</b>		<b>- 114 119</b>	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 62 % du groupe 1 sont calculés en divisant : 85 797 (total du groupe 1) par 138 157 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 62 % du total de la Ligue 1.

## Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du TOTAL 1
<b>PRODUITS HORS MUTATIONS</b>		
Droits audiovisuels	57 026	52 %
Sponsors - Publicité	16 899	15 %
Recettes matches	17 159	16 %
Autres produits	18 711	17 %
<b>TOTAL 1</b>	<b>109 795</b>	<b>100 %</b>
<b>CHARGES HORS MUTATIONS</b>		
Rémunération du personnel	59 185	54 %
Charges sociales	14 475	13 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	18 726	17 %
Honoraires d'agents	2 986	3 %
Frais de déplacement	4 780	4 %
Frais d'organisation de matches	3 446	3 %
Services extérieurs	13 243	12 %
Impôts et taxes	3 897	4 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	4 358	4 %
Autres charges	9 184	8 %
<b>TOTAL 2</b>	<b>134 279</b>	<b>122 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 24 484</b>	<b>- 22 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>9 338</b>	<b>8 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS</b>	<b>- 15 146</b>	<b>- 14 %</b>
Résultat financier	- 190	
Résultat exceptionnel (autres)	1 000	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	- 1 512	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 15 847</b>	
Impôt société	3 405	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 12 443</b>	

Les pourcentages de ce tableau se lisent verticalement, cela signifie que la part de chaque ligne est calculée par rapport au total des produits hors mutations (total 1). Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 16 % du gpe 1 sont calculés en faisant : 17 159 (moyenne du gpe 1) par

Moyenne Groupe 2	% du TOTAL 1	Moyenne Groupe 3	% du TOTAL 1	Moyenne Groupe 4	% du TOTAL 1	Moyenne Total	% du TOTAL 1
26 758	60 %	21 456	63 %	16 106	62 %	30 336	57 %
8 092	18 %	5 912	17 %	4 613	18 %	8 879	17 %
4 913	11 %	3 348	10 %	2 211	9 %	6 908	13 %
4 864	11 %	3 411	10 %	2 842	11 %	7 457	14 %
<b>44 627</b>	<b>100 %</b>	<b>34 127</b>	<b>100 %</b>	<b>25 772</b>	<b>100 %</b>	<b>53 580</b>	<b>100 %</b>
28 366	64 %	20 250	59 %	16 073	62 %	30 968	58 %
6 782	15 %	5 705	17 %	4 734	18 %	7 924	15 %
7 771	17 %	3 867	11 %	4 347	17 %	8 678	16 %
1 854	4 %	995	3 %	987	4 %	1 705	3 %
2 069	5 %	1 907	6 %	1 631	6 %	2 596	5 %
1 644	4 %	837	2 %	979	4 %	1 727	3 %
5 415	12 %	4 380	13 %	3 053	12 %	6 523	12 %
1 395	3 %	1 197	4 %	1 067	4 %	1 889	4 %
1 553	3 %	755	2 %	626	2 %	1 823	3 %
2 027	5 %	1 822	5 %	1 139	4 %	3 543	7 %
<b>58 875</b>	<b>132 %</b>	<b>41 714</b>	<b>122 %</b>	<b>34 635</b>	<b>134 %</b>	<b>67 376</b>	<b>126 %</b>
<b>- 14 248</b>	<b>- 32 %</b>	<b>- 7 587</b>	<b>- 22 %</b>	<b>- 8 864</b>	<b>- 34 %</b>	<b>- 13 796</b>	<b>- 26 %</b>
<b>8 547</b>	<b>19 %</b>	<b>3 635</b>	<b>11 %</b>	<b>3 442</b>	<b>13 %</b>	<b>6 241</b>	<b>12 %</b>
<b>- 5 701</b>	<b>- 13 %</b>	<b>- 3 952</b>	<b>- 12 %</b>	<b>- 5 421</b>	<b>- 21 %</b>	<b>- 7 555</b>	<b>- 14 %</b>
- 262		- 98		- 171		- 180	
4 283		- 920		600		1 241	
- 278		118		- 181		- 463	
<b>- 1 957</b>		<b>- 4 851</b>		<b>- 5 173</b>		<b>- 6 957</b>	
335		546		718		1 251	
<b>- 1 622</b>		<b>- 4 305</b>		<b>- 4 454</b>		<b>- 5 706</b>	

109 795 (moyenne totale des produits du gpe 1). Les «Recettes matches» du gpe 1 représentent 16 % du total des produits du gpe 1. Sur la ligne "honoraires d'agents", les 3 % du gpe 1 sont calculés en faisant 2 986 K€ (moyenne gpe 1) par 109 795 K€ (moyenne totale des produits du gpe 1)

## Bilan cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total
Indemnités de mutation à amortir	216 974	61 %
Immobilisations	38 920	35 %
Créances sur mutations	66 826	49 %
Actifs circulants	118 909	56 %
Disponibilités et VMP	59 474	53 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>501 103</b>	<b>54 %</b>
Capitaux propres	127 961	68 %
Comptes courants d'actionnaires	68 411	65 %
Provisions risques et charges	12 229	48 %
Dettes financières	13 586	14 %
Dettes sur mutations	103 169	67 %
Autres dettes	175 746	49 %
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>501 103</b>	<b>54 %</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 62 214</b>	

## Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total
Indemnités de mutation à amortir	43 395	43 %
Immobilisations	7 784	8 %
Créances sur mutations	13 365	13 %
Actifs circulants	23 782	24 %
Disponibilités et VMP	11 895	12 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>100 221</b>	<b>100 %</b>
Capitaux propres	25 592	26 %
Comptes courants d'actionnaires	13 682	14 %
Provisions risques et charges	2 446	2 %
Dettes financières	2 717	3 %
Dettes sur mutations	20 634	21 %
Autres dettes	35 149	35 %
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>100 221</b>	<b>100 %</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 12 443</b>	

Cumul Groupe 2	% du total	Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Total	% du total
65 113	18 %	40 702	11 %	33 697	9 %	356 486	100 %
30 065	27 %	22 471	20 %	20 761	19 %	112 217	100 %
32 897	24 %	19 470	14 %	16 114	12 %	135 307	100 %
41 445	19 %	33 263	16 %	19 323	9 %	212 940	100 %
26 785	24 %	18 505	16 %	7 615	7 %	112 379	100 %
<b>196 307</b>	<b>21 %</b>	<b>134 412</b>	<b>14 %</b>	<b>97 509</b>	<b>10 %</b>	<b>929 329</b>	<b>100 %</b>
30 828	16 %	25 817	14 %	4 422	2 %	189 028	100 %
15 713	15 %	7 526	7 %	13 192	13 %	104 842	100 %
6 452	25 %	3 345	13 %	3 413	13 %	25 439	100 %
27 541	29 %	25 418	27 %	27 714	29 %	94 259	100 %
26 876	18 %	15 218	10 %	8 181	5 %	153 443	100 %
88 897	25 %	57 088	16 %	40 587	11 %	362 318	100 %
<b>196 307</b>	<b>21 %</b>	<b>134 412</b>	<b>14 %</b>	<b>97 509</b>	<b>10 %</b>	<b>929 330</b>	<b>100 %</b>
<b>- 8 108</b>		<b>- 21 525</b>		<b>- 22 272</b>		<b>- 114 119</b>	

Moyenne Groupe 2	% du total	Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Total	% du total
13 023	33 %	8 140	30 %	6 739	35 %	17 824	38 %
6 013	15 %	4 494	17 %	4 152	21 %	5 611	12 %
6 579	17 %	3 894	14 %	3 223	17 %	6 765	15 %
8 289	21 %	6 653	25 %	3 865	20 %	10 647	23 %
5 357	14 %	3 701	14 %	1 523	8 %	5 619	12 %
<b>39 261</b>	<b>100 %</b>	<b>26 882</b>	<b>100 %</b>	<b>19 502</b>	<b>100 %</b>	<b>46 466</b>	<b>100 %</b>
6 166	16 %	5 163	19 %	884	5 %	9 451	20 %
3 143	8 %	1 505	6 %	2 638	14 %	5 242	11 %
1 290	3 %	669	2 %	683	4 %	1 272	3 %
5 508	14 %	5 084	19 %	5 543	28 %	4 713	10 %
5 375	14 %	3 044	11 %	1 636	8 %	7 672	17 %
17 779	45 %	11 418	42 %	8 117	42 %	18 116	39 %
<b>39 261</b>	<b>100 %</b>	<b>26 882</b>	<b>100 %</b>	<b>19 502</b>	<b>100 %</b>	<b>46 466</b>	<b>100 %</b>
<b>- 1 622</b>		<b>- 4 305</b>		<b>- 4 454</b>		<b>- 22 824</b>	

