

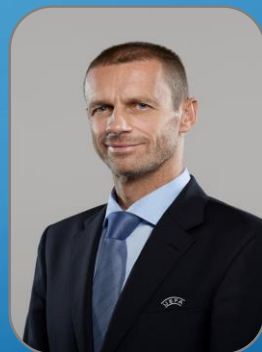
# Panorama du football interclubs européen

Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi  
de licence aux clubs, exercice financier 2016



# Avant-propos

Bienvenue dans cette neuvième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA*, qui se concentre une fois de plus sur les développements du football interclubs européen dans le domaine financier et dans d'autres domaines en dehors du terrain.



Dans cette dernière édition de notre rapport, la réussite du football européen est à nouveau éclatante, ce qui montre que le rôle joué par l'UEFA en matière de réglementation dans le fair-play financier contribue toujours à stabiliser les finances du football européen et à poser les bases nécessaires pour une croissance, des investissements et une rentabilité sans précédents. Ce constat prouve aussi que tandis que, sur le terrain, le jeu reste essentiellement le même, il continue à évoluer énormément en dehors du terrain, imposant à l'UEFA et à ses autres parties prenantes la plus grande vigilance et la fidélité à nos valeurs.

Ce rapport détaillé montre que les tendances positives identifiées l'année dernière en matière de recettes, d'investissement et de rentabilité se poursuivent. La santé sous-jacente du football interclubs européen est mise en exergue par le fait que les 700 clubs de première division ont enregistré ensemble les bénéfices d'exploitation avant transferts les plus élevés à ce jour et font état d'une croissance annuelle des recettes de près de 10 %. Les clubs génèrent des recettes, mais ils investissent également dans des actifs et dans des infrastructures, notamment grâce au *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Pour la première fois, en 2016, les investissements des clubs dans des stades et dans d'autres actifs immobilisés à long terme ont dépassé EUR 1 milliard. Il n'est donc peut-être pas surprenant qu'un nombre croissant d'associations nationales et de championnats, en Europe et au-delà, commencent à mettre en place leurs propres systèmes de fair-play financier.

Les données de ce rapport et d'autres recherches menées par notre nouveau Centre de renseignements contribuent à étayer nos décisions. Une fois de plus, nous ne pouvons que constater que la polarisation en matière de recettes commerciales et de sponsoring entre les clubs les plus riches et les autres clubs s'accroît. Les douze premiers clubs « d'envergure mondiale » ont connu une hausse extraordinaire de EUR 1,58 milliard de leurs recettes commerciales et de sponsoring sur six ans, soit plus du double de la progression enregistrée par tous les autres clubs européens de première division réunis. En tant que gardienne du jeu, l'UEFA doit s'assurer que le football reste compétitif en dépit de la hausse des écarts financiers due à la mondialisation et à l'évolution technologique.

En réponse à l'objectif du fair-play financier d'améliorer encore la transparence du football européen, ce rapport fournit une fois de plus des détails précis fascinants sur les clubs des 55 associations membres de l'UEFA. Il donne aussi matière à réflexion en analysant les activités de transfert record observées lors de la période de transfert de l'été 2017, en mettant en lumière le niveau élevé des commissions des agents et de la concentration des agents, en étudiant la multipropriété de clubs et en comparant la portée des clubs de premier plan et celle de leurs joueurs vedettes dans les médias sociaux.

Nous remercions toutes les associations nationales, les ligues et les clubs qui ont remis leurs informations financières, et l'ensemble du réseau d'octroi de licence aux clubs pour son précieux soutien.

Aleksander Čeferin  
Président de l'UEFA





# Introduction

Le *Panorama du football interclubs européen* continue à faire autorité dans son domaine, d'une part parce qu'il constitue un guide détaillé du football interclubs européen dans l'ensemble des 55 associations membres de l'UEFA, et d'autre part parce qu'il identifie et documente de nombreuses tendances importantes de notre temps.

Depuis la première publication du rapport en 2007, nous nous sommes efforcés de présenter le paysage du football interclubs européen sans contrôle éditorial excessif. Nous exposons des faits : certains sont positifs, d'autres moins. Ces chiffres ont été validés par toutes les principales parties prenantes du football, qui utilisent cette publication comme un guide montrant les derniers développements en dehors du terrain dans le football interclubs.

La réussite du football interclubs européen ressort clairement des faits contenus dans les quelque 120 pages suivantes. Peu d'autres activités avoisinent les 10 % de croissance annuelle continue des recettes comme le football interclubs européen depuis le début de ce siècle. Cette croissance constitue une preuve de la solidité sous-jacente du secteur, de la fidélité de la base de supporters existante et de la capacité des clubs à atteindre de nouveaux supporters. Car tout dépend de cela : la croissance continue des recettes TV et la progression, en pleine accélération, des partenariats commerciaux et de sponsoring sont toutes deux le fruit d'accords commerciaux conclus en vue d'accéder au « consommateur » final, à savoir à l'immense cercle des supporters de football.

Si la source ultime des recettes des clubs reste essentiellement la même, les forces combinées de la technologie et de la mondialisation se traduisent par une redéfinition sans précédent du paysage du football interclubs. Seuls quelques clubs sont à même d'exploiter pleinement les énormes possibilités commerciales offertes par le marché mondial. Ces clubs ouvrent des bureaux dans le monde entier, ajoutent de nouvelles catégories et des parties tierces à leurs partenariats commerciaux, et se servent de la technologie pour offrir un accès sur mesure à leurs supporters et pour étendre leur propre marque et celles de leurs partenaires.

Le présent rapport couvre l'évolution financière de 681 clubs de première division dans plus de 50 championnats et documente à la fois la polarisation financière croissante entre les clubs et les modèles commerciaux divergents de ces derniers. Tandis que des contrats TV élevés ont entraîné durant cette décennie une croissance des recettes de 86 % pour tous les clubs, hormis les plus grands clubs des six premiers championnats, et que les primes des compétitions interclubs de l'UEFA et les versements de solidarité ont représenté 50 % de l'ensemble de la hausse des recettes des clubs extérieurs aux six premiers championnats, ce sont les recettes commerciales et de sponsoring qui ont stimulé la croissance des recettes des douze premiers clubs européens, avec un pourcentage équivalant à 55 % du total de leurs nouvelles recettes depuis 2010.

Pour d'autres secteurs, les changements de situation sont acceptés comme un fait inévitable de la vie. Mais pour le football européen, grâce à son modèle unique et stable de plus d'un millier de clubs professionnels, au lien direct entre le football de base et le jeu professionnel et à l'importance de la coopération mutuelle et de la concurrence entre les clubs, les changements de situation sont perçus comme autant de nouveaux défis.

Le présent rapport inclut la traditionnelle analyse de l'évolution de l'affluence, des structures des championnats nationaux et des finances des clubs, fondée sur des chiffres transmis directement à l'UEFA et enrichis de plus de 500 précisions ultérieures. Il intègre en outre des nouveaux sujets très actuels, comme une comparaison des empreintes des clubs et des joueurs dans les médias sociaux, une étude des commissions des agents de joueurs et de la concentration des agents dans les divers championnats, un regard sur le chevauchement entre le début du championnat 2017/18 et la fin de la période de transfert, et un examen de la progression tant de la propriété transfrontalière que de la multipropriété de clubs.

Le sponsoring des clubs est présenté sous différents angles, avec une ventilation des recettes par type de sponsor, une comparaison des prix des maillots, une analyse des divers types de sponsoring de maillot et une étude des sources ultimes du sponsoring de maillot par secteur.

Durant ce dernier exercice, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé la création d'une nouvelle unité de recherche stratégique, un centre de renseignements de l'UEFA, composée d'un spécialiste des données, d'un économétricien, d'un statisticien et d'un conseiller juridique, qui réunissent à eux quatre le savoir-faire technique requis et les connaissances du paysage footballistique. L'objectif prioritaire du centre de renseignements, qui est intégré à la division Viabilité financière et recherche et rend compte de son activité au secrétaire général de l'UEFA, est de fournir des résultats de recherche stratégique équilibrés destinés à étayer les processus politiques et décisionnels des principales parties prenantes du football. L'élaboration du présent rapport relève désormais de la compétence du centre de renseignements de l'UEFA et continue à contribuer à la réalisation de l'un des objectifs de l'octroi de licence aux clubs et du fair-play financier, à savoir accroître la transparence des travaux menés par le football européen hors du terrain.

Le présent rapport n'aurait pas été possible sans l'important engagement et le soutien d'une multitude de responsables nationaux de l'octroi de licence et de clubs et de nombreux collègues, à qui nous adressons nos remerciements.

Sefton Perry  
Chef Centre de renseignements et recherches analytiques de l'UEFA



Compétitions et  
supporters



Propriété



Sponsoring



Transferts



Agents



Recettes



Salaires



Frais  
d'exploitation



Rentabilité



Bilans

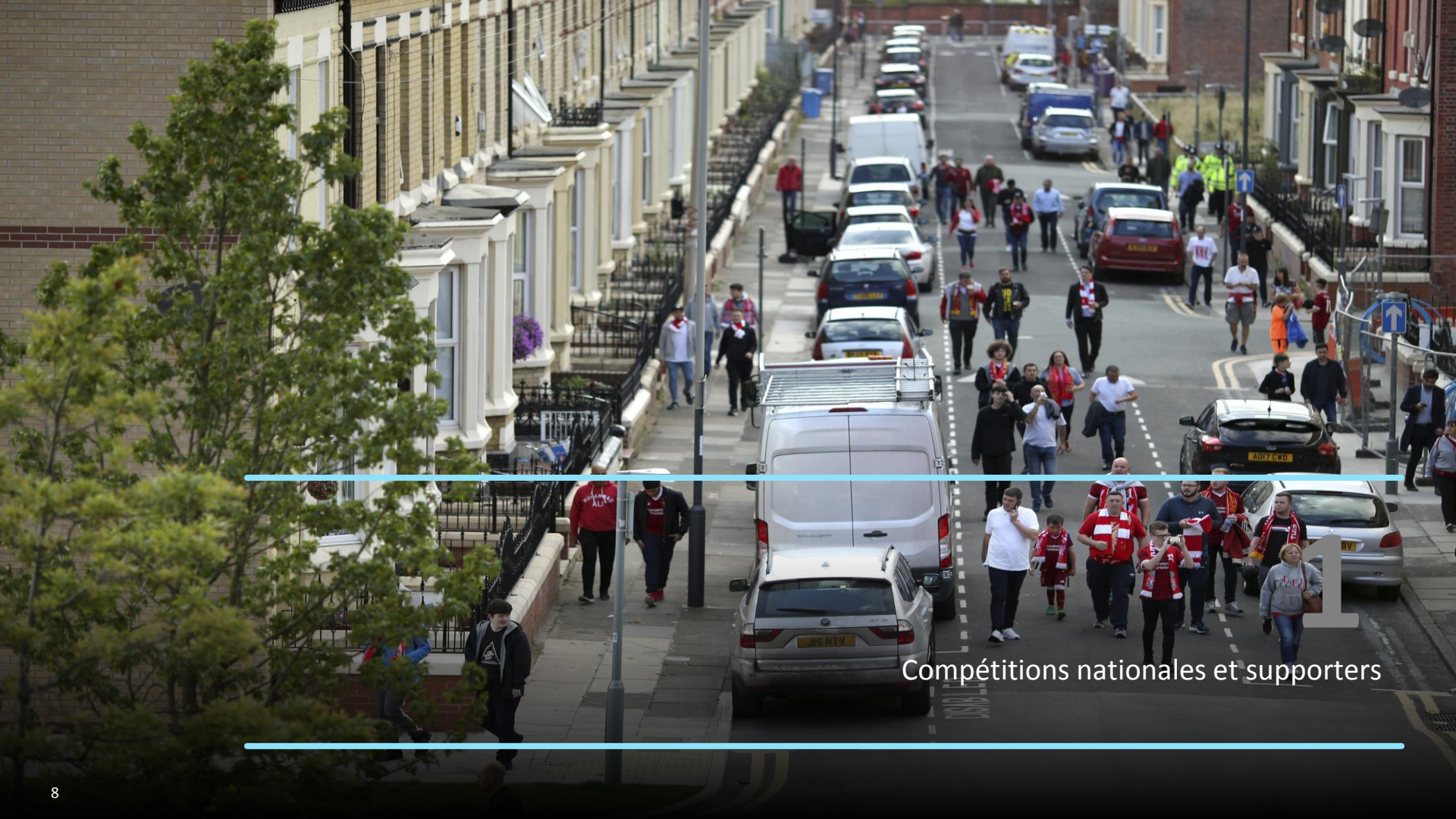


# Sommaire

	Avant-propos	3
	Introduction	4
<b>1</b>	<b>Compétitions nationales et supporters</b>	<b>8</b>
	Chiffres clés des compétitions nationales et des supporters	9
	Formules des championnats et récents changements en Europe	10
	Coefficients de l'UEFA durant la décennie	12
	Taux d'affluence en Europe	13
	Profils dans les médias sociaux	16
	Sites web des clubs européens	18
<b>2</b>	<b>Propriété</b>	<b>19</b>
	Chiffres clés de la propriété	20
	Propriété des clubs européens	21
	Propriété étrangère	22
	Multipropriété de clubs	24
<b>3</b>	<b>Sponsoring</b>	<b>27</b>
	Chiffres clés du sponsoring	28
	Fabricants d'équipement	29
	Sponsors principaux	32
	Sponsors figurant sur les manches et droits d'appellation des stades	35
<b>4</b>	<b>Transferts</b>	<b>36</b>
	Chiffres clés des transferts	37
	Dépenses de transfert	38
	Périodes de transfert	42
<b>5</b>	<b>Agents</b>	<b>44</b>
	Chiffres clés des agents	45
	Commissions d'agents	46
	Représentation des agents	51

<b>6</b>	<b>Recettes des clubs</b>	<b>54</b>
	Chiffres clés des recettes des clubs	55
	Croissance des recettes des clubs	56
	Niveaux des recettes des clubs européens	59
	Recettes de diffusion	64
	Recettes provenant de l'UEFA	68
	Recettes de billetterie	70
	Recettes commerciales et de sponsoring	73
	Combinaison des recettes	77
<b>7</b>	<b>Salaires et frais liés aux joueurs</b>	<b>80</b>
	Chiffres clés des salaires et des frais liés aux joueurs	81
	Croissance des salaires	82
	Niveaux des salaires	84
	Ventilation des salaires	87
<b>8</b>	<b>Frais d'exploitation et de transfert</b>	<b>90</b>
	Chiffres clés des frais d'exploitation et de transfert	91
	Frais et recettes de transfert	92
	Frais d'exploitation des clubs européens	95
<b>9</b>	<b>Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective</b>	<b>99</b>
	Chiffres clés de la rentabilité	100
	Évolution de la rentabilité	101
	Rentabilité d'exploitation sous-jacente	105
	Rentabilité effective	108
<b>10</b>	<b>Bilans</b>	<b>112</b>
	Chiffres clés des bilans	113
	Actifs des clubs européens	114
	Type de propriété des stades européens et investissement	115
	Actifs liés aux joueurs	119
	Endettement net	121
	Annexe	125





Compétitions nationales et supporters



## Chiffres clés des compétitions nationales et des supporters

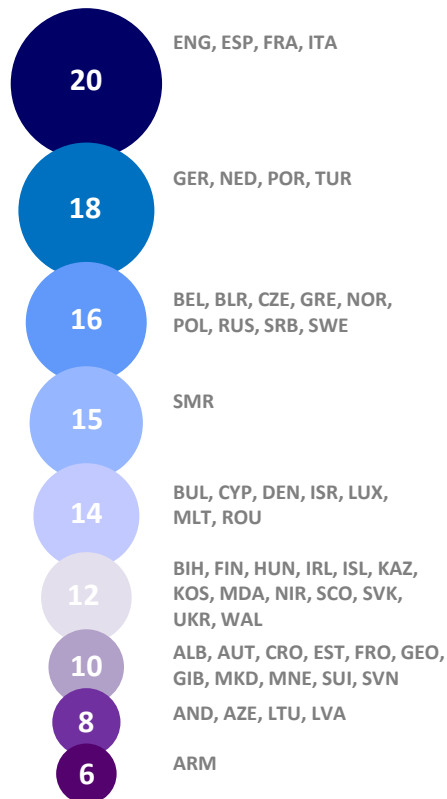
**Quatre ligues (Géorgie, Grèce, Kazakhstan et Moldavie) ont modifié les structures de leurs championnats pour la saison 2017/18.**

**En 2016/17, l'affluence a diminué dans 62 % des championnats, présentant ainsi une inversion de tendance par rapport à certaines hausses de fréquentation de 2015/16.**

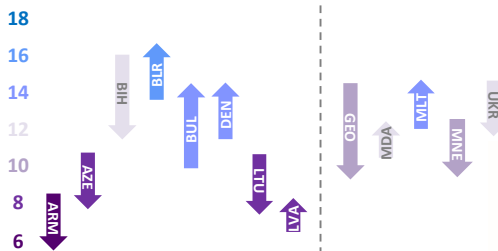
**Aujourd'hui, 22 sites web de clubs européens accueillent plus d'un million de visiteurs par mois, avec un pourcentage de visiteurs étrangers oscillant entre 91 % (FC Barcelone) et 5 % (Galatasaray SK).**

# Formules des championnats et récents changements en Europe

Nombre de clubs en première division

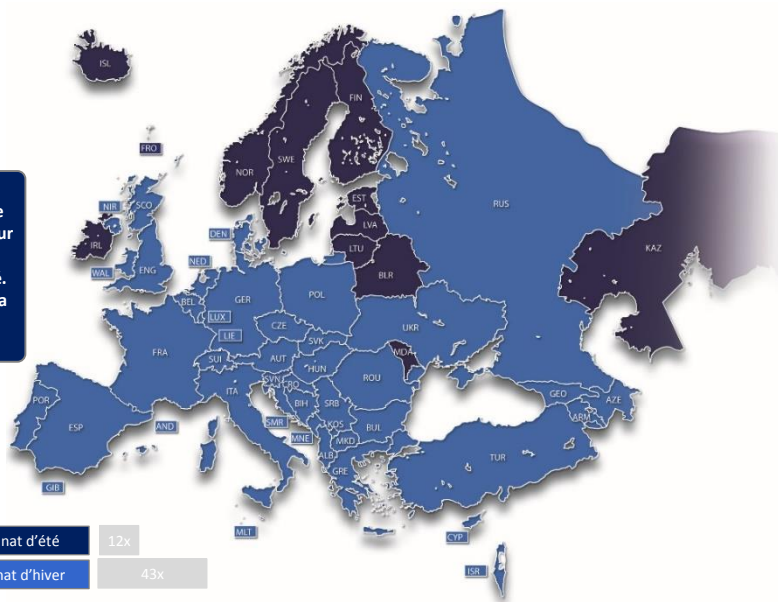


Changements dans le nombre de clubs jouant en première division (entre 2015/16 et 2017/18)

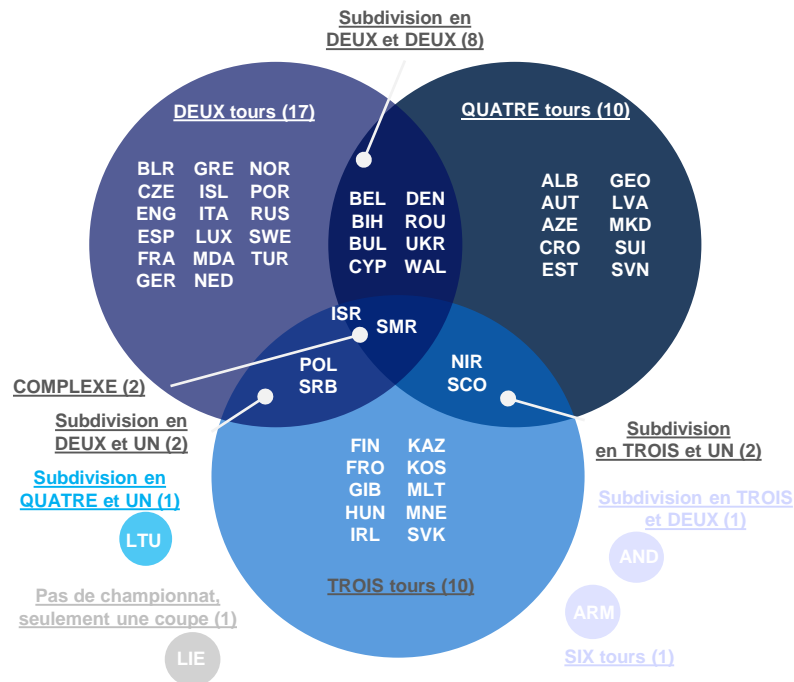


Il est rare que les dates des championnats soient modifiées, mais la Moldavie, à l'instar de la Géorgie en 2015/16, dispute actuellement une saison allant du printemps à l'automne pour passer d'une formule hivernale à une formule estivale, devenant ainsi le 12<sup>e</sup> pays à introduire un championnat d'été. Le Kosovo, le nouveau venu de cette année dans le panorama du football interclubs européen, fait partie des 43 pays qui suivent le modèle hivernal.

Par rapport à 2015/16, le nombre total de clubs de première division en Europe a diminué de cinq unités, poursuivant la tendance à la baisse amorcée sur le long terme. Malte a élargi sa première division de 12 à 14 clubs, alors que l'Ukraine faisait le contraire. La Moldavie a passé de 11 à 13 clubs, tandis que le Monténégro réduisait le nombre de clubs de première division de 12 à 10. C'est en Géorgie que le changement a été le plus radical, avec une diminution de la première division de 14 à 10 clubs. Au total, le nombre de clubs de l'ensemble des 55 championnats européens de première division s'élève ainsi à 713.



# Quatre pays ont modifié la structure de leur championnat national pour la saison 2017/18

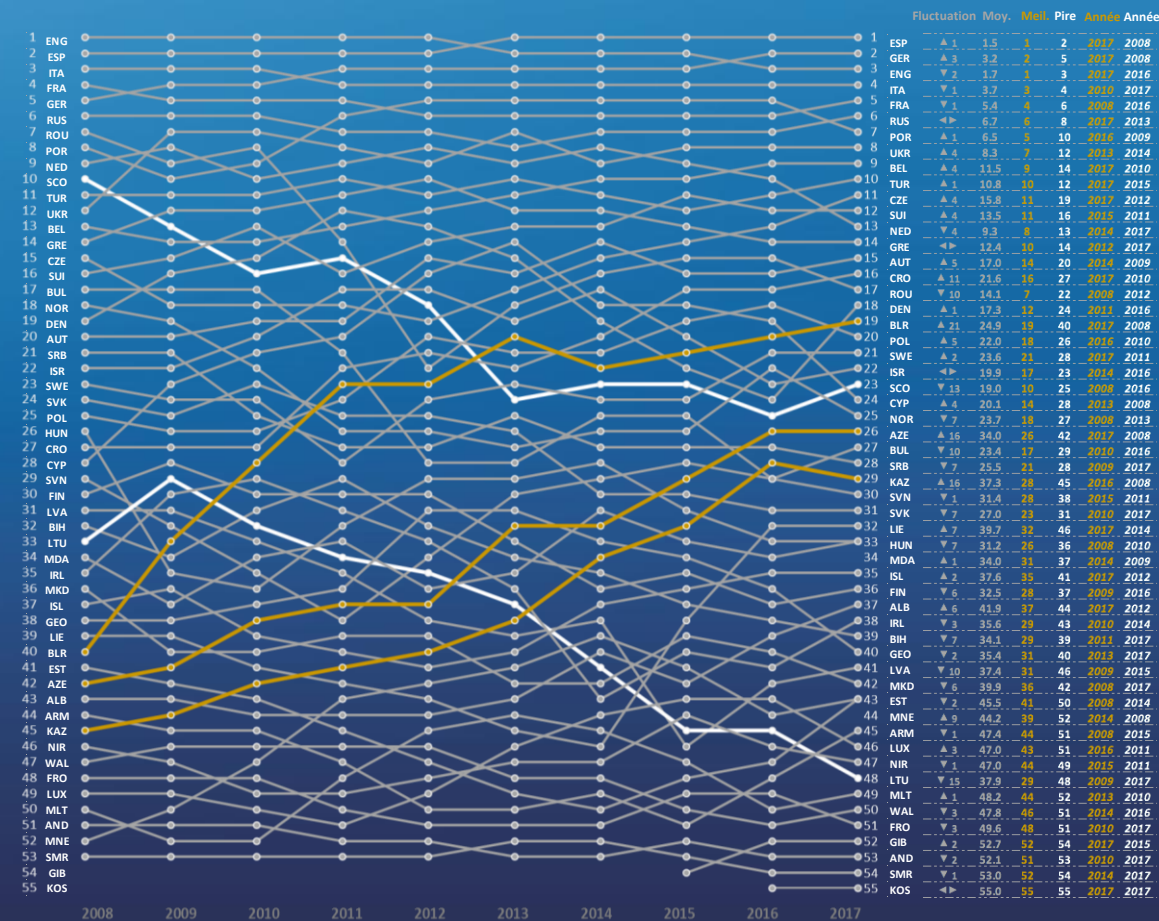


Formules de base des championnats nationaux de première division (saisons d'été 2017 et d'hiver 2017/18)

Au total, 38 championnats (69 %), dont les plus connus qui sont suivis au niveau mondial, peuvent être décrits comme traditionnels, chaque équipe affrontant chacune des autres à deux (17), trois (10), quatre (10) ou six reprises (Arménie).

Les 17 autres championnats adoptent une approche différente en subdivisant leurs équipes en plusieurs groupes en fonction du classement enregistré à un moment donné de la saison. Les trigrammes représentant les pays de ces championnats peuvent se retrouver dans les intersections de deux cercles ou plus, suivant le nombre de tours disputés avant et après la subdivision.

Quatre championnats ont considérablement modifié la formule de leur championnat. La Géorgie a passé d'une formule transitoire de deux groupes de clubs jouant chacun 12 matches à un championnat comprenant dix équipes disputant quatre tours. Comme la Géorgie, la Moldavie a introduit en 2017 une saison transitoire durant laquelle dix équipes rencontrent deux fois toutes les autres. Le Kazakhstan, qui connaissait une subdivision des clubs en milieu de saison, applique désormais une formule traditionnelle à trois tours. Quant à la Lituanie, elle est dorénavant le seul pays à disputer quatre tours avant d'entamer la phase finale du championnat, tandis que la Grèce a conservé la même formule de base, tout en supprimant les matches de barrage d'après-saison en vue des compétitions européennes.



## Fluctuations des coefficients de l'UEFA au cours de la décennie

### Tendances au cours de la dernière décennie

Le classement par coefficient des associations de l'UEFA reflète les résultats moyens des clubs au cours des cinq dernières saisons et donnent ainsi une bonne idée des tendances et du succès relatif des clubs de chaque association dans les compétitions interclubs de l'UEFA au fil du temps.

L'évolution des dix premières associations tend à être plus stable que celle des associations suivantes, dans lesquelles il suffit qu'un club fasse une série de bons résultats pour modifier considérablement le coefficient moyen de l'association. Néanmoins, l'inversion de l'Italie et de l'Allemagne aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs était très significative à l'époque, car elle s'est traduite par un changement du titulaire de la 4<sup>e</sup> place dans l'UEFA Champions League. Le changement le plus marquant intervenu dans le haut du classement concerne la Roumanie, qui s'est hissée à la 7<sup>e</sup> place en 2008, avant de dégringoler de la 8<sup>e</sup> place en 2010 à la 22<sup>e</sup> place à peine deux saisons plus tard, puis de remonter à la 15<sup>e</sup> place.

La Lituanie est le pays qui a perdu le plus de terrain au cours de la décennie, en lâchant 15 places dans sa chute du 33<sup>e</sup> rang en 2007 au 48<sup>e</sup> rang en 2017. Les autres grands battus sont l'Écosse, descendue de 13 échelons jusqu'à la 23<sup>e</sup> place, ainsi que la Roumanie, la Bulgarie et la Lettonie, qui ont égaré chacune dix places pour occuper respectivement le 17<sup>e</sup>, le 27<sup>e</sup> et le 41<sup>e</sup> rangs.

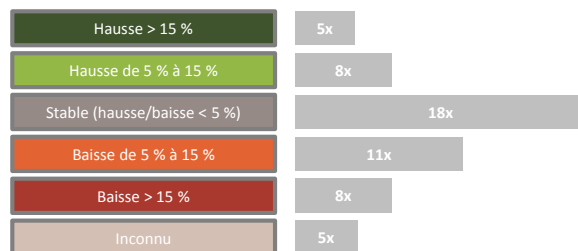
Les trois pays qui ont connu la plus forte ascension ces dix dernières années sont le Bélarus, qui a gravi 21 échelons jusqu'à la 19<sup>e</sup> place, suivi de l'Azerbaïdjan et du Kazakhstan, qui ont tous deux franchi 16 marches pour se hisser respectivement au 26<sup>e</sup> et au 29<sup>e</sup> rangs.



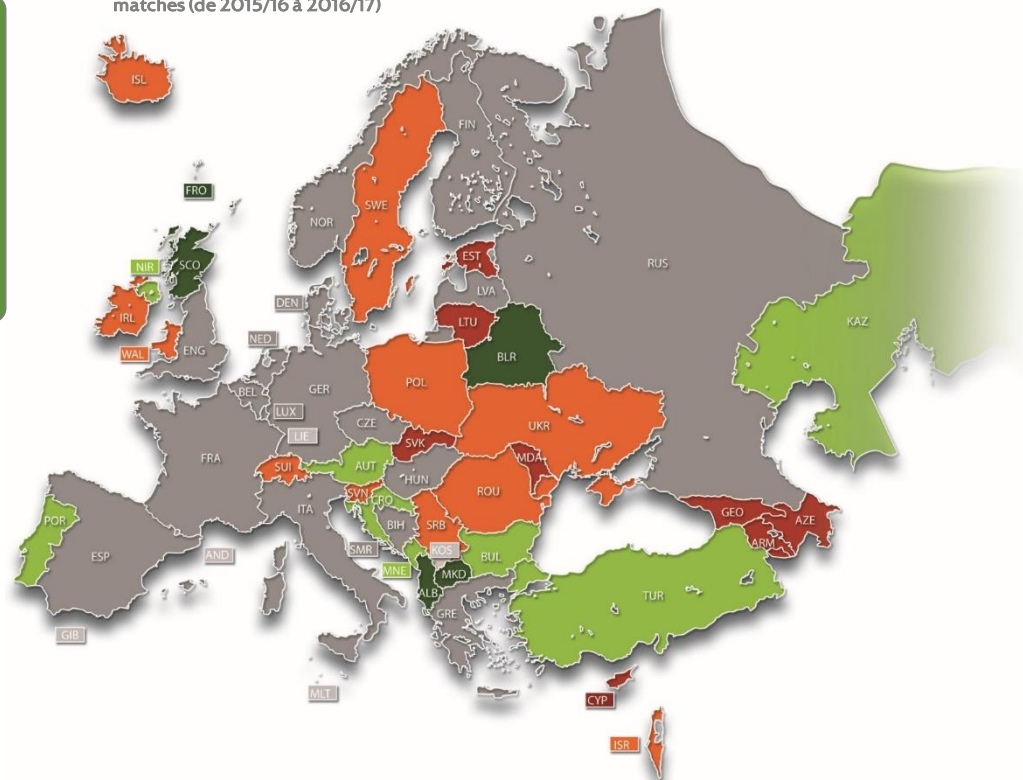
# Les taux d'affluence en Europe restent relativement stables

Au total, la fréquentation des premières divisions nationales a frôlé les 100 millions de spectateurs. Par rapport à 2015/16, l'affluence totale a baissé de 1 %, principalement en raison de changements intervenus au niveau des clubs (promotions/relégations) en Angleterre et en Allemagne. Dans l'ensemble, les taux de fréquentation en Europe sont restés stables, 18 pays faisant état d'une fluctuation annuelle inférieure à 5 %. Alors que cinq championnats ont enregistré une hausse considérable de plus de 15 %, huit autres, tous situés en Europe de l'Est, ont déclaré une baisse significative supérieure à 15 %.

Le nombre de personnes présentes aux matches étant un indicateur simple mais révélateur de la santé du football interclubs, le Centre de renseignements de l'UEFA continuera à surveiller de près les chiffres de l'affluence.



Évolution de l'affluence cumulée aux matches (de 2015/16 à 2016/17)



# Onze clubs ont accueilli plus d'un million de spectateurs à leurs matches de championnat

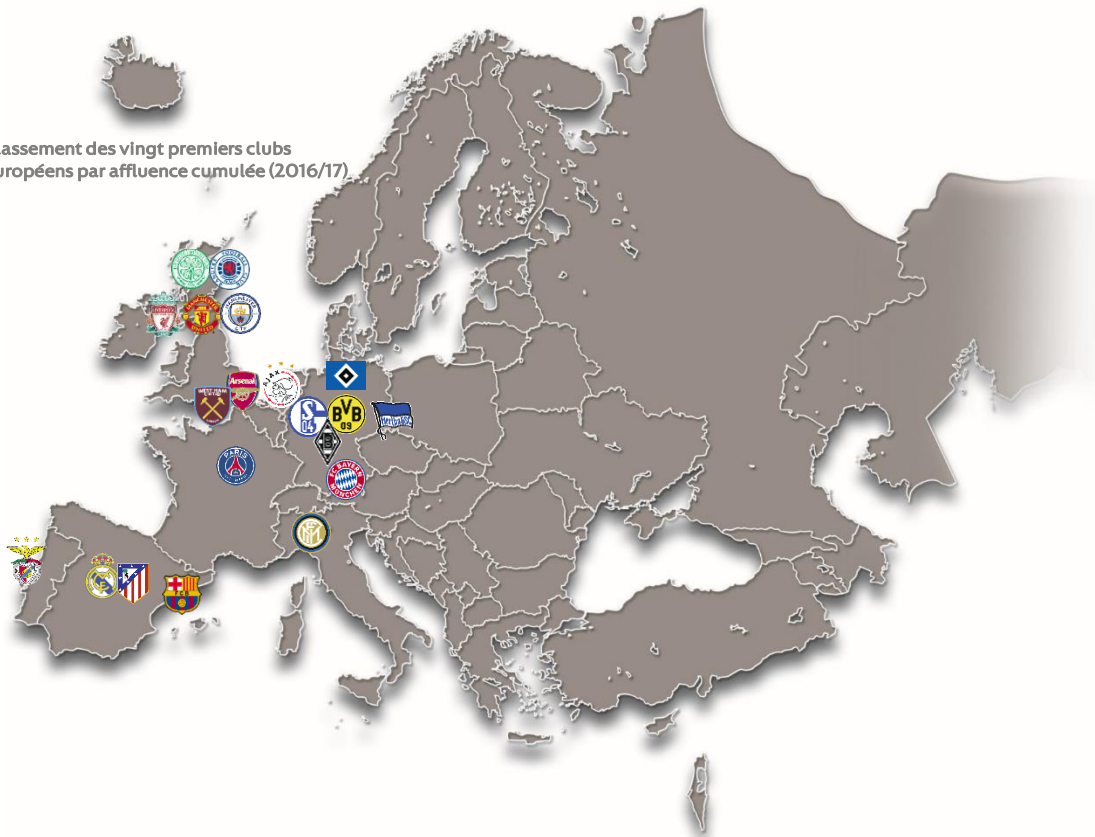
Pour la première fois dans l'histoire du football européen, onze clubs ont enregistré des taux d'affluence cumulés de plus d'un million de spectateurs à leurs matches de championnat. Le West Ham United FC, le Celtic FC et le Liverpool FC sont venus s'ajouter à cette catégorie l'an dernier.

Le West Ham United FC, désormais installé dans le Stade de Londres, et le Rangers FC figurent parmi les 20 premiers de cette saison, à la place du Newcastle United FC et du VfB Stuttgart, tous deux relégués à fin de la saison 2015/16.

## Vingt premiers clubs européens par affluence cumulée (2016/17)

Classement des clubs européens pour la saison 2015/16 par affluence totale aux matches de CHAMPIONNAT à domicile	Moyenne	Total
1. FC Barcelone (ESP)	78034	1482646
2. Manchester United FC (ENG)	75290	1430510
3. Borussia Dortmund (GER)	79653	1354101
4. Real Madrid CF (ESP)	69426	1319094
5. FC Bayern Munich (GER)	75000	1275000
6. Arsenal FC (ENG)	59957	1139183
7. West Ham United FC (ENG)	56972	1082468
8. Celtic FC (SCO)	54726	1039794
9. FC Schalke 04 (GER)	60703	1031951
10. Manchester City FC (ENG)	54019	1026361
11. Liverpool FC (ENG)	53016	1007304
12. SL Benfica (POR)	55952	951184
13. Rangers FC (SCO)	49156	933964
14. Hambourg SV (GER)	52341	889797
15. FC Internazionale Milano (ITA)	46622	885818
16. VfL Borussia Mönchengladbach (GER)	51494	875398
17. Paris Saint-Germain FC (FRA)	45160	858040
18. Hertha BSC Berlin (GER)	50267	854539
19. Club Atlético de Madrid (ESP)	44710	849490
20. AFC Ajax (NED)	49620	843540

Classement des vingt premiers clubs européens par affluence cumulée (2016/17)



# L'Allemagne et l'Angleterre comptent cinq des dix championnats les plus fréquentés

La Primeira Liga portugaise s'est hissée cette année parmi les dix premiers championnats en termes d'affluence cumulée, remplaçant la Segunda División espagnole. Les principaux vecteurs des taux d'affluence moyens au Portugal sont le SL Benfica, le Sporting Lisbonne et le FC Porto, qui enregistrent chacun une moyenne de 37 000 à 56 000 spectateurs, contre 2000 à 19 000 personnes pour les autres clubs portugais.

Le Championship anglais a rejoint la Premier League anglaise, la Bundesliga allemande et La Liga espagnole au rang des affluences cumulées de plus de 10 millions en 2016/17.

Classement des dix premiers championnats européens par affluence totale (2016/17)

Championnat	Nombre d'équipes	Nombre de matches	Affluence cumulée	Affluence moyenne	Affluence la plus élevée
1.ENG	20	380	13607420	35809	75290
2.GER	18	306	12703896	41516	79653
3.ENG L2	24	552	11086368	20084	51106
4.ESP	20	380	10621000	27950	78034
5.ITA	20	380	8377860	22047	46622
6.FRA	20	380	7965940	20963	45160
7.GER L2	18	306	6652154	21739	50573
8.NED	18	306	5840316	19086	49620
9.ENG L3	24	552	4373496	7923	21892
10.POR	18	306	3622428	11838	55952

Une fois encore, la Bundesliga allemande a enregistré le taux d'affluence moyen le plus élevé de tous les championnats européens. La Premier League figure toutefois devant en termes d'affluence cumulée, car elle comporte plus d'équipes et donc plus de matches.

Meilleures progressions de l'affluence moyenne des clubs (> 5000)

Classement des clubs européens par progression de l'affluence	Saison 2015/16	Saison 2016/17	Progression
1. West Ham United FC (ENG)	34910	56972	22062
2. Celtic FC (SCO)	44850	54726	9876
3. Liverpool FC (ENG)	43910	53016	9106
4. FC Spartak Moscou (RUS)	25179	32760	7581
5. FC Krasnodar (RUS)	9464	15886	6422
6. Vitória SC (POR)	12422	18756	6334
7. SL Benfica (POR)	50322	55952	5630

Sept clubs ont vu le taux moyen d'affluence aux matches par saison croître d'au moins 5000 spectateurs entre 2015/16 et 2016/17. En tête de la liste se trouve le West Ham United FC, qui a bénéficié de son emménagement au Stade de Londres. Le FC Krasnodar s'est également installé dans un nouveau site d'une capacité plus grande en 2016/17, tandis que la fréquentation du Liverpool FC a été stimulée par l'ajout d'un niveau supplémentaire dans la tribune principale d'Anfield.

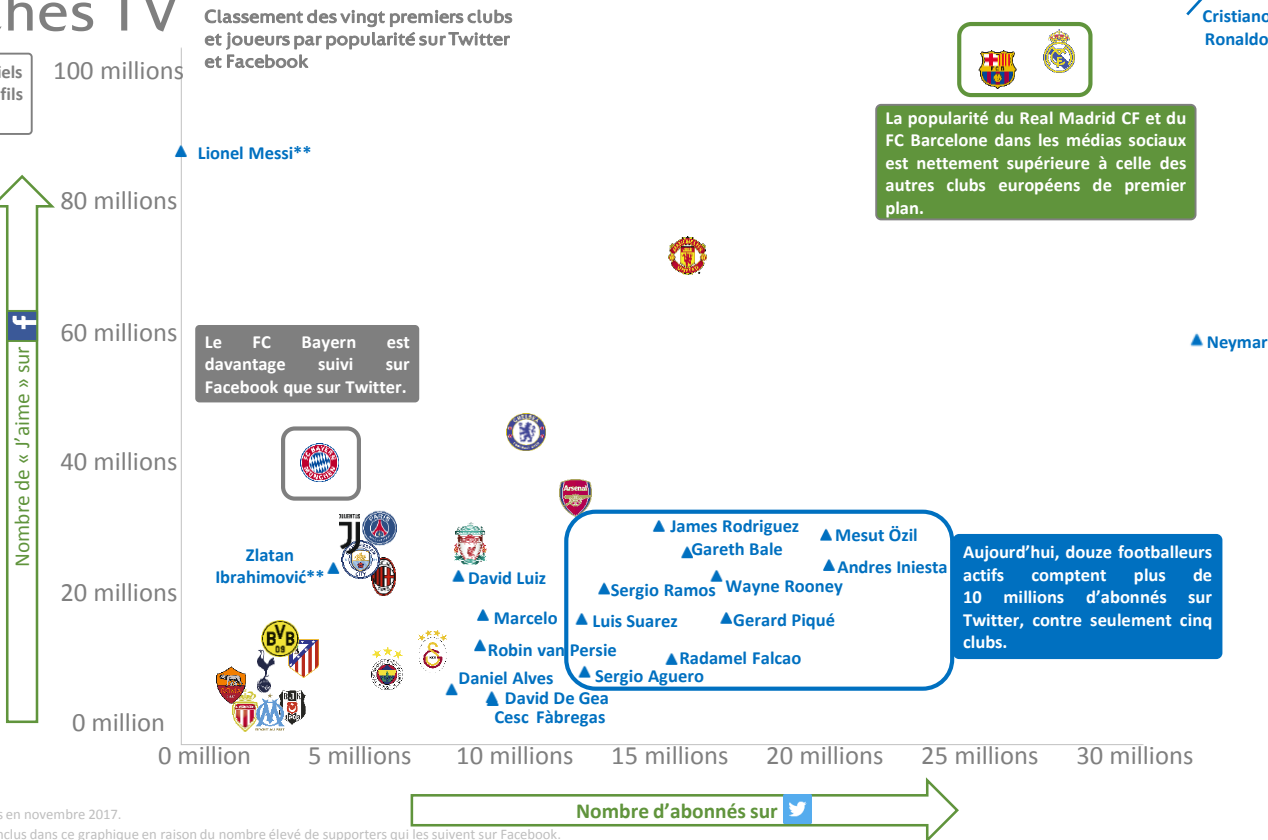
# Les 20 clubs européens les plus suivis se trouvent tous dans les six principaux marchés TV

Alors que le rapport de l'an passé analysait les sites web officiels les plus consultés, celui de cette année se concentre sur les profils des clubs européens les plus suivis dans les médias sociaux.

Au total, 14 clubs européens comptent actuellement\* plus de dix millions de « J'aime » sur Facebook. Cinq d'entre eux ont aussi plus de dix millions d'abonnés sur Twitter.

Le graphique de droite illustre les 20 premiers clubs en termes d'abonnés sur Twitter. S'il était basé sur les « J'aime » sur Facebook, le Leicester City FC et l'Inter Milan y remplaceraient l'AS Monaco et l'Olympique de Marseille.

Dans bien des cas, les meilleurs joueurs enregistrent autant de followers dans les médias sociaux que les clubs qui les ont engagés, en particulier sur Twitter. Cristiano Ronaldo, le joueur le plus populaire, compte plus d'abonnés sur Twitter que le Real Madrid CF et le FC Barcelone réunis (65,3 millions) et plus de supporters sur Facebook que n'importe quel club de première division européen (122 millions).



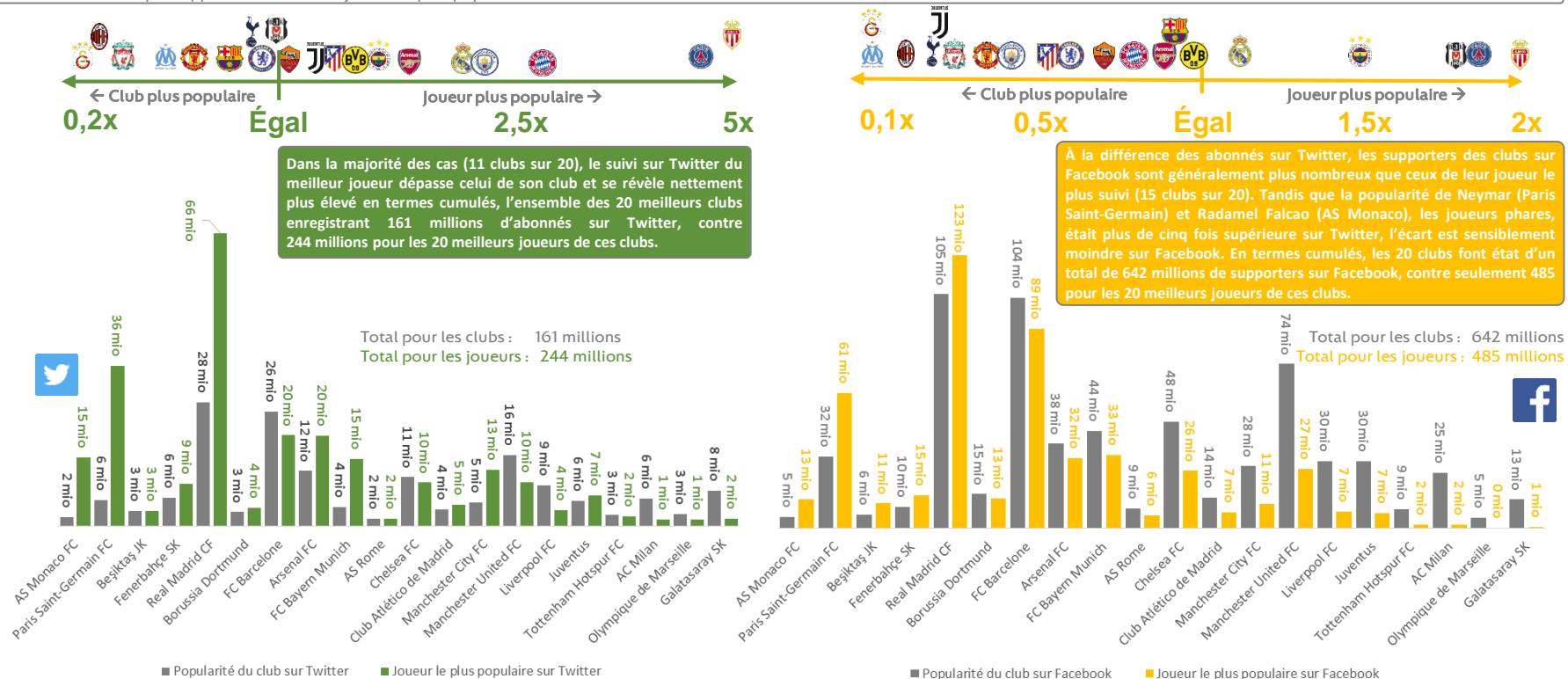
\* Les chiffres relatifs aux médias sociaux présentés dans ce chapitre ont été recueillis en novembre 2017.

\*\* Tant Lionel Messi (pas de compte Twitter officiel) que Zlatan Ibrahimović ont été inclus dans ce graphique en raison du nombre élevé de supporters qui les suivent sur Facebook.



# Joueurs plus populaires sur Twitter et clubs plus populaires sur Facebook

Le suivi relatif des clubs et de leurs meilleurs joueurs dans les médias sociaux fait l'objet d'une étude plus approfondie ci-après. Les histogrammes indiquent le nombre de supporters sur Twitter et Facebook enregistrés par les 20 premiers clubs, comparé à celui du joueur le plus suivi de chaque club. Les diagrammes linéaires au-dessus, avec les logos des clubs, situent le profil de chaque club dans les médias sociaux par rapport à celui de son joueur le plus populaire.

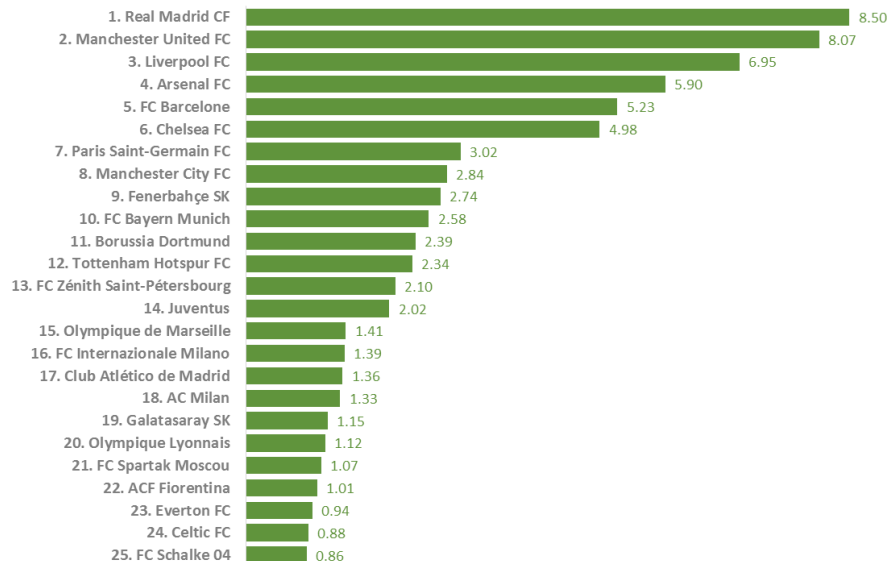


# Profil des plus grands clubs au monde en termes de trafic en ligne

Dans le rapport précédent, le succès des sites web officiels des clubs était mesuré sur la base du pic de visiteurs mensuels et de la moyenne des minutes passées sur le site concerné. Le rapport de cette année se concentre sur le nombre de visiteurs enregistré en septembre, ainsi que sur le lieu et le support depuis lequel les visiteurs accèdent au site web.

Au total, 22 sites web de clubs européens ont été consultés par plus d'un million d'internautes en septembre. Confirmant sa popularité dans les médias sociaux, le Real Madrid CF a compté le plus grand nombre de visiteurs, juste devant le Manchester United FC.

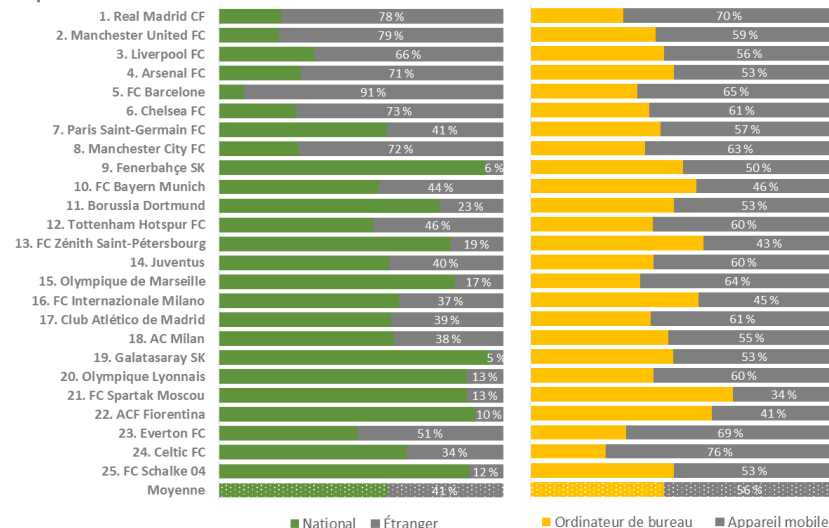
## Classement des 25 sites web les plus populaires des clubs en septembre (en millions de visiteurs)

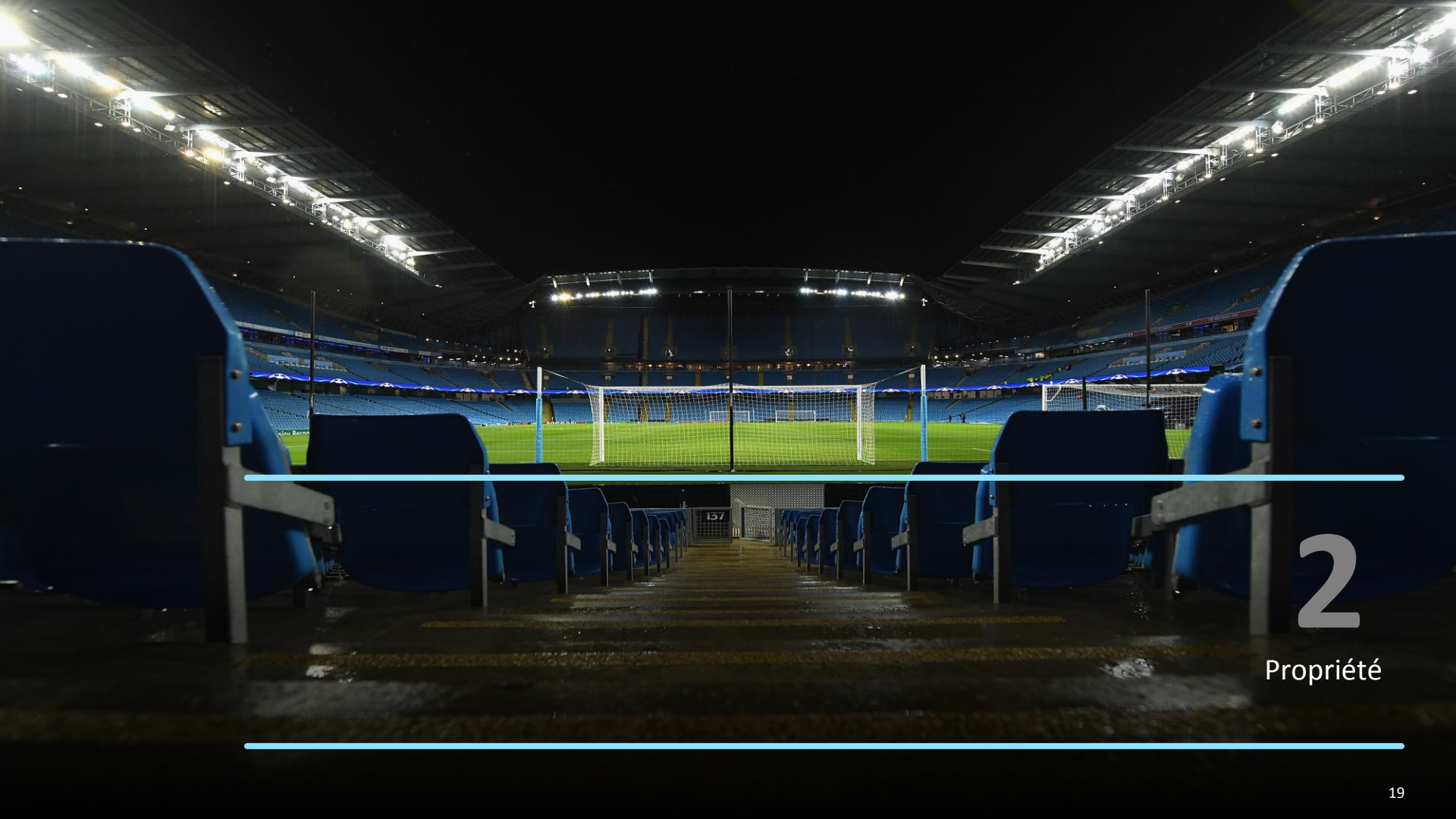


Les clubs ayant déclaré le plus de visiteurs sur leur site web jouissent généralement d'une large portée englobant le marché national et d'autres marchés internationaux. Au bas de la liste des 25 premiers, l'intérêt réside clairement davantage dans le marché national. Étonnamment, le FC Barcelone est le seul des 25 premiers clubs qui n'a pas accueilli plus de visiteurs du pays dans lequel il dispute ses matches nationaux, puisqu'il enregistre 8,9 % de visiteurs en Espagne et 9,5 % aux États-Unis. À l'inverse, les géants turcs que sont le Fenerbahçe SK et le Galatasaray SK n'ont attiré que 4 à 5 % de visiteurs étrangers sur leurs sites web.

Les taux d'accès (à savoir si les visiteurs ont utilisé des ordinateurs de bureau ou des appareils mobiles) semblent plus équilibrés dans l'ensemble des sites web des 25 clubs. Alors que le Celtic FC faisait état du plus faible pourcentage d'accès depuis des ordinateurs de bureau (24 %), le Spartak Moscou avait le taux le plus élevé (66 %), son site web ayant été consulté davantage depuis des ordinateurs de bureau que depuis des appareils mobiles. De manière générale, on observe une tendance croissante à accéder aux sites web depuis des appareils mobiles.

## Répartition des visiteurs des sites web





2

Propriété

## Chiffres clés de la propriété

**Depuis l'introduction du fair-play financier, des propriétaires étrangers ont investi dans 39 clubs européens, et le pourcentage des clubs de championnats majeurs appartenant à des étrangers a augmenté, pour passer à 18 %.**

**Le type de propriété dans les grands championnats est relativement stable, puisque seuls 5 % des clubs ont changé de mains ces douze derniers mois.**

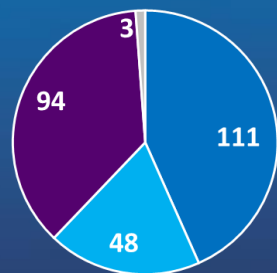
**Dans les 15 premiers championnats européens, plus de 20 clubs sont liés à des structures de multipropriété.**



# Propriété des clubs européens

Selon le modèle initié dans l'édition du *Panorama du football interclubs européen* de l'an passé, les quelques pages suivantes proposent un résumé de haut vol de la propriété des clubs, des profils des propriétaires et des tendances dans 15 des principaux championnats européens\* (qui incluent désormais la Bundesliga autrichienne et la Super League grecque). L'analyse présentée sur cette page indique si les clubs comptent une partie exerçant le contrôle (détentrice de plus de 50 % des parts) et si les propriétaires majoritaires sont des ressortissants nationaux ou étrangers. Les deux pages suivantes offrent une frise chronologique de la propriété étrangère, et le chapitre se termine par quelques exemples, clôturés par une frise chronologique de la multipropriété des clubs dans le football interclubs mondial.

