

WE CARE ABOUT FOOTBALL



Panorama du football interclubs européen
RAPPORT DE BENCHMARKING SUR LA PROCÉDURE D'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS, EXERCICE FINANCIER 2009



Avant-propos



Bienvenue dans cette troisième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*, qui analyse et commente les développements en matière de gouvernance et de finance dans le football interclubs européen.

L'édition de cette année est publiée au cours d'un exercice financier des plus mouvementés.

De nombreux clubs de football, y compris parmi les plus prestigieux, ont rencontré de graves difficultés financières, qui ont entraîné le doublement en l'espace d'une année des pertes globales des clubs de première division.

Dans ce contexte, le consensus unanime qui s'est formé dans la famille du football autour du concept récemment approuvé de fair-play financier est appelé à jouer un rôle clé afin de faire face à la détresse financière prévisible dont d'autres clubs souffriront à l'avenir. Garder le contrôle des coûts et les maintenir à un niveau viable est et restera le principal défi des clubs.

La pérennité du secteur du football dans son ensemble est donc au cœur de la philosophie du fair-play financier, dont l'objectif est d'équilibrer les revenus et les dépenses et

de privilégier les investissements dans l'intérêt à long terme du jeu.

Le présent rapport analyse en profondeur la situation actuelle, permettant ainsi aux associations nationales, aux ligues et aux clubs de comparer leurs performances et à tous les lecteurs de mieux comprendre le contexte dans lequel les clubs des 53 associations membres de l'UEFA évoluent.

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

Nous vous souhaitons bonne lecture.



Michel Platini
Président de l'UEFA

SOMMAIRE

Introduction	08
---------------------	----

Chiffres clés	10
----------------------	----

Procédure d'octroi de licence aux clubs et profil de la gouvernance en Europe

01.	Nouveaux horizons: comment l'octroi de licence aux clubs va-t-il évoluer?	20
02.	Combien de clubs ont présenté une demande et obtenu une licence les autorisant à participer aux compétitions de l'UEFA?	22
03.	Quelle est l'étendue de la procédure d'octroi de licence aux clubs en Europe?	24
04.	Pour quelles raisons des clubs se sont-ils vu refuser la licence?	25
05.	Combien de clubs et lesquels ont-ils dû renoncer à leur place dans une compétition?	26
06.	Qui est responsable des dates de matches, des actions disciplinaires, des questions d'arbitrage et des droits commerciaux?	27
07.	Où est-ce que des conventions collectives et des contrats types de joueurs ont été introduits?	28
08.	Où trouve-t-on la réglementation concernant la limitation de l'effectif, les joueurs formés localement, les joueurs étrangers et les jeunes joueurs?	29

Profil de compétition du football interclubs européen

09.	Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?	32
10.	Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?	34
11.	L'affluence est-elle en augmentation ou en diminution en Europe?	36
12.	Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?	37
13.	Comment les saisons et les périodes de transfert sont-elles programmées en Europe?	38
14.	Qu'est-ce que l'équilibre des compétitions et pourquoi est-il aussi important?	40
15.	Avantage de jouer à domicile: le 12 ^e homme a-t-il toujours sa place dans l'équipe?	41
16.	30 ^e anniversaire: comment la victoire à trois points a-t-elle changé la face des matches?	42



Investissement à long terme et profil de développement du football interclubs européen

17.	Quelle est la capacité des stades des clubs européens?	46
18.	Quel est le taux d'occupation des stades européens?	47
19.	Quel est l'âge moyen des stades européens et quel a été le dernier investissement?	48
20.	Les stades actuels sont-ils confortables et bien équipés?	49
21.	Quelle est la proportion de clubs qui sont propriétaires de leur stade et y a-t-il un rapport entre la propriété et le montant des recettes des matches?	50
22.	Combien d'entraîneurs ont obtenu des qualifications reconnues par l'UEFA?	52
23.	Quel est le taux de participation en Europe?	54

Profil financier du football interclubs européen: revenus

24.	Point de rupture: les sept signes de détresse financière	58
25.	Comment rendre les comparaisons pertinentes malgré les disparités financières entre les clubs?	60
26.	Quel est le montant des revenus déclarés par les clubs européens l'année dernière?	62
27.	Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de revenus?	63
28.	Comment les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes?	64
29.	Quelles sont les différences de revenus entre les premières divisions européennes?	65
30.	Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?	66
31.	Les ressources consacrées aux joueurs dans les plus grands clubs sont-elles équilibrées?	67
32.	Quelles sont les principales sources de revenus pour les clubs et comment varient-elles?	68
33.	Quels sont les principaux contrats TV nationaux en place actuellement et quelles sont les dernières tendances en la matière?	70
34.	Quel est le lien entre les ressources financières et la réussite sportive aux niveaux national et européen?	72

Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité

35.	Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?	78
36.	Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?	79
37.	Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?	80
38.	Quel est l'impact des transferts sur les bénéfices en Europe?	82
39.	Quel est l'impact du financement, des éléments hors exploitation et des impôts sur les bénéfices en Europe?	84
40.	Quel est le pourcentage de clubs déficitaires?	86

Profil financier du football interclubs européen: actifs, dettes et flux de trésorerie

41.	Qu'entendons-nous par "dettes" et comment les évaluer?	90
42.	Quels types d'actifs et de passifs les clubs ont-ils enregistrés?	92
43.	En quoi les bilans diffèrent-ils d'un pays à l'autre?	93
44.	Quel est le niveau des dettes de transfert des clubs?	94
45.	Comment les auditeurs ont-ils évalué les perspectives financières des clubs?	95
46.	Combien de clubs ont des passifs supérieurs à leurs actifs déclarés?	96
47.	Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2008?	97

Profil financier du football interclubs européen: le fair-play financier comme objectif

48.	Combien de clubs devront répondre aux exigences relatives au fair-play financier et lesquels?	100
49.	Quels sont les résultats des clubs en matière d'équilibre financier?	102
50.	Quelle est la tendance des clubs qui ne parviennent pas à l'équilibre financier?	103
51.	Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?	104
52.	Quelles sont les dates de bouclage des clubs?	105

Annexes	106
----------------	------------



Introduction

Ces deux dernières années ont été caractérisées par des mois de dépression économique. En dépit de ce climat d'incertitude et des difficultés qui ont touché tous les secteurs de l'économie, les revenus du football ont continué à augmenter et se sont montrés, dans une certaine mesure, imperméables à la crise. En 2009, le total des revenus des clubs de première division a atteint le chiffre record de EUR 11,7 milliards.

Si la situation semble à première vue positive, une analyse approfondie montre que les clubs ont continué à recourir à l'endettement à long terme (principalement par le biais de prêts à des conditions favorables) pour faire face à leurs dépenses à court terme. La hausse des revenus s'est accompagnée d'une hausse massive des coûts, qui a réduit la rentabilité et contribué à une perte globale nette de EUR 1,2 milliard, soit près du double de celle de 2008. Plus de la moitié des clubs d'élite européens ont enregistré des pertes nettes, ce qui a contribué à ce résultat négatif record.

Il n'est dès lors pas étonnant que les revenus des clubs soient en grande partie absorbés par les salaires des joueurs, qui, en y additionnant les coûts d'amortissement des joueurs, représentent les principaux frais supportés par les clubs de football. Les flux de transfert nets ont également chuté suite au manque de liquidités, ce qui a accru les difficultés financières des clubs qui comptent sur les revenus des transferts pour améliorer leur résultat net.

Dans le même temps, les investissements dans le football junior restent faibles et les clubs, notamment ceux qui participent aux compétitions d'élite, préfèrent aligner des joueurs expérimentés (au salaire élevé) ou recruter des joueurs formés par d'autres clubs. Par conséquent, les joueurs de moins de 22 ans n'ont joué que 12 % du temps total des clubs d'élite et les joueurs formés par le club 15 %*.

L'affluence lors des matches est restée plutôt stable ou a reculé légèrement dans la majorité des championnats nationaux, ce qui traduit le manque de nouveaux investissements dans un domaine où seul un club sur cinq est directement propriétaire de son stade.

Cette situation a un impact direct sur les flux de revenus pouvant être générés par les clubs de football. D'une part, la majorité des clubs manquent de contrôle sur ce qui est potentiellement leur principal actif et ne peuvent l'exploiter que les journées de matches. L'exemple de l'Italie est particulièrement parlant: aucun club n'est propriétaire de son stade et les revenus des journées de matches représentent seulement un tiers de ceux obtenus par les clubs anglais. D'autre part, les stades de football sont loin d'être pleins (seuls les stades anglais, allemands et néerlandais affichent une affluence de plus de 80 %), principalement parce qu'ils sont vieux (48 % d'entre eux ont été construits il y a plus de 50 ans) et qu'ils ne disposent pas du confort et des équipements modernes.

Les stratégies financières varient énormément entre les clubs de football en Europe. Ces approches très différentes s'expliquent par le fait que les clubs doivent s'adapter à des environnements juridiques et culturels très divers. Les emprunts bancaires restent stables, reflétant en partie la difficulté croissante à obtenir de nouveaux crédits bancaires. Les emprunts à taux zéro pour financer les dépenses à court terme jouent donc un rôle de plus en plus important, bien qu'on observe une conversion graduelle de ces prêts en fonds propres.

Les problèmes financiers évoqués ci-dessus sont communs aux clubs de première division des 53 associations nationales, ce qui montre la portée mondiale que le football a acquise ces dernières années. Plus bas dans la pyramide du football, cependant, la situation est encore pire et le risque d'insolvabilité et de faillite encore plus élevé.

Dans ce contexte, la mise en œuvre du nouveau *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* vise à encourager les clubs à mieux gérer la structure de leurs coûts en atteignant un équilibre viable entre revenus, dépenses et investissements. Si ce règlement s'appliquait aujourd'hui, plusieurs clubs seraient en infraction par rapport aux nouvelles règles, notamment celle de l'équilibre financier, qui est la pierre angulaire du concept de fair-play financier. Il est important que les clubs commencent très rapidement à adapter leurs stratégies à long terme, car leurs actions d'aujourd'hui auront un impact sur leurs résultats financiers de demain. L'amélioration de la gouvernance est l'objectif poursuivi par l'UEFA et les nouvelles exigences vont dans ce sens. Outre les exigences relatives au fair-play financier, d'autres mesures tout aussi importantes ont été adoptées, telles que l'obligation pour les clubs d'indiquer le montant des indemnités versées aux agents, de révéler l'identité du propriétaire ultime du club et de nommer un responsable de l'encadrement des supporters afin d'améliorer et de gérer les relations avec les supporters.

Toutes ces initiatives, qui seront introduites par l'UEFA pour ses propres compétitions, ont pour but d'encourager l'adoption de mesures et d'exigences similaires au niveau national, notamment la limitation de l'effectif des équipes, afin que l'ensemble du football en ressente les bénéfices.

La mise en œuvre de cette nouvelle réglementation représentera un défi énorme pour plusieurs clubs. L'UEFA reste néanmoins convaincue que seule une approche systémique des problèmes actuels permettra de garantir l'équité des compétitions, la discipline financière et la stabilité à long terme.

Contexte du rapport

A l'instar des versions précédentes du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*, ce rapport ne s'intéresse pas à des clubs particuliers, mais présente une analyse du football interclubs européen et fournit aux associations nationales, aux ligues et aux clubs des informations pouvant être comparées. Sauf mention contraire, les renseignements fournis dans ce rapport proviennent directement des clubs qui ont remis leurs informations financières à leur association nationale dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs.

Le rapport de cette année repose sur les chiffres de 664 états financiers et couvre ainsi 90 % des clubs de première division. Sa publication n'aurait pas été possible sans l'énorme apport et le soutien des responsables nationaux de l'octroi de licence, auxquels nous adressons nos remerciements.

Le rapport est subdivisé en sept chapitres, précédés par une brève présentation des principaux chiffres clés.

Chapitre 1: Procédure d'octroi de licence aux clubs et profil de la gouvernance en Europe: Il explique l'étendue du rapport, les récents résultats obtenus dans le cadre de la procédure d'octroi de licence et l'évolution de cette dernière en Europe.

Chapitre 2: Profil de compétition du football interclubs européen: Il fournit des informations sur la taille et la structure des championnats nationaux, un aperçu des formes juridiques des clubs, des types de propriété des stades ainsi que de l'affluence moyenne et de l'évolution en la matière dans l'ensemble de l'Europe, sans oublier une comparaison de la compétitivité.

Chapitre 3: Investissement à long terme et profil de développement du football interclubs européen: Il détaille la structure des stades, leur organisation et le taux d'occupation en Europe, le développement des entraîneurs, ainsi que les tendances en matière de pratique du football.

Chapitre 4: Profil financier du football interclubs européen: revenus: Il présente la ventilation des revenus (diffusion, publicité et sponsoring, recettes des billets et autres recettes) et les tendances dans ce domaine, l'utilisation et l'importance des groupes de pairs, ainsi que le lien entre les ressources financières et le succès sur le terrain.

Chapitre 5: Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité: Il examine les coûts des salariés, les autres frais d'exploitation et les tendances en la matière, l'impact des coûts et activités de transfert sur les résultats financiers des clubs, l'impact du financement et d'autres activités hors exploitation sur les résultats financiers des clubs ainsi que la rentabilité d'exploitation et le résultat net.

Chapitre 6: Profil financier du football interclubs européen: actifs, dettes et flux de trésorerie: Il étudie les bilans des clubs de football européens et détaille les types d'actifs, de dettes et d'autres passifs. Il fournit des informations sur la manière dont les clubs sont financés et sur leur niveau de capitalisation.

Chapitre 7: Profil financier du football interclubs européen: le fair-play financier comme objectif: Ce nouveau chapitre porte sur le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Il procède à une simulation de fair-play financier et analyse les résultats en établissant combien de clubs et lesquels devront se conformer aux exigences en la matière.

Chiffres clés



Octroi de licence et autres questions de gouvernance

3552

Nombre de licences accordées (à g.) et refusées (à dr.) pour les saisons de l'UEFA 2004/05 à 2010/11.

779

27

Nombre de clubs qui se sont qualifiés sur la base de leurs performances sportives mais n'ont pas respecté les critères minimaux en matière d'octroi de licence et se sont donc vu refuser l'inscription à l'UEL ou à l'UCL (à gauche), le chiffre de droite comprenant également l'UEFA Intertoto Cup.

55

51

Nombre de pays disposant d'une procédure d'octroi de licence ou d'un système de contrôle financier national, contre 43 l'année précédente.

80%

Pourcentage de premières divisions sondées qui utilisent une forme de limitation de l'effectif (taille de l'effectif, joueurs formés localement, joueurs étrangers, juniors).

50%

Pourcentage de premières divisions ayant recours à une forme de convention collective.

Résultats sportifs et structure de compétition

Taille la plus fréquente des premières divisions européennes, contenant au total 733 clubs. Ce chiffre est stable depuis 3 saisons.

16

Nombre moyen de semaines où la période de transfert chevauche la pause estivale du championnat d'hiver.

4

Proportion de matches gagnés à l'extérieur, en hausse de 20 % par rapport à il y a 20 ans.

30%

Nombre de clubs titrés l'année précédente qui ont remporté le championnat de première division en 2009/10, contre 15 en 2008/09.

17



Popularité / Affluence

Affluence rapportée lors des matches de championnat national de première division en Europe lors de la saison 2009/10.

101 millions

Pourcentage de premières divisions qui ont enregistré une baisse d'affluence en 2009/10, soit le même chiffre que la saison précédente.

58%

Pourcentage de clubs de première division disputant un championnat d'hiver qui ont enregistré une baisse d'affluence en 2009/10 par rapport à la saison précédente.

68%

Utilisation moyenne de la capacité (pourcentage d'occupation du stade) par les clubs de première division européens.

48%

Investir dans le jeu: entraîneurs et participation

>160 000

Nombre d'entraîneurs ayant obtenu des qualifications reconnues par l'UEFA.

43

Nombre d'associations membres de l'UEFA disposant du statut de membre à part entière de la Convention des entraîneurs (à g.), par rapport à il y a 5 ans (à dr.).

26

5%

Hausse en pourcentage des juniors masculins (à g.) et des joueuses féminines (à dr.) ces 5 dernières années.

23%

Investir dans le jeu: infrastructures

Nombre de stades de football de clubs de première division européens comptant plus de 30 000 places.

96

47 ans

Age moyen des stades des clubs de première division (à g.) et nombre d'années depuis la dernière rénovation (à dr.).

7 ans

Proportion de clubs directement propriétaires de leur stade.

19%

Valeur au bilan de toutes les immobilisations d'un club (en haut), comparée au montant consacré chaque année aux salaires et aux indemnités de transfert des joueurs (en bas).

>€5500 millions

>€10 500 millions

Nombre de clubs de première division européens ayant recours au gazon synthétique.

24



Résultats financiers à l'échelle européenne

Nombre d'états financiers sur lesquels l'analyse financière individuelle des clubs est basée, couvrant environ 90 % de l'ensemble des revenus des clubs de première division, ce qui représente la plus large étude financière jamais entreprise, comprenant en outre une analyse individuelle de 750 clubs sur plusieurs années.

664

Revenus déclarés des 733 clubs européens de première division en 2009.

€11,7 milliards

Frais déclarés des 733 clubs européens de première division en 2009.

€12,9 milliards

>€7,4 milliards

Salaires

Frais de personnel déclarés (concernant principalement les joueurs) des 733 clubs européens de première division en 2009.

64%

Ratio clé coûts salariaux-revenus, en hausse par rapport à l'année précédente (64 % contre 61 %).

8%

Hausse inexorable des frais de personnel déclarés des clubs européens de première division entre 2008 et 2009, venant s'ajouter à la hausse de plus de 17 % l'année précédente.

73

Nombre de clubs dépensant plus de 100 % de leurs revenus en salaires, contre 55 l'année précédente.

Marché des transferts

Montant des indemnités de transfert contractuelles pouvant être payées en plus d'une année, soit 36 % du total des indemnités dues.

€800 millions

Montant net que 10 clubs doivent encore payer en indemnités de transfert (après déduction des montants qui leur sont dus à ce titre).

>€700 millions

Objectif: fair-play financier

11

Nombre de clubs ayant disputé des compétitions interclubs de l'UEFA cette saison qui ont accusé des pertes cumulées dépassant EUR 30 millions ces deux dernières années.

46%

Proportion de clubs ayant disputé les compétitions de l'UEFA en 2009/10 qui auraient été exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier du fait de leur taille.

60%

Proportion de clubs qui ont franchi un des indicateurs du fair-play financier l'an dernier et qui devraient donc soumettre leurs chiffres actuels et leur budget au Panel de contrôle financier des clubs.



Situation financière à l'échelle européenne

Actifs déclarés des 733 clubs européens de première division en 2009.

€20,5 milliards

Passifs déclarés des 733 clubs européens de première division en 2009.

€19,0 milliards

Dettes bancaires et prêts commerciaux bruts déclarés des clubs européens. Chiffre stable par rapport à l'année précédente.

€5,6 milliards

Valeur comptable déclarée du poste au bilan "Stade et autres immobilisations", dont 64 % ont été enregistrés par 20 clubs seulement.

€5,2 milliards

Pourcentage de clubs qui ont présenté des fonds propres négatifs (passifs supérieurs aux actifs), contre 35 % l'année précédente.

37%

Pourcentage de clubs qui ont présenté une détérioration de leurs fonds propres par rapport à l'année précédente (après injection de capitaux par un nouveau propriétaire ou un investisseur), contre 44 % l'année précédente.

53%



1

Procédure d'octroi de licence aux clubs et profil de la gouvernance en Europe

Nouveaux horizons: comment l'octroi de licence aux clubs va-t-il évoluer?

Combien de clubs ont présenté une demande et obtenu une licence les autorisant à participer aux compétitions de l'UEFA?

Quelle est l'étendue de la procédure d'octroi de licence aux clubs en Europe?

Pour quelles raisons des clubs se sont-ils vu refuser la licence?

Combien de clubs et lesquels ont-ils dû renoncer à leur place dans la compétition?

Qui est responsable des dates de matches, des actions disciplinaires, des questions d'arbitrage et des droits commerciaux?

Où est-ce que des conventions collectives et des contrats types de joueurs ont été introduits?

Où trouve-t-on la réglementation concernant la limitation de l'effectif, les joueurs formés localement, les joueurs étrangers et les jeunes joueurs?

Q: 01. Nouveaux horizons: comment l'octroi de licence aux clubs va-t-il évoluer?

Sept ans se sont écoulés depuis l'introduction de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. A l'heure du bilan, il est évident que l'application généralisée de cette procédure en Europe a contribué à améliorer la qualité de la quasi-totalité des activités des clubs de football en dehors du terrain. S'ils se sont traduits pour bien des clubs par des exigences accrues, les critères d'octroi de licence évalués dans 4331 demandes de licence ces sept dernières années ont permis de garantir un niveau minimal de qualité dans l'ensemble des clubs. L'obtention de la licence suppose en effet de remplir divers critères dans les domaines juridique, financier et médical mais aussi relatifs au personnel, aux stades, aux entraîneurs et au football junior.

Bien que l'octroi de licence aux clubs ne constitue pas la solution à tous les problèmes et que certaines exigences s'intègrent mieux à d'autres corps de règles, tels que les règlements des compétitions, la Commission des licences aux clubs a décidé le 27 mai 2010 d'élargir encore son champ d'application.

Comme mentionné dans l'avant-propos et dans l'introduction, les exigences liées à la surveillance des clubs introduites sous la dénomination de «fair-play financier» constituent une évolution très réjouissante qui n'aurait pas été possible sans la procédure d'octroi de licence.

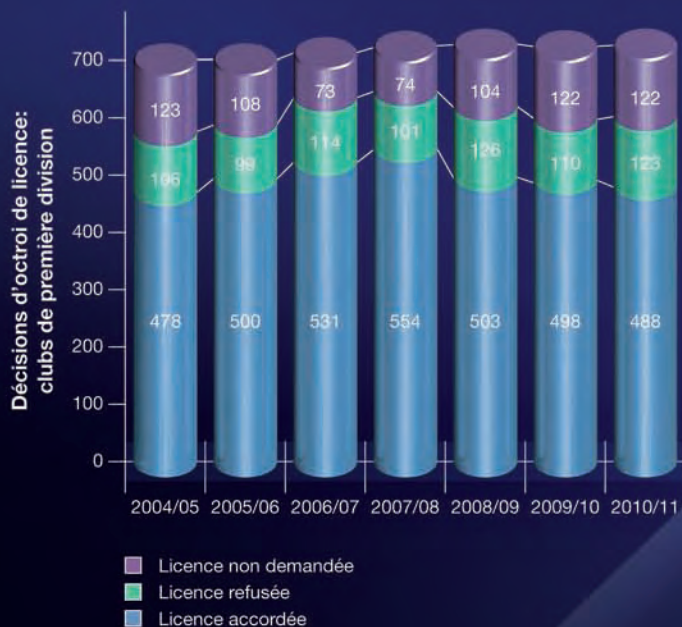
Sans être aussi prestigieux, l'élargissement des critères d'octroi de licence - à compter du 1^{er} juin 2011 - aux relations club-supporters (article 35) n'en demeure pas moins lui aussi une étape majeure dans le développement de l'octroi de licence aux clubs.





Q: 02. Combien de clubs ont présenté une demande et obtenu une licence les autorisant à participer aux compétitions de l'UEFA?