## Résultats sportifs - Saison 2009/10

### Championnat de France

Classement	Points
Olympique de Marseille	78
Olympique Lyonnais	72
AJ Auxerre	71
LOSC Lille Métropole	70
Montpellier Herault SC	69
FC Girondins de Bordeaux	64
FC Lorient	58
AS Monaco FC	55
Stade Rennais FC	53
Valenciennes FC	52
Racing Club de Lens	48
AS Nancy Lorraine	48
Paris Saint-Germain	47
Toulouse FC	47
OGC Nice	44
FC Sochaux-Montbéliard	41
AS Saint-Etienne	40
Le Mans FC	32
US Boulogne Côte d'Opale	31
Grenoble Foot 38	23

### Ligue des Champions

Olympique Lyonnais	1/2 Finale
FC Girondins de Bordeaux	1/4 Finale
Olympique de Marseille	Phase poule

### Coupe UEFA

Olympique de Marseille	1/8 Finale
LOSC Lille Métropole	1/8 Finale
Toulouse FC	Phase poule
EA Guingamp	T. préliminaire

### Vainqueur de la Coupe de la Ligue

Olympique de Marseille

### Vainqueur de la Coupe de France

Paris Saint-Germain

## Statut juridique des clubs de Ligue 1 (au 30 juin 2010)

### SASP

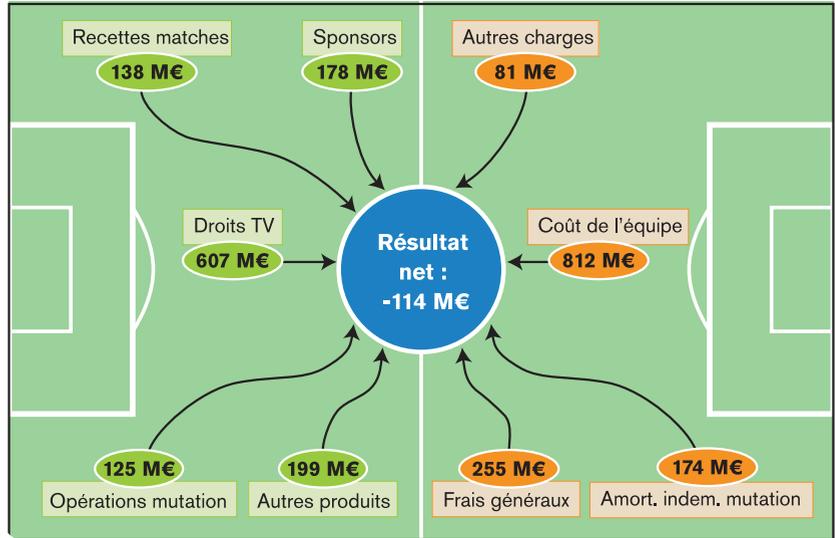
FC Girondins de Bordeaux	Olympique Lyonnais	Stade Rennais FC
US Boulogne Côte d'Opale	Olympique de Marseille	AS Saint-Etienne
Grenoble Foot 38	AS Monaco FC	FC Sochaux-Montbéliard
Le Mans FC	Montpellier Herault SC	Toulouse FC
Racing Club de Lens	AS Nancy Lorraine	Valenciennes FC
LOSC Lille Métropole	OGC Nice	
FC Lorient	Paris Saint-Germain	

### SAOS

AJ Auxerre

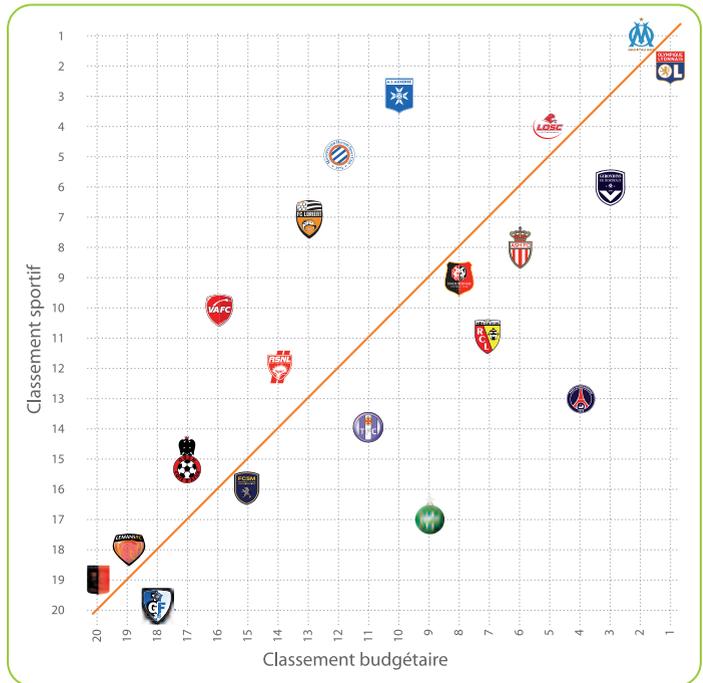
**Quelle utilisation des ressources des clubs de Ligue 1 ?**

**Recettes nettes : 1 247 millions d'euros    Dépenses nettes : 1 361 millions d'euros**



**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 2009/2010.



## 2.3.1 SYNTHÈSE LIGUE 2

### PÉRIMÈTRE RÉGLEMENTAIRE

#### Compte de résultat cumulé synthétique

En milliers d'euros	2008/09	2009/10	Variation 2008/09	Prévisionnel 2010/11
Droits audiovisuels	110 080	105 114	- 5 %	101 041
Sponsors - Publicité	52 105	39 994	- 23 %	47 155
Recettes matches	26 500	21 238	- 20 %	21 718
Autres produits	39 847	34 002	- 15 %	27 040
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>228 532</b>	<b>200 348</b>	<b>- 12 %</b>	<b>196 955</b>
Rémunération du personnel chargée	185 510	170 883	- 8 %	142 082
Coûts des mutations	16 908	12 444	- 26 %	11 727
Autres charges	97 695	86 146	- 12 %	77 201
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>300 113</b>	<b>269 472</b>	<b>- 10 %</b>	<b>231 010</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 71 581</b>	<b>- 69 124</b>	<b>- 3 %</b>	<b>- 34 055</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>42 548</b>	<b>28 431</b>	<b>- 33 %</b>	<b>27 215</b>
Résultat financier	- 375	- 214	- 43 %	- 669
Résultat exceptionnel : Autres	1 716	1 882	10 %	652
Impôt société	3 821	1 609	- 58 %	- 206
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS ET REPRISES</b>				
<b>COMPTES COURANTS</b>	<b>- 23 871</b>	<b>- 37 416</b>	<b>57 %</b>	<b>- 7 061</b>
Abandons et reprises de comptes courants	5 009	21 600	331 %	6 000
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 18 863</b>	<b>- 15 816</b>	<b>NC</b>	<b>- 1 061</b>

## Bilan cumulé

En milliers d'euros	2008/09	2009/10
Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation	14 861	10 023
Autres immobilisations	52 656	38 180
Créances sur mutations de joueurs	21 684	14 677
Actif circulant	50 779	38 158
Disponibilités et VMP	38 892	21 401
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>178 872</b>	<b>122 439</b>
Capitaux propres	32 580	32 066
Comptes courants d'actionnaires	6 412	5 892
Provisions risques et charges	10 812	6 702
Dettes financières	39 927	14 477
Dettes sur mutations de joueurs	8 020	5 627
Autres dettes	81 119	57 674
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>178 872</b>	<b>122 439</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 18 863</b>	<b>- 15 816</b>

Les résultats des opérations hors mutations des clubs de Ligue 2 sont à des niveaux très différents, avec :

- des clubs (gros) qui présentent des déficits importants car descendus en Ligue 2 après un long parcours en Ligue 1. Ces clubs ont dû redimensionner leurs équipes et tous les frais sportifs et extra-sportifs, tout en ayant l'objectif de remonter, donc de ne pas tout casser dans l'organisation du club pour répondre aux exigences de la Ligue 1.
- des clubs de milieu de tableau de Ligue 2 et qui arrivent à équilibrer leur exploitation,
- des clubs qui ont de l'ambition mais peu de recettes stables et qui font des pertes en puisant sur leurs capitaux propres et/ou sur des apports d'actionnaires,
- des clubs nouveaux sans histoire et plein d'ambitions.