Type de propriété

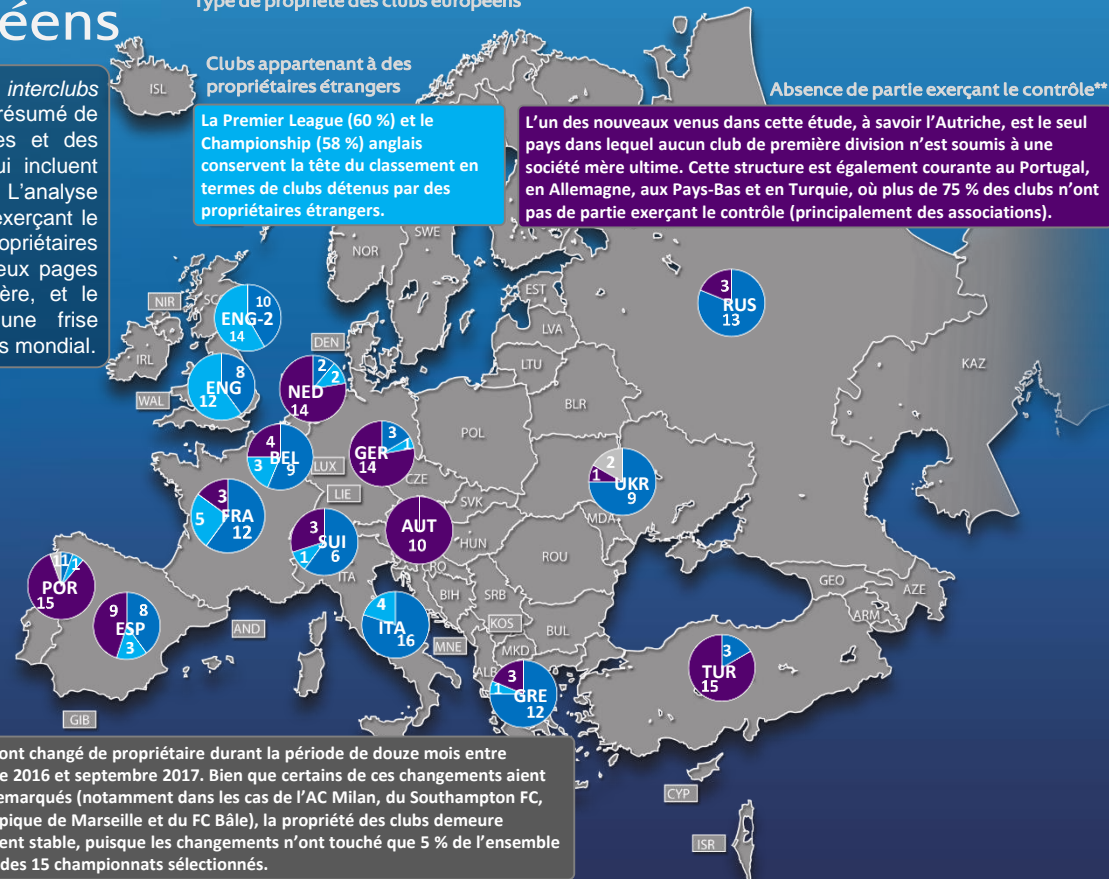


- Propriétaire national
- Propriétaire étranger
- Pas de partie exerçant le contrôle
- Inconnu

Si la majorité des 256 clubs de cette analyse compte une partie exerçant le contrôle, une minorité substantielle n'en a pas (37 %). Dans la majorité des 63 % de clubs ayant une partie exerçant le contrôle, le propriétaire est national. Le type de propriété le plus fréquent dans 6 des 15 championnats analysés (RUS, UKR, GRE, ITA, FRA et BEL) est l'appartenance à un propriétaire national.

Dix clubs ont changé de propriétaire durant la période de douze mois entre septembre 2016 et septembre 2017. Bien que certains de ces changements aient été très remarquables (notamment dans les cas de l'AC Milan, du Southampton FC, de l'Olympique de Marseille et du FC Bâle), la propriété des clubs demeure relativement stable, puisque les changements n'ont touché que 5 % de l'ensemble des clubs des 15 championnats sélectionnés.

Type de propriété des clubs européens



Clubs appartenant à des propriétaires étrangers

La Premier League (60 %) et le Championship (58 %) anglais conservent la tête du classement en termes de clubs détenus par des propriétaires étrangers.

Absence de partie exerçant le contrôle\*\*

L'un des nouveaux venus dans cette étude, à savoir l'Autriche, est le seul pays dans lequel aucun club de première division n'est soumis à une société mère ultime. Cette structure est également courante au Portugal, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Turquie, où plus de 75 % des clubs n'ont pas de partie exerçant le contrôle (principalement des associations).

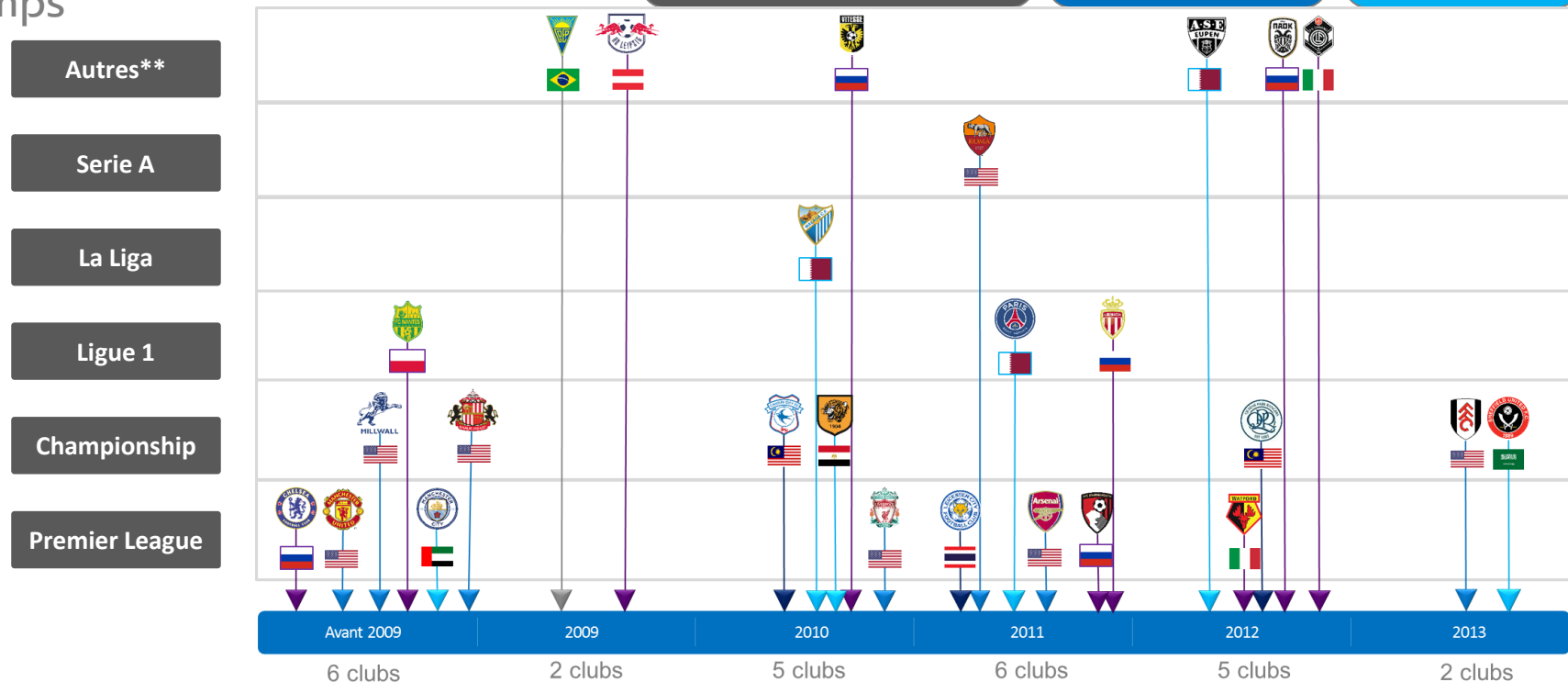
\* Informations extraites à la fois de données soumises par les représentants des clubs dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs (mars-juillet 2017) et de recherches sur ordinateur menées par l'UEFA (jusqu'en septembre 2017). \*\* Dans la présente analyse, l'absence de partie exerçant le contrôle signifie qu'il n'existe aucun propriétaire ni groupe de propriétaires détenant plus de 50 % du capital social donnant droit de vote.

# La nationalité des propriétaires de clubs étrangers évolue avec le temps

Les acquisitions de clubs exposées dans ces deux pages sont très révélatrices, ne serait-ce que par leur mise en exergue de la manière dont la nationalité des nouveaux propriétaires étrangers de clubs a évolué au cours de la dernière décennie.\*

Le flux de nouveaux propriétaires étrangers le plus stable est celui des États-Unis, les propriétaires de ce pays ayant acheté des clubs durant la plupart des années sous revue.

Le nombre d'investisseurs de premier plan venus de Russie et du Moyen-Orient a par contre sensiblement diminué entre 2008 et 2012.



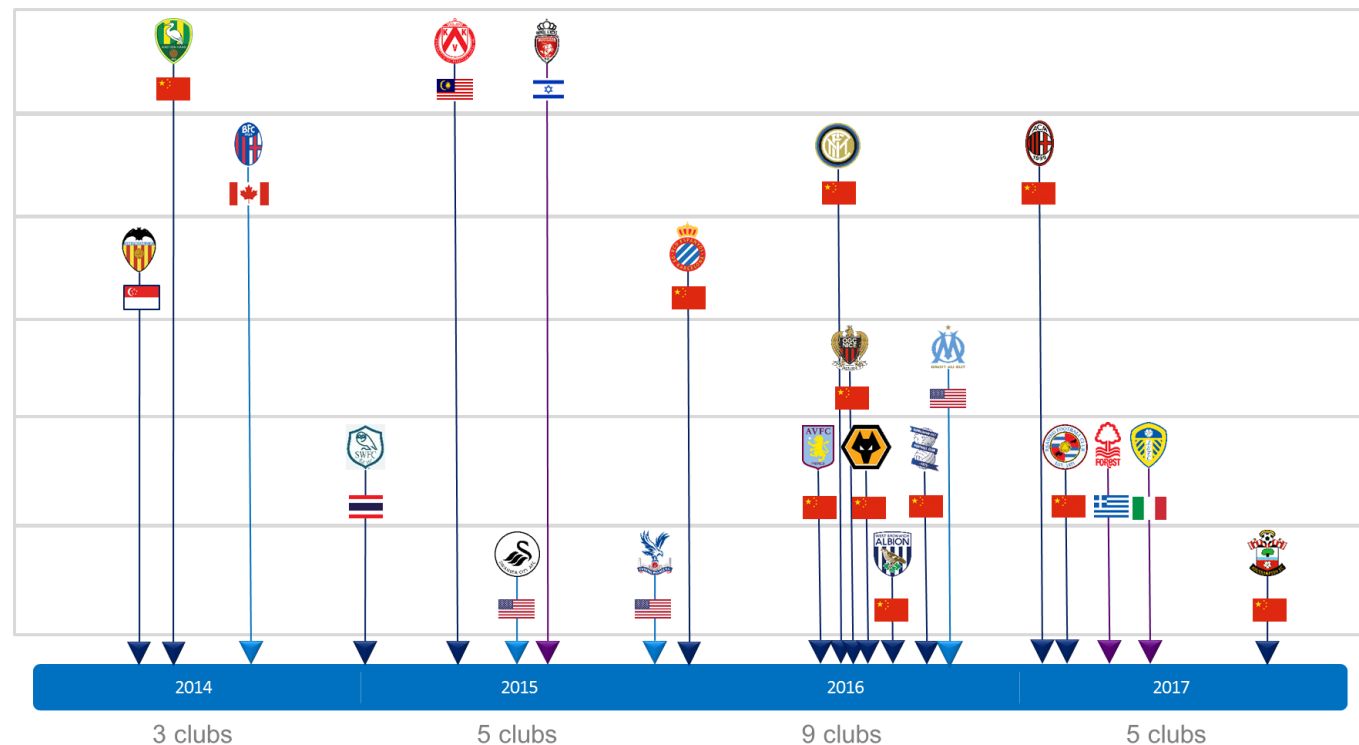
\* Cette frise chronologique présente seulement les principales acquisitions récentes. Si un club a été racheté plusieurs fois durant la période sous revue, seule la dernière acquisition figure ici.

\*\* Les « autres » championnats illustrés dans la frise comprennent la détention par des mains étrangères en Belgique, en Allemagne, en Grèce, aux Pays-Bas, au Portugal et en Suisse. L'Autriche, la Russie, la Turquie et l'Ukraine n'y figurent pas, car elles ne comptent pas de propriétaires étrangers, comme le montre la carte de la page précédente.

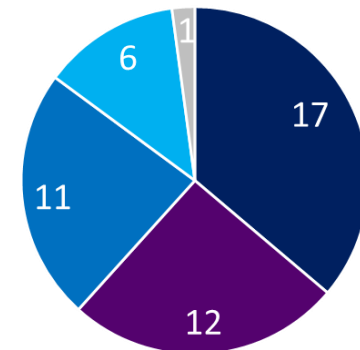
Depuis 2016, plus de 70 % des prises de contrôle étrangères dans les championnats du Top 15 ont impliqué des investisseurs chinois. Au cours de cette période, des propriétaires chinois ont acquis des clubs de la Premier League et du Championship, de la Serie A, de la Ligue 1, de La Liga et de l'Eredivisie.

Avec Aston Villa, Wolverhampton Wanderers, West Bromwich Albion et Birmingham City, tous les clubs de football des deux premières divisions anglaises basés à Birmingham ont été repris par des ressortissants chinois.

La frise chronologique met aussi en lumière l'intensité de l'activité des nouveaux propriétaires étrangers. Après le nombre record d'acquisitions étrangères enregistré en 2016, année au cours de laquelle neuf clubs ont passé en mains étrangères, cinq nouveaux propriétaires étrangers ont été déclarés en 2017, ce qui correspond à nouveau à la tendance des années précédentes.



Origine des propriétaires étrangers actuels

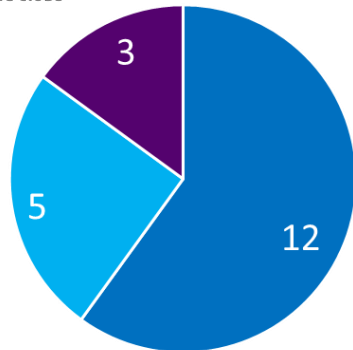


- Asie
- Europe
- Amérique du Nord
- Moyen-Orient
- Amérique du Sud

# Au moins 12 propriétaires privés ont des intérêts dans plusieurs clubs

Tandis que les pages précédentes du présent chapitre se concentraient principalement sur les propriétaires privés ayant acquis une participation majoritaire dans un club de football, les trois pages suivantes visent à donner un aperçu de la multipropriété de clubs dans ces 15 mêmes championnats. Les exemples sont répartis en trois groupes : les personnes privées exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur plusieurs clubs de football, les entités (« entités liées ») exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur plusieurs clubs de football, et les clubs exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur d'autres clubs de football.

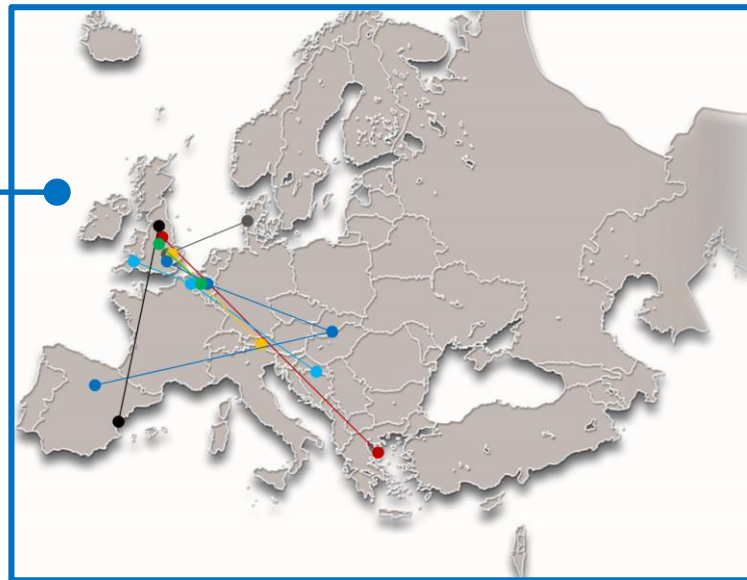
Profil des propriétaires dans la multipropriété de clubs



Plusieurs propriétaires privés d'origine étrangère exercent le contrôle ou une influence décisive sur plus d'un club de football. La carte de droite illustre cinq exemples impliquant au moins un des 15 championnats analysés.

Douze parties exerçant le contrôle ultime détiennent actuellement un club dans les principaux championnats européens tout en possédant une participation dans un ou plusieurs autres clubs de football.

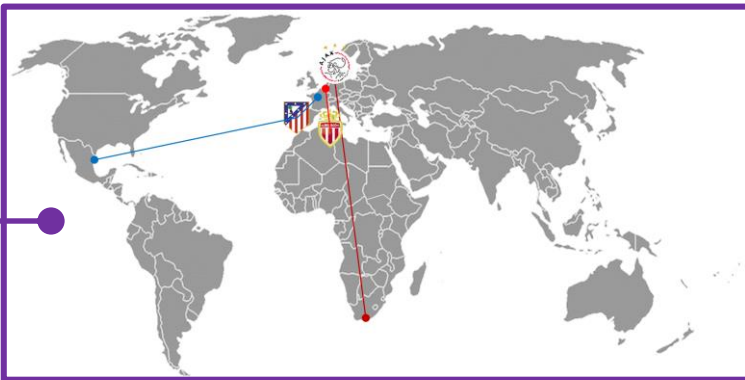
- Propriétaire privé
- Groupe de sociétés
- Club



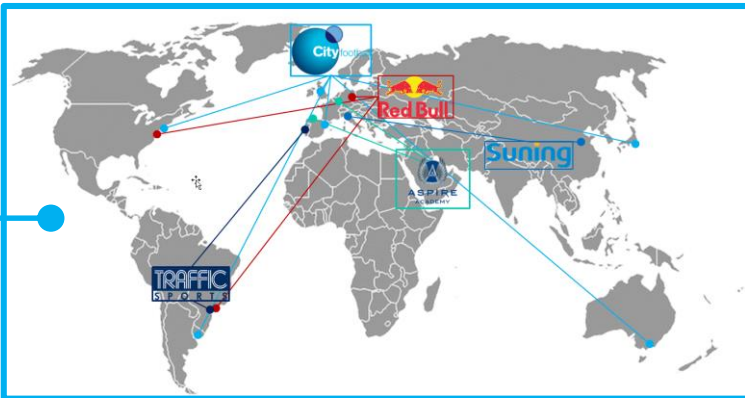
Outre les propriétaires et les personnes privées figurant dans les registres des personnes ayant une influence décisive sur au moins deux clubs de football, il est avéré que plusieurs agents exercent une influence dans plus d'un club de football. Nous pourrions citer en exemple l'implication déclarée d'un agent dans un club chypriote, auprès duquel il est inscrit en tant qu'investisseur, et dans un club belge, dont les documents officiels révèlent que le propriétaire actuel et l'un des membres du conseil d'administration appartiennent à la famille de ce même agent.

# La propriété croisée comprend des groupes de clubs et des accords avec plusieurs clubs

La catégorie « clubs » est une forme relativement nouvelle de propriété croisée dans laquelle un club exerce le contrôle et/ou une influence décisive sur un autre club de football. Les exemples très médiatisés les plus récents sont ceux de l'Atlético Madrid et de l'AS Monaco, qui ont acquis des participations dans des clubs de deuxième division, le RC Lens (France) et le Cercle Bruges (Belgique).



La deuxième forme de propriété croisée implique des sociétés. City Football Group est probablement l'entité la plus connue ; elle détient des clubs sur cinq continents différents. Les autres exemples actuels illustrés sur la carte de droite sont Red Bull, Traffic Sports, Suning Group et Aspire Academy.





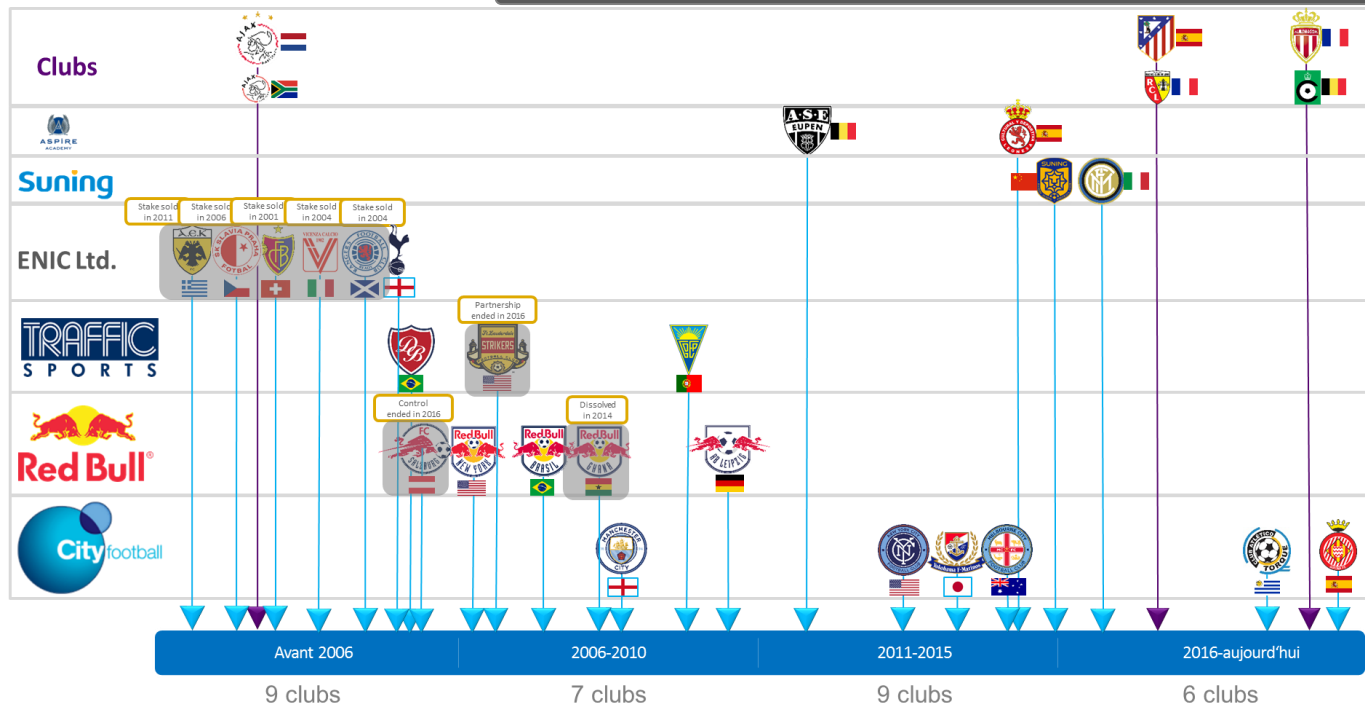
# Frise chronologique de la multipropriété de clubs

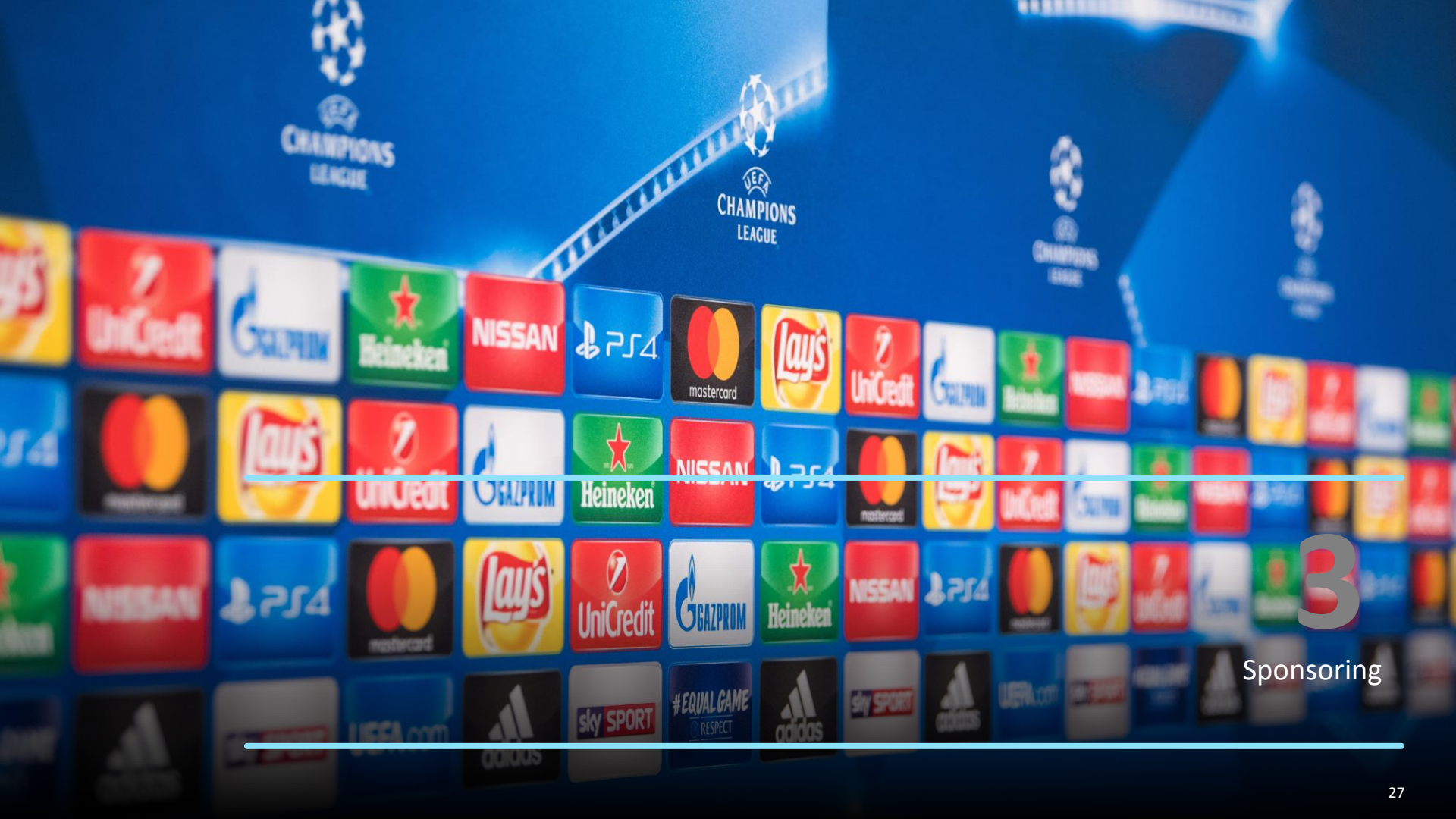
La page précédente présentait quelques exemples actuels de propriété croisée en lien avec les 15 championnats analysés. Cette seconde frise chronologique offre une vue d'ensemble de la multipropriété au fil du temps.

À l'exception de l'Ajax Amsterdam, la plupart des cas de propriété croisée des clubs sont apparus ces trois dernières années.

Les cinq sociétés citées en exemple à la page précédente ont été impliquées dans 26 clubs de football du monde entier depuis 1997. Cette frise chronologique inclut en outre ENIC International Limited, qui n'est plus actif dans différents clubs. Si Traffic Sports et Red Bull ont acheté leurs parts il y a plus de sept ans, les activités des groupes City Football, Suning et Aspire Academy sont plus récentes.

L'essor de la propriété étrangère et les modèles de base de propriété croisée présentés dans ce chapitre sont quelques-unes des nombreuses évolutions dans la propriété des clubs dont les régulateurs et les instances dirigeantes doivent tenir compte. Après l'ère de la propriété de joueurs par des tiers, l'influence croissante des agents dans certains clubs et l'acquisition de clubs de divisions inférieures dans le seul but de faciliter les activités de transfert sont d'autres développements susceptibles de menacer l'intégrité des compétitions. S'agissant des achats potentiels de clubs, il est important que les instances dirigeantes veillent au moins à trois choses : identifier les sources directes et indirectes des investissements, établir si les investisseurs ont les moyens de financer à la fois la reprise du club et les investissements ultérieurs nécessaires, et comprendre la stratégie commerciale sous-jacente et le(s) motif(s) de l'acquisition.





3

Sponsoring

## Chiffres clés du sponsoring

**Les trois premiers clubs génèrent plus du centuple des recettes provenant de la fabrication d'équipement et plus de 25 fois les recettes de sponsoring de maillot des clubs moins importants de leur championnat.**

**Plusieurs accords de fabrication d'équipement s'étendent sur au moins dix ans, et seul un club sur huit a connu un changement en 2017.**

**Les fabricants d'équipement des clubs sont étonnamment variés, puisqu'ils représentent 41 marques différentes et que la part de marché combinée d'adidas et de Nike ne s'élève qu'à 40 %.**

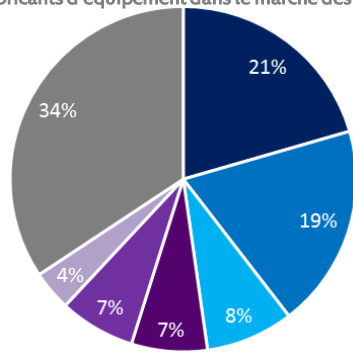
**Hormis la plupart des clubs de la Premier League et quelques clubs de premier plan d'autres championnats, la majorité des clubs portent des marques locales, le sponsoring de maillot international atteignant à peine les 24 %.**

# La concurrence entre les fabricants d'équipement pour les clubs est rude

Le présent chapitre se concentre sur deux des types de sponsoring de clubs les plus visibles : les fabricants d'équipement et les sponsors principaux de maillot\*. L'échantillon utilisé présente une taille similaire à celle du chapitre consacré à la propriété, avec une sélection de 16 championnats européens majeurs représentant 268 clubs. Après une analyse des prix des nouvelles répliques des maillots 2017/18 indiqués sur les sites web officiels des clubs, ce chapitre présente une étude de la concentration sur le marché et de la stabilité des principaux fabricants d'équipement ainsi qu'un examen de la concentration géographique et sectorielle et de la stabilité des sponsors principaux de maillot, avant de s'achever par une analyse de l'utilisation et du volume des différents types de sponsoring.

## Parts des fabricants d'équipement dans le marché des clubs

- Nike
- Adidas
- Macron
- Joma
- Puma
- Umbro
- Other



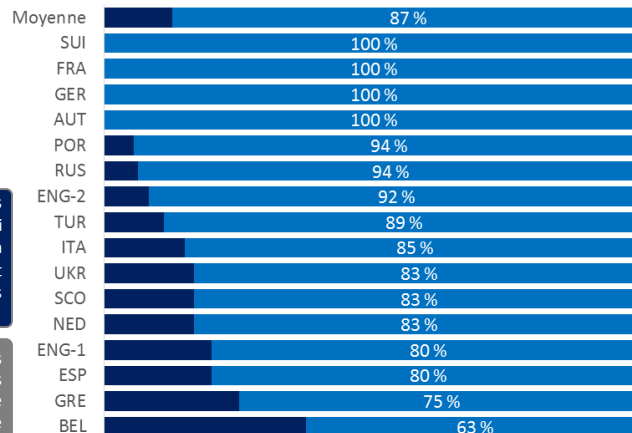
Sur les six fabricants qui fournissent les équipements d'au moins dix clubs dans cet échantillon de 16 championnats, Nike est celui dont le prix du maillot est le plus élevé, soit EUR 71, contre un prix moyen de EUR 54 pour Joma. Le prix est clairement influencé par la combinaison de clubs et de championnats spécifique à chaque marque.

L'importance de la valeur et de la durée contractuelle des accords de fabrication d'équipement conclus avec les plus grands clubs se reflète dans le montant unique de GBP 67 millions versé par le Chelsea FC à titre de frais de résiliation lorsque le club a changé de fabricant d'équipement et mis fin au contrat existant six ans avant son échéance.

Parmi les fabricants d'équipement pour les clubs, ce sont Nike et Adidas qui ont les marques les plus visibles. Contrairement à de nombreux autres sports, où les accords concernant les équipements sont souvent centralisés, la fabrication d'équipement en Europe est très diversifiée. La part de marché combinée des deux leaders du marché ne représente ainsi que 40 %, et dans les 16 championnats analysés dans ce rapport, on compte déjà 41 fabricants d'équipement différents.

Aucun marché local ne prédomine, puisqu'aucun fabricant d'équipement ne sponsorise plus de la moitié des clubs d'un championnat, quel qu'il soit. Adidas et Nike, qui parrainent respectivement sept équipes russes de première division et huit équipes turques de première division, s'arrogent une part de marché de 44 % dans ces deux championnats. Il s'agit là du pourcentage le plus élevé de l'ensemble des 16 championnats.

## Changements de fabricant d'équipement



■ Nouveau fabricant ■ Même fabricant

Sur l'ensemble des 268 clubs analysés dans les 16 championnats, la situation en matière de fabrication d'équipement est assez stable. Seuls 13 % des clubs ont changé de fabricant d'équipement en vue de la saison 2017/18.

Dans quatre des 16 championnats, tous les clubs ont gardé leur fabricant d'équipement pour la saison 2017/18. À l'autre extrémité de l'échelle, 63 % seulement des clubs de première division belges sont restés fidèles à leur fabricant d'équipement, six clubs optant pour un changement dans la perspective de 2017/18.

\* La catégorie « Autres » inclut tous les fabricants d'équipement qui sponsorisent moins de dix clubs, y compris Jaka (9), Kappa (8), Lotto et New Balance (tous les deux 7), Hummel et Legea (tous les deux 6).

# La fourchette de valeurs des accords de fabrication d'équipement varie beaucoup suivant les clubs

La présente page offre une bonne vue d'ensemble de la situation des fabricants d'équipement, avec un échantillon de 30 clubs assorti de la fourchette de valeurs indicative déclarée pour leurs accords de fabrication d'équipement les plus récents\*, dont certains ne sont pas encore en vigueur. Cette même analyse est reprise plus loin dans ce chapitre pour les sponsors de maillot, et une étude fouillée des tendances et niveaux de sponsoring ainsi que des valeurs commerciales, basée sur les chiffres audités de l'exercice 2016 examinés dans l'ensemble des 20 premiers championnats, est exposée ci-après dans le chapitre du rapport consacré aux recettes.

## Fourchette des valeurs annuelles des accords de fabrication d'équipement\*



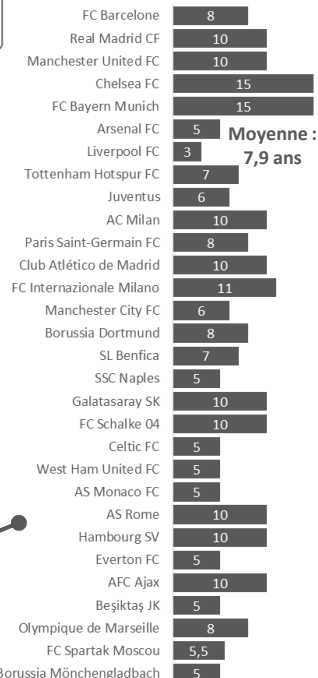
L'étendue de la fourchette de valeurs de l'ensemble des clubs montre clairement les profonds écarts pécuniaires qui séparent les accords conclus par les géants de ceux d'autres grands clubs. Les trois premiers clubs enregistrent des recettes provenant des accords de fabrication d'équipement dix fois supérieures à celles de nombreux rivaux nationaux et plus de 100 fois supérieures à celles de la majorité des clubs plus modestes de leur championnat national.

Tout comme dans d'autres partenariats commerciaux et de sponsoring, la valeur de l'accord de fabrication d'équipement d'un club dépend du profil du club, de la portée potentielle du club/championnat et du taux de réussite associé à la « marque » du club.

Cependant, du fait que l'accord de fabrication d'équipement ne concerne pas uniquement une association mais un produit, la valeur pour le fabricant d'équipement est aussi fortement influencée par la base de supporters et les recettes potentielles du merchandising.

Les contrats de fabrication d'équipement les plus récents conclus dans les 30 principaux clubs de l'échantillon comportent une durée moyenne de huit ans, une période relativement longue pour le football interclubs puisque tant les cycles des contrats TV que le sponsoring principal de maillot s'étendent généralement sur trois à cinq ans. En réalité, 12 des 30 clubs analysés ont signé des accords de fabrication d'équipement à long terme portant sur au moins dix ans, tandis que d'autres bénéficient de contrats plus courts, qu'ils renouvellent toutefois, avec les mêmes fournisseurs.

## Durée du contrat de fabrication d'équipement le plus récent

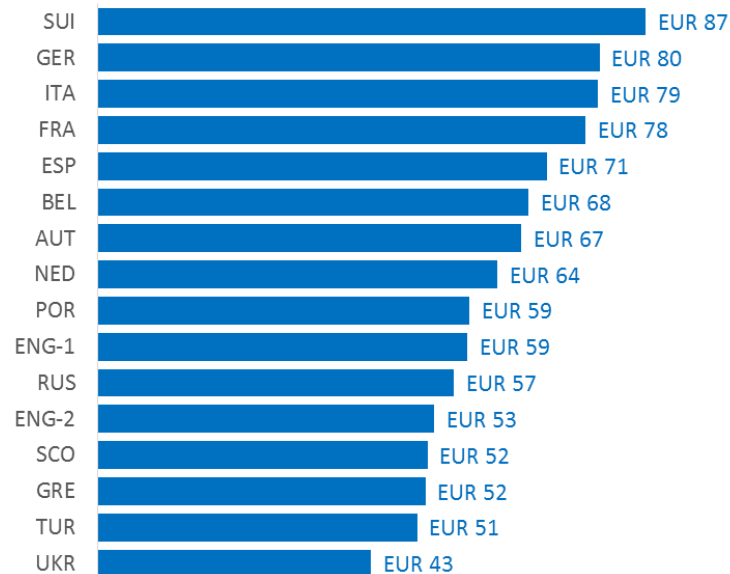


\* La conversion d'un accord de fabrication d'équipement à long terme en un montant annuel n'est jamais exacte, car les structures de paiement (avec versements répartis équitablement sur la période ou versements en début ou en fin de période) et les systèmes de bonus (primes à la signature, primes de performance, clauses pénales, options d'extension ou autres dispositions commerciales) confèrent à l'estimation annuelle un certain degré de subjectivité. La prudence est également de mise lorsque l'on compare des accords ou que l'on établit des listes (d'où l'utilisation de fourchettes de valeurs indicatives dans la présente analyse) en raison des différences considérables qui existent entre les divers accords de fabrication d'équipement (fourniture d'équipement pure/accord de merchandising ou sponsoring supplémentaire) et les structures contractuelles (part du bénéfice ou des recettes de merchandising et/ou versement d'un montant fixe). Les fourchettes de valeurs et les durées des contrats reposent sur les données de TVSM, vérifiées par l'UEFA.

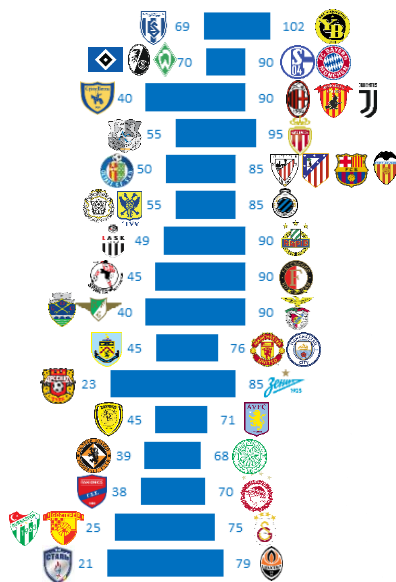


# L'éventail des prix des maillots des clubs dans chaque championnat est large

Prix moyen du maillot dans les championnats analysés\*\*



Classement dégressif :



## Maillot de football du club

Réplique officielle du maillot du club 2017/18 en vente sur le site web officiel du club

## Fabricant d'équipement

Marque produisant l'équipement de la première équipe

## Sponsor de maillot

Sponsor figurant sur le devant du maillot porté lors des matches à domicile, généralement aussi le sponsor principal du club

Avec EUR 87, les clubs de la Super League suisse exigent le prix moyen le plus élevé de tous les maillots de la saison 2017/18, ce qui les place largement devant la Bundesliga allemande, la Serie A italienne et la Ligue 1 française. Les maillots ukrainiens sont les moins chers des 16 championnats, avec un prix moyen de EUR 43.

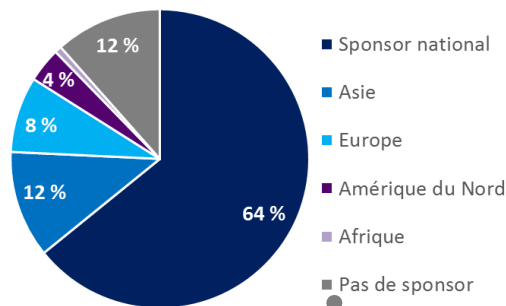
Dans la Bundesliga allemande, la différence entre les maillots les plus onéreux (FC Bayern et Schalke) et les meilleur marché (Hambourg SV, Freiburg et Werder Brême) est la plus faible de tous les championnats, puisque l'écart n'est que de EUR 20. La Premier League russe est le championnat qui présente la fourchette la plus large, un maillot du FC Zénith coûtant près du quadruple d'un maillot du FC Arsenal Tula\*\*.

\* Tous les prix des maillots sont indiqués en euros sur la base des taux de change en vigueur au moment de la rédaction du présent rapport.

\*\* Cette étude repose sur les prix de vente des maillots proposés sur les sites web officiels des clubs en octobre 2017. Certains clubs n'offrant pas la possibilité d'acheter le maillot sur leur site web, ils ont été exclus de l'analyse.

# Deux clubs sur trois ont toujours un sponsor de maillot national

Provenance des principaux sponsors

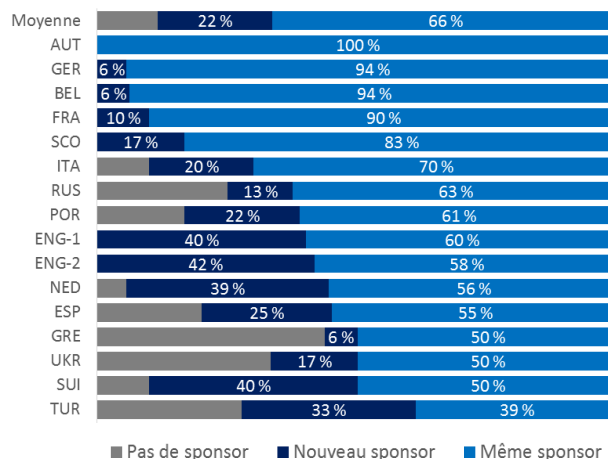


Un mois après le début de la saison 2017/18, 12 % des clubs n'avaient toujours pas de sponsor de maillot, en particulier en Grèce, où 7 des 16 clubs se trouvaient dans cette situation.

En Europe, la provenance et la nature des accords de sponsoring de maillot varient fortement. La présente étude est axée sur le principal sponsor de maillot qu'un club choisit pour toute la saison. Or il arrive que des clubs décident de désigner des sponsors différents pour leurs matches européens à domicile et à l'extérieur, voire pour chaque match. Le cas échéant, l'analyse ne considère que le sponsor du maillot officiel de la tenue à domicile sous contrat pour la saison entière.

Malgré l'attrait croissant du football interclubs européen dans le monde, la majorité des clubs des 16 grands championnats sous revue privilégient toujours des marques locales plutôt que mondiales.\* Ainsi, dans les principaux accords de sponsoring de maillot, 64 % des sponsors sont situés dans le même pays que le club qu'ils soutiennent. Compte tenu du fait que 12 % des clubs n'ont pas de sponsor de maillot, seuls 24 % des clubs ont des sponsors de maillot internationaux. Tous les sponsors de maillot des clubs d'Autriche, de Grèce, des Pays-Bas et de Russie sont des marques d'origine nationale.

Taux de rotation des sponsors de maillot



La région qui fournit le plus grand nombre de sponsors de maillot non nationaux est l'Asie, puisque 11 % des maillots de clubs européens (31 clubs différents) arborent les couleurs de sociétés asiatiques.

La Premier League anglaise est le seul championnat dont la majorité des sponsors de maillot proviennent d'autres pays, avec des sociétés étrangères figurant sur les maillots de 16 des 20 clubs. Dans le Championship (deuxième division anglaise), 12 des 24 clubs comptent des sponsors de maillot étrangers, ce qui témoigne à la fois de l'attrait international et de la propriété étrangère des clubs de football anglais.

Comparé au rapport stable entre les clubs et les fabricants d'équipement, le taux de rotation annuel des principaux sponsors de maillot est relativement élevé, avec des changements dans 22 % des cas entre 2016/17 et 2017/18. De fait, si l'on exclut les 12 % de clubs sans sponsor de maillot, un club sur quatre a changé de sponsor de maillot en 2017/18.

Dans les deux premiers championnats anglais tout comme dans la première division suisse, 40 % des clubs ont choisi un nouveau sponsor principal pour la saison 2017/18. Les dix clubs de la première division autrichienne, en revanche, ont gardé le même sponsor de maillot entre les saisons 2016/17 et 2017/18.

\* Dans certains cas, établir la provenance nationale ou internationale d'une société ou d'une marque peut se révéler très subjectif. Lorsque le siège d'un sponsor de maillot se trouve dans le pays mais que la marque est internationale, il a été admis aux fins de l'étude qu'il s'agissait d'un sponsor national.

# Rapport de plus de 25 contre 1 de la valeur des contrats de sponsoring de maillot

Fourchette des valeurs annuelles des contrats de sponsoring de maillot\*



EUR 55 mio

EUR 75 mio



EUR 25 mio

EUR 55 mio



EUR 10 mio

EUR 25 mio



EUR 3 mio

EUR 10 mio

Majorité des clubs < EUR 3 mio

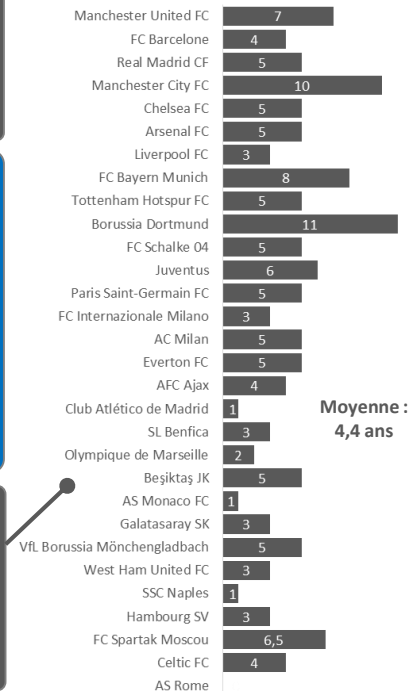
Bien que le rapport des contrats de sponsoring de maillot soit plus faible que celui des accords relatifs à la fabrication d'équipement, les trois premiers clubs enregistrent néanmoins des recettes de sponsoring de maillot plus de cinq fois supérieures à celles de nombreux rivaux nationaux et plus de 25 fois supérieures à celles de la majorité des clubs plus modestes de leur championnat national.

Comme dans l'accord de fabrication d'équipement et dans d'autres partenariats commerciaux et de sponsoring, la valeur du contrat de sponsoring principal de maillot d'un club dépend du profil du club, de la portée potentielle du club/championnat, et du taux de réussite associé à la « marque » du club.

Dans la plupart des cas, le sponsor principal de maillot est considéré comme le sponsor principal du club, l'accord relatif au sponsoring de maillot représentant le plus important contrat commercial individuel du club. Il arrive assez souvent que le sponsor principal de maillot soit associé à l'investisseur/au mécène principal du club, en particulier en Europe de l'Est et dans les niveaux inférieurs de la pyramide du football.

Les contrats de sponsoring principal de maillot les plus récents conclus par les 30 principaux clubs de l'échantillon durent en moyenne 4,4 ans, avec une tendance des accords de valeur plus élevée à s'étendre sur une plus longue période. Comme indiqué à la page précédente, 12 % des clubs des 16 principaux championnats n'avaient pas de sponsor de maillot principal au début de la saison et les accords d'une année, parfois reconduits, sont fréquents.

Durée du contrat de sponsoring de maillot le plus récent

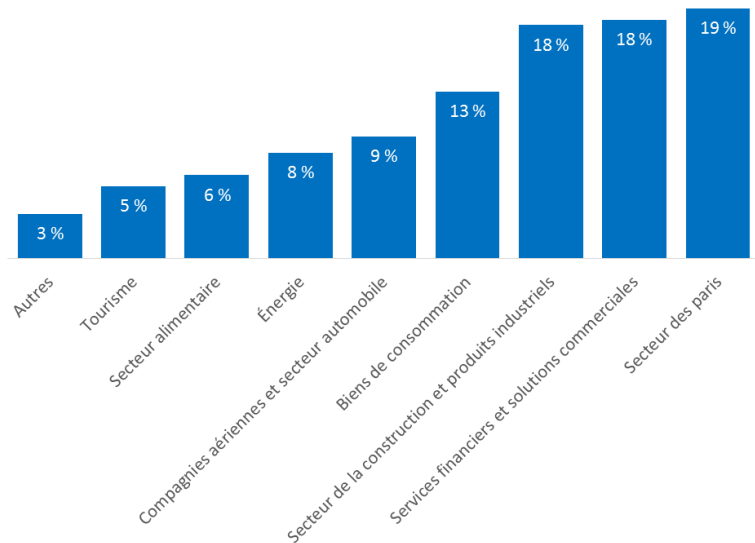


\* La conversion d'un accord de sponsoring de maillot à long terme en un montant annuel n'est jamais exacte, car elle implique des hypothèses quant aux structures des paiements (avec versements répartis équitablement sur la période ou versements en début ou en fin de période) et aux systèmes de bonus (primes à la signature, primes de performance, clauses pénales, options d'extension ou autres dispositions commerciales). La prudence est également de mise lorsque l'on compare des accords ou que l'on établit des listes (d'où l'utilisation de fourchettes de valeurs indicatives dans la présente analyse) en raison des différences considérables qui existent entre les divers accords de sponsoring de maillot (sponsoring unique ou multiple) et les packages/combinsons de droits couverts par l'accord de sponsoring (appellation, signalétique, désignation, droits liés aux prestations d'hospitalité, etc.), qui confèrent un certain degré de complexité et de subjectivité aux comparaisons des valeurs. Les fourchettes de valeurs et les durées des contrats reposent sur les données de TVSM, vérifiées par l'UEFA.

# L'attrait varié du football interclubs se reflète dans la diversité des marques des sponsors de maillot

## Secteurs des principaux sponsors

L'attrait considérable du football interclubs européen se reflète dans le large éventail de secteurs commerciaux qui sponsorisent le football interclubs, non pas seulement en tant que partenaire commercial, mais en qualité de principal sponsor de maillot. Même si l'on regroupe les activités des différentes sociétés en huit secteurs industriels, aucune branche particulière ne se profile, la liste contenant des entreprises aussi bien des segments B2B que B2C.



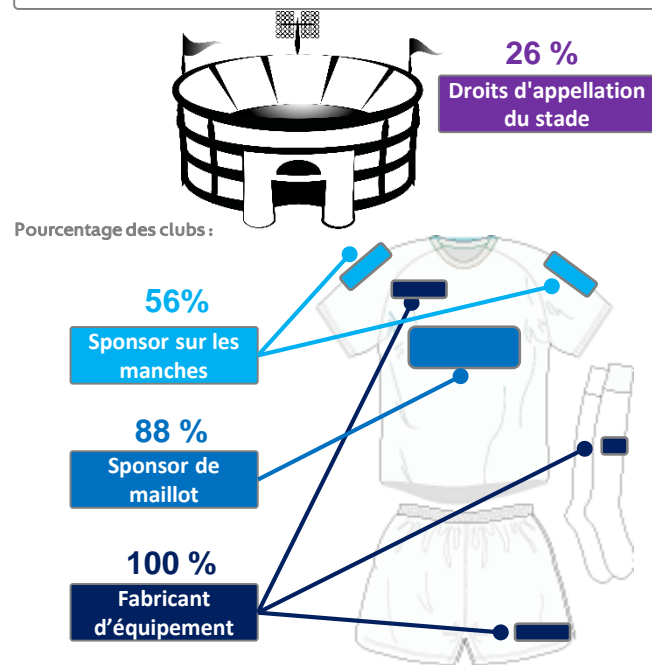
\* La catégorie « Autres » inclut des organisations gouvernementales, des institutions caritatives, des académies et des philanthropes privés.

Dans le football européen, les sponsors de maillot prédominants sont les sociétés de jeux d'argent et de paris sportifs, signataires de 45 accords en vigueur. Le sponsoring de maillot par des sociétés de paris est répandu dans les deux premières divisions anglaises et dans la première division grecque, dans lesquelles il concerne près de 50 % des clubs. Ce niveau de concentration se retrouve dans deux autres championnats, les premières divisions suisse et écossaise, des sociétés financières (banques et assurances) en Suisse et des entreprises de construction et de produits industriels en Écosse sponsorisant la moitié des clubs.

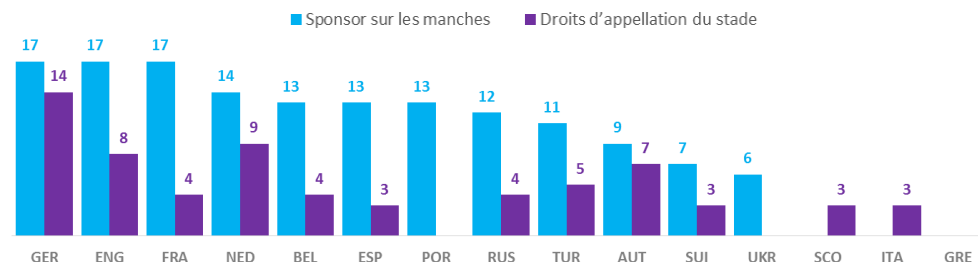
Seules 5 des 212 sociétés apparaissent comme sponsors de maillot dans au moins deux championnats : outre la compagnie aérienne Fly Emirates, qui est le sponsor de maillot que l'on retrouve le plus souvent dans les championnats puisqu'elle a conclu six accords de sponsoring principal de maillot dans six pays différents, le fabricant de boissons Red Bull, le fournisseur d'énergie Gazprom et les sociétés de paris Dafabet et Marathonbet sont les seules autres sociétés présentes dans plus d'un championnat, même si elles ne sont actives que dans deux pays chacune. Ce constat souligne une fois encore le caractère national de la plupart des sponsors de maillot et la diversité du sponsoring de maillot étranger.

# L'utilisation du sponsoring sur les manches et des droits d'appellation du stade varie

La présente page du rapport montre l'utilisation de différents types de sponsoring dans les 16 championnats analysés. Aux catégories exposées dans les pages précédentes (sponsoring de maillot et fabricants d'équipement) s'ajoutent ici les sponsors figurant sur les manches des maillots de football et les sponsors détenteurs de droits d'appellation sur des stades de football appartenant à un club (droits d'appellation du stade). La prévalence de ces accords est illustrée par championnat ainsi que sous forme de pourcentage par type de sponsoring.



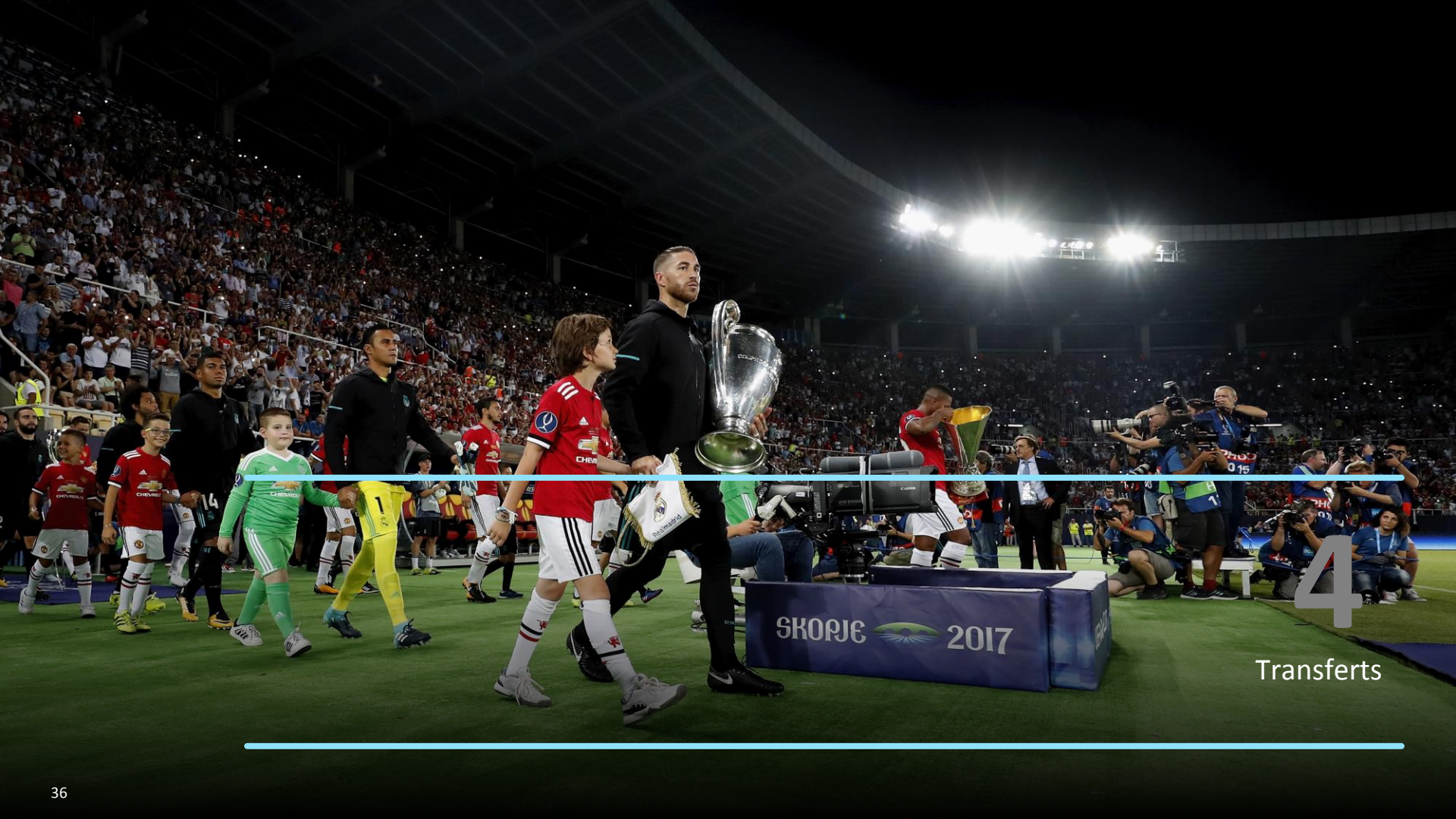
Droits d'appellation du stade et sponsors de manche de maillot par championnat



Tandis que les fabricants d'équipement et les sponsors de maillot (sponsors principaux) sont actifs dans le domaine du sponsoring du football interclubs européen depuis longtemps, les droits d'appellation du stade et le sponsoring sur les manches sont moins répandus. Bien que le sponsoring sur les manches soit une pratique courante dans 12 des 16 championnats analysés, à peine plus de la moitié des clubs étudiés y recourent, plusieurs championnats n'ayant actuellement pas de sponsor sur les manches. Les droits d'appellation du stade sont encore plus concentrés. Pour la saison 2017/18, seuls trois championnats (Allemagne, Pays-Bas et Autriche) comptaient une majorité de stades de clubs dotés de droits d'appellation.