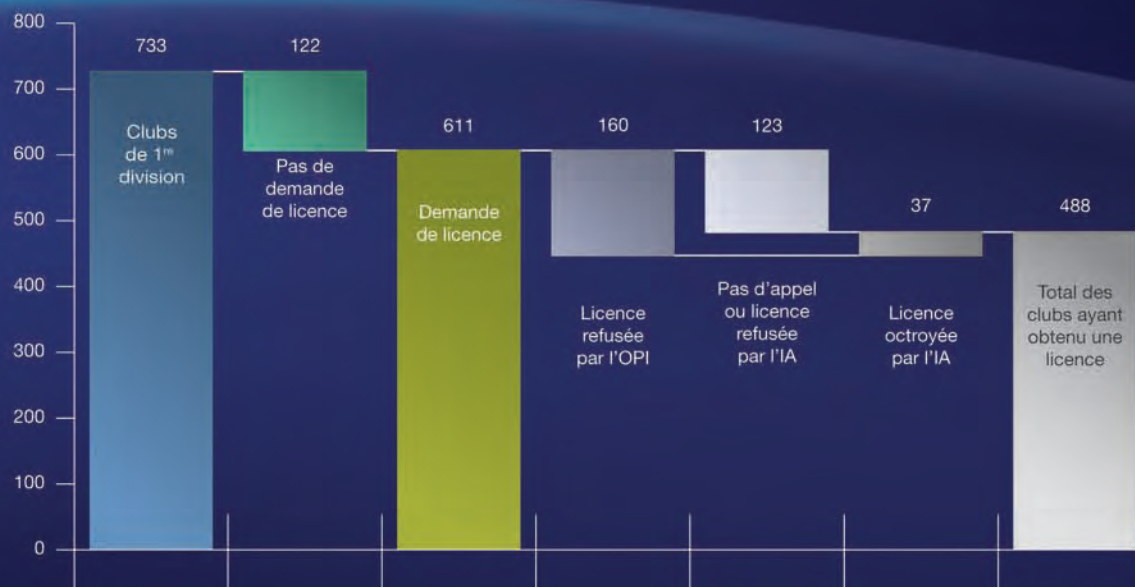
Tout club candidat à la licence dans l'une des 53 associations nationales a le droit de faire appel auprès de l'Instance d'appel (IA) nationale s'il conteste la décision rendue par l'Organe de première instance (OPI). Durant la saison 2010/11, 50 clubs sur les 160 s'étant vu refuser une licence par leur OPI ont saisi l'IA, ce qui équivaut à 8 % des demandes (même proportion que l'année précédente) et à 31 % des dossiers rejetés par les OPI.



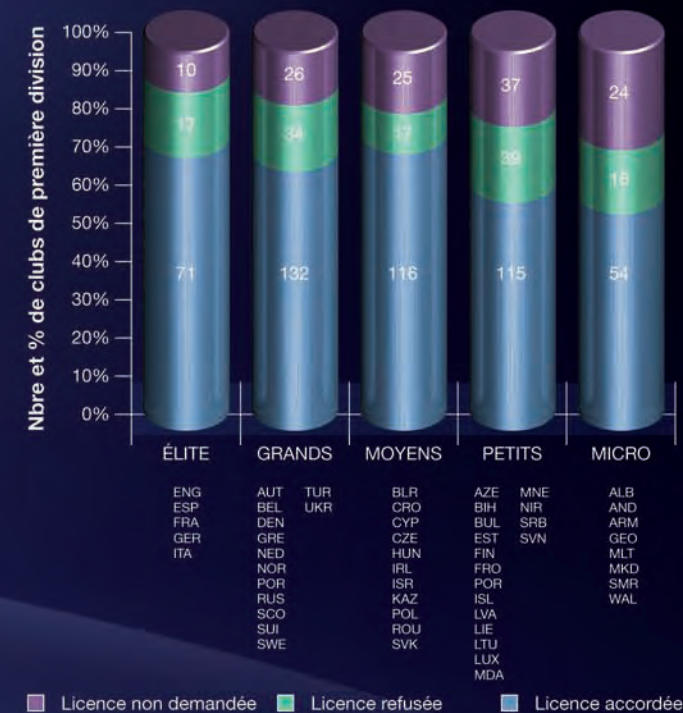
Réponse: 02

Durant la saison 2010/11, 611 clubs de première division ont demandé une licence de l'UEFA. Malgré un nombre total de candidats à la licence resté stable par rapport à la saison précédente, le nombre de clubs ayant obtenu une licence a diminué à 488 car 20 % des candidats (soit 123 clubs, contre 110 la saison précédente) ne remplissaient pas les exigences minimales requises.

Comme ce fut le cas dans chacune des cinq saisons précédentes, plus de la moitié des 53 bailleurs nationaux de licence ont refusé la licence à au moins un club et près d'un tiers (17 pays, contre 14 la saison précédente) l'ont refusée à plus de deux clubs.



Décisions d'octroi de licence 2010/11: nombre et pourcentage de clubs par groupe de pairs



Le dernier tableau de cette page analyse plus en détail les résultats en matière d'octroi de licence et présente le nombre et la proportion de clubs en considérant plusieurs groupes de pays. Il sera question de ces «groupes de pairs» et de leurs critères de sélection ultérieurement, au début de l'analyse financière.

Ce graphique montre que les refus de licence ne sont pas restés circonscrits aux petits clubs mais qu'ils ont concerné des clubs de tous horizons financiers, dont 17 issus des cinq plus grandes ligues.

Q: 03. Quelle est l'étendue de la procédure d'octroi de licence aux clubs en Europe?

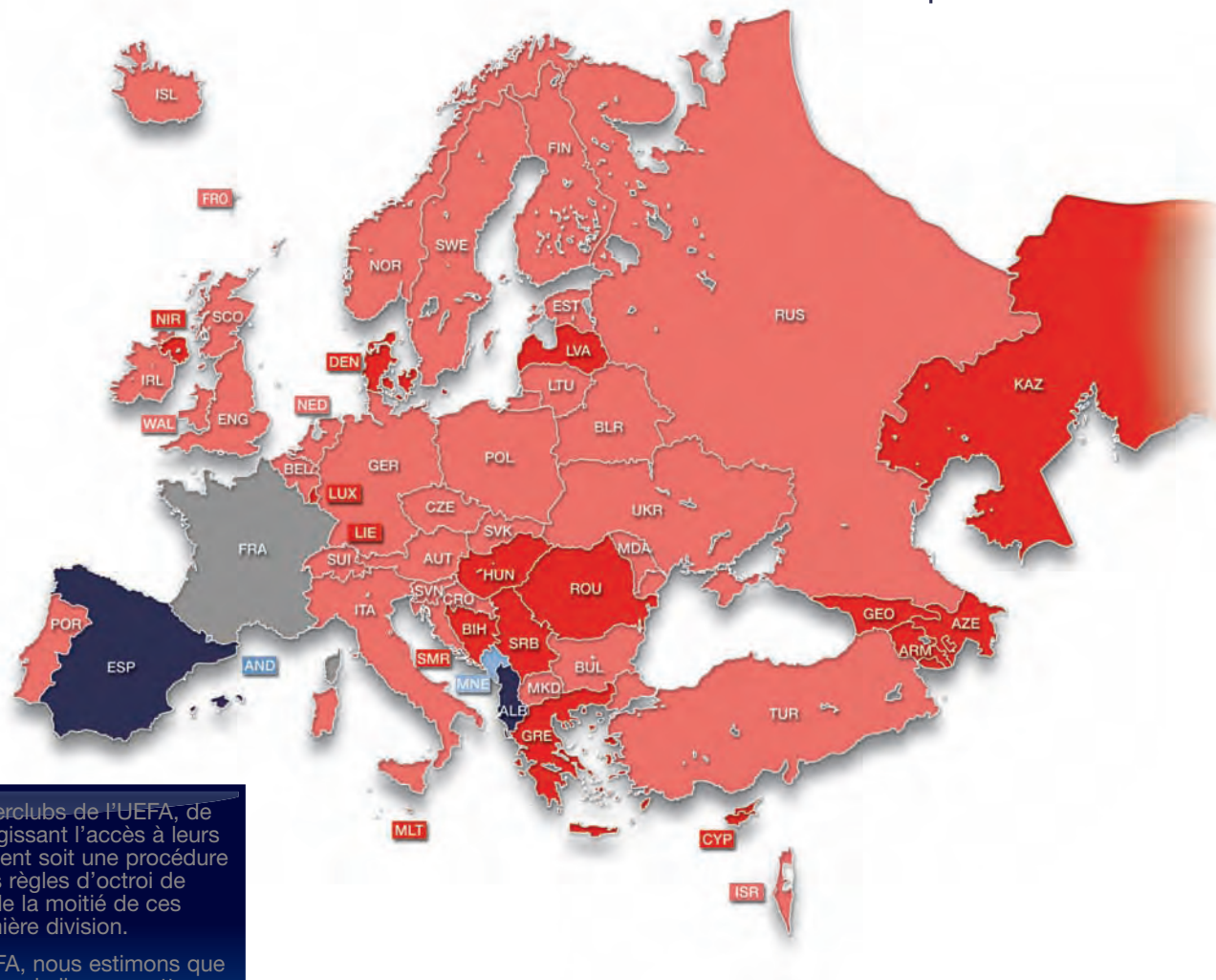
En 2010/11, 96 % des associations nationales disposent d'une procédure nationale d'octroi de licence ou d'autres formes de contrôles financiers, contre 75 % en 2008/09. Au-delà de leur rôle au niveau des contrôles financiers, les procédures d'octroi de licence (qu'elles soient nationales ou propres aux compétitions de l'UEFA) sont à bien des égards bénéfiques pour le développement et la structure du jeu. Leur propagation ne renforce pas seulement la santé financière du jeu mais également le professionnalisme, la gouvernance et l'efficacité des clubs de football. Les procédures d'octroi de licence garantissent que les clubs respectent des exigences minimales qui améliorent l'aspect commercial mais aussi l'intégrité de la compétition et l'environnement de travail et de vie pour les joueurs.

Procédure nationale d'octroi de licence au-delà de la 1 ^{re} division	31x
Procédure nationale d'octroi de licence pour la 1 ^{re} division	17x
Contrôles financiers nationaux	1x
Pas de procédure nationale d'octroi de licence	2x
Procédure nationale d'octroi de licence en préparation	2x

Réponse: 03

Parallèlement à la licence requise pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA, de nombreux pays ont défini des critères nationaux d'octroi de licence régissant l'accès à leurs compétitions nationales. Sur les 53 associations nationales, 49* imposent soit une procédure nationale d'octroi de licence reposant sur les mêmes principes que les règles d'octroi de licence de l'UEFA, soit des contrôles financiers nationaux. Dans plus de la moitié de ces pays, la portée de ces procédures d'octroi de licence dépasse la première division.

Outre les clubs candidats à une licence pour les compétitions de l'UEFA, nous estimons que plus de 900 clubs vont se soumettre aux contrôles nationaux en matière de licence cette année, ce qui porte à plus de 1500 le nombre de clubs engagés dans une procédure d'octroi de licence.



Note de bas de page: * ENG, WAL, MKD, TUR, MDA et SVK ont récemment introduit une procédure nationale d'octroi de licence.

Q: 04. Pour quelles raisons des clubs se sont-ils vu refuser la licence?

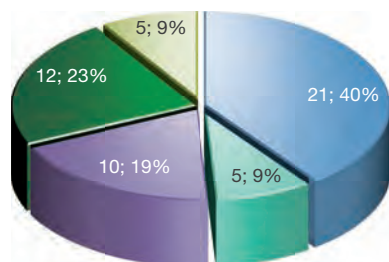
Le feed-back et la transparence quant aux résultats de la procédure d'octroi de licence jouent un rôle clé dans les efforts visant à instaurer la confiance à l'égard de la procédure. Dans l'optique du développement et de l'affinement des critères d'octroi de licence, il est par ailleurs important que les raisons ayant conduit au refus de licence soient connues.

Dans certains cas évidents, un seul critère - impératif - n'a pas été rempli, et cela a suffi pour justifier le refus de la licence; c'est ce qui s'est produit dans 23 % des cas (en bleu clair dans le diagramme circulaire, en hausse par rapport aux 16 % de la saison précédente).

Mais dans la plupart des cas observés en 2010/11, les clubs qui n'ont pas obtenu leur licence ont failli à plusieurs égards (violet ou vert dans le diagramme circulaire). Les critères d'octroi de licence aux clubs peuvent être divisés en différentes catégories: financiers, infrastructurels, sportifs, administratifs et liés au personnel, juridiques et liés à la procédure. Dans 40 % des cas (vert), le refus était dû au non-respect de critères de différentes catégories (p. ex. financiers et sportifs), alors que dans 14 % des cas (violet), il s'expliquait par le non-respect de plusieurs critères de la même catégorie (p.ex. différents critères financiers). Les 23 % de refus restants (bleu foncé) étaient motivés par des raisons de procédure, par exemple le non-respect du délai de soumission ou, pour 22 clubs, simplement le fait de ne pas avoir été jusqu'au bout de la procédure*.

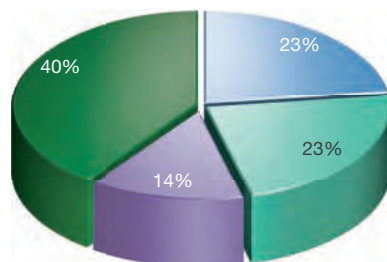
Ces dernières années, l'UEFA a recueilli et analysé les raisons pour lesquelles des clubs s'étaient vu refuser des licences. Si les critères financiers (en violet dans l'histogramme) se taillent la part du lion, du fait notamment de l'introduction des critères de fair-play financier, il apparaît clairement au vu du nombre de motifs de refus ne relevant pas du domaine financier que la procédure d'octroi de licence est bien plus qu'un corpus de règles financières. C'est pourquoi l'UEFA fait référence à sa procédure d'octroi de licence aux clubs, et non à son système de contrôle financier.

2010/11 Décisions par bailleur de licence



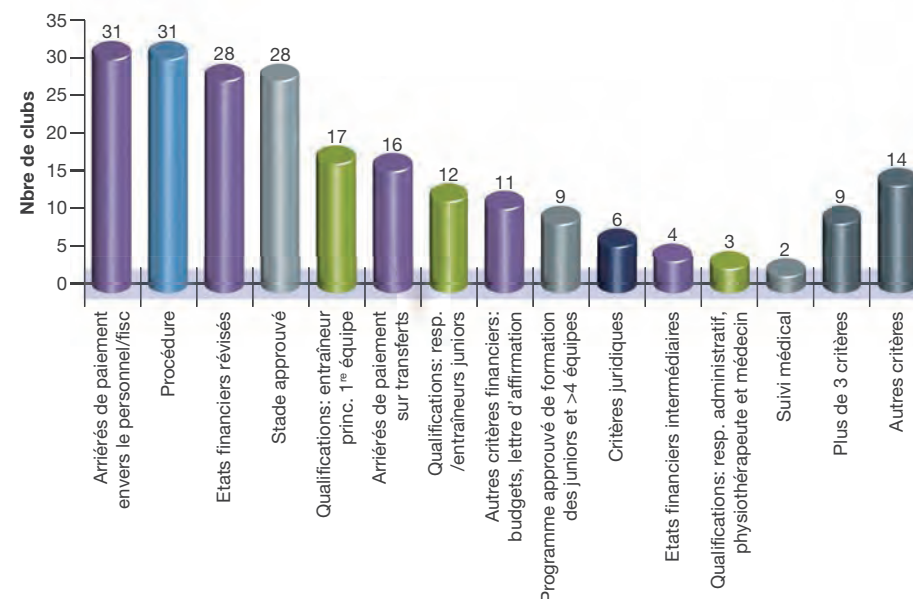
- Demands acceptées par OPI
- Demands acceptées après intervention AI
- 1-2 demande(s) rejetée(s)
- Jusqu'à la moitié des demandes rejetées
- Plus de la moitié des demandes rejetées

2010/11 Décisions par description



- Procédure
- Un seul critère
- Plusieurs critères de même catégorie
- Plusieurs critères de plusieurs catégories

Aperçu des raisons invoquées pour les refus finaux de la saison 2010/11



Réponse: 04

Les 123 licences refusées l'ont été pour un large éventail de raisons, comme l'illustrent les graphiques de cette page. Sur les 221 motifs** de refus cités, 42 % relevaient du domaine financier et 58 % étaient d'autres motifs. Les trois critères dont le non-respect a été le plus souvent invoqué restent les mêmes que l'an dernier. L'absence d'arriérés de paiements envers le personnel et les administrations fiscales arrive en tête (31 clubs), devant la présentation de comptes annuels révisés, détaillés, de qualité satisfaisante (28) et un stade approuvé (28). Aucun critère n'a toutefois été à l'origine à lui seul de plus de 15 % des motifs totaux de refus.

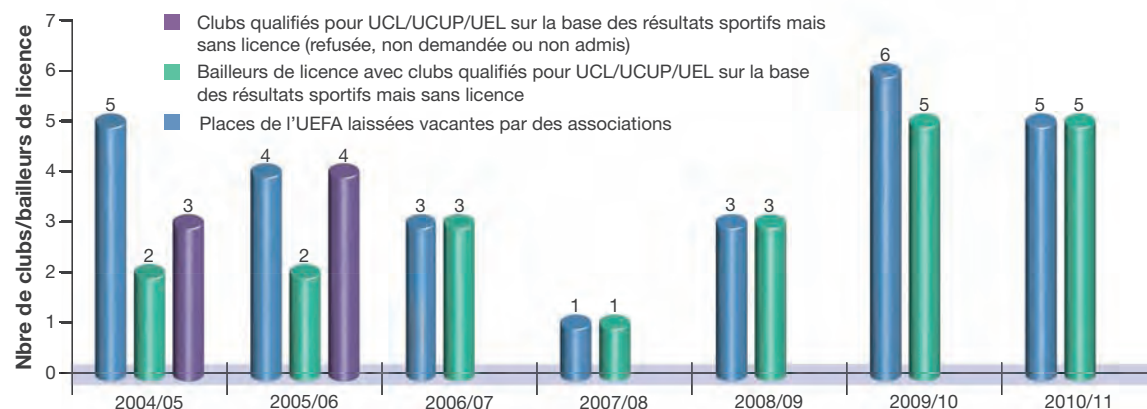
Notes de bas de page: * Dans certains cas, les clubs n'ont pas besoin de la licence: s'ils ne se qualifient pas pour les compétitions de l'UEFA et si la licence n'est pas requise pour participer aux compétitions nationales, s'il existe une licence nationale distincte ou si, par suite de relégation, ils n'ont pas besoin de la licence dans le cadre national.

** Lorsque les 53 bailleurs de licence remettent leur liste de clubs licenciés à l'UEFA chaque année, ils indiquent les raisons pour lesquelles les licences ont été refusées. Les réponses énumèrent jusqu'à trois des raisons invoquées ou indiquent que plus de trois critères n'ont pas été remplis.

Q: 05. Combien de clubs et lesquels ont-ils dû renoncer à leur place dans une compétition?

Les analyses précédentes indiquent que de nombreux clubs se voient chaque année refuser la licence par leur bailleur de licence, association nationale ou ligue. L'une des critiques souvent émises à l'égard de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs est qu'il est peu probable que les organes nationaux refusent d'accorder une licence dans des cas vraiment importants. En d'autres termes, cela ne poserait pas de problème de refuser la licence à un club qui ne se qualifierait de toute façon pas pour l'UEFA Champions League ou l'UEFA Europa League, mais il serait difficile, en raison de pressions politiques, de refuser la licence à un club qui a obtenu sa qualification. Pour réfuter cet argument, il suffit de regarder les faits, c'est-à-dire la longue liste des clubs qualifiés pour des compétitions de l'UEFA qui s'en sont vu refuser l'accès pour des raisons liées à la licence.

Places perdues dans des compétitions de l'UEFA par des clubs directement qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs mais n'ayant pu accéder aux compétitions faute de licence



Réponse: 05

Chaque année, des clubs qui se sont qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs se voient barrer l'accès à une compétition parce qu'ils ne bénéficient pas de la licence. Au total, 27 clubs qualifiés directement* pour l'UCL ou l'UEL sur la base de leurs résultats sportifs - auxquels s'ajoutent 28 autres clubs qualifiés directement pour l'UIC entre 2005 et 2009 - n'ont pu y participer faute de licence.

Au cours des deux dernières saisons, il y a eu 11 cas répartis dans 9 pays incluant l'Angleterre et l'Espagne où des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs n'ont pas pu conjuguer performance sur le terrain et professionnalisme en dehors et se sont vu refuser l'accès aux compétitions car ils ne remplissaient pas les exigences minimales pour l'octroi de licence.

De plus, l'UEFA procède régulièrement à des contrôles ponctuels pour s'assurer de la bonne application des critères d'octroi de licence. En 2009/10, 11 contrôles ponctuels ont été réalisés dans 35 clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs. A la fin 2010/11, 60 audits de conformité, touchant la quasi-totalité des associations membres, auront été menés depuis la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence en 2004/05.

CORK CITY FC

IRL 2010/11 UEL

FK VETRA

LTU 2010/11 UEL

MALLORCA FC

ESP 2010/11 UEL

PORTSMOUTH FC

ENG 2010/11 UEL

FC LOKOMOTIV

KAZ 2010/11 & 2009/10 UEL

FC DAUGAVA

LVA 2009/10 UEL

FC ARARAT

ARM 2009/10 UEL

FC KAISAR

KAZ 2009/10 UEL

FK SLOBODA

BIH 2009/10 UEL

BEITAR JERUSALEM

ISR 2009/10 UEL

FC CSKA SOFIA

BUL 2008/09 UCL

FC COLERAIN

IRL 2008/09 UCUP

FK ZEMUN

SRB 2008/09 UCUP

SHELBOURNE FC

NIR 2007/08 UCL

P'AK SALONIKI

GRE 2006/07 UCUP

FC ASTANA

KAZ 2006/07 UCUP

FK VOZDOVOC

SRB 2006/07 UCUP

FK ZELJEZNICAR

BIH 2005/06 UCUP

FK SARAJEVO

BIH 2005/06 UCUP

FC TARAZ

KAZ 2005/06 UCUP

FC OLIMPIJA

SVN 2004/05 UCUP

FC KOPER

SVN 2004/05 UCUP

FC IRTYSH

KAZ 2004/05 UCL
& 2005/06 UCUP

FC TOBOL

KAZ 2004/05 UCUP

FC EKIBASTUZETS

KAZ 2004/05 UCUP

Plus 28 autres clubs
qualifiés pour l'UIC

EN TOUT: 55 CLUBS
ISSUS DE 27 PAYS

Note de bas de page: * «Qualifié directement» signifie que le club s'est qualifié sur la base de son classement ou de ses performances en coupe. 53 clubs distincts et deux clubs à deux reprises. Ne sont pas inclus d'autres clubs («qualifiés indirectement») qui auraient pu concourir, pour autant qu'ils aient une licence, suite à la libération d'une place par un club qualifié directement, mais qui n'a pas obtenu de licence. Dans le cas du FK Zemun, ce club de deuxième division s'est porté candidat à la licence directement via une procédure d'admission extraordinaire prévue par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs mais n'a pas rempli les exigences fixées par l'Administration de l'UEFA. Par UEL (UEFA Europa League), on entend également la Coupe UEFA qui l'a précédée.

Q: 06. Qui est responsable des dates de matches, des actions disciplinaires, des questions d'arbitrage et des droits commerciaux?

Très souvent, les compétences relatives à l'organisation de compétitions de football professionnel sont réparties entre plusieurs entités. Ainsi, l'octroi de licence est normalement assuré par les associations nationales, mais sa gestion peut être déléguée à la ligue (c'est notamment le cas en GER, AUT et SUI). D'autres compétences sont généralement partagées entre l'association nationale et la ligue, mais il peut arriver que l'une ou l'autre en soit seule responsable. Une étude menée auprès des ligues professionnelles de 31 pays a cherché à savoir qui était chargé des diverses tâches relatives aux compétitions nationales.

Réponse: 06

En général, deux domaines de compétence principaux incombent aux ligues professionnelles: l'organisation du championnat et la représentation des membres de la ligue.

La plupart des ligues professionnelles prennent en main la fixation du calendrier et la vente collective des droits commerciaux. Les questions disciplinaires et liées à l'arbitrage, en revanche, relèvent en général de la compétence des associations nationales.

Dans certains cas, il peut arriver qu'un club garde le contrôle des droits de diffusion et que ceux-ci ne soient donc pas gérés par la ligue ni par l'association nationale.

Par qui les différentes compétences sont-elles assumées?



Source: étude de l'UEFA sur les ligues professionnelles de football, été 2010. L'étude couvre les ligues (première et deuxième) des 31 pays suivants: AUT, AZE, BEL, BUL, CRO, CZE, DEN, ENG, ESP, FIN, FRA, GEO, GER, GRE, IRL, ITA, NED, NIR, NOR, POL, POR, ROU, RUS, SCO, SRB, SVK, SVN, SUI, SWE, TUR, UKR.
 Note de bas de page: * Il est arrivé qu'une ligue ne donne pas la même réponse qu'une autre ligue du même pays.

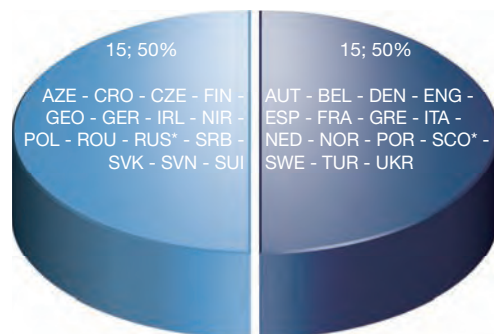
Q: 07. Où est-ce que des conventions collectives et des contrats types de joueurs ont été introduits?