Après mutations et avant abandons et reprises de comptes courants d'actionnaires, le résultat de la Ligue 2 s'établit à - 37 M€. Aucun club ne dégage de profits significatifs, 7 clubs sont à l'équilibre +, et 13 contribuent aux pertes cumulées (avec 2 clubs totalisant environ 60 % du total, une concentration que l'on avait déjà observée l'an dernier). La distribution est la suivante :

<b>Pertes &gt; 1 M€</b>	8 clubs	<b>&gt; 20 % de pertes sur produits : 8 clubs</b>
<b>Pertes &lt; 1 M€</b>	5 clubs	<b>&gt; 10 % de pertes sur produits : 9 clubs</b>
<b>Equilibre +</b>	7 clubs	<b>&lt; 10 % de pertes sur produits : 3 clubs</b>

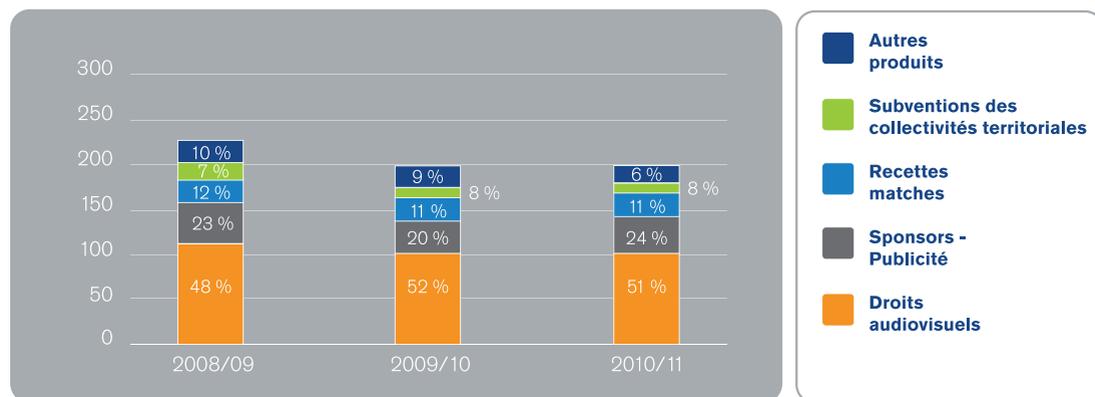
## 2.3.2 LES PRODUITS HORS MUTATIONS

Les produits hors mutations connaissent leur première baisse depuis 11 saisons, à 200 M€, notamment par un effet de périmètre (remontée de RC Lens en Ligue 1). Le budget moyen d'un club passe à 10 M€.

### Evolution des produits hors mutations

Tous les postes sont en baisse sensible, notamment le sponsoring et la billetterie dont la baisse atteint les - 20 %. Les droits TV jouent à plein leur rôle d'amortisseur en ne baissant "que" de - 4,5 %.

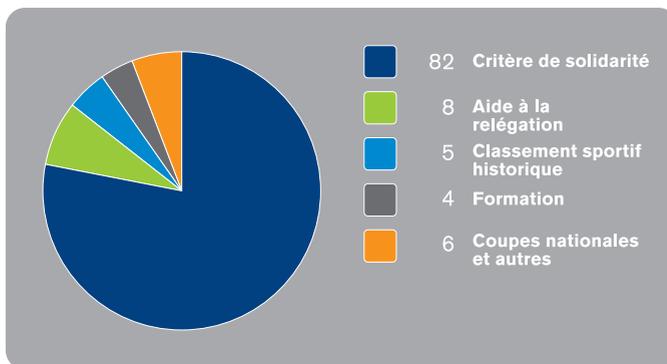
En millions d'euros



### Droits audiovisuels

Les droits TV distribués par la LFP au titre du championnat de France de Ligue 2 poursuivent leur progression à 103 millions d'euros.

Cette ressource récurrente permet au poste droits TV de baisser de - 4,5 % seulement, à comparer avec une diminution globale des produits de - 12 %.



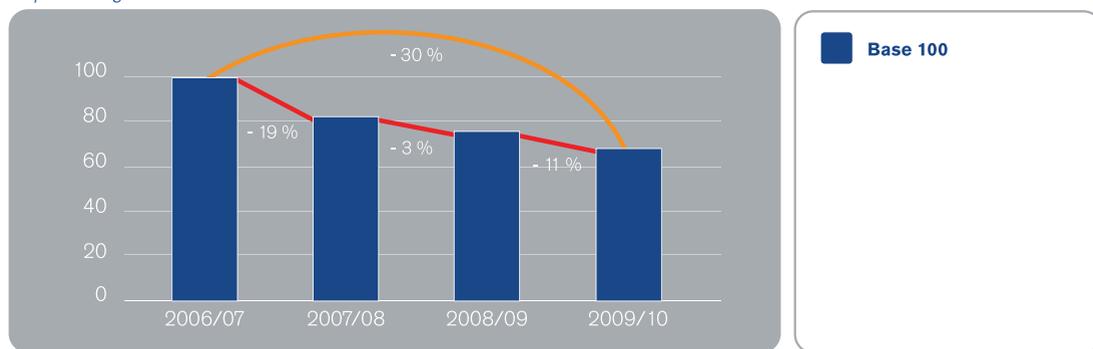
## Recettes matches championnat

### Analyse spectateur

Type spectateurs	2008/2009	2009/2010
	Moyenne par match	
Abonnés	3 565	2 948
Payant au match	2 818	2 270
Non payant	2 237	2 113
<b>Total spectateurs</b>	<b>8 620</b>	<b>7 331</b>
<b>Recettes totales M€</b>	<b>25,1</b>	<b>20,6</b>
Prix moyen tous spectateurs	7,64 €	7,40 €
Prix moyen spectateurs payants	10,32 €	10,40 €
Prix moyen à l'abonnement	9,66 €	10,09 €
Prix moyen spectateurs au match uniquement	11,15 €	10,80 €

## Subventions des collectivités

En pourcentage



Les subventions directes des collectivités territoriales ont diminué de 30 % en quatre saisons pour atteindre actuellement 15,32 M€ en 2009/2010.

## 2.3.3 LES CHARGES D'EXPLOITATION

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

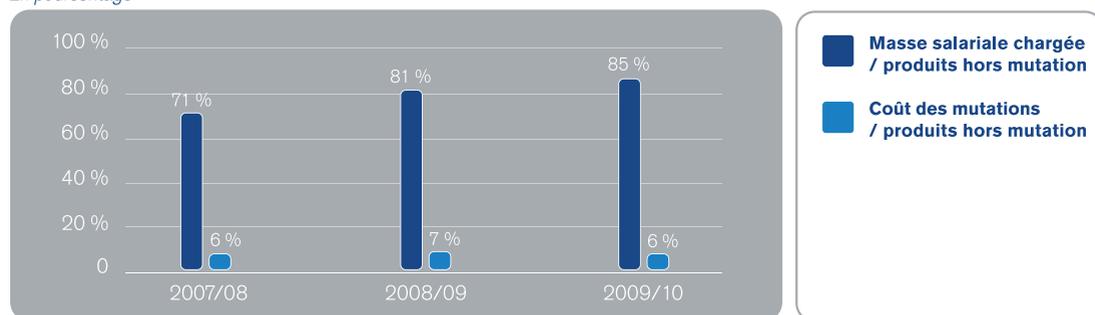
Les charges hors mutations sont en baisse de - 10 %, sous l'effet d'une gestion plus rigoureuse des charges et du périmètre de clubs en Ligue 2 (promotions/relegations). Tous les postes de charge sont en baisse, cette tendance devrait se poursuivre pour 2010/2011.

En millions d'euros



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

En pourcentage



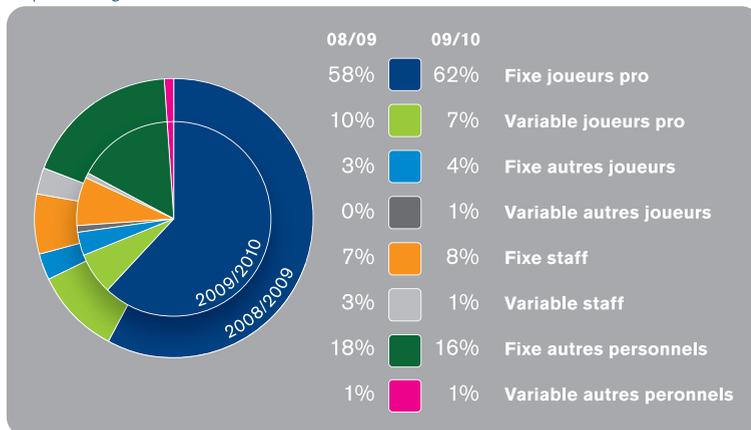
Le coefficient salaires chargés / revenus hors mutation est passé sur 5 exercices de 68 % en 2005/2006, par les paliers suivants : 71 % en 2006/2007, 72 % en 2007/2008, 81 % en 2008/2009, pour finir dans le budget révisé 2010/2011 à 85 %.



## Répartition de la rémunération des effectifs

Bien que la masse salariale des joueurs pros diminue sensiblement en valeur absolue (- 10 M€), sa part dans la masse salariale totale reste stable à 69 %. La variabilisation des salaires diminue puisque la part fixe de la rémunération des joueurs passe à 90 % de leur rémunération.