Le sponsoring d'équipement supplémentaire devient de plus en plus commun dans le sponsoring des clubs européens, comme le montrent les divers exemples allant des accords relatifs à l'équipement porté lors des entraînements en Angleterre, au sponsoring sur les shorts en Belgique, en passant par le sponsoring multiple sur le devant des maillots en France et le sponsoring sur le dos des maillots en Autriche. Le sponsoring appliqué aux manches des maillots est un exemple de plus à ajouter à cette liste. En Angleterre et en Allemagne, qui sont considérées comme les plus grands marchés commerciaux du football européen, 58 % des clubs ont signé de nouveaux accords avec des sponsors sur les manches avant le début de la saison 2017/18. Ce type de sponsoring était jusqu'ici centralisé dans la Bundesliga (accord unique), avant d'être introduit en Premier League pour la saison 2017/18.





4

Transferts

## Chiffres clés des transferts

**Les dépenses de transfert ont atteint des niveaux record, avoisinant les EUR 5,6 milliards durant l'été 2017.**

**Durant la période estivale, 80 % des dépenses de transfert mondiales sont imputables aux cinq plus grands championnats européens (ENG, ITA, FRA, ESP et GER).**

**L'été 2017 a été marqué par 6 des 20 plus gros transferts de tous les temps, dont dix dépassaient les EUR 50 millions.**

**Sur les 96 principaux transferts de plus de EUR 15 millions de l'été 2017, seuls quatre joueurs ont été engagés par des clubs appartenant à des championnats en dehors du Top 5 (3x Zénith et 1x Porto).**

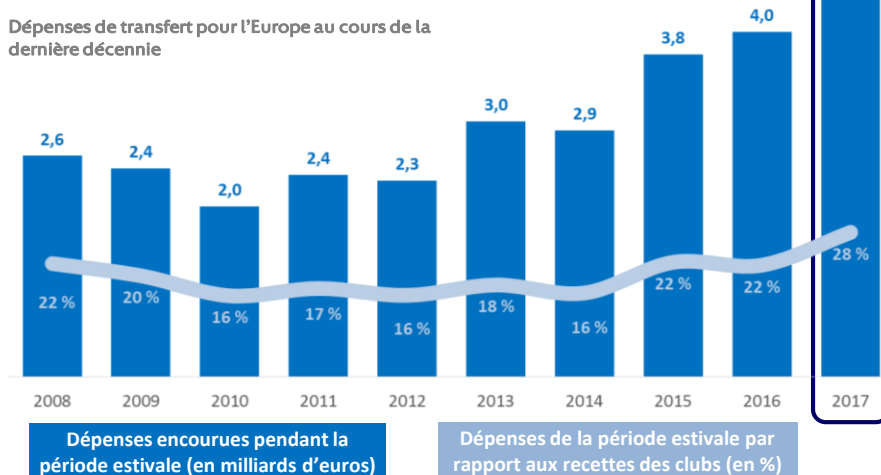
# Dépenses de transfert record imputables aux championnats du Top 5 durant la période estivale

Le présent chapitre passe en revue les activités de transfert les plus récentes (été 2017) et les replace dans leur contexte. Les données ne sont fournies qu'à titre indicatif, car certaines valeurs connues sont étayées par des estimations. Le détail des données de transfert historiques auditées est analysé dans le chapitre consacré aux frais d'exploitation du présent rapport.

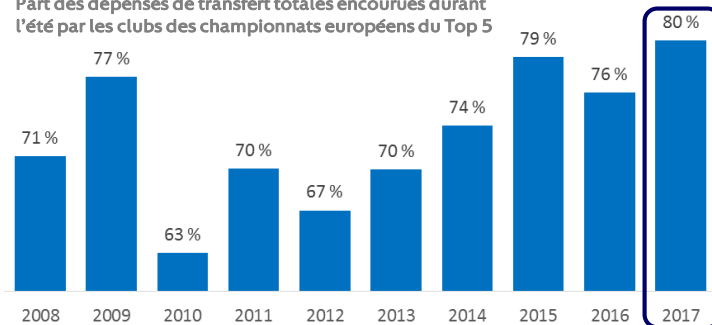
Les dépenses européennes totales enregistrées durant la période de transfert de l'été 2017 ont atteint le chiffre record de EUR 5,6 milliards. Les clubs ont dépensé près de EUR 1 milliard durant la période de transfert de janvier, ce qui situe le total des coûts pour 2017/18 entre EUR 6 et 7 milliards.

Les dépenses de la période estivale correspondaient à 28 % des recettes totales prévues par les clubs pour l'exercice financier 2017, établissant un nouveau taux de référence puisque ce pourcentage excède de 6 % la valeur la plus élevée de ces dix dernières années.

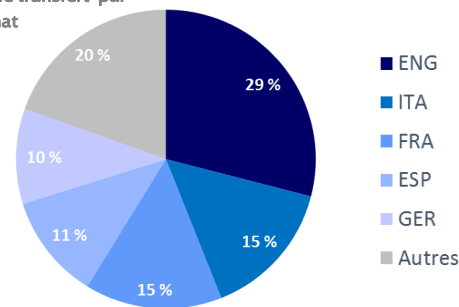
Dépenses de transfert pour l'Europe au cours de la dernière décennie



Part des dépenses de transfert totales encourues durant l'été par les clubs des championnats européens du Top 5



Dépenses de transfert par championnat



La part de 29 % de la Premier League se situe 3 % en dessous de celle de l'an dernier. La majeure partie de cet écart est imputable à la Ligue 1 française, dont les dépenses totales ont progressé de 5 % à 15 % durant l'été 2017. Parmi les championnats hors du Top 5, qui représentent 20 % du total, c'est le Championship anglais qui se taille la part du lion, avec 4 %.

# Près de 100 gros transferts (au moins EUR 15 millions) ont été enregistrés durant l'été

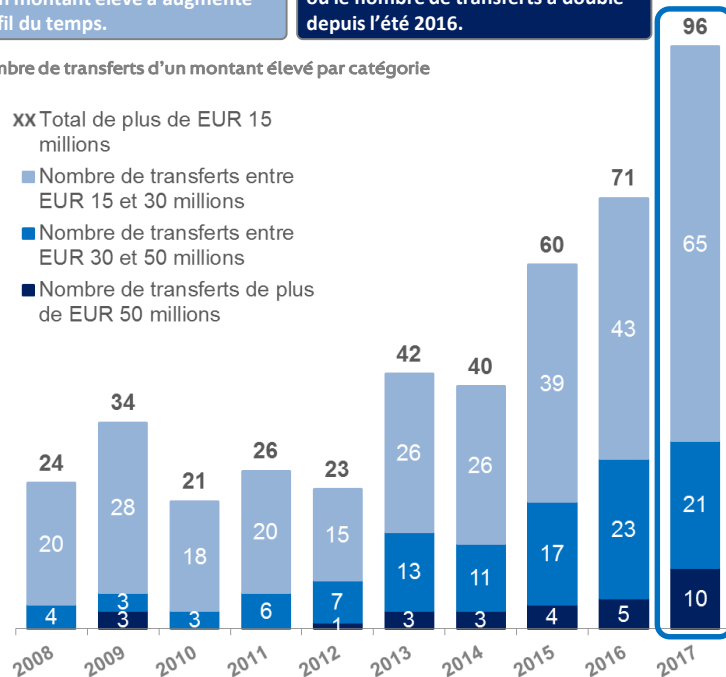
Comme le laissait présager la hausse des recettes des clubs, le nombre des transferts estivaux d'un montant élevé a augmenté au fil du temps.

Le saut le plus marqué en termes de gros transferts se trouve dans la catégorie des plus de EUR 50 millions, où le nombre de transferts a doublé depuis l'été 2016.

Nombre de transferts d'un montant élevé par catégorie

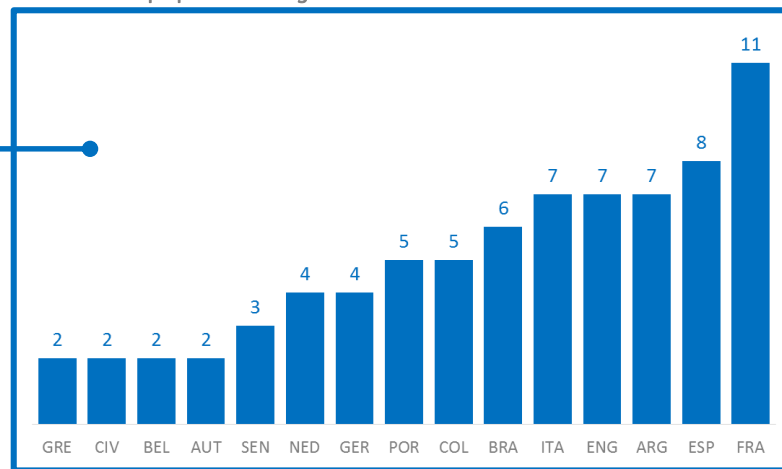
XX Total de plus de EUR 15 millions

- Nombre de transferts entre EUR 15 et 30 millions
- Nombre de transferts entre EUR 30 et 50 millions
- Nombre de transferts de plus de EUR 50 millions



Sur les 96 transferts d'un montant important intervenus pendant la période de transfert estivale 2017, les joueurs français ont été les plus demandés. Les onze joueurs français transférés sont suivis par huit Espagnols et sept Argentins, Anglais et Italiens. Au total, 19 autres transferts qui n'apparaissent pas dans cette liste concernaient des joueurs de 19 nationalités différentes, ce qui montre que le talent n'a pas de frontières.

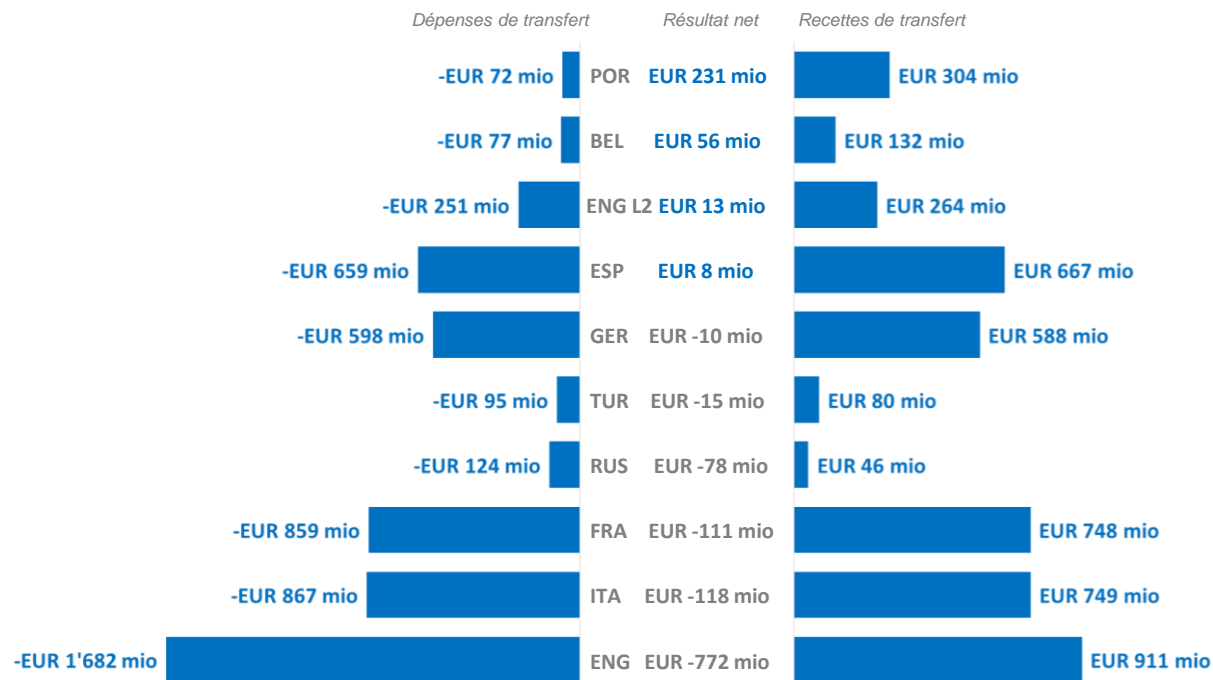
Nationalités impliquées dans les gros transferts de l'été 2017





# La Premier League a été le championnat le plus actif du marché des transferts de l'été 2017

Classement des dix premiers championnats par dépenses de transfert



## Dans les dix principaux marchés

La Premier League est à la fois le championnat qui a le plus dépensé et celui qui a le plus gagné durant la fenêtre de transfert de cet été. Bien que ses recettes soient les plus élevées, elle présente les dépenses nettes les plus lourdes avec EUR -772 millions. À l'autre extrémité se trouve le Portugal, avec des recettes nettes de EUR 231 millions.

## Hors des dix principaux marchés

Les Pays-Bas manquent le Top 10 de peu après avoir accru leurs dépenses de EUR 40 millions à 67 millions cet été. L'Ukraine, la Suède et la Norvège sont les pays qui ont enregistré la croissance proportionnelle la plus significative par rapport à l'année précédente.

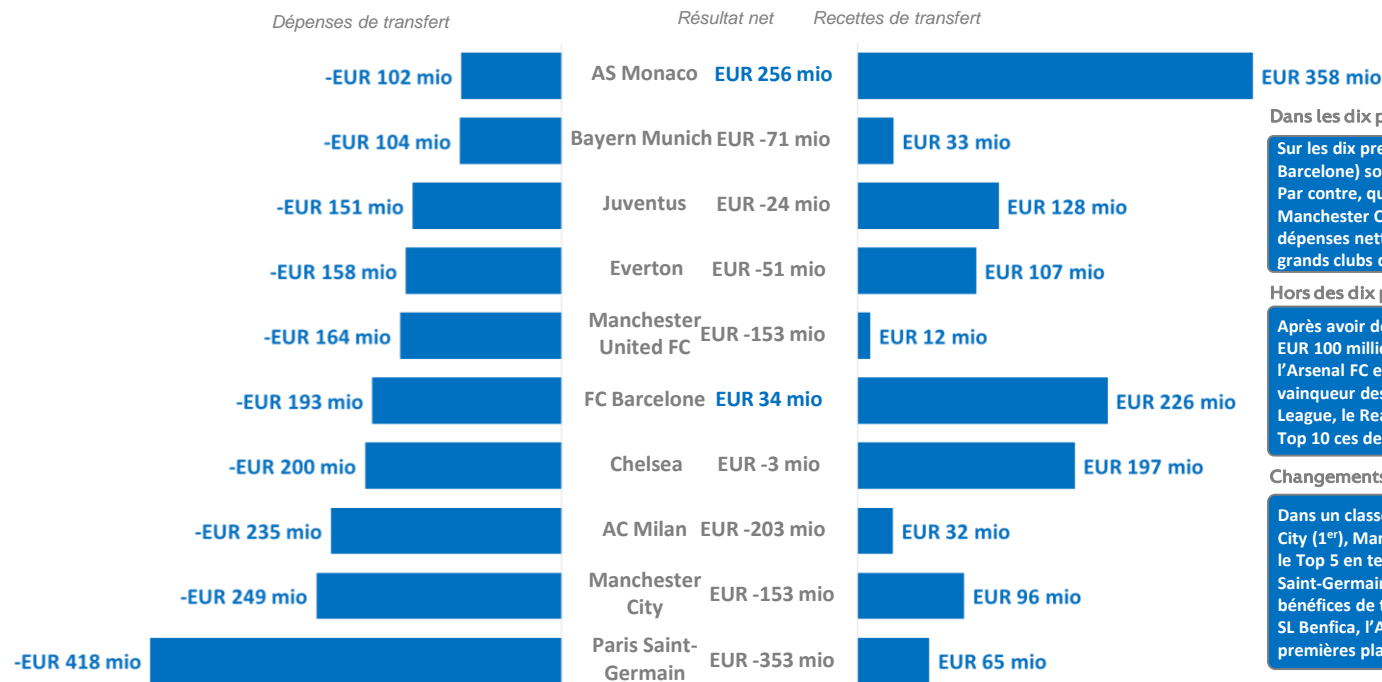
Si les dix premiers étaient classés par recettes de transfert, les Pays-Bas et la Roumanie auraient remplacé la Turquie et la Russie dans le tableau. La Grèce a obtenu le meilleur résultat net de tous les pays extérieurs au Top 10, en frôlant les EUR 20 millions.

## Changements importants

Les dépenses de transfert de la Ligue 1 française ont progressé de 331 % par rapport à l'été dernier. Il s'agit de loin de la croissance la plus importante observée dans les dix plus grands marchés (largement au-dessus de la Superlig turque, qui a progressé de 92 %). Bien que les dépenses de transfert encourues par le Championship anglais durant l'été aient diminué de 3 % par rapport à l'an dernier, les deuxième divisions des grandes nations continuent à gagner du terrain sur les nations d'un niveau moyen dans ce domaine.

# Quatre clubs ont dominé les dépenses de transfert nettes déclarées pour l'été 2017

Analyse des dix premiers clubs par dépenses de transfert



## Dans les dix principaux marchés

Sur les dix premiers clubs, seuls deux (AS Monaco et FC Barcelone) sont parvenus à équilibrer leurs activités de transfert. Par contre, quatre clubs (Paris Saint-Germain, AC Milan, Manchester City FC et Manchester United FC) ont enregistré des dépenses nettes sensiblement supérieures à celles des autres grands clubs dépensiers.

## Hors des dix principaux marchés

Après avoir déclaré des dépenses de transfert de plus de EUR 100 millions durant la période estivale 2016, l'Inter Milan, l'Arsenal FC et le Borussia Dortmund ont quitté le Top 10. Le vainqueur des deux éditions précédentes de l'UEFA Champions League, le Real Madrid CF, ne figurait en revanche pas dans le Top 10 ces deux dernières années.

## Changements importants

Dans un classement sur cinq ans, trois clubs anglais (Manchester City (1<sup>er</sup>), Manchester United (3<sup>e</sup>) et Chelsea (4<sup>e</sup>)) comptent dans le Top 5 en termes de dépenses de transfert, aux côtés du Paris Saint-Germain (2<sup>e</sup>) et du FC Barcelone (5<sup>e</sup>). S'agissant des bénéfices de transfert, ce sont l'AS Monaco, Chelsea, le SL Benfica, l'AS Rome et la Juventus qui occupent les cinq premières places durant cette même période.

# Les dates des périodes de transfert estivales varient considérablement

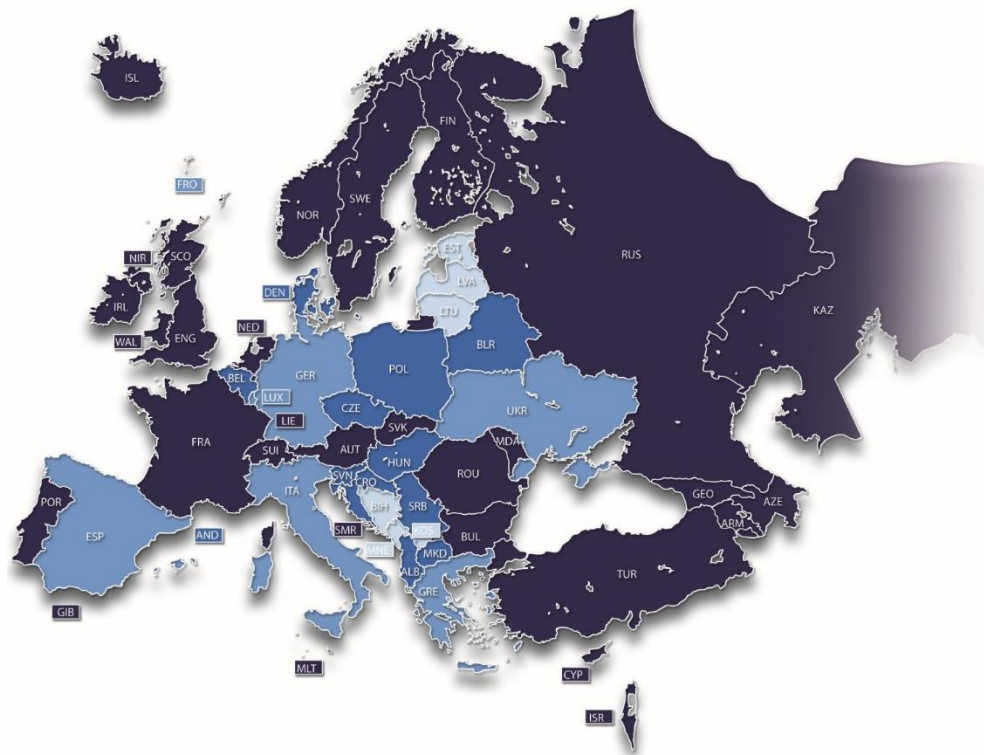
Les périodes durant lesquelles les transferts peuvent être effectués varient considérablement entre les 55 associations membres de l'UEFA. En 2017, le Luxembourg a été le premier à ouvrir sa fenêtre de transfert, le 25 mai, alors que le Portugal a été le dernier, le 3 juillet.\*

Au total, 22 pays ont ouvert leur période de transfert estivale (au terme de la saison précédente) pendant 83 jours, soit la plus longue durée en Europe. La période d'inscription des joueurs la plus longue de toutes (périodes de transfert estivale et hivernale confondues) a été de 113 jours, dans 11 pays, en vue de la saison 2017/18.

La Bosnie-Herzégovine et l'Estonie sont les pays dont les périodes de transfert estivales sont les plus courtes, à savoir respectivement 50 et 52 jours. Sur la saison entière, c'est la Lettonie qui compte la période d'enregistrement des joueurs la plus courte, avec à peine 73 jours.

> 80 jours	30x
De 71 à 80 jours	12x
De 61 à 70 jours	7x
< 60 jours	6x

Périodes de transfert de l'été 2017 en Europe



\* Les informations relatives aux périodes de transfert ont été tirées le 9 octobre du site TMS (système de régulation des transferts) de la FIFA, sur lequel toutes les associations saisissent directement leurs données à ce sujet.

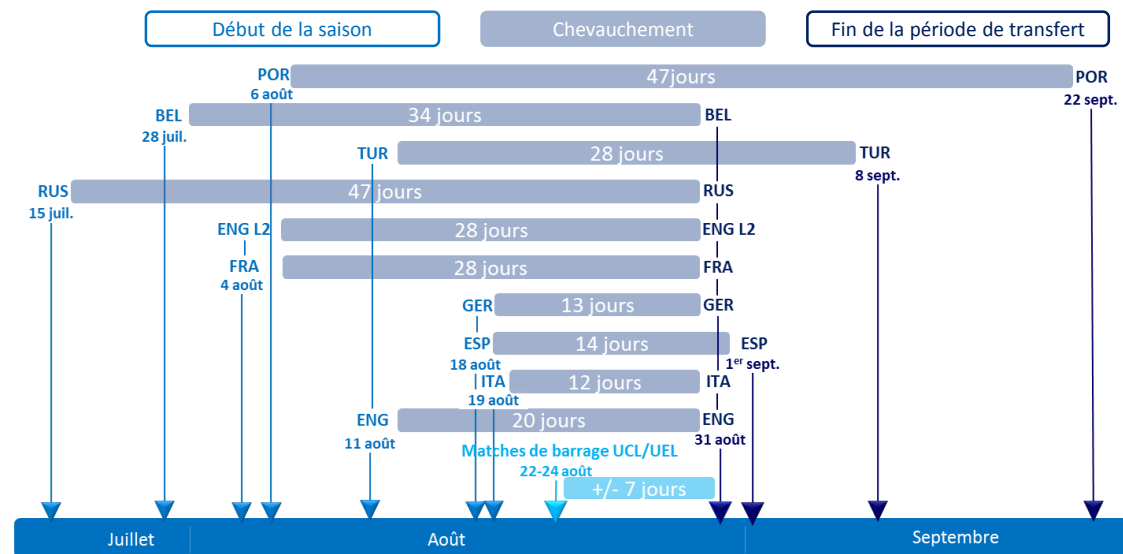
# Un quart des dépenses de transfert a lieu après le début de la saison

Tandis que la page précédente se concentrait sur la durée des périodes d'enregistrement des joueurs des 55 associations membres de l'UEFA, celle-ci montre le chevauchement qui existe entre ces périodes et le début de la saison pour les dix premiers championnats en termes de dépenses de transfert (voir p. 40).\*

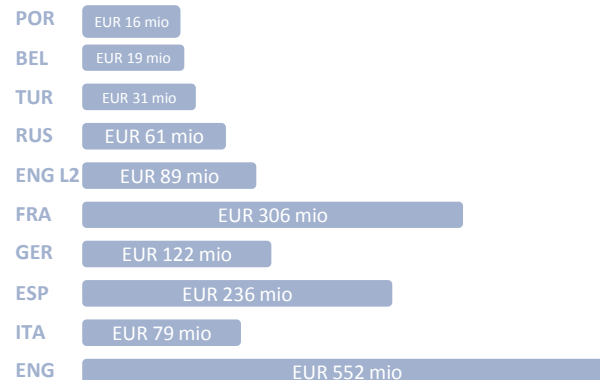
La plus longue période de chevauchement entre le début de la saison et le jour marquant la fin de la période de transfert est observée au Portugal (47 jours). Pour les clubs de la Serie A, en revanche, le chevauchement n'a duré que 12 jours en 2017/18.

Au total, EUR 1,5 milliard a été dépensé dans les championnats du Top 10 entre le début de la saison et le jour de fermeture des différentes périodes de transfert. Près d'un tiers de cette somme était imputable à la Premier League (EUR 552 millions).

Chevauchement entre le début de la saison et la fin de la période de transfert

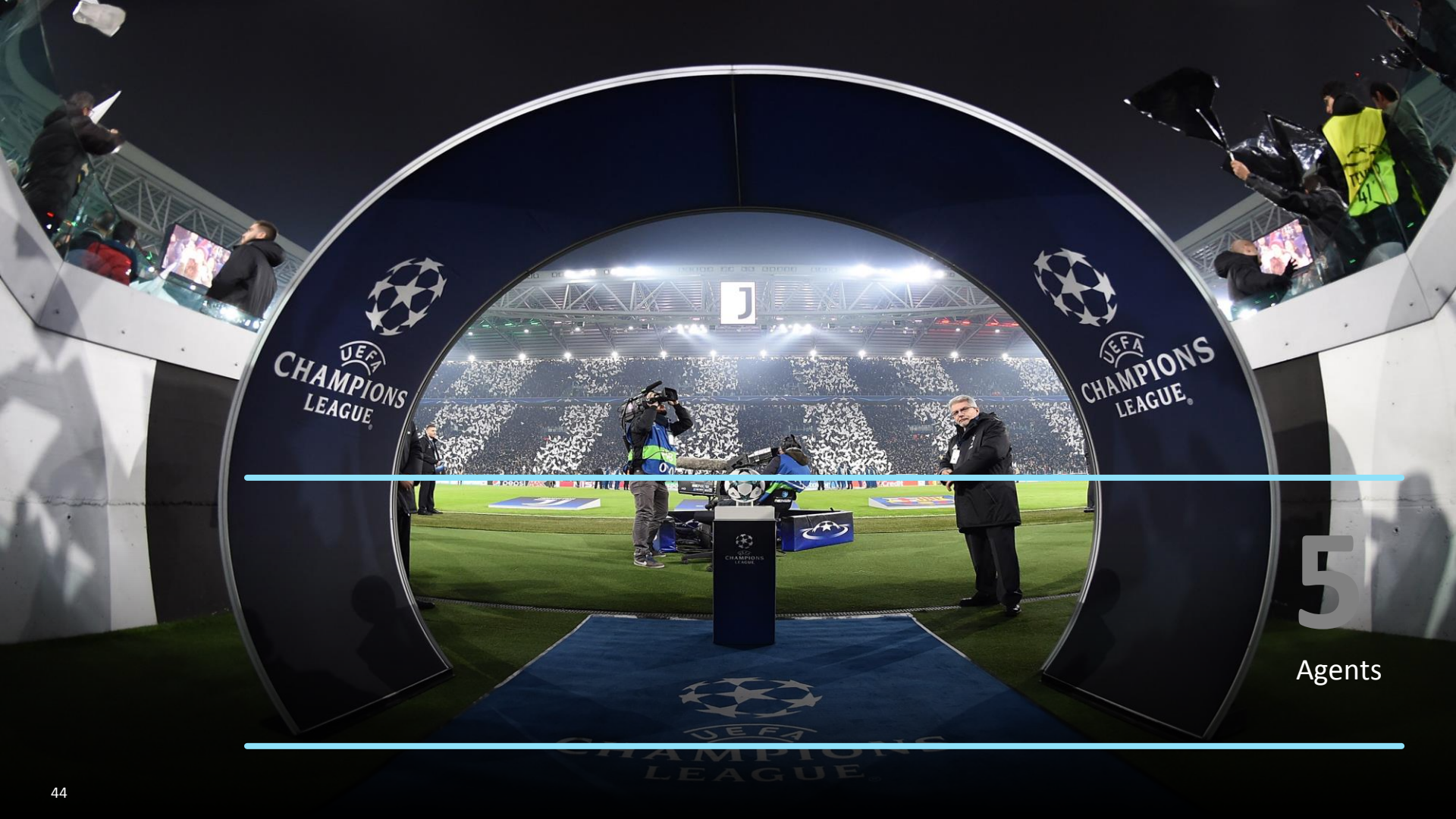


Dépenses de transfert durant la période de chevauchement (en millions d'euros)



Les clubs ont effectué 25 % de leurs dépenses de transfert totales pour l'été 2017 après le début de leur saison nationale.

\* Les saisons nationales débutant généralement le week-end, le chevauchement exact entre le début de la saison et la fin de la période de transfert peut varier légèrement. Il arrive aussi que certains championnats démarrent plus tôt l'été précédant un tournoi majeur (p. ex. août 2017 dans la perspective de la Coupe du monde 2018). Le chevauchement de l'été 2018 pourrait donc être raccourci d'une semaine par rapport à celui indiqué ici pour 2017 concernant la France, l'Allemagne, le Portugal, la Russie et la Turquie.



5

Agents



## Chiffres clés des agents

Sur les quelque 2000 transferts analysés ici entre 2014 et 2017, les commissions d'agents ont constitué en moyenne 12,6 % des indemnités de transfert, ce qui représente un coût considérable pour les clubs.

Il n'existe pas de commission d'agent « type » : dans 769 cas les commissions d'agents étaient inférieures à 10 %, dans 576 cas elles se situaient entre 10 % et 20 %, et dans 646 cas elles dépassaient les 20 %.

En général, les commissions d'agents sont plus élevées sur des contrats de moindre importance ; elles équivalent ainsi en moyenne à moins de 10 % sur les contrats de EUR 5 millions et plus, mais à 20 % sur les transferts de moins de EUR 1 million.

L'activité d'agent est relativement ouverte, puisque la plus grande agence n'a conclu que 6 des 96 principaux transferts de l'été 2017.

# Analyse des commissions d'agents sur la base de 2000 transferts

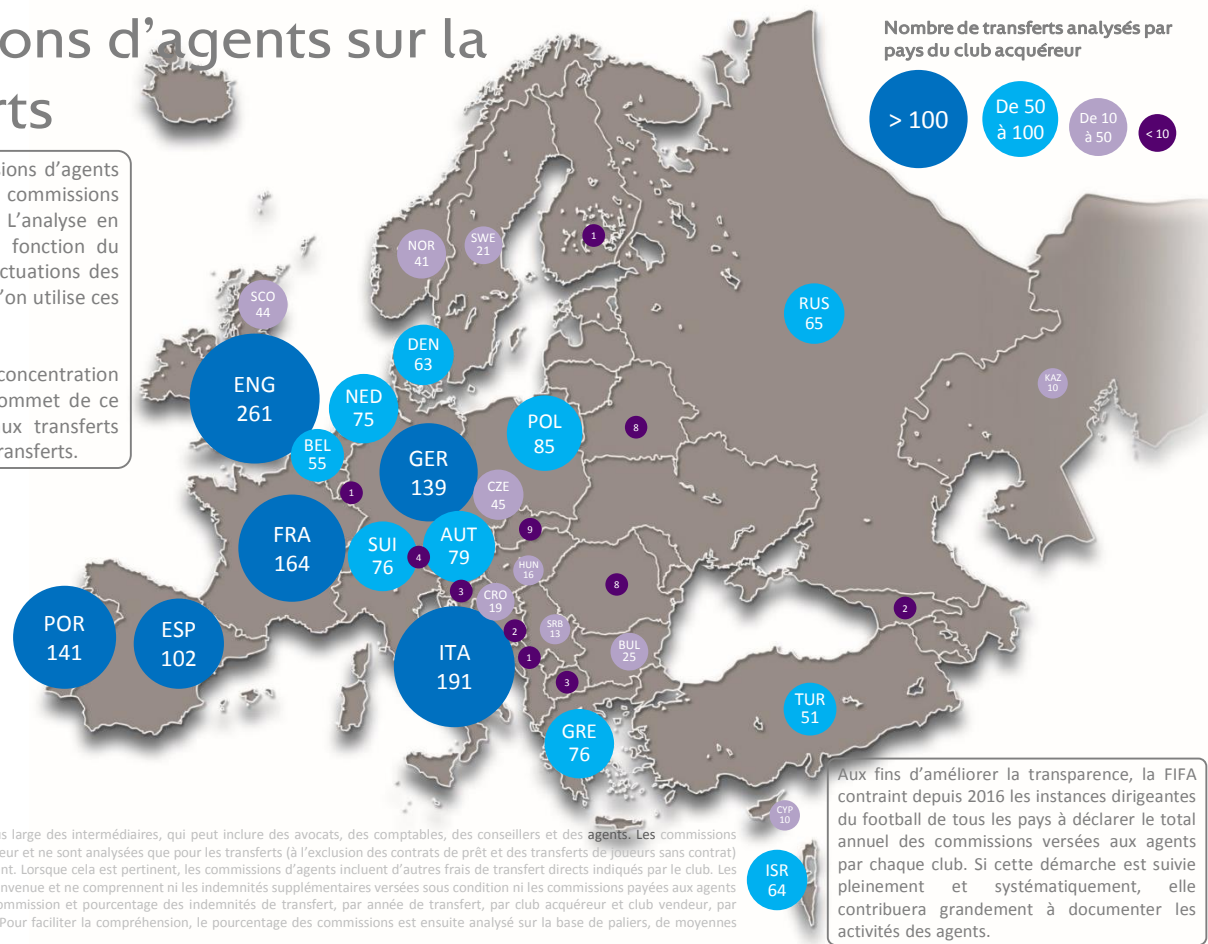
Ce chapitre développe considérablement l'analyse des commissions d'agents élevées présentée dans le rapport de 2012 en examinant les commissions versées aux agents dans près de 2000 transferts de joueurs. L'analyse en question montre comment la commission « type » varie en fonction du marché et de la nature du transfert, et met en lumière les fluctuations des commissions en rappelant qu'il convient d'être prudent lorsque l'on utilise ces références pour des contrats individuels.\*

La deuxième partie du présent chapitre offre une analyse de la concentration des agents et des agences dans le monde du football et au sommet de ce sport, et établit un lien entre cette analyse et les principaux transferts individuels exposés dans le chapitre de ce rapport consacré aux transferts.

L'analyse des commissions des agents couvre les clubs qui ont disputé des compétitions interclubs de l'UEFA entre 2014 et 2017 et inclut des clubs de 37 associations membres de l'UEFA. L'échantillon est très représentatif puisqu'il englobe au moins 100 transferts de joueurs différents pour des clubs de chacune des six associations les plus actives et au moins 50 transferts pour les dix associations suivantes sur le marché des transferts. Les contrats de transfert incluent par ailleurs des clubs vendeurs de 84 associations différentes, y compris des clubs de 47 associations membres de l'UEFA, 15 de la CAF (Afrique), 10 de l'AFC (Asie), 9 de la CONMEBOL (Amérique du Sud et 3 de la CONCACAF (Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes). Cet échantillon reflète plus ou moins les activités mises en lumière dans le chapitre du présent rapport consacré aux transferts.

\* Aux fins du présent rapport, toutes les références à des « agents » couvrent la catégorie plus large des intermédiaires, qui peut inclure des avocats, des comptables, des conseillers et des agents. Les commissions d'agents analysées dans ce rapport ne comprennent que les coûts des agents pour le club acquéreur et ne sont analysées que pour les transferts (à l'exclusion des contrats de prêt et des transferts de joueurs sans contrat) pour lesquels le club acquéreur a déclaré à la fois la valeur du transfert et la commission de l'agent. Lorsque cela est pertinent, les commissions d'agents incluent d'autres frais de transfert directs indiqués par le club. Les commissions d'agents et les indemnités de transfert reposent sur la compensation de transfert convenue et ne comprennent ni les indemnités supplémentaires versées sous condition ni les commissions payées aux agents sur cette base. Les commissions d'agents de 1973 transferts sont analysées par valeur de la commission et pourcentage des indemnités de transfert, par année de transfert, par club acquéreur et club vendeur, par nationalité des clubs acquéreur et vendeur et par type de transfert (national ou international). Pour faciliter la compréhension, le pourcentage des commissions est ensuite analysé sur la base de paliers, de moyennes (pondérées) et de taux (médians) « types ».

Nombre de transferts analysés par pays du club acquéreur



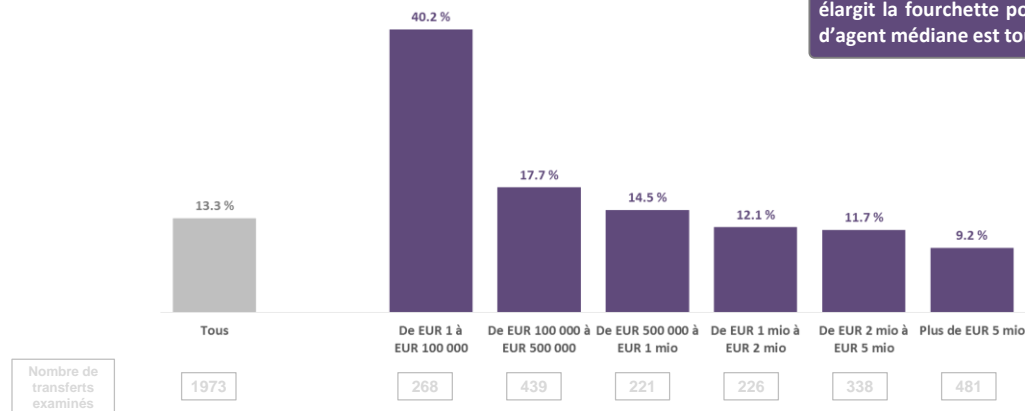
Aux fins d'améliorer la transparence, la FIFA contraint depuis 2016 les instances dirigeantes du football de tous les pays à déclarer le total annuel des commissions versées aux agents par chaque club. Si cette démarche est suivie pleinement et systématiquement, elle contribuera grandement à documenter les activités des agents.

# Les commissions d'agents sont nettement plus élevées sur les transferts de moindre importance

Comparaison des commissions d'agents : commissions totales, moyennes pondérées et taux médians\*

Sur les 2000 transferts analysés, qui représentent environ 40 % de toutes les dépenses de transfert encourues par l'ensemble des clubs européens, le montant colossal déclaré au titre des commissions d'agents s'élève à EUR 1,270 milliard. Avec un taux médian de 13,3 %, ces commissions équivalaient, en moyenne pondérée, à 12,6 % des indemnités de transfert.

Commissions d'agents médianes par volume du contrat de transfert



Les transferts d'une valeur inférieure à EUR 100 000 font l'objet des commissions d'agents les plus élevées, avec un taux médian de 40 %. Si l'on élargit la fourchette pour l'étendre de EUR 1 à EUR 1 million, la commission d'agent médiane est toujours de 20 %.

La commission d'agent médiane en tant que pourcentage des indemnités de transfert baisse au fur et à mesure que le volume du contrat de transfert augmente, pour atteindre un taux de référence de 9,2 % sur les transferts de plus de EUR 5 millions.

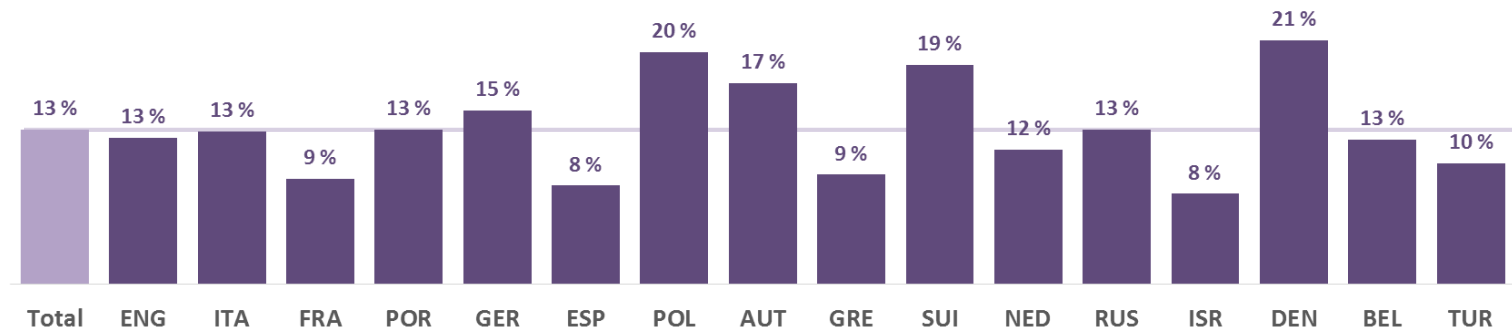
La taux médian est relativement constant au fil des ans, puisqu'il fluctue entre 13 % et 14 % dans chacune des périodes analysées.

\* La commission d'agent « moyenne pondérée » correspond au total des commissions d'agents en tant que pourcentage du total des indemnités de transfert et constitue le meilleur moyen de mesurer les coûts totaux des agents européens. Le coût moyen pondéré de 12,6 % a été ajusté afin d'en exclure l'impact disproportionné de deux transferts hors du commun pour lesquels les commissions d'agents étaient exorbitantes en raison de la propriété des joueurs par des tiers et qui auraient fait grimper la moyenne à 13,4 %. Le reste de l'analyse du présent chapitre vise à illustrer la commission médiane, c'est-à-dire la valeur située au milieu de la liste allant du taux le plus fort au plus faible, afin d'offrir une comparaison plus représentative des commissions d'agents, bien que ce rapport montre clairement qu'au vu des énormes variations de taux, il n'existe pas de commission « type ». Le présent rapport évite l'autre emploi courant du terme « moyenne », calculé à partir de la moyenne des commissions moyennes, car il est largement faussé par certains contrats exceptionnels incluant des pourcentages de commissions supérieurs à 100 %, dont l'effet sur les résultats serait démesuré.

# Les commissions d'agents varient d'un pays à l'autre

Les clubs français, israéliens et espagnols ont déclaré les commissions d'agents les plus basses, à savoir de 8 % à 9 % entre 2013 et 2016, alors qu'avec des taux situés entre 19 % et 21 % les Danois, les Polonais et les Suisses ont fait état des commissions médianes les plus élevées. Ce constat s'explique en partie par la combinaison entre les gros transferts et ceux de moindre importance. De manière générale, pour l'ensemble des clubs de chaque championnat, la commission médiane était nettement plus élevée pour les transferts moins coûteux (indemnités de transfert inférieures à EUR 1 million).

Commission moyenne par association\* du club recevant le joueur :  
coût des agents en pourcentage des indemnités de transfert

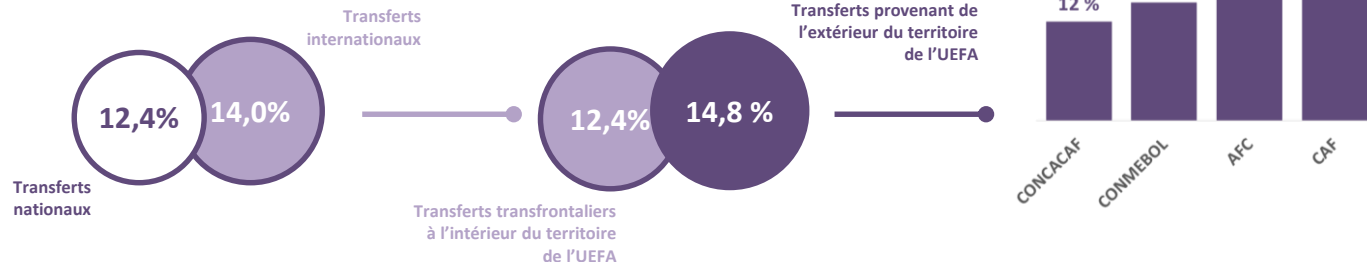


\* Les commissions par pays sont présentées pour les 16 championnats avec un échantillon très représentatif d'au moins 50 transferts. Le total couvre tous les transferts de ces 16 championnats ainsi que de tous les autres championnats dans lesquels plusieurs transferts ont été analysés.

# Les commissions sont plus élevées sur les transferts internationaux

La commission d'agent médiane sur les transferts internationaux (14,0 %) est supérieure au taux médian de 12,4 % sur les transferts nationaux. S'agissant des transferts internationaux, la commission médiane de 14,8 % pour un transfert provenant de l'extérieur du territoire de l'UEFA est en outre plus élevée que la moyenne de 12,4 % enregistrée au sein du territoire de l'UEFA (c.-à-d. entre deux clubs d'associations membres de l'UEFA différentes).

Commissions médianes



Les commissions médianes sur des transferts provenant d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (CONCACAF) ou d'Amérique du sud (CONMEBOL) ne diffèrent pas énormément du taux moyen pour les transferts transfrontaliers en Europe.

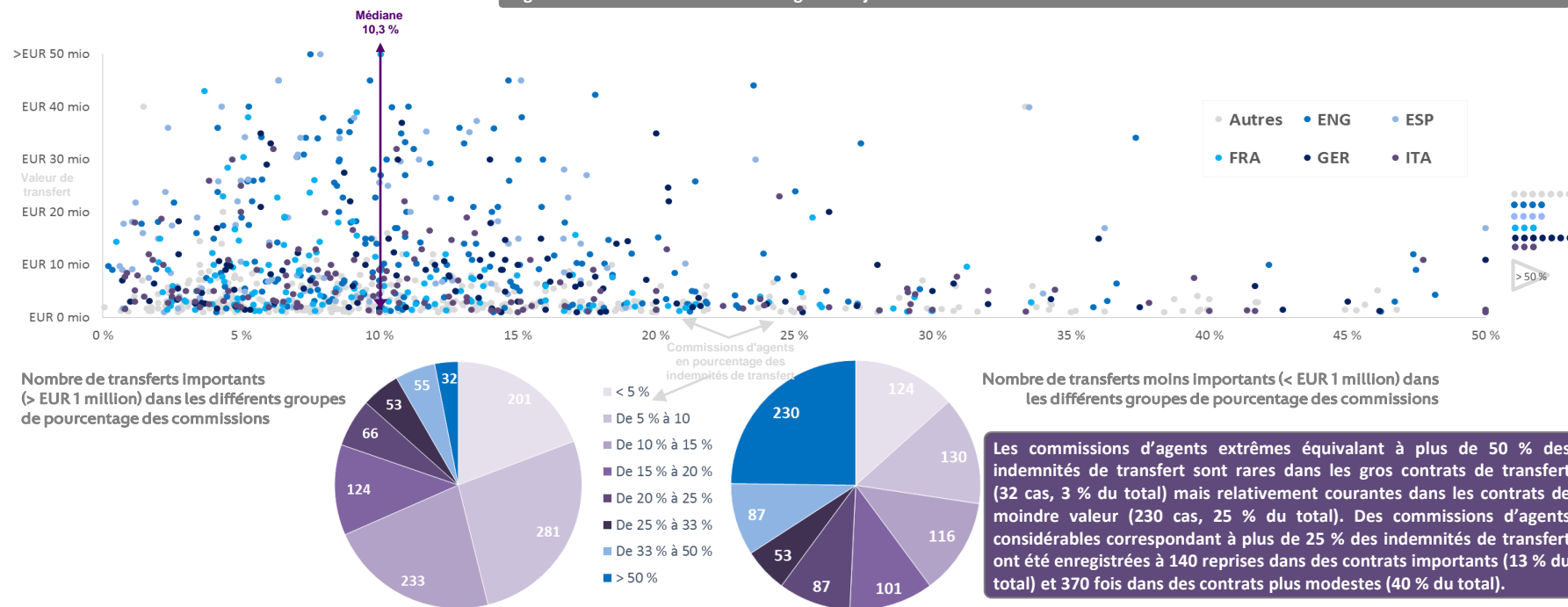
La commission médiane de 26 % versée sur les 28 transferts provenant d'Asie (AFC) et la moyenne de 32 % payée sur les 50 transferts venant d'Afrique (CAF) sont en revanche sensiblement plus élevées. Si cela s'explique en partie par la faible valeur moyenne des contrats, les commissions médianes versées demeurent nettement supérieures à celles des transferts provenant d'autres régions lorsque l'on considère les contrats un peu plus importants (> EUR 1 million).\*



# Il n'existe pas de commission d'agent « type »

Commissions d'agents en pourcentage des indemnités de transfert versées pour 1045 transferts d'une valeur située entre EUR 1 million et EUR 50 millions\*

Chaque contrat de transfert a été établi de manière à illustrer visuellement le large écart entre les diverses commissions d'agents et le fait que cette grande disparité se retrouve dans tous les pays (par club acquéreur), ce qui souligne l'absence de structure et de réglementation dans le marché des agents de joueurs.

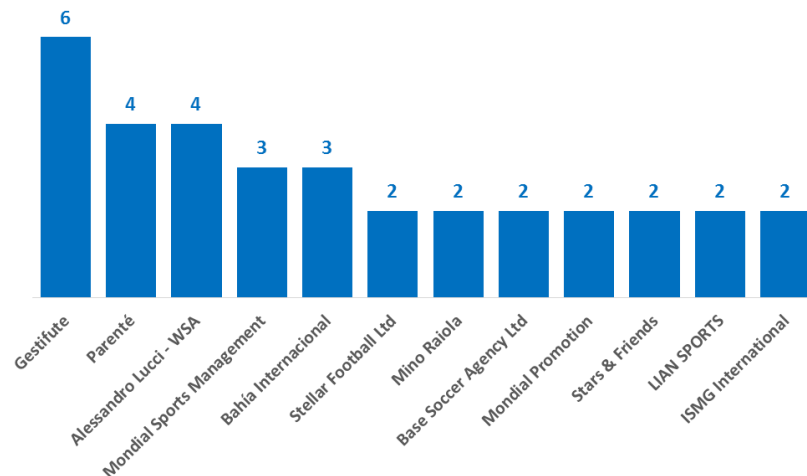


\* Pour des raisons visuelles, les 28 contrats hors du commun comprenant des commissions supérieures à 50 % (axe horizontal) sont ajoutés à droite du graphique mais ne sont pas présentés par valeur. Tous les transferts d'un montant supérieur à EUR 50 millions (axe vertical) ont été exclus à des fins de protection de l'anonymat.

# Les gros contrats estivaux impliquent plus de 70 agents différents

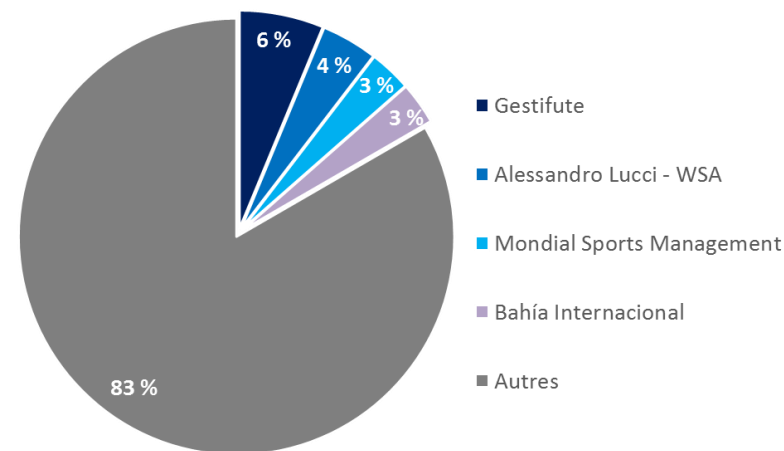
La présente page s'arrête sur le rôle des agents de joueurs dans les 96 principaux transferts de l'été 2017 (pour des indemnités de transfert déclarées de plus de EUR 15 millions) tels qu'ils figurent dans le chapitre du présent rapport consacré aux transferts. L'examen porte tout particulièrement sur la concentration ou la prédominance d'agents.

Type de représentation des joueurs le plus courant dans les 96 transferts importants de l'été 2017



Gestifute est la seule agence à avoir représenté plus de cinq de tous les transferts d'un montant élevé et à avoir travaillé avec le même club à plusieurs occasions, en transférant deux joueurs du FC Porto et du SL Benfica et en transférant deux joueurs au Manchester City FC. En termes de valeur, la plus large représentation est formée par la parenté des joueurs. Ainsi, quatre joueurs ont été représentés par des parents lors de transferts d'un montant élevé, pour une somme de transfert totale d'environ EUR 320 millions.\*

Concentration d'agents de joueurs par valeur des transferts sur l'ensemble des principaux transferts de l'été 2017



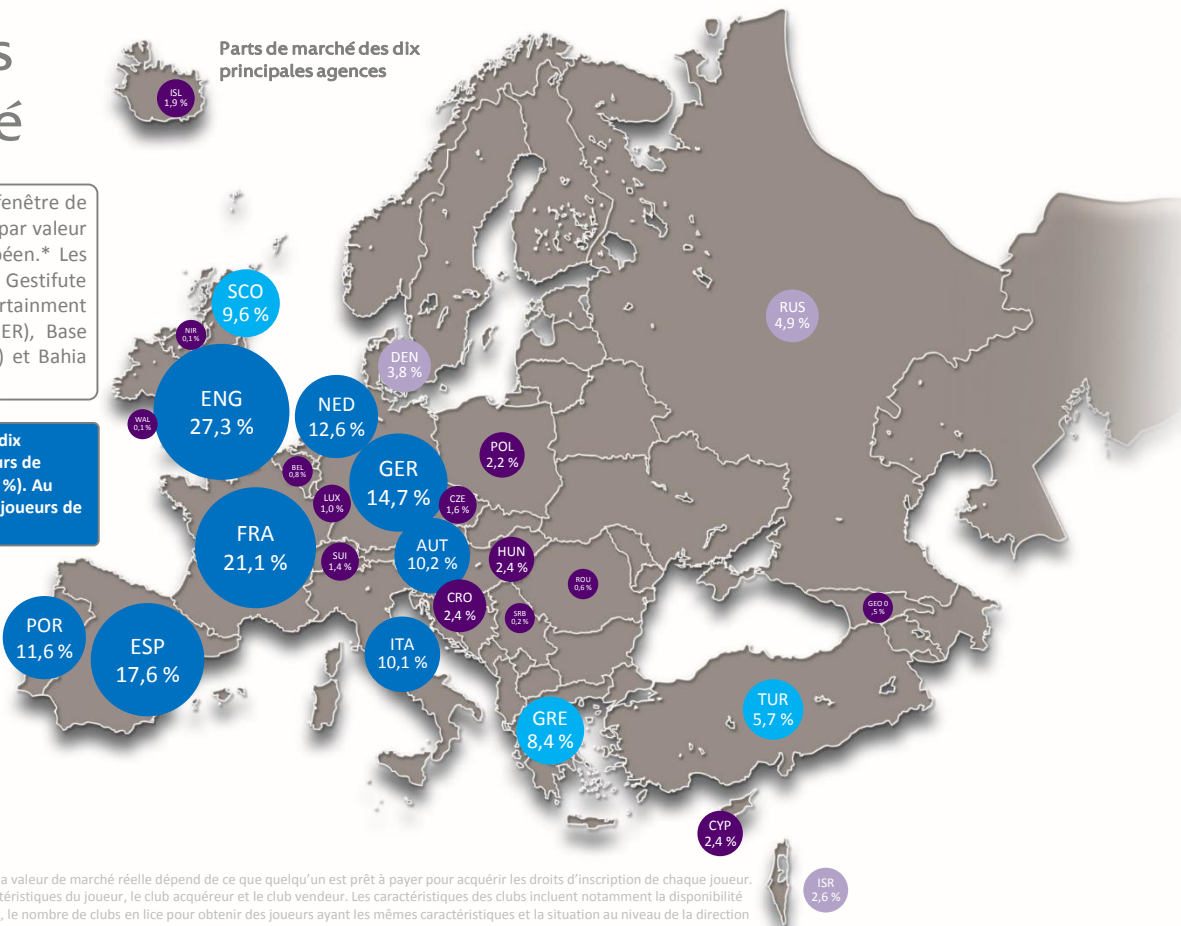
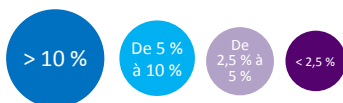
Les quatre agents responsables du plus grand nombre de transferts durant l'été 2017 ne constituent que 17 % du nombre total des transferts. Au total, plus de 70 représentants de joueurs différents ont été impliqués dans les 96 gros transferts réalisés, ce qui révèle clairement l'absence de concentration d'agents dans les principaux transferts.

\* Dans six transferts d'un montant élevé effectués durant la période de transfert estivale 2017/18, les agents sont inconnus. Ces joueurs sont donc ajoutés à la catégorie « Autres ».

# Dix principales agences et leurs parts de marché

Alors que la page précédente identifiait les principaux agents de la fenêtre de transfert de l'été 2017, celle-ci définit et analyse la part de marché par valeur des joueurs des dix principaux agents du football interclubs européen.\* Les dix agences étudiées sont : Mondial Sports Managment (GER), Gestifute (POR), Stellar Football Ltd (ENG), Mino Raiola (NED), Sports Entertainment Group (NED), Unique Sports Management (ENG), SportsTotal (GER), Base Soccer Agency Ltd (ENG), ROGON Sportsmanagement GmbH (GER) et Bahia Internacional (ESP).

Il n'est pas étonnant de constater que l'Angleterre est le pays dans lequel les dix principales agences de joueurs représentent le plus fort pourcentage de joueurs de talent (27,3 %). Ce chiffre la place devant la France (21,2 %) et l'Espagne (17,6 %). Au total, les dix premières agences représentent 23,1 % de la valeur estimée des joueurs de talent actuellement engagés en Europe.