Près de la moitié des pays disposent désormais de conventions collectives et de contrats types nationaux pour joueurs. Cette proportion est en hausse par rapport aux cinq dernières saisons et reflète une amélioration de la gouvernance et des standards au niveau des ligues professionnelles et des joueurs. Les conventions collectives instaurent des règles relatives aux conditions de travail des footballeurs professionnels. Elles couvrent des domaines tels que les horaires de travail et d'entraînement, le contenu des contrats de travail, les périodes de prêt et d'essai, les salaires et autres conditions de rémunération (bonus, schéma de rémunération) et d'autres droits dont jouissent

les joueurs professionnels. Elles prévoient également des salaires minimaux, établissent des codes disciplinaires et définissent les infractions, sanctions et procédures possibles. Bon nombre de conventions collectives sont des accords passés entre les ligues et les syndicats de joueurs professionnels, qui négocient pour le compte des joueurs.

Les contrats types de joueurs contiennent des directives similaires mais sont spécifiques à un joueur donné. De plus, ils constituent un modèle contenant les standards juridiques et contractuels minimaux.

Existe-t-il une convention collective?



■ OUI
■ NON

Existe-t-il un contrat type pour joueurs?



■ OUI
■ NON

Réponse: 07

Dans près de la moitié des pays interrogés, des conventions collectives ont été mises en place.

Quelque 93 % des pays sondés ont indiqué disposer de contrats types nationaux pour joueurs.

Source: étude de l'UEFA sur les ligues professionnelles de football, été 2010. L'étude couvre les ligues (première et deuxième) des 31 pays suivants: AUT, AZE, BEL, BUL, CRO, CZE, DEN, ENG, ESP, FIN, FRA, GEO, GER, GRE, IRL, ITA, NED, NIR, NOR, POL, POR, ROU, RUS, SCO, SRB, SVK, SVN, SUI, SWE, TUR, UKR.

Note de bas de page: * Il est arrivé qu'une ligue ne donne pas la même réponse qu'une autre ligue du même pays.

Q: 08. Où trouve-t-on la réglementation concernant la limitation de l'effectif, les joueurs formés localement, les joueurs étrangers et les jeunes joueurs?

A compter de la saison 2006/07, l'UEFA a commencé à exiger des clubs en lice dans ses compétitions qu'ils incluent un certain nombre de joueurs formés localement dans leur effectif. L'UEFA qualifie de «joueurs formés localement» ceux qui, indépendamment de leur nationalité, ont été formés par leur club ou par un autre club de la même association nationale pendant au moins trois ans entre l'âge de 15 et de 21 ans. Cette règle a pour objectif d'encourager les clubs à investir davantage dans la formation de leurs joueurs, de créer des conditions égales pour tous et de protéger les équipes nationales de football. La limitation de l'effectif des équipes est également l'une des clés de voûte du concept de «fair-play financier». Les limites sportives et les restrictions financières sont complémentaires dans le sens où les premières apportent de l'eau au moulin des objectifs financiers (limiter l'effectif des équipes peut en effet contribuer à réduire les coûts). En outre, les ligues apporteront leur soutien concernant les limitations de l'effectif et en assureront la promotion.

Près de la moitié des ligues professionnelles européennes imposent certaines limites concernant l'effectif des équipes, les joueurs formés localement, les joueurs étrangers et les jeunes joueurs. L'UEFA espère que les règles régissant ses compétitions serviront de modèle de référence pour favoriser l'émergence de bonnes pratiques propices au développement et à l'avancée du football dans toute l'Europe et à tous les niveaux.

L'un des derniers exemples en date est celui de la Premier League anglaise, qui a introduit sa propre limitation de l'effectif des équipes et des règles en matière de joueurs formés localement (détails dans le graphique ci-contre).

Limitation de l'effectif des équipes de Premier League et règles applicables aux joueurs formés localement



Réponse: 08

L'effectif des équipes est limité dans 45 % des pays interrogés: BEL*, CRO, CZE, ENG, ESP, NED*, NOR, POL, POR, SRB, SVK, SUI, SWE, UKR.

Dans 42 % d'entre eux, des règles en matière de joueurs formés localement existent: AUT, BEL, CRO, CZE, DEN, ENG, GER, ITA*, NOR, POL, POR, SUI, SWE.

Des limitations relatives aux joueurs étrangers (non ressortissants de l'UE) s'appliquent dans 52 % d'entre eux: AUT, AZE, BEL*, BUL, CRO, CZE, ESP, FRA, GRE, ITA, ROU, RUS*, SRB, SVK, SUI, UKR. Ces règles s'ajoutent aux exigences nationales en matière de permis de travail.

42 % des pays interrogés ont indiqué disposer de règles spécifiques aux jeunes joueurs: AUT, BEL*, BUL, DEN, ENG*, FRA, GER, ITA*, POL, POR, SCO*, SVK, UKR*.

Source: étude de l'UEFA sur les ligues professionnelles de football, été 2010.
L'étude couvre les ligues (première et deuxième) des 31 pays suivants: AUT, AZE, BEL, BUL, CRO, CZE, DEN, ENG, ESP, FIN, FRA, GEO, GER, GRE, IRL, ITA, NED, NIR, NOR, POL, POR, ROU, RUS, SCO, SRB, SVK, SVN, SUI, SWE, TUR, UKR.
Note de bas de page: * Il est arrivé qu'une ligue ne donne pas la même réponse qu'une autre ligue du même pays.

2

Profil de compétition du football interclubs européen

Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?

Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?

L'affluence est-elle en augmentation ou en diminution en Europe?

Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?

Comment les saisons et les périodes de transfert sont-elles programmées en Europe?

Qu'est-ce que l'équilibre des compétitions et pourquoi est-il aussi important?

Avantage de jouer à domicile: le 12^e homme a-t-il toujours sa place dans l'équipe?

30^e anniversaire: comment la victoire à trois points a-t-elle changé la face des matches?



Q: 09. Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?



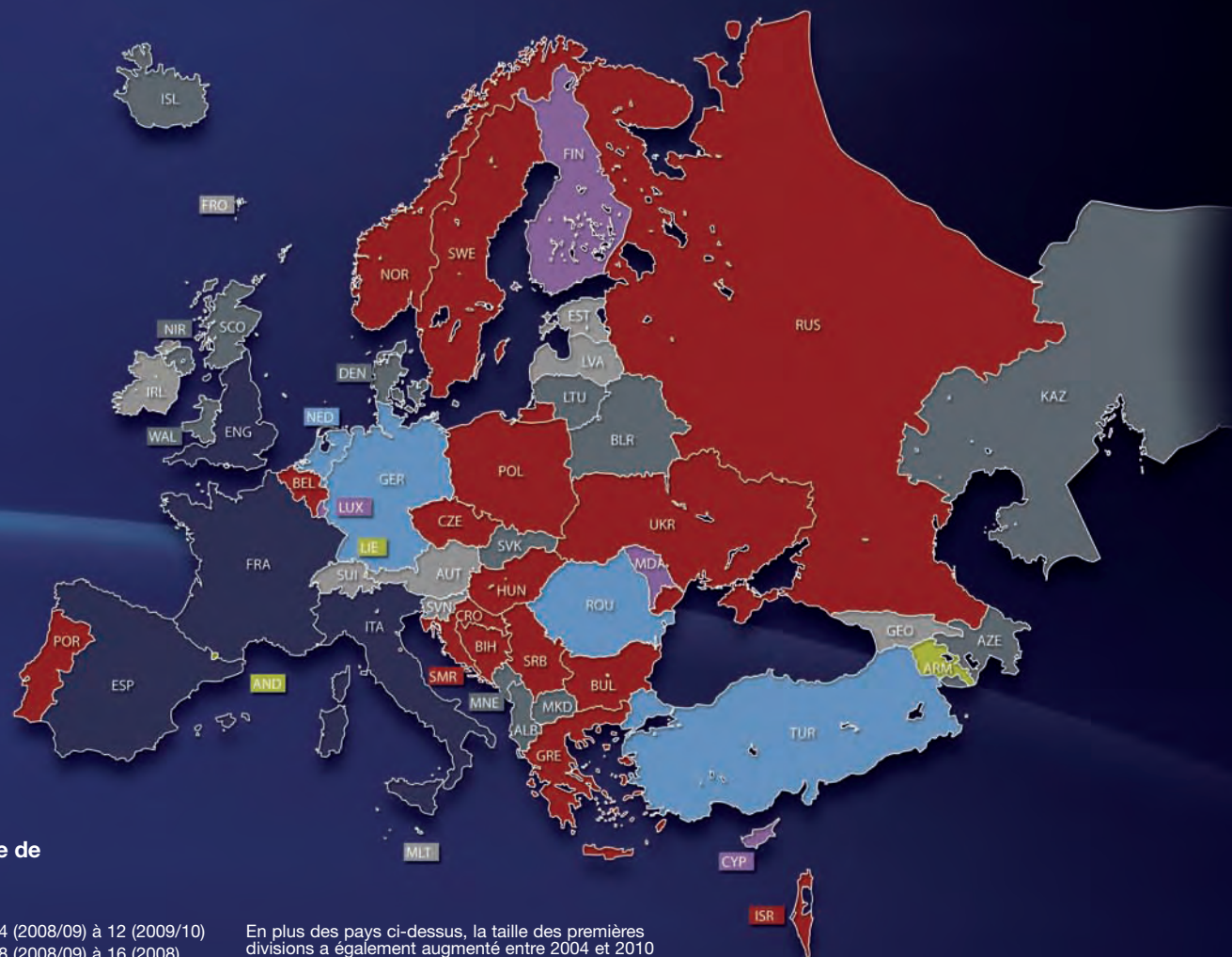
Réponse: 09

Durant la saison la plus récente, c'est-à-dire 2010 pour les associations dont le championnat se déroule en été et 2010/11 pour celles dont le championnat a lieu en hiver, les premières divisions européennes ont compté entre 8 et 20 équipes, la structure la plus fréquente étant celle à 16 équipes, suivie de celle à 12 équipes.

Sur les sept ans qui se sont écoulés depuis l'introduction de la procédure d'octroi de licence, le nombre d'équipes participantes en première division est passé de 707 à 733 et a changé dans 28 associations (voir encadré).

Nbre d'équipes de 1^{re} division (2010 été et 2010/11 hiver) et fréquence

20	4x
18	4x
15/16	16x
13/14	4x
11-12	13x
10	9x
<10	3x



Changements récents et prévus en ce qui concerne la taille de la première division au cours des trois dernières saisons:

CRO: augmentation de 12 (2008/09) à 16 (2009/10) puis retour à 12 (2010/12)	AZE: diminution de 14 (2008/09) à 12 (2009/10)
ISR: augmentation de 12 (2008/09) à 16 (2009/10)	BEL: diminution de 18 (2008/09) à 16 (2008)
LTU: augmentation de 8 (2009) à 11 (2010)	BLR: diminution de 16 (2008/09) à 14 (2009/10) puis à 12 (2010/2011)
MKD: augmentation de 11 (2008/09) à 12 (2009/10)	GEO: diminution de 11 (2008/09) à 10 (2009/10)
MDA: augmentation de 11 (2008/09) à 12 (2009/10) puis à 14 (2011/12)	IRL: diminution de 12 (2008) à 10 (2009)
NOR: augmentation de 14 (2008) à 16 (2009)	KAZ: diminution de 16 (2008) à 14 (2009) puis à 12 (2010)
SRB: augmentation de 12 (2008/09) à 16 (2009/10)	LVA: diminution de 10 (2008) à 9 (2009) puis retour à 10 (2010)
	WAL: diminution de 18 (2009/09) à 12 (2010/11)

En plus des pays ci-dessus, la taille des premières divisions a également augmenté entre 2004 et 2010 en ALB; EST; HUN; ISL; ITA; LUX; POL; ROU; SVK; SWE alors que NIR, POR et SVN ont réduit la taille de leur championnat national de première division. Des variations de +/-1 ont également été enregistrées, principalement pour des raisons liées à la procédure d'octroi de licence.

Q: 10. Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?

	Affluence 2009-2009/10					
	Affluence moyenne des matches de championnat	Affluence totale estimée du championnat	Affluence moyenne l'année précédente		Plus grande affluence moyenne d'un club	Rapport affluence plus élevée/affluence moyenne
GER	42 500	13 005 000	42 565		77 248	1,8
ENG	34 151	12 977 380	35 630		74 864	2,2
ESP	28 286	10 748 680	28 276		78 097	2,8
ITA	24 957	9 483 660	25 045		56 195	2,3
FRA	20 089	7 633 820	21 049		50 045	2,5
NED	19 608	6 000 048	19 789		48 734	2,5
SCO	13 920	3 173 760	15 545		47 564	3,4
RUS	12 517	3 004 080	13 334		25 253	2,0
BEL	11 743	3 323 269	11 039		24 406	2,1
SUI	11 059	1 990 620	8967		23 656	2,1
POR	10 901	2 616 240	10 390		50 033	4,6
TUR	9996	3 058 776	14 058**		24 738	2,5
NOR	8956	2 149 440	9812		17 652	2,0
UKR	8943	2 146 320	7574		27 321	3,1
DEN	8313	1 645 974	8814		19 338	2,3
SWE	7928	1 902 720	7787		17 436	2,2
AUT	7873	1 417 140	9013		15 343	1,9
GRE	7617	1 828 080	7622		27 464	3,6
POL	5247	1 259 280	7351		10 182	1,9
ROU	4902	1 500 012	6044		9451	1,9
CZE	4895	1 174 800	4668		10 766	2,2
ISR	4233	1 168 308	5305		10 231	2,4
KAZ	3767	685 594	3310		6823	1,8
CYP	3088	599 072	2738**		10 373	3,4
HUN	2920	700 800	2826		2826	2
ALB	2917	577 566	3463		3463	2
BLR	2'661	484 302	1715		1715	2

	Affluence 2009-2009/10					
	Affluence moyenne des matches de championnat	Affluence totale estimée du championnat	Affluence moyenne l'année précédente		Plus grande affluence moyenne d'un club	Rapport affluence plus élevée/affluence moyenne
SVK	2417	478 566	3009		4403	2
SRB	2390	573 600	2851		10 352	4
FIN	2389	434 798	2636		4904	2
BIH	2303	552 720	2237**		7733	3
IRL	2043	367 740	1796		3342	2
CRO	2025	486 000	3074		4667	2
BUL	1834	440 160	2862		3996	2
MNE	1048	207 504	912**		2683	3
ISL	1029	135 828	1107		1676	2
MLT	993	136 079	1418**		n/a	n/a
NIR	917	209 076	813		1773	1,9
MDA	917	181 566	813		2153	2,3
LTU	880	98 560	919		1458	1,7
SVN	848	152 640	1199		1778	2,1
MKD	757	78 728	1418**		1131	1,5
GEO	743	133 740	406		1678	2,3
ARM	614	68 768	466		2000	3,3
LUX	461	83 902	445		1373	3,0
LVA	448	64 512	533		1203	2,7
FRO	400	54 000	n/a	n/a	n/a	n/a
WAL	276	84 456	290		496	1,8
EST	188	33 840	184		360	1,9
AND	400**	32 000	n/a	n/a	n/a	n/a
AZE	n/a	n/a	1564**	n/a	n/a	n/a
LIE	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
SMR	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
All 53 NA's	7006	101 343 524	7302		17 801	2,4

Profil d'affluence moyenne clubs européens 2009 (été) - 2009/10 (hiver)



GER reste en tête pour ce qui est de l'affluence moyenne la plus élevée et dépasse pour la première fois ENG en termes d'affluence totale, et ce bien que la ligue GER compte deux clubs de moins (ce qui signifie qu'il y a 74 matches en moins que dans les quatre autres grandes ligues).

La saison écoulée a vu un peu plus de 101 millions de supporters assister aux matches de ligue. Ce chiffre, en recul de plus de 3 millions, reflète la situation financière difficile en Europe. Les associations les plus durement touchées sont ENG, SCO, RUS, TUR et POL.

Le rapport entre l'affluence moyenne la plus élevée pour un club et l'affluence moyenne pour l'ensemble des clubs de la division indique l'étendue de l'intérêt et l'importance de la capacité des stades des clubs d'une division. Il révèle que SCO, GRE et surtout POR (ratio de 4,6x) bénéficient de l'affluence la plus dense aux matches.

L'affluence par club et par pays montre le nombre moyen de spectateurs pour les clubs de première division** sur l'ensemble du territoire européen. En résumé, 86 clubs (12 %) ont enregistré à domicile une moyenne de plus de 20 000 spectateurs par match (contre 88 clubs l'année précédente), et 85 une moyenne oscillant entre 10 000 et 20 000 spectateurs (contre 108 l'année précédente).

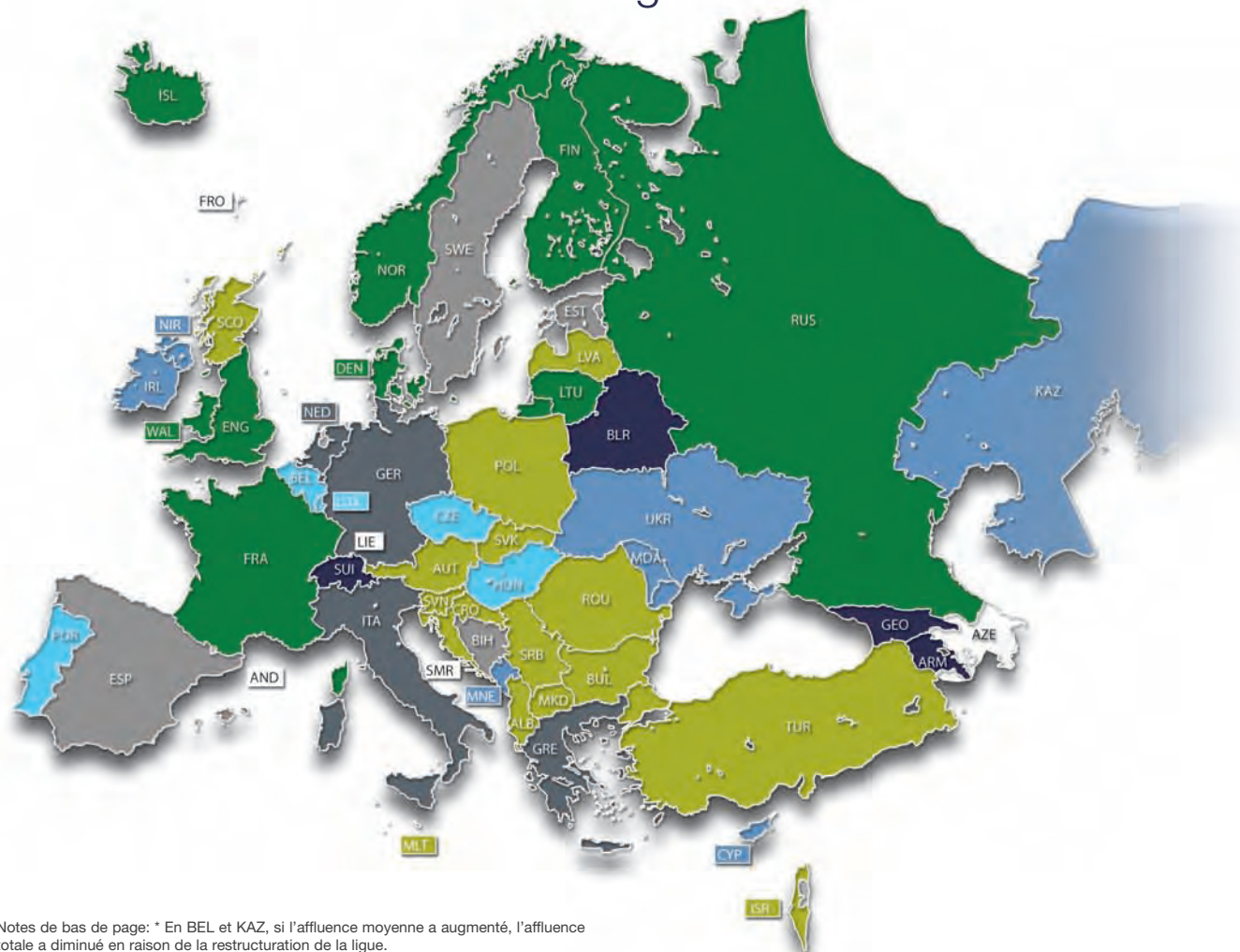
Notes de bas de page: * Cette moyenne de 8825 est nettement supérieure au chiffre figurant dans le tableau, qui indique une affluence moyenne aux matches de ligue de 7006. Cette différence s'explique par le fait que, dans les ligues enregistrant une grande affluence, il y a davantage de matches disputés par un plus grand nombre de clubs. On compte par exemple 380 matches en ENG/ESP/FRA/ITA, mais moins de la moitié en AND/ARM//FRO/ISL/LTU/LVA/MKD/MLT.

** Indications sur les spectateurs disponibles pour 702 clubs; dans certains cas, les données sont celles de la saison précédente, aucune information plus récente n'étant disponible. Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm> & responsables nationaux d'octroi de licence. Les chiffres couvrent la saison d'hiver 2009/10 et la saison d'été 2009, hormis pour AND où les données sont celles de 2008/09. Nous ne disposons d'aucune indication fiable pour AZE, LIE et SMR.

Réponse: 10

On estime à 101 millions le nombre de spectateurs qui ont assisté aux 11 500 matches de clubs de première division durant la saison 2009/10, ce qui représente un peu plus de 8800* supporters par match.

Q: 11. L'affluence est-elle en augmentation ou en diminution en Europe?



Tendance en matière d'affluence
moyenne aux matches de la saison
2008-2008/09 à la saison 2009-2009/10

>20%+	4x
+10% - 20%+	7x
+3% - 10%+	5x
+3% - 0%	4x
0% - 3%-	4x
-3% - 10%-	9x
>-10%	15x
Inconnu	5x

Réponse: 11

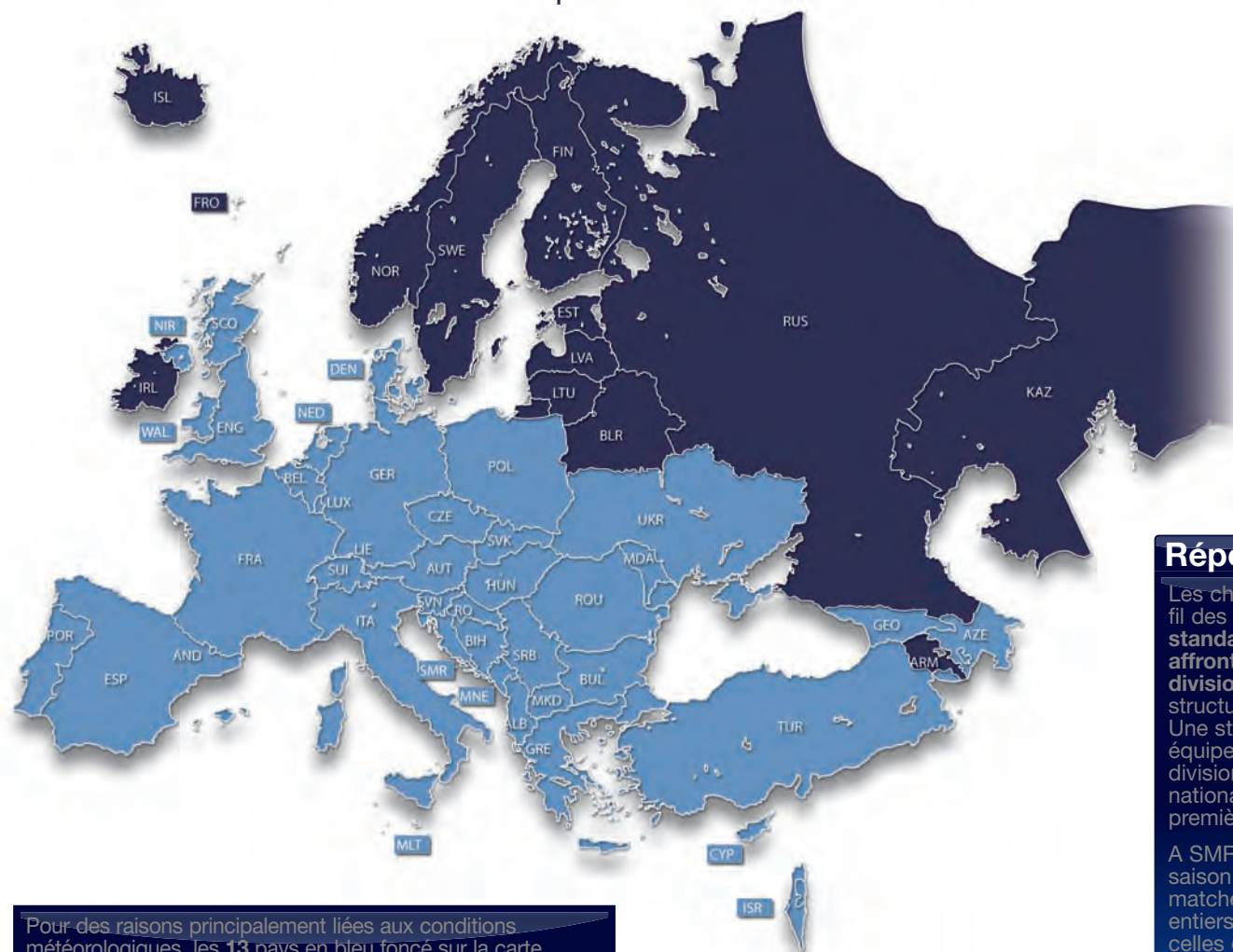
28 des 48 premières divisions (58 %) présentant des données comparables ont affiché une affluence en baisse* durant la saison d'hiver 2009/10 (saison d'été 2009), tandis que 20 (42 %) enregistraient une hausse** du nombre moyen de supporters par journée de matches. Ces chiffres confirment la tendance négative de l'année précédente. Parmi les 5 grandes ligues, seule ESP a vu son affluence augmenter (+0,01 %), FRA et ENG accusant quant à elles une baisse de l'affluence de plus de 4 %, due en partie aux clubs en lice. SUI a fait part d'une forte augmentation (+23 %) qui s'explique en partie par le retour en première division d'un club populaire. A l'analyse des championnats d'hiver club par club, il apparaît que 68 % des clubs ont subi une baisse de l'affluence.