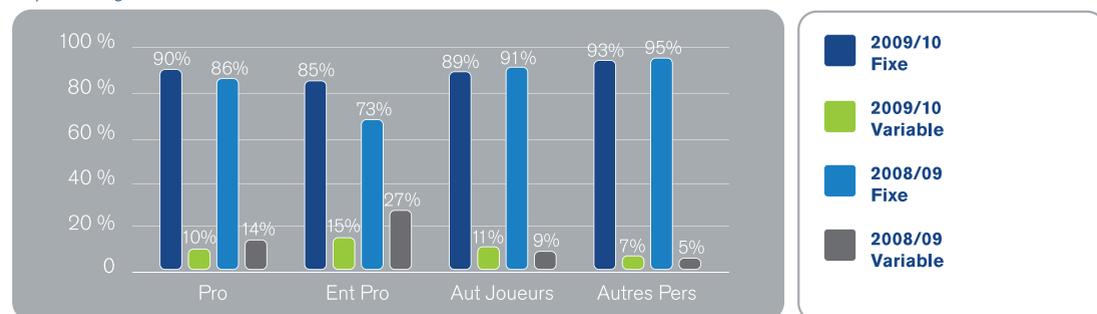
En pourcentage



## Rémunérations fixes et variables

La part fixe de la rémunération augmente pour les joueurs et staffs professionnels, alors qu'elle baisse pour les catégories de personnel.

En pourcentage



La part variable continue de décroître, ce qui pose problème quand le résultat hors mutation est structurellement déficitaire. Or, comme nous l'écrivons la saison dernière, l'accroissement de la part des rémunérations variables devient un élément de plus en plus important de maîtrise des charges pour les clubs dans un contexte de diminution des recettes d'exploitation et de faiblesse de contrats de joueurs.

**Détail des rémunérations par catégorie de salariés**

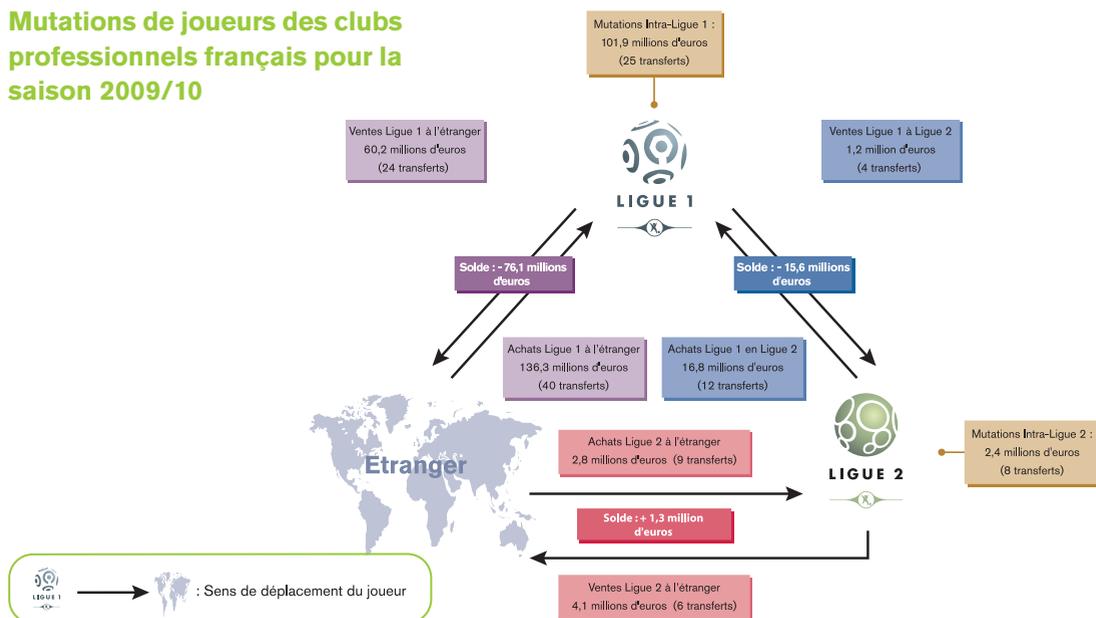
	2009/2010		2008/2009	
<b>JOUEURS PROFESSIONNELS</b>	<b>82 692</b>	<b>100 %</b>	<b>92 976</b>	<b>112 %</b>
Salaire de base	74 246	90 %	79 653	86 %
Primes variables	8 445	10 %	13 323	14 %
<b>ENTRAÎNEURS ET STAFF PRO.</b>	<b>11 604</b>	<b>100 %</b>	<b>13 558</b>	<b>117 %</b>
Salaire de base	9 915	85 %	9 892	73 %
Primes variables	1 689	15 %	3 666	27 %
<b>AUTRES JOUEURS</b>	<b>5 706</b>	<b>100 %</b>	<b>5 218</b>	<b>91 %</b>
Salaire de base	5 084	89 %	4 740	91 %
Primes variables	621	11 %	478	9 %
<b>AUTRES PERSONNELS</b>	<b>20 298</b>	<b>100 %</b>	<b>26 173</b>	<b>129 %</b>
Salaire de base	18 903	93 %	24 772	95 %
Primes variables	1 394	7 %	1 401	5 %
	<b>120 299</b>		<b>137 925</b>	

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



## 2.3.4 LES OPÉRATIONS SUR JOUEURS

### Mutations de joueurs des clubs professionnels français pour la saison 2009/10



En milliers d'euros

Ligue d'arrivée

Ligue de départ	Données	Etranger	Ligue 1	Ligue 2	National	Total
<b>Etranger</b>	Nombre de mutations		40	9	0	49
	Montants		136 348	2 753	0	139 101
<b>Ligue 1</b>	Nombre de mutations	24	25	4	0	53
	Montants	60 228	101 900	1 240	0	163 368
<b>Ligue 2</b>	Nombre de mutations	6	12	8	0	26
	Montants	4 120	16 775	2 350	0	23 245
<b>National</b>	Nombre de mutations	3	0	3	0	6
	Montants	1 363	0	450	0	1 813
<b>Nombre total de mutations</b>		33	77	24	0	134
<b>Montant des mutations</b>		65 711	255 023	6 793	0	327 527

## Evolution de la balance des transferts

En milliers d'euros	2007/08	2008/09	2009/10
Ventes France	15 440	31 066	19 125
Ventes étranger	15 003	12 930	4 120
Achats France	- 3 705	- 4 031	- 4 040
Achats étranger	- 5 665	- 2 713	- 2 753
<b>Solde de la balance</b>	<b>21 073</b>	<b>37 252</b>	<b>16 452</b>

**Mutations avec l'étranger :** La morosité du marché des transferts européen se répercute aussi sur la Ligue 2, avec des ventes internationales en recul de - 68 %. Les achats à l'étranger restent stables, à un faible niveau d'activité (2,7 M€). Par conséquent, la balance des transferts avec l'étranger est faiblement positive, alors qu'il s'agissait traditionnellement d'une ressource pour nos clubs (+ 10 M€ sur la saison 2008/2009).

**Mutations franco-françaises :** Les achats comme les ventes à des clubs de Ligue 1 diminuent pour près de moitié, revenant dans la tendance moyenne observée sur une longue période après une saison 2008/2009 record. La contribution des transferts nationaux se monte donc à plus de 15 millions d'euros.

Les achats de joueurs sont stables sur 2009/2010, ce qui ne devrait pas avoir d'impact défavorable sur les amortissements de contrats de joueurs pour les saisons à venir.

**Mercato été 2009 :** Si la morosité du marché international des mutations continue de perser sur les ventes des clubs de Ligue 2, ceux-ci ont vu leurs ventes aux clubs de Ligue 1 augmenter cet été, ce qui devrait générer un bon niveau de plus-values pour les clubs de Ligue 2 cette saison.

### 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 (136 348 K€) correspond aux joueurs partis de l'étranger et arrivés en Ligue 1.*

*Sur la ligne "Ligue 1", la case bleue (60 228 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers l'étranger.*

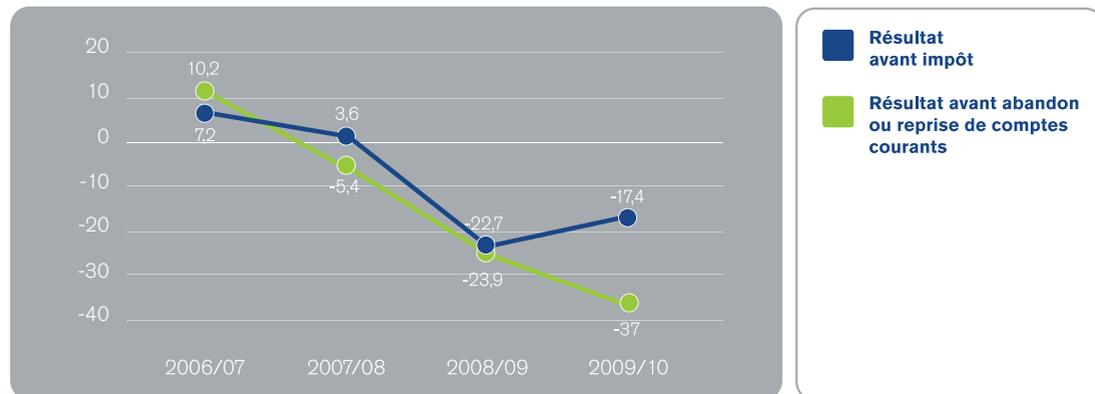
*Sur la ligne "Ligue 1", la case orange (101 900 K€) correspond aux joueurs partis de la Ligue 1 vers la Ligue 1 (marché intra-Ligue 1).*