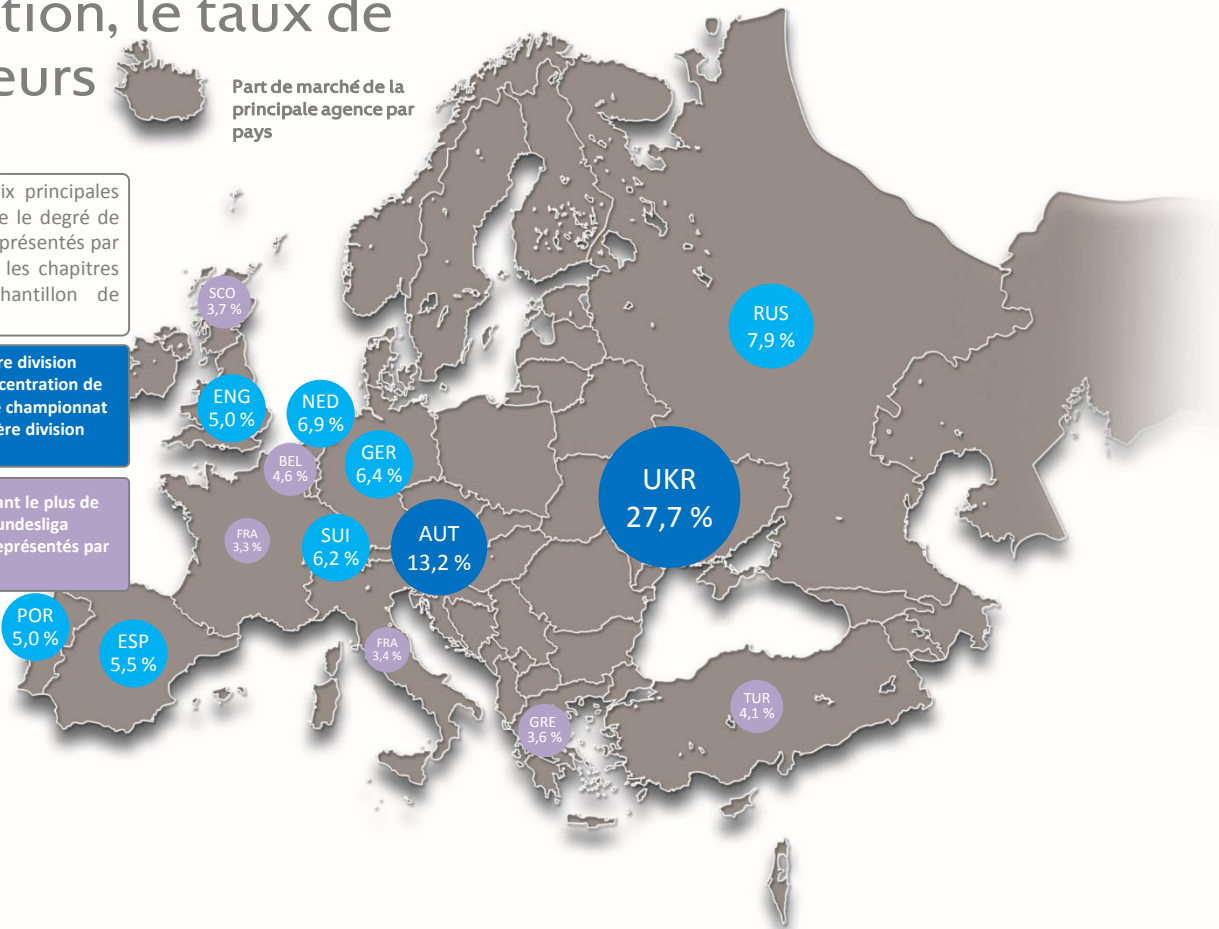
\* La valeur de marché des « joueurs de talent » est une valeur de marché théorique estimée, puisque la valeur de marché réelle dépend de ce que quelqu'un est prêt à payer pour acquérir les droits d'inscription de chaque joueur. De multiples facteurs entrent ainsi en jeu, y compris la situation contractuelle et les nombreuses caractéristiques du joueur, le club acquéreur et le club vendeur. Les caractéristiques des clubs incluent notamment la disponibilité d'autres joueurs (du club et de l'extérieur), la force financière du club et son rang dans le championnat, le nombre de clubs en lice pour obtenir des joueurs ayant les mêmes caractéristiques et la situation au niveau de la direction du club (p. ex. nouvel entraîneur principal ou directeur sportif).

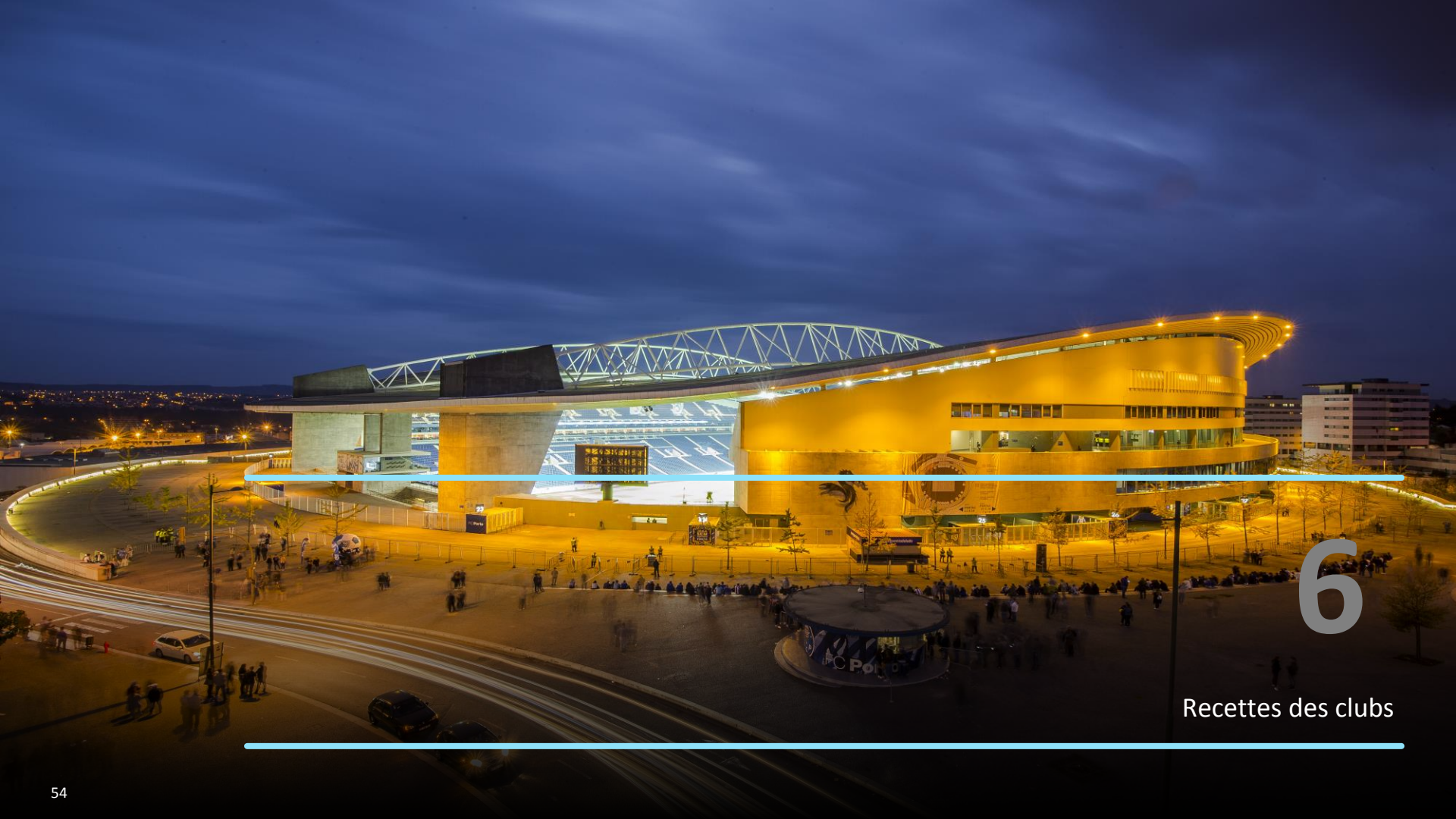
# En termes de concentration, le taux de représentation des joueurs est faible

Tandis que la page précédente se penchait sur l'influence des dix principales agences dans les différents pays d'Europe, la présente page illustre le degré de concentration du marché en indiquant le pourcentage de joueurs représentés par la plus grande agence de la première division. Tout comme dans les chapitres précédents du rapport, l'analyse se concentre sur un échantillon de 15 championnats européens.

Dans la première division ukrainienne, plus d'un quart des joueurs de première division (27,7 %) est représenté par l'agence ProStar, ce qui constitue la plus forte concentration de tous les championnats nationaux. La Bundesliga autrichienne est le seul autre championnat dont la part de marché excède les 10 %, puisque 13,2 % des joueurs de première division déclarent Stars & Friends comme leur agence.

La Ligue 1 française se trouve à l'autre extrémité de l'échelle, l'agence comptant le plus de clients ne représentant que 3,3 % des joueurs de première division. C'est la Bundesliga allemande qui offre la plus grande diversité en la matière, les joueurs étant représentés par plus de 200 agences différentes.





6

Recettes des clubs



## Chiffres clés des recettes des clubs

**Les recettes des clubs européens ont plus que triplé durant ce siècle.**

**Les distributions des recettes TV des championnats varient considérablement en termes de volume et de répartition entre les clubs.**

**La croissance des recettes fluctue sensiblement, les activités commerciales stimulant la croissance des douze premiers clubs, les recettes TV favorisant les petits clubs des grands championnats, et les augmentations des recettes de l'UEFA bénéficiant aux clubs des championnats plus modestes.**

# La croissance des recettes des clubs européens est un exemple de réussite à long terme



\* Taux de croissance composé moyen. Source : données couvrant l'ensemble des clubs européens de première division soumises directement à l'UEFA depuis 2007. Avant cette date, il n'existait pas de chiffres paneuropéens, mais de nombreuses grandes ligues recueillaient des données, qui ont été synthétisées dans la *Deloitte Annual Football Review* à partir de 1996. Le total des recettes et des salaires cumulés enregistrés par les premières divisions européennes de 1996 à 2006 a été estimé par le biais d'une extrapolation pour les championnats manquants, sur la base d'un ratio de 68 : 32 (données des divisions autres que le Top 5 extrapolées à partir des données connues du Top 5).

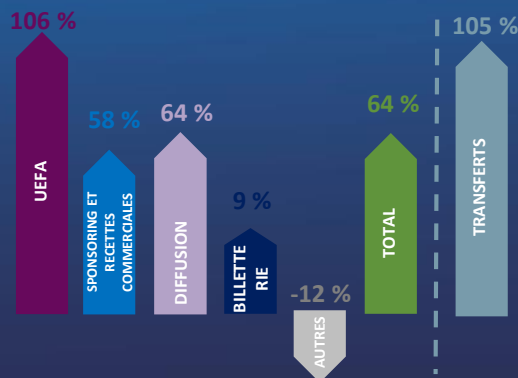
# Les recettes des championnats évoluent à différentes vitesses à moyen terme

Croissance des recettes sur deux cycles depuis l'exercice s'achevant en 2010 jusqu'à 2016 (croissance cumulée par championnat, croissance en millions d'euros par club et taux de croissance en pourcentage)\*

À moyen terme (entre 2010 et 2016, ce qui correspond à deux cycles TV), les clubs de 16 des 20 premiers championnats (classés par recettes moyennes) ont enregistré une augmentation de leurs recettes. En termes absolus, les clubs anglais ont renforcé leur prédominance dans le domaine des recettes, avec une hausse moyenne de EUR 110 millions par club, les clubs allemands (EUR 58 millions par club) et espagnols (EUR 44 millions par club) connaissant eux aussi une forte progression. Les clubs des quatre championnats suivants, tous situés dans des pays comptant une population importante, ont également bénéficié d'une saine croissance, avec une moyenne de EUR 15 millions à EUR 20 millions par club, ce qui ne les a pas empêchés de perdre du terrain par rapport aux trois principaux championnats.

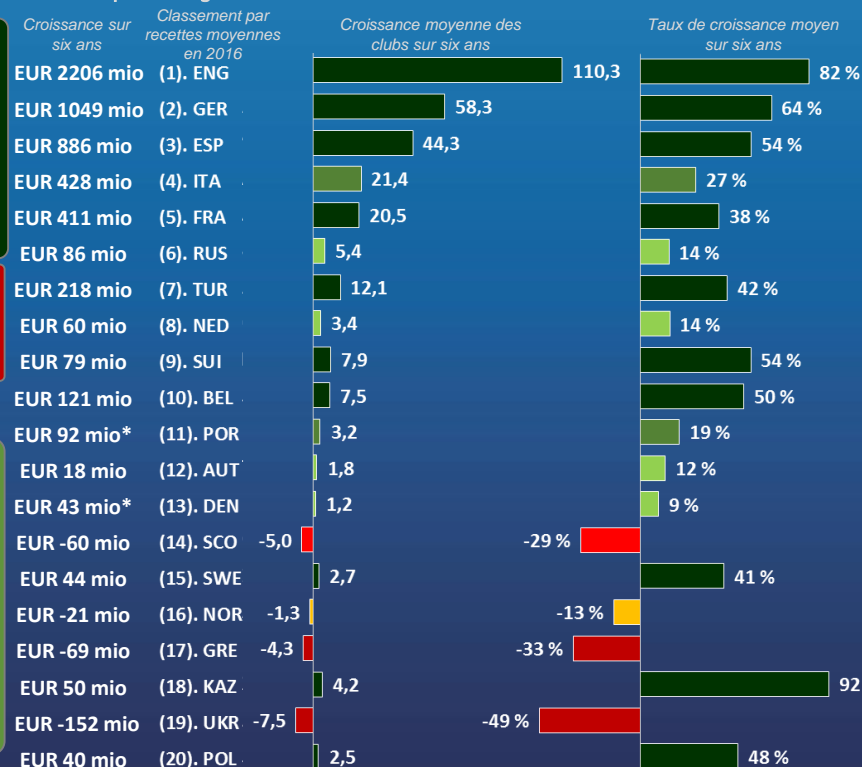
La hausse est plus disparate pour les pays moins peuplés situés dans le bas du tableau, dont les clubs n'ont pas connu la même progression dans le domaine des droits TV. Alors que les clubs belges, kazakhs, polonais et suisses ont été les mieux à même d'obtenir un succès relatif en la matière, les recettes moyennes en Grèce, en Norvège, en Écosse et en Ukraine ont diminué.

Progression sur six ans des recettes des clubs européens par source de recettes (entre 2010 et 2016, pour l'ensemble des 54 championnats)



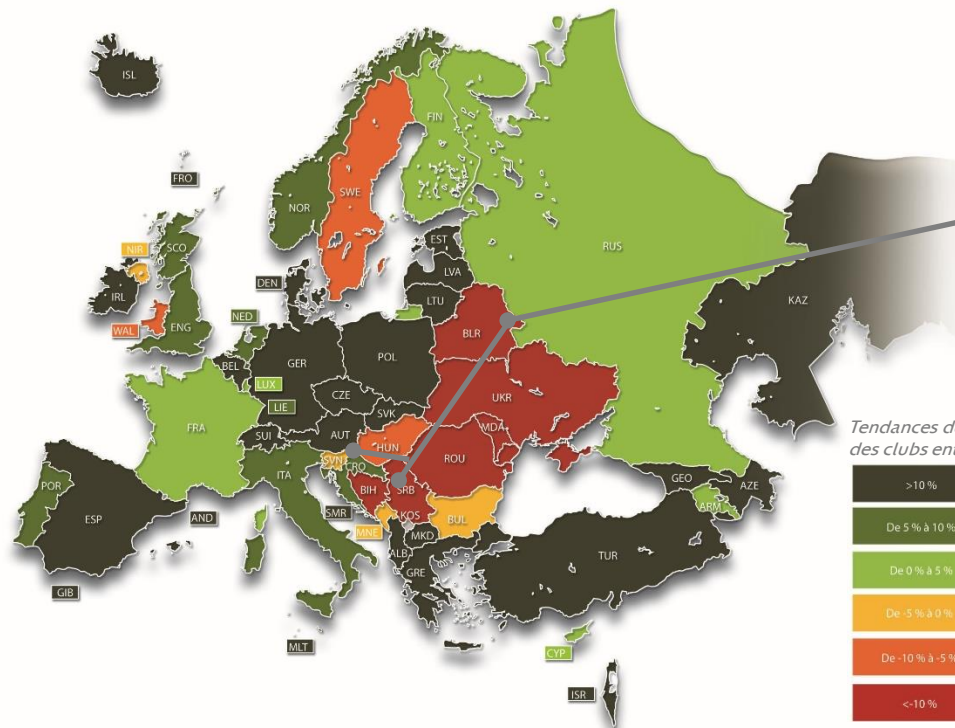
À moyen terme, les recettes totales des clubs européens ont crû de 64 %. La combinaison des recettes a changé, avec un ralentissement de la croissance des recettes de billetterie et une baisse des autres recettes (principalement les dons), qui en a affaibli l'impact. Les recettes de transfert brutes (qui ne sont pas incluses dans les recettes mais analysées séparément dans les rapports financiers) ont plus que doublé, à l'instar des primes versées par l'UEFA.

\* La hausse des recettes cumulées enregistrée au Danemark entre 2010 et 2016 s'explique par une progression des recettes moyennes des clubs associée à une augmentation de 12 à 14 du nombre de clubs. De même, le championnat portugais s'est élargi, passant de 16 à 18 clubs. La baisse des recettes cumulées en Ukraine est quant à elle due à une diminution des recettes moyennes des clubs, couplée à une réduction de 16 à 12 du nombre des clubs.



# Croissance à court terme des recettes des clubs européens (2016)

Fluctuations des recettes sur une année  
(entre 2015 et 2016) en monnaie nationale\*



Les deux premiers clubs kosovars à avoir participé aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2017/18 ont suivi la procédure d'octroi de licence aux clubs et ainsi fourni des données financières et d'autres indications. Deux clubs ne constituant toutefois pas un échantillon suffisant pour évaluer les résultats financiers du championnat, le Kosovo n'est pas inclus dans le chapitre financier de cette année. Nous espérons que ce pays fera pleinement partie des pages financières de la prochaine édition du rapport.

Alors que les recettes combinées des clubs européens font état d'une croissance constante, l'évolution par pays est naturellement plus fluctuante. Dans les championnats affichant des recettes médianes, il suffit qu'un club manque sa qualification pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League pour inverser la tendance. C'est ce qui explique la baisse des recettes des clubs bélarusses, serbes et slovénes.

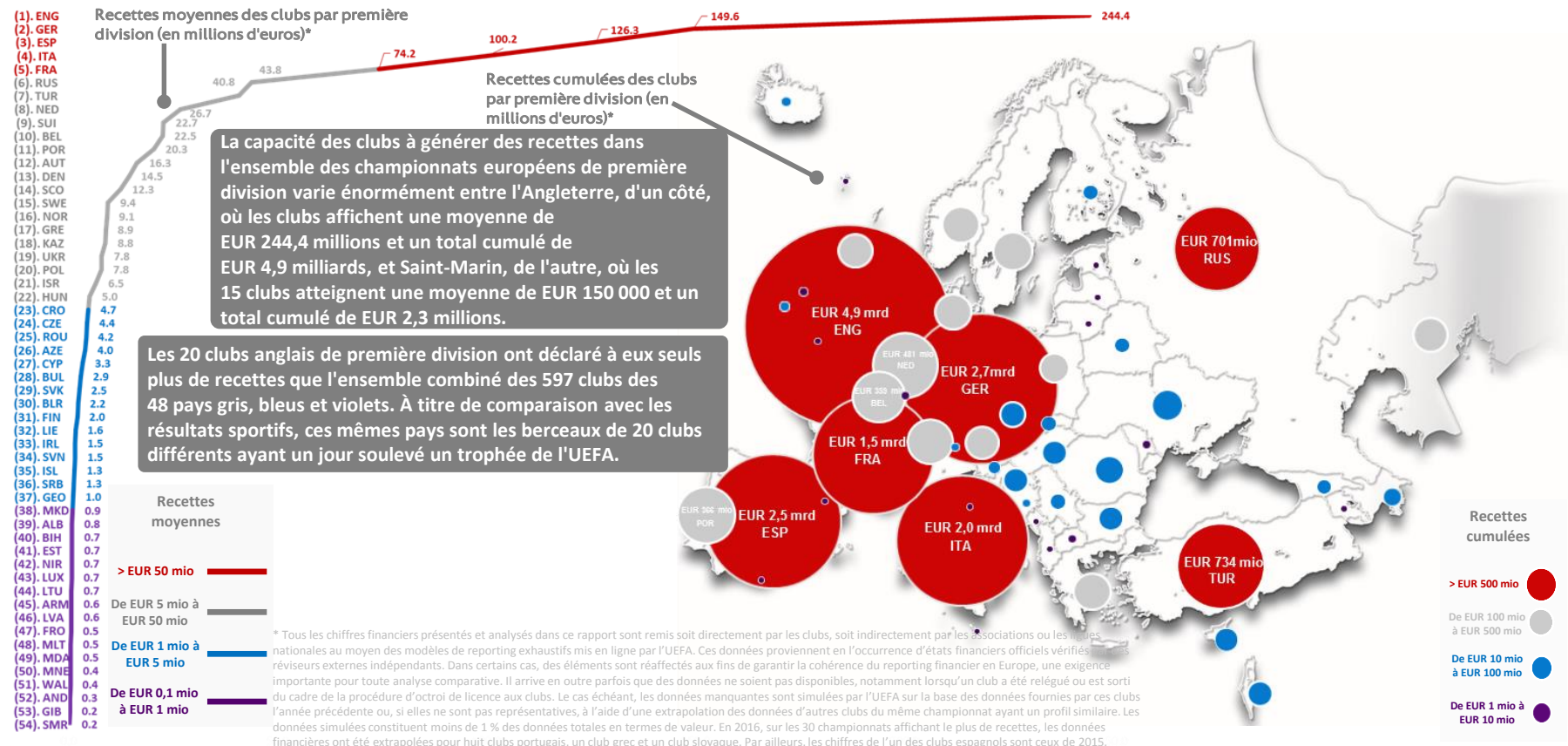
Tendances des recettes moyennes  
des clubs entre 2015 et 2016

>10 %	27x
De 5 % à 10 %	8x
De 0 % à 5 %	6x
De -5 % à 0 %	4x
De -10 % à -5 %	3x
<-10 %	6x

La tendance générale à la hausse des recettes des clubs enregistrée en Europe l'an dernier s'est poursuivie, puisque 41 championnats ont fait état d'une progression des recettes, qui s'est révélée significative pour 27 d'entre eux, avec un taux de plus de 10 %.

\* Pour les clubs qui ne tiennent pas leur comptabilité en euros, les fluctuations de valeur de la monnaie nationale sont susceptibles de modifier les résultats financiers. Lorsque l'on étudie la tendance sous-jacente d'un championnat ou d'un pays particulier (comme sur cette page), il est important de neutraliser l'impact lié aux effets de change et d'analyser les tendances en monnaie nationale. S'il s'agit en revanche d'examiner les tendances cumulées en Europe ou d'effectuer des comparaisons transfrontalières (comme ailleurs dans le rapport), il est plus judicieux et pertinent de se fonder sur les tendances en euros, car la valeur de la monnaie nationale se répercute sur la compétitivité.

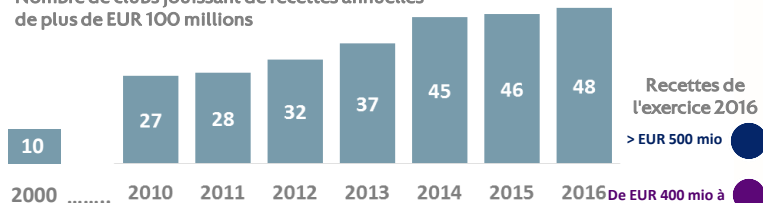
# Recettes moyennes et recettes cumulées par pays



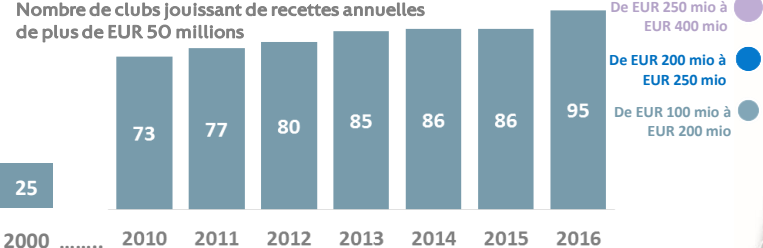


# Un nombre croissant de clubs franchit la barre des EUR 100 millions de recettes

Nombre de clubs jouissant de recettes annuelles de plus de EUR 100 millions



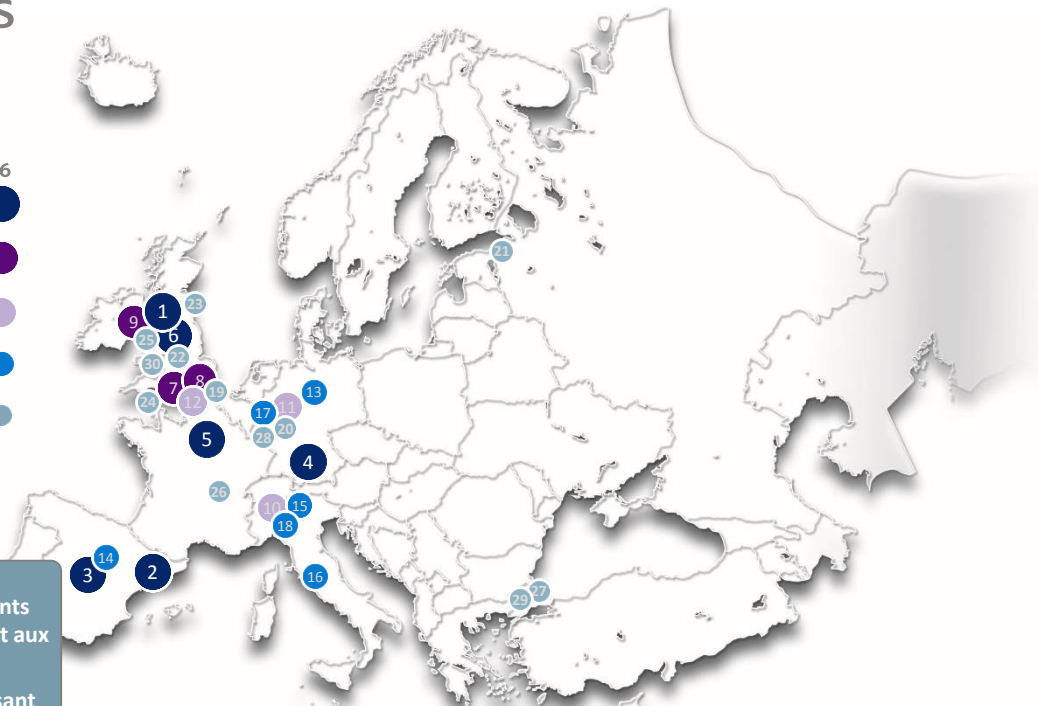
Nombre de clubs jouissant de recettes annuelles de plus de EUR 50 millions



Le nombre de clubs européens bénéficiant de recettes dépassant les EUR 100 millions a augmenté de 46 à 48, en dépit des quelques changements liés aux cinq clubs qui ont chuté en dessous du seuil de EUR 100 millions et aux six clubs qui se sont hissés au-dessus.

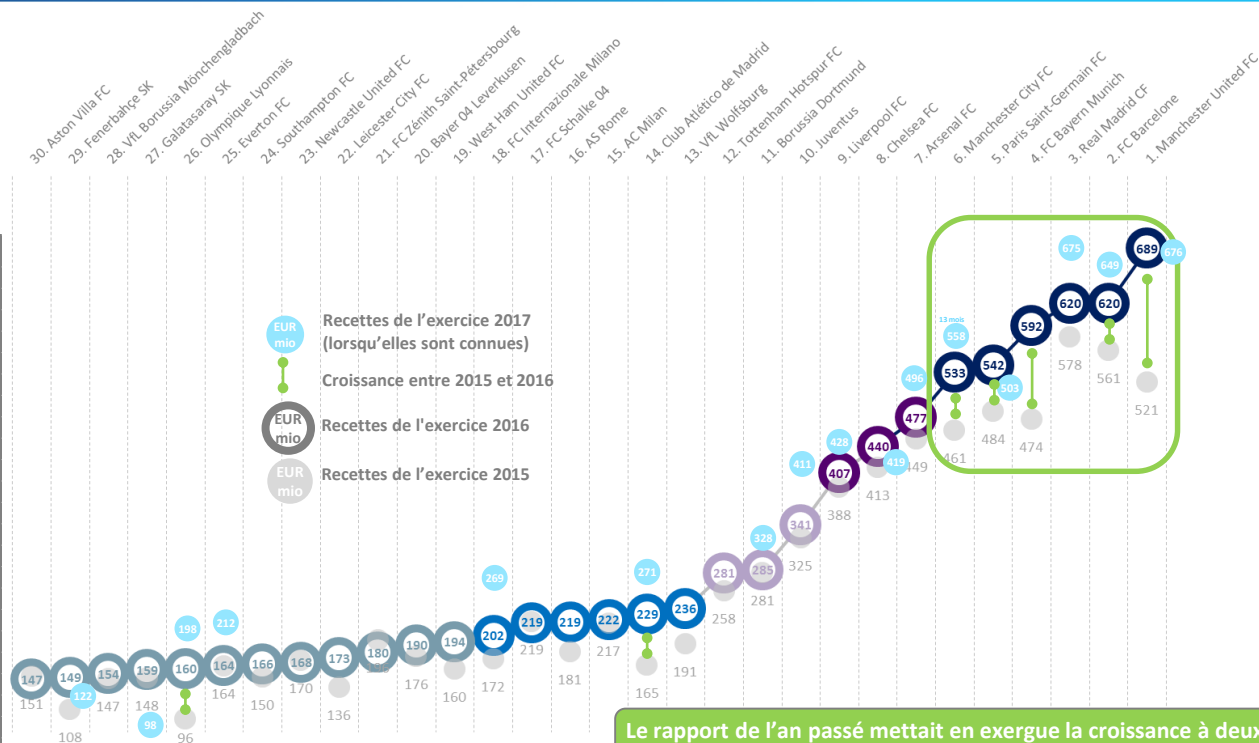
La tendance est plus prononcée si l'on considère le nombre de clubs jouissant de recettes de plus de EUR 50 millions, qui a marqué une hausse significative de 86 à 94 clubs. Au tournant de ce siècle, on estime que seuls 25 clubs bénéficiaient de telles recettes et, partant, d'un tel pouvoir d'achat.\*

\* La vue d'ensemble des finances des clubs européens n'est apparue que lorsque l'UEFA a commencé à recevoir les données financières des 700 clubs de première division (2007). Deloitte publie sa « liste des plus riches », intitulée « Football Money league », depuis le début du siècle et, bien qu'elle ne couvre pas l'intégralité des clubs de ces dernières années (une bonne partie des grands clubs d'Europe de l'Est, en particulier, ne fournissent leurs données qu'à l'UEFA), elle en comporte une vaste majorité. De fait, il est fort probable que si l'on remonte à 1999/2000, on retrouve les 25 clubs affichant plus de EUR 50 millions de recettes sur cette liste.



## Classement des 30 premiers clubs par recettes

Rang	Club	Association	Exercice 2016	Croissance annuelle	Taux de croissance
1	Manchester United FC	ENG	EUR 689 mio	EUR 169 mio	32 %
2	FC Barcelone	ESP	EUR 620 mio	EUR 59 mio	11 %
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 620 mio	EUR 42 mio	7 %
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 592 mio	EUR 118 mio	25 %
5	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 542 mio	EUR 58 mio	12 %
6	Manchester City FC	ENG	EUR 533 mio	EUR 73 mio	16 %
7	Arsenal FC	ENG	EUR 477 mio	EUR 28 mio	6 %
8	Chelsea FC	ENG	EUR 440 mio	EUR 27 mio	7 %
9	Liverpool FC	ENG	EUR 407 mio	EUR 18 mio	5 %
10	Juventus	ITA	EUR 341 mio	EUR 17 mio	5 %
11	Borussia Dortmund	GER	EUR 285 mio	EUR 4 mio	1 %
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 281 mio	EUR 22 mio	9 %
13	VfL Wolfsburg	GER	EUR 236 mio	EUR 45 mio	23 %
14	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 229 mio	EUR 64 mio	39 %
15	AC Milan	ITA	EUR 222 mio	EUR 5 mio	2 %
16	AS Rome	ITA	EUR 219 mio	EUR 38 mio	21 %
17	FC Schalke 04	GER	EUR 219 mio	EUR 0 mio	0 %
18	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 202 mio	EUR 30 mio	17 %
19	West Ham United FC	ENG	EUR 194 mio	EUR 34 mio	21 %
20	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 190 mio	EUR 14 mio	8 %
21	FC Zenith Saint-Petersbourg	RUS	EUR 180 mio	-EUR 16 mio	-8 %
22	Leicester City FC	ENG	EUR 173 mio	EUR 37 mio	27 %
23	Newcastle United FC	ENG	EUR 168 mio	-EUR 2 mio	-1 %
24	Southampton FC	ENG	EUR 166 mio	EUR 17 mio	11 %
25	Everton FC	ENG	EUR 164 mio	EUR 0 mio	0 %
26	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 160 mio	EUR 64 mio	66 %
27	Galatasaray SK	TUR	EUR 159 mio	EUR 11 mio	7 %
28	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	EUR 154 mio	EUR 7 mio	4 %
29	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 149 mio	EUR 41 mio	37 %
30	Aston Villa FC	ENG	EUR 147 mio	-EUR 4 mio	-3 %
1-30	Moyenne		EUR 305 mio	EUR 34 mio	
1-30	Total cumulé		EUR 9 159 mio	EUR 1 019 mio	13 %



En 2016, les clubs du Top 30 ont généré plus de EUR 9,1 milliards de recettes, soit un peu moins de la moitié des recettes de l'ensemble des clubs européens de première division. Chaque club du Top 30 a déclaré une hausse de ses recettes en 2016, avec une croissance moyenne de 12 % équivalente à celle de l'exercice précédent.

Le rapport de l'an passé mettait en exergue la croissance à deux vitesses des recettes commerciales des clubs observée ces cinq dernières années et l'élargissement de l'écart financier séparant les « superpuissances d'envergure mondiale » des autres grands clubs. Sept clubs (en vert) ont fait état d'une progression des recettes d'au moins EUR 50 millions, dont le Manchester United FC et le FC Bayern, qui ont tous deux bénéficié d'une croissance de plus de EUR 100 millions.

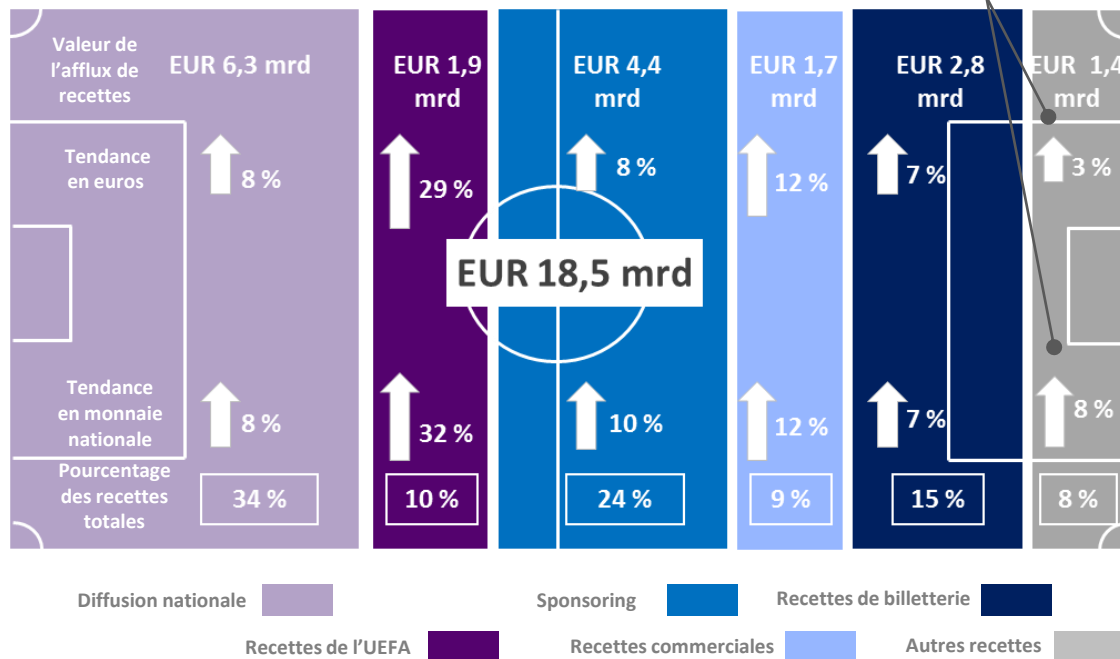
# Recettes des clubs européens par type

**Les recettes des clubs exprimées en euros ont progressé de 9,5 % entre 2015 et 2016, après avoir augmenté de 6 % lors de l'exercice précédent.**

Le présent rapport utilise deux taux de croissance. La « tendance en euros » permet une meilleure comparaison de la compétitivité relative entre les championnats et les clubs, alors que la tendance en monnaie nationale indique l'évolution sous-jacente de chaque pays ou club.

Les recettes de diffusion nationale sous-jacentes ont suivi une progression constante de 8 % en 2016, avec des hausses massives de EUR 101 millions/16 % et de EUR 167 millions/28 % découlant du nouveau cycle de droits de diffusion internationaux respectivement en Allemagne et en Espagne. Les clubs italiens ont quant à eux bénéficié d'une amélioration de 6 % suite au lancement de leur nouveau cycle TV, et les clubs anglais d'une croissance de 4 % due à des hausses supplémentaires en milieu de cycle.

Les recettes de l'UEFA ont marqué une forte augmentation (29 % en euros) en 2016, l'effet du cycle actuel se faisant pleinement sentir dans tous les clubs. Cette tendance s'explique par la progression de 20 % enregistrée en 2015 du fait des premières répercussions de l'amélioration du contrat de diffusion sur les comptes des clubs dont l'exercice financier se termine à la fin décembre. Au total, les clubs ont constaté une hausse de EUR 240 millions par rapport à l'exercice précédent. Les paiements de l'UEFA se sont montés à 10 % des recettes de l'ensemble des clubs et à 16 % de celles des clubs participant aux compétitions de l'UEFA.



**Les recettes des clubs européens, à hauteur de EUR 18,5 milliards, sont pratiquement divisées en trois, avec 34 % provenant de la diffusion nationale, 33 % des activités commerciales et du sponsoring, et 33 % de la billetterie, de l'UEFA et d'autres sources.**

Après une hausse de 5 % en 2015, les recettes de sponsoring sous-jacentes des clubs ont marqué une forte progression en 2016, à hauteur de 10 %. Une fois encore, l'amélioration du sponsoring en 2016 était centrée sur les meilleurs clubs, puisque plus de 60 % de l'augmentation des recettes ont concerné les douze premiers clubs dans ce domaine.

Les recettes commerciales sous-jacentes ont connu une hausse remarquable de 12 % en 2016, après une progression de 9 % en 2015. La croissance des recettes commerciales demeure concentrée parmi les douze grands clubs « d'envergure mondiale », à qui l'on doit 50 % de cette évolution.

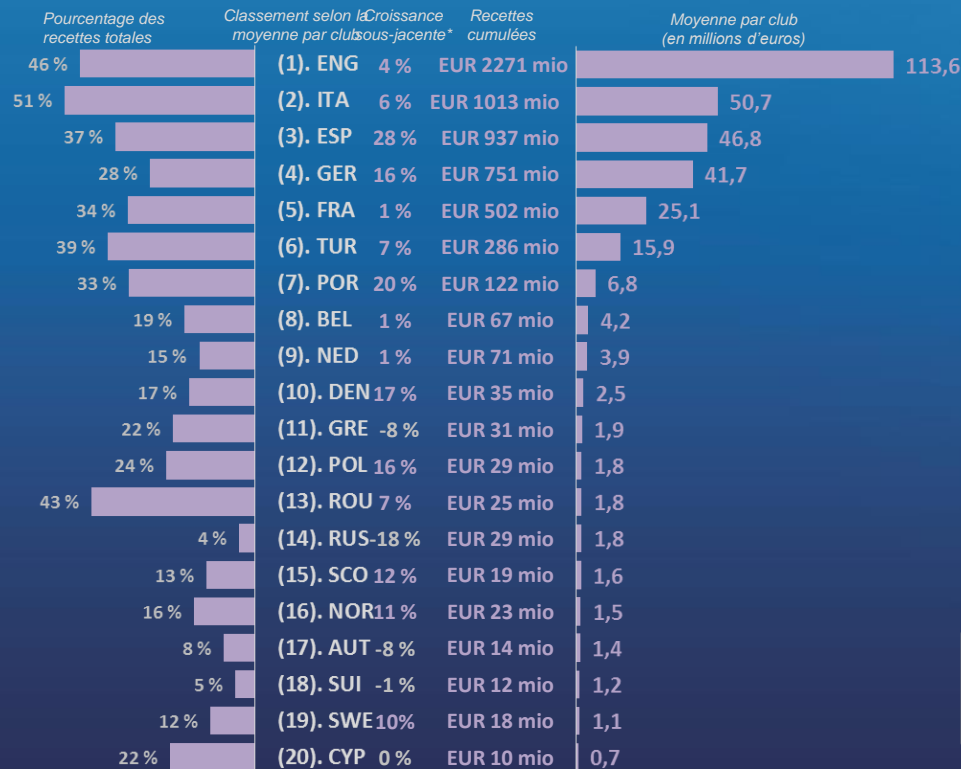
Les recettes de billetterie sous-jacentes se sont redressées de 7 % en 2016, soit le taux le plus soutenu de ces dernières années. Cette tendance s'explique par le développement de plusieurs stades (Liverpool, Lyon, Manchester City et West Ham), combiné à la multiplication des matches à domicile organisés par des clubs jouissant d'une forte capacité (Borussia Dortmund, FC Barcelone, FC Bayern et Manchester United FC).

Les « autres » recettes sous-jacentes ont augmenté de 8 % en 2016, en raison d'une progression des subventions, des recettes provenant d'activités non footballistiques et de recettes exceptionnelles.

À noter que les recettes ne comprennent pas les résultats des transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs. Cependant, pour donner une idée de leur importance, les clubs ont fait état de recettes de transfert brutes de EUR 4,2 milliards pour l'exercice, soit 23 % des recettes totales. Les recettes de transfert ont augmenté de 48 % depuis 2014 et, comme indiqué ci-avant dans le chapitre consacré aux transferts, elles semblent bien parties pour poursuivre leur progression, illustrant ainsi les valeurs inflationnistes du marché des transferts.

# Au sommet du jeu européen, la part des recettes de diffusion progresse par rapport aux autres sources

Classement des 20 premiers championnats par recettes de diffusion moyennes des clubs



Dans les « six grands » marchés TV

La première année du nouveau cycle des droits internationaux de diffusion a entraîné une forte croissance des recettes TV pour les clubs espagnols (28 %) et allemands (16 %). La progression de 6 % des clubs italiens illustre l'amélioration relativement modeste des recettes découlant de leur nouveau cycle TV. De même, l'augmentation de 1 % des recettes de diffusion en France reflète la hausse comparativement faible des droits internationaux sur la Ligue 1, qui devrait s'accélérer en 2018/19. La croissance de 4 % en Angleterre résulte de l'entrée des clubs dans la dernière année de leur cycle TV et des hausses annuelles supplémentaires générées par l'évolution dans ce cycle. L'année prochaine, les clubs anglais devraient déclarer une valorisation massive de 33 % des recettes en euros, malgré une dévaluation de 12 % à 13 % de la livre britannique.

En termes de pourcentage des recettes totales, les clubs italiens restent les plus tributaires des recettes de diffusion, qui constituent plus de la moitié de leurs recettes totales. Avec le nouveau contrat TV, les recettes de diffusion des clubs anglais devraient elles aussi dépasser la barre des 50 % des recettes totales.

Dans les autres marchés du Top 20

L'amélioration des droits TV générée par le lancement d'un nouveau cycle a entraîné une solide croissance à deux chiffres au Danemark, en Pologne, au Portugal et en Suède. La hausse danoise de 17 % s'explique en partie par un élargissement du nombre de clubs, qui ont passé de 12 à 14. Le championnat portugais est le dernier grand championnat dont les clubs vendent leurs droits individuellement, et leur progression de 20 % reflète les augmentations remarquables des recettes des trois principaux clubs qui dominent le football interclubs européen. En Écosse, la majoration des recettes TV a été enregistrée en l'absence de deux des plus grands clubs de première division (Rangers et Hearts) et découle du réaménagement d'un contrat de diffusion.

Hors des 20 principaux marchés TV

Alors que, pour de nombreux marchés de grande taille, les recettes de diffusion constituent la plus importante source de recettes, elles représentent moins de 10 % des recettes dans l'ensemble des championnats européens extérieurs au Top 20, parmi lesquels seuls les clubs tchèques (8 % des recettes totales), israéliens et serbes (7 %), bulgares et islandais (5 %) tirent plus de 5 % de leurs recettes totales de la diffusion.

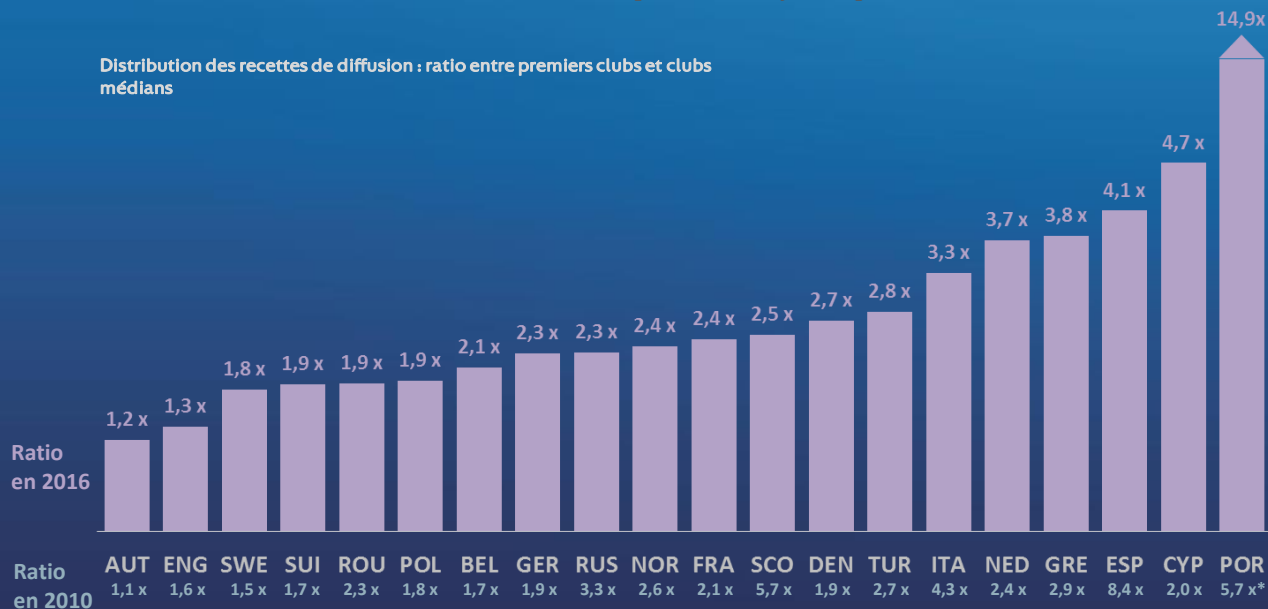


# La distribution des recettes TV varie fortement selon le championnat

Les modèles de distribution appliqués par les championnats diffèrent, comme l'atteste la répartition de l'argent entre les clubs. Si, dans tous les principaux championnats, une part de la distribution est liée à la performance, la base de répartition varie ensuite considérablement. Le Portugal est désormais le seul championnat dont les clubs vendent leurs droits individuellement, ce qui se reflète dans l'énorme fossé entre les droits de diffusion des trois premiers et ceux des autres clubs. Dans ce pays, le rapport entre le premier club et le club médian est supérieur à 14, contre un rapport moyen de 2,3.

Les recettes de TV espagnoles (4,1 x) et italiennes (3,3 x) sont réparties nettement moins équitablement qu'en France (2,4 x) et en Allemagne (2,3 x), ce qui s'explique par la transition relativement récente de ces pays vers la vente collective des droits, qui entraîne une majoration globale des recettes bénéficiant généralement à tous les clubs, bien que les plus grands d'entre eux gagnent toujours à peu près autant qu'avant.

Distribution des recettes de diffusion : ratio entre premiers clubs et clubs médians



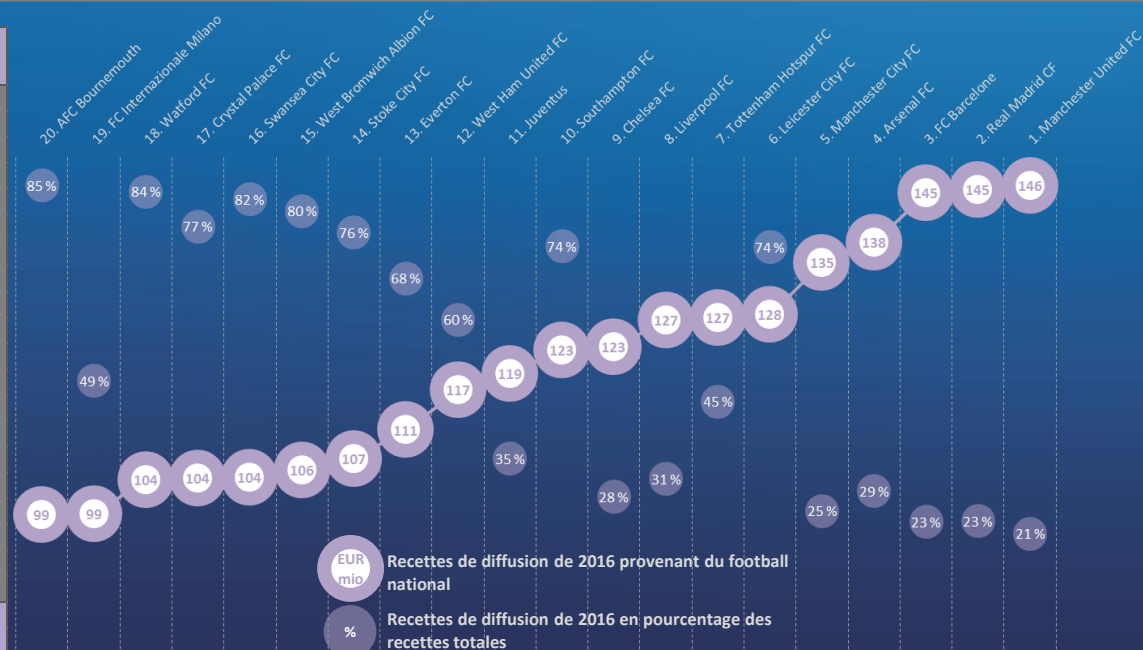
Bien que les recettes de diffusion soient distribuées plus équitablement dans plusieurs championnats, notamment en Italie et en Espagne, où les contrats individuels ont été remplacés par une vente collective, les championnats où le rapport entre le premier club et le club médian a progressé entre 2010 et 2016 restent plus nombreux.

\* Faute de données historiques, les chiffres du Portugal pour 2010 se basent sur le ratio entre le premier et le sixième clubs.

# Classement des 20 premiers clubs par recettes de diffusion

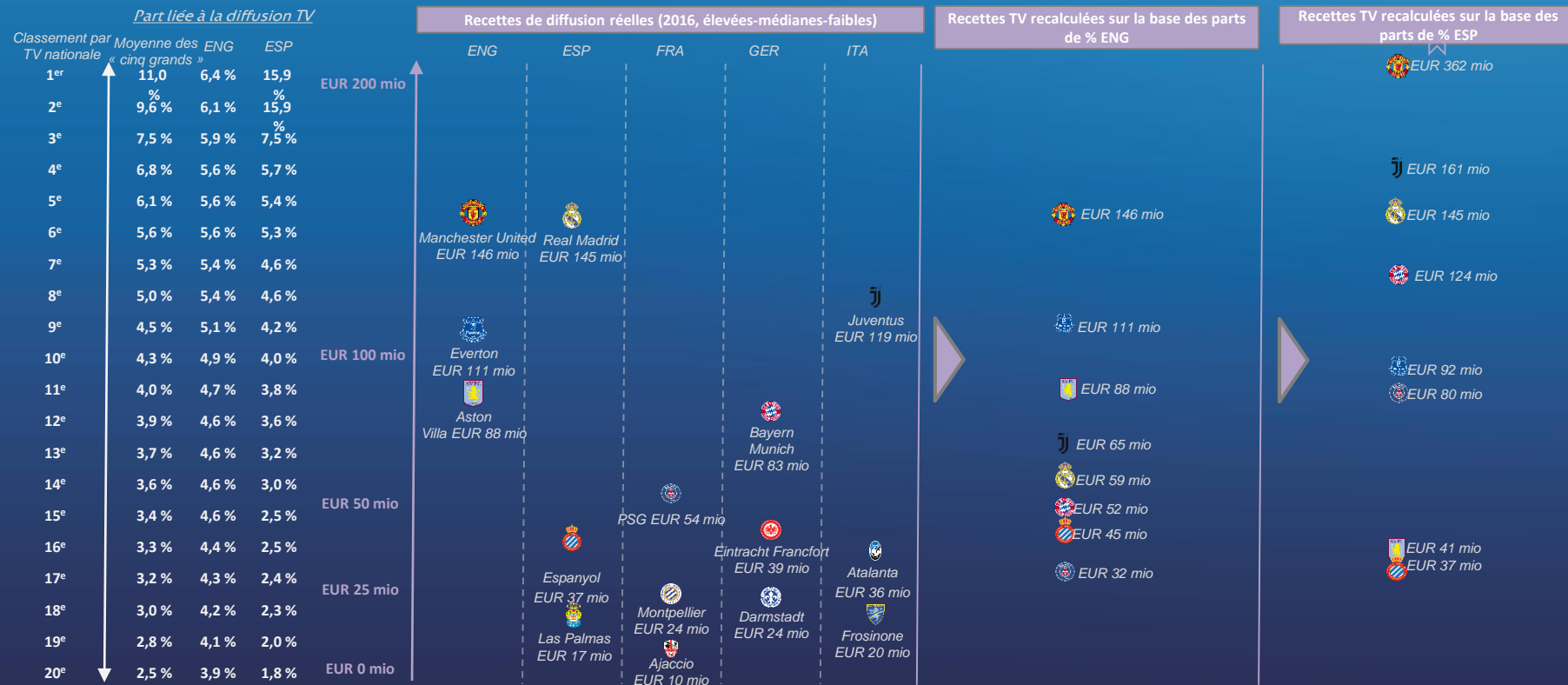
Les clubs anglais occupent 16 des 20 premières places du tableau des recettes de diffusion. Ce qui surprend davantage néanmoins, c'est que, pour la première fois, un club anglais se trouve en tête du classement, alors que jusqu'ici, le Real Madrid CF, le FC Barcelone ou la Juventus avaient toujours engrangé plus de recettes de diffusion nationale. Ces trois clubs restent toutefois dans le Top 20, aux côtés du FC Internazionale Milano, seul autre club de ce classement à ne pas être anglais. Les recettes de la Premier League anglaise sont distribuées en partie à parts égales et en partie en fonction des résultats et du nombre de sélections d'une équipe pour une couverture TV, d'où des variations d'une année à l'autre. Grâce notamment à l'extraordinaire titre qu'il a remporté, le Leicester FC a accru ses recettes de diffusion de 35 %. Le graphique illustre la prédominance des recettes TV dans l'ensemble des recettes de nombreux clubs de la Premier League, avec un pourcentage culminant à 85 % des recettes totales dans le cas de l'AFC Bournemouth. Le graphique et le tableau montrent aussi que, bien qu'elles soient importantes, les recettes de diffusion ne sont pas prépondérantes pour les clubs « d'envergure mondiale » les plus riches, puisque, dans certains cas, elles représentent moins de 30 % des recettes totales.

Rang	Club	Association	Exercice 2016	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	Manchester United FC	ENG	EUR 146 mio	5 %	21 %	1,3x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 145 mio	3 %	23 %	3,1x
3	FC Barcelone	ESP	EUR 145 mio	2 %	23 %	3,1x
4	Arsenal FC	ENG	EUR 138 mio	8 %	29 %	1,2x
5	Manchester City FC	ENG	EUR 135 mio	1 %	25 %	1,2x
6	Leicester City FC	ENG	EUR 128 mio	35 %	74 %	1,1x
7	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 127 mio	7 %	45 %	1,1x
8	Liverpool FC	ENG	EUR 127 mio	-1 %	31 %	1,1x
9	Chelsea FC	ENG	EUR 123 mio	-11 %	28 %	1,1x
10	Southampton FC	ENG	EUR 123 mio	11 %	74 %	1,1x
11	Juventus	ITA	EUR 119 mio	12 %	35 %	2,4x
12	West Ham United FC	ENG	EUR 117 mio	14 %	60 %	1,0x
13	Everton FC	ENG	EUR 111 mio	4 %	68 %	1,0x
14	Stoke City FC	ENG	EUR 107 mio	6 %	76 %	0,9x
15	West Bromwich Albion FC	ENG	EUR 106 mio	5 %	80 %	0,9x
16	Swansea City FC	ENG	EUR 104 mio	-7 %	82 %	0,9x
17	Crystal Palace FC	ENG	EUR 104 mio	0 %	77 %	0,9x
18	Watford FC	ENG	EUR 104 mio	n/a	84 %	0,9x
19	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 99 mio	10 %	49 %	2,0x
20	AFC Bournemouth	ENG	EUR 99 mio	n/a	85 %	0,9x
1-20	Moyenne		EUR 120 mio	6 %	54 %	
1-20	Total cumulé		EUR 2408 mio	5 %	40 %	



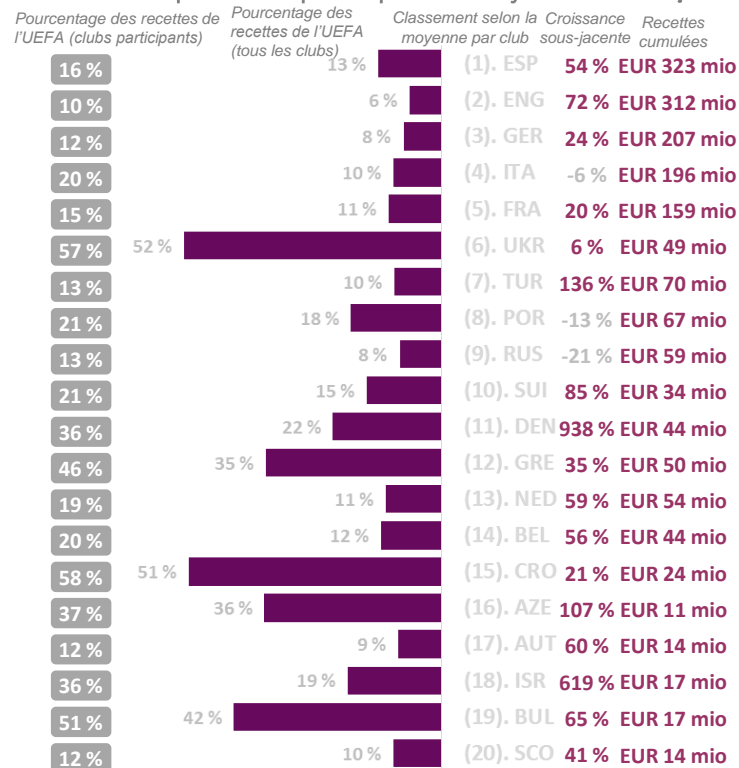
# Recalibrage des distributions des recettes de diffusion nationale

L'analyse ci-dessous est un exercice purement théorique visant à souligner l'impact des mécanismes de distribution sur les clubs des divers championnats.