Notes de bas de page: * En BEL et KAZ, si l'affluence moyenne a augmenté, l'affluence totale a diminué en raison de la restructuration de la ligue.

** En NOR et SRB, si l'affluence moyenne a diminué, l'affluence totale a augmenté en raison de la restructuration de la ligue.

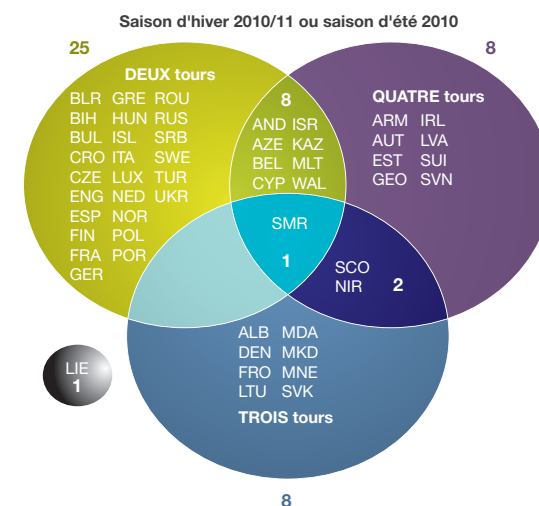
Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm> & responsables nationaux d'octroi de licence. Les chiffres couvrent la saison d'hiver 2009/10 et la saison d'été 2009. Nous ne disposons d'aucune indication fiable pour AND, AZE, FRO, LIE et SMR.

Q: 12. Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?



Pour des raisons principalement liées aux conditions météorologiques, les 13 pays en bleu foncé sur la carte ci-dessus, soit 157 clubs de première division, disputent leur championnat national durant la saison d'été. Tous les autres disputent le championnat en hiver.

Championnat organisé en HIVER	40x
Championnat organisé en ÉTÉ	13x



Réponse: 12

Les championnats nationaux ont expérimenté différentes structures au fil des décennies, mais la plus courante et la plus adaptée est celle, standard, des matches aller et retour où toutes les équipes affrontent toutes les équipes, qui est en vigueur dans 25 premières divisions pour la saison d'hiver 2010/11 (saison d'été 2010). Une structure similaire en trois tours est utilisée par 8 premières divisions. Une structure en quatre tours est privilégiée dans les divisions où les équipes sont moins nombreuses, ce qui est le cas de 8 premières divisions. A l'exception de LIE, qui n'organise pas de championnat national et aligne ses équipes dans le championnat de SUI, 11 premières divisions ont retenu d'autres structures.

A SMR, les équipes sont divisées en deux groupes au début de la saison et les trois meilleures de chaque groupe s'affrontent dans des matches de barrage à l'issue de trois tours. En SCO et NIR, trois tours entiers sont joués avant que les équipes de la moitié supérieure et celles de la moitié inférieure du tableau ne disputent un tour final dans leur groupe respectif. Des formules similaires ont été choisies en AND, BEL, CYP et MLT. Cette saison, AZE, ISR, KAZ et WAL ont également introduit cette formule.

Q: 13. Comment les saisons et les périodes de transfert sont-elles programmées en Europe?

Dans le tableau ci-contre, nous avons représenté une année entière (de juin 2010 à mai 2011) afin d'illustrer le calendrier des saisons de championnats et les deux périodes de transfert. Dans la plupart des ligues européennes, les championnats se disputent de l'automne au printemps, mais 13 pays ont choisi (pour des raisons essentiellement climatiques) de programmer leurs compétitions du printemps à l'automne. Au sein même de ces deux groupes, des différences existent en ce qui concerne le début et la fin des saisons et la programmation des périodes de transfert.

Le *Règlement concernant le Statut et le Transfert des Joueurs* de la FIFA stipule que les joueurs ne peuvent être enregistrés dans un club qu'au cours de l'une des deux périodes d'enregistrement fixées. La première période débute à l'issue de la saison pour se terminer normalement avant le démarrage de la nouvelle saison et sa durée ne peut dépasser douze semaines. La deuxième période doit normalement être programmée en milieu de saison et ne peut avoir une durée supérieure à quatre semaines.

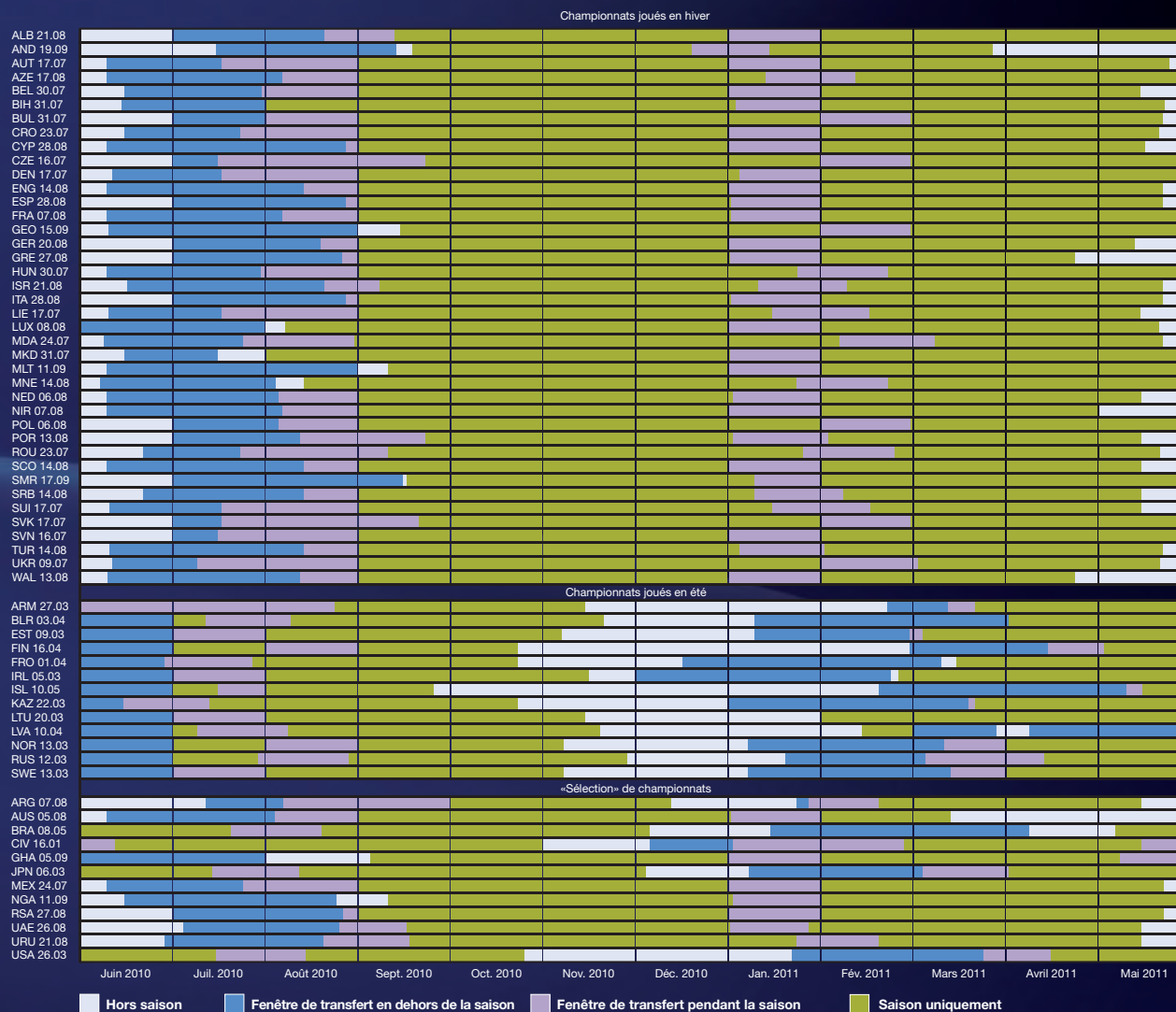
Il est intéressant de relever que, dans plusieurs ligues, la première période d'enregistrement chevauche le début de la saison et que, dans de rares cas, elle le chevauche même sur plus de six semaines (p. ex. CZE, SUI, SVK et UKR). En moyenne, le début de la saison coïncide avec la période estivale de transfert sur quatre semaines. Une autre nuance concerne la période de mi-saison. Les fenêtres de mi-saison ne correspondent pas forcément dans toutes les ligues «d'hiver», et les ligues qui connaissent de longues pauses hivernales (p. ex. CZE, POL, ROU, UKR) ont tendance à décaler leur période d'un mois (sur février).

Nous avons inclus un certain nombre de pays non européens du fait de leur poids sur le marché des transferts internationaux. Les périodes de transfert ARG et BRA méritent ainsi une attention particulière*: BRA se limite à une petite fenêtre de quatre semaines durant les mois très chargés de juillet/août, tandis que ARG prolonge cette période au mois de septembre.

Réponse: 13

La majorité des ligues européennes programment leurs compétitions durant les mois d'hiver, leur saison s'étalant alors de l'automne au printemps. Treize ligues organisent leur championnat durant les mois d'été, généralement de mars à novembre. L'activité la plus intense en matière de transferts s'observe en juillet/août et en janvier lorsque les fenêtres des «ligues d'été» chevauchent celles des «ligues d'hiver».





Q: 14. Qu'est-ce que l'équilibre des compétitions et pourquoi est-il aussi important?

Connaissez-vous la différence entre l'indice de Herfindahl-Hirschmann et l'écart-type du pourcentage de victoires? Savez-vous ce qui distingue le coefficient de Gini de l'indice C5? Pour la plupart des supporters de football, ces notions peuvent sembler déroutantes et théoriques. S'il existe tout un panier de mesures techniques relatives à l'équilibre d'une compétition, le nombre de vainqueurs différents au fil du temps constitue une mesure probante et facilement compréhensible qui éclaire l'un des aspects de l'équilibre des compétitions. S'il n'est pas possible d'en livrer une analyse* exhaustive et pondérée dans le présent rapport, les graphiques ci-contre en résument l'essentiel.

Réponse: 14

Les mesures relatives à l'équilibre de la compétition sont des indicateurs du degré d'incertitude qui entoure le résultat d'un match, d'une compétition ou d'une ligue sur une saison ou dans le temps. Le sport exige un certain degré d'incertitude quant au résultat. De fait, si les résultats étaient totalement prévisibles, la compétition n'aurait plus lieu d'être.

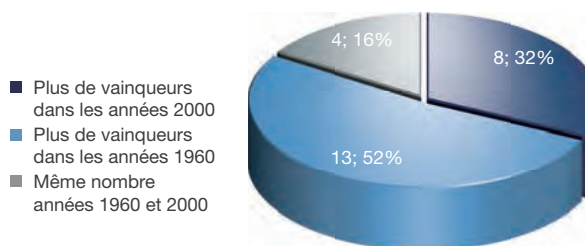
Les avis divergent toutefois quant au rôle joué par l'équilibre de la compétition. L'expérience montre qu'il est important, mais tout dépend des facteurs utilisés pour le mesurer (s'agit-il de mesurer l'équilibre des matches ou du championnat dans le temps?) et des facteurs soumis à influence (affluence, audience des retransmissions télévisées, etc.)

De plus, il existe toute une série de statistiques (dont l'annexe présente un échantillon) qui mesurent divers aspects de l'incertitude au moyen de différents éléments.

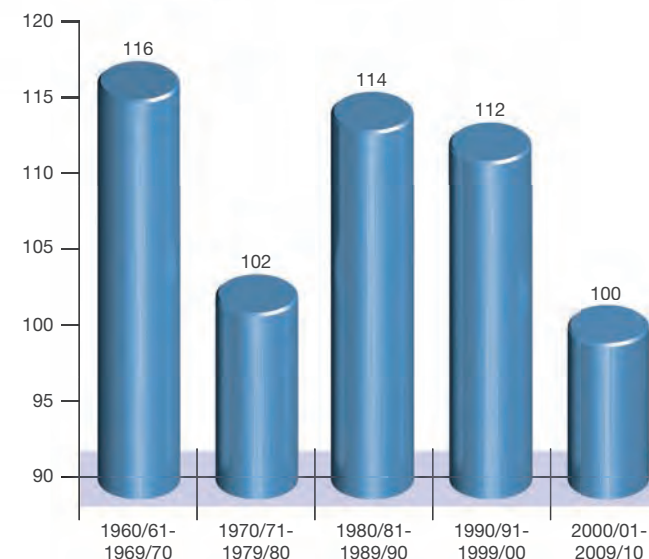
Notes de bas de page: * L'UEFA compte fournir en temps utile des analyses plus détaillées à ce sujet et sur d'autres questions d'intérêt, le tout dans un format plus approprié, via uefa.com.

** L'échantillon analysé aux fins du présent chapitre comportait 25 premières divisions, à savoir: ALB; AUT; BEL; BUL; CYP; DEN; ENG; ESP; FRA; GER; GRE; HUN; ISL; ISR; ITA; MLT; NED; NOR; POL; POR; ROU; SCO; SUI; SWE et TUR. Il inclut environ la moitié des associations membres actuelles et examine les ligues recourant à diverses structures de compétition (par ex. matches de barrage, plusieurs tours, etc.) et disputant leurs compétitions tant en été qu'en hiver.

Comparaison des nombres de vainqueurs dans les années 2000 et les années 1960

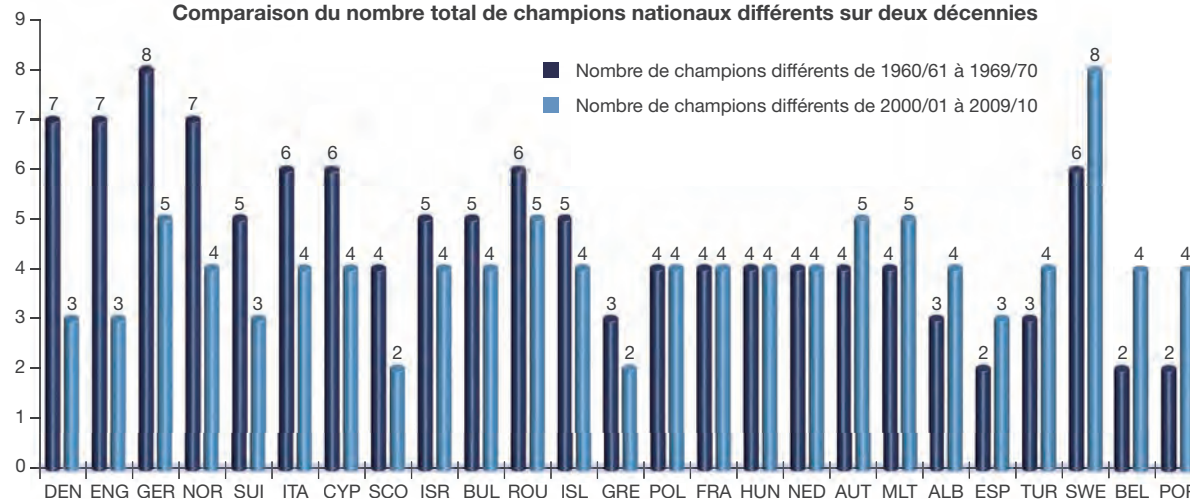


Nombre de champions différents en cinq décennies dans 25 premières divisions**



Il y a eu 100 vainqueurs différents au cours de la dernière décennie, ce qui représente une moyenne de 4,0 vainqueurs différents par pays. Ce chiffre est le plus faible de ces cinq dernières décennies (même s'il est similaire à celui des années 1970) et est à mettre en regard de la moyenne de 4,6 vainqueurs des années 1960. Un coup d'œil à la même mesure appliquée individuellement à chaque pays montre toutefois que cette réduction moyenne de nombre de vainqueurs n'est pas générale, étant donné que huit pays ont compté plus de vainqueurs dans la dernière décennie et que BEL, POR & SWE ont eu deux vainqueurs de plus dans les années 2000 que dans les années 1960. 17 clubs titrés l'année précédente ont remporté le championnat en 2009/10, contre 15 en 2008/09.

Comparaison du nombre total de champions nationaux différents sur deux décennies



Q: 15. Avantage de jouer à domicile: le 12^e homme a-t-il toujours sa place dans l'équipe?

<50%

Malgré les améliorations apportées à l'arbitrage, de meilleures installations et modalités de transport offertes aux équipes visiteuses et l'uniformisation en termes de conditions du terrain, le fait de jouer à domicile représente toujours un avantage non négligeable, comme l'attestent les 46 % de victoires à domicile enregistrées dans les compétitions nationales en 2009/10.

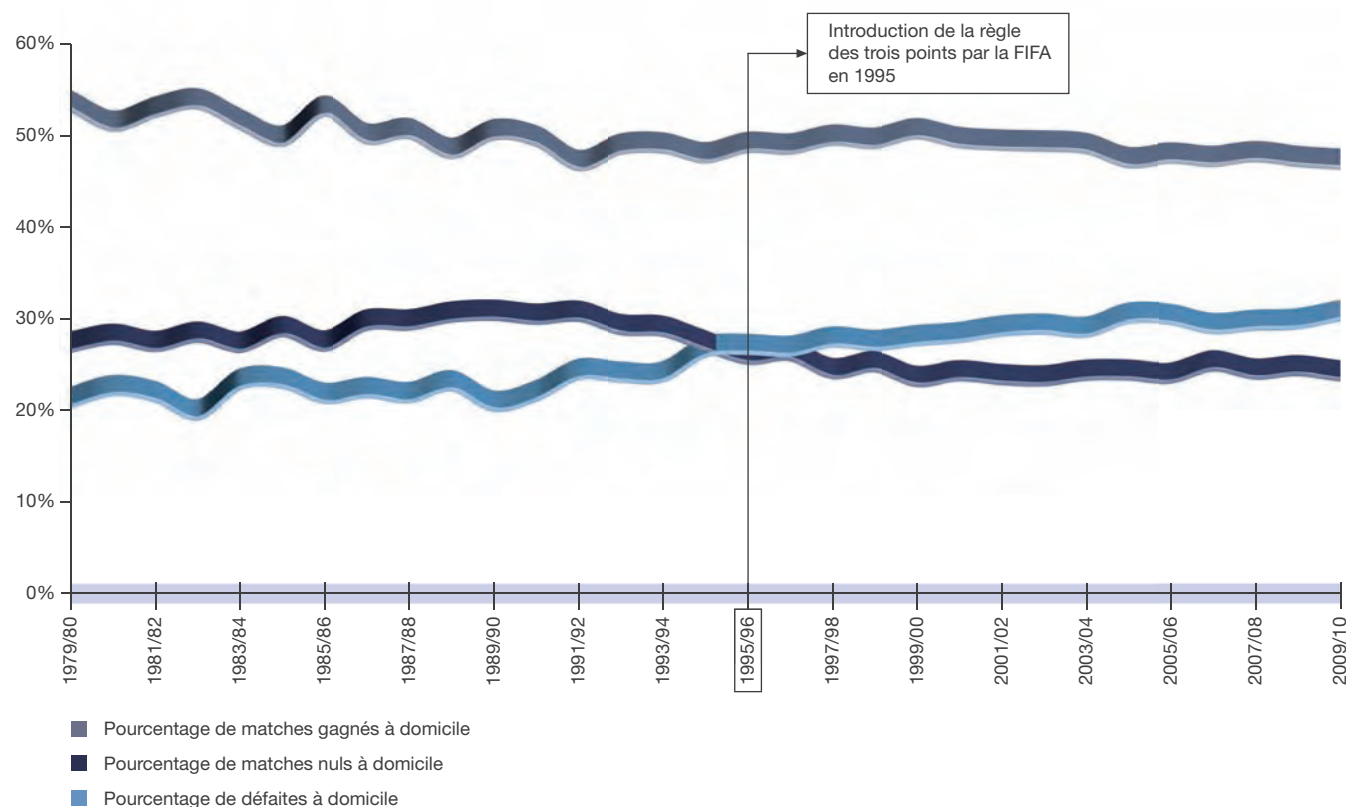
30%

Cependant, un tiers environ des matches sont à présent remportés à l'extérieur, contre 20 % il y a 30 ans, et la tendance est globalement à la hausse depuis le début des années 1990.

Réponse: 15

Depuis 25 ans, la proportion de matches gagnés à domicile a amorcé une légère baisse et les clubs présentent désormais un meilleur bilan sur leurs matches joués à l'extérieur. La rupture de tendance est particulièrement visible au niveau des matches nuls à domicile. La généralisation de la règle des trois points dans les ligues européennes a en effet incité les équipes visiteuses à «jouer pour gagner» plutôt que de se contenter d'un nul. La plupart des ligues ont instauré cette règle entre 1994 et 1995, même si certaines (notamment ENG) accordaient déjà trois points en cas de victoire dès 1981.

Note de bas de page: L'échantillon analysé s'étend de 11 premières divisions en 1979/80 à 51 premières divisions en 2009/10. Des contrôles ont été effectués pour garantir que la taille de l'échantillon ne biaisait pas significativement la tendance. Les données individuelles des 11 premières divisions initiales reflètent, sur la totalité de la période, des tendances similaires, tant individuellement que globalement.



Q: 16. 30^e anniversaire: comment la victoire à trois points a-t-elle changé la face des matches?