*Sur la ligne "Ligue 2", la case verte (16 775 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



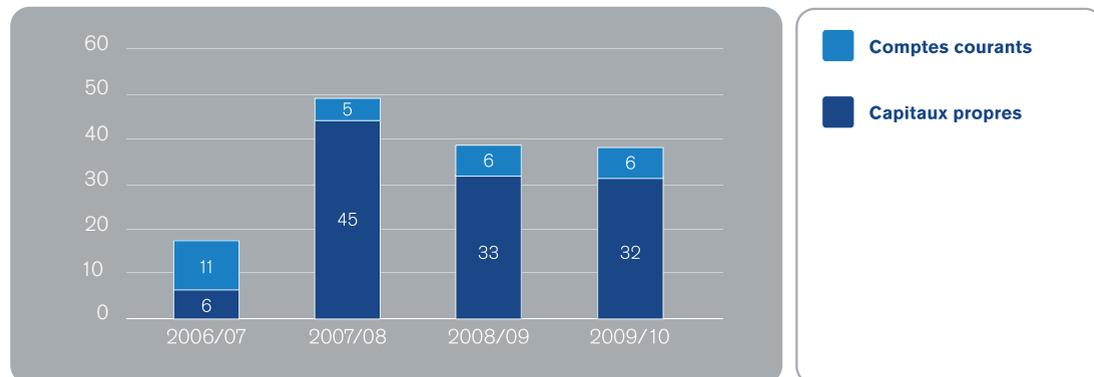
Si le résultat avant impôt s'inscrit en amélioration, c'est surtout grâce au soutien massif des actionnaires qui se monte à 21,6 M€. Sans tenir compte des abandons/reprises des comptes courants, le résultat économique des clubs de Ligue 2 continue de plonger pour atteindre - 37 M€.

## 2.3.6 LE FINANCEMENT DES CLUBS

### Evolution des fonds propres

Les fonds propres restent stables malgré les pertes importantes générées par les clubs de Ligue 2. En effet, les augmentations de capital réalisées couvrent en grande partie le repli des capitaux propres liés aux résultats. Les comptes courants restent stables.

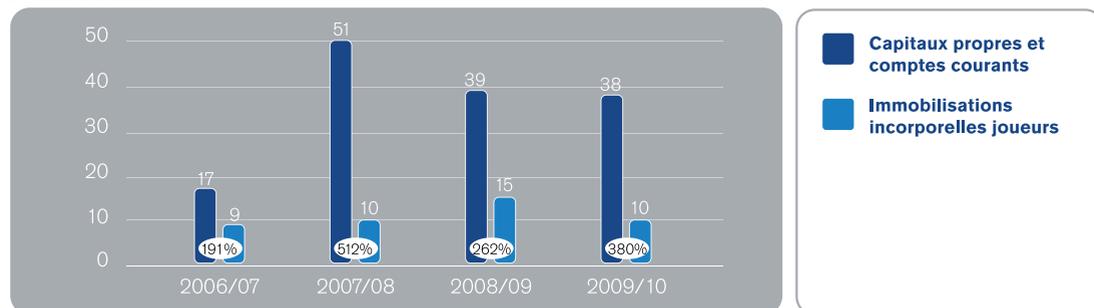
En millions d'euros



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

Les fonds propres des clubs de Ligue 2 couvrent le montant des immobilisations incorporelles joueurs ainsi que de l'endettement bancaire.

En millions d'euros



## 2.3.7 ANALYSE DE LA QUALITÉ DES

### Analyse des budgets prévisionnels de la saison 2009/2010

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>194 293</b>	<b>196 457</b>	<b>195 871</b>	<b>200 348</b>
Rémunération du personnel chargée	146 944	163 227	170 496	170 883
Amortissements indemnités mutation et honoraires d'agents	10 956	12 594	13 637	12 444
Autres charges	73 604	78 147	84 204	86 146
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>231 504</b>	<b>253 967</b>	<b>268 337</b>	<b>269 472</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 37 211</b>	<b>- 57 510</b>	<b>- 72 466</b>	<b>- 69 124</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>24 348</b>	<b>40 758</b>	<b>44 893</b>	<b>28 431</b>
Résultat exceptionnel : Autres	11 804	10 781	10 734	1 668
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 1 059</b>	<b>- 5 971</b>	<b>- 16 839</b>	<b>- 39 025</b>
Impôt société	- 1 209	146	- 2 860	1 609
Résultat exceptionnel : Abandons / reprises comptes courants	0	0	0	21 000
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 2 268</b>	<b>- 5 826</b>	<b>- 19 699</b>	<b>- 16 416</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDONS DE C/C</b>	<b>- 2 268</b>	<b>- 5 826</b>	<b>- 19 699</b>	<b>- 37 416</b>

La lecture de ces deux tableaux montre :

- des écarts budgétaires faibles sur les recettes hors mutations (+3 %)
- des écarts budgétaires importants sur les dépenses d'exploitation (+16 %) et en particulier sur les salaires (+16 %), ce qui nous a amené à étendre le contrôle de masse salariale à la moitié des clubs de ligue 2 pour la saison en cours.
- une perte sur opérations hors mutation qui passe de - 37 M€ à - 69 M€, soit un quasi doublement,
- des mutations relativement bien budgétées initialement avec un écart par rapport au budget de 4 M€, mais qui étaient espérées à 40-50 M€ en cours de saison (cf budget révisé et estimé)
- une perte budgétée à 2 M€ et réalisée à 16 M€, soit 8 fois plus...

# PRÉVISIONS

Tableau base 100 (référence 100 : colonne budget)

En milliers d'euros	Budget	Révisé	Estimé	Réel
Droits audiovisuels	100	100	101	102
Sponsors - Publicité	100	101	101	98
Recettes matches	100	103	88	95
Autres produits	100	103	111	119
<b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>103</b>
Rémunération du personnel chargée	100	111	116	116
Coûts des mutations	100	115	124	114
Autres charges	100	106	114	117
<b>TOTAL CHARGES HORS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>116</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 100</b>	<b>- 155</b>	<b>- 195</b>	<b>- 186</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS MUTATIONS</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>184</b>	<b>117</b>
Résultat financier	100	150	38	46
Résultat exceptionnel : Autres	100	94	89	186
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 100</b>	<b>- 564</b>	<b>- 1 590</b>	<b>- 1 702</b>
Impôt société	- 100	12	- 237	133
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 100</b>	<b>- 257</b>	<b>- 869</b>	<b>- 724</b>

Ces écarts illustrent la nocivité d'un "business model" qui utilise l'argent procuré par les mutations ou simplement espéré, pour faire signer des joueurs pour plusieurs saisons sans être certain de la récurrence des ressources de mutation permettant de les financer.

## 2.3.8 ANALYSE PAR GROUPES DE CLUBS

### Goupes de clubs

**Groupe 1** : clubs dont le total des produits hors mutation est supérieur à 12,1 millions d'euros.



**Groupe 2** : clubs dont le total des produits hors mutation est compris entre 8,5 et 12,1 millions d'euros.



**Groupe 3** : clubs dont le total des produits hors mutation est compris entre 7,7 et 8,5 millions d'euros.



**Groupe 4** : clubs dont le total des produits hors mutation est inférieur à 7,7 millions d'euros.



### L'analyse des tableaux de chiffres qui suivent révèle :

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

<b>Groupe 1</b>	48 % des recettes hors mutations
<b>Groupe 4</b>	63 % des recettes hors mutations
<b>Moyenne</b>	52 % des recettes hors mutations

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

### Réel 2009/2010 : en pourcentage des recettes d'exploitation

	Frais de personnel	Frais de mutation	Frais généraux	Total	Mutations	opérations
<b>Groupe 1</b>	98 %	13 %	52 %	163 %	23 %	40 %
<b>Groupe 2</b>	82 %	3 %	42 %	127 %	7 %	20 %
<b>Groupe 3</b>	76 %	3 %	37 %	115 %	15 %	0 %
<b>Groupe 4</b>	76 %	1 %	33 %	112 %	6 %	6 %
<b>Total</b>	85 %	6 %	43 %	135 %	14 %	20 %

Plus les budgets sont faibles, plus les clubs tendent à respecter l'équilibre d'exploitation. En effet, le ratio total des charges/produits d'exploitation passe de 163% pour les clubs du groupe 1 à 115 % pour les clubs du groupe 3 et 112 % pour les clubs du groupe 4.

Les 3 principales composantes des charges d'exploitation (frais de personnel, frais de mutation et frais généraux) sont toujours décroissantes à mesure qu'il s'agit d'un groupe de clubs au budget plus restreint.