# Nettes hausses des recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA

Classement des 20 premiers championnats par recettes moyennes des clubs reçues de l'UEFA



## Dans les 20 principaux marchés

Le montant des primes de l'UEFA perçues par un club est déterminé par ses résultats sportifs, d'une part, et par la contribution de son diffuseur national aux parts de marché, d'autre part. Les droits liés aux compétitions de l'UEFA, les primes distribuées et les versements de solidarité aux équipes non participantes reposent sur un cycle triennal, l'exercice 2016 marquant le début du cycle 2015-18 pour la plupart des grands clubs d'Europe de l'Ouest dont le bouclement a lieu en été et la deuxième année du cycle pour les clubs dont le bouclement se fait en décembre. Au total, les versements de l'UEFA figurant dans les chiffres des clubs pour 2016 représentent EUR 1,931 milliard, soit une hausse de EUR 431 millions par rapport à l'exercice précédent, seuls les clubs italiens, portugais et russes enregistrant une baisse des recettes de l'UEFA (diminution des primes de performance).

## Hors des 20 principaux marchés

Dans les 20 principaux marchés, l'importance des contributions versées par l'UEFA va de 6 % des recettes totales des clubs pour l'Angleterre à plus de 50 % pour la Croatie et l'Ukraine. En dehors du Top 20, la proportion des recettes liées aux compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales est souvent plus grande pour les clubs des championnats moins fortunés. En chiffres relatifs, les « versements de solidarité » de la phase de qualification, qui représentent dans le nouveau cycle entre EUR 200 000 pour le premier tour de qualification de l'UEFA Europa League et EUR 400 000 pour le troisième tour de qualification de l'UEFA Champions League, peuvent constituer une part plus élevée des recettes totales des petits clubs que les dizaines de millions reçus par les plus grands clubs au titre des primes de participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League, comme en témoignent les chiffres de 2016, où 50 % des recettes totales des clubs d'Albanie, d'Andorre, d'Arménie, de Gibraltar et de Lettonie proviennent de l'UEFA, bien qu'aucun club de ces pays n'ait atteint les phases de groupes ni de l'UEFA Champions League ni de l'UEFA Europa League.

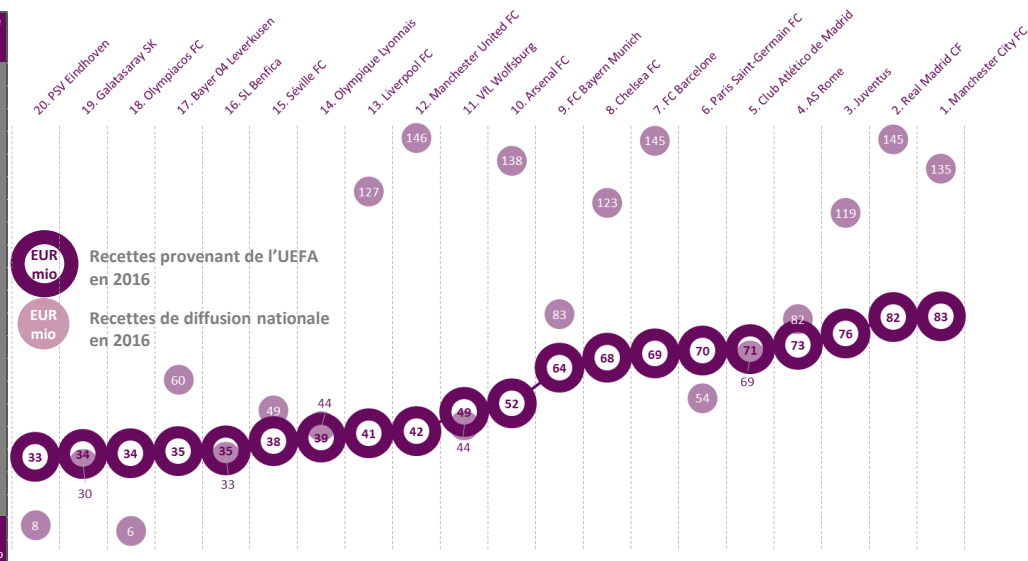
## Tendances futures

Les primes de l'UEFA devraient à nouveau marquer une nette progression à partir de la saison 2018/19 suite à l'introduction d'un nouveau cycle de droits TV. Tant les primes remises aux participants que les versements de solidarité pour les clubs participant aux phases de qualification et pour ceux ne participant à aucune compétition interclubs de l'UEFA augmenteront alors fortement.

\* Les données relatives aux recettes moyennes des clubs et au pourcentage des recettes de l'UEFA pour tous les clubs ne couvrent pas uniquement les quatre à sept équipes participant aux compétitions de l'UEFA pendant l'exercice financier sous revue mais l'ensemble des équipes du championnat, conformément aux analyses des autres sources de recettes. Le pourcentage des recettes totales reçues de l'UEFA par les seuls clubs participant à une compétition interclubs de l'UEFA durant l'exercice financier sous revue est illustré par le taux le plus élevé indiqué tout à gauche du tableau. Ce chiffre peut fluctuer suivant le type de club qui se qualifie chaque saison. Les recettes cumulées de l'UEFA comprennent toutes les recettes directes, y compris les primes, les versements de solidarité distribués aux clubs disputant les tours de qualification et, dans la plupart des cas, les versements de solidarité affectés aux clubs non participants par le biais de leurs ligues respectives. Les recettes indirectes, c'est-à-dire les primes de sponsors et de partenaires commerciaux et les recettes de billetterie, sont comptabilisées dans un autre poste.

# Classement des 20 premiers clubs par recettes de l'UEFA

Rang	Club	Association	Recettes de l'UEFA en 2016*	Performance sportive	% des recettes de 2016	Recettes TV nat. en 2016	Ratio recettes UEFA/droits TV nationaux	Recettes de l'UEFA en 2015
1	Manchester City FC	ENG	EUR 83 mio	DF UCL	15 %	EUR 135 mio	0,6x	EUR 43 mio
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 82 mio	F UCL	13 %	EUR 145 mio	0,6x	EUR 54 mio
3	Juventus	ITA	EUR 76 mio	8 <sup>th</sup> UCL	22 %	EUR 119 mio	0,6x	EUR 92 mio
4	AS Rome	ITA	EUR 73 mio	8 <sup>th</sup> UCL	33 %	EUR 82 mio	0,9x	EUR 43 mio
5	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 71 mio	F UCL	31 %	EUR 69 mio	1,0x	EUR 44 mio
6	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 70 mio	QF UCL	13 %	EUR 54 mio	1,3x	EUR 54 mio
7	FC Barcelone	ESP	EUR 69 mio	QF UCL	11 %	EUR 145 mio	0,5x	EUR 59 mio
8	Chelsea FC	ENG	EUR 68 mio	8 <sup>th</sup> UCL	15 %	EUR 123 mio	0,6x	EUR 39 mio
9	FC Bayern Munich	GER	EUR 64 mio	DF UCL	11 %	EUR 83 mio	0,8x	EUR 48 mio
10	Arsenal FC	ENG	EUR 52 mio	8 <sup>th</sup> UCL	11 %	EUR 138 mio	0,4x	EUR 35 mio
11	VfL Wolfsburg	GER	EUR 49 mio	QF UCL	21 %	EUR 44 mio	1,1x	EUR 9 mio
12	Manchester United FC	ENG	EUR 42 mio	PG UCL / 8 <sup>th</sup> UEL	6 %	EUR 146 mio	0,3x	EUR 4 mio
13	Liverpool FC	ENG	EUR 41 mio	F UEL	10 %	EUR 127 mio	0,3x	EUR 32 mio
14	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 39 mio	PG UCL	25 %	EUR 44 mio	0,9x	EUR 2 mio
15	Séville FC	ESP	EUR 38 mio	PG UCL / F UEL	31 %	EUR 49 mio	0,8x	EUR 23 mio
16	SL Benfica	POR	EUR 35 mio	QF UCL	28 %	EUR 33 mio	1,1x	EUR 15 mio
17	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 35 mio	8 <sup>th</sup> UEL / PG UCL	18 %	EUR 60 mio	0,6x	EUR 33 mio
18	Olympiacos FC	GRE	EUR 34 mio	PG UCL / 16 <sup>th</sup> UEL	56 %	EUR 6 mio	5,3x	EUR 27 mio
19	Galatasaray SK	TUR	EUR 34 mio	PG UCL / 16 <sup>th</sup> UEL	21 %	EUR 30 mio	1,1x	EUR 18 mio
20	PSV Eindhoven	NED	EUR 33 mio	8 <sup>th</sup> UCL	34 %	EUR 8 mio	3,9x	EUR 4 mio
1-20	Moyenne		EUR 54 mio			EUR 82 mio		EUR 34 mio
1-20	Total cumulé		EUR 1087 mio		16 %	EUR 1640 mio	0,7x	EUR 678 mio



Le Manchester City FC, demi-finaliste de l'UEFA Champions League 2015/16, figure en tête du classement par recettes de l'UEFA pour l'exercice 2016, car il jouit de distributions sur la base des parts de marché plus importantes que celles des deux clubs finalistes espagnols. Il n'est pas surprenant de constater que les dix premiers clubs en termes de recettes de l'UEFA ont tous atteint la phase à élimination directe de l'UEFA Champions League 2015/16. Fait peut-être plus intéressant encore, pour la première fois les finalistes de l'UEFA Europa League 2015/16 se retrouvent tous deux parmi les 20 premiers clubs en termes de recettes de l'UEFA, grâce à l'augmentation significative des primes versées dans le cadre de cette compétition. Les EUR 41 millions perçus par le Liverpool FC pour sa simple participation à l'UEFA Europa League ne vaut que EUR 1 million de moins que le montant remis au Manchester United FC, qui a entamé la phase de groupe de l'UEFA Champions League avant de descendre en UEFA Europa League. Ce faible écart souligne à quel point il est financièrement avantageux pour les clubs de se qualifier pour l'UEFA Europa League.

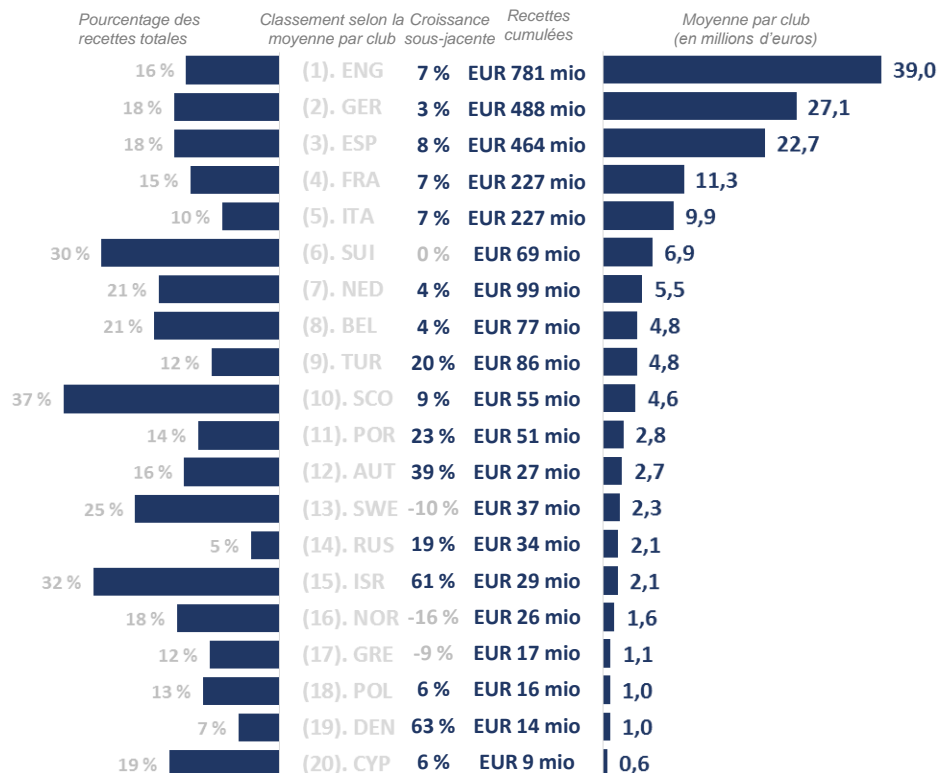
Les recettes TV liées au football national ont à nouveau été incluses dans le tableau pour illustrer l'importance relative des recettes de diffusion des compétitions de l'UEFA et des rencontres nationales pour chaque club. La plupart des 20 premiers clubs ont affiché plus de recettes au titre de la diffusion nationale que de l'UEFA, à l'exception, notamment, du Paris Saint-Germain FC et du Club Atlético de Madrid, qui ont tous deux reçu davantage de l'UEFA que de la Ligue 1 et de La Liga, respectivement. La différence entre les recettes provenant de l'UEFA et celles liées à la TV nationale est également patente pour le PSV Eindhoven et l'Olympiacos. Pour l'ensemble des clubs du Top 20, les recettes de l'UEFA représentent 16 % des recettes totales, soit une légère hausse par rapport à la moyenne de 15 % de l'an passé, avec une fourchette allant de 6 % pour Manchester United à 56 % pour l'Olympiacos.

\* Du fait des politiques relatives au calendrier des paiements et à la comptabilisation, les primes publiées par l'UEFA pour 2015/16 ne correspondent pas exactement à la valeur déclarée dans les états financiers des clubs. Pour les clubs dont le bouclier financier a lieu en été, les montants sont généralement proches, puisque seule la hausse finale de la part de marché est comptabilisée sur l'exercice suivant, alors que pour les clubs dont le bouclier a lieu en décembre (en général entre 10 et 12 clubs participant à la phase de groupe de l'UEFA Champions League et entre 14 et 16 clubs disputant la phase de groupe de l'UEFA Europa League), les primes indiquées combinent les saisons 2015/16 et 2016/17.



# Niveaux et tendances des recettes de billetterie

## Classement des 20 premiers championnats par recettes de billetterie des clubs



## Dans les 20 principaux marchés

Les clubs de la Premier League anglaise ont engrangé EUR 781 millions de recettes de billetterie en 2016, soit une croissance de 7 %, stimulée par les hausses à deux chiffres enregistrées par les deux clubs de Manchester, le Liverpool FC et West Ham United FC.

Les recettes de billetterie ont une fois encore constitué la majeure partie des recettes totales en Écosse (37 %) et en Suisse (30 %), rejointes par Israël (32 %), où la participation du Maccabi Tel Aviv FC aux matches de groupe de l'UEFA Champions League et le nouveau stade du Maccabi Haïfa se sont traduits par une croissance annuelle très élevée. À l'autre extrémité de l'échelle, les recettes de billetterie ont à peine représenté 5 % des recettes des clubs russes.

## Hors des 20 principaux marchés

Bien que, dans de nombreux championnats hors du Top 20, les recettes de billetterie aient généré moins de 10 % des recettes totales, elles représentent une part importante de la combinaison des recettes de certains pays d'Europe du Nord, comme les Îles Féroé (16 %), la Finlande (20 %), l'Irlande du Nord (22 %) et la République d'Irlande (21 %).

## Tendances futures

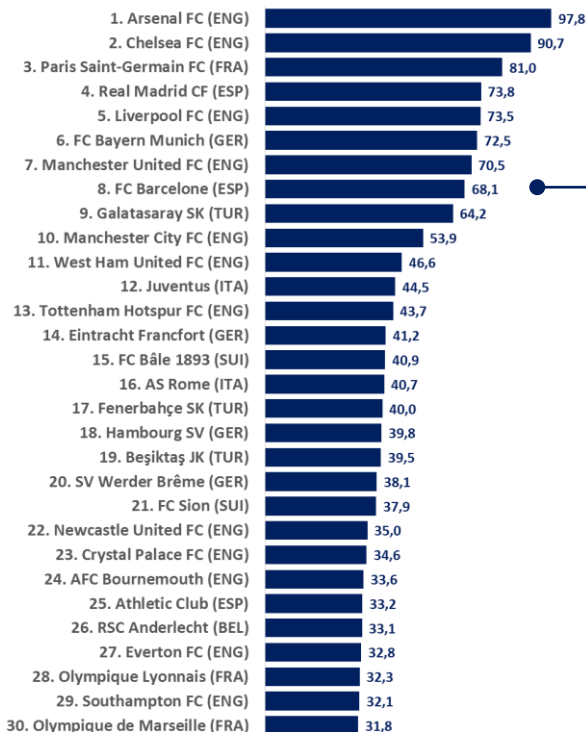
Alors que les recettes des clubs liées au sponsoring, aux droits commerciaux ainsi qu'aux droits TV nationaux et de l'UEFA ont continué à progresser malgré les conditions économiques difficiles qui régnaient en Europe, les recettes de billetterie présentaient une évolution différente, enregistrant au cours des cinq dernières années une baisse en pourcentage de la combinaison des recettes totales dans chacun des 20 principaux marchés, à l'exception de la Suède et d'Israël.

Les gouvernements locaux et nationaux de toute l'Europe ne cessant de prôner l'austérité, la majorité des clubs ne sont pas en mesure de développer leurs installations d'hospitalité, qui sont à l'origine d'une bonne partie de la croissance des recettes de billetterie des principaux clubs et qui contribuent à la remarquable progression annuelle de 7 % des recettes de billetterie des clubs européens.

Au vu de la baisse de 1 % de l'affluence totale en 2016/17 par rapport à l'exercice précédent et du fait que seuls cinq clubs ont amélioré de plus de 100 000 spectateurs leur affluence aux matches du championnat national, nous tablons sur une faible croissance de ces recettes pour l'année prochaine.

# Rendement moyen par spectateur

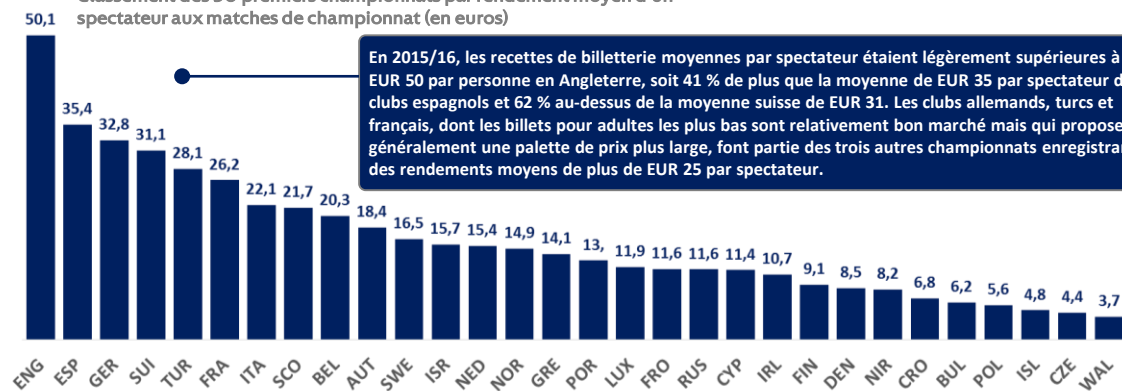
Classement des 30 premiers clubs par rendement moyen d'un spectateur aux matches de championnat (en euros)



Le rendement moyen permet de comparer les prix payés pour assister aux matches de football.\* Il reflète tous les types de recettes de billetterie, y compris les abonnements saisonniers, les billets achetés le jour du match, les cotisations de membres (lorsque les billets font partie de l'adhésion), les billets de catégorie supérieure et les packages d'hospitalité (à utiliser les jours de matches).

Le rendement moyen révèle l'impact positif que le développement d'un stade peut avoir sur l'augmentation des recettes d'un club et sur la diversification de ses sources de recettes. Le rendement moyen (en euros par spectateur) reflète le mélange entre prix normal et prix de catégorie supérieure. Un nouveau stade peut rapporter des rendements intéressants, comme le montrent plusieurs des douze premiers clubs en termes de rendement (Arsenal FC, FC Bayern Munich, Galatasaray SK, Manchester City FC, West Ham United FC et Juventus) qui ont emménagé dans des stades flambant neufs ces dernières années. D'autres clubs proches du haut du classement ont bénéficié d'importantes rénovations de leur stade (Liverpool FC) ou de travaux réguliers de modernisation de leurs installations (Real Madrid CF), qui ont permis d'accroître le nombre et le rendement des billets de catégorie supérieure.

Classement des 30 premiers championnats par rendement moyen d'un spectateur aux matches de championnat (en euros)

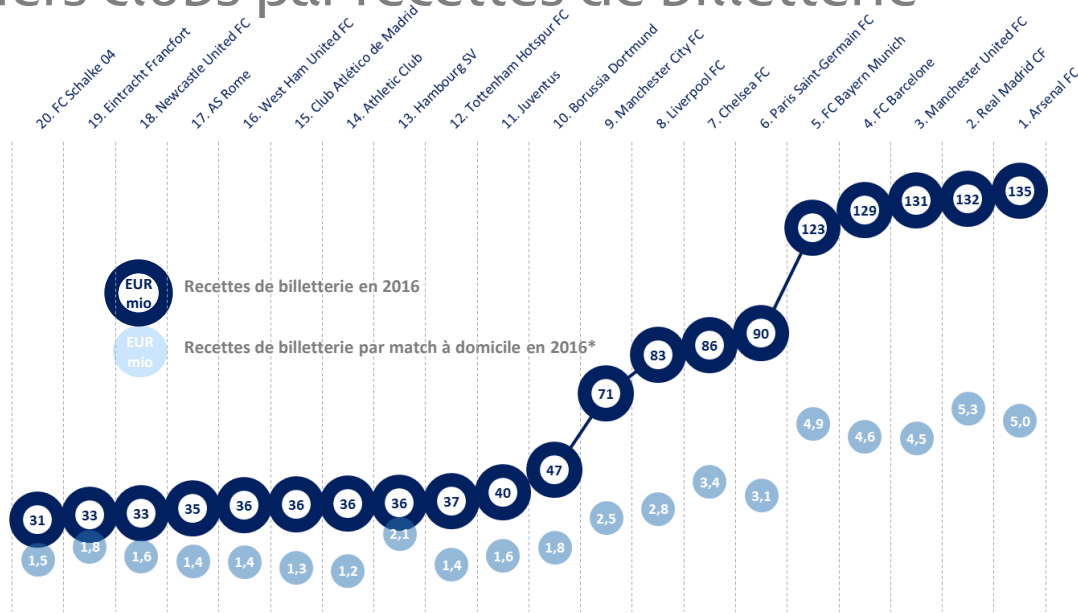


En 2015/16, les recettes de billetterie moyennes par spectateur étaient légèrement supérieures à EUR 50 par personne en Angleterre, soit 41 % de plus que la moyenne de EUR 35 par spectateur des clubs espagnols et 62 % au-dessus de la moyenne suisse de EUR 31. Les clubs allemands, turcs et français, dont les billets pour adultes les plus bas sont relativement bon marché mais qui proposent généralement une palette de prix plus large, font partie des trois autres championnats enregistrant des rendements moyens de plus de EUR 25 par spectateur.

\* Le rendement moyen est calculé en divisant les recettes de billetterie par le nombre de spectateurs présents aux matches de championnat et de compétitions de l'UEFA. Le « vrai » rendement, couvrant l'ensemble des compétitions et des matches amicaux, est probablement légèrement inférieur. Pour des raisons de cohérence, aucun ajustement n'a été effectué pour l'affluence aux matches de coupe et aux matches amicaux, un calcul exact du rendement qui tienne compte de l'affluence lors de la coupe ou qui exclue les billets vendus pour la coupe nationale étant impossible. Si l'UEFA exige et reçoit aujourd'hui une ventilation des recettes de billetterie par compétitions nationales et compétitions de l'UEFA, elle ne dispose pas encore de la répartition ni de l'affectation par matches de coupe. De même, les taux d'affluence détaillés ne sont pas toujours fournis pour toutes les compétitions de coupe en Europe. Aux fins de la présente analyse, nous partons du principe que les recettes des matches reviennent intégralement au club recevant et qu'elles ne sont ni divisées entre les clubs recevant et visiteur ni soumises à des taxes.

# Classement des 20 premiers clubs par recettes de billetterie

Rang	Club	Association	Exercice 2016	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat	Recettes estimées par match
1	Arsenal FC	ENG	EUR 135 mio	3 %	28 %	3,4x	EUR 5,0 mio
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 132 mio	1 %	21 %	5,8x	EUR 5,3 mio
3	Manchester United FC	ENG	EUR 131 mio	23 %	19 %	3,4x	EUR 4,5 mio
4	FC Barcelone	ESP	EUR 129 mio	7 %	21 %	5,7x	EUR 4,6 mio
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 123 mio	12 %	21 %	4,5x	EUR 4,9 mio
	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 90 mio	19 %	17 %	7,9x	EUR 3,1 mio
6	Chelsea FC	ENG	EUR 86 mio	1 %	20 %	2,2x	EUR 3,4 mio
7	Liverpool FC	ENG	EUR 83 mio	10 %	20 %	2,1x	EUR 2,8 mio
8	Manchester City FC	ENG	EUR 71 mio	25 %	13 %	1,8x	EUR 2,5 mio
9	Borussia Dortmund	GER	EUR 47 mio	17 %	16 %	1,7x	EUR 1,8 mio
11	Juventus	ITA	EUR 40 mio	-17 %	12 %	4,0x	EUR 1,6 mio
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 37 mio	0 %	13 %	0,9x	EUR 1,4 mio
13	Hambourg SV	GER	EUR 36 mio	-11 %	26 %	1,3x	EUR 2,1 mio
14	Athletic Club	ESP	EUR 36 mio	24 %	31 %	1,6x	EUR 1,2 mio
15	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 36 mio	-5 %	16 %	1,6x	EUR 1,3 mio
16	West Ham United FC	ENG	EUR 36 mio	37 %	18 %	0,9x	EUR 1,4 mio
17	AS Rome	ITA	EUR 35 mio	0 %	16 %	3,5x	EUR 1,4 mio
18	Newcastle United FC	ENG	EUR 33 mio	-3 %	20 %	0,8x	EUR 1,6 mio
19	Eintracht Francfort	GER	EUR 33 mio	2 %	34 %	1,2x	EUR 1,8 mio
20	FC Schalke 04	GER	EUR 31 mio	-7 %	14 %	1,1x	EUR 1,5 mio
1-20	Moyenne		EUR 67 mio	6 %	19 %	2,6x	EUR 2,6 mio
1-20	Total cumulé		EUR 1332 mio	6 %	18 %		EUR 2,6 mio



Les 20 premiers clubs comprennent huit clubs anglais, cinq clubs allemands, quatre clubs espagnols, deux clubs italiens et un club français. Ensemble, ces clubs ont généré un peu moins de EUR 1,378 milliard de recettes de billetterie en 2016, soit 49 % de la totalité des recettes de billetterie des clubs européens de première division.

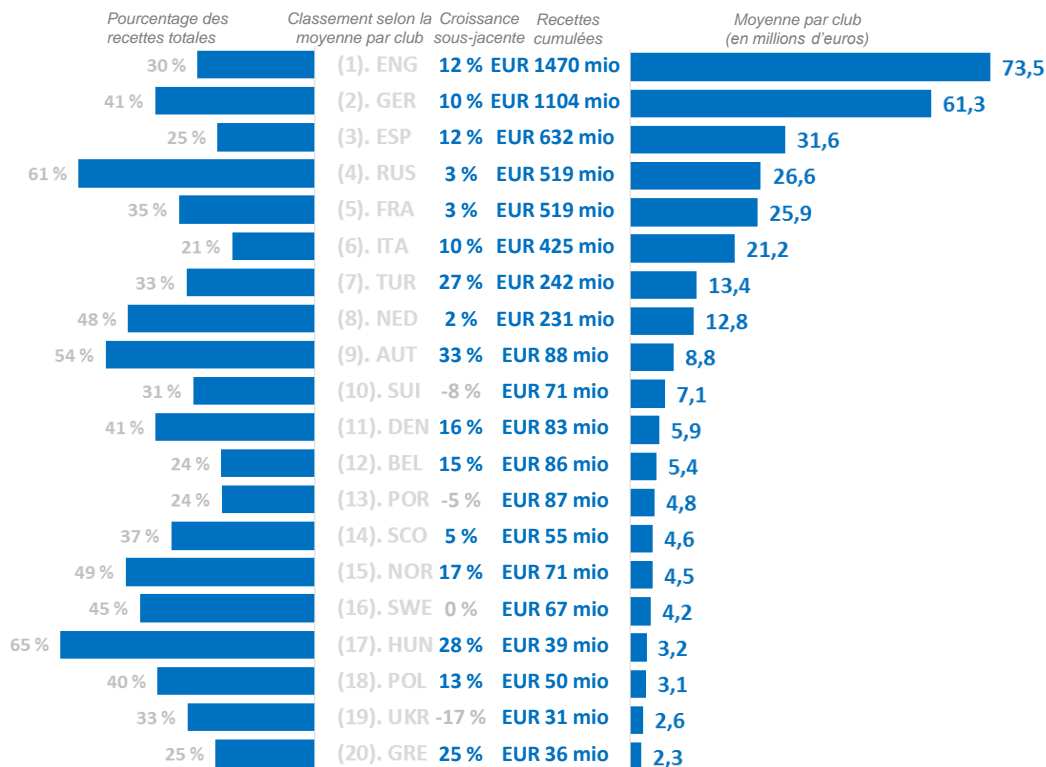
Cinq clubs, qui comptent tous un stade d'une capacité supérieure à 60 000 places, ont à nouveau enregistré plus de EUR 100 millions de recettes de billetterie en 2016, pour une moyenne située entre EUR 4,5 millions et EUR 5,3 millions par match à domicile. La capacité des clubs à générer des recettes de billetterie varie considérablement, puisque le quatrième plus grand bénéficiaire (FC Barcelone) gagne trois fois plus que le club occupant la onzième place (Juventus). La plupart des clubs figurant dans le top 20 ont un stade fonctionnant à plein régime et sont donc contraints d'augmenter les prix pour enregistrer une croissance annuelle. Les recettes de billetterie de ces 20 clubs ont représenté en moyenne 19 % de leurs recettes totales, les pourcentages les plus élevés concernant l'Eintracht Francfort (34 %) et l'Athletic Club (31 %).

Les projets de développement de stades (constructions et rénovations) prévus par le Club Atlético de Madrid, le Beşiktaş JK, le FC Dinamo Moscou, le Chelsea FC, le Liverpool FC, le FC Zénith et le Tottenham Hotspur FC devraient se traduire par une croissance supplémentaire des recettes, des mouvements dans le classement et peut-être un rétrécissement de l'écart entre les cinq premiers ces prochaines années.

\* Pour obtenir les recettes de billetterie par match, les recettes de billetterie totales sont divisées par le nombre de matches officiels disputés en championnat national et en coupe nationale ainsi que dans les matches des compétitions de l'UEFA organisés durant l'exercice financier concerné. Dans certains cas, il arrive que les recettes par match soient légèrement surestimées si les clubs ont également généré des recettes lors de matches amicaux non officiels.

# Niveaux et tendances des recettes commerciales et de sponsoring

## Classement des 20 premiers championnats par recettes de sponsoring moyennes des clubs



Les discussions relatives aux tendances à la polarisation financière se concentrent généralement sur les recettes TV ou les primes de l'UEFA, mais comme indiqué dans le chapitre consacré au sponsoring, les différences entre les clubs en termes d'aptitude à trouver des sponsors et à étendre leurs partenariats commerciaux sont tout aussi importantes. C'est pourquoi nous proposons cette année des analyses supplémentaires allant au-delà des 20 premiers championnats figurant sur cette page. Les recettes de sponsoring sont ensuite divisées en catégories afin d'analyser les sources des recettes de 2016. Le chapitre continue avec un examen des différences dans les recettes commerciales et de sponsoring entre les trois premiers clubs et le club médian de chaque championnat, avant de présenter une analyse de la manière dont la croissance des recettes enregistrée entre 2010 et 2016 est répartie entre les clubs, du plus grand au plus petit, puis par groupes de quatre clubs.

### Dans les 20 principaux marchés

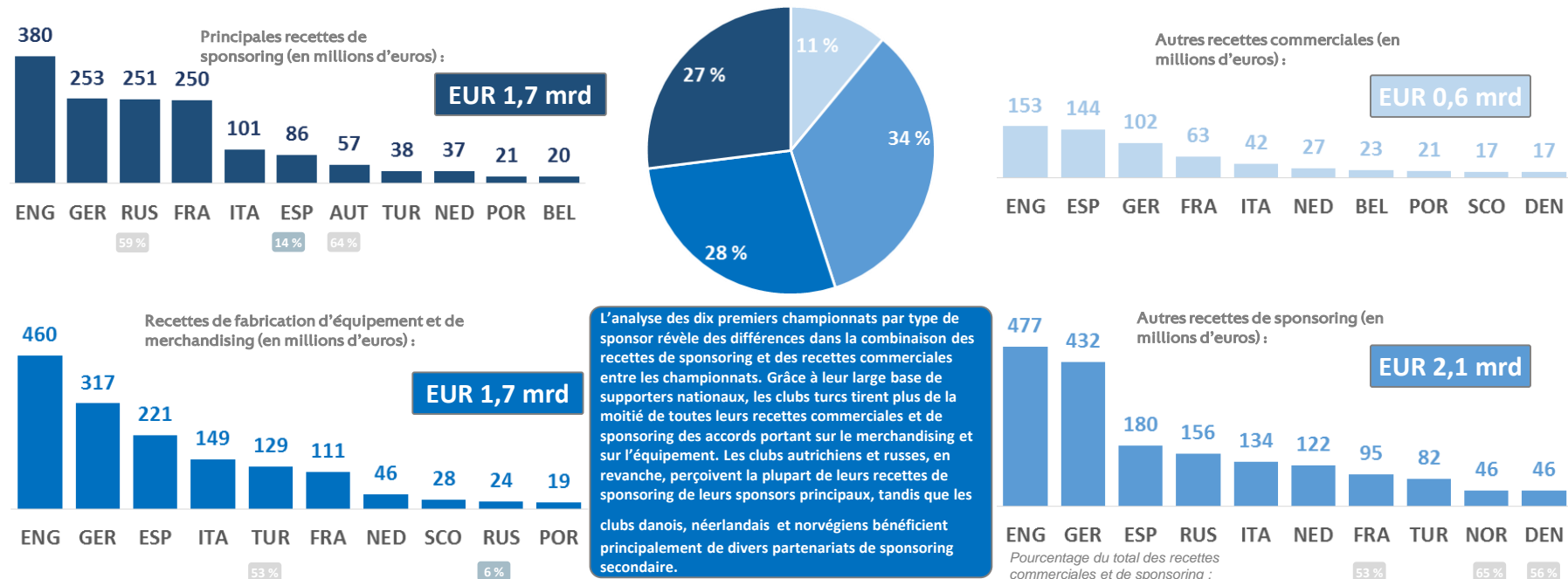
Les recettes commerciales et de sponsoring, qui s'élèvent désormais à EUR 6,1 milliards, continuent à progresser en haut du classement. Les trois principaux championnats font état d'une croissance à deux chiffres oscillant entre 10 % et 12 %, bien que, comme indiqué dans le chapitre consacré au sponsoring, la valeur et le taux de croissance varient sensiblement dans chaque championnat du fait que les contrats commerciaux et de sponsoring sont conclus individuellement par les clubs. L'écart entre les moyennes des clubs anglais et allemands (EUR 73 millions et EUR 61 millions par club, respectivement) et celles des clubs d'autres grands championnats est considérable. De fait, 43 % de l'ensemble des recettes commerciales et de sponsoring des clubs européens de première division sont imputables aux clubs anglais et allemands.

### Hors des 20 principaux marchés

En dehors du Top 20, le succès est mitigé, les recettes commerciales marquant une hausse dans deux championnats sur trois. Les difficultés semblent perdurer en Europe de l'Est, où l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus et la Moldavie déclarent tous des baisses à deux chiffres de leurs recettes commerciales et de sponsoring. Certes, la limite entre sponsoring et dons est parfois plus floue pour les nombreux clubs dont le financement dépend toujours du mécénat. Il n'en reste pas moins que la diminution des recettes est préoccupante.

# Combinaison des recettes de sponsoring et des recettes commerciales

La procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA et le fair-play financier continuent à améliorer la qualité des informations financières en Europe. Pour la première fois, le nombre de clubs\* ayant fourni des données détaillées sur leurs recettes commerciales et de sponsoring suffit pour permettre une analyse fondée sur une ventilation fiable. Le sponsor principal du club, généralement le sponsor de maillot, a fourni 27 % de l'ensemble des EUR 6,1 milliards de recettes commerciales et de sponsoring. À eux deux, les contrats de fabrication d'équipement et les recettes de merchandising ont également constitué 27 % du montant total, auxquels s'ajoutent 34 % d'autres accords de sponsoring et 11 % d'autres recettes commerciales.



\* La ventilation des recettes commerciales et de sponsoring en catégories plus précises n'est requise ni par les normes internationales d'information financière ni par la plupart des législations nationales en la matière. Néanmoins, le système de reporting financier en ligne de l'UEFA permet aux clubs de fournir des détails supplémentaires en ventilant le montant total des recettes commerciales et de sponsoring figurant dans les états financiers audités. Plus de 90 % des clubs ont identifié les recettes de sponsoring principal dans leurs recettes commerciales et de sponsoring, et plus de 80 % ont fourni le détail de leurs recettes de fabrication d'équipement, de merchandising et de leurs autres recettes commerciales et de sponsoring. Les totaux des championnats et les détails des ventilations pour l'ensemble du territoire européen ont été calculés grâce à des algorithmes basés sur des extrapolations ajustées en fonction des pays et des types de club.



# Une grande partie des recettes commerciales et de sponsoring sont l'œuvre des grands clubs

Recettes provenant du sponsoring et des activités commerciales par type de club :

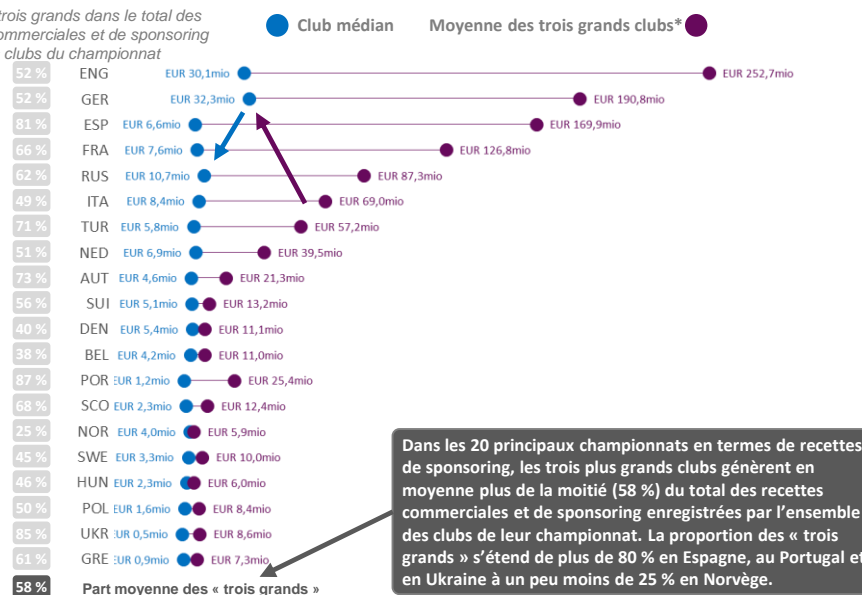
Le graphique de gauche montre l'énorme différence des clubs anglais et allemands « types » (médiants) dans la capacité de générer leurs propres recettes commerciales et de sponsoring par rapport aux autres championnats majeurs. Tandis que le club allemand et anglais « type » a engrangé respectivement EUR 32 millions et EUR 30 millions, le club espagnol, français, italien et néerlandais « type » a enregistré entre EUR 6 millions et EUR 8 millions.

Le graphique illustre aussi la compétitivité des « trois grands » clubs de plusieurs championnats en dehors du Top 5, qui parviennent à afficher des recettes nettement supérieures à celles des clubs médians français, italiens et espagnols. Cette capacité contraste fortement avec leurs possibilités de bénéficier des distributions TV.

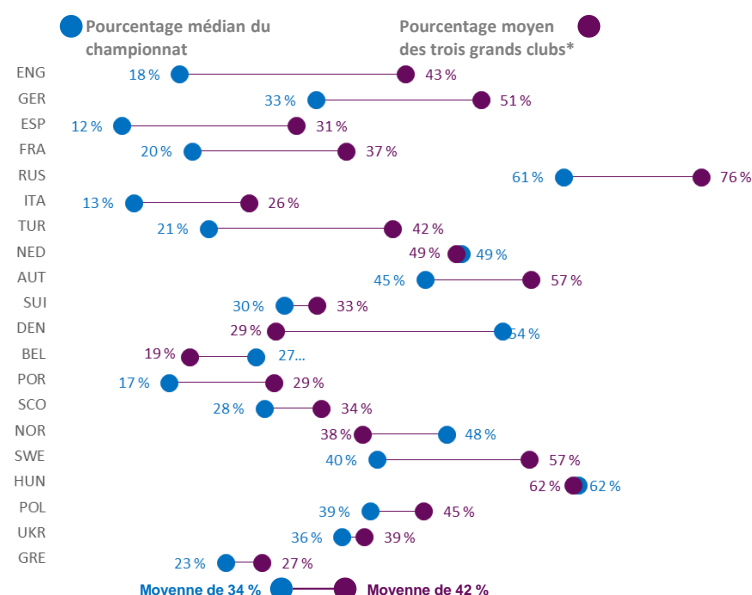
Pourcentage des recettes totales provenant du sponsoring et des activités commerciales :

Dans la majorité des championnats, les recettes commerciales et de sponsoring représentent une proportion plus importante de la combinaison des recettes pour les « trois grands » que pour le club « type » (médian). Ce constat est particulièrement flagrant pour les championnats situés dans les principaux marchés TV, qui figurent en haut du graphique, dont les recettes de sponsoring n'égalent la distribution des droits de diffusion que pour les plus grands clubs.

Part des trois grands dans le total des recettes commerciales et de sponsoring des clubs du championnat

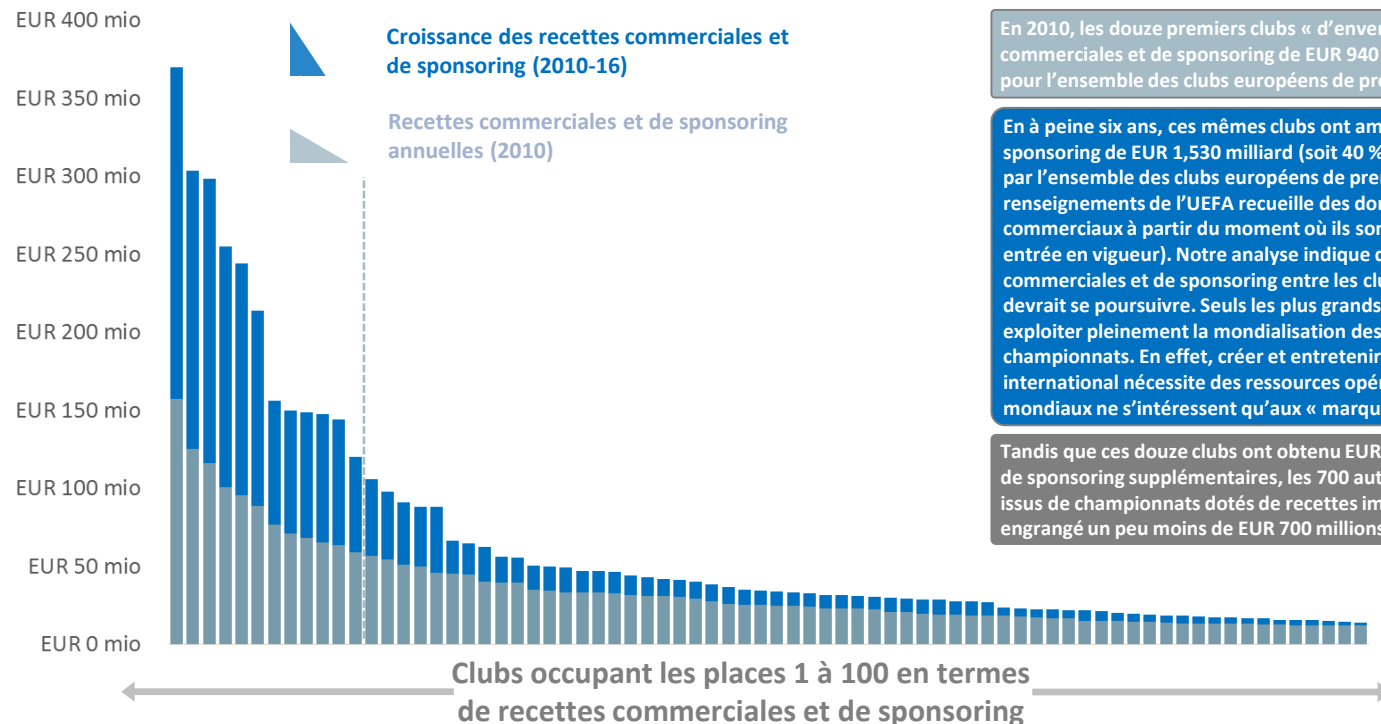


Dans les 20 principaux championnats en termes de recettes de sponsoring, les trois plus grands clubs génèrent en moyenne plus de la moitié (58 %) du total des recettes commerciales et de sponsoring enregistrées par l'ensemble des clubs de leur championnat. La proportion des « trois grands » s'étend de plus de 80 % en Espagne, au Portugal et en Ukraine à un peu moins de 25 % en Norvège.



\* Aux fins de cette analyse de la concentration du sponsoring et de la contribution apportée par les différents types de club, les « trois grands » clubs en termes de recettes totales sont comparés au club médian en termes de recettes commerciales et de sponsoring. Le club médian de chaque championnat est également appelé club « type ».

# La polarisation au sommet est stimulée par la croissance des recettes commerciales et de sponsoring



En 2010, les douze premiers clubs « d'envergure mondiale » ont affiché des recettes commerciales et de sponsoring de EUR 940 millions (25 % du total de EUR 3,8 milliards pour l'ensemble des clubs européens de première division).

En à peine six ans, ces mêmes clubs ont amélioré leurs recettes commerciales et de sponsoring de EUR 1,530 milliard (soit 40 % du total de EUR 6,1 milliards enregistré par l'ensemble des clubs européens de première division). Le centre de renseignements de l'UEFA recueille des données sur les principaux contrats commerciaux à partir du moment où ils sont annoncés (généralement avant leur entrée en vigueur). Notre analyse indique que la polarisation en matière de recettes commerciales et de sponsoring entre les clubs les plus riches et les autres clubs devrait se poursuivre. Seuls les plus grands clubs ont la portée nécessaire pour exploiter pleinement la mondialisation des profils médias des principaux championnats. En effet, créer et entretenir des partenariats commerciaux au niveau international nécessite des ressources opérationnelles importantes, et les sponsors mondiaux ne s'intéressent qu'aux « marques » de football de premier plan.

Tandis que ces douze clubs ont obtenu EUR 1,530 milliard de recettes commerciales et de sponsoring supplémentaires, les 700 autres clubs européens de première division, issus de championnats dotés de recettes importantes, moyennes et modestes, ont engrangé un peu moins de EUR 700 millions.

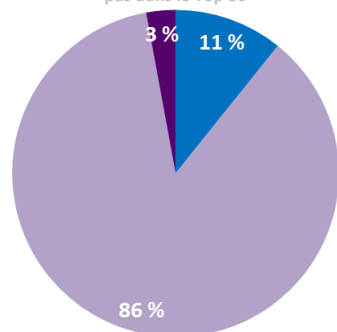
# Les sources de l'évolution des recettes varient beaucoup suivant les groupes

La présente page résume les sources de financement à l'origine de la croissance des recettes à moyen terme pour quatre catégories de clubs européens de première division différentes, et poursuit ainsi l'analyse de la page précédente. Elle illustre clairement les effets combinés des trois principales tendances observées ces dernières années en matière de recettes, à savoir :

- (1) l'élargissement des écarts entre les championnats du fait de la différence significative de croissance des recettes TV entre les grands marchés et les marchés moyens/petits ;
- (2) l'explosion des recettes commerciales et de sponsoring dans une poignée de clubs aptes à monnayer la mondialisation et les progrès technologiques ;
- (3) la multiplication par deux des recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA, avec un rythme de croissance des primes liées à la phase de groupe, des versements récompensant la participation à la phase de qualification et des versements de solidarité affectés aux clubs non participants similaire pour tous mais ressenti plus fortement par les clubs des marchés moyens/petits.

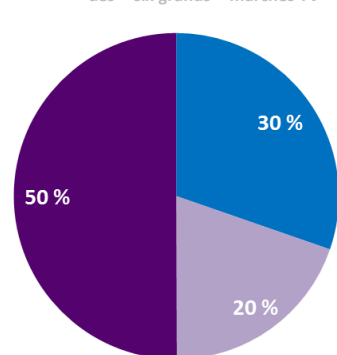
## Source de l'évolution des recettes à moyen terme par catégorie de clubs (2010 à 2016)

Clubs des championnats faisant partie des « six grands » marchés TV qui ne figurent pas dans le Top 30



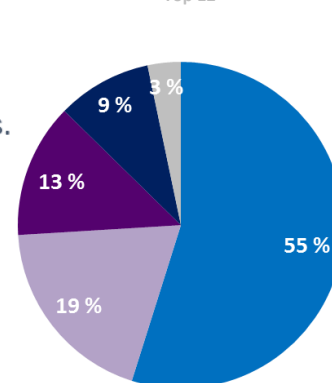
Pour les petits clubs situés dans les grands marchés TV (ENG, ITA, FRA, ESP, GER et TUR), qui participent rarement à des compétitions de l'UEFA et ne représentent pas des marques mondiales, pratiquement toute la croissance des recettes à moyen terme (86 %) provient de l'amélioration des contrats de diffusion du football au niveau national.

Ensemble des clubs des championnats situés hors des « six grands » marchés TV



En revanche, la moitié de l'augmentation des recettes à moyen terme des clubs extérieurs aux six grands marchés TV s'explique par la majoration des distributions liées aux compétitions interclubs de l'UEFA, qu'il s'agisse des primes (participation à la phase de groupe) ou des versements de solidarité. La croissance des recettes de diffusion nationale a représenté 20 % de l'évolution des recettes globales et celle des recettes de sponsoring 30 %.

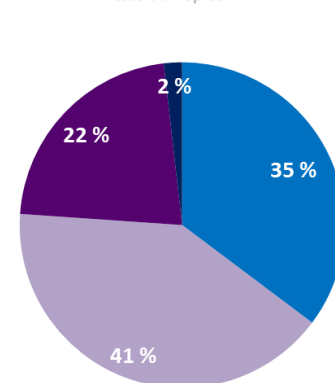
Top 12



■ Comm. et spons.  
■ TV nationale  
■ UEFA  
■ Billetterie  
■ Autres

Le troisième groupe de clubs, à savoir les douze principaux clubs identifiés ci-avant dans ce chapitre, ont eux aussi beaucoup bénéficié des hausses des contrats de diffusion nationale et des versements de l'UEFA. Néanmoins, leur capacité à profiter de plus en plus de leur profil international en tant que marques mondiales est telle qu'ils sont parvenus à générer plus de la moitié (55 %) de la croissance de leurs recettes à moyen terme en élargissant leurs partenariats commerciaux et de sponsoring. C'est également le seul groupe dans lequel les recettes de billetterie ont marqué une progression significative (10 %), grâce à l'augmentation des prix des billets, de la capacité et des services d'hospitalité.

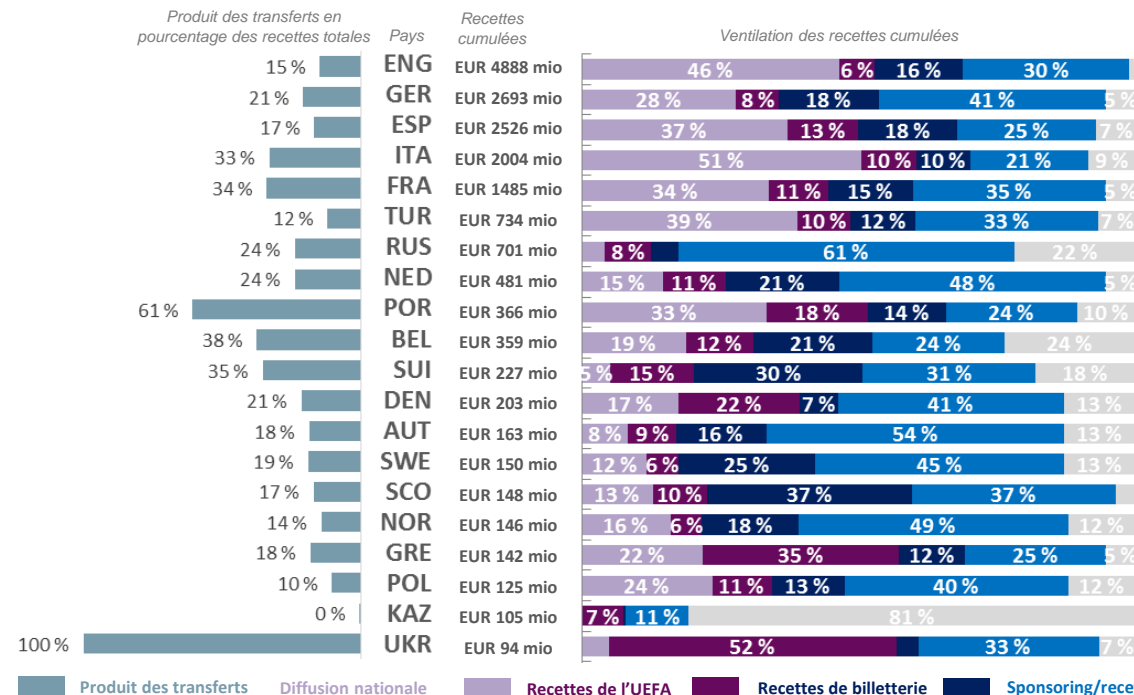
Reste du Top 30



Le dernier groupe de clubs est celui du reste des clubs du Top 30, à savoir un mélange entre des clubs moyens et grands se trouvant dans des marchés importants, d'une part, et de grands clubs situés dans des marchés de taille moyenne, d'autre part. L'évolution de leurs recettes à long terme résulte d'une combinaison des sources mentionnées dans les trois autres groupes, à savoir à la fois la diffusion nationale, le sponsoring et les versements de l'UEFA, sans qu'aucun élément ne prédomine.

# Combinaison des recettes dans les 20 premiers championnats

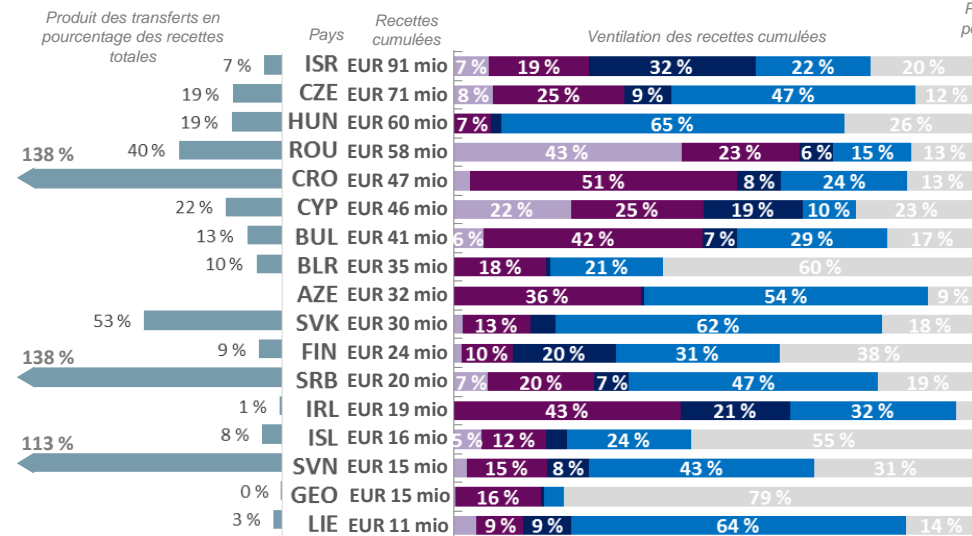
À des fins d'exhaustivité, le pourcentage des recettes totales constitué par chacune des sources de recettes est indiqué dans les graphiques ci-dessous, qui offrent en réalité un résumé des précédents classements des Top 20. Par exemple, 46 % des EUR 4,888 milliards de la Premier League anglaise proviennent de la diffusion des matches de championnat et de coupe nationaux. Si les produits des transferts ont été ajoutés à gauche de chaque championnat pour préciser le contexte, ils ne figurent pas dans les recettes. À titre d'exemple, les EUR 721 millions de produit des transferts enregistrés par les clubs de la Premier League anglaise en 2016 ne sont pas inclus ici mais équivalent à 15 % du total des autres recettes.



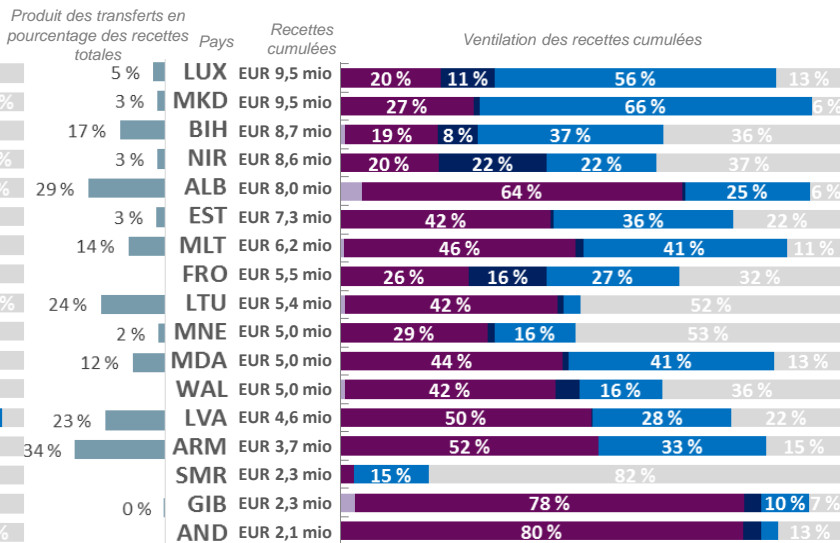
La fluctuation de l'importance relative des différents flux de recettes apparaît clairement dans la présentation en parallèle des diverses sources de financement sur un seul et même graphique, qui montre que l'Italie tire la majorité de ses recettes des droits TV, la Russie et l'Autriche du sponsoring et des contrats commerciaux, et l'Ukraine des versements de l'UEFA.