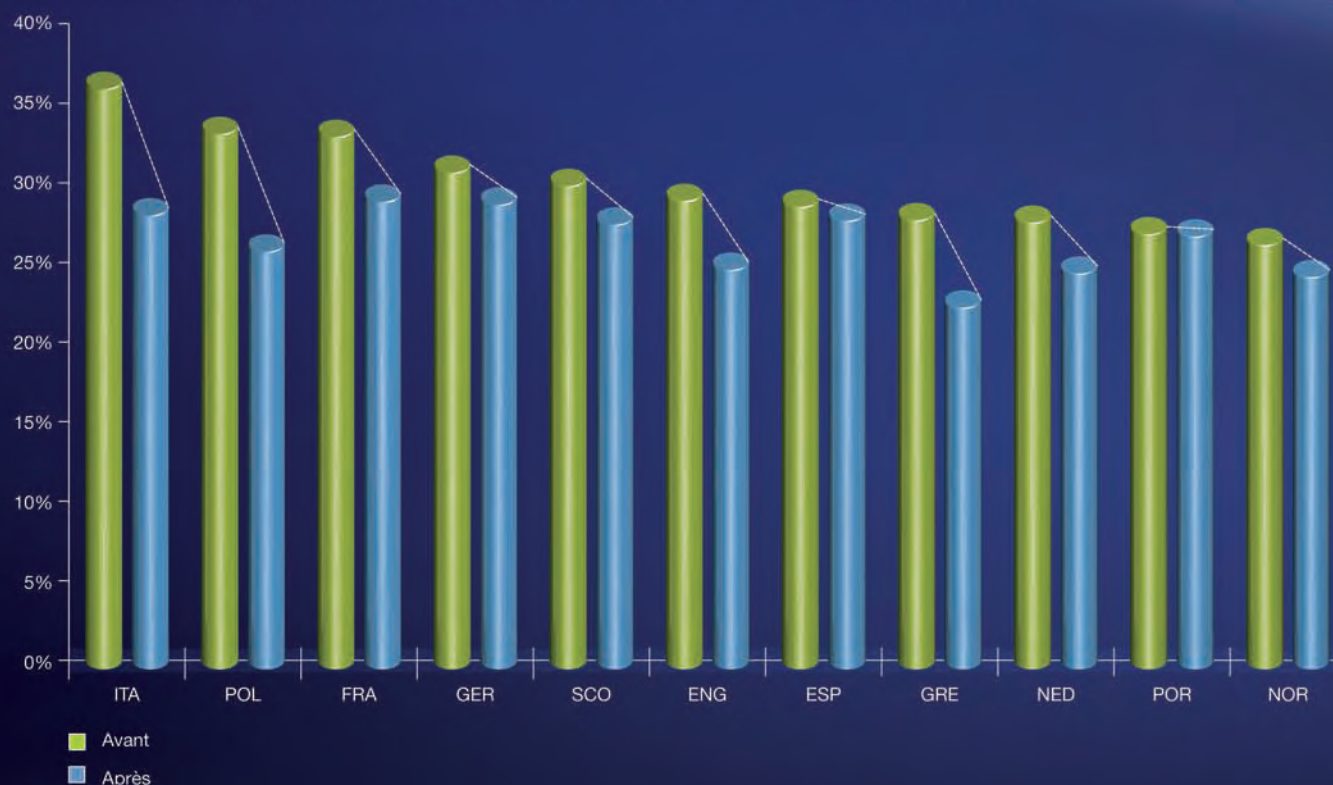
Le football est un jeu simple dont les règles ne sont que rarement modifiées. Mais lorsqu'elles le sont, les réactions ne sont pas toujours unanimement positives. Cette année, nous célébrons le 30^e anniversaire de la victoire à trois points, une nouvelle règle qui a porté ses fruits. La saison 1980/81 a été la dernière à voir toutes les grandes ligues européennes couronner les victoires de deux points. ENG a été la première association à introduire le changement de règle au début de la saison 1981/82. ISR, TUR et NOR lui ont emboîté le pas en cours de décennie. GRE, BUL et IRL ont adopté le système 3-1-0 au début des années 1990, puis le mouvement s'est accéléré lorsque la FIFA a ajouté cette règle à ses Lois du Jeu en 1995. Ce changement a entraîné une nette baisse du pourcentage de matches nuls et une augmentation des buts marqués par les équipes jouant à l'extérieur.

Les graphiques ci-contre illustrent, par une comparaison avant/après, l'impact de ce changement de règle sur le pourcentage de matches nuls et sur le nombre moyen de buts marqués par match. Bien que d'autres facteurs puissent influencer sur les tendances à long terme*, le changement immédiat observé en l'espace d'une saison, tel qu'il ressort des graphiques, est frappant et son principal vecteur a indéniablement été l'introduction de la règle des trois points.

Réponse: 16

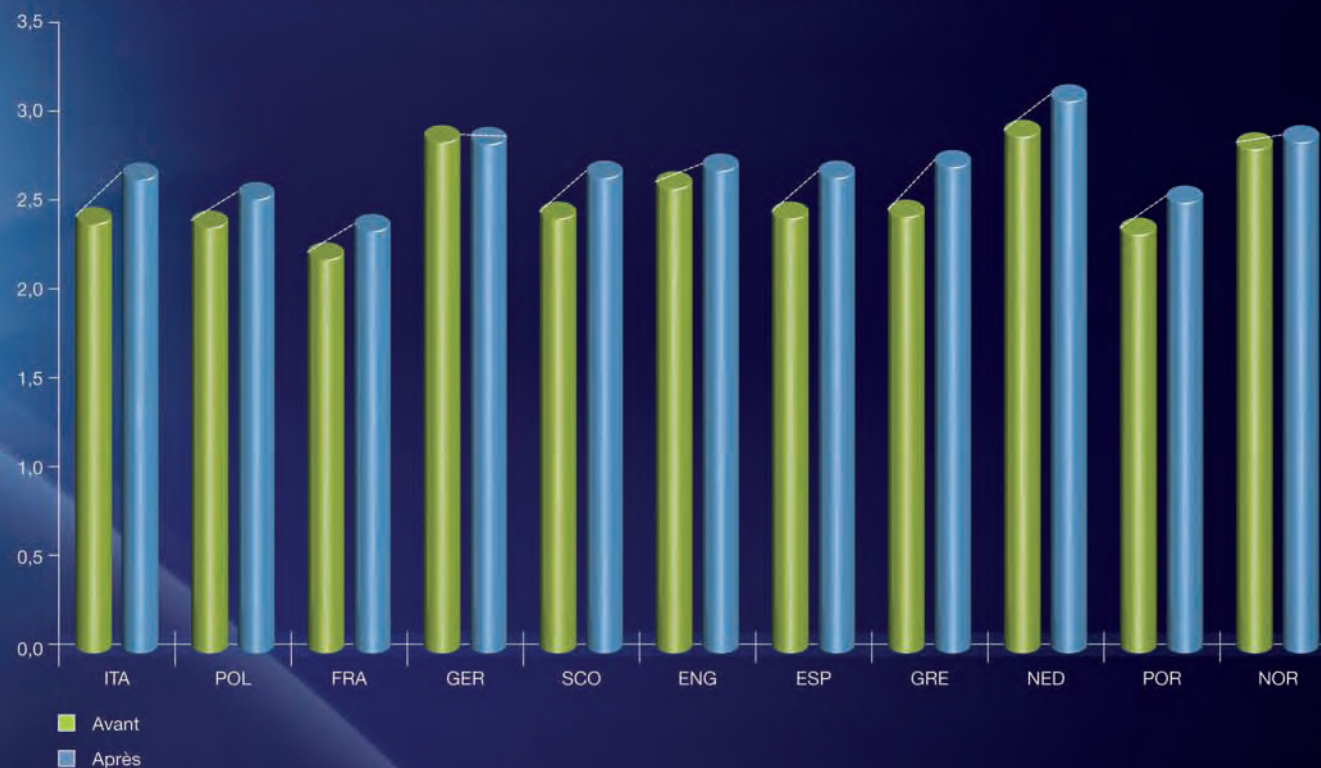
L'introduction des trois points de la victoire a incontestablement encouragé les équipes à viser les trois points, réduisant ainsi le nombre de matches nuls dans les premières divisions. Les équipes semblent également avoir déployé un jeu plus offensif, comme en témoigne la hausse du nombre moyen de buts par match après l'entrée en vigueur de la nouvelle règle. Les améliorations immédiates et généralisées illustrées dans les graphiques se sont globalement poursuivies au cours des années qui ont suivi l'adoption de la règle des trois points.

Pourcentage moyen de matches nuls avant et après l'introduction de la règle des trois points





Nombre moyen de buts par match avant et après l'introduction de la règle des trois points



Note de bas de page: * D'autres changements, tels que ceux apportés à la règle de la passe en retrait et l'augmentation générale du temps effectif de jeu, peuvent avoir influé sur la tendance à long terme. La comparaison entre l'année avant et l'année après le changement apporte toutefois la preuve concrète de l'effet notable et positif exercé par la règle des trois points (sauf pour ceux qui préfèrent les matches aux scores vierges). L'échantillon analysé aux fins du présent chapitre comportait 11 premières divisions, à savoir: ENG, ESP, FRA, GER, GRE, ITA, NED, NOR, POL, POR et SCO. Nous avons pris en compte les moyennes des cinq années ayant précédé l'introduction de la règle des trois points et des cinq années qui l'ont suivie (celles-ci incluent la saison où la règle a été mise en œuvre).



3

Investissement à long terme et profil de développement du football interclubs européen

Quelle est la capacité des stades des clubs européens?

Quel est le taux d'occupation des stades européens?

Quel est l'âge moyen des stades européens et quel a été le dernier investissement?

Les stades actuels sont-ils confortables et bien équipés?

Quelle est la proportion de clubs qui sont propriétaires de leur stade et y a-t-il un rapport entre la propriété et le montant des recettes des matches?

Combien d'entraîneurs ont obtenu des qualifications reconnues par l'UEFA?

Quel est le taux de participation en Europe?

Q: 17. Quelle est la capacité des stades des clubs européens?

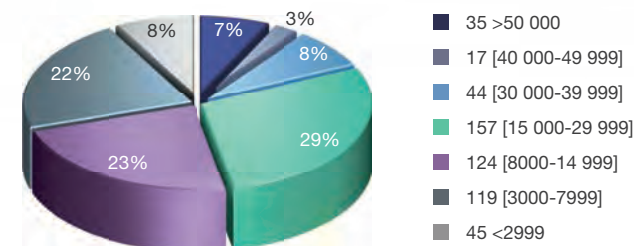
Pour la première fois, un chapitre du rapport de benchmarking est consacré aux investissements à long terme dans le football interclubs. Nous commençons par quelques statistiques sur les stades* des clubs européens, disponibles sous une forme ad hoc ailleurs mais pas sur une base paneuropéenne. Nous pensons que le développement des stades et des infrastructures des clubs fera l'objet d'un suivi dans le temps et qu'une analyse plus poussée sera menée sur la base de la banque de données de l'UEFA sur les stades et du réseau européen d'octroi de licence aux clubs.

Les seuils choisis pour classer les stades sont les suivants:

- 50 000: minimum requis pour accueillir la finale de l'UCL.
- 40 000: minimum requis pour accueillir la finale de l'UEL.
- 30 000: minimum requis pour accueillir un match de l'EURO.
- 15 000 et 8000: palier supplémentaire choisi arbitrairement pour les besoins du graphique.
- 3000: minimum requis pour accueillir un match d'une compétition interclubs de l'UEFA.

Avec une capacité moyenne de plus de 40 000 places pour les matches de l'UEFA, GER et ITA occupent la tête de ce

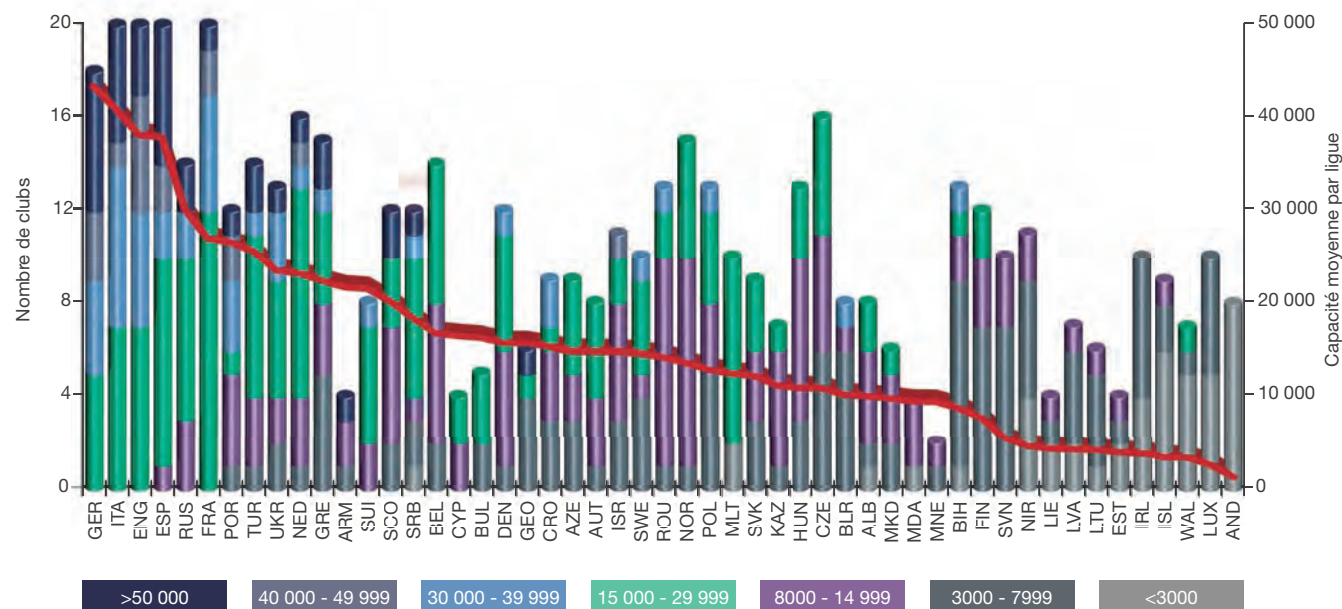
Nombre de clubs par capacité moyenne



classement, suivies par ENG et ESP, dont la moyenne se situe à environ 38 000. RUS a «brisé» l'hégémonie des 5 ligues ÉLITE en dépassant FRA, dont la moyenne est juste inférieure à 30 000.

On trouve en fond de classement 45 clubs dont les stades présentent une capacité inférieure au minimum requis pour accueillir un match de l'UEFA (3000), bien que des exceptions permettent parfois aux AN qui attirent traditionnellement un public moins nombreux de disputer des matches de qualification ou des matches de groupe. En fait, la raison pour laquelle 6 clubs**** n'ont pas pu disputer au moins un match de barrage d'une compétition de l'UEFA dans leur propre stade n'a pas été la capacité du stade.

Profil de capacité moyenne des stades des clubs européens été 2009 - hiver 2009/10



Réponse: 17

L'analyse de 541 stades révèle que la capacité moyenne des stades des clubs de première division en Europe est juste supérieure à 18 000. Quelles que soient les exigences autres que la capacité, on dénombre 20 pays** disposant d'un stade d'une capacité de plus de 50 000 places qui pourrait théoriquement accueillir une finale de l'UEFA Champions League et 22*** possédant un stade d'une capacité de plus de 40 000 places susceptible d'accueillir une finale de l'UEFA Europa League.

Notes de bas de page: * Analyse basée sur 541 stades en Europe extraits de la base de données de l'UEFA et vérifiés avec d'autres sources. Les stades hébergeant deux clubs différents sont comptés deux fois dans ce classement étant donné que celui-ci représente la capacité moyenne des stades des clubs jouant au sein de la première division nationale. Il ne représente pas une liste exhaustive de tous les stades de chaque pays. Le profil des stades des clubs n'inclut pas les stades qui n'hébergent pas régulièrement un club, le rapport portant principalement sur le football interclubs de première division.

**L'analyse sur l'UCL et l'UEL comprend toutefois également les stades nationaux suivants: Stade Ernst-Happel en AUT, le Roi Baudouin en BEL, stade Aviva en IRL et stade Millennium en WAL, dont les capacités sont supérieures à 50 000 places. En 2012, la finale de l'UEL se déroulera dans le Lia Manoliu Arena (ROU), qui sera déjà prêt en juin 2011 et remplira ainsi également les exigences permettant d'accueillir une finale de l'UCL. La capacité d'un stade peut varier entre les matches de l'UEFA et les rencontres nationales, car pour les matches de l'UEFA, tous les spectateurs doivent être assis.

*** Y compris le stade national Olympiastadion en FIN, d'une capacité supérieure à 40 000 places.

**** Matches de barrage: FC AEK Athènes (GRE), Unirea Urziceni (ROU), FC Qarabag (AZE), The New Saints (WAL); matches de groupe: FC Bate Borisov (BLR) et Debreceni VSC (HUN).

Q: 18. Quel est le taux d'occupation des stades européens?

En fonction des données recueillies sur la capacité* des stades et sur l'affluence, cette statistique nous permet d'observer le taux d'occupation des stades européens. Notons que les grands stades peuvent présenter un faible taux d'occupation mais une affluence relativement importante, et inversement, de plus petits stades peuvent faire l'objet d'une faible affluence mais présenter une utilisation élevée de leur capacité.

Comme indiqué dans l'analyse de la question 10, ENG, NED et GER sont les pays où le taux d'occupation est le plus élevé, avec une utilisation de la capacité supérieure à 87 %. Les autres pays des ligues ÉLITE suivent, avec une moyenne entre 61 % (ITA) et 73 % (ESP).

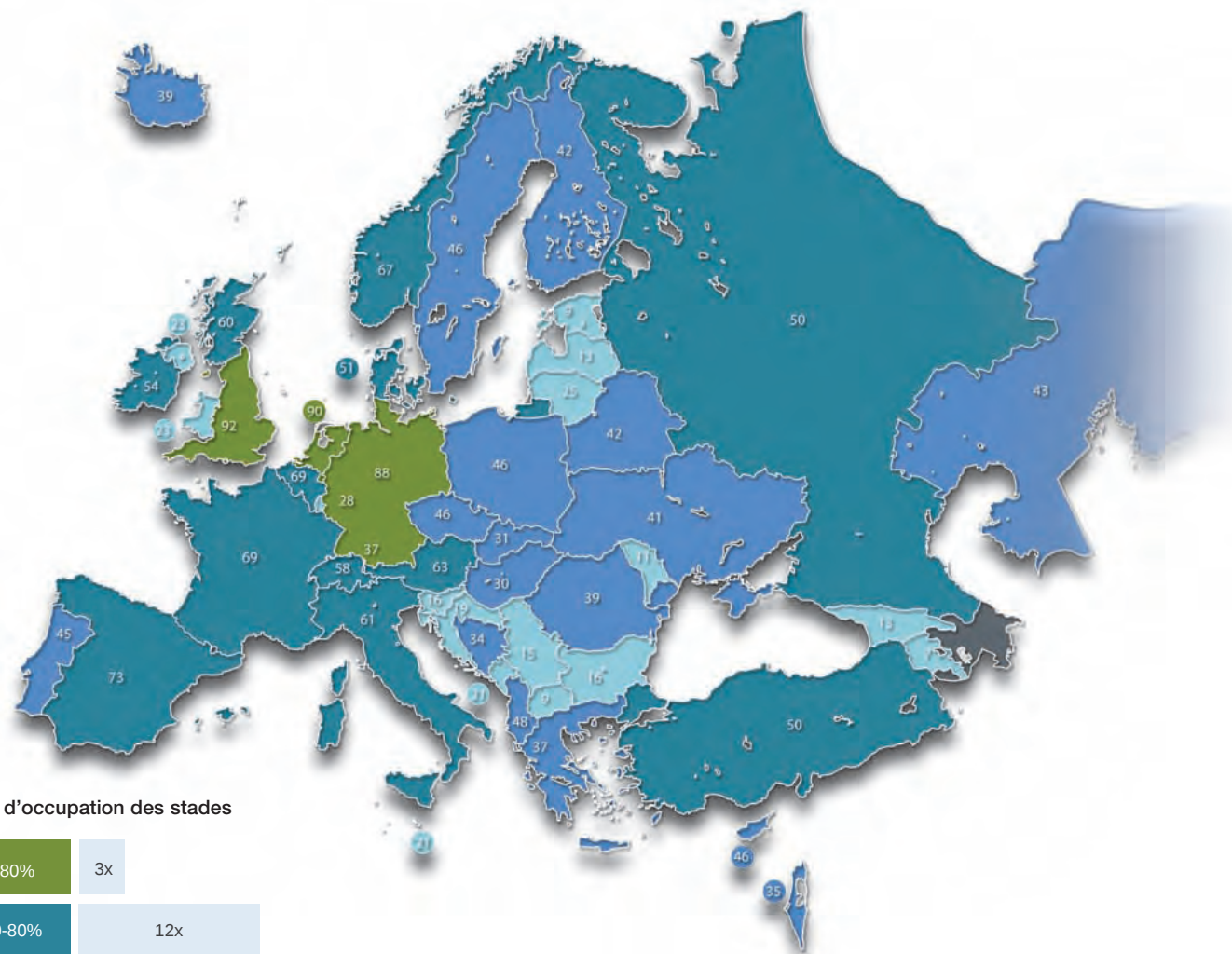
Ce classement est similaire à celui de l'affluence (question 10). En effet, on y retrouve 8 associations classées parmi les 10 meilleures affluences (ENG, NED, GER, BEL, ESP, FRA, ITA, SCO).

Par ailleurs, en corrélant les revenus de la ligue avec le taux d'occupation en pourcentage, il apparaît que les ligues aux revenus les plus élevés occupent également le haut de ce classement. A l'autre extrémité, ALB est la seule ligue MICRO dont la moyenne dépasse 30 %.

Réponse: 18

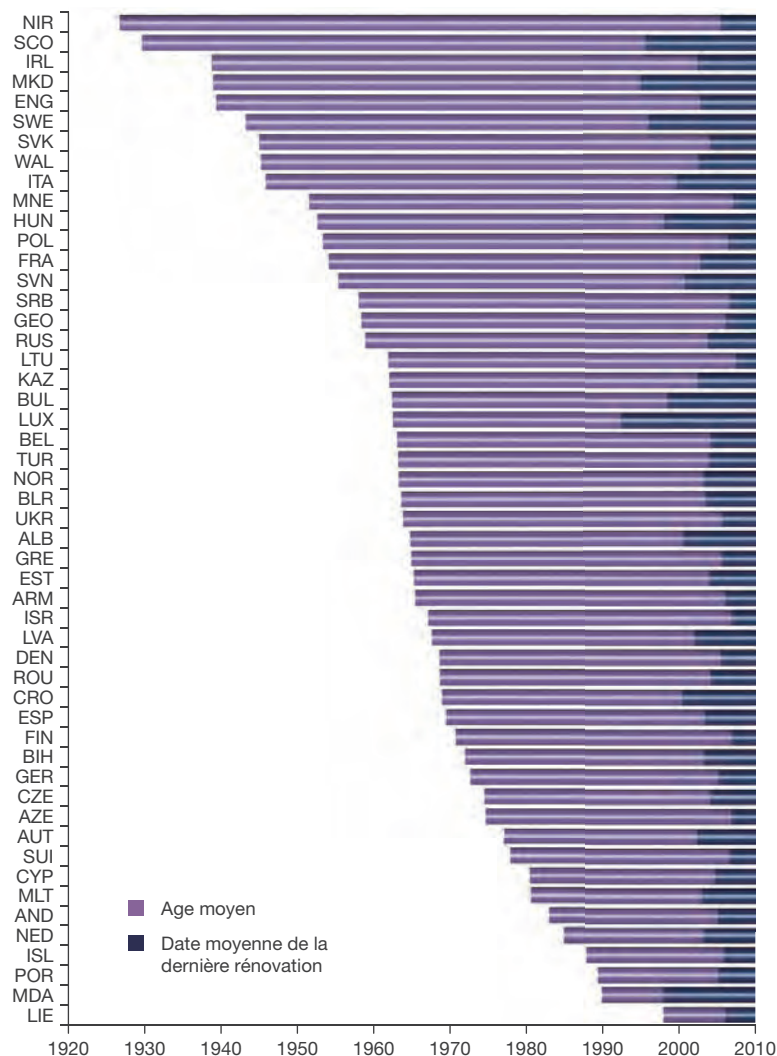
Sur les 459 clubs analysés dans le cadre de ce chapitre, le taux moyen d'occupation en Europe est de 48 %. ENG présente la plus forte utilisation de la capacité avec 92 % de sièges occupés lors des journées de matches.

Les revenus des journées de matches étant l'une des principales sources de recettes, les AN dont les revenus en question sont les plus élevés et/ou qui possèdent le plus grand stade sont logiquement celles présentant le taux d'occupation le plus important.



Note de bas de page: * Comme les données relatives à l'affluence, qui reposent sur les ligues nationales, les données relatives à la capacité sont basées sur la capacité de la ligue et non sur celle de l'UEFA, qui est en général inférieure à la capacité nationale en raison d'exigences de sécurité plus élevées.

Age moyen des stades et date de leur dernière rénovation par l'AN



Q: 19. Quel est l'âge moyen des stades européens et quel a été le dernier investissement?

Cette partie traite de l'âge moyen des stades des clubs et de la date de leur dernière rénovation*. Précisons d'abord que les données doivent être interprétées avec prudence; les chiffres relatifs à la dernière rénovation doivent, en particulier, être considérés avec précaution, la distinction entre rénovation et maintenance pouvant parfois manquer de clarté et de cohérence.

Avec leurs nombreux clubs historiques et traditionnels, les «nations constitutives» (ENG, SCO, WAL, NIR, IRL) figurent évidemment du côté des plus vieux, avec une moyenne d'âge des stades entre 70 et 85 ans. L'autre côté de l'échelle, celui des stades relativement plus jeunes (moyenne de 20 à 40 ans), réunit plusieurs associations plus petites, qui ont récemment consenti d'importants investissements, ainsi que les associations ayant accueilli des compétitions internationales majeures (POR, NED, SUI, AUT et GER).