Au niveau de la rentabilité nette, les clubs des groupes 1 et 2 ont tendance à réaliser des déficits plus élevés que ceux des groupes 3 et 4, proches de l'équilibre. D'ailleurs, sur les 7 clubs bénéficiaires sur la saison 2009/2010, 6 sont issus des groupes 3 et 4.

Toutefois la corrélation entre importance budgétaire et classement sportif est assez aléatoire puisque comme le montre la droite de régression de la page 85, pour des clubs des groupes 3 et 4, seuls 3 clubs sur 10 ont réalisé une performance sportive inférieure à leur classement budgétaire et 1 seul a été relégué.

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

- pour le groupe 1, entre -122 % et 23 % avec une moyenne à -63 %
- pour le groupe 2, entre -76 % et -4 % avec une moyenne à -27 %
- pour le groupe 3, entre -31 % et -4 % avec une moyenne à -15 %
- pour le groupe 4, entre -21 % et 0 % avec une moyenne à -12 %
- pour le total cumulé, entre -122 % et 21 % avec une moyenne à -26 %

## Compte de résultat cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total
<b>PRODUITS HORS MUTATIONS</b>		
Droits audiovisuels	34 103	32 %
Sponsors - Publicité	15 793	39 %
Recettes matches	8 572	40 %
Autres produits	12 335	36 %
<b>TOTAL 1</b>	<b>70 803</b>	<b>35 %</b>
<b>CHARGES HORS MUTATIONS</b>		
Rémunération du personnel	52 205	41 %
Charges sociales	17 164	38 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	6 902	87 %
Honoraires d'agents	1 914	42 %
Frais de déplacement	7 185	40 %
Frais d'organisation de matches	1 930	36 %
Services extérieurs	14 106	44 %
Impôts et taxes	5 767	56 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	2 844	50 %
Autres charges	5 222	36 %
<b>TOTAL 2</b>	<b>115 240</b>	<b>43 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 44 437</b>	
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>16 361</b>	
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS</b>	<b>- 28 075</b>	
Résultat financier	- 140	
Résultat exceptionnel (autres)	1 020	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	21 000	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 6 196</b>	
Impôt société	558	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 5 638</b>	

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 2	% du total	Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Total	% du total
25 876	25 %	22 676	22 %	22 460	21 %	105 114	100 %
11 404	29 %	8 035	20 %	4 762	12 %	39 994	100 %
5 888	28 %	4 712	22 %	2 066	10 %	21 238	100 %
9 702	29 %	5 635	17 %	6 330	19 %	34 002	100 %
<b>52 870</b>	<b>26 %</b>	<b>41 058</b>	<b>20 %</b>	<b>35 618</b>	<b>18 %</b>	<b>200 348</b>	<b>100 %</b>
31 686	25 %	22 428	18 %	19 737	16 %	126 057	100 %
11 497	26 %	8 533	19 %	7 632	17 %	44 826	100 %
523	7 %	365	5 %	105	1 %	7 895	100 %
1 286	28 %	826	18 %	523	12 %	4 548	100 %
3 708	21 %	3 873	22 %	3 192	18 %	17 960	100 %
1 243	23 %	1 122	21 %	1 087	20 %	5 383	100 %
8 891	28 %	4 789	15 %	4 315	13 %	32 101	100 %
2 228	22 %	1 492	14 %	865	8 %	10 352	100 %
1 470	26 %	776	14 %	636	11 %	5 726	100 %
4 581	31 %	2 992	20 %	1 830	13 %	14 625	100 %
<b>67 112</b>	<b>25 %</b>	<b>47 196</b>	<b>18 %</b>	<b>39 924</b>	<b>15 %</b>	<b>269 472</b>	<b>100 %</b>
<b>- 14 242</b>		<b>- 6 138</b>		<b>- 4 306</b>		<b>- 69 124</b>	
<b>3 612</b>		<b>6 172</b>		<b>2 286</b>		<b>28 431</b>	
<b>- 10 630</b>		<b>33</b>		<b>- 2 020</b>		<b>- 40 693</b>	
- 172		79		20		- 214	
1 714		- 75		- 777		1 882	
0		0		600		21 600	
<b>- 9 088</b>		<b>37</b>		<b>- 2 177</b>		<b>- 17 425</b>	
347		120		584		1 609	
<b>- 8 741</b>		<b>157</b>		<b>- 1 593</b>		<b>- 15 816</b>	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 40 % du groupe 1 sont calculés en divisant : 8 572 (total du groupe 1) par 21 238 (total général). Les «Recettes matches» du groupe 1 représentent 40 % du total de la Ligue 2.

## Compte de résultat moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du TOTAL 1
<b>PRODUITS HORS MUTATIONS</b>		
Droits audiovisuels	6 821	48 %
Sponsors - Publicité	3 159	22 %
Recettes matches	1 714	12 %
Autres produits	2 467	17 %
<b>TOTAL 1</b>	<b>14 161</b>	<b>100 %</b>
<b>CHARGES HORS MUTATIONS</b>		
Rémunération du personnel	10 441	45 %
Charges sociales	3 433	15 %
Dotations aux amortissements des indemnités de mutation	1 380	6 %
Honoraires d'agents	383	2 %
Frais de déplacement	1 437	6 %
Frais d'organisation de matches	386	2 %
Services extérieurs	2 821	12 %
Impôts et taxes	1 153	5 %
Dotations aux autres amortissements et provisions	569	2 %
Autres charges	1 044	5 %
<b>TOTAL 2</b>	<b>23 048</b>	<b>100 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS HORS MUTATIONS</b>	<b>- 8 887</b>	<b>- 63 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE MUTATIONS</b>	<b>3 272</b>	<b>23 %</b>
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS</b>	<b>- 5 615</b>	<b>- 40 %</b>
Résultat financier	- 28	
Résultat exceptionnel (autres)	204	
Résultat exceptionnel : abandons/reprises comptes courants	4 200	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>- 1 239</b>	
Impôt société	112	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 1 128</b>	

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 (total 1).



Moyenne Groupe 2	% du TOTAL 1	Moyenne Groupe 3	% du TOTAL 1	Moyenne Groupe 4	% du TOTAL 1	Moyenne Total	% du TOTAL 1
5 175	49 %	4 535	55 %	4 492	63 %	5 256	52 %
2 281	22 %	1 607	20 %	952	13 %	2 000	20 %
1 178	11 %	942	11 %	413	6 %	1 062	11 %
1 940	18 %	1 127	14 %	1 266	18 %	1 700	17 %
<b>10 574</b>	<b>100 %</b>	<b>8 212</b>	<b>100 %</b>	<b>7 124</b>	<b>100 %</b>	<b>10 017</b>	<b>100 %</b>
6 337	47 %	4 486	48 %	3 947	49 %	6 303	47 %
2 299	17 %	1 707	18 %	1 526	19 %	2 241	17 %
105	1 %	73	1 %	21	0 %	395	3 %
257	2 %	165	2 %	105	1 %	227	2 %
742	6 %	775	8 %	638	8 %	898	7 %
249	2 %	224	2 %	217	3 %	269	2 %
1 778	13 %	958	10 %	863	11 %	1 605	12 %
446	3 %	298	3 %	173	2 %	518	4 %
294	2 %	155	2 %	127	2 %	286	2 %
916	7 %	598	6 %	366	5 %	731	5 %
<b>13 422</b>	<b>100 %</b>	<b>9 439</b>	<b>100 %</b>	<b>7 985</b>	<b>100 %</b>	<b>13 474</b>	<b>100 %</b>
- 2 848	- 27 %	- 1 228	- 15 %	- 861	- 12 %	- 3 456	- 35 %
722	7 %	1 234	15 %	457	6 %	1 422	14 %
- 2 126	- 20 %	7	0 %	- 404	- 6 %	- 2 035	- 20 %
- 34		16		4		- 11	
343		- 15		- 155		94	
0		0		120		1 080	
<b>- 1 818</b>		<b>7</b>		<b>- 435</b>		<b>- 871</b>	
69		24		117		80	
<b>- 1 748</b>		<b>31</b>		<b>- 319</b>		<b>- 791</b>	

Exemple : sur la ligne «Recettes matches», les 12 % du groupe 1 sont calculés en faisant : 1 714 (moyenne du groupe 1) par 14 161 (moyenne totale des produits du groupe 1).