# Combinaison des recettes en dehors des 20 premiers championnats

Sources de recettes et produits des transferts des 17 championnats dont les clubs affichent des recettes totales situées entre EUR 10 millions et EUR 90 millions



Sources de recettes et produits des transferts des 17 championnats dont les clubs affichent des recettes totales inférieures à EUR 10 millions



Produit des transferts Diffusion nationale Recettes de l'UEFA Recettes de billetterie Sponsoring/recettes commerciales Autres recettes

Contrairement à la plupart des championnats du Top 20, les recettes des contrats TV sont limitées pour les championnats situés au milieu du tableau et pratiquement insignifiantes pour ceux qui gagnent le moins. Seuls les clubs de Roumanie et de Chypre tirent plus de 10 % de leurs recettes de la diffusion de compétitions nationales.

Une fois encore le rapport le plus élevé en Europe entre le produit des transferts et le total des autres recettes a été enregistré par les clubs croates et serbes (138 %). Pour de nombreux championnats placés au centre ou au bas du tableau, le produit des transferts est néanmoins marginal.

Les recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA, en revanche, sont très importantes pour les clubs situés en milieu de classement et les championnats les moins nantis. Pour 44 clubs participant aux phases de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, les versements de l'UEFA ont excédé le total de toutes leurs autres sources de recettes.

« Autres recettes » inclut de nombreux postes, mais les plus courants sont les dons et les aides financières. Le pourcentage relativement élevé de recettes provenant de cette source souligne le caractère précaire des finances des clubs disputant des championnats dont les gains sont moyens ou faibles.





CHAPITRE

# 7

Salaires et frais liés aux joueurs

# Chiffres clés des salaires et des frais liés aux joueurs

**La croissance des salaires a progressé jusqu'à 8,6 %, mais elle demeure inférieure à la croissance de 9,5 % des recettes des clubs.**

**Pour la première fois, la masse salariale moyenne des clubs de la Premier League anglaise se montait à plus du double de celle du deuxième championnat versant les plus hauts salaires (Bundesliga).**

**La part des joueurs sur les salaires totaux des clubs représente en moyenne 71 %, soit entre 55 % au Danemark et 84 % en Espagne et en Turquie.**

# Le ratio entre salaires et recettes a diminué

Évolution des recettes et des **salaires** totaux  
(croissance en pourcentage par an)



Pourcentage des recettes des clubs consacré aux salaires



Après deux ans (2013 et 2014) durant lesquels la hausse des recettes a dépassé la progression des salaires, la dernière édition du présent rapport (2015) faisait état d'un retour à une croissance salariale supérieure. Cette tendance s'est à nouveau inversée en 2016, avec une augmentation des recettes de 9,5 %, contre 8,6 % pour la progression des salaires.

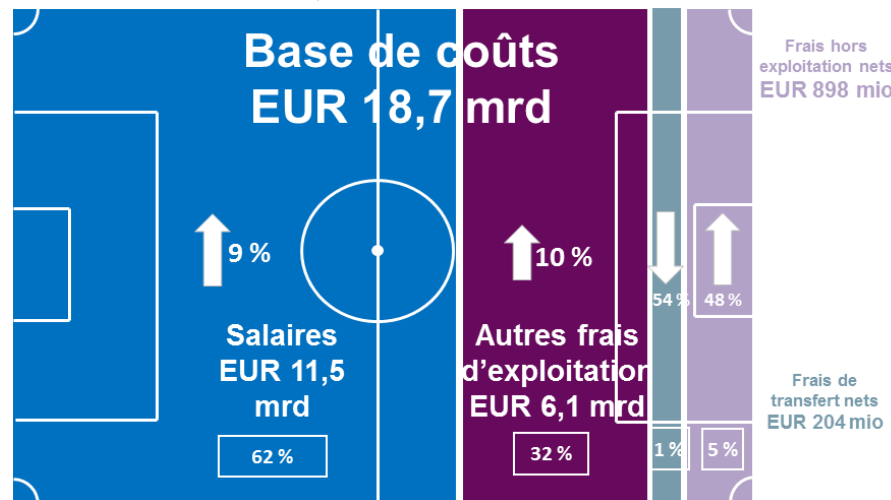
Le rapport entre salaires et recettes, largement reconnu comme l'un des indicateurs financiers clés des clubs de football, a diminué, passant de 63 % en 2015 à 62,5 % en 2016.\* Le pourcentage actuel est le deuxième taux le plus bas jamais enregistré et explique en partie les bénéfices d'exploitation record déclarés par les clubs en 2016.

La suite de ce chapitre expose les causes et les principaux facteurs de cette évolution.

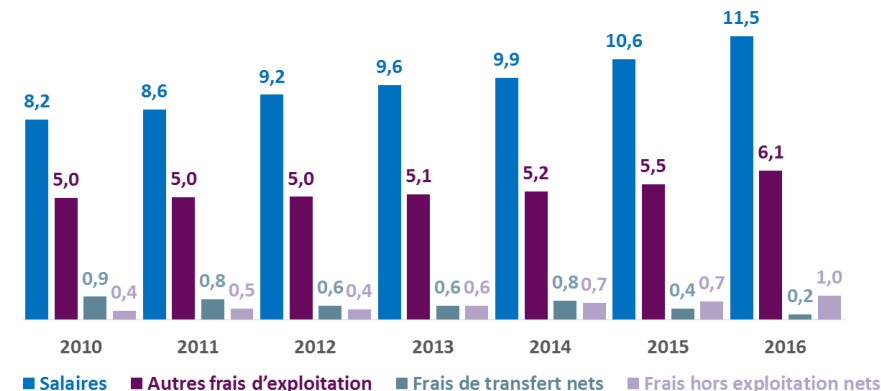
\* « Largement reconnu » dans le chapitre consacré à l'analyse des activités des rapports annuels de tous les grands clubs de football et ratio déterminant dans toutes les études comparatives.

# Frais des clubs et croissance salariale à moyen terme

Ventilation des frais des clubs européens



Croissance à moyen terme des salaires, des frais d'exploitation, des frais de transfert nets et des frais hors exploitation nets (en milliards d'euros)



Les frais nets des clubs européens proviennent à 62 % des salaires\*, auxquels s'ajoutent 32 % d'autres frais d'exploitation. Une fois les pertes déduites des gains, les frais hors exploitation au niveau européen (éléments hors exploitation uniques, financement, impôts et cession d'actifs) représentent 3,5 % et les frais de transfert nets à peine 2,6 %.

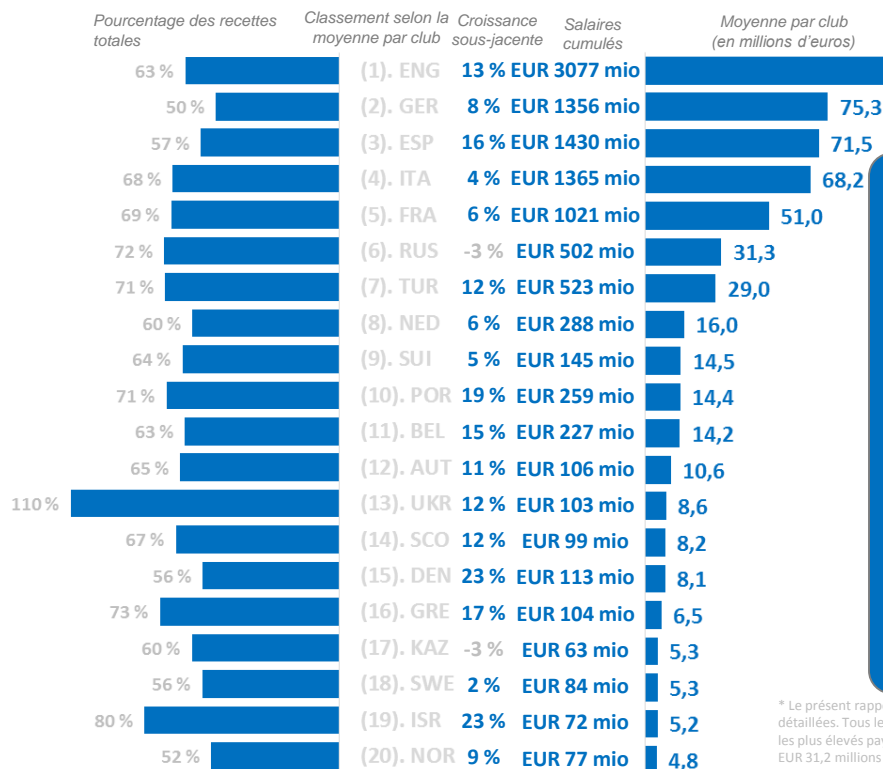
Bien que les frais hors exploitation et les frais de transfert nets se soient montés à peine à 6 % des frais totaux des clubs européens en 2016, leur impact sur les résultats des différents clubs s'est parfois révélé considérable.

Les salaires versés par les clubs ont progressé de 42 % au cours des deux derniers cycles, passant de EUR 8,2 milliards à EUR 11,5 milliards. Durant la même période, tous les autres frais combinés ont augmenté de EUR 6,3 milliards à EUR 7,3 milliards, soit 12 %, les diverses hausses des frais hors exploitation nets compensant largement la baisse des frais de transfert nets. Sur les EUR 5,7 milliards de recettes additionnelles engrangés entre 2010 et 2016, 59 % (EUR 3,3 milliards) sont imputables aux salaires, 17 % (EUR 1 milliard) à d'autres frais et 24 % (EUR 1,4 milliard) à la réduction des pertes des clubs.

\* Nous précisons à des fins de clarification que les termes « salaires », « niveaux de salaires » et « masse salariale » utilisés dans ce chapitre font référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif et joueurs).

# Croissance salariale dans les 20 premiers championnats

## Classement des 20 premiers championnats par salaires moyens des clubs



### Dans les 20 principaux marchés

Pour la première fois, la masse salariale moyenne (EUR 153,9 millions) des clubs du championnat le plus généreux en termes de salaires (Premier League anglaise) s'est montée à plus du double de celle du deuxième championnat de ce même classement (Bundesliga allemande, EUR 75,3 millions).

Les masses salariales moyennes des 20 premiers clubs italiens, des 20 premiers clubs espagnols et des 18 premiers clubs allemands de première division demeurent sensiblement équivalentes, bien que la Serie A italienne ait glissé pour la première fois à la quatrième place, avec des salaires moyens de EUR 68,2 millions inférieurs à ceux de La Liga, déclarés à EUR 71,5 millions.

La croissance salariale relative entre les championnats au cours de ces deux dernières années est fortement influencée par la hausse des recettes TV, les salaires anglais, allemands et espagnols augmentant ainsi plus vite que les salaires italiens et français.

S'agissant des autres pays, une progression à deux chiffres des salaires a été rapportée dans plus de la moitié des championnats majeurs. Seuls la Russie et le Kazakhstan marquent un recul. Le championnat anglais de deuxième division (Championship) et les premières divisions russe et turque restent confortablement respectivement aux sixième, septième et huitième rangs des championnats versant les plus gros salaires.\*

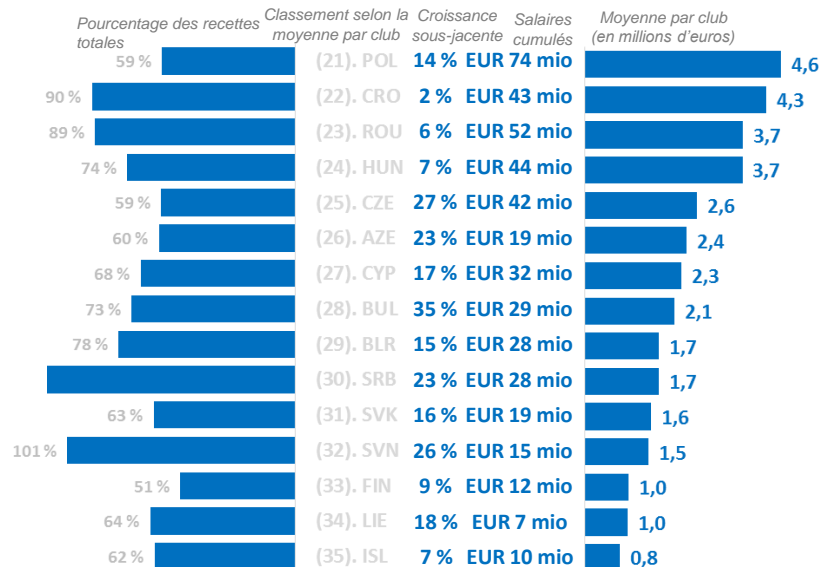
Parmi les 20 championnats les plus généreux, ce sont toujours les clubs de football allemands qui affichent le rapport entre salaires et recettes le plus bas (50 %). À l'autre extrémité de l'échelle, un certain nombre de championnats ont déclaré une masse salariale moyenne représentant entre 70 % et 80 % des recettes, les clubs israéliens consacrant en moyenne 80 % des recettes aux salaires et les clubs ukrainiens plus de 100 %. Étant donné que d'autres frais d'exploitation, pour la plupart fixes, absorbent généralement entre 33 % et 40 % des recettes, un ratio de plus de 70 % risque fort de se traduire par des pertes, à moins que les activités de transfert ne dégagent un excédent important (comme c'était le cas en Ukraine). C'est la raison pour laquelle il fait partie des indicateurs de risque figurant dans le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

\* Le présent rapport se concentre sur les clubs de première division de chacune des associations membres de l'UEFA pour lesquels l'UEFA reçoit des informations financières détaillées. Tous les tableaux et graphiques reposent sur ces informations. Selon les rapports comparatifs de championnats établis par des tiers, les sixièmes salaires cumulés les plus élevés payés par des clubs européens en 2016 seraient ceux de la deuxième division anglaise (EUR 748 millions), avec des salaires moyens par club de EUR 31,2 millions les situant au septième rang, légèrement au-dessous de la Premier League russe, avec ses EUR 31,3 millions. Par ailleurs, la deuxième division allemande déclarerait des salaires moyens par club de EUR 13,8 millions, ce qui placerait ce championnat en 12<sup>e</sup> position. La deuxième division italienne se trouverait à la 16<sup>e</sup> place, avec des salaires moyens de EUR 9,1 millions par club, alors que la deuxième division française occuperait le 19<sup>e</sup> rang (EUR 7,9 millions par club). En termes de salaires cumulés, la troisième division anglaise serait 15<sup>e</sup> (EUR 151 millions), bien qu'une fois divisés entre les 24 clubs, les salaires moyens se retrouveraient juste exclus des 20 premiers.



# Niveaux et tendances des salaires en dehors des 20 premiers championnats

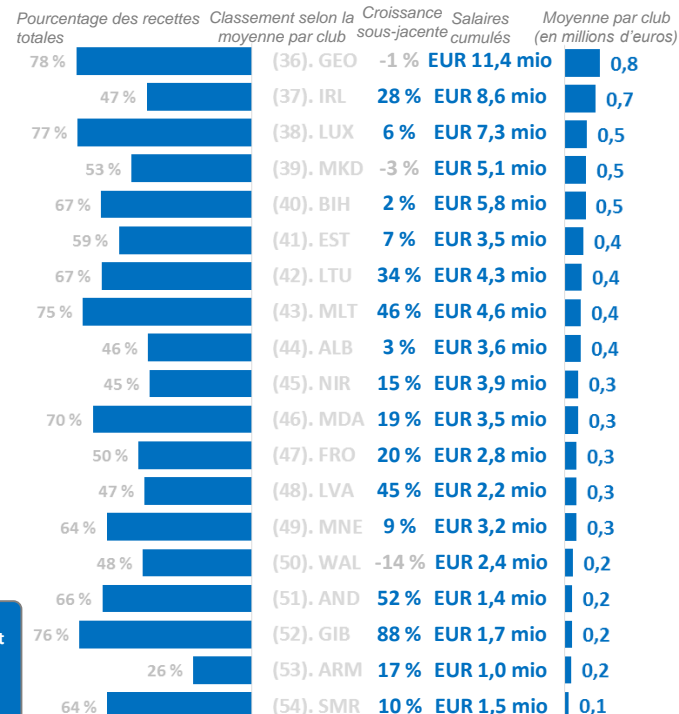
Championnats 21 à 35, selon un classement dégressif des salaires moyens des clubs



Sur les 34 championnats les moins dépensiers analysés sur cette page, quatre (les premières divisions de Croatie, de Roumanie, de Serbie et de Slovaquie) ont déclaré des ratios entre salaires cumulés et recettes supérieurs à 80 %, dont deux excédant les 100 %. Il s'agit là d'une amélioration spectaculaire et potentiellement importante par rapport à 2014, où dix de ces championnats faisaient état de ratios dépassant les 80 % et quatre championnats de ratios de plus de 100 %. Par ailleurs, les quatre championnats de Croatie, Roumanie, Serbie et Slovaquie ont généré des bénéfices de transfert considérables en 2016.

L'amélioration de l'équilibre entre recettes et salaires s'explique probablement par de nombreux facteurs, notamment une acceptation plus large du concept visant à ne pas dépasser ses gains. Néanmoins, la hausse sensible des versements de solidarité et des primes de participation aux phases de qualification de l'UEFA en 2015 semble aussi avoir joué un rôle essentiel dans ces récents progrès.

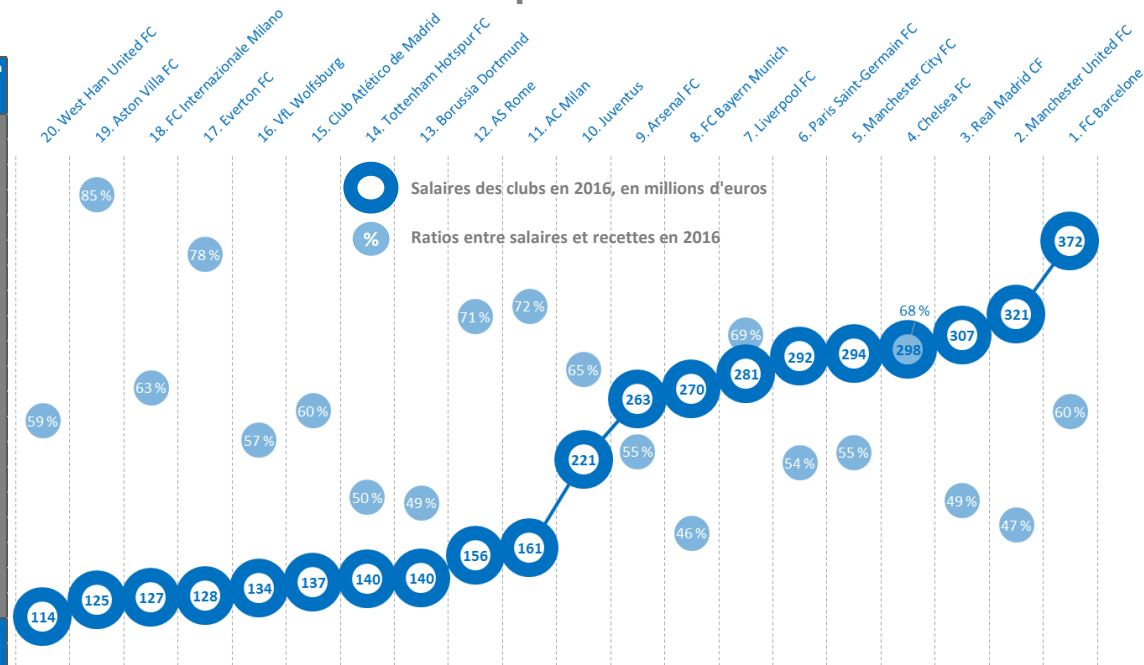
Championnats 36 à 54, selon un classement dégressif des salaires moyens des clubs



# Niveaux et tendances des salaires des 20 premiers clubs

Classement des 20 premiers clubs par salaires

Rang	Club	Association	Exercice 2016	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	FC Barcelone	ESP	EUR 372 mio	9 %	60 %	5,2x
2	Manchester United FC	ENG	EUR 321 mio	21 %	47 %	2,1x
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 307 mio	6 %	49 %	4,3x
4	Chelsea FC	ENG	EUR 298 mio	5 %	68 %	1,9x
5	Manchester City FC	ENG	EUR 294 mio	6 %	55 %	1,9x
6	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 292 mio	15 %	54 %	5,7x
7	Liverpool FC	ENG	EUR 281 mio	30 %	69 %	1,8x
8	FC Bayern Munich	GER	EUR 270 mio	14 %	46 %	3,6x
9	Arsenal FC	ENG	EUR 263 mio	5 %	55 %	1,7x
10	Juventus	ITA	EUR 221 mio	12 %	65 %	3,2x
11	AC Milan	ITA	EUR 161 mio	-2 %	72 %	2,4x
12	AS Rome	ITA	EUR 156 mio	14 %	71 %	2,3x
13	Borussia Dortmund	GER	EUR 140 mio	19 %	49 %	1,9x
14	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 140 mio	-1 %	50 %	0,9x
15	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 137 mio	31 %	60 %	1,9x
16	VfL Wolfsburg	GER	EUR 134 mio	11 %	57 %	1,8x
17	Everton FC	ENG	EUR 128 mio	27 %	78 %	0,8x
18	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 127 mio	6 %	63 %	1,9x
19	Aston Villa FC	ENG	EUR 125 mio	14 %	85 %	0,8x
20	West Ham United FC	ENG	EUR 114 mio	20 %	59 %	0,7x
1-20	Moyenne		EUR 214 mio		61 %	
1-20	Total cumulé		EUR 4283 mio	12 %	58 %	

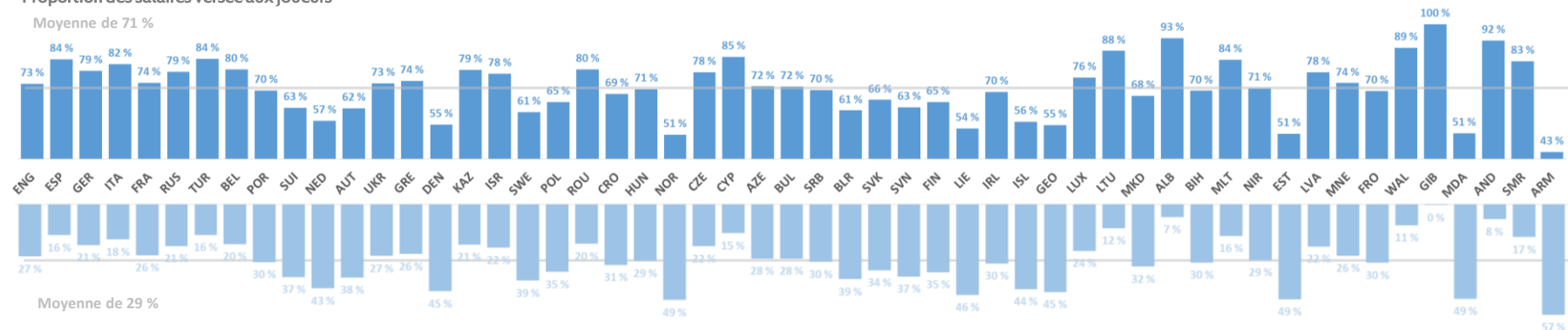


Le nombre de clubs ayant déclaré des masses salariales dépassant les EUR 100 millions a passé de 24 en 2015 à 30 en 2016, dont 10 excédaient les EUR 200 millions. La croissance salariale moyenne parmi les 20 premiers était de 12 %, suivant ainsi la courbe des 14 % de l'exercice précédent. Les hausses de pourcentage les plus fortes sont celles du Club Atlético de Madrid (31 %), Liverpool FC (30 %), Everton FC (27 %) et Manchester United FC (21 %), où l'augmentation des salaires a précédé l'amélioration des recettes TV de la Premier League. Sur les 20 clubs versant les plus gros salaires, seuls quatre ont affiché une masse salariale s'élevant à plus de 70 % des recettes totales et 12 clubs ont enregistré un ratio sain de moins de 60 %.

# En moyenne, 71 % des salaires des clubs ont été alloués aux joueurs

## Proportion des salaires versée aux joueurs

Moyenne de 71 %



## Proportion des salaires versée aux autres employés des clubs

Pour la première fois, la part des frais salariaux des clubs européens a fait l'objet d'une analyse approfondie. La proportion des salaires totaux imputable aux joueurs s'élève en moyenne à 71 %, les 29 % restants étant attribués au personnel technique et administratif.

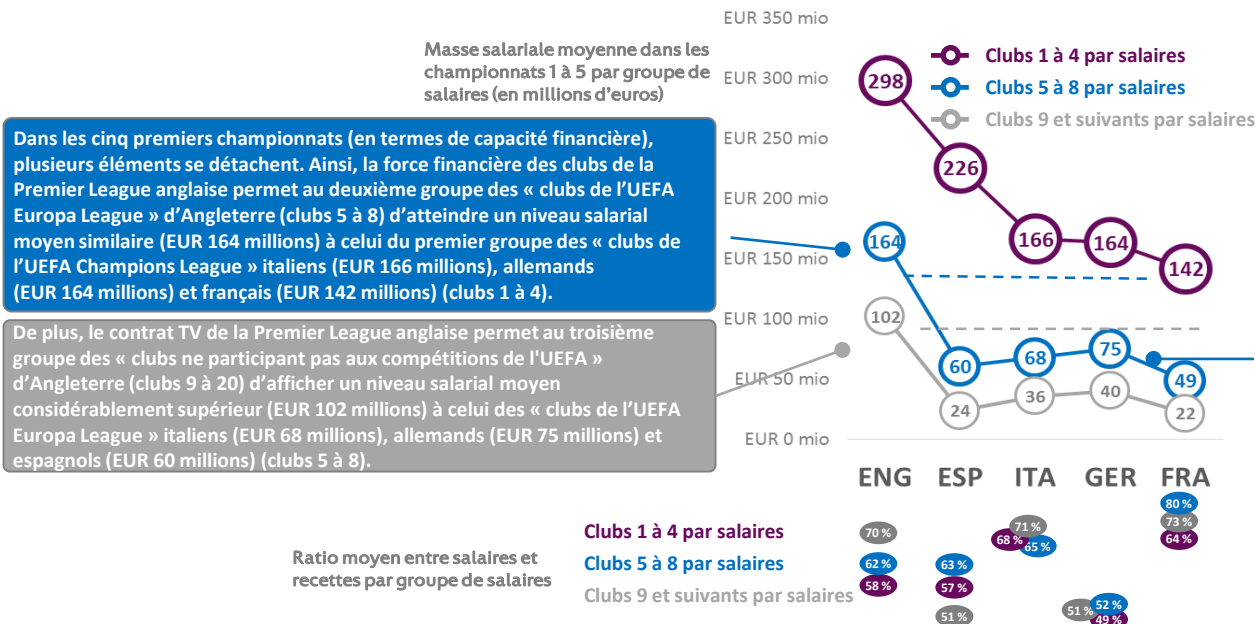
Ce ratio varie considérablement entre les pays, en fonction de la structure des clubs en place. Parmi les 20 premiers championnats, les joueurs représentent en moyenne la part la plus élevée des salaires totaux en Espagne et en Turquie (84 %) et la part la plus faible au Danemark (55 %) et aux Pays-Bas (57 %).

# Salaires versés par les clubs dans les 20 premiers championnats et comparaisons

Si les comparaisons entre les données moyennes et les données cumulées des championnats fournissent certaines indications, elles ont aussi leurs limites. L'analyse par groupe de pairs, qui répartit les clubs en plusieurs catégories similaires, offre un tableau plus parlant du pouvoir d'achat relatif des clubs dans chaque championnat et entre les différents championnats.

L'analyse typologique présentée dans les deux pages suivantes répartit les clubs en groupes de pairs en fonction des salaires versés, puis compare les moyennes de ces groupes par pays.\*

Le lien étroit entre les dépenses salariales et les résultats implique que les trois groupes représentent schématiquement les clubs participant à l'UEFA Champions League, les clubs disputant l'UEFA Europa League et les clubs accédant rarement à des compétitions de l'UEFA.



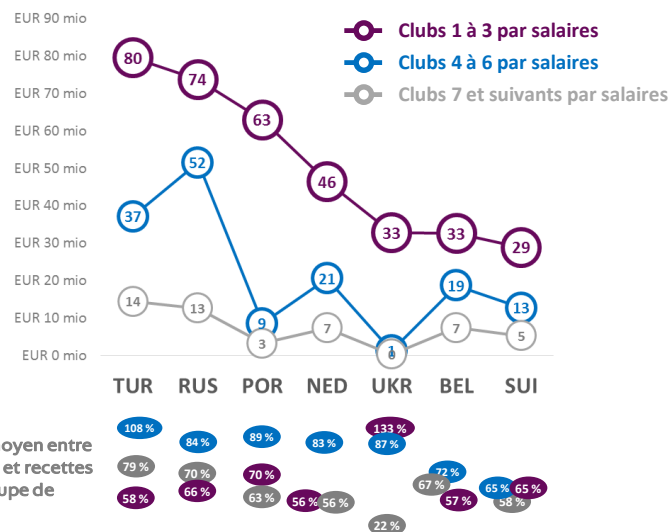
Comme indiqué dans l'analyse du Top 30 des clubs européens en termes de salaires, les écarts entre les clubs 1 à 4 des championnats les plus fortunés sont considérables, ce qui limite les conclusions que l'on pourrait tirer d'une comparaison de ce groupe de pairs entre les différents championnats. Par exemple, les masses salariales des « quatre grands » clubs français varient entre EUR 292 millions et 82 millions, et celles des clubs espagnols entre EUR 372 millions et EUR 87 millions.

Les masses salariales moyennes du deuxième groupe des « clubs de l'UEFA Europa League » d'Espagne, d'Italie, d'Allemagne et de France se situent à un niveau similaire aux salaires des « clubs de la Champions League » présentés ci-contre. Il arrive souvent que ces clubs descendent en UEFA Europa League pendant la phase de qualification de l'UEFA Champions League ou y accèdent directement, ce qui explique en partie pourquoi la phase de groupe de l'UEFA Europa League est souvent âprement disputée.

\* Le rapport de l'an dernier répartissait tous les championnats en groupes de pairs de quatre clubs. L'analyse typologique de cette année couvre les mêmes 20 premiers clubs, mais adapte la taille des groupes de pairs en fonction de leur pouvoir relatif et de l'accès approximatif du championnat aux compétitions de l'UEFA, créant ainsi des groupes de quatre clubs (cinq premiers championnats), de trois clubs (championnats 6 à 12) et de deux clubs (championnats 13 à 20). Étant donné la répartition relative de la capacité financière entre les clubs au fur et à mesure que l'on descend dans le classement, et au vu des différences d'accès aux compétitions interclubs de l'UEFA dont disposent les championnats, ces groupes de pairs adaptés offrent des comparaisons plus pertinentes.

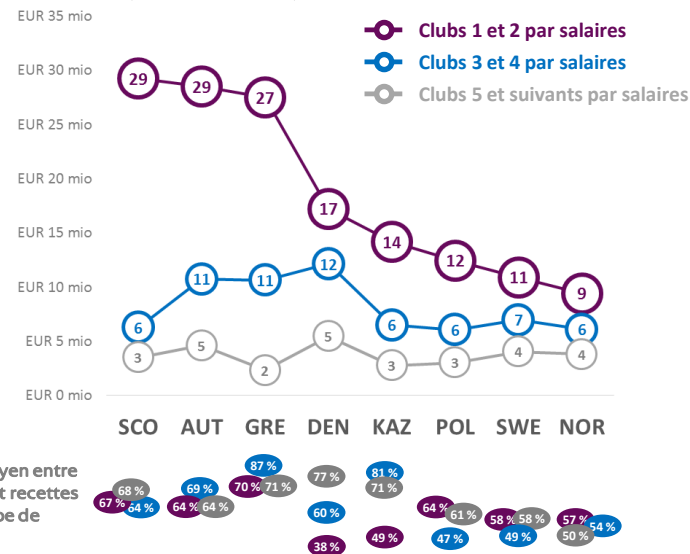
L'écart entre les deux premiers groupes sur les deux graphiques de cette page est révélateur. Du fait de la différence de pouvoir d'achat au Portugal, en Ukraine et en Écosse, en particulier, il est pratiquement impossible pour un club ne se trouvant pas parmi les deux/trois premiers de gagner un championnat. La masse salariale relative dans les autres championnats est clairement plus équilibrée, les deux groupes de tête étant plus proches l'un de l'autre en particulier en Russie, en Belgique, au Danemark, en Suède et en Norvège, où le ratio entre les salaires moyens de ces groupes est inférieur à deux contre un. Ce déséquilibre ou cet équilibre relatif en termes de pouvoir d'achat a un impact considérable sur la possibilité que les clubs de chaque championnat qualifiés pour les deux compétitions interclubs de l'UEFA changent ou restent les mêmes d'une saison à l'autre.

Masse salariale moyenne des championnats 6 à 12 par groupe de salaires (en millions d'euros)




Les comparaisons du pouvoir d'achat relatif entre les championnats dépendent du niveau de division auquel les clubs sont comparés. Par exemple, alors que les trois premiers clubs portugais peuvent être considérés comme des concurrents (tant sur le terrain qu'en dehors) des trois premiers clubs russes ou turcs, les clubs portugais extérieurs au trio de tête n'ont qu'une fraction du pouvoir d'achat de leurs homologues russes ou turcs. Le constat est similaire lorsque l'on compare les clubs ukrainiens aux clubs belges ou néerlandais ou lorsque l'on met en regard les clubs écossais de première et deuxième divisions avec leurs pairs en Autriche, en Grèce ou au Danemark.

Masse salariale moyenne des championnats 13 à 20 par groupe de salaires (en millions d'euros)







CHAPITRE

# 8

Frais d'exploitation et de transfert

# Chiffres clés des frais d'exploitation et de transfert

**L'inflation des frais de transfert s'est traduite pour les clubs par des bénéfices record sur les ventes de joueurs en 2016, entraînant une baisse des frais de transfert nets, qui se sont établis à 1,1 % des recettes totales.**

**Quelque 166 clubs européens ont déclaré un produit des transferts net correspondant à plus de 10 % des recettes de 2016, ce qui montre à quel point de nombreux clubs sont tributaires des activités de transfert.**

**Les frais d'exploitation des clubs (hors salaires) ont marqué une progression record de 8 % parmi les 20 premiers clubs en 2016, mettant ainsi en exergue les dépenses considérables que les principaux clubs réalisent en dehors du terrain pour soutenir leurs marques mondiales.**

# Activités de transfert et bénéfices/pertes de transfert des clubs

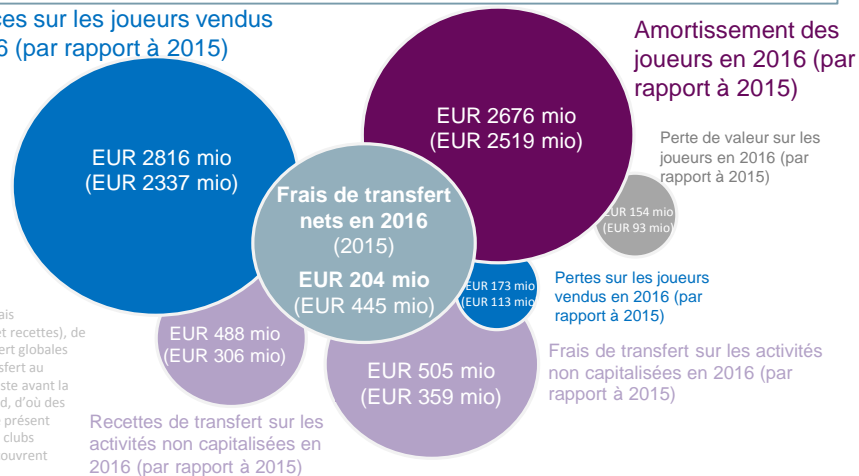
La comptabilisation des activités de transfert n'est pas intuitive. Lorsque les dépenses de transfert augmentent, il est probable que les frais nets liés aux activités de transfert, et donc le niveau de pertes cumulées des clubs, diminuent. Cela s'explique par une différence de calendrier : les bénéfices, qui croissent si les activités de transfert se renforcent, sont immédiatement réalisés au moment de la vente, alors que les frais, qui progressent aussi de pair avec les activités de transfert, sont comptabilisés pendant toute la durée des contrats des joueurs (en principe entre trois et cinq ans).

L'impact des activités de transfert sur les comptes de résultats présentés par les clubs est souvent significatif. Les résultats (généralement des bénéfices) découlant du transfert de joueurs vers d'autres clubs au cours de la période de 12 mois sont combinés avec les recettes et les frais de transfert provenant de prêts et avec les frais de transfert (amortissement et perte de valeur) liés aux joueurs encore dans le club durant l'année. Ces frais de transfert reposent sur les indemnités de transfert initiales, qui sont réparties sur la durée du contrat de chaque joueur (en principe entre trois et cinq ans). Le meilleur moyen d'expliquer l'interaction complexe entre les activités de transfert et les bénéfices/pertes des clubs est de prendre un exemple simple : un joueur qui a signé un contrat de EUR 50 millions sur cinq ans engendrera des coûts de EUR 10 millions par an (amortissement). S'il est transféré après seulement deux ans, la nouvelle valeur du transfert (le « produit » présenté dans le chapitre consacré aux recettes du présent rapport) correspondra à la valeur comptable du joueur. Dans notre exemple, le joueur a une valeur comptable de EUR 30 millions (indemnité de transfert initiale de EUR 50 millions moins deux ans d'amortissement à EUR 10 millions). Si la nouvelle valeur de transfert est de EUR 60 millions, on obtient un « bénéfice » de EUR 30 millions (indemnité de transfert de EUR 60 millions moins EUR 30 millions de valeur comptable).\* Au niveau européen, la combinaison des bénéfices, pertes, recettes et charges, qui s'est traduite par des frais de transfert nets combinés de EUR 204 millions en 2016, est illustrée dans le graphique ci-dessous.\*\*

De manière générale, les clubs européens de première division tendent à déclarer des frais de transfert nets, car, d'une part, ce sont des importateurs de talents venus de l'extérieur de l'Europe et de championnats inférieurs et, d'autre part, les coûts de transaction (frais d'intermédiaire) sont la plupart du temps générés au moment de l'activité de transfert. À titre de comparaison sur la base de l'échantillon de quelque 2000 contrats de transferts analysés plus haut dans ce rapport, les commissions versées aux agents représentaient en moyenne 13,3 % des indemnités de transfert du club acquéreur, ce qui, extrapolé à partir des dépenses de transfert brutes, qui ont oscillé entre EUR 3,1 milliards et EUR 5,4 milliards entre 2010 et 2016, entraînerait entre EUR 410 millions et EUR 720 millions de frais d'intermédiaire annuels pour cette même période.

\* L'exemple simple exposé ici présente les activités de transfert qui influent le plus sur le compte de résultats, par le biais des bénéfices sur les ventes et des frais d'amortissement. Les recettes et les frais de transfert liés aux activités non capitalisées en 2016 correspondent à une combinaison d'indemnités de prêt (frais et recettes), de commissions d'agents qui n'ont pas été incluses dans l'indemnité de transfert (« capitalisées ») et donc reconnues dans l'exercice 2016, et d'activités de transfert globales d'un certain nombre de clubs généralement petits, qui appliquent une politique comptable différente consistant à inscrire les recettes et les frais liés à un transfert au moment où celui-ci a lieu. \*\* En raison des dates de l'exercice financier de la majorité des clubs les plus actifs dans le domaine des transferts (qui se termine juste avant la principale période de transfert estivale) et du délai de publication des états financiers, les données sont analysées avec plusieurs périodes de transfert de retard, d'où des chiffres moins intéressants que ceux des nombreux rapports actualisés sur le marché des transferts qui prolifèrent dans les médias. Les chiffres figurant dans le présent rapport gardent toutefois une valeur considérable, en ce sens qu'ils peuvent être considérés comme les seuls chiffres « officiels » concernant les transferts des clubs européens puisqu'ils sont compilés à partir des notes détaillées apportées aux états financiers audités de plus de 700 clubs, par opposition aux chiffres qui ne couvrent qu'une partie du marché des transferts (rapports FIFA TMS) ou aux estimations pures (tous les autres rapports, sites web ou chiffres publiés dans les médias).

## Bénéfices sur les joueurs vendus en 2016 (par rapport à 2015)



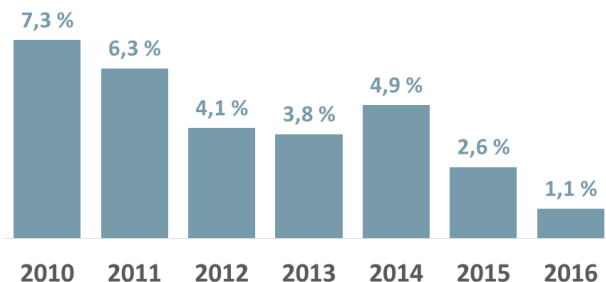
# La hausse des montants des transferts génère des bénéfices et réduit les frais nets

## Classement des frais de transfert nets en 2016

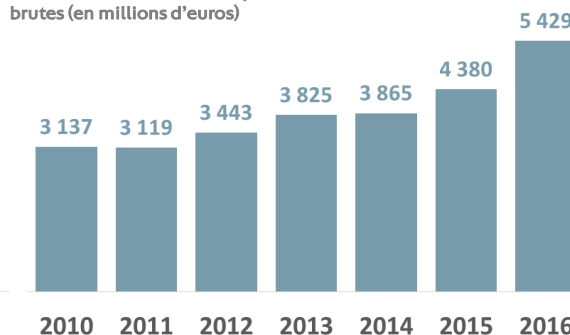
Les clubs ont déclaré en 2016 des frais de transfert nets de EUR 205 millions, un montant qui représente 1,1 % des recettes et est nettement inférieur aux EUR 445 millions de 2015.\* Pour les clubs des championnats 21 à 54, les activités de transfert ont entraîné des bénéfices de transfert nets équivalant à 16,7 % des recettes, soit nettement plus que les 8,9 % précédents, grâce à une escalade des montants des transferts, qui s'est traduite par la hausse des prix payés pour les joueurs de talent.

Les dépenses de transfert réelles déclarées en 2016 étaient toutefois de 24 % supérieures à celles de 2015 et 40 % plus élevées qu'en 2014.

Évolution sur six ans des frais de transfert nets des clubs en pourcentage des recettes

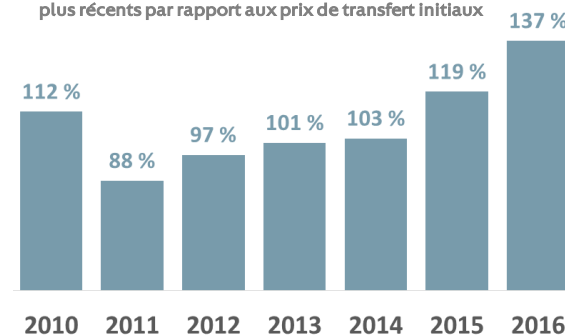


Évolution sur six ans des dépenses de transfert brutes (en millions d'euros)



Le graphique ci-dessous illustre lui aussi clairement la progression des montants des transferts, puisqu'il montre que le produit des transferts à hauteur de EUR 4,4 milliards enregistré en 2016 a été réalisé sur des joueurs initialement achetés pour EUR 3 milliards (augmentation de 137 %). Ce niveau d'inflation est sensiblement plus élevé que celui des exercices précédents.

Évolution sur six ans des montants des transferts les plus récents par rapport aux prix de transfert initiaux



Si, au vu des périodes de transfert estivales 2016 et 2017 et des indemnités de transfert déclarées ou estimées, on peut raisonnablement s'attendre à un nouvel accroissement des dépenses de transfert et de leur concentration, il est plus difficile de prévoir l'impact qu'il aura sur les frais de transfert nets, car les périodes de transfert peuvent être à cheval sur plusieurs exercices.

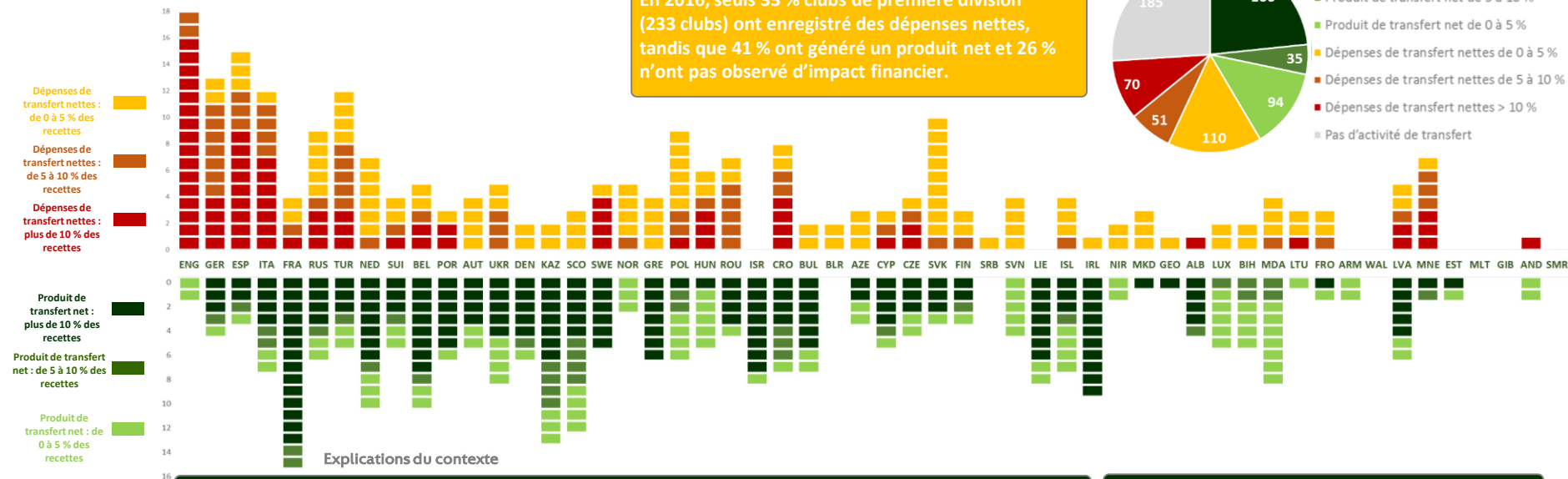
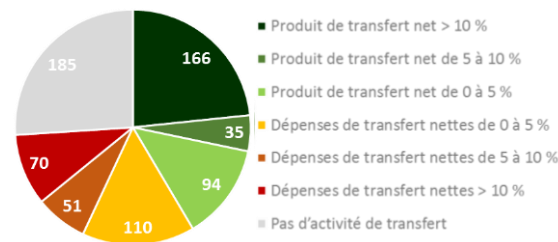
\* Des efforts concertés ont été consentis depuis le reporting de 2014 pour inclure l'ensemble des frais et recettes de transfert et des activités de prêt dans l'analyse des activités de transfert. Dans certains cas, il a fallu que les clubs reclassent les frais/recettes de transfert pour les faire passer de la catégorie des frais d'exploitation généraux à celle des activités de transfert. Pour 2014, il en a résulté une hausse de EUR 70 millions (2,3 %) du produit/des recettes de transfert sur les activités non capitalisées et de EUR 130 millions (3,4 %) des frais/dépenses de transfert brut(e)s sur les activités non capitalisées. Pour garantir la meilleure comparaison possible, les frais/dépenses de transfert, le produit/les recettes de transfert, les frais/dépenses de transfert net(te)s et les volumes des transferts déclarés pour les exercices 2010 à 2013 ont bénéficié des mêmes ajustements.

# Clubs acquéreurs et vendeurs dans chaque championnat

Répartition des dépenses de transfert nettes (orange/rouge) et du produit de transfert net (vert) de chaque club dans l'ensemble des championnats européens

En 2016, seuls 33 % clubs de première division (233 clubs) ont enregistré des dépenses nettes, tandis que 41 % ont généré un produit net et 26 % n'ont pas observé d'impact financier.

Vue d'ensemble des produits/dépenses de transfert nets des 711 clubs



En 2016, le produit de transfert net s'est monté à plus de 10 % des recettes pour 166 clubs européens, dont la plupart ne pourraient équilibrer leurs comptes sans le produit de transfert.



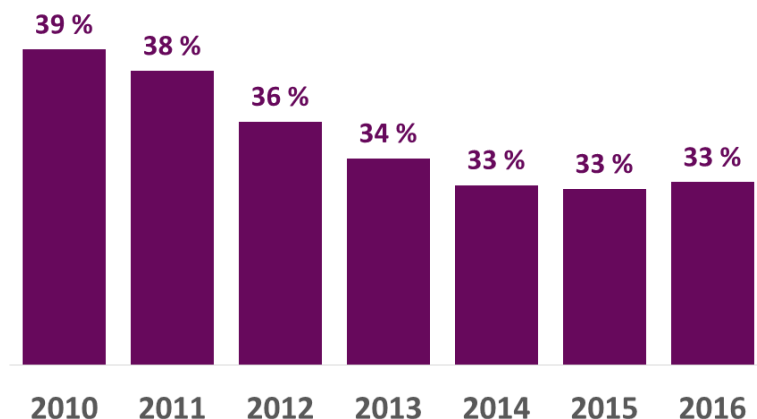
# Les frais d'exploitation des clubs européens ont progressé au même rythme que les recettes

Historiquement, une bonne partie de la base des frais d'exploitation des clubs est soit fixe (actifs et propriété, frais liés aux installations et frais administratifs de base), soit liée au nombre de matches disputés (dépenses relatives aux journées de matches).\* En raison de l'augmentation annuelle considérable des recettes, la proportion des recettes consacrée aux frais d'exploitation (hors salaires) a nettement diminué, passant de 39 % en 2010 à 33 % en 2014.

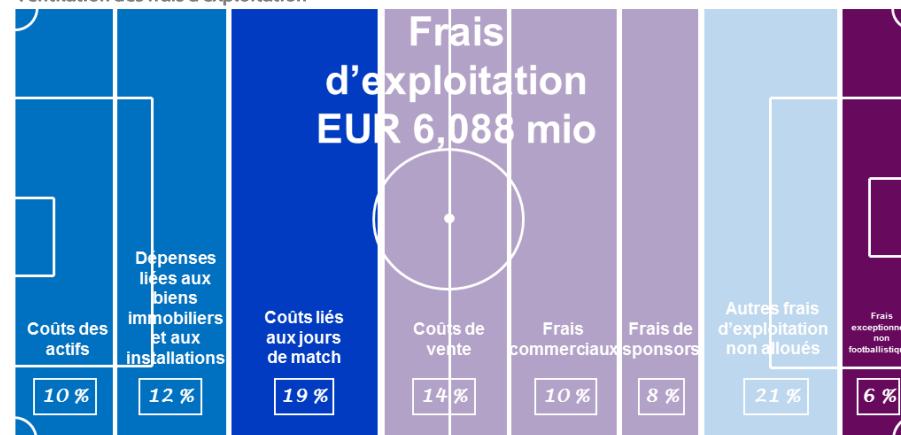
Néanmoins, ces deux dernières années ont été marquées par des hausses significatives des frais d'exploitation hors salaires, avec une croissance de 10 % en 2016. Une partie de cette augmentation s'explique par des éléments uniques (perte de valeur et autres frais exceptionnels) et par la légère progression de l'inflation des frais, mais il apparaît qu'aujourd'hui elle est surtout due au fait que les clubs intensifient leurs opérations commerciales, leurs activités de sponsoring et leurs investissements dans les stades. Le moment est probablement venu de reconnaître que ces frais d'exploitation variables tendent à augmenter et que cette évolution devrait se poursuivre, puisque les clubs continuent à développer leurs activités.

Du fait des différences dans la qualité et l'étendue de la présentation des informations financières en matière de frais d'exploitation en Europe, il est difficile d'établir des comparaisons.\*\* Les principaux éléments sont énoncés dans le terrain ci-dessous, avec toutefois des frais d'exploitation « autres » non alloués de 21 %.

Évolution sur six ans des frais d'exploitation en pourcentage des recettes\*



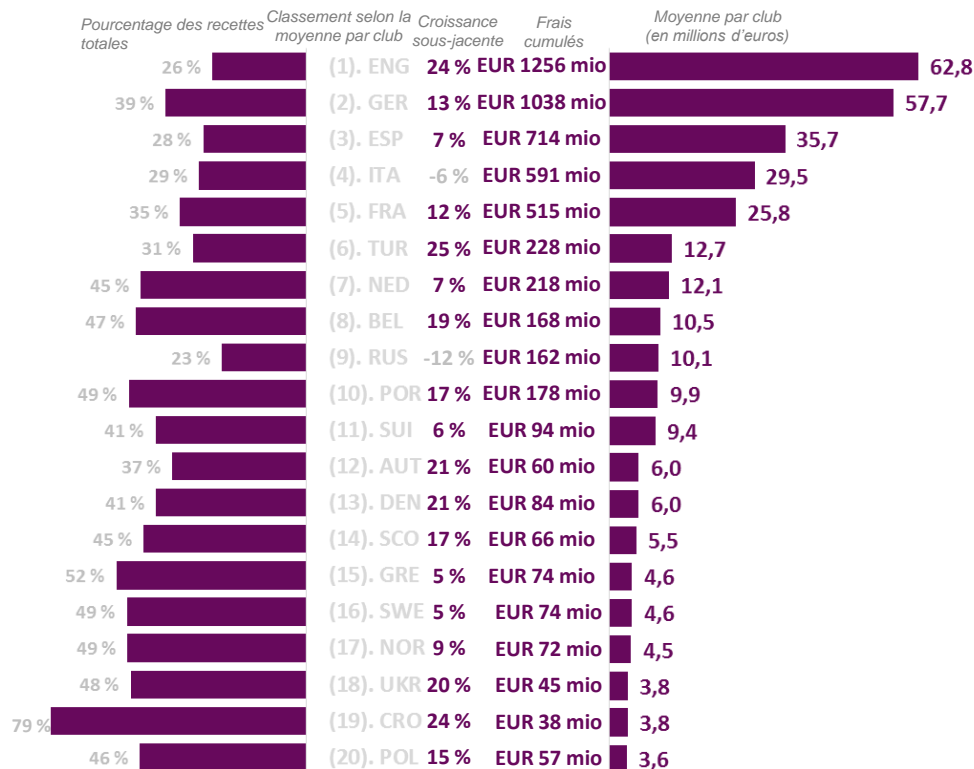
Ventilation des frais d'exploitation



\* Aux fins du présent rapport, les termes « base des frais d'exploitation » et « frais d'exploitation » excluent les frais de personnel (analysés séparément précédemment) et les activités de transfert (dont l'amortissement est aussi analysé ailleurs dans ce rapport). \*\* La présentation des frais d'exploitation diffère sensiblement suivant le référentiel comptable utilisé. L'UEFA et nombre de ses associations membres exigent de la part des clubs des informations complémentaires plus strictes et plus étendues que celles requises par le reporting classique des sociétés, ce qui a permis d'établir la première analyse européenne des frais d'exploitation des clubs ventilés par catégorie. Les structures des coûts varient fortement d'un club à l'autre, comme en témoigne très clairement la propriété des stades, qui influence énormément les « coûts des actifs » (y compris la dépréciation) et les « dépenses liées aux biens immobiliers et aux installations » (y compris les frais de réparation et d'entretien et les frais de location/leasing). Les accords de merchandising et d'hospitalité agissent également sur les « coûts de vente » (y compris le matériel brut), les « coûts liés aux jours de match » et les « frais commerciaux ».

# Niveaux et tendances des frais d'exploitation au sein des championnats

## Classement des 20 premiers championnats par frais d'exploitation moyens des clubs



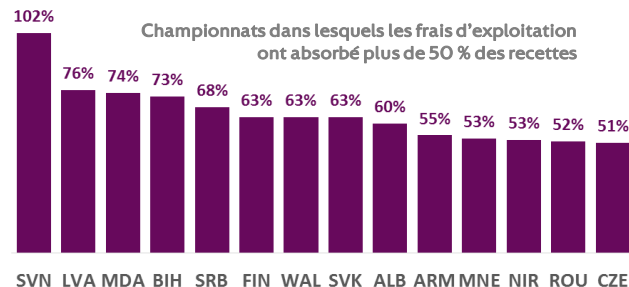
## Dans les 20 principaux marchés

L'étendue de l'activité commerciale des clubs allemands et anglais mise en lumière dans l'analyse des recettes penche aussi clairement du côté des coûts, avec des frais d'exploitation moyens se montant respectivement à EUR 62,8 millions et EUR 57,7 millions, soit nettement plus que la moyenne des clubs de n'importe quel autre championnat majeur. Le taux de propriété des stades élevé des clubs anglais et allemands justifie aussi en partie leurs frais d'exploitation relativement hauts.

Avec des frais d'exploitation absorbant à peine 26 % des recettes totales, il reste toutefois clairement bien assez d'argent aux clubs anglais pour payer des salaires et des indemnités de transfert importants. En général, une baisse des frais d'exploitation est associée à des recettes TV plus importantes que les recettes commerciales ou les recettes engrangées les jours de match. De fait, il arrive souvent que les grosses dépenses (frais d'agence ou commissions) liées aux recettes de diffusion soient déjà compensées avant la distribution des recettes TV aux clubs et ne se répercutent donc pas sur les frais d'exploitation, comme l'indique le pourcentage de recettes englouti par les frais d'exploitation, qui tend à être plus élevé pour les championnats ne bénéficiant pas d'importants contrats TV.

## Hors des 20 principaux marchés

La tendance des frais d'exploitation fixes à absorber un pourcentage plus élevé des recettes est évidente lorsque l'on analyse les championnats extérieurs aux 20 premiers. Les frais d'exploitation correspondent en moyenne à 50 % des recettes des clubs de ces pays et à plus de la moitié des recettes des clubs des 14 championnats présentés dans le graphique ci-dessous. Dans le Top 20, seules la Grèce et la Croatie ont déclaré un taux supérieur à 50 %. Au vu du niveau de leurs frais d'exploitation avant salaires, il apparaît clairement que ces clubs doivent réaliser des bénéfices sur les transferts de joueurs pour équilibrer leurs comptes.