Réponse: 19

L'analyse de 447 stades de clubs révèle que l'âge moyen des stades européens est de 47 ans.

De récents investissements ont été consentis en moyenne il y a 7 ans.

Notes de bas de page: * Par exemple, voici comment lire l'histogramme de gauche: concernant GER, les stades ont été construits en moyenne il y a 32 ans et rénovés en moyenne il y a 5 ans.

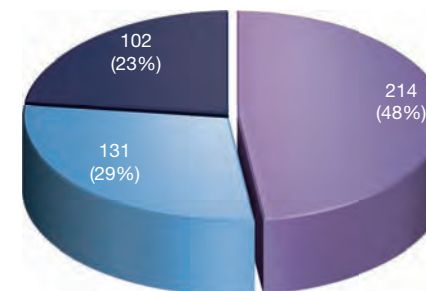
** Analyse basée sur 447 stades européens extraits d'une base de données de l'UEFA et vérifiés avec d'autres sources.

La longue histoire des stades de ITA et ENG, en particulier, n'indique pas nécessairement un manque d'investissements, du fait que les principales rénovations ou reconstructions se sont souvent faites sur le stade original ou à l'emplacement de ce dernier.

Nous démontrerons plus loin (question 21) le lien qui existe entre les revenus des journées de matches et la modernité des infrastructures, ainsi que son importance pour les finances d'un club.

Sur les 447 stades analysés** ici, 214 (48 %) datent de plus de 50 ans, mais 23 % ont été construits ou rénovés récemment en vue de répondre aux exigences nationales ou de l'UEFA en matière d'infrastructures.

Age du stade



- >50 ans
- [20-50] ans
- <20 ans

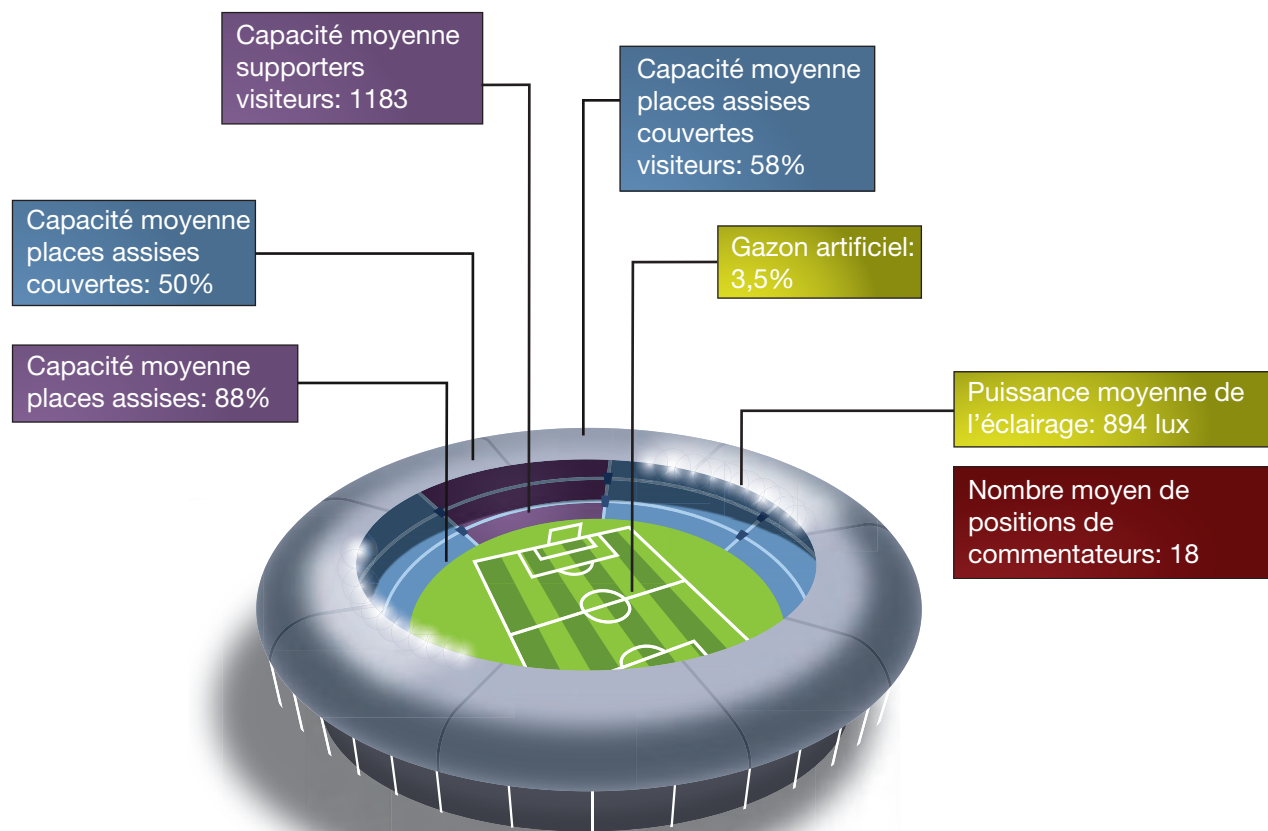
Q: 20. Les stades actuels sont-ils confortables et bien équipés?

A l'aide de sa base de données de stades, l'UEFA a récemment commencé à recenser et suivre les installations et le développement des stades. Cette base de données comprend de nombreuses mesures, notamment le nombre de places assises et debout pour les supporters de l'équipe recevant et de l'équipe visiteuse, les éléments qui influencent la zone de jeu, tels que le niveau d'éclairage et la surface de jeu (revêtement naturel/artificiel), ainsi que les zones hors du terrain, telles que les différentes installations pour la presse et de sécurité. Cette base de données n'inclut pas tous les stades européens, mais uniquement ceux utilisés pour des matches de l'UEFA. L'analyse porte toutefois sur un large échantillon de 447 stades, soit plus de 60 % de la totalité des stades des clubs de première division, ce qui permet d'en voir le statut actuel et de suivre les tendances et les changements au fil du temps.

De récents développements ont vu une amélioration significative de la qualité des pelouses artificielles et bien qu'une pelouse naturelle soit encore requise pour accueillir les finales de l'UEFA, les terrains artificiels sont utilisés pour d'autres matches de l'UCL et de l'UEL. On dénombre en Europe 24 clubs de première division qui jouent sur une pelouse artificielle*; par exemple CSKA Moscou et Young Boys Berne ont récemment joué leurs matches de l'UCL et de l'UEL sur ce type de revêtement**.

De nombreux progrès ont été réalisés pour améliorer le confort et la sécurité des supporters. En fait, 88 % de la capacité sont des places assises***, 50 % de la totalité des places étant couvertes. La capacité moyenne réservée aux supporters visiteurs est de 1183 places, dont 58 % sont couvertes (à noter que dans un stade partiellement couvert, la zone réservée aux supporters des visiteurs est habituellement située dans une zone non couverte). Le nombre moyen de caméras de surveillance assurant la sécurité des spectateurs est de 16 par stade. Cette moyenne passe à 53 pour les clubs de la catégorie ÉLITE.

Une moyenne de 18 positions de commentateurs sont disponibles dans les stades des clubs de première division. Un éclairage d'une intensité moyenne d'environ 900 lux illumine les terrains.



Notes de bas de page: * Nombre de clubs par association nationale jouant sur du gazon synthétique: BUL 1, FRA 2, FIN 2, GEO 1, IRL 1, KAZ 2, MLT 1, NED 1, NOR 6, RUS 3, SRB 1, SUI 2, SWE 1 (ces données reposent sur un échantillon de 688 stades)

** Le stade Luzhniki a accueilli la finale de l'UCL 2008 à Moscou, mais pour l'occasion, le terrain a été recouvert d'une pelouse naturelle.

*** Pour les matches de l'UEFA, les secteurs de places debout (12 %) restent fermés.

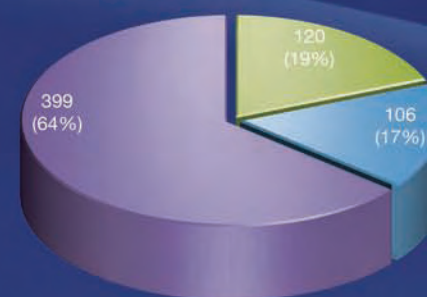
Q: 21. Quelle est la proportion de clubs qui sont propriétaires de leur stade et y a-t-il un rapport entre la propriété et le montant des recettes des matches?

L'infrastructure est l'une des cinq catégories de critères de la procédure d'octroi de licence aux clubs. Le fait de posséder ou de louer un stade et des installations d'entraînement a un impact significatif sur la situation financière des clubs, mais revêt aussi une importance politique, car les autorités municipales ou gouvernementales sont en mesure d'exercer davantage d'influence sur le football interclubs si elles leur louent les stades.

Sur le plan financier, posséder un stade est clairement l'un des deux principaux actifs d'un club de football et tout emprunt consenti pour acheter, construire ou développer le stade représente généralement la dette la plus lourde.

Dans le compte de résultat, on constate du côté des revenus que le fait d'être propriétaire du stade permet au club d'exploiter pleinement les possibilités commerciales de ce dernier, que ce soit en engrangeant l'intégralité des recettes enregistrées le jour du match, en exploitant les droits relatifs à l'appellation, en bénéficiant entièrement des revenus de la publicité, du sponsoring ou en générant d'autres sources de revenus liées à l'organisation d'événements, comme des conférences ou des concerts. Du côté des dépenses, la différence entre posséder un stade (dépréciation à prévoir en principe au bout de 30 à 50 ans et versement d'intérêts sur le financement du stade) et louer un stade (frais de location) dépend des conditions de location.

Propriété du stade



- Propriété du stade directe
- Contrat avec tierce partie
- Contrat avec la municipalité ou d'autres autorités

Réponse: 21

Sur les 625 clubs analysés*, 120 au total (19 %) sont directement propriétaires de leur stade, tandis que 399 (64 %) sont tributaires d'accords de location avec les autorités publiques gouvernementales, municipales ou autres. Les 17 % restants jouent dans un stade appartenant à une tierce partie**, ce qui correspond à la proportion de stades dont ni les clubs ni les autorités ne sont les propriétaires directs.

A la page suivante, la carte montre qu'il est néanmoins courant, bien que variable, que des clubs soient propriétaires de leur stade puisque, dans chaque association, entre un et quatre clubs de première division possèdent leur stade.

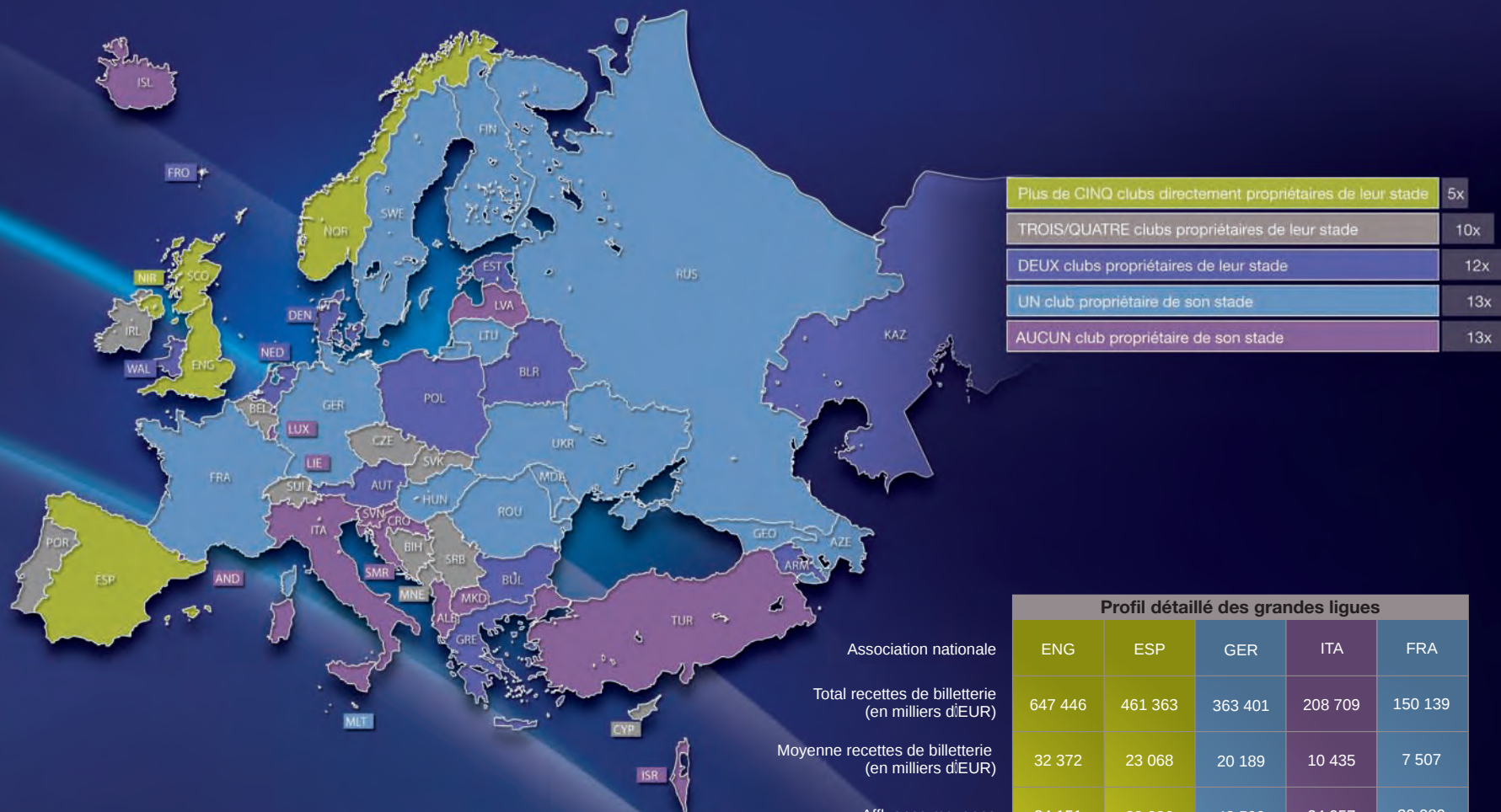
Pour l'échantillon de 98 clubs compris dans le tableau, les recettes de billetterie se révèlent nettement plus importantes pour les propriétaires de leur stade que pour ceux qui louent leurs installations. En fait, aucun des 12 clubs - de différentes associations - qui ont obtenu les recettes les plus élevées lors des journées de matches ne joue dans un stade appartenant à la municipalité/au gouvernement. Sous un angle plus large, les 50 principaux bénéficiaires comprennent 16 stades appartenant à la municipalité/au gouvernement, 27 en

appartenance propre et 7 propriétés d'une tierce partie. Plusieurs facteurs autres que le type de propriété influent sur les revenus que le club tire des activités lors des journées de matches et des activités commerciales et la claire corrélation entre les deux ne prouve pas que la propriété augmente les revenus. La faculté des clubs à améliorer l'infrastructure de leur stade par le biais d'une modernisation ou d'une rénovation, de rendre le stade plus confortable et de le personnaliser par rapport au club et à ses supporters constituent certainement les facteurs les plus importants. Bien qu'il existe quelques cas de coopération réussie entre les autorités et les clubs qui permettent ainsi des rénovations, des améliorations et une commercialisation, il convient probablement d'affirmer que la propriété du stade augmente néanmoins les chances des clubs de saisir l'occasion d'entreprendre cette démarche. Tandis que nous avons limité notre analyse au lien entre les recettes de billetterie et les modèles de propriété de stade, il faut également observer qu'il existe un lien entre la propriété et la faculté des clubs à maximiser d'autres sources de revenus en exploitant pleinement les potentialités du stade et en attirant des spectateurs.

Notes de bas de page: * Analyse de propriété basée sur 625 stades en Europe extraits de la base de données de l'UEFA et vérifiés avec d'autres sources. Une analyse plus détaillée concerne les ligues ÉLITE et leurs 98 clubs.

** «Contrat avec un tiers» se réfère dans la plupart des cas à une société commerciale qui utilise le stade pour le football et d'autres activités. Il arrive que cette société commerciale soit liée au club.

*** Les chiffres pour ENG incluent un club dont le stade appartient aux autorités municipales, mais le leasing à LT est traité comme un contrat de location-financement et figure au bilan.



Association nationale

Total recettes de billetterie
(en milliers d'EUR)

Moyenne recettes de billetterie
(en milliers d'EUR)

Affluence moyenne

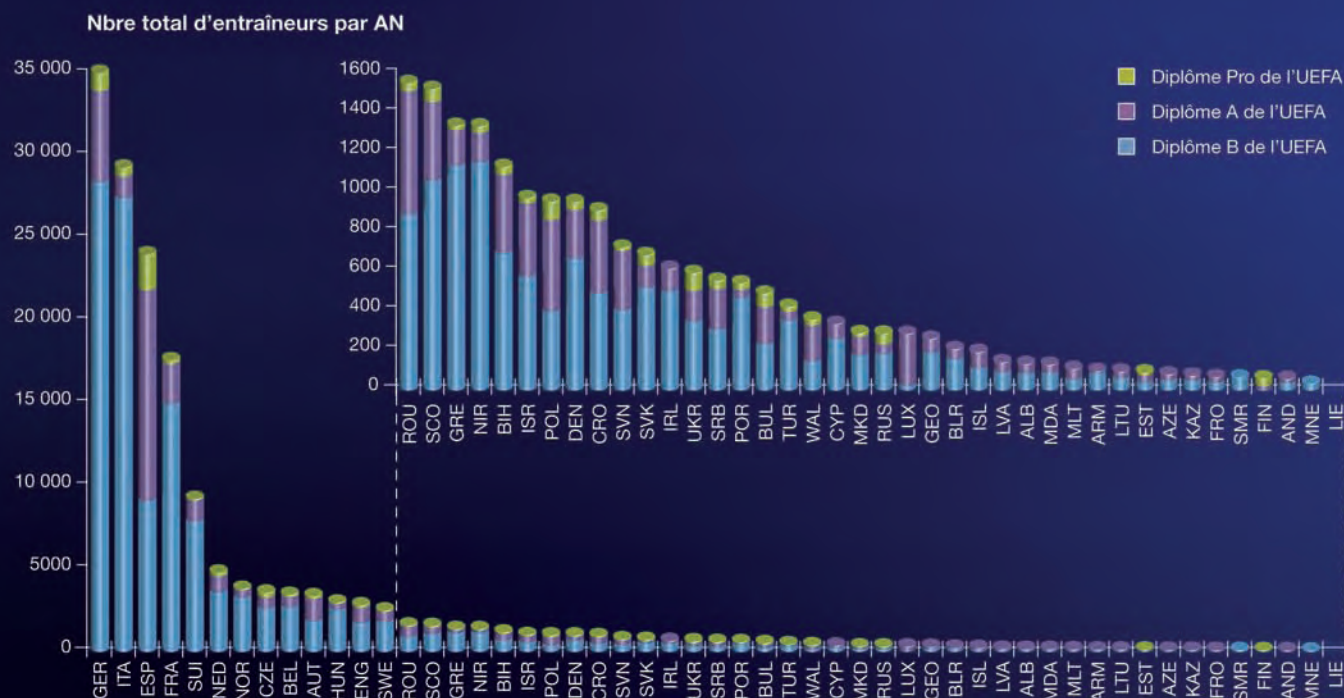
Propriété directe

Contrat avec tierce partie

Contrat avec municipalité
ou autres autorités

Profil détaillé des grandes ligues				
ENG	ESP	GER	ITA	FRA
647 446	461 363	363 401	208 709	150 139
32 372	23 068	20 189	10 435	7 507
34 151	28 286	42 500	24 957	20 089
20***	9	1	0	1
0	0	10	2	0
0	11	7	18	19

Q: 22. Combien d'entraîneurs ont obtenu des qualifications reconnues par l'UEFA?



Comme le montre l'histogramme de la page de droite, CYP, MDA et KAZ sont les dernières associations membres de l'UEFA à rejoindre la Convention des entraîneurs de l'UEFA au niveau de la licence Pro.

Cette convention a notamment pour objectif de standardiser la formation des entraîneurs en Europe, de protéger la profession d'entraîneur et d'aplanir les obstacles afin de garantir la libre circulation des entraîneurs qualifiés en Europe, conformément à la législation européenne.

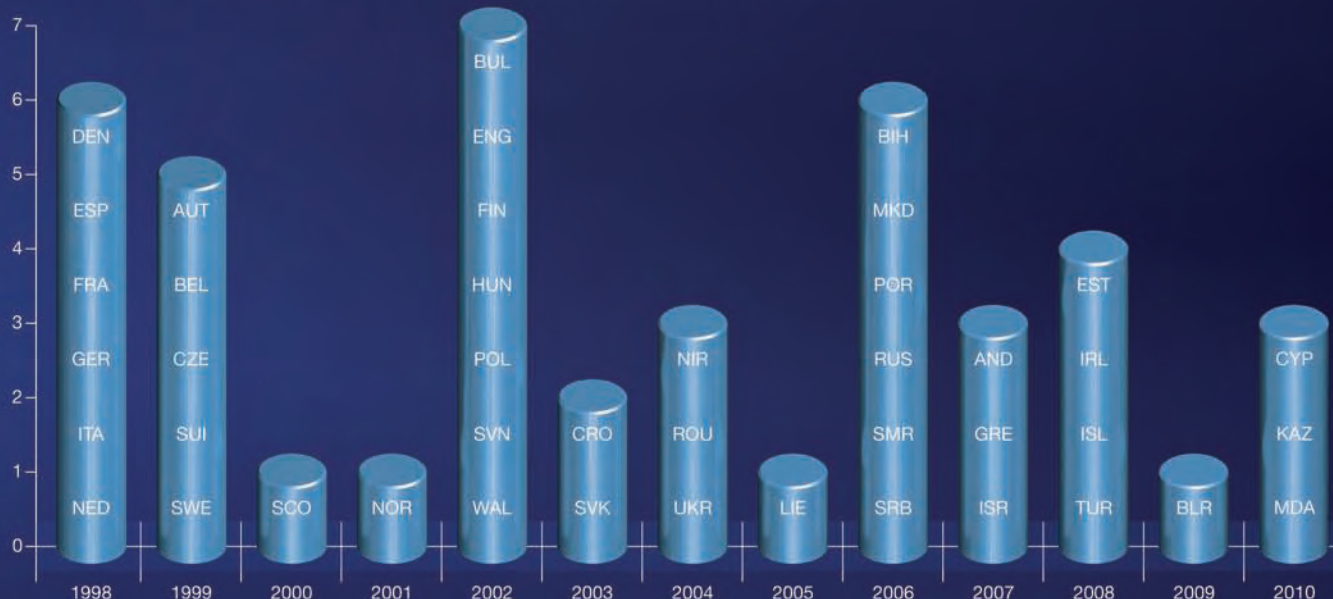
La qualification d'entraîneurs constitue aussi un critère d'octroi de licence aux clubs et des exigences spécifiques en matière de formation des entraîneurs principaux, des entraîneurs assistants et des entraîneurs juniors visent à préserver et à améliorer la qualité du football européen.

A cet égard, afin de se conformer à la convention, le programme national de formation des entraîneurs d'une association membre de l'UEFA doit satisfaire aux critères minimaux à trois niveaux de formation (B, A et Pro). Certaines petites associations, dans un effort visant à améliorer leurs structures de formation, concluent des partenariats avec de plus grandes pour former leurs entraîneurs*.

Sur le continent, environ 160 000 entraîneurs sont titulaires d'une licence approuvée par l'UEFA. Avec plus de 2000 entraîneurs professionnels, ESP occupe la tête de ce classement, suivie par GER et ITA.

D'autres associations nationales telles que CZE, NED, SUI et AUT ont formé un nombre considérable d'entraîneurs à chaque niveau.