## Bilan cumulé par groupe

En milliers d'euros	Cumul Groupe 1	% du total
Indemnités de mutation à amortir	8 546	85 %
Immobilisations	17 830	47 %
Créances sur mutations	8 144	55 %
Actifs circulants	16 005	42 %
Disponibilités et VMP	12 275	57 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>62 801</b>	<b>51 %</b>
Capitaux propres	14 827	46 %
Comptes courants d'actionnaires	5 131	87 %
Provisions risques et charges	4 496	67 %
Dettes financières	9 434	65 %
Dettes sur mutations	5 029	89 %
Autres dettes	23 883	41 %
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>62 801</b>	<b>51 %</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 5 638</b>	

## Bilan moyen par groupe

En milliers d'euros	Moyenne Groupe 1	% du total
Indemnités de mutation à amortir	1 709	14 %
Immobilisations	3 566	28 %
Créances sur mutations	1 629	13 %
Actifs circulants	3 201	25 %
Disponibilités et VMP	2 455	20 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>12 560</b>	<b>100 %</b>
Capitaux propres	2 965	24 %
Provisions risques et charges	899	7 %
Comptes courants d'actionnaires	1 026	8 %
Dettes financières	1 887	15 %
Dettes sur mutations	1 006	8 %
Autres dettes	4 777	38 %
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>12 560</b>	<b>100 %</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 1 128</b>	

Cumul Groupe 2	% du total	Cumul Groupe 3	% du total	Cumul Groupe 4	% du total	Total	% du total
755	8 %	491	5 %	230	2 %	10 023	100 %
8 630	23 %	2 582	4	9 139	24 %	38 180	100 %
329	2 %	6 139	22 %	64	0 %	14 677	100 %
12 060	32 %	5 652	15 %	4 442	12 %	38 158	100 %
2 470	12 %	3 141	15 %	3 515	16 %	21 401	100 %
<b>24 244</b>	<b>20 %</b>	<b>18 004</b>	<b>15 %</b>	<b>17 390</b>	<b>14 %</b>	<b>122 439</b>	<b>100 %</b>
2 434	8 %	5 162	16 %	9 644	30 %	32 066	100 %
26	0 %	734	12 %	0	0 %	5 892	100 %
1 815	27 %	360	5 %	31	0 %	6 702	100 %
2 399	17 %	2 424	17 %	220	2 %	14 477	100 %
329	6 %	269	5 %	0	0 %	5 627	100 %
17 241	30 %	9 055	16 %	7 494	13 %	57 673	100 %
<b>24 244</b>	<b>20 %</b>	<b>18 004</b>	<b>15 %</b>	<b>17 390</b>	<b>14 %</b>	<b>122 439</b>	<b>100 %</b>
<b>- 8 741</b>		<b>157</b>		<b>- 1 593</b>		<b>- 15 816</b>	

Moyenne Groupe 2	% du total	Moyenne Groupe 3	% du total	Moyenne Groupe 4	% du total	Moyenne Total	% du total
151	3 %	98	3 %	46	1 %	501	8 %
1 726	36 %	516	14 %	1 828	53 %	1 909	31 %
66	1 %	1 228	34 %	13	0 %	734	12 %
2 412	50 %	1 130	31 %	888	26 %	1 908	31 %
494	10 %	628	17 %	703	20 %	1 070	17 %
<b>4 849</b>	<b>100 %</b>	<b>3 601</b>	<b>100 %</b>	<b>3 478</b>	<b>100 %</b>	<b>6 122</b>	<b>100 %</b>
487	10 %	1 032	29 %	1 929	55 %	1 603	26 %
363	7 %	72	2 %	6	0 %	295	5 %
5	0 %	147	4 %	0	0 %	335	5 %
480	10 %	485	13 %	44	1 %	724	12 %
66	1 %	54	1 %	0	0 %	281	5 %
3 448	71 %	1 811	50 %	1 499	43 %	2 884	47 %
<b>4 849</b>	<b>100 %</b>	<b>3 601</b>	<b>100 %</b>	<b>3 478</b>	<b>100 %</b>	<b>6 122</b>	<b>100 %</b>
<b>- 1 748</b>		<b>31</b>		<b>- 319</b>		<b>- 791</b>	

## Résultats sportifs - Saison 2009/10

Championnat de France	Classement	Points
SM Caen	1	69
Stade Brestois	2	67
AC Arles Avignon	3	60
FC Metz	4	56
Angers SCO	5	55
Clermont Foot	6	54
Havre AC	7	52
Stade Lavallois	8	51
Dijon FCO	9	51
Nîmes Olympique	10	51
Tours FC	11	49
CS Sedan	12	49
AC Ajaccio	13	48
Vannes OC	14	46
FC Nantes	15	45
Châteauroux	16	44
FC Istres	17	44
EA Guingamp	18	43
RC Strasbourg	19	42
SC Bastia	20	39

## Statut juridique des clubs de Ligue 2 (au 30 juin 2010)

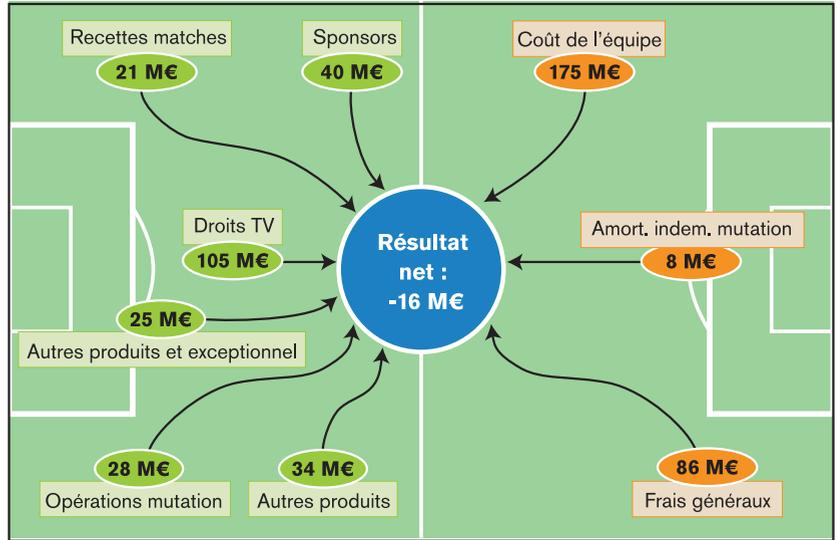
SASP		SAOS	EUSRL
Angers SCO	Stade Lavallois	SC Bastia	AC Ajaccio
AC Arles Avignon	Havre AC		
Stade Brestois	FC Metz		
SM Caen	FC Nantes		
Châteauroux	Nîmes Olympique		
Clermont Foot	CS Sedan		
Dijon FCO	RC Strasbourg		
EA Guingamp	Tours FC		
FC Istres	Vannes OC		



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

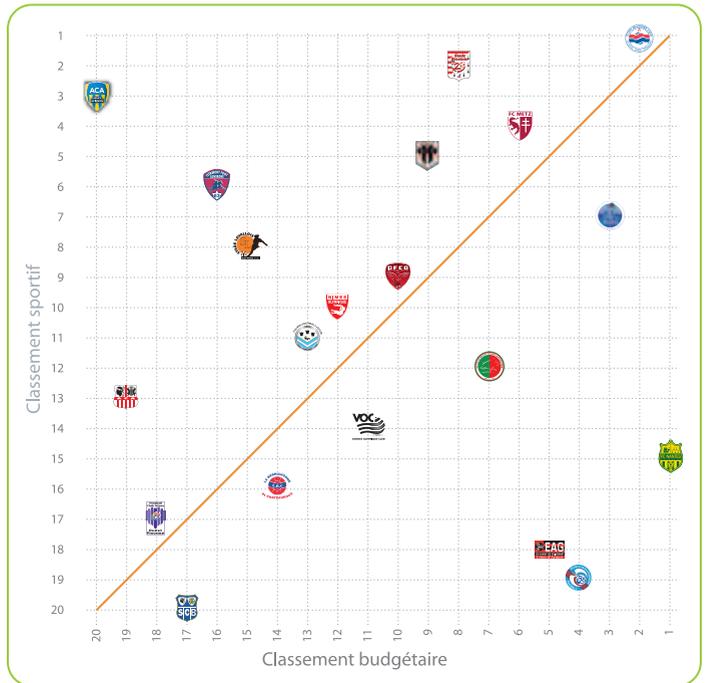
Recettes nettes : 253 millions d'euros

Dépenses nettes : 269 millions d'euros



**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 2009/2010.



# 03

## ANNEXES

---

### LIGUE 1 + LIGUE 2 : SÉRIES HISTORIQUES SUR 4 SAISONS

94

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

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





# SÉRIE HISTORIQUE : LIGUE 1

## Compte de résultat

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	1 071,6	1 047,8	988,5	971,7
Charges Exploitation	1 347,5	1 284,4	1 204,9	1 073,8
Dont masse salariale chargée	777,8	721,6	703,2	621,5
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	207,6	206,4	173,5	149,6
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 275,9</b>	<b>- 236,6</b>	<b>- 216,4</b>	<b>- 102,1</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>124,8</b>	<b>215,4</b>	<b>265,9</b>	<b>156,8</b>
Autre	- 12,8	- 7,1	- 5,5	- 20,2
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 163,9</b>	<b>- 28,3</b>	<b>44,0</b>	<b>34,5</b>
IS	25,0	3,1	- 18,7	- 21,8
Abandon de créances	24,8	10,5	- 0,3	30,0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 114,1</b>	<b>- 14,7</b>	<b>25,0</b>	<b>42,7</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 138,9</b>	<b>- 25,2</b>	<b>25,3</b>	<b>12,7</b>