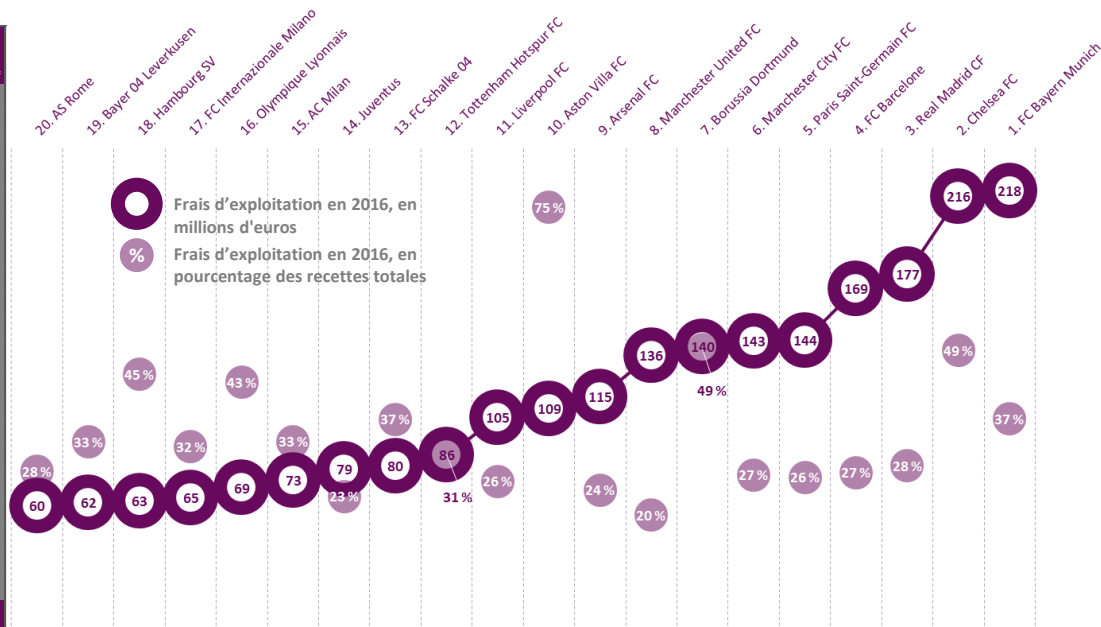


\* Dans certains cas, des hausses relativement importantes sont liées à des facteurs intervenant une seule fois et/ou externes. Plus de la moitié (EUR 150 millions) de la croissance sous-jacente des frais d'exploitation anglais était due à des éléments exceptionnels et à une perte de valeur d'actifs autres que les joueurs. De même, plus de la moitié de la hausse des frais d'exploitation allemands s'explique par des éléments exceptionnels ponctuels.

# Niveaux et tendances des frais d'exploitation des clubs du Top 20

Rang	Club	Association	Exercice 2016	% des recettes totales	Croissance annuelle	Éléments exceptionnels ou uniques	Croissance annuelle normalisée*
1	FC Bayern Munich	GER	EUR 218 mio	37 %	18 %	EUR 0 mio	18 %
2	Chelsea FC	ENG	EUR 216 mio	49 %	76%*	EUR 90 mio	4 %
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 177 mio	28 %	-11 %	EUR 2 mio	-7 %
4	FC Barcelone	ESP	EUR 169 mio	27 %	4 %	EUR 0 mio	4 %
5	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 144 mio	26 %	32 %	EUR 0 mio	35 %
6	Manchester City FC	ENG	EUR 143 mio	27 %	19 %	EUR 0 mio	19 %
7	Borussia Dortmund	GER	EUR 140 mio	49 %	13 %	EUR 0 mio	13 %
8	Manchester United FC	ENG	EUR 136 mio	20 %	22 %	EUR 0 mio	24 %
9	Arsenal FC	ENG	EUR 115 mio	24 %	-2 %	EUR 0 mio	-2 %
10	Aston Villa FC	ENG	EUR 109 mio	75 %	115%*	EUR 60 mio	-4 %
11	Liverpool FC	ENG	EUR 105 mio	26 %	22 %	EUR 0 mio	21 %
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 86 mio	31 %	22 %	EUR 7 mio	13 %
13	FC Schalke 04	GER	EUR 80 mio	37 %	-16 %	EUR 0 mio	-16 %
14	Juventus	ITA	EUR 79 mio	23 %	17 %	EUR 1 mio	17 %
15	AC Milan	ITA	EUR 73 mio	33 %	-15 %	EUR 6 mio	0 %
16	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 69 mio	43 %	97%*	EUR 0 mio	97 %
17	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 65 mio	32 %	-1 %	EUR 6 mio	9 %
18	Hambourg SV	GER	EUR 63 mio	45 %	15 %	EUR 7 mio	2 %
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 62 mio	33 %	14 %	EUR 0 mio	14 %
20	AS Rome	ITA	EUR 60 mio	28 %	-2 %	EUR 1 mio	3 %
1-20	Moyenne		EUR 116 mio	32 %		EUR 9 mio	
1-20	Total cumulé		EUR 2311 mio	32 %	17 %	EUR 179 mio	8 %

\* Dans deux cas en particulier, le niveau et le pourcentage élevés de la hausse des frais d'exploitation sont liés à certains éléments uniques, y compris une perte de valeur exceptionnelle d'actifs autres que les joueurs par Aston Villa et un versement unique dû par le Chelsea FC suite à la dénonciation de son contrat avec adidas six ans avant l'échéance. La forte progression des frais d'exploitation de l'Olympique Lyonnais s'explique par l'inclusion de l'intégralité des frais liés au stade flambant neuf et aux installations détenues par le club.



Les frais d'exploitation ont absorbé en moyenne 32 % des recettes des clubs du Top 20, soit entre 20 % pour le Manchester United FC et la Juventus et 49 % pour le Borussia Dortmund.

Dans le Top 20, les frais d'exploitation ont suivi une progression moyenne de 17 % en 2016. Si l'on tient compte des éléments uniques et des fluctuations monétaires, ce pourcentage chute toutefois à 8 %, se situant ainsi légèrement au-dessus de la moyenne européenne. L'échelle des coûts hors salaires des super clubs « d'envergure mondiale » met en relief les importantes ressources de ces clubs et les investissements qu'ils font pour étendre leurs activités commerciales dans le monde. Il s'agit là du reflet des importantes augmentations des recettes commerciales exposées dans le chapitre précédent.

## Frais liés aux éléments hors exploitation

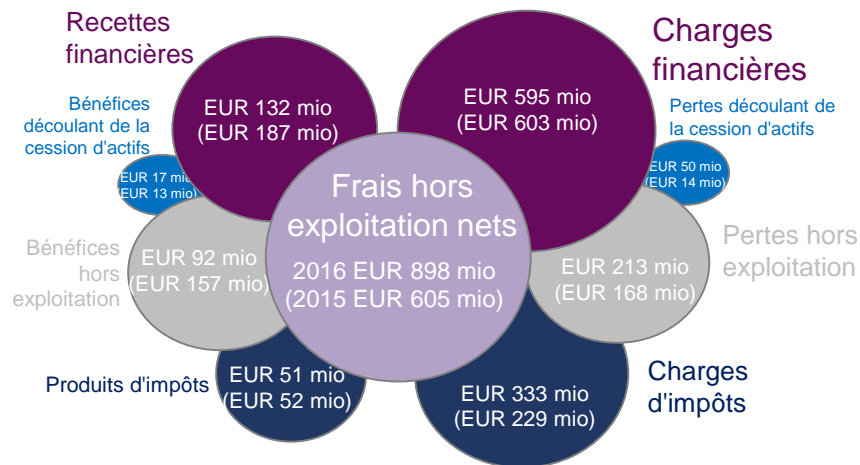
En sus des salaires, des dépenses de transfert et des frais d'exploitation usuels, les clubs ont déclaré des frais liés aux éléments hors exploitation (après comptabilisation des gains et des pertes) légèrement inférieurs à EUR 900 millions en 2016, soit une hausse de EUR 293 millions par rapport à l'exercice précédent. Ces coûts nets, qui couvrent le financement, la cession d'actifs, les autres gains et pertes hors exploitation et les impôts, représentaient 5,3 % des recettes et se sont traduits directement par des pertes effectives. À noter que beaucoup de ces éléments sont ajustés ou supprimés aux fins du calcul du résultat relatif à l'équilibre financier d'un club dans le cadre du fair-play financier. Comme dans le reste du rapport, les chiffres présentés ici n'ont toutefois subi aucun ajustement.

### Ventilation des frais hors exploitation des clubs

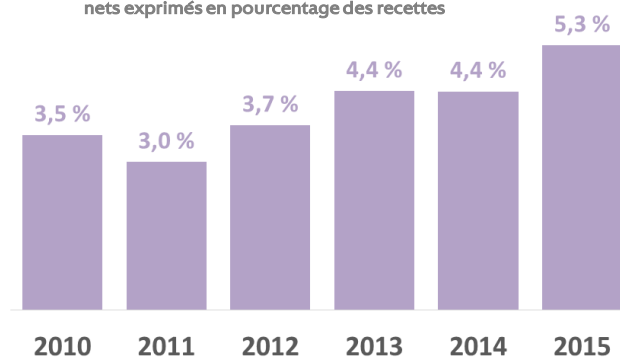
Les clubs espagnols ont déclaré des frais hors exploitation combinés de EUR 152 millions en 2016, ce qui équivaut à 6 % de leurs recettes. En pourcentage des recettes, les frais hors exploitation nets des clubs ukrainiens étaient de loin les plus élevés, avec des pertes liées à la cession d'actifs de EUR 43 millions qui ont lourdement pesé sur l'ensemble des pertes enregistrées par ces clubs en 2016.

Les charges financières relativement importantes des clubs danois, portugais et turcs ont continué à absorber une part considérable de leurs recettes, avec des frais hors exploitation nets correspondant respectivement à 16,3 % et, 16,7 % et 12,4 %. Ce niveau élevé des charges financières découle principalement d'investissements dans des stades et dans d'autres infrastructures.

Association	Pertes (+) / gains (-) sur cession d'actifs	Pertes (+) / gains (-) hors exploitation	Charges (+) / recettes (-) financières nettes	Charges (+) / produit (-) d'impôts net(tes)	Frais (+) / recettes (-) hors exploitation net(te)s	Frais hors exploitation nets en % des recettes
ESP	EUR 2 mio	EUR 57 mio	EUR 63 mio	EUR 30 mio	EUR 152 mio	6 %
GER	EUR 1 mio	EUR 32 mio	EUR 25 mio	EUR 92 mio	EUR 149 mio	6 %
ITA	EUR 0 mio	EUR 17 mio	EUR 81 mio	EUR 33 mio	EUR 131 mio	7 %
ENG	EUR -10 mio	EUR -8 mio	EUR 89 mio	EUR 39 mio	EUR 109 mio	2 %
TUR	EUR 0 mio	EUR 1 mio	EUR 82 mio	EUR 7 mio	EUR 91 mio	12 %
POR	EUR 0 mio	EUR 18 mio	EUR 40 mio	EUR 3 mio	EUR 61 mio	17 %
FRA	EUR 0 mio	EUR 7 mio	EUR 16 mio	EUR 34 mio	EUR 57 mio	4 %
UKR	EUR 43 mio	EUR -1 mio	EUR 9 mio	EUR 0 mio	EUR 52 mio	55 %
DEN	EUR 0 mio	EUR 0 mio	EUR 28 mio	EUR 6 mio	EUR 33 mio	16 %
RUS	EUR 0 mio	EUR 0 mio	EUR 5 mio	EUR 20 mio	EUR 25 mio	4 %
Autres	EUR -2 mio	EUR -1 mio	EUR 26 mio	EUR 14 mio	EUR 37 mio	1 %
Total	EUR 32 mio	EUR 122 mio	EUR 464 mio	EUR 280 mio	EUR 898 mio	5 %



Évolution sur six ans des éléments hors exploitation nets exprimés en pourcentage des recettes





CHAPITRE

9

Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective



## Chiffres clés de la rentabilité

**Les clubs de football européens ont déclaré des bénéfices d'exploitation cumulés record, à hauteur de EUR 832 millions (avant transferts), en 2016.**

**Les pertes effectives combinées (après transferts) ont diminué de 84 % depuis l'introduction du fair-play financier en 2011.**

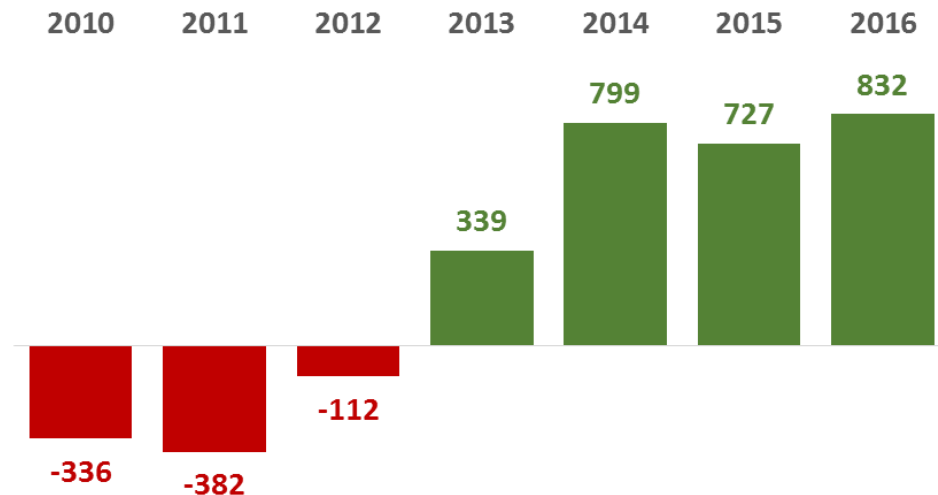
**Autre record réjouissant, près de la moitié des championnats de première division (26 sur 54) ont réalisé des bénéfices effectifs cumulés en 2016.**



# Tendance à la hausse des bénéfices d'exploitation des clubs à moyen terme

Pour comprendre la rentabilité (bénéfices ou pertes) des clubs en Europe, nous utilisons deux mesures différentes : premièrement les bénéfices d'exploitation, qui mesurent la capacité sous-jacente des clubs à générer des bénéfices susceptibles d'être réinvestis dans des activités de transfert et de financement, et deuxièmement les bénéfices nets après impôts, qui sont désignés ici par le terme « bénéfices effectifs », car ils représentent le résultat final, après comptabilisation de tous les frais, gains et pertes. Le présent chapitre présente un reflet des tendances à moyen terme, suivi d'une analyse des derniers résultats des clubs en 2016, exprimés en montants cumulés aux niveaux de l'Europe, des championnats et des clubs.

Bénéfices d'exploitation cumulés au niveau européen (en millions d'euros)



L'amélioration spectaculaire de la rentabilité sous-jacente s'est confirmée en 2016, puisque les clubs de football européens ont engrangé des bénéfices d'exploitation considérables pour la troisième année consécutive. Les bénéfices d'exploitation de EUR 832 millions déclarés en 2016 sont les plus hauts jamais enregistrés.\* Ces trois dernières années, les clubs européens ont généré plus de EUR 2,3 milliards de bénéfices d'exploitation, une évolution qui peut être mise en regard du montant de EUR 0,8 milliard de pertes d'exploitation combinées enregistré entre 2010 et 2012.

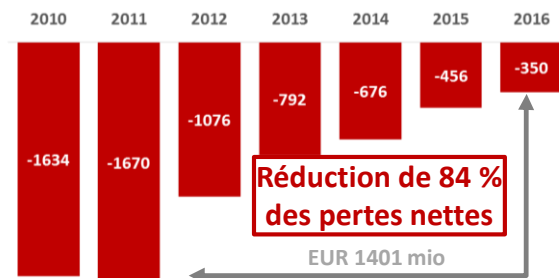
\* La collecte de données détaillées, par club, au niveau européen a été lancée par l'UEFA en 2008, et le résultat de 2016 est le meilleur observé depuis. Les données cumulées concernant les plus grands championnats (qui représentent environ 70 % des recettes et des coûts des clubs de première division pour les deux dernières décennies) ont été recueillies et analysées par Deloitte sur près de 20 ans. Les bénéfices d'exploitation de ces championnats en 2016 équivalent à plus du double du record précédent. Les recettes cumulées antérieures à 1996 n'étant pas suffisamment élevées pour générer des bénéfices d'exploitation comparables à ceux de 2016, il apparaît que les bénéfices d'exploitation cumulés pour 2016 sont les plus élevés jamais enregistrés dans le football européen.

# Les pertes effectives des clubs européens ont été divisées par six depuis l'introduction du fair-play financier

Les pertes déclarées ici et mentionnées dans l'ensemble du rapport, qu'elles concernent un club en particulier ou l'ensemble d'un championnat, ou qu'il s'agisse des pertes européennes cumulées, sont les pertes finales, après impôt, inscrites dans les états financiers audités et parfois appelées « pertes effectives », ajustées uniquement au titre des gains et des pertes de change non réalisés. Elles n'équivalent donc pas au résultat relatif à l'équilibre financier, qui inclut plusieurs ajustements, comme la suppression des frais liés aux investissements dans les domaines du football junior, des activités communautaires et des infrastructures, la suppression de certains impôts et l'évaluation de la juste valeur des transactions avec des parties liées. En s'efforçant de respecter les objectifs en termes d'équilibre financier, les clubs ont néanmoins tendance à améliorer leur rentabilité effective.

## Pertes effectives cumulées au niveau européen

**En 2016, les pertes effectives nettes après activités de transfert, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs ont totalisé EUR 269 millions, ce qui signifie que les pertes actuelles des clubs s'élèvent à peine à 16 % de leur niveau avant l'introduction du fair-play financier (en 2011). À noter que cette forte réduction des pertes effectives est due non pas à des mouvements temporaires enregistrés dans d'autres éléments post-exploitation, mais surtout aux bénéfices sous-jacents découlant des activités opérationnelles.**



Du résultat d'exploitation au résultat net effectif



# Un nombre record de championnats rentables

## Hausse significative du nombre de pays comptant des championnats de première division rentables

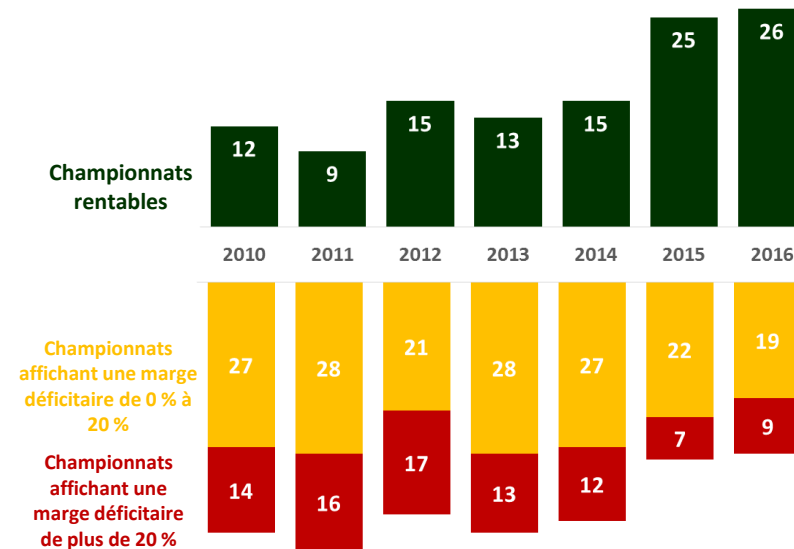
Alors que l'analyse de 2015 mettait en exergue la capacité du fair-play financier à réduire les lourdes pertes répétées des clubs situés au sommet du football, les tableaux présentés ici illustrent d'autres améliorations importantes constatées en Europe. Un nombre record de championnats (26) ont déclaré des bénéfices en 2016 (bénéfices/pertes cumulés des clubs au sein de ces championnats), démontrant ainsi que l'amélioration spectaculaire de l'an passé ne constituait pas une exception.

Si la pièce maîtresse du fair-play financier, la règle de l'équilibre financier, ne peut influencer directement sur les clubs de taille réduite ou moyenne présentant des frais et des recettes inférieurs à EUR 5 millions, le fair-play financier a d'autres conséquences directes et indirectes sur ces clubs : directes en ce sens que l'UEFA et l'Instance de contrôle financier des clubs passent en revue les données financières détaillées de tous les clubs participant aux compétitions de l'UEFA et notent en particulier régulièrement tous les arriérés de paiement ; indirectes parce que le fair-play financier s'est traduit par un examen nettement plus minutieux des finances des clubs et des actions menées par les propriétaires et les directeurs des clubs. Certains pays, à l'instar de Chypre, ont en outre introduit leur propre version du fair-play financier, en l'adaptant à leurs clubs et à l'étendue de leurs activités financières.

## Baisse significative du nombre de pays comptant des championnats de première division largement déficitaires

Le nombre de championnats de première division affichant une marge déficitaire combinée d'au moins 20 % pour l'ensemble des clubs a augmenté, passant de sept en 2015 à neuf en 2016, mais reste nettement en deçà des niveaux historiques. Une marge déficitaire de 20 % signifie que les clubs dépensent au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes. Le nombre le plus élevé de championnats situés à ce niveau de déficit était de 17 en 2009, alors que le plus bas avant 2015 était de 13 en 2013 et en 2014.

## Évolution de la rentabilité des clubs : nombre de championnats (de 2010 à 2016)



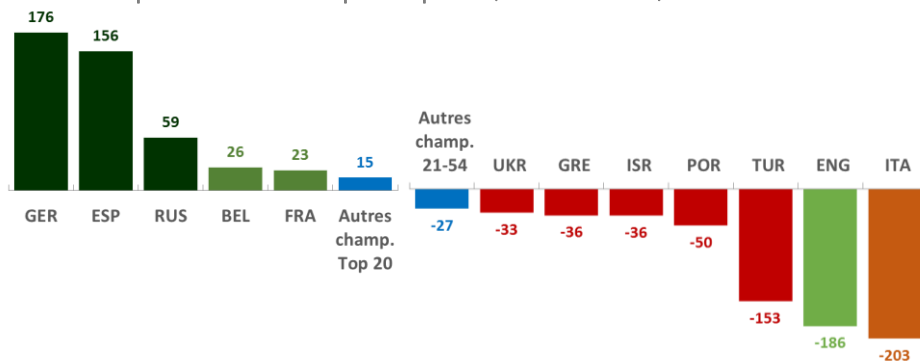
# Rentabilité relative au sein des championnats du Top 20

## Marges bénéficiaires et déficitaires des championnats du Top 20

Bien que la rentabilité sous-jacente et la rentabilité effective des clubs européens se soient toutes deux nettement améliorées, des différences considérables subsistent entre les championnats. L'histogramme ci-dessous indique les principaux responsables des pertes nettes effectives de EUR 269 millions constatées en 2016, alors que le diagramme de dispersion illustre la rentabilité d'exploitation et la rentabilité effective de chacun des championnats du Top 20.

Les marges combinées des bénéfices d'exploitation des clubs des championnats du Top 20 ont progressé de 4,9 % à 5,6 % en 2016, ce qui correspond à une marge déficitaire effective d'à peine 1,2 % à l'issue des activités de transfert et de financement. Les championnats du Top 20 sont divisés en deux, dix pays déclarant des bénéfices effectifs et les dix autres des pertes effectives.

## Bénéfices et pertes effectifs notables par championnat (en millions d'euros)



Il ressort de l'histogramme que l'essentiel des pertes nettes observées en Europe en 2016 est imputable à trois pays. Les clubs italiens et turcs présentent le même tableau qu'en 2015, malgré une réduction de leurs pertes équivalant respectivement à 30 % et 25 %. Ils sont rejoints par les clubs anglais, qui, après avoir bénéficié d'une rentabilité effective en 2015, font état de pertes cumulées de EUR 186 millions en 2016, sous la pression de plusieurs coûts uniques importants et de l'inflation salariale qui a précédé les hausses des recettes TV de 2017. La double page suivante s'intéresse à la rentabilité des championnats par club et met en lumière les limites des analyses cumulées, révélant à quel point il faut être attentif lorsque l'on utilise des chiffres cumulés pour faire des généralisations, puisque la majorité des clubs anglais et italiens, par exemple, ont déclaré des bénéfices durant l'année.

## Marges des bénéfices d'exploitation et des bénéfices nets des championnats du Top 20

Les championnats situés à droite de la ligne grise ont généré suffisamment de bénéfices de transfert pour couvrir les frais nets liés au financement, aux impôts et à la cession d'actifs. Les championnats de gauche se trouvent dans la situation inverse, puisqu'ils ont déclaré une marge d'exploitation supérieure à leur marge effective.



# Rentabilité relative des championnats hors du Top 20

## Rentabilité d'exploitation des championnats 21 à 54

Si, sur le plan européen, les bénéfices d'exploitation ont augmenté et les pertes nettes diminués, les résultats varient d'une région à l'autre.

Sur les 34 championnats ne figurant pas dans le haut du classement, seuls dix ont généré des bénéfices d'exploitation cumulés sous-jacents en 2016, alors que leurs salaires représentaient en moyenne 73 % des recettes et qu'ils disposaient de moins de recettes que les championnats plus fortunés pour couvrir d'autres frais d'exploitation, principalement fixes.

Sur l'ensemble des 393 clubs des championnats hors du Top 20, la marge d'exploitation négative de 14 % enregistrée en 2015 a repris l'ascenseur, pour s'établir à 23 % des recettes en 2016. Lorsque l'on compare ces championnats à ceux du Top 20, il apparaît immédiatement qu'ils dépendent davantage des mécènes, des bénéfices de transfert et des primes des compétitions interclubs de l'UEFA, ce qui peut entraîner des fluctuations annuelles plus importantes des résultats financiers.

Aucun championnat n'est proche du carré supérieur gauche, qui impliquerait des bénéfices d'exploitation et des pertes effectives.

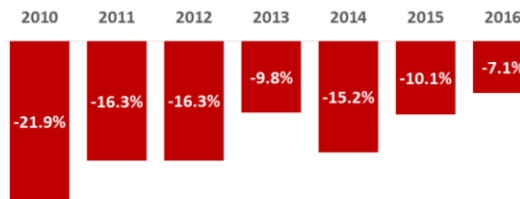
## Rentabilité effective nette des championnats 21 à 54

Au niveau du bénéfice net, après transferts, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs, un nombre record de 15 championnats sur 34 hors du Top 20 a déclaré des bénéfices cumulés en 2016. Dix de ces championnats ont fait état à la fois de bénéfices d'exploitation et de bénéfices nets, tandis que six (Albanie, Croatie, Hongrie, Malte, Pays de Galles et Serbie) ont pu transformer leurs pertes d'exploitation en bénéfices effectifs grâce à des bénéfices de transfert.

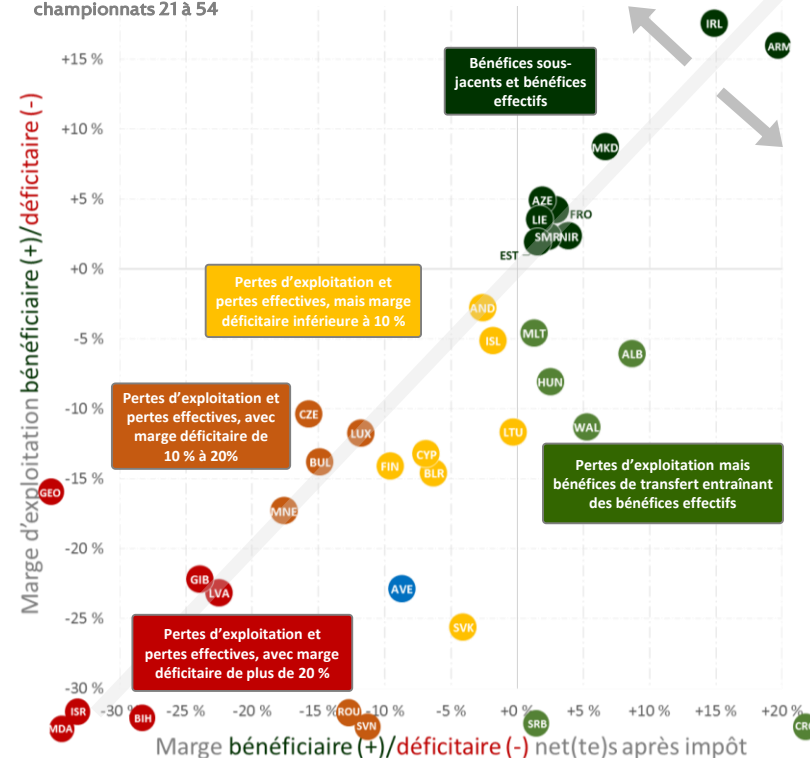
Dans six pays, les efforts réalisés par les clubs pour équilibrer leurs comptes en 2016 ont eu moins de succès et se sont soldés par des marges déficitaires nettes excédant 20 %. Les marges déficitaires ont à nouveau dépassé les 30 % en Géorgie et en Israël, pays rejoints par la Moldavie en 2016.

Sur l'ensemble des 393 clubs des championnats hors du Top 20, on constate une marge déficitaire effective de 7,1 % pour 2016, soit une amélioration considérable par rapport aux exercices précédents.

Évolution des marges déficitaires nettes effectives des championnats 21 à 54



## Marges des bénéfices d'exploitation et marges bénéficiaires nettes des championnats 21 à 54

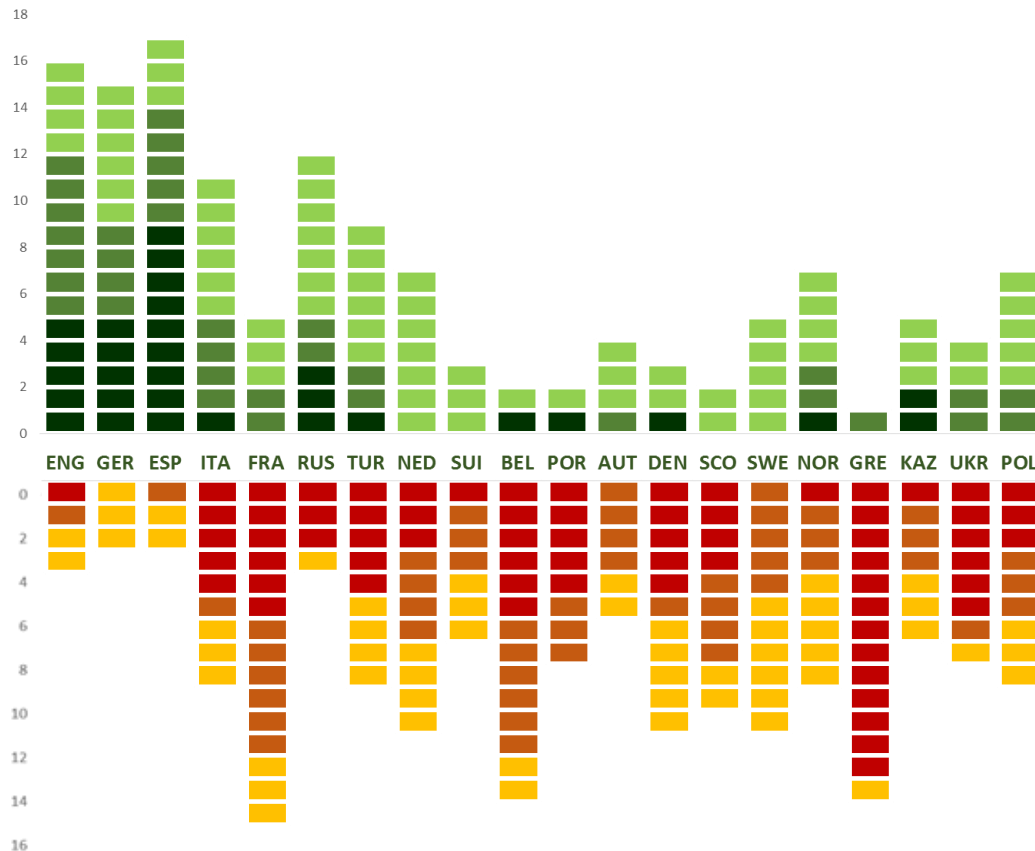
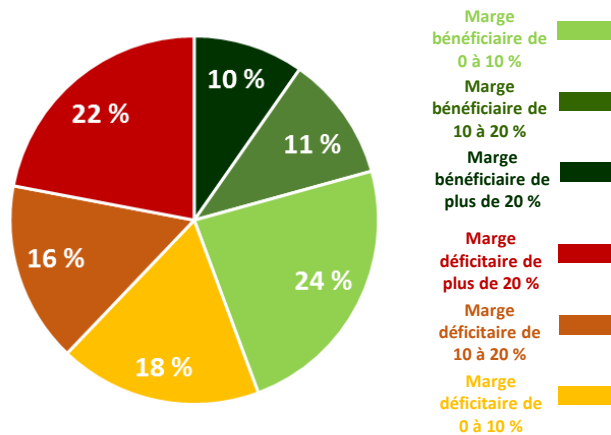


# Rentabilité d'exploitation sous-jacente au sein des championnats du Top 20

## Répartition des championnats du Top 20 par bénéfices et pertes d'exploitation\*

De manière générale, 44 % des clubs des championnats du Top 20 ont réalisé des bénéfices d'exploitation en 2016, soit un pourcentage équivalant au record de 2014 et sensiblement supérieur à celui observé avant l'introduction du fair-play financier en 2011, lorsque les bénéfices d'exploitation sous-jacents étaient d'à peine 35 %.

La majorité des clubs anglais, allemands, espagnols, italiens et russes ont généré des bénéfices d'exploitation, tandis que la plupart des clubs des autres championnats du Top 20 ont enregistré des pertes d'exploitation et dépendent des bénéfices de transfert découlant de la formation de talents pour revenir dans les chiffres noirs.

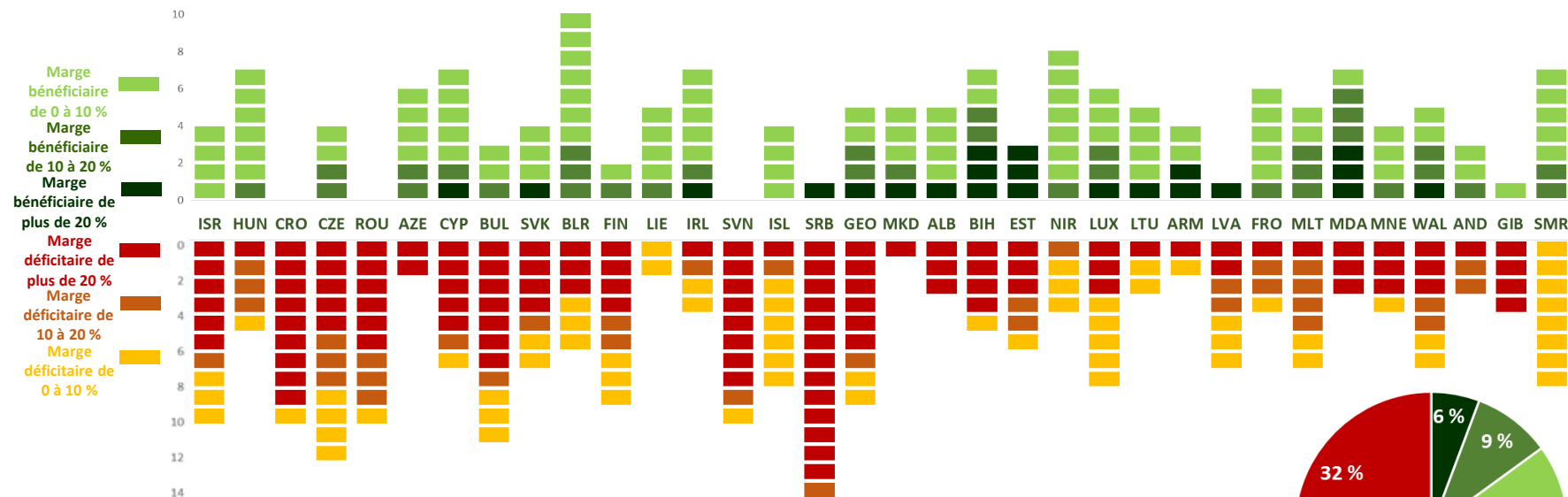


\* Les données étaient disponibles pour tous les clubs des championnats du Top 20 analysés sur cette page, à l'exception d'un club italien, de deux clubs ukrainiens et de six clubs portugais. L'analyse de ces championnats par club se limite donc respectivement à 19, 12 et 12 clubs.

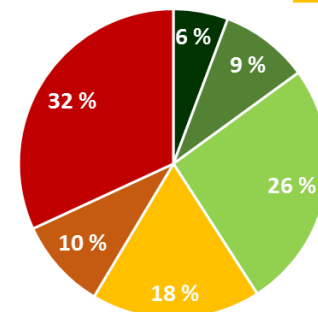


# Rentabilité d'exploitation sous-jacente des championnats hors du Top 20

Bénéfices et pertes d'exploitation des championnats 21 à 54\*



En 2016, trois championnats, la Croatie, la Roumanie et la Slovénie, ne comptaient aucun club affichant des bénéfices d'exploitation (avant transferts). La majorité des clubs de ces championnats faisaient état d'une marge d'exploitation déficitaire supérieure à 20 %, ce qui signifie que les salaires et les frais d'exploitation représentaient au moins 120 % de leurs recettes.



\* Les données étaient disponibles pour tous les clubs de la majorité des championnats analysés sur cette page et pour 366 de l'ensemble des 393 clubs de première division des championnats 21 à 54. Les données les moins complètes concernent Gibraltar (5 clubs sur 10), l'ARY de Macédoine (6 sur 10), le Monténégro (8 sur 12), et la Roumanie (14 sur 18).

# Classement des 20 premiers clubs par bénéfices d'exploitation

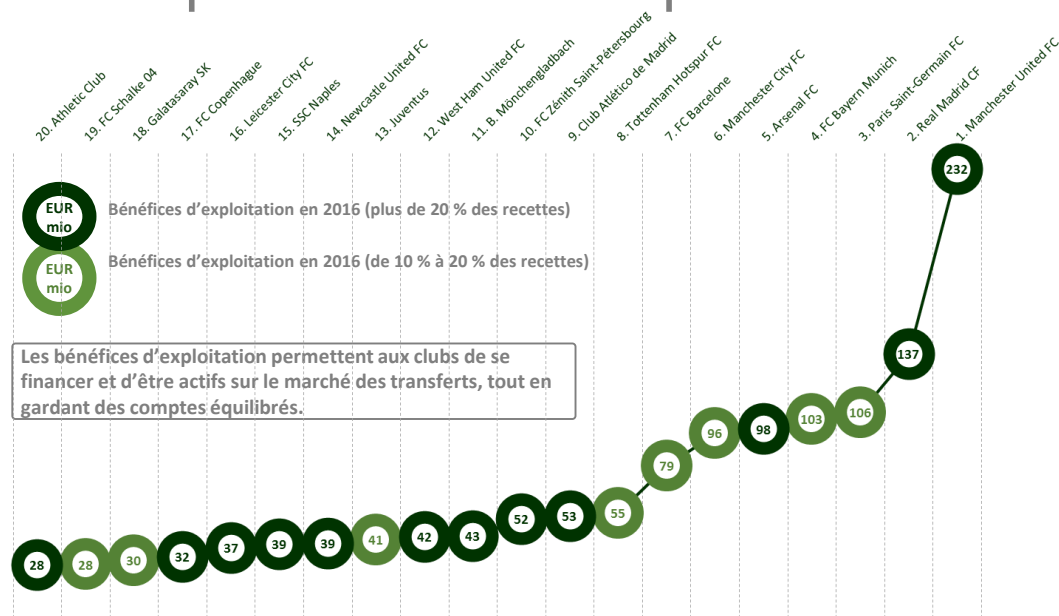
Classement des 20 premiers clubs par bénéfices d'exploitation

Rang	Club	Association	Bénéfices d'exploitation en 2016	Marge d'exploitation bénéficiaire en %	Rang par recettes en 2016	Compétition(s) de l'UEFA durant l'exercice	Fréquence des bénéfices d'exploitation sur les 6 dernières saisons
1	Manchester United FC	ENG	EUR 232 mio	34 %	1	PG UEL / 8 <sup>e</sup> UEL	6x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 137 mio	22 %	3	F UCL	6x
3	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 106 mio	20 %	5	QF UCL	6x
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 103 mio	17 %	4	DF UCL	6x
5	Arsenal FC	ENG	EUR 98 mio	21 %	7	8 <sup>e</sup> UCL	6x
6	Manchester City FC	ENG	EUR 96 mio	18 %	6	DF UCL	4x
7	FC Barcelone	ESP	EUR 79 mio	13 %	2	QF UCL	6x
8	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 55 mio	19 %	12	8 <sup>e</sup> UEL	6x
9	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 53 mio	23 %	14	F UCL	6x
10	FC Zénith Saint-Petersbourg	RUS	EUR 52 mio	29 %	21	PG UEL	5x
11	B. Mönchengladbach	GER	EUR 43 mio	28 %	28	PG UCL	6x
12	West Ham United FC	ENG	EUR 42 mio	22 %	19	3 <sup>e</sup> TO UEL	5x
13	Juventus	ITA	EUR 41 mio	12 %	10	8 <sup>e</sup> UCL	4x
14	Newcastle United FC	ENG	EUR 39 mio	23 %	23	16 <sup>e</sup> UEL	6x
15	SSC Naples	ITA	EUR 39 mio	27 %	31	16 <sup>e</sup> UEL	6x
16	Leicester City FC	ENG	EUR 37 mio	21 %	22	n/a	
17	FC Copenhague	DEN	EUR 32 mio	44 %	65	PG UCL	5x
18	Galatasaray SK	TUR	EUR 30 mio	19 %	27	PG UCL / 16 <sup>e</sup> UEL	2x
19	FC Schalke 04	GER	EUR 28 mio	13 %	17	16 <sup>e</sup> UEL / PG UEL	6x
20	Athletic Club	ESP	EUR 28 mio	24 %	42	QF UEL	5x
1-20	Moyenne		EUR 68 mio	22 %	18	UCL 12x	5,4x
1-20	Total cumulé		EUR 1369 mio	21 %	8 dans Top 10	Pas UCL / UEL 2x	102x

Les clubs qui ont réalisé les sept plus gros bénéfices d'exploitation en 2016 sont les sept clubs qui affichent les plus importantes recettes. Le plus grand de ces clubs, le Manchester United FC, a battu pour la deuxième année consécutive le record précédent en termes de bénéfices d'exploitation.

La majorité des clubs figurant sur cette liste ont déclaré des bénéfices durant chacune des six dernières saisons, ce qui montre bien la rentabilité sous-jacente des premiers clubs, appelée à progresser chaque année puisque la croissance des recettes n'est qu'en partie absorbée par les salaires et les autres frais d'exploitation. C'est ce qu'illustre le tableau de droite, qui présente la croissance annuelle des bénéfices d'exploitation en haut du classement, sachant que la valeur des 20 bénéfices d'exploitation les plus élevés a plus que doublé chaque année au cours des deux derniers cycles, passant de EUR 658 millions à EUR 1,369 milliard.

Ce sont ces bénéfices d'exploitation qui alimentent les dépenses de transfert et permettent à de nombreux autres clubs européens de verser des salaires élevés, d'afficher des déficits d'exploitation et de réaliser des opérations commerciales pour retrouver un équilibre financier.



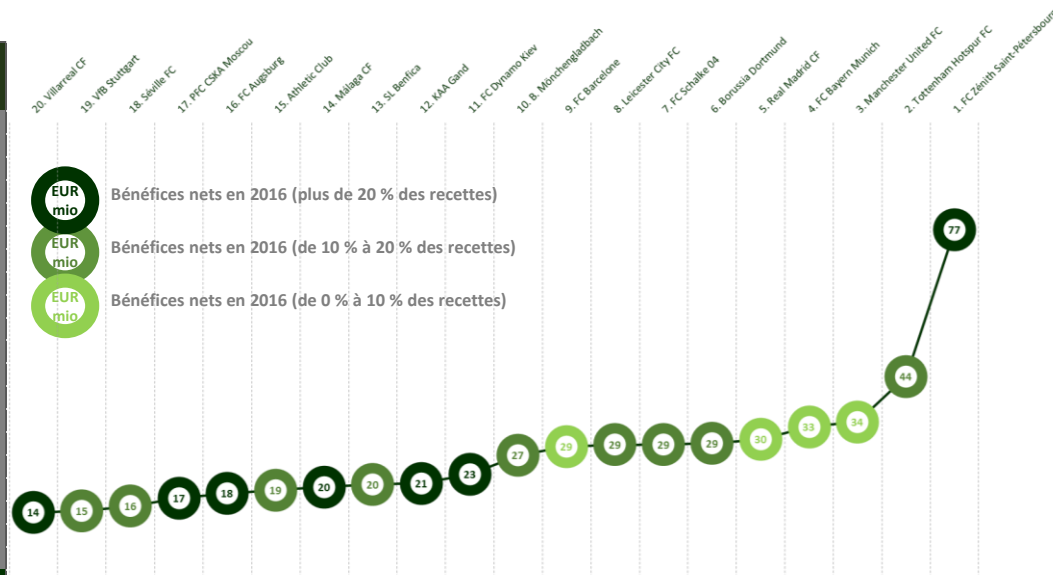
Total des 20 bénéfices d'exploitation des clubs les plus élevés : évolution par an



# Classement des 20 premiers clubs par bénéfices effectifs

Classement des 20 premiers clubs par bénéfices nets\*

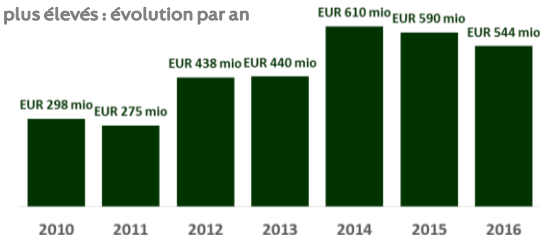
Rang	Club	Association	Bénéfices nets en 2016	Marge bénéficiaire nette en %	Rang par recettes en 2016	Compétition(s) de l'UEFA durant l'exercice	Fréquence des bénéfices nets sur les 6 dernières saisons
1	FC Zénith Saint Pétersbourg	RUS	EUR 77 mio	42 %	21	8 <sup>e</sup> UCL / PG UEL	3
2	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 44 mio	16 %	12	8 <sup>e</sup> UEL	5
3	Manchester United FC	ENG	EUR 34 mio	5 %	1	PG UCL / 8 <sup>e</sup> UEL	4
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 33 mio	6 %	4	DF UCL	6
5	Real Madrid CF	ESP	EUR 30 mio	5 %	3	F UCL	6
6	Borussia Dortmund	GER	EUR 29 mio	10 %	11	QF UEL	6
7	FC Schalke 04	GER	EUR 29 mio	13 %	17	16 <sup>e</sup> UEL / PG UEL	5
8	Leicester City FC	ENG	EUR 29 mio	17 %	22		2
9	FC Barcelone	ESP	EUR 29 mio	5 %	2	QF UCL	5
10	B. Mönchengladbach	GER	EUR 27 mio	17 %	28	PG UCL	5
11	FC Dynamo Kiev	UKR	EUR 23 mio	65 %	114	8 <sup>e</sup> UCL / PG UCL	4
12	KAA Gand	BEL	EUR 21 mio	30 %	73	8 <sup>e</sup> UCL	4
13	SL Benfica	POR	EUR 20 mio	16 %	39	QF UCL	3
14	Málaga CF	ESP	EUR 20 mio	35 %	84		3
15	Athletic Club	ESP	EUR 19 mio	17 %	45	QF UEL	5
16	FC Augsburg	GER	EUR 18 mio	23 %	59	16 <sup>e</sup> UEL	5
17	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 17 mio	33 %	92	PG UCL	1
18	Séville FC	ESP	EUR 16 mio	13 %	41	PG UCL / F UEL	5
19	VfB Stuttgart	GER	EUR 15 mio	15 %	54		2
20	Villarreal CF	ESP	EUR 14 mio	24 %	61	DF UEL	2
1-20	Moyenne		EUR 27 mio	20 %	39	UCL 11x	70 %
1-20	Total cumulé		EUR 544 mio	12 %	4 dans Top 10	Pas UCL/UCL 3x	81



Le bénéfice net de EUR 77 millions du FC Zénith est le troisième plus gros bénéfice enregistré et s'explique par l'important bénéfice net résultant des transferts. La liste des 20 premiers clubs comprend six clubs allemands, six clubs espagnols, trois clubs anglais et cinq clubs d'autres associations. Les recettes nettes générées par ces cinq clubs d'autres associations proviennent des transferts. En revanche, plus de la moitié des clubs des trois premiers championnats ont déclaré des bénéfices nets en dépit de frais de transfert nets.

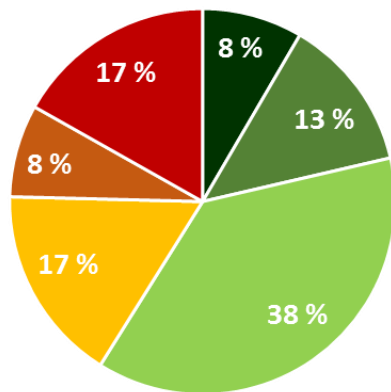
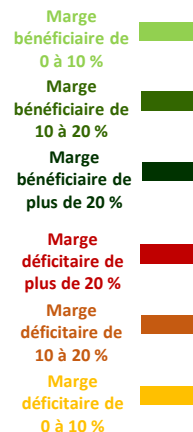
À peine plus de la moitié des clubs du Top 20 ont disputé l'UEFA Champions League en 2016. Tandis que les clubs figurant sur la liste de cette année engrangent régulièrement des bénéfices nets (taux d'incidence de 70 % sur les dix dernières années), seuls trois ont fait état d'un bénéfice net pour chacun des six derniers exercices (Bayern Munich, Real Madrid et Borussia Dortmund).

Total des 20 bénéfices effectifs nets des clubs  
les plus élevés : évolution par an



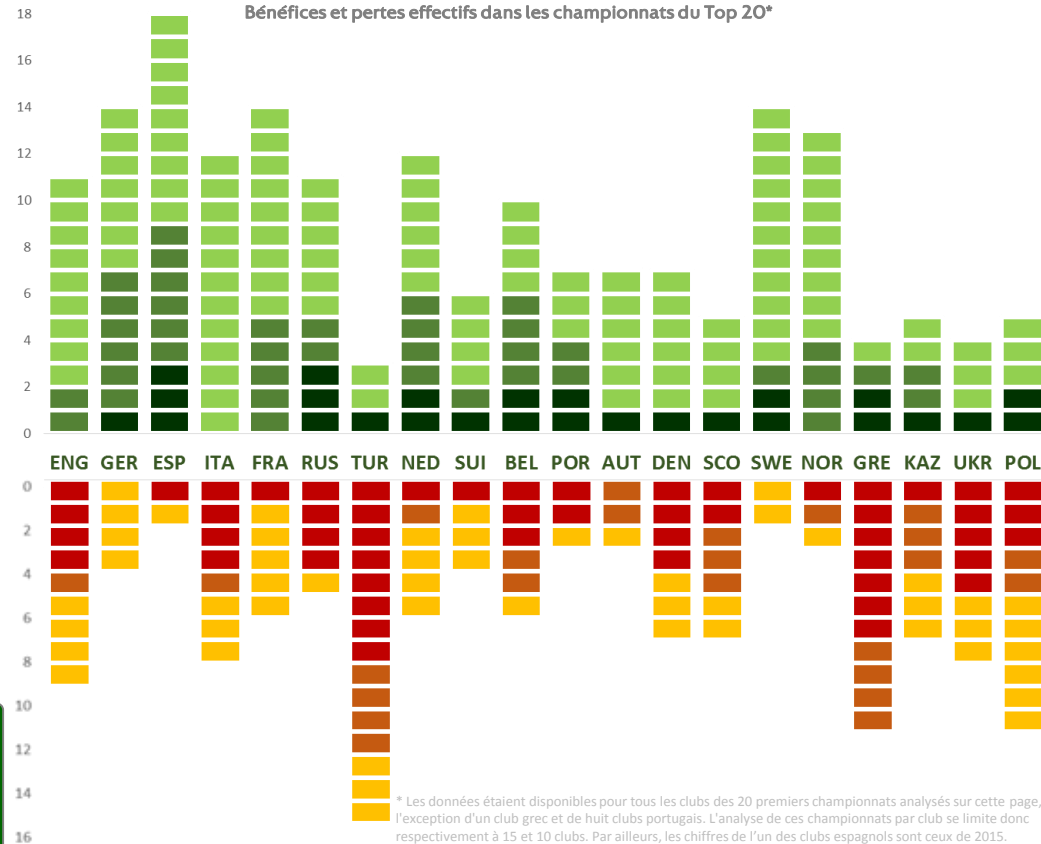
# Bénéfices effectifs au sein des championnats du Top 20

Le rapport de l'an dernier soulignait que, pour la première fois, plus de la moitié (51 %) des clubs au sein des championnats du Top 20 affichaient des bénéfices effectifs. Cette tendance positive s'est poursuivie, puisque 59 % des clubs ont déclaré des bénéfices effectifs en 2016. Il s'agit là d'une amélioration significative. Cette répartition entre clubs bénéficiaires et clubs déficitaires doit être envisagée dans le contexte du football interclubs, où la majorité des propriétaires de clubs espère l'équilibre financier plutôt qu'elle ne le prévoit, contrairement à la plupart des autres activités commerciales, où l'objectif fondamental est de générer des marges bénéficiaires stables.



Le virage pris par les premières divisions anglaise et espagnole en termes de rentabilité est particulièrement remarquable, puisque 11 clubs anglais et 18 clubs espagnols de première division ont déclaré des bénéfices en 2016.\* Pour remettre ces résultats en perspective, précisons que seuls quatre clubs anglais avaient fait état de bénéfices effectifs en 2010 et pas plus de sept clubs espagnols en 2011.

Bénéfices et pertes effectifs dans les championnats du Top 20\*

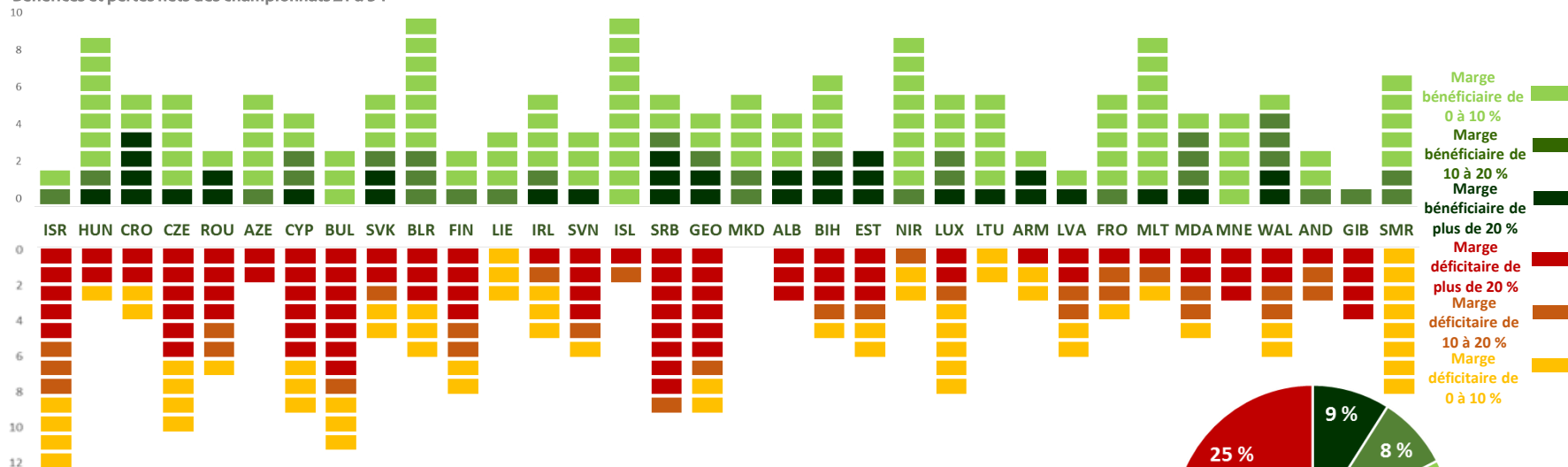


# Bénéfices effectifs des championnats hors du Top 20

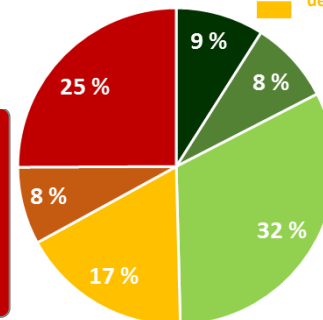
Pour la toute première fois, la moitié des clubs des championnats hors du Top 20 ont affiché des bénéfices effectifs, d'où une hausse remarquable du niveau de rentabilité, qui a passé de 45 % en 2015 à 50 % en 2016.

Chaque championnat européen compte au moins un club rentable

Bénéfices et pertes nets des championnats 21 à 54



De nombreux clubs de ce groupe sont trop petits pour être évalués sous l'angle de l'exigence relative à l'équilibre financier, leurs recettes et leurs dépenses déterminantes n'atteignant pas les EUR 5 millions. Au vu du nombre de clubs qui dépensent au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes (marge déficitaire de plus de 20 %), la dépendance par rapport aux mécènes et aux recettes occasionnelles liées aux transferts et aux indemnités de formation reste évidente. Dans certains pays, la rentabilité reste l'exception plutôt que la règle.







CHAPITRE

# 10

Bilans



## Chiffres clés des bilans

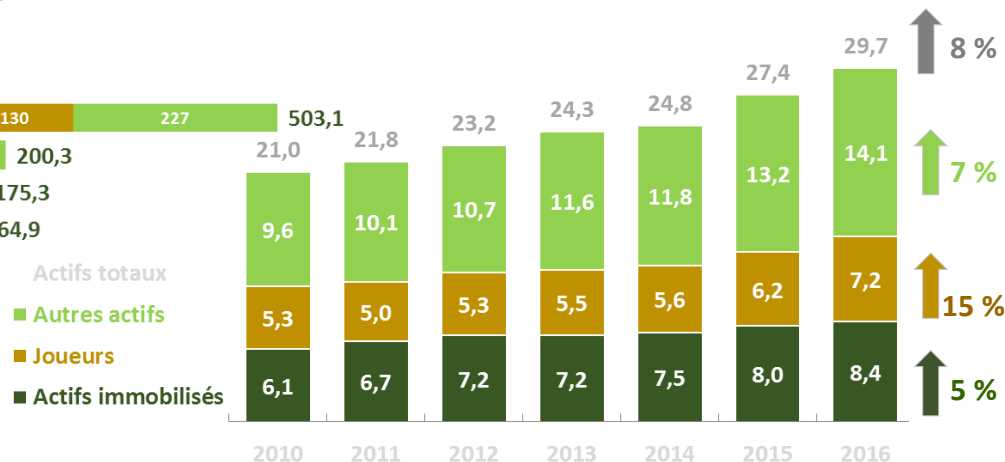
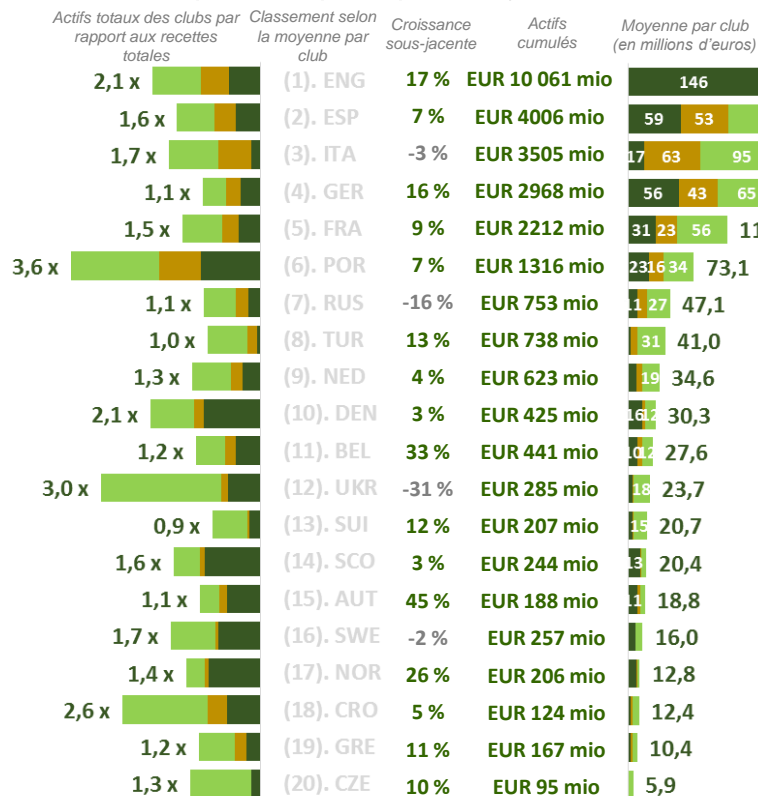
**Pour la première fois, les investissements des clubs dans des stades, des installations d'entraînement et d'autres actifs immobilisés ont dépassé EUR 1 milliard en 2016.**

**Les dettes nettes des clubs continuent à baisser, de 65 % des recettes avant l'introduction du fair-play financier en 2011 à 40 % en 2015, pour s'établir à 35 % à peine en 2016.**

**Les actifs nets des clubs (actifs moins passifs et dettes) ont augmenté pour la sixième année consécutive et représentent, avec EUR 6,7 milliards, plus du double du montant des actifs nets avant l'introduction du fair-play financier.**

# Toutes les classes d'actifs progressent

## Classement des 20 premiers championnats par actifs moyens des clubs



### Évolution des actifs des clubs européens de première division (en millions d'euros)

La base des actifs du football interclubs européen a fait un bond de 8 % en 2016, pour s'établir à un peu moins de EUR 30 milliards. Depuis la mise en œuvre progressive des exigences relatives au fair-play financier en 2010, EUR 2,3 milliards sont venus s'ajouter à la valeur au bilan des actifs immobilisés, attribuables essentiellement aux stades, aux installations d'entraînement et aux autres infrastructures.