Année d'affiliation au niveau Pro de la Convention des entraîneurs de l'UEFA



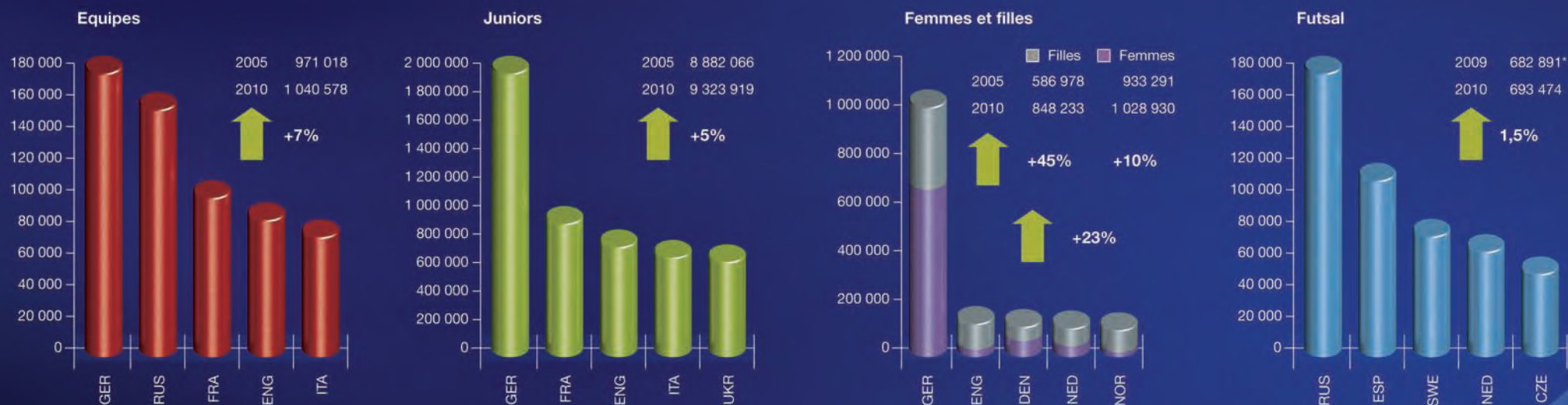
Réponse: 22

160 472 entraîneurs ont obtenu des qualifications reconnues par l'UEFA (+1 % à partir de 2008). Parmi eux, 120 303 sont titulaires du diplôme B (75 %), 34 471 du diplôme A (21 %) et 5698 (4 %) sont autorisés à entraîner au plus haut niveau, ayant obtenu le diplôme Pro de l'UEFA.

Les 53 associations membres de l'UEFA sont membres de la convention à un des trois niveaux et 43 d'entre elles sont maintenant qualifiées au niveau Pro.

Note de bas de page: * Partenariat au niveau Pro entre: AND et ESP, BLR et UKR, CYP et GRE, ISL et ENG; partenariat aux niveaux Pro et A: SMR et ITA; partenariat aux niveaux Pro, A et B: LIE et SUI.

Q: 23 Quel est le taux de participation en Europe?



La totalité des statistiques présentées figurent dans la publication «First Division Clubs in Europe» (clubs de première division en Europe) et sont basées sur les chiffres des clubs/équipes/joueurs officiellement enregistrés, fournis par les 53 AN.

La plus forte croissance au cours des 5 dernières années s'observe chez les femmes (+10 %) et les jeunes filles (+45 %), avec plus de 350 000 nouvelles joueuses enregistrées (+23 % en moyenne). Actuellement, un total juste inférieur à 1,9 million de femmes licenciées jouent au football en Europe, dont plus de 50 % en GER. La plupart des autres sont concentrées en Europe du nord (ENG, DEN, NED, SWE et NOR). Le nombre global d'équipes licenciées a également augmenté de 7 %, avec plus d'un million d'équipes de football officielles en 2010. Ailleurs, le futsal connaît une croissance* rapide, en particulier dans les régions au climat plus froid, RUS dénombrant ainsi actuellement 67 000 joueurs de plus qu'ESP (+61 %), l'un des premiers pays où le futsal a été pratiqué.

Les chiffres de participation figurant dans la publication couvrent aussi d'autres catégories telles que les hommes amateurs de plus de 18 ans, les hommes professionnels et les arbitres. Bien que le niveau de l'arbitrage d'élite soit en voie d'amélioration et que le nombre d'arbitres professionnels augmente dans le football d'élite, le nombre total d'arbitres enregistrés ne témoigne pas d'une croissance comparable à celle observée dans d'autres secteurs, puisqu'il a même enregistré une baisse de 12 % au cours des 5 dernières années. La poursuite de cette tendance pourrait constituer une menace pour le football amateur et junior. D'où la pertinence et l'importance de la campagne du Respect, en particulier entre les joueurs, entre les supporters et à l'égard des arbitres.



Réponse: 23

Le football compte en tout plus de 23 millions de joueurs enregistrés (femmes, filles, hommes amateurs, juniors (garçons), hommes professionnels, et joueurs de futsal).

Au cours des 5 dernières années, la participation totale a en fait connu une augmentation d'environ 1 million* de joueurs, les plus forts secteurs de croissance relative étant les femmes, les juniors et les joueurs de futsal*.

Note de bas de page: * Les données concernant le futsal n'ayant pas été fournies par toutes les associations en 2005, les données ont été prises en considération à partir de 2009.

4

Profil financier du football interclubs européen: revenus

Point de rupture: les sept signes de détresse financière

Comment rendre les comparaisons pertinentes malgré les disparités financières entre les clubs?

Quel est le montant des revenus déclarés par les clubs européens l'année dernière?

Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de revenus?

Comment les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes?

Quelles sont les différences de revenus entre les premières divisions européennes?

Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?

Les ressources consacrées aux joueurs dans les plus grands clubs sont-elles équilibrées?

Quelles sont les principales sources de revenus pour les clubs et comment varient-elles?

Quels sont les principaux contrats TV nationaux en place actuellement et quelles sont les dernières tendances en la matière?

Quel est le lien entre les ressources financières et la réussite sportive aux niveaux national et européen?



Q: 24. Point de rupture: les sept signes de détresse financière

Le présent rapport représente une évolution par rapport à celui de l'année dernière, après le feed-back positif sur cette publication. Les données financières qui sous-tendaient les trois derniers rapports ainsi que l'analyse présentée dans les rapports eux-mêmes ont joué un rôle clé dans les discussions qui se sont tenues sur le fair-play financier dans le football interclubs européen. Alors que jusqu'ici les revenus, les salaires et la rentabilité des clubs n'étaient fournis que sur une base ad hoc, le projet de benchmarking de la procédure d'octroi de licence aux clubs a permis d'offrir un aperçu à la fois large et détaillé de la situation financière du football interclubs.

Cette année, le rapport poursuit le travail entamé en fournissant davantage de détails et des analyses plus approfondies sur l'exercice financier 2008. La procédure d'octroi de licence aux clubs ayant soufflé ses sept bougies, nous disposons de sept années de données financières, mais ce sont surtout les données standardisées, présentées de manière identique pour chacun des clubs d'une année à l'autre, soit de 2007 à 2009, qui ont permis d'améliorer la transparence dans le rapport de cette année. Dans la partie non financière, nous restons fidèles à notre démarche: soulever des questions d'ordre fondamental et essayer d'y répondre au mieux. Le rapport de cette année s'étend à un certain nombre d'aspects financiers, notamment:

- Quelles sont les principales sources de revenus pour les clubs et comment varient-elles?
- Quels sont les principaux contrats TV nationaux en place actuellement?
- Quel est le lien entre les ressources financières et la réussite sportive aux niveaux national et européen?
- Combien de clubs devront répondre aux exigences relatives au fair-play financier et lesquels?
- Quelles sont les pertes cumulées des trois dernières années pour ces clubs et quelles sont les conséquences en matière d'évaluation de l'équilibre financier?

En outre, les tendances club par club sont présentées dans différents domaines financiers pour environ 550 clubs ayant joué en première division durant les deux dernières années.

Tandis que le rapport de l'année dernière couvrant l'exercice financier se terminant en 2008 a mis en lumière certaines performances et positions financières inquiétantes, celui de cette année, qui porte sur l'exercice 2009, dans un contexte de conjoncture difficile à large échelle, fait apparaître de graves signes de détresse financière. Tout n'est pas aussi morose et certains clubs sont parvenus à conserver des résultats financiers sains, mais globalement, les chiffres ne sont guère réjouissants. Commençons par présenter les sept signes de détresse financière.



1 sur 8

1 sur 5

Niveaux records de réserves d'auditeur

Plus d'un auditeur sur huit a indiqué dans l'opinion/la conclusion de son audit des doutes quant à la capacité du club à poursuivre l'exploitation. Le chiffre de 13,7 % représente une augmentation significative et inquiétante par rapport aux 8,9 % de l'année précédente. Une fois prises en compte d'autres questions que la continuité d'exploitation, les auditeurs de plus d'un club sur 5 (21,7 %) ont indiqué une réserve importante soit dans les états financiers, soit dans les états financiers intermédiaires.

Baisse d'affluence

Tandis que les matches des championnats nationaux ont encore attiré plus de 100 millions de supporters lors de la dernière saison achevée, suscitant l'envie des autres sports, il n'en reste pas moins que ce chiffre représente une baisse d'environ 3 millions par rapport à l'année précédente. Seules deux des dix ligues ayant le plus grand nombre de supporters ont rapporté une augmentation de l'affluence, même si, dans certains cas, la diminution était faible.

Baisse de
3 millions

Diminution
de moitié

Ralentissement de la croissance des revenus

Les revenus des clubs de football ont affiché une remarquable résistance face à au ralentissement de l'économie. La croissance des revenus, de 4,8 %, a confortablement dépassé l'inflation de la zone euro, qui s'est élevée à seulement 0,3 %. Toutefois, l'augmentation des revenus se montait à moins de la moitié de celle de l'année précédente et la croissance a fléchi dans toutes les principales sources de recettes.

Marché des transferts déprimé: pas d'issue de secours

Les activités de transfert ont ralenti, avec une estimation de EUR 180 millions de moins dépensés par les clubs des cinq ligues ÉLITE en 2008/09 par rapport à 2007/08 et une baisse supplémentaire à venir estimée à EUR 100 millions en 2009/10. Ce n'est pas une mauvaise chose en soi, avec des gagnants et des perdants à la clé. Ces baisses ont toutefois considérablement affecté les marchés de taille moyenne, qui compensent les salaires relativement élevés des joueurs avec les bénéfices des transferts vers de plus grands clubs. Ce ralentissement des transferts s'est traduit par une perte d'au moins 5 % de la marge bénéficiaire de FRA, NED, POR et SCO.

<€180 millions

64%

8 % de
plus

Frais de personnel toujours en hausse

L'inexorable augmentation des salaires des joueurs se reflète dans le total des rémunérations et salaires payés par les clubs lors de l'exercice 2009. Le ratio clé frais de personnel-revenus est passé de 61 % l'an dernier à 64 % cette année, avec une croissance des frais de personnel de 8 % dépassant toutes les augmentations de revenus.

Pertes déclarées presque doublées: plus élevées que jamais

Les pertes records déclarées lors de l'exercice 2009 par les clubs de football de première division représentent une augmentation de 85 % en termes de pertes nettes. Encore plus inquiétant: 28 % des clubs (y compris 22 % des plus grands clubs avec des revenus de plus de EUR 50 millions) ont dépensé EUR 6 pour chaque recette de EUR 5.

Forte pression sur les propriétaires: moins de la moitié des nouvelles pertes couvertes

De nombreux clubs de football européens dépendant de leurs mécènes, il est inquiétant de voir que les bilans des clubs continuent de se détériorer. Les injections de capitaux nets, qui s'élèvent à un peu moins de EUR 300 millions, ne correspondent qu'à 25 % des pertes nettes durant l'année.

25%

€1 179 000 000
€6 pour €5

Q: 25. Comment rendre les comparaisons pertinentes au vu de la différence des données financières enregistrées par les clubs?

Réponse: 25

Ce n'est pas facile! Alors qu'à terme, tous les clubs doivent vivre de leurs revenus, le contexte financier et législatif dans lequel ils sont tenus de le faire varie, tout comme les stratégies financières employées pour y parvenir. Au vu des énormes différences existant entre les premières divisions ainsi qu'entre les clubs de football, notamment au niveau de leurs finances, il convient de répartir les divisions et les clubs de football dans des groupes plus petits.

Cette année, l'analyse financière inclut les tendances observées à l'échelle européenne (globales et par groupe de clubs), des données par association et une ventilation des différents clubs de chaque association se fondant sur toute une série d'indicateurs financiers importants. Dans certains passages, le rapport fait également référence aux groupes de pairs formés par les clubs et les ligues.

Comme les années précédentes, utiliser ces groupes de pairs permet d'abord d'identifier et de mettre en exergue leurs différences tout au long du rapport et ensuite d'établir des comparaisons plus pertinentes entre des associations dotées de clubs de dimensions analogues. Lors de leurs rencontres avec des clubs, des ligues et des associations nationales européennes, les spécialistes de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs et les experts financiers recourent souvent à ce type de comparaison plus spécifique par groupes de pairs.

A cette fin, cinq groupes de pairs comparatifs [ÉLITE, GRANDS, MOYENS, PETITS et MICROS] ont été constitués, utilisant les mêmes base et seuil que les années précédentes, et font référence soit aux divisions soit aux clubs, comme exposé dans le tableau ci-contre.

Par division d'un groupe de pairs**, il faut entendre l'ensemble des clubs d'une association nationale spécifique qui présentent des rapports d'exploitation. Leur classification repose sur les revenus*** moyens de tous les clubs.

Le terme de club d'un groupe de pairs**** fait référence au revenu individuel de chacun des clubs, quelle que soit la division à laquelle il appartient.

Base de l'analyse financière

Les informations financières incluses dans le présent rapport découlent directement des états financiers de l'exercice 2009 révisés par des tiers, ce qui est un gage important quant à l'exactitude et à l'exhaustivité des données*. Pour la plupart des analyses, nous avons pu rassembler des informations portant sur un échantillon complet de 664 clubs et 53 premières divisions. Dans certains cas, les détails fournis n'étaient pas complets ou pas considérés comme suffisamment solides et fiables pour être intégrés à l'analyse, raison pour laquelle nous avons alors utilisé et transmis les données d'un échantillon légèrement réduit de divisions et de clubs (voir les notes de bas de page).

Pour rester dans la ligne de l'année dernière et permettre d'analyser la tendance année après année, nous avons gardé les mêmes seuils pour les cinq groupes de pairs comparatifs.*** Il n'est pas surprenant de constater que les cinq associations du groupe de pairs de l'ÉLITE demeurent inchangées, alors que quelques modifications sont apparues ailleurs. POL et ROU sont retournées dans le groupe de pairs MOYENS, alors que FIN, SRB et SVN sont revenues dans le groupe des PETITS. Ce dernier est donc passé de 12 à 16 associations, MDA en faisant partie pour la première fois.

La composition des clubs des groupes de pairs a ainsi légèrement changé, le nombre de clubs d'ÉLITE déclarant un revenu supérieur à EUR 50 millions passant de 60 à 68.

GROUPES DE PAIRS	Membres des groupes de pairs, par bailleur de licence	Taille GP 2009	Taille GP 2008	Revenus par club	Taille GP 2009	Taille GP 2008
ÉLITE	 ENG ESP FRA GER ITA	5	5	>€ 50 millions	68	60
GRANDS	 AUT BEL DEN GRE NED NOR POR RUS SCO SUI SWE TUR UKR	13	15	€ 5 - € 50 millions	188	193
MOYENS	 BLR CRO CYP CZE HUN IRL ISR KAZ POL ROU SVK	11	12	€ 1,25 - € 5 millions	151	154
PETITS	 AZE BIH BUL EST FIN FRO ISL LVA LIE LTU LUX MDA MNE NIR SRB SVN	16	12	€ 350 000 - € 1,25 millions	139	121
MICROS	 ALB AND ARM GEO MLT MKD SMR WAL	8	9	<€ 350 000	118	126
					664	654

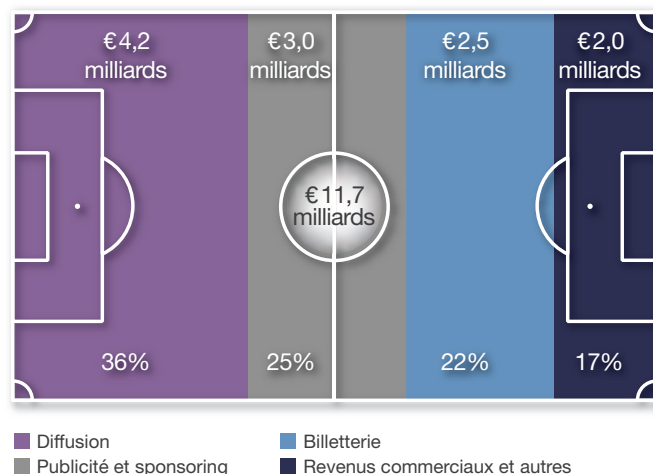
Notes de bas de page: * Malgré le recours à des comptes révisés et en dépit des informations financières spécifiques requises par la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence, les systèmes comptables demeurent différents d'un pays à l'autre. Pour les clubs de football, les différences concernent notamment la comptabilisation de l'enregistrement des joueurs, des revenus de la participation aux compétitions ou des contrats commerciaux ainsi que des primes à la signature des contrats et des avantages perçus par les joueurs en plus du salaire. Le travail consistant à identifier les différences de pratique dans ces principaux domaines se poursuit, mais la seule adaptation effectuée pour le moment aux chiffres indiqués a été d'exclure des recettes de télévision et de billetterie la part gonflée dans certains clubs d'ITA, afin de les rendre plus comparables avec les 4 autres ligues et clubs d'ÉLITE.

** Le terme de groupes de pairs par «division» étant plus parlant, il est préféré à celui de «clubs d'une association membre» ou de «revenu moyen des clubs de première division». Pour la sélection du groupe de pairs, nous nous sommes basés sur un revenu moyen estimé, afin de couvrir un éventuel club manquant.

*** Les revenus moyens des clubs correspondant aux divisions ÉLITE, GRANDES, MOYENNES, PETITES et MICROS représentent respectivement > EUR 50, EUR 5 - EUR 50 millions, EUR 1,25 - EUR 5 millions, EUR 350 000 - EUR 1,25 million et < EUR 350 000.

**** Bien que la sélection repose sur les revenus plutôt que sur les résultats sportifs, la plupart des clubs qui jouent régulièrement en UCL sont compris dans les 68 clubs qui forment le groupe de pairs des clubs d'ÉLITE, alors que la plupart des clubs participant à l'UEL font partie des 188 clubs qui constituent le groupe de pairs des GRANDS clubs.

Q: 26. Quel est le montant des revenus déclarés par les clubs européens l'année dernière?



Etant donné que le terme de «revenus» est utilisé pour de nombreuses analyses financières, commençons par définir ce que nous entendons par revenu total. Ce à quoi nous nous référons ici correspond au «produit», parfois aussi appelé «revenus des activités opérationnelles» ou «chiffre d'affaires»*. Dans le présent rapport, nous employons indifféremment les termes de chiffre d'affaires et de revenus. Les bénéfices/revenus des transferts représentent généralement un chiffre important et fluctuant, et ne sont pas inclus dans ce montant mais analysés séparément en tant qu'activités de transfert nettes dans le cadre de l'analyse de la rentabilité. Le produit financier, les revenus provenant de la cession d'actifs et le produit de l'impôt sont également exclus de ce montant et inclus dans l'analyse de la rentabilité. Attention à ne pas confondre le «revenu/produit» avec le terme de «budget», courant en Europe de l'Est, qui s'attache aux ressources financières dont dispose le club, y compris toutes les contributions apportées spontanément par les propriétaires.

L'introduction, il y a deux ans, de la deuxième édition du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs* a permis à l'UEFA de mettre en place un certain nombre de standards minimaux concernant les informations financières à présenter par tous les clubs sollicitant une licence. Cette mesure a accru les possibilités d'établir des comparaisons plus pertinentes et plus fiables entre les clubs

d'une même association mais aussi entre les différentes associations. Les clubs sont en particulier priés de répartir les revenus entre diverses «sources de revenus», ce qui donne une indication sur l'importance des différents types de revenus. La plupart des clubs n'avaient pas été contraints de répondre à cette exigence auparavant, car les critères standard en matière d'informations financières offraient jusqu'alors la possibilité d'englober tous les revenus dans un seul chiffre. Bien que la ventilation des revenus n'aille pas jusqu'au niveau des contrats commerciaux et que la distinction entre revenus de sponsoring et revenus commerciaux ne soit pas toujours claire**, nous sommes convaincus que l'exigence relative aux sources de revenus représente un important pas en avant pour améliorer la transparence des clubs de football.

En 2009, les revenus de diffusion ont représenté 36 % des EUR 11 675 millions de revenus enregistrés par l'ensemble des clubs européens de première division, pourcentage identique à celui de l'année précédente, auxquels s'ajoutent 25 % de publicité et de sponsoring, 22 % de recettes de billetterie et 17 % de revenus commerciaux et autres**.

L'importance des différentes sources de revenus varie fortement suivant les associations. Cet élément est présenté plus loin dans le présent rapport.

Notes de bas de page: * Le produit regroupe fondamentalement tous les revenus, à l'exception des résultats d'investissement et financiers suivants: bénéfices ou revenus découlant de contrats de transfert, gains ou revenus provenant de la cession d'autres actifs, gains ou revenus provenant de la vente d'investissements financiers, intérêts financiers, revenus de l'impôt ou crédits. Ces éléments sont parfois présentés ensemble, parallèlement aux charges et aux pertes, mais il arrive aussi qu'ils figurent séparément, raison pour laquelle nous avons préféré nous fonder, dans le cadre de la comparaison, sur le produit plutôt que sur la définition plus large des revenus employée par certains clubs et dans certains rapports.

** Les revenus commerciaux comprennent l'organisation de conférences et le merchandising alors que d'autres revenus incluent les dons, les bourses, les versements

de solidarité, les recettes extraordinaires et les revenus non classifiés. La distinction entre revenus commerciaux et de sponsoring n'est pas toujours clairement définie dans certains clubs en ENG, ESP et ITA; les données concernant les sources de revenus ne revêtent donc qu'une valeur indicative.

*** «Estimés» car nous avons utilisé des extrapolations pour les 9 % des clubs de première division non compris dans l'étude (il s'agit toujours de clubs moins bien classés qui n'ont pas demandé de licence à l'UEFA). Les estimations sont précises à +/- 0,5 % puisqu'elles reposent à 98 % sur des données réelles et à 2 % sur des extrapolations. Des extrapolations fondées sur les revenus moyens des clubs à l'exclusion de ceux qui déclarent les quatre plus gros revenus ainsi que des ajustements manuels ont été jugés nécessaires.

Réponse: 26

Selon nos estimations***, les 733 clubs de première division de chacune des associations nationales ont généré en 2009 un peu moins de EUR 11,7 milliards de revenus, sans compter les transferts. Les clubs de deuxième et troisième divisions (qui ne suivent généralement pas la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs et ne sont pas pris en considération dans le rapport) devraient avoir généré, d'après les estimations basées sur un échantillonnage d'états financiers de clubs et d'informations concernant l'affluence, entre EUR 2,5 et EUR 3 milliards supplémentaires.

Q: 27. Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de revenus?

Taux de croissance: explications de «à périmètre constant» et «taux de croissance en EUR»:

«A périmètre constant» signifie que l'on a recalculé les chiffres de la comparaison 2008 au taux de conversion EUR/monnaie locale 2009, ce qui donne une meilleure idée de l'évolution suivie dans chaque pays, dans sa monnaie locale, mais aussi à l'échelle européenne.

Le «taux de croissance en EUR» repose sur les taux de change originels en vigueur lors de chacune des périodes considérées, qui peuvent varier comme ce fut souvent le cas entre 2007 et 2009. Ce système offre une comparaison plus utile des dépenses relatives effectuées par chacun des pays, puisque leur pouvoir d'achat en dehors de leurs frontières est influencé par le taux de change du moment.

Au cours des trois dernières années, les fluctuations des taux de change ont eu un impact considérable sur la compétitivité relative entre clubs de ligues différentes. Pour les clubs de football, les risques provenant des fluctuations ne sont habituellement pas très significatifs tant que les joueurs et le personnel sont payés dans la monnaie locale dans laquelle la plupart des revenus sont perçus. Toutefois, en termes de compétitivité, les fluctuations de taux de change peuvent avoir un impact bien plus important. Bien que 20 associations et la plupart des ligues aux revenus les plus élevés (ESP, FRA, GER, ITA, POR et NED) présentent leurs comptes en EUR, le tableau ci-dessous montre à quel point les fluctuations monétaires ont augmenté ou réduit leur compétitivité durant cette période:

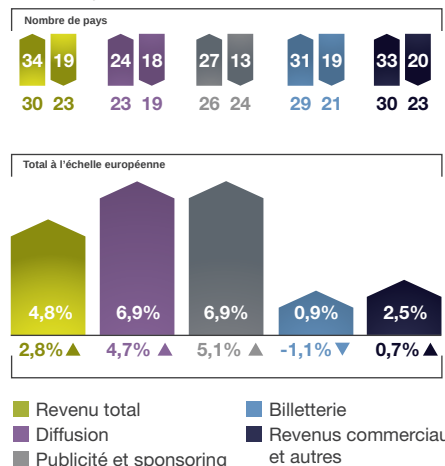
Réponse: 27

Les revenus des clubs européens de première division ont poursuivi leur croissance, malgré le ralentissement prévu dans le rapport de l'année dernière, passant de EUR 11,1 milliards en 2008 à EUR 11,7 milliards en 2009, une hausse estimée* à 4,8 % qui dépasse l'inflation générale (zone euro 0,3 %). La croissance a suivi les flux de revenus, avec une croissance globale dans tous les secteurs et une majorité de ligues faisant état d'une croissance dans tous les secteurs de revenus. Pour 2010, dans le contexte persistant d'une lente reprise économique dans la zone euro, nous prévoyons la poursuite du ralentissement de la croissance des revenus des clubs de football.