## Bilan

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Incorporel Joueurs	356,5	339,2	346,1	266,6
Autres Immos	112,2	103,7	116,0	95,2
Créances mutations	135,3	166,7	189,5	146,9
Trésorerie	112,4	149,4	168,3	191,9
Autres actifs	212,9	188,8	179,8	192,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>929,3</b>	<b>947,8</b>	<b>999,7</b>	<b>892,8</b>
Capitaux propres	189,0	265,6	213,4	208,6
Compte Courant actionnaire	104,9	56,6	61,8	51,2
Provisions	25,4	32,7	34,6	54,0
Dettes financières	94,3	60,3	62,4	71,3
Dettes mutations	153,4	143,9	199,3	104,7
Autres actifs	362,3	388,7	428,2	403,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>929,3</b>	<b>947,8</b>	<b>999,7</b>	<b>892,8</b>

# SERIE HISTORIQUE : LIGUE 2

## Compte de résultat

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	200,3	228,5	221,9	206,0
Charges Exploitation	269,5	300,1	259,4	232,3
Dont masse salariale chargée	170,9	185,5	159,2	147,0
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	12,4	16,9	14,1	10,0
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 69,2</b>	<b>- 71,6</b>	<b>- 37,5</b>	<b>- 26,3</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>28,4</b>	<b>42,5</b>	<b>31,5</b>	<b>25,9</b>
Autre	2,3	1,4	0,5	-0,5
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 38,5</b>	<b>- 27,7</b>	<b>- 5,5</b>	<b>- 0,9</b>
IS	1,6	3,8	-1,7	-3,0
Abandon de créances	21,0	5,0	9,0	8,0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 15,9</b>	<b>- 18,9</b>	<b>1,8</b>	<b>4,1</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 36,9</b>	<b>- 23,9</b>	<b>- 7,2</b>	<b>- 3,9</b>

## Bilan

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Incorporel Joueurs	10,0	14,9	9,9	9,0
Autres Immos	38,2	52,6	28,6	34,0
Créances mutations	14,7	21,7	13,0	11,1
Trésorerie	21,4	38,9	46,2	44,5
Autres actifs	38,2	50,8	39,6	40,8
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>122,5</b>	<b>178,9</b>	<b>137,3</b>	<b>139,4</b>
Capitaux propres	32,1	32,6	45,3	37,8
Compte Courant actionnaire	5,9	6,4	5,5	8,0
Provisions	6,7	10,8	7,0	7,5
Dettes financières	14,5	39,9	7,7	14,7
Dettes mutations	5,6	8,0	4,0	3,6
Autres actifs	57,7	81,2	67,8	67,8
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>122,5</b>	<b>178,9</b>	<b>137,3</b>	<b>139,4</b>

# SÉRIE HISTORIQUE : L1 + L2

## Compte de résultat

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	1 271,9	1 276,3	1 210,4	1 177,7
Charges Exploitation	1 617,0	1 584,5	1 464,3	1 306,1
Dont masse salariale chargée	948,7	907,1	862,4	768,5
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	220,0	223,3	187,6	159,6
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 345,1</b>	<b>- 308,2</b>	<b>- 253,9</b>	<b>- 128,4</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>153,2</b>	<b>257,9</b>	<b>297,4</b>	<b>182,7</b>
Autre	- 10,5	- 5,7	- 5,0	- 20,7
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 202,4</b>	<b>- 56,0</b>	<b>38,5</b>	<b>33,6</b>
IS	26,6	6,9	- 20,4	- 24,8
Abandon de créances	45,8	15,5	- 8,7	38,0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 130,0</b>	<b>- 33,6</b>	<b>26,8</b>	<b>46,8</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 175,8</b>	<b>- 49,1</b>	<b>18,1</b>	<b>8,8</b>

## Bilan

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Incorporel Joueurs	366,5	354,1	356,0	275,6
Autres Immos	150,4	156,3	144,6	129,2
Créances mutations	150,0	188,4	202,5	158,0
Trésorerie	133,8	188,3	214,5	236,4
Autres actifs	251,1	239,6	219,4	233,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 051,8</b>	<b>1 126,7</b>	<b>1 137,0</b>	<b>1 032,2</b>
Capitaux propres	221,1	298,2	258,7	246,4
Compte Courant actionnaire	110,8	63,0	67,3	59,2
Provisions	32,1	43,5	41,6	61,5
Dettes financières	108,8	100,2	70,1	86,0
Dettes mutations	159,0	151,9	203,3	108,3
Autres actifs	420,0	469,9	496,0	470,8
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 051,8</b>	<b>1 126,7</b>	<b>1 137,0</b>	<b>1 032,2</b>



# LIGUE 1: HISTORIQUE

## Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	126	123	122	111
Dont masse salariale chargée	73	69	71	64
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	19	20	18	15
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 26</b>	<b>- 23</b>	<b>- 22</b>	<b>- 11</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>16</b>
Autre	- 1	- 1	- 1	- 2
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 15</b>	<b>- 3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
IS	2	0	- 2	- 2
Abandon de créances	2	1	0	3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 11</b>	<b>- 1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 13</b>	<b>- 2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

## Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	2%	6%	2%	7%
Charges Exploitation	5%	7%	12%	10%
Dont masse salariale chargée	8%	3%	13%	15%
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	1%	19%	16%	10%
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>	<b>112%</b>	<b>46%</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>- 42%</b>	<b>- 19%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
Autre	80%	29%	- 73%	494%
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>479%</b>	<b>- 164%</b>	<b>28%</b>	<b>- 28%</b>
IS	706%	- 117%	- 14%	8%
Abandon de créances	136%	3600%	- 101%	NA
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>676%</b>	<b>- 159%</b>	<b>- 41%</b>	<b>54%</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>451%</b>	<b>- 200%</b>	<b>99%</b>	<b>- 54%</b>

# LIGUE 2 : HISTORIQUE

## Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	135	131	117	113
Dont masse salariale chargée	85	81	72	71
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	6	7	6	5
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 35</b>	<b>- 31</b>	<b>- 17</b>	<b>- 13</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
Autre	1	1	0	0
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 19</b>	<b>- 12</b>	<b>- 2</b>	<b>0</b>
IS	1	2	- 1	- 1
Abandon de créances	10	2	4	4
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 8</b>	<b>- 8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 18</b>	<b>- 10</b>	<b>- 3</b>	<b>- 2</b>

## Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	14%	3%	8%	11%
Charges Exploitation	- 11%	14%	12%	19%
Dont masse salariale chargée	- 9%	14%	8%	16%
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	- 36%	17%	41%	43%
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 3%</b>	<b>18%</b>	<b>43%</b>	<b>192%</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>- 50%</b>	<b>26%</b>	<b>22%</b>	<b>82%</b>
Autre	39%	64%	- 200%	- 122%
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>28%</b>	<b>80%</b>	<b>511%</b>	<b>- 112%</b>
IS	- 138%	145%	- 43%	20%
Abandon de créances	76%	- 80%	- 13%	NA
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 19%</b>	<b>110%</b>	<b>- 56%</b>	<b>- 18%</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>35%</b>	<b>70%</b>	<b>85%</b>	<b>- 178%</b>

# L1 + L2 : HISTORIQUE

## Compte de résultat Compte de résultat Base 100 : Produits d'exploitation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	100	100	100	100
Charges Exploitation	127	124	121	111
Dont masse salariale chargée	75	71	71	65
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	17	17	15	14
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>- 27</b>	<b>- 24</b>	<b>- 21</b>	<b>- 11</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>16</b>
Autre	- 1	0	0	- 2
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>- 16</b>	<b>- 4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
IS	2	1	- 2	- 2
Abandon de créances	4	1	1	3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>- 10</b>	<b>- 3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>- 14</b>	<b>- 4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## Compte de résultat : pourcentage de variation

M€	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
Produits Exploitation	3%	5%	3%	7%
Charges Exploitation	2%	8%	12%	11%
Dont masse salariale chargée	5%	5%	12%	15%
Amortissements indemn mut & Honoraires agents	- 1%	19%	18%	12%
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>12%</b>	<b>21%</b>	<b>98%</b>	<b>63%</b>
<b>RÉSULTAT MUTATIONS</b>	<b>- 41%</b>	<b>- 13%</b>	<b>63%</b>	<b>35%</b>
Autre	84%	14%	- 76%	1782%
<b>RÉSULTAT AVANT IS</b>	<b>261%</b>	<b>- 245%</b>	<b>15%</b>	<b>- 39%</b>
IS	286%	- 134%	- 18%	9%
Abandon de créances	195%	78%	- 77%	NA
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>287%</b>	<b>- 225%</b>	<b>- 43%</b>	<b>43%</b>
<b>RÉSULTAT AVANT ABANDON DE CRÉANCES</b>	<b>258%</b>	<b>- 371%</b>	<b>106%</b>	<b>- 73%</b>









**LFP.fr**