### Variation significative du volume des actifs par rapport aux recettes dans l'ensemble des championnats

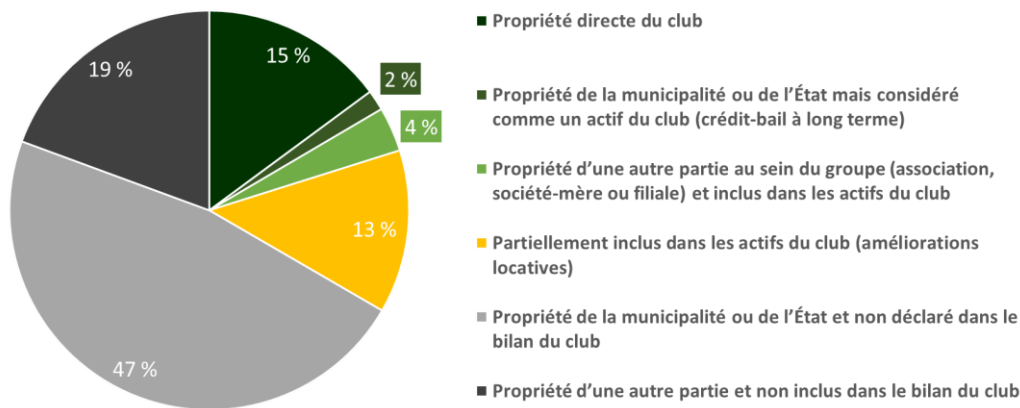
La valeur des actifs des clubs et leur volume par rapport aux recettes varient considérablement d'un club à l'autre et d'un championnat à l'autre. Les clubs anglais possèdent plus d'un tiers de tous les actifs des clubs européens, et leur ratio de 2,1x entre actifs et recettes est relativement élevé. Ailleurs, la base des actifs des clubs équivaut également à plus du double des recettes annuelles dans trois pays, à savoir le Portugal, l'Ukraine et le Danemark.

# En Europe, seuls 20 % des stades sont détenus par des clubs

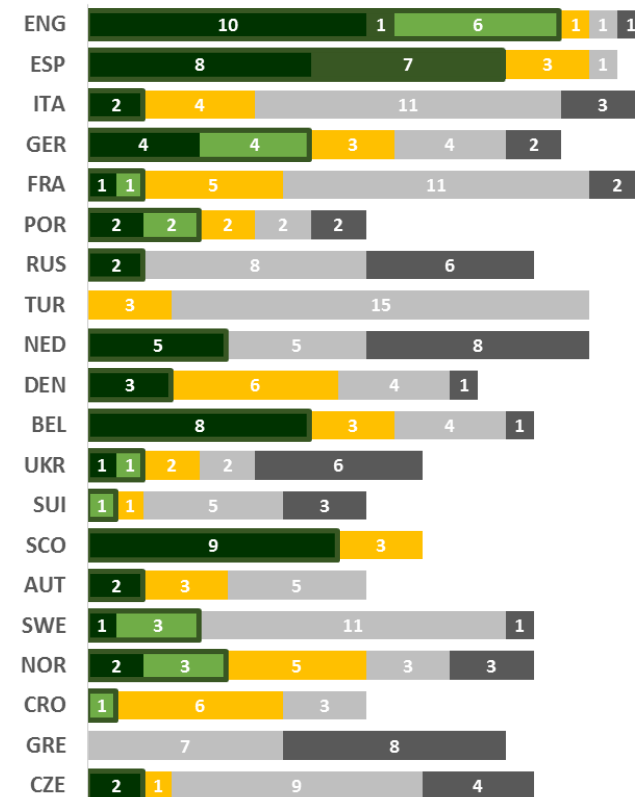
## Type de propriété des stades des clubs de première division

Pour la plupart des clubs européens, posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle. Au total, seuls 15 % des clubs européens de première division sont directement propriétaires de leur stade, et à peine 21 % incluent leur stade dans leur bilan. Les championnats dont la majorité des clubs inscrivent leur stade dans leur bilan ne sont qu'au nombre de quatre : l'Angleterre (17 clubs sur 20), l'Écosse (9 sur 12), l'Espagne (15 sur 20) et l'Irlande du Nord (7 sur 12).

## Type de propriété des stades des clubs de première division

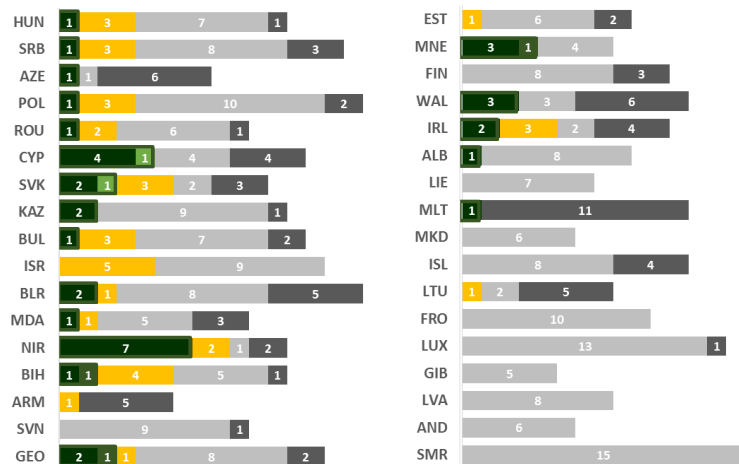


## Type de propriété des stades dans les championnats du Top 20 par actifs moyens des clubs



# Profil du type de propriété des stades des clubs européens

Type de propriété des stades dans d'autres championnats :



Posséder son stade est encore plus exceptionnel hors du Top 20, seuls Chypre, l'Irlande du Nord, le Monténégro et le Pays de Galles déclarant au moins trois clubs directement propriétaires de leur stade. Au total, 19 championnats européens de première division ne comptent aucun club directement propriétaire de son stade.

- Propriété directe du club
- Propriété de la municipalité ou de l'État mais considéré comme un actif du club (crédit-bail à long terme)
- Propriété d'une autre partie au sein du groupe (association, société-mère ou filiale) et inclus dans les actifs du club
- Partiellement inclus dans les actifs du club (améliorations locales)
- Propriété de la municipalité ou de l'État et non déclaré dans le bilan du club
- Propriété d'une autre partie et non inclus dans le bilan du club

Tandis que la propriété directe ou indirecte d'un stade (par le biais d'un crédit-bail à long terme ou au sein du groupe) confère à un club une base solide, la capacité d'un club à optimiser la qualité de ses installations, à moderniser son stade et à diversifier ses recettes dépend du type de contrat de location qu'il a conclu avec le propriétaire ou l'exploitant du stade. L'inclusion d'améliorations locales dans le bilan des clubs (en jaune dans le graphique) indique en partie les cas où des clubs ont pu investir pour optimiser les installations du stade sans pour autant en être propriétaires de quelque manière que ce soit.

# Les investissements dans les stades atteignent un niveau record

**Hausses de la valeur comptable des immobilisations corporelles supérieures à EUR 50 millions entre 2010 et 2016\***

Rang	Nom du club	Association	Immobilisations corp. en 2016	Haussé entre 2016 et 2010	Type de modification	Ajouts d'actifs immobilisés en 2016
1	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 421 mio	EUR 401 mio	Nouveau stade	EUR 108 mio
2	Manchester City FC	ENG	EUR 541 mio	EUR 262 mio	Reman. du stade, nouv. install. entraîn.	EUR 27 mio
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 260 mio	EUR 236 mio	Intégration du stade	EUR 21 mio
4	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 385 mio	EUR 221 mio	Construct. nouveau stade, nouv. install. entraîn.	EUR 108 mio
5	Borussia Dortmund	GER	EUR 188 mio	EUR 160 mio	Intégration du stade	EUR 10 mio
6	FC Porto	POR	EUR 140 mio	EUR 137 mio	Intégration du stade	EUR 3 mio
7	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 141 mio	EUR 133 mio	Construction d'un nouveau stade	EUR 82 mio
8	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 131 mio	EUR 131 mio	Nouveau stade	EUR 27 mio
9	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 109 mio	EUR 99 mio	Intégration du stade	EUR 3 mio
10	Juventus	ITA	EUR 161 mio	EUR 92 mio	Nouveau stade	EUR 9 mio
11	FC Schalke 04	GER	EUR 97 mio	EUR 84 mio	Intégration du stade	EUR 6 mio
12	TSG 1899 Hoffenheim	GER	EUR 83 mio	EUR 79 mio	Nouveau stade	EUR 2 mio
13	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 79 mio	EUR 76 mio	Rénovation du stade, nouv. install. entraîn.	EUR 21 mio
14	Liverpool FC	ENG	EUR 173 mio	EUR 69 mio	Remaniement du stade	EUR 90 mio
15	Hambourg SV	GER	EUR 63 mio	EUR 61 mio	Intégration du stade	EUR 2 mio
16	SK Rapid Vienne	AUT	EUR 55 mio	EUR 54 mio	Nouveau stade	EUR 38 mio
17	Real Madrid CF	ESP	EUR 334 mio	EUR 52 mio	Modernisations stade, instal. entraîn.	EUR 0 mio
18	Udinese Calcio	ITA	EUR 51 mio	EUR 51 mio	Remaniement du stade	EUR 46 mio

**Évolution des investissements des clubs (ajouts d'actifs immobilisés) en millions d'euros**

Pour la première fois depuis que les données sont recueillies, les clubs européens de première division ont investi plus de EUR 1 milliard dans de nouveaux actifs immobilisés en 2016.

Ces ajouts de nouvelles immobilisations à hauteur de EUR 1 milliard, principalement dans des stades et des installations et complexes d'entraînement, dépassent les EUR 996 millions engagés en 2015 et surclassent les EUR 670 millions investis en 2014.

Onze clubs ont alloué plus de EUR 20 millions à de nouveaux actifs immobilisés en 2016, et deux autres ont transféré des actifs d'un montant équivalent dans le club. Ce sont l'Olympique Lyonnais et le Tottenham Hotspur FC qui ont consenti les plus gros investissements en 2016, puisqu'ils ont chacun augmenté leurs immobilisations de EUR 108 millions, le premier pour achever et le second pour démarrer la construction de son nouveau stade.

**Investissements opérés par les clubs depuis l'introduction du fair-play financier**

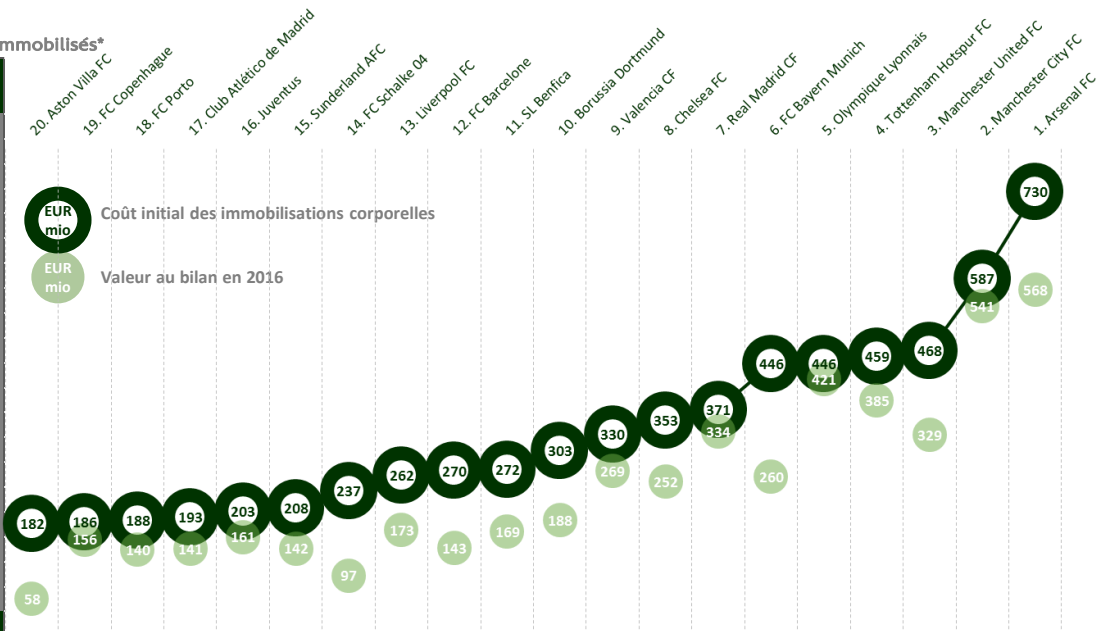
Au total, 50 clubs de 23 pays différents ont accru la valeur comptable de leurs immobilisations corporelles d'au moins EUR 10 millions entre fin 2010 et fin 2016. Ce chiffre inclut les 18 clubs énumérés ci-contre dont la valeur des actifs immobilisés inscrite dans leurs livres comptables a progressé de plus de EUR 50 millions, douze après avoir constitué de nouveaux actifs et six après avoir intégré leur stade dans le périmètre de reporting du club.

\* Les actifs immobilisés comprennent les stades, le terrain, les autres installations comme les complexes d'entraînement, les stades et les autres installations en construction, les véhicules à moteur et divers équipements et éléments immobiliers et mobiliers. Dans le présent rapport, les termes « investissements dans des stades » et « investissements dans des immobilisations corporelles » sont utilisés indifféremment, les stades formant la majeure partie des actifs immobilisés en termes de valeur, comme le montre le fait que l'ensemble des clubs du Top 30 par valeur au bilan des actifs immobilisés possèdent leur stade, ont conclu un crédit-bail à long terme (traité comme un type de propriété) ou sont en train de construire leur propre stade.

# Classement des 20 premiers clubs par investissement total dans des stades et d'autres installations

Classement des 20 premiers clubs par investissements dans des stades/actifs Immobilisés\*

Rang	Club	Association	Coût initial des immobilisations	Valeur au bilan	Dépréciation	Coût des actifs en tant que multiple des recettes
1	Arsenal FC	ENG	EUR 730 mio	EUR 568 mio	22 %	2x
2	Manchester City FC	ENG	EUR 587 mio	EUR 541 mio	8 %	1x
3	Manchester United FC	ENG	EUR 468 mio	EUR 329 mio	30 %	1x
4	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 459 mio	EUR 385 mio	16 %	2x
5	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 446 mio	EUR 421 mio	6 %	3x
6	FC Bayern Munich	GER	EUR 446 mio	EUR 260 mio	42 %	1x
7	Real Madrid CF	ESP	EUR 371 mio	EUR 334 mio	10 %	1x
8	Chelsea FC	ENG	EUR 353 mio	EUR 252 mio	29 %	1x
9	Valencia CF	ESP	EUR 330 mio	EUR 269 mio	18 %	3x
10	Borussia Dortmund	GER	EUR 303 mio	EUR 188 mio	38 %	2x
11	SL Benfica	POR	EUR 272 mio	EUR 169 mio	38 %	2x
12	FC Barcelone	ESP	EUR 270 mio	EUR 143 mio	47 %	0x
13	Liverpool FC	ENG	EUR 262 mio	EUR 173 mio	34 %	1x
14	FC Schalke 04	GER	EUR 237 mio	EUR 97 mio	59 %	1x
15	Sunderland AFC	ENG	EUR 208 mio	EUR 142 mio	32 %	1x
16	Juventus	ITA	EUR 203 mio	EUR 161 mio	21 %	1x
17	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 193 mio	EUR 141 mio	27 %	1x
18	FC Porto	POR	EUR 186 mio	EUR 156 mio	16 %	3x
19	FC Copenhague	DEN	EUR 182 mio	EUR 58 mio	68 %	1x
20	Aston Villa FC	ENG	EUR 182 mio	EUR 58 mio	68 %	1x
1-20	Moyenne		EUR 335 mio	EUR 246 mio	26 %	1x
1-20	Total cumulé		EUR 6693 mio	EUR 4927 mio	26 %	1x



Le Top 20 de 2016 se compose de huit clubs anglais, quatre clubs espagnols, trois clubs allemands, deux clubs portugais et un club pour le Danemark, la France et l'Italie. Les EUR 4,9 milliards inscrits aux bilans de ces 20 clubs représentent un pourcentage élevé (59 %) du total des immobilisations corporelles des clubs de première division.

À noter que onze des douze premiers clubs en termes de recettes figurent aussi dans le Top 20 des investissements dans des actifs immobilisés, seul le Paris Saint-Germain FC manquant à l'appel.

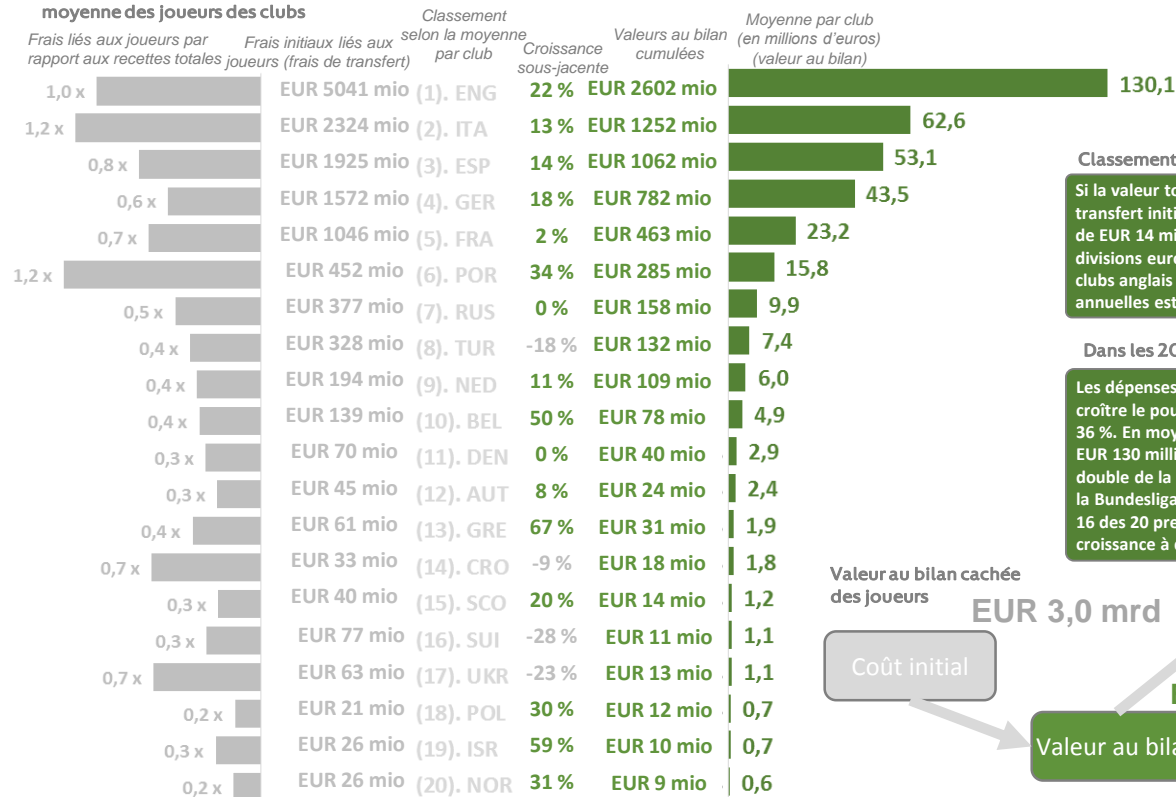
Le niveau de dépréciation des immobilisations corporelles est influencé non seulement par l'âge des actifs concernés mais aussi par la méthode comptable appliquée (période durant laquelle la valeur des actifs diminue) et la combinaison des actifs (stade, terrain et autres actifs immobilisés). Pour les clubs dont les investissements dans le nouveau stade sont relativement récents, comme l'Olympique Lyonnais et le Manchester City, la valeur au bilan et les frais d'investissement originaux sont proches.

\* Les actifs immobilisés comprennent les stades, le terrain, les autres installations comme les complexes d'entraînement, les stades et les autres installations en construction, les véhicules à moteur et divers équipements et éléments immobiliers et mobiliers. Dans le présent rapport, les termes « investissements dans des stades » et « investissements dans des immobilisations corporelles » sont utilisés indifféremment, les stades formant la majeure partie des actifs immobilisés en termes de valeur, comme le montre le fait que l'ensemble des clubs du Top 30 par valeur au bilan des actifs immobilisés possèdent leur stade, ont conclu un crédit-bail à long terme (traité comme un type de propriété) ou sont en train de construire leur propre stade.



# Actifs liés aux joueurs par championnat

## Classement des 20 premiers championnats par valeur au bilan moyenne des joueurs des clubs



Les chiffres inclus dans ce chapitre ont été saisis à un moment précis (boucllement financier) et ne sont donc pas aussi à jour que ceux figurant dans le chapitre de ce rapport consacré aux transferts ou dans certains rapports sur le marché des transferts publiés par des agences sportives ou des sociétés de conseil. Cependant, les données utilisées ici sont les seuls chiffres à l'échelle du marché couvrant les activités de transfert nationales et internationales qui sont basés sur des indemnités de transfert vérifiées et auditées par un organisme indépendant, et elles peuvent donc être considérées comme donnant un aperçu fiable de la situation à un moment donné.

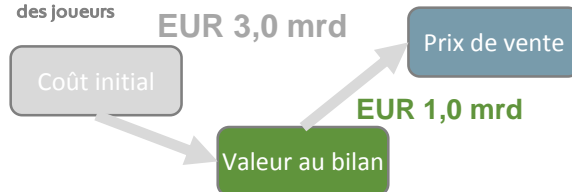
## Classement des 20 premiers championnats par actifs moyens liés aux joueurs

Si la valeur totale des joueurs au bilan s'élevait à EUR 7,2 milliards, les indemnités de transfert initiales totales versées pour l'ensemble des équipes concernées à fin 2016 étaient de EUR 14 milliards.\* Plus de la moitié des dépenses de transfert cumulées des premières divisions européennes et de la valeur au bilan au moment du boucllement est imputable aux clubs anglais et italiens. Le rapport entre les indemnités de transfert cumulées et les recettes annuelles est aussi relativement élevé en Italie, au Portugal et en Angleterre.

## Dans les 20 principaux marchés

Les dépenses de transfert toujours élevées des clubs de la Premier League anglaise ont fait croître le pourcentage de la valeur au bilan attribuée aux joueurs, le faisant passer de 34 % à 36 %. En moyenne, les clubs anglais ont inscrit pour leurs joueurs une valeur de EUR 130 millions dans les immobilisations incorporelles de leur bilan en 2016, soit plus du double de la moyenne de EUR 63 millions de la Serie A et le triple de la moyenne des clubs de la Bundesliga allemande. Les immobilisations incorporelles (joueurs) ont progressé dans 16 des 20 premiers championnats, plus de la moitié des championnats déclarant une croissance à deux chiffres qui reflète l'inflation des indemnités de transfert.

Valeur au bilan cachée des joueurs



EUR 3,7 mrd

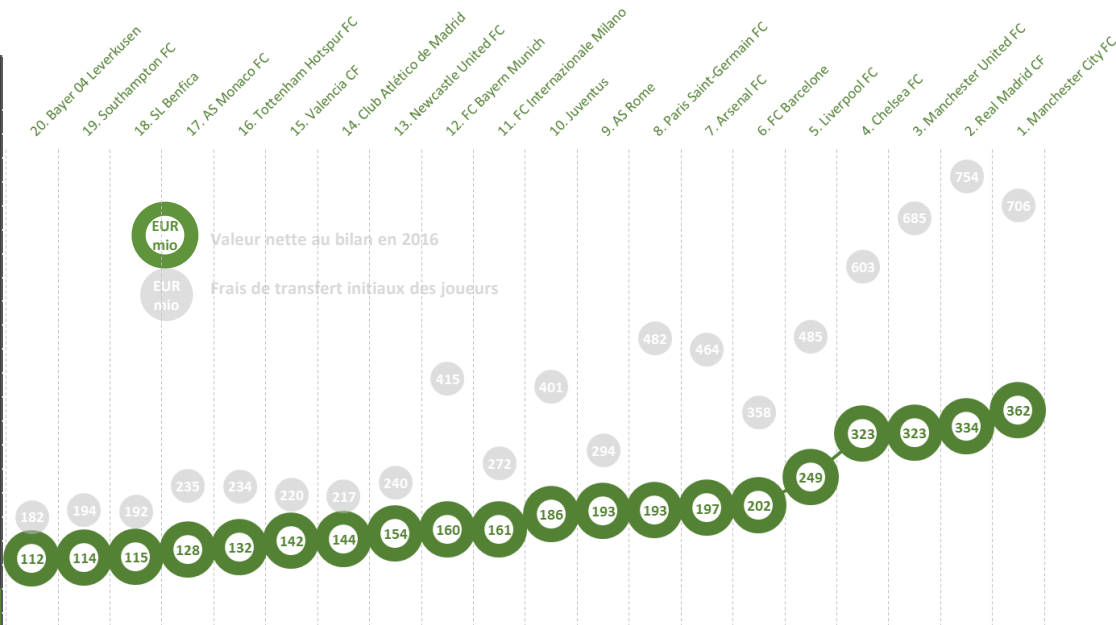
Si l'inscription comptable des joueurs est un moyen cohérent d'établir la valeur des joueurs de l'ensemble des clubs, elle ne permet pas d'évaluer les bilans des clubs avec précision. Alors que les ventes d'inscriptions de joueurs en 2016 ont atteint EUR 3,7 milliards, la valeur figurant au bilan au moment de la vente était de EUR 1 milliard seulement.

\* Le total des indemnités de transfert est établi sur la base des notes détaillées figurant dans tous les états financiers des clubs, qui indiquent les frais de transfert combinés des joueurs au début et à la fin de l'exercice. Ces chiffres ont fait l'objet d'un audit externe par des comptables indépendants qualifiés et peuvent donc être considérés comme étant plus précis que d'autres données concernant les transferts publiées dans la presse écrite, dans des rapports ou sur des sites web.

# Classement des 20 premiers clubs par actifs liés aux joueurs

Classement des 20 premiers clubs par **valeur au bilan** et **frais de transfert initiaux des joueurs**

Rang	Club	Association	Valeur des joueurs au bilan	Frais de transfert initiaux	Valeur au bilan en % des frais	Frais liés aux joueurs en tant que multiple des
1	Manchester City FC	ENG	EUR 362 mio	EUR 706 mio	51 %	1,3x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 334 mio	EUR 754 mio	44 %	1,2x
3	Manchester United FC	ENG	EUR 323 mio	EUR 685 mio	47 %	1,0x
4	Chelsea FC	ENG	EUR 323 mio	EUR 603 mio	54 %	1,4x
5	Liverpool FC	ENG	EUR 249 mio	EUR 485 mio	51 %	1,2x
6	FC Barcelone	ESP	EUR 202 mio	EUR 358 mio	56 %	0,6x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 197 mio	EUR 464 mio	42 %	1,0x
8	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 193 mio	EUR 482 mio	40 %	0,9x
9	AS Rome	ITA	EUR 193 mio	EUR 294 mio	66 %	1,3x
10	Juventus	ITA	EUR 186 mio	EUR 401 mio	46 %	1,2x
11	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 161 mio	EUR 272 mio	59 %	1,3x
12	FC Bayern Munich	GER	EUR 160 mio	EUR 415 mio	39 %	0,7x
13	Newcastle United FC	ENG	EUR 154 mio	EUR 240 mio	64 %	1,4x
14	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 144 mio	EUR 217 mio	67 %	0,9x
15	Valencia CF	ESP	EUR 142 mio	EUR 220 mio	65 %	1,8x
16	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 132 mio	EUR 234 mio	56 %	0,8x
17	AS Monaco FC	FRA	EUR 128 mio	EUR 235 mio	54 %	3,2x
18	SL Benfica	POR	EUR 115 mio	EUR 192 mio	60 %	1,5x
19	Southampton FC	ENG	EUR 114 mio	EUR 194 mio	59 %	1,2x
20	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 112 mio	EUR 182 mio	61 %	1,0x
1-20	Moyenne		EUR 196 mio	EUR 382 mio	54 %	1,3x
1-20	Total cumulé		EUR 3923 mio	EUR 7630 mio	51 %	1,1x



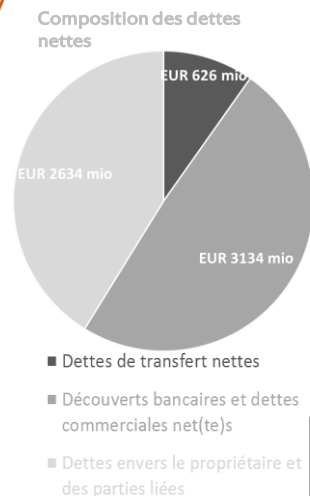
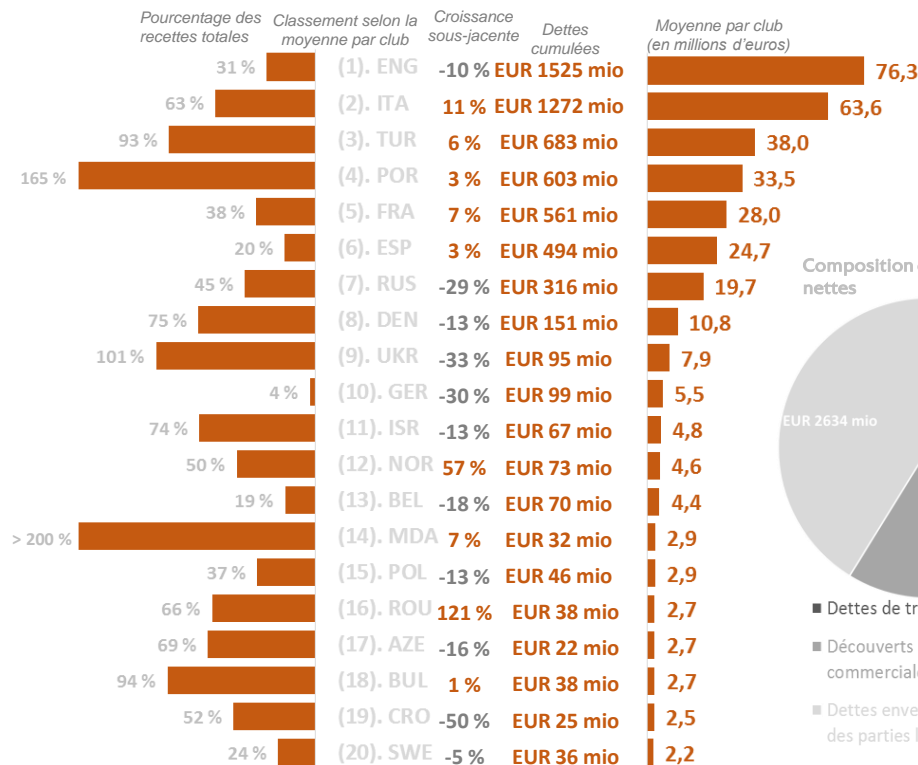
Les clubs du Top 20 font état de EUR 3,9 milliards de valeur inscrite à l'actif du bilan en relation avec le transfert de joueurs. Ces joueurs avaient initialement coûté EUR 7,6 milliards en indemnités de transfert combinées, ce qui signifie que la valeur restante au bilan équivaut à 51 % des indemnités de transfert initiales. Tant la valeur comptable nette que les frais de transfert initiaux des équipes du Top 20 ont augmenté de 10 % par rapport à 2015, ce qui reflète l'augmentation des montants des transferts. En termes relatifs, les EUR 382 millions de frais moyens liés aux joueurs déclarés en 2016 sont 1,3 fois supérieurs aux recettes des clubs.

Le Manchester City FC a dépassé le Real Madrid CF au rang des clubs possédant la valeur la plus élevée des joueurs inscrite au bilan (EUR 362 mio), même si les frais de transfert initiaux totaux de l'effectif du Real Madrid (EUR 721 millions) demeurent les plus élevés. Par rapport aux recettes annuelles du club, les équipes les plus abordables du Top 20 sont le FC Barcelone (frais liés aux joueurs équivalant à 0,6x les recettes), le FC Bayern Munich (0,7x) et le Tottenham Hotspur FC (0,8x).

À l'autre extrémité de l'échelle, l'AS Monaco FC compte de loin le rapport entre frais liés aux joueurs et recettes le plus élevé (3,2x), bien que plusieurs joueurs onéreux aient été prêtés (et figurent toujours au bilan) et que l'équipe ait été considérablement réorganisée au cours des 18 derniers mois, comme le montre le chapitre sur les transferts du présent rapport.

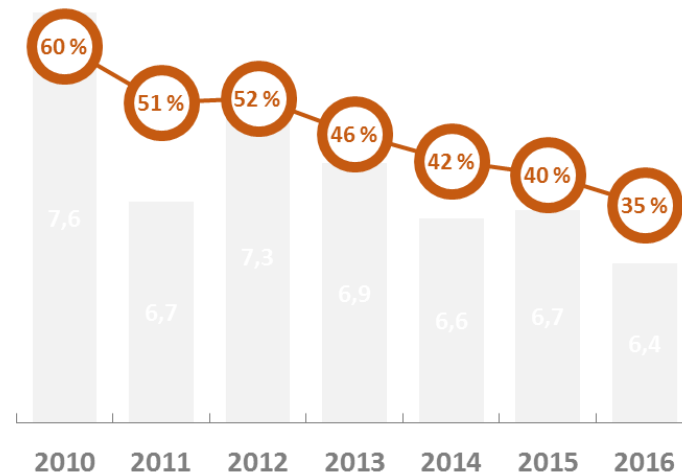
# L'endettement net des clubs continue à reculer

Classement des 20 premiers championnats par endettement net moyen des clubs\*



Évolution de l'endettement net\*

la définition du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, elles incluent les emprunts nets (découverts et emprunts bancaires, autres emprunts et dettes envers des parties liées moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie) et le solde net résultant des transferts de joueurs (après réception des paiements et versement des



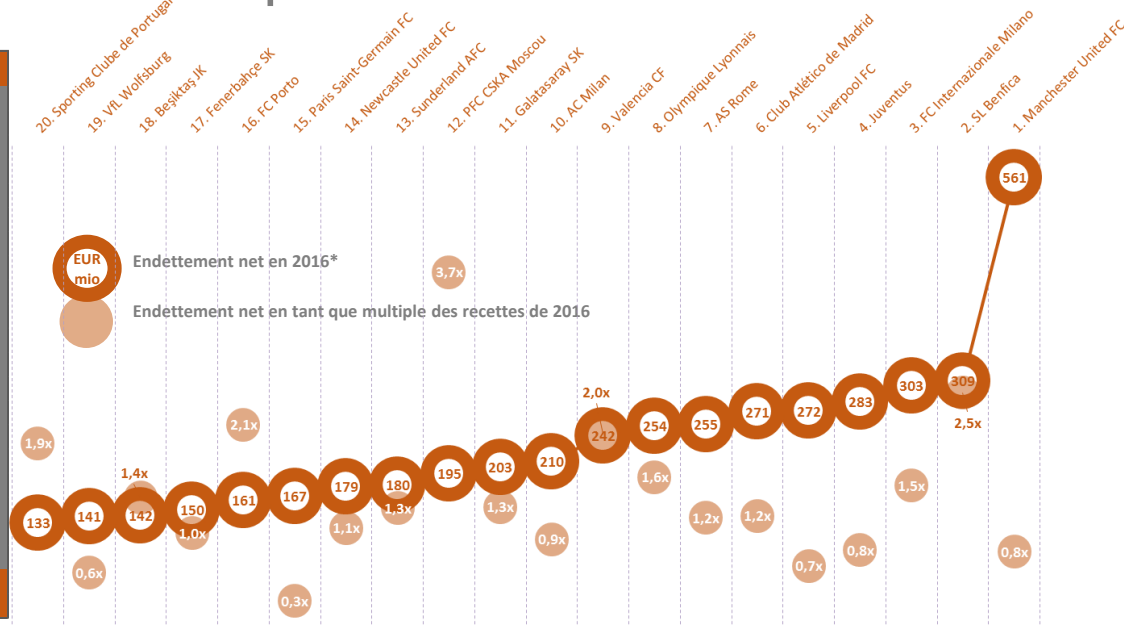
L'endettement net combiné des clubs européens de première division a sensiblement baissé ces six dernières années, pour passer de l'équivalent de 60 % des recettes à 35 % des recettes à la fin de l'exercice 2016.

\* Les dettes nettes sont calculées conformément à la définition donnée par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui inclut les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées, le solde résultant des dettes de transfert moins les créances de transfert, et les soldes de liquidités. Bien que les autres passifs, y compris les dettes envers les autorités fiscales ou les employés, ne soient pas inclus dans cette définition, ils sont susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus (à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert).

# Classement des 20 premiers clubs par endettement net

Classement des 20 premiers clubs par endettement net\*

Rang	Club	Association	Endettement net en 2016	Croissance annuelle en %	Multiple des recettes	Multiple des actifs à LT**
1	Manchester United FC	ENG	EUR 561 mio	5 %	0,8x	0,9x
2	SL Benfica	POR	EUR 309 mio	-8 %	2,5x	1,1x
3	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 303 mio	-1 %	1,5x	1,7x
4	Juventus	ITA	EUR 283 mio	35 %	0,8x	0,8x
5	Liverpool FC	ENG	EUR 272 mio	66 %	0,7x	0,6x
6	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 271 mio	65 %	1,2x	0,9x
7	AS Rome	ITA	EUR 255 mio	23 %	1,2x	1,3x
8	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 254 mio	59 %	1,6x	0,6x
9	Valencia CF	ESP	EUR 242 mio	-15 %	2,0x	0,6x
10	AC Milan	ITA	EUR 210 mio	-16 %	0,9x	1,7x
11	Galatasaray SK	TUR	EUR 203 mio	-9 %	1,3x	5,9x
12	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 195 mio	-13 %	3,7x	1,4x
13	Sunderland AFC	ENG	EUR 180 mio	-13 %	1,3x	0,9x
14	Newcastle United FC	ENG	EUR 179 mio	119 %	1,1x	0,7x
15	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 167 mio	-10 %	0,3x	0,6x
16	FC Porto	POR	EUR 161 mio	30 %	2,1x	0,7x
17	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 150 mio	-10 %	1,0x	3,8x
18	Begiktaş JK	TUR	EUR 142 mio	7 %	1,4x	5,7x
19	VfL Wolfsburg	GER	EUR 141 mio	58 %	0,6x	1,1x
20	Sporting Clube de Portugal	POR	EUR 133 mio	29 %	1,9x	2,5x
1-20	Moyenne		EUR 231 mio		1,4x	1,7x
1-20	Total cumulé		EUR 4610 mio	11 %	1,0x	1,0x



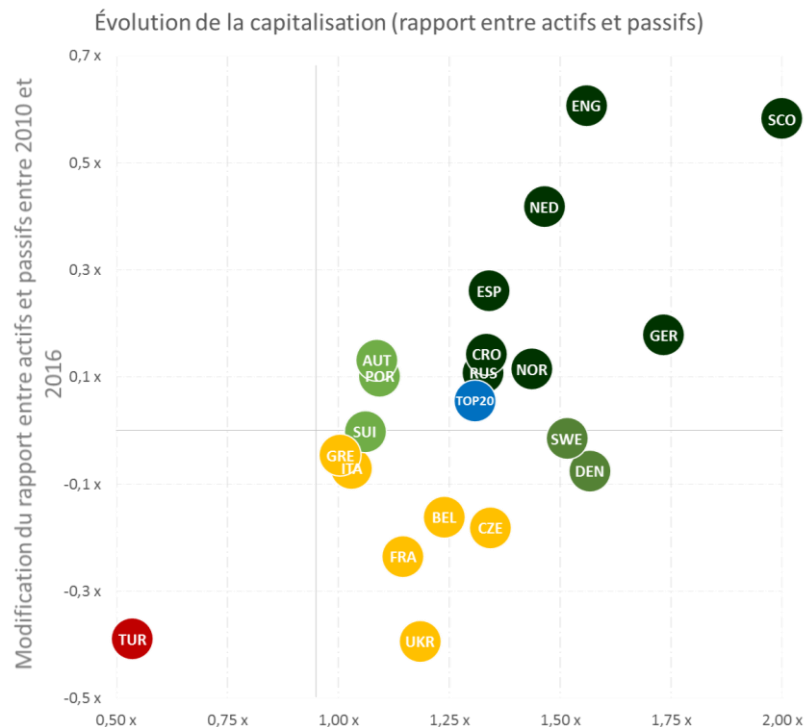
Il est important d'analyser l'endettement net dans son contexte plutôt que de manière isolée, car le profil de risque des dettes est très différent selon qu'il s'agit de faire un investissement ou de financer des activités opérationnelles. Le graphique et le tableau ci-dessus incluent le ratio entre l'endettement net et les recettes, qui est utilisé comme indicateur de risque dans le cadre du fair-play financier, et le ratio entre l'endettement net et les actifs à long terme, fréquemment employés comme garantie contre l'endettement et souvent financés totalement ou en partie par des dettes.\*

\* Les dettes nettes sont calculées conformément à la définition donnée par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui inclut les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées, le solde résultant des dettes de transfert moins les créances de transfert, et les soldes de liquidités. Bien que les autres passifs, y compris les dettes envers les autorités fiscales ou les employés, ne soient pas inclus dans cette définition, ils sont susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus (à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert).

\*\* « actifs à LT » est l'abréviation des actifs à long terme et signifie dans ce contexte la somme de toutes les immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles liées aux joueurs. Ne sont pas compris les autres actifs à long terme tels que la survaleur ou les immobilisations incorporelles générées à l'interno.

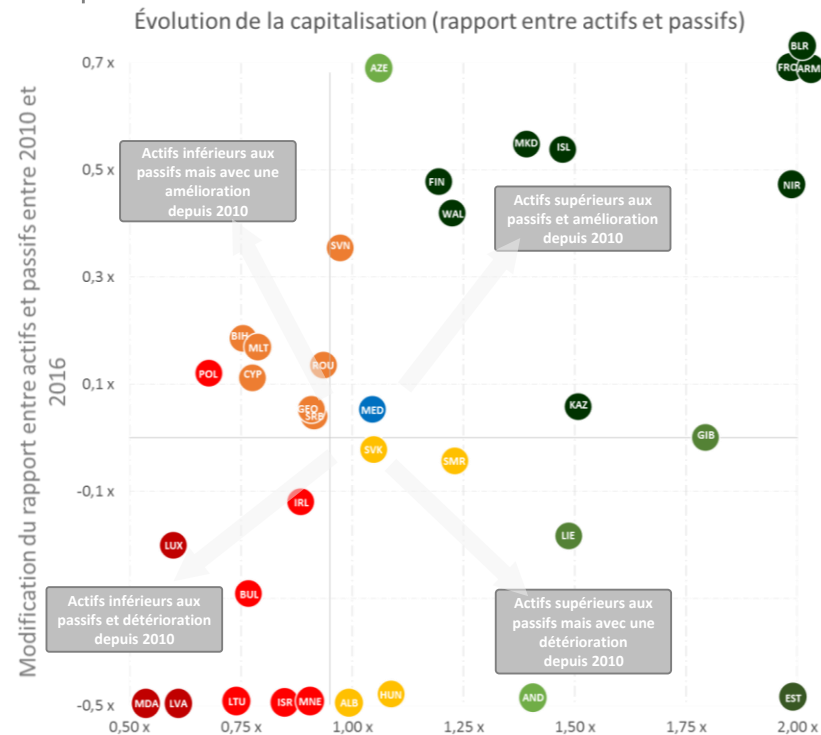
# Rapport entre actifs et passifs et tendances en la matière

Rapport entre actifs et passifs (dettes et obligations) des  
20 premiers championnats et évolution entre 2010 et 2016\*



Rapport entre actifs et passifs en 2016

Rapport entre actifs et passifs (dettes et obligations) des  
championnats 21 à 54 et évolution entre 2010 et 2016\*

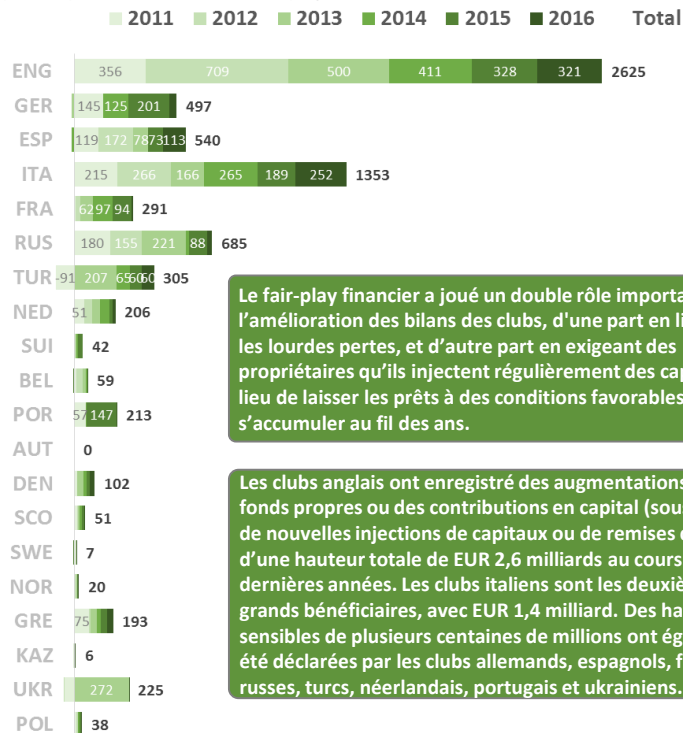


Rapport entre actifs et passifs en 2016

\* Les tableaux de cette page illustrent la valeur des actifs par rapport aux passifs (dettes et obligations). Un coefficient supérieur à 1x signifie que le club présente des fonds propres nets positifs, avec des actifs supérieurs aux passifs. L'évolution du ratio entre actifs et passifs est mesurée sur l'axe y et indique si le rapport s'est amélioré ou détérioré entre le boucllement 2010 et le boucllement 2016. Les résultats sont présentés par championnat, c'est-à-dire pour l'ensemble des clubs inclus dans le championnat chaque année, qui ne sont pas forcément les mêmes d'une année à l'autre. La comparaison annuelle peut aussi être affectée par des écarts de conversion.

# Les actifs nets des clubs ont doublé depuis l'introduction du fair-play financier

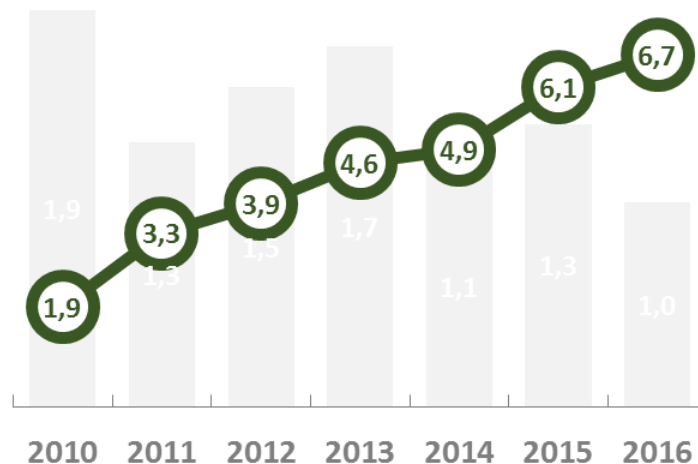
Résumé des hausses des fonds propres et des contributions en capital dans les championnats du Top 20 depuis l'introduction du fair-play financier



Le fair-play financier a joué un double rôle important dans l'amélioration des bilans des clubs, d'une part en limitant les lourdes pertes, et d'autre part en exigeant des propriétaires qu'ils injectent régulièrement des capitaux au lieu de laisser les prêts à des conditions favorables s'accumuler au fil des ans.

Les clubs anglais ont enregistré des augmentations des fonds propres ou des contributions en capital (sous forme de nouvelles injections de capitaux ou de remises de dettes) d'une hauteur totale de EUR 2,6 milliards au cours des six dernières années. Les clubs italiens sont les deuxièmes plus grands bénéficiaires, avec EUR 1,4 milliard. Des hausses sensibles de plusieurs centaines de millions ont également été déclarées par les clubs allemands, espagnols, français, russes, turcs, néerlandais, portugais et ukrainiens.

Évolution des **fonds propres nets (actifs moins passifs ; en milliards d'euros)** des clubs européens de première division et contributions annuelles en capital (en milliards d'euros)



Les bilans des clubs européens se sont renforcés pour la sixième année consécutive et sont nettement plus sains en 2016 que lorsque le fair-play financier a été approuvé, en 2010.\* Les fonds propres nets, qui comprennent les actifs moins l'ensemble des dettes et des passifs, ont plus que triplé, passant de EUR 1,9 milliard à EUR 6,7 milliards. Cette progression s'explique par des contributions de propriétaires et des augmentations de capitaux de près de EUR 10 milliards durant cette période, appuyées par une réduction des pertes des clubs.

\* L'évolution du bilan cumulé du football européen de première division est influencée par les changements de propriété, les restructurations d'entreprise et la combinaison des clubs dans chaque championnat de première division (promotions et relégations), ainsi que par la performance financière et le mode de financement de ces clubs. Comme l'illustraient les rapports de benchmarking précédents, le grand saut des fonds propres nets entre 2010 et 2011 découle principalement du changement intervenu dans le périmètre de reporting de plusieurs clubs anglais et allemands. L'amélioration apportée depuis 2011 (après l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier) est due presque exclusivement à une augmentation des contributions en capital de la part de propriétaires et à la transformation de dettes envers les propriétaires en participations, toutes deux activement encouragées en vertu de l'exigence relative à l'équilibre financier.



# Annexe : sources des données et notes

## Sources des données et notes

Source des données sous-jacentes des chiffres financiers : Panorama du football européen	Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou cette annexe, les données financières utilisées dans cette section ont été extraites directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et juillet 2017. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2016, généralement au 31 décembre 2016. Ils ont été tirés des états financiers préparés soit conformément aux pratiques comptables nationales applicables, soit sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit. Les données relatives à la croissance des recettes et des salaires sur 20 ans incluent des estimations pour la période 1996 à 2006 basées sur les chiffres des cinq grandes divisions extraits des rapports financiers de la <i>Deloitte Annual Football Review</i> et extrapolés pour les championnats manquants sur la base d'un ratio de 68:32 (données connues pour les cinq plus grands : données extrapolées pour les autres).
Sources des analyses des compétitions nationales et des supporters (chapitre 1)	Les taux d'affluence aux matches des championnats européens reposent sur les chiffres publiés sur <a href="http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm">www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm</a> , qui fournit des données par club pour la grande majorité des championnats européens. Ces données sont complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. Les données concernant les sites web des clubs ont été tirées de <a href="http://www.similarweb.com">www.similarweb.com</a> en novembre 2017. Les données sur les médias sociaux ont été extraites directement des médias sociaux correspondants ( <a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a> et <a href="http://twitter.com">twitter.com</a> ) en novembre 2017.
Sources des analyses du type de propriété (chapitre 2)	Les données concernant la propriété des clubs ont été extraites de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA au cours de l'exercice 2016. Outre ces données, des recherches informatiques ont été effectuées début octobre afin d'inclure les changements récents en matière de structure de propriété des clubs. L'analyse porte sur les types de propriété de 15 des championnats de football les plus riches.
Sources des analyses du sponsoring (chapitre 3)	Pour le chapitre dédié au sponsoring, les données proviennent directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et en juillet 2017. Ces informations ont été complétées, pour l'analyse des fourchettes de valeurs du sponsoring de maillot et de la fabrication d'équipement, par les données de Sportbusiness, l'un des partenaires officiels du Centre de renseignements de l'UEFA. Les informations concernant les maillots de football des clubs ont été tirées directement des sites web des différents clubs au mois d'octobre.
Sources des analyses des transferts et des agents (chapitres 4 et 5)	Toutes les données concernant les transferts nets et bruts réalisés durant la période de transfert 2017/18 ont été tirées de <a href="http://www.transfermarkt.com">www.transfermarkt.com</a> et analysées par l'UEFA. Cet ensemble de données a été complété par les informations extraites des états financiers des clubs, y compris les notes apportées aux états financiers concernant le report des immobilisations incorporelles liées aux joueurs. Les indications sur les périodes de transfert pour la saison 2017/18 proviennent du site web TMS de la FIFA, que les associations actualisent directement. Les données cumulées sur les commissions des agents et la durée des contrats de joueurs ont été fournies par les clubs dans le cadre des informations sur les dettes de transfert communiquées à l'UEFA. L'analyse de la concentration et de l'implication des agents lors de la période de transfert de l'été 2017 a été extraite de Transfermarkt.com et complétée par des recherches du Centre de renseignements.

## Sources des données et notes

Données financières des clubs : périodes de reporting courtes et longues présentées dans les chapitres dédiés aux finances (chapitres 6 à 10)	Chaque année, plusieurs clubs modifient la date de leur bouclement et prolongent ou raccourcissent ainsi leur période de reporting financier. À des fins de comparaison, l'UEFA adapte les données relatives aux bénéfices et aux pertes si la période est inférieure à 9 mois ou supérieure à 15 mois. Les périodes de plus de 15 mois sont ainsi ajustées, alors que celles de 9 à 15 mois ne le sont pas.
---	--

## Taux de change appliqués dans le rapport (taux de conversion en euros)

Les données financières des clubs ont été converties en euros à des fins de comparaison. Les taux de change appliqués correspondent à la moyenne des taux à la fin des 12 mois. Compte tenu du fait que, dans de nombreux pays, les clubs ne bouclent pas leur exercice à la même date, les 12 mois pris en compte correspondent à l'exercice financier de chaque club. Ainsi, le taux de 2016 pour les clubs anglais ayant opté pour un bouclement financier en mai était de 1,34792, contre 1,31891 pour les clubs avec bouclement en juillet. La liste complète des taux utilisés figure dans le tableau ci-dessous.

Association	Bouclement de l'exercice (mois)	Bouclement commun ou variable	Monnaie	Taux moyen appliqué
ALB	12	Commun	LEK	0,00729
AND	12	Commun	EURO	1,00000
ARM	12	Commun	DRAM	0,00189
AUT	6	Commun	EURO	1,00000
AZE	12	Commun	MANAT	0,58911
BEL	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
BIH	12	Commun	MARK	0,51133
BLR	12	Commun	BYR	0,45965
BUL	12	Commun	LEV	0,51130
CRO	12	Commun	KUNA	0,13282
CYP	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
CZE	5 / 12	Variable	Kroner	0,03697 / 0,03699
DEN	6 / 12	Variable	KRONE	0,13416 / 0,13434
ENG	5 / 6 / 7	Variable	GBP	1,34792 / 1,33773 / 1,31891
ESP	12	Commun	EURO	1,00000
EST	12	Commun	EURO	1,00000
FIN	11 / 12	Variable	EURO	1,00000
FRA	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
FRO	12	Commun	KRONE	0,03699
GEO	12	Commun	LARI	0,38672
GER	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
GIB	12	Commun	GBP	1,224880
GRE	6	Commun	EURO	1,00000
HUN	12	Commun	FORINT	0,00321
IRL	11	Commun	EURO	1,00000
ISL	12	Commun	KRONA	0,00753
ISR	5	Commun	SHEKEL	0,23536

Association	Bouclement de l'exercice (mois)	Bouclement commun ou variable	Monnaie	Taux moyen appliqué
ITA	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
KAZ	12	Commun	TENGE	0,00265
LIE	6 / 12	Variable	CHF	0,91884 / 0,91638
LTU	12	Commun	EURO	1,00000
LUX	12	Commun	EURO	1,00000
LVA	12	Commun	EURO	1,00000
MDA	12	Commun	LEU	0,04546
MKD	12	Commun	Denar	0,01624
MLT	12	Commun	EURO	1,00000
MNE	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
NED	6 / 12	Variable	EURO	1,00000
NIR	4 / 5 / 12	Variable	GBP	1,35632 / 1,34792 / 1,22488
NOR	12	Commun	KRONER	0,10777
POL	6 / 12	Variable	ZLOTY	0,23231 / 0,22871
POR	6	Commun	EURO	1,00000
ROU	12	Commun	LEU	0,22255
RUS	12	Commun	ROUBLE	0,01360
SCO	5 / 6 / 7	Variable	GBP	1,34792 / 1,33773 / 1,31891
SMR	6	Commun	EURO	1,00000
SRB	12	Commun	DINAR	0,00813
SUI	6 / 12	Variable	CHF	0,91884 / 0,91638
SVK	12	Commun	EURO	1,00000
SVN	12	Commun	EURO	1,00000
SWE	12	Commun	SEK	0,10566
TUR	5 / 12	Variable	LIRA	0,31202 / 0,29872
UKR	12	Commun	HRVYNIA	0,03556
WAL	6 / 11 / 12	Variable	GBP	1,33773 / 1,24098 / 1,22488
USA	12	Commun	USD	0,90264

Production

Division Viabilité financière et recherche / Centre de renseignements de l'UEFA

Renseignements

Veuillez adresser vos demandes de renseignements à l'adresse [intelligencecentre@uefa.ch](mailto:intelligencecentre@uefa.ch)



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SWITZERLAND  
TELEPHONE: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.com](http://UEFA.com)

WE CARE ABOUT FOOTBALL