A périmètre constant, les revenus totaux ont marqué une progression de 4,8 %, qui comprend une augmentation dans 34 et une baisse dans 19 premières divisions. Exprimée en EUR, la progression était inférieure, à 2,8 %, avec une augmentation dans 30 premières divisions. Les revenus de GER et ITA ont augmenté de 10 % et 8 %, tandis que la croissance des revenus de 7 % en GBP était annulée une fois exprimée en EUR en raison de la dépréciation de la livre sterling.

Les revenus de diffusion ont augmenté de 6,9 %, une croissance constante étant enregistrée dans l'ensemble des grandes ligues, en particulier en ESP. Les calendriers des contrats de diffusion sont analysés ailleurs dans le rapport, mais l'exercice 2009 n'a pas été marqué par de nouveaux contrats majeurs.

Les flèches représentent la comparaison en monnaie locale à périmètre constant tandis que le nombre en dessous représente la comparaison du taux de croissance en EUR non ajustée



Les revenus de la publicité et du sponsoring ont augmenté dans 27 et diminué dans 13 premières divisions. Une forte croissance de plus de 10 % a été enregistrée dans 16 associations, dont GER, ESP, GRE, ISR, NED, NOR, POR, RUS et UKR. Le taux de croissance dans l'ensemble de l'Europe s'est élevé à 6,9 %, ce qui, exprimé en euros, correspond à 5,1 %.

Les recettes de billetterie en Europe ont augmenté de 0,9 % à périmètre constant, avec 31 ligues enregistrant des augmentations et 19 des diminutions. ITA et FRA ont affiché une croissance, renversant la tendance de l'année précédente, alors que de nombreuses GRANDES ligues telles que POR, SCO et TUR ont enregistré une diminution des revenus.

Les recettes commerciales et autres** ont augmenté de 2,5 % à périmètre constant. Elles ont tendance à fluctuer le plus au sein d'une même division et entre les divisions du fait qu'une bonne partie des autres revenus sont des dons discrétionnaires à court terme. Il reste que ces types de revenus ont présenté une hausse dans 33 premières divisions.

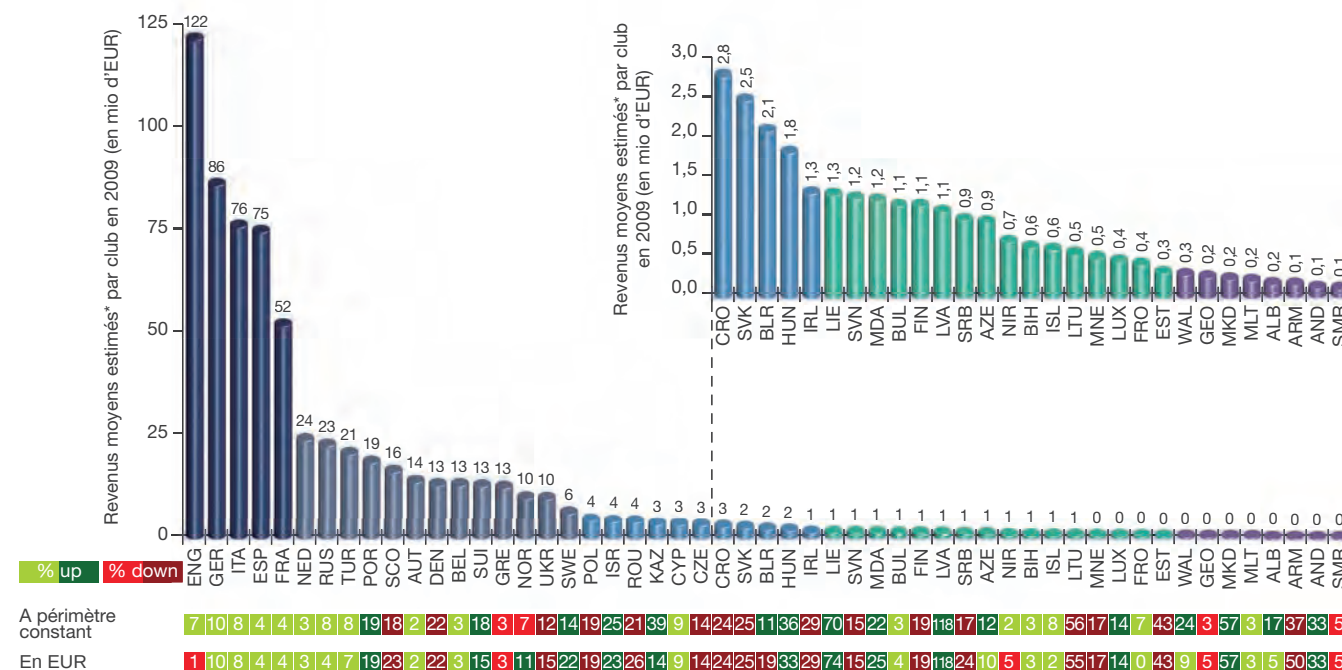
	2007-08	2008-09	2009-sept. 2010	2007-sept. 2010
SUI	11% ▲	-2% ▼	15% ▲	24% ▲
CZE	8% ▲	1% ▲	7% ▲	17% ▲
SWE	-15% ▼	6% ▲	13% ▲	2% ▲
NOR	-19% ▼	19% ▲	4% ▲	1% ▲
KAZ	7% ▲	-18% ▼	6% ▲	-7% ▼
POL	-13% ▼	0% =	4% ▲	-9% ▼
TUR	-20% ▼	-1% ▼	9% ▲	-14% ▼
ROU	-10% ▼	-6% ▼	-1% ▼	-16% ▼
ENG & SCO	-15% ▼	-7% ▼	-1% ▼	-22% ▼
SRB	-10% ▼	-9% ▼	-9% ▼	-26% ▼
UKR	-32% ▼	-4% ▼	6% ▲	-31% ▼
ISL	-45% ▼	-6% ▼	9% ▲	-43% ▼

Notes de bas de page: * Le chiffre 2008 de EUR 11,1 milliards diffère des EUR 11,5 milliards du rapport de l'année dernière en raison de l'ajustement monétaire de EUR 220 millions (chiffres ajustés aux taux de change de fin 2009) et d'une réduction à EUR 143 millions des revenus déclarés par ITA afin d'exclure les recettes des droits de TV et de billetterie brutes redistribuées. Le taux de croissance en EUR au moment du taux de change historique était inférieur à 2,8 %.

** Les revenus commerciaux comprennent l'organisation de conférences et le merchandising, alors que d'autres revenus incluent les dons, les bourses, les versements de solidarité, les recettes extraordinaires et les revenus non classifiés. Dans certains clubs en ENG, ESP et ITA, la distinction entre revenus commerciaux et revenus de sponsoring n'est pas toujours très claire. Traditionnellement, les clubs ENG allouent tous leurs revenus aux journées de matches (billetterie), à la diffusion ou au sponsoring. La hausse à laquelle il est fait référence concerne les revenus découlant de droits de la propriété.

*** Bien que les informations financières coïncident généralement d'une année à l'autre, il arrive que des améliorations dans leur présentation influent sur les résultats. L'analyse des sources de revenus ne revêt donc qu'une valeur indicative.

Q: 28. Comment les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes?



Note de bas de page: * «Estimés», car nous avons utilisé des extrapolations pour des clubs de certaines associations non compris dans l'étude (il s'agit toujours de clubs moins bien classés qui n'ont pas demandé de licence à l'UEFA). Des extrapolations fondées sur les revenus moyens des clubs à l'exclusion de ceux qui déclarent les quatre plus gros revenus ainsi que des ajustements manuels ont été jugés nécessaires. Nous estimons que les chiffres pour ALB, ARM, AZE, MKD et MNE sont précis à +/-20 % en raison de la petite taille de l'échantillon (moins de la moitié des clubs de première division) et précis à +/-10 % pour BEL (14 sur 18), GRE (11 sur 16), POR (7 sur 16) et TUR (12 sur 18).

Un certain nombre de facteurs déterminent la capacité d'un club à générer des revenus. Pour les clubs de divisions des catégories ÉLITE et GRANDS, la ventilation des revenus centralisés (diffusion, sponsoring), la participation aux compétitions européennes, les droits de propriété sur le stade et l'aptitude à communiquer avec la base de supporters constituent des éléments clés. Pour les divisions des catégories PETITS et MICROS, d'autres facteurs, notamment la question de savoir si le sponsor principal soutient financièrement le club par le biais de contrats de sponsoring ou en injectant des capitaux dans le club, jouent souvent un rôle plus important. Bien que le résultat final soit le même (p. ex. les salaires sont couverts), les contrats de sponsoring sont inscrits comme revenus, ce qui n'est pas le cas des injections de capitaux. Les différences de pouvoir d'achat (économie nationale) ont également une influence sur les revenus commerciaux et les recettes de billetterie.

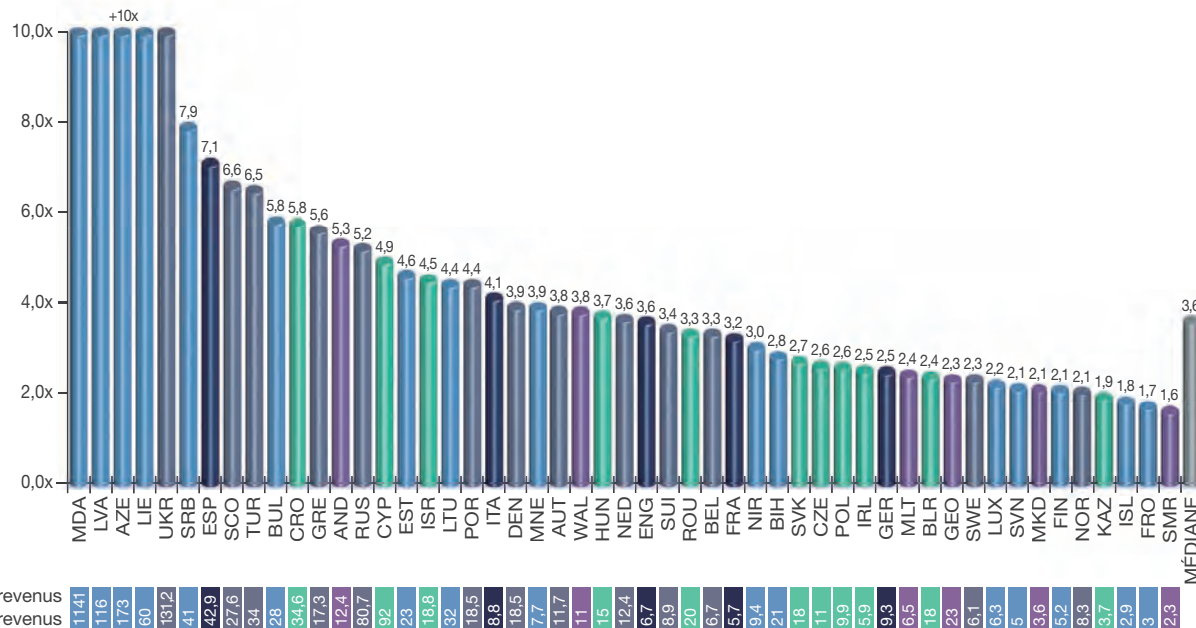
Réponse: 28

Les revenus des clubs ne sont pas répartis équitablement entre les différentes premières divisions. Les clubs appartenant aux cinq divisions qui déclarent les plus importants revenus (ÉLITE) représentent 13 % de l'ensemble des 733 clubs européens de première division, mais génèrent 69 % des EUR 11,7 milliards de revenus totaux enregistrés en Europe (quote-part des revenus globaux inchangée ces deux dernières années).

Dans le groupe de pairs de l'ÉLITE, les revenus moyens d'un club ENG est cinq fois supérieur au revenu moyen de la ligue la plus riche du groupe de pairs des GRANDS (NED), qui engendre elle aussi un revenu cinq fois plus élevé que les revenus moyens de la ligue la mieux placée du groupe de pairs des MOYENS.

D'où la nécessité de se fonder sur des groupes de pairs financiers (introduits précédemment dans le rapport et caractérisés par des couleurs ci-contre) pour essayer d'établir une analyse fiable.

Q: 29. Quelles sont les différences de revenus entre les premières divisions européennes?



Le tableau ci-après montre une répartition des revenus entre les divisions basée sur une comparaison des revenus moyens des quatre clubs ayant les plus importants revenus avec les revenus moyens des autres clubs de chaque division. La couleur du code de l'association correspond au groupe de pairs de la division.

Comparer les revenus des quatre clubs ayant les revenus les plus importants aux revenus des autres clubs est simplement l'un des nombreux moyens pouvant être utilisés pour analyser le bilan financier. Dans les cas où les frais de personnel et les coûts des activités de transfert sont couverts avant tout par le propriétaire et moins par les revenus générés, il aurait pu s'avérer plus pertinent d'employer une mesure similaire reposant sur ces dépenses-là plutôt que sur les revenus. Dans la perspective du présent rapport, les revenus constituent toutefois la base de comparaison la plus simple et permettent de s'appuyer sur l'échantillonnage extrêmement large de 51 ligues*.

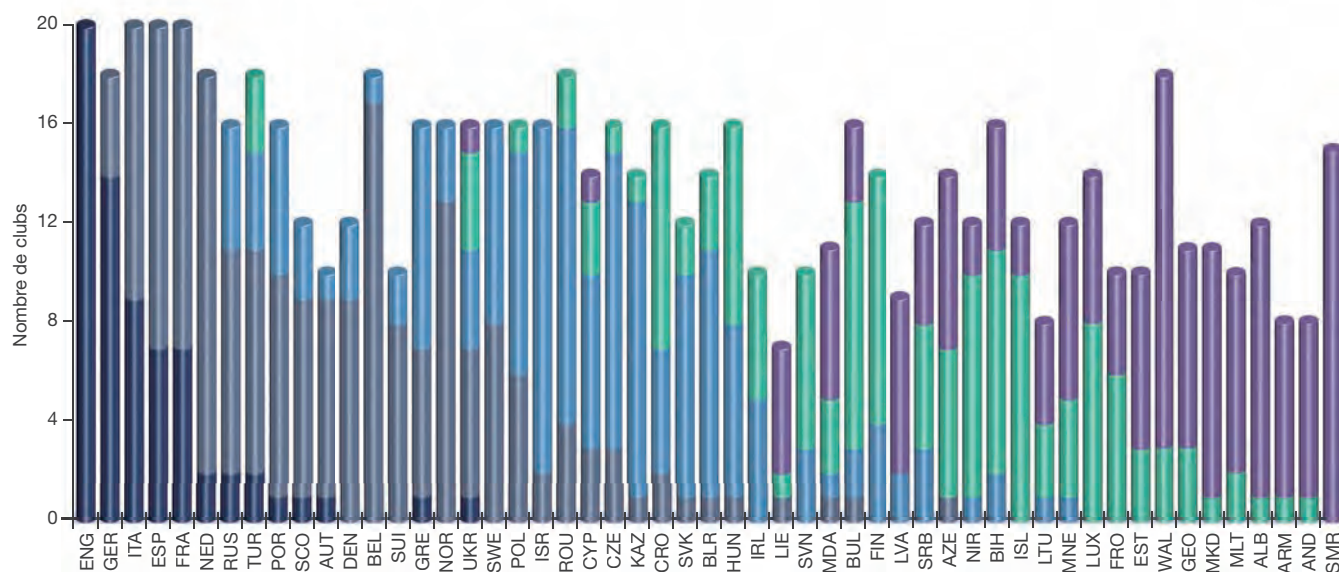
Réponse: 29

En 2009, SMR a remplacé SVN en tête du classement des ligues dont les revenus sont les plus équilibrés: les revenus moyens des quatre clubs ayant les revenus les plus importants correspondent à 1,6 fois la moyenne des 11 autres clubs. Le ratio médian est de 3,6x. A l'autre bout de l'échelle, le rapport entre les revenus est supérieur à 10x en AZE, LIE**, LVA, MDA et UKR. La répartition de chacune des couleurs dans l'ensemble du graphique laisse à penser que la taille financière globale de la ligue ne joue pas un rôle déterminant.

Pour les divisions de l'ÉLITE, le type de distribution des droits de diffusion représente le facteur le plus important, puisque les revenus en ESP, où les plus grands clubs (le plus grand revenu est 43x plus élevé que le plus petit) vendent leurs droits de diffusion sur une base individuelle, sont moins équilibrés qu'en ITA, où les droits de diffusion sont redistribués, et nettement moins équilibrés qu'en ENG, FRA et GER, où les droits sont entièrement centralisés.

Notes de bas de page: * L'analyse comparant les quatre clubs ayant les revenus les plus élevés aux autres clubs couvre 51 associations, à l'exception de ALB et ARM. ** Les revenus de LIE sont déséquilibrés, car les revenus du FC Vaduz reflètent sa participation au championnat professionnel suisse.

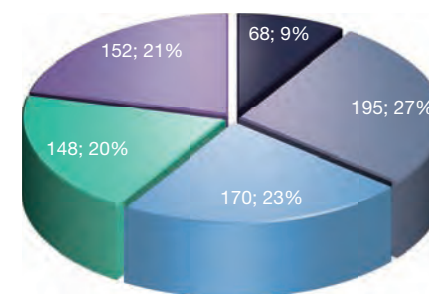
Q: 30. Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?



Bien que les plus grands clubs européens restent concentrés dans les cinq ligues de l'ÉLITE, puisque 57 des 68 clubs classés dans le groupe ÉLITE proviennent de ENG (20), GER (14), ITA (9), ESP (7) et FRA (7), onze autres clubs issus de huit associations différentes ont déclaré des revenus supérieurs à EUR 50 millions en 2009. Si l'on considère les chiffres club par club sur trois ans, on constate une certaine logique dans la structure de ce groupe ÉLITE, qui compte 47 clubs ayant enregistré des revenus de plus de EUR 50 millions durant les trois exercices en question, et 55 au cours des deux dernières années. 14 clubs ont engrangé en 2009 des revenus de 10 % au-dessus ou au-dessous du seuil fixé pour l'ÉLITE.

On estime* que 152 clubs de 24 associations européennes ont fait état de revenus inférieurs à EUR 350 000 en 2009. Ce groupe de pairs représente 21 % de l'ensemble des clubs européens de première division. Les clubs de ce groupe de pairs sont généralement composés de semi-professionnels, bien que certains de ceux venant de pays où l'économie est moins développée soient véritablement professionnels. Dans 13 associations, la majorité des clubs de première division se situent dans le groupe des MICROS.

195 clubs (contre 206 en 2008) de 31 associations (contre 28 en 2008) d'Europe ont déclaré des revenus oscillant entre EUR 5 millions et EUR 50 millions en 2009. Ce groupe représente 27 % de tous les clubs de première division européens. En raison du nouvel accord de diffusion et de la distribution relativement large des montants qui en découlent entre tous les clubs de première division, ENG comptait de nouveau tous ses clubs dans le groupe de pairs de l'ÉLITE et plus aucun dans le groupe des GRANDS.



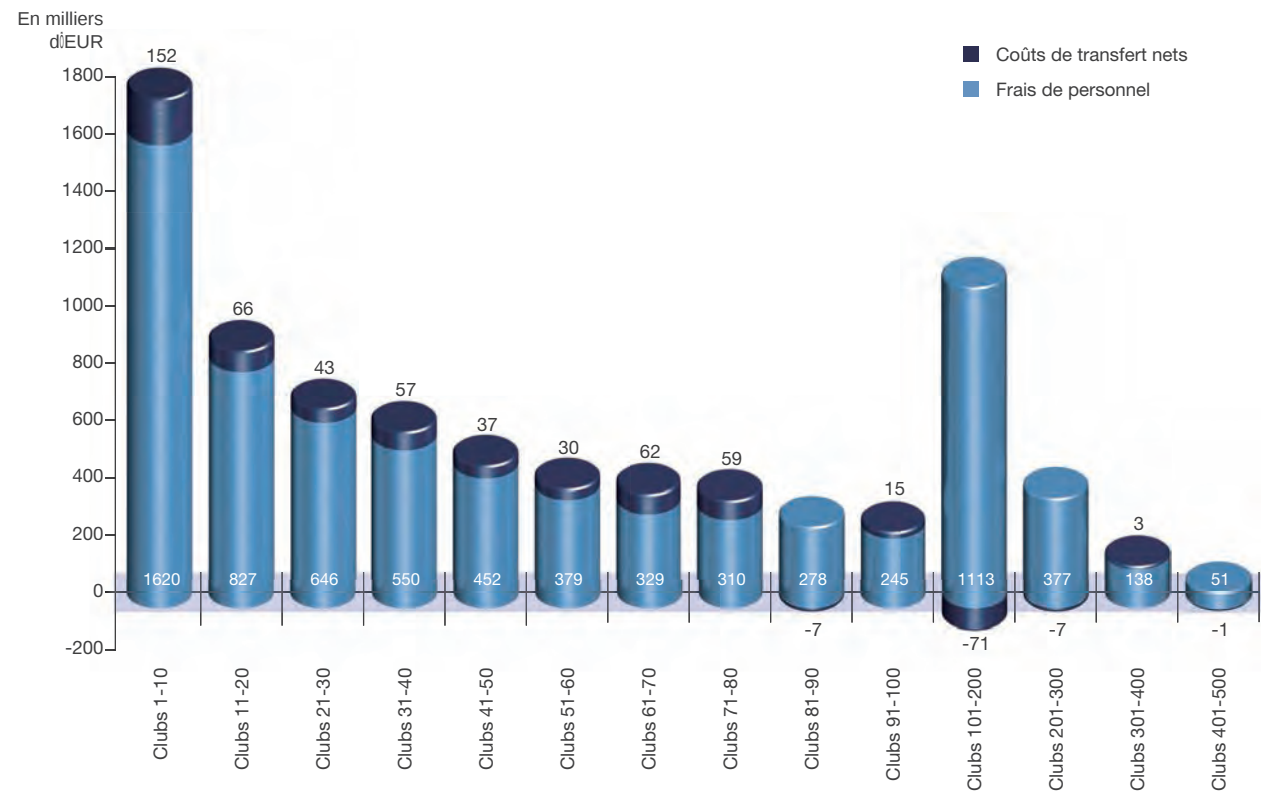
- ÉLITE (>EUR 50 millions)
- GRANDS (EUR 5-50 millions)
- MOYENS (EUR 1,25-5 millions)
- PETITS (EUR 350 000-1 250 000)
- MICROS (<EUR 350 000)

Note de bas de page: * La plupart des 70 clubs qui n'ont pas fourni de chiffres les concernant sont ceux qui ont terminé tout en bas de leur classement national et ont été relégués. Les tableaux ci-dessus sont basés sur la meilleure estimation possible montrant une répartition de l'ensemble des 733 clubs par groupes de pairs.

Q: 31. Les ressources consacrées aux joueurs dans les plus grands clubs sont-elles équilibrées?

Réponse: 31

Les dix clubs possédant le plus important pouvoir d'achat ont de nouveau consacré aux salaires (EUR 1620 millions) et aux indemnités de transfert nettes (EUR 152 millions) presque deux fois plus d'argent que les dix plus grands clubs suivants. La différence entre les clubs diminue au fur et à mesure que l'on descend dans la liste. Les clubs 11 à 20 ont ainsi dépensé 30 % de plus que les clubs 21 à 30, qui ont dépensé 14 % de plus que les clubs 31 à 40, qui ont dépensé 24 % de plus que les clubs 41 à 50, etc. Les clubs classés de 101 à 200 pour les frais de personnel ont enregistré des bénéfices nets de EUR 71 millions résultant d'activités de transfert, ce qui souligne une fois de plus à quel point le système des transferts fonctionne comme un mécanisme de redistribution des richesses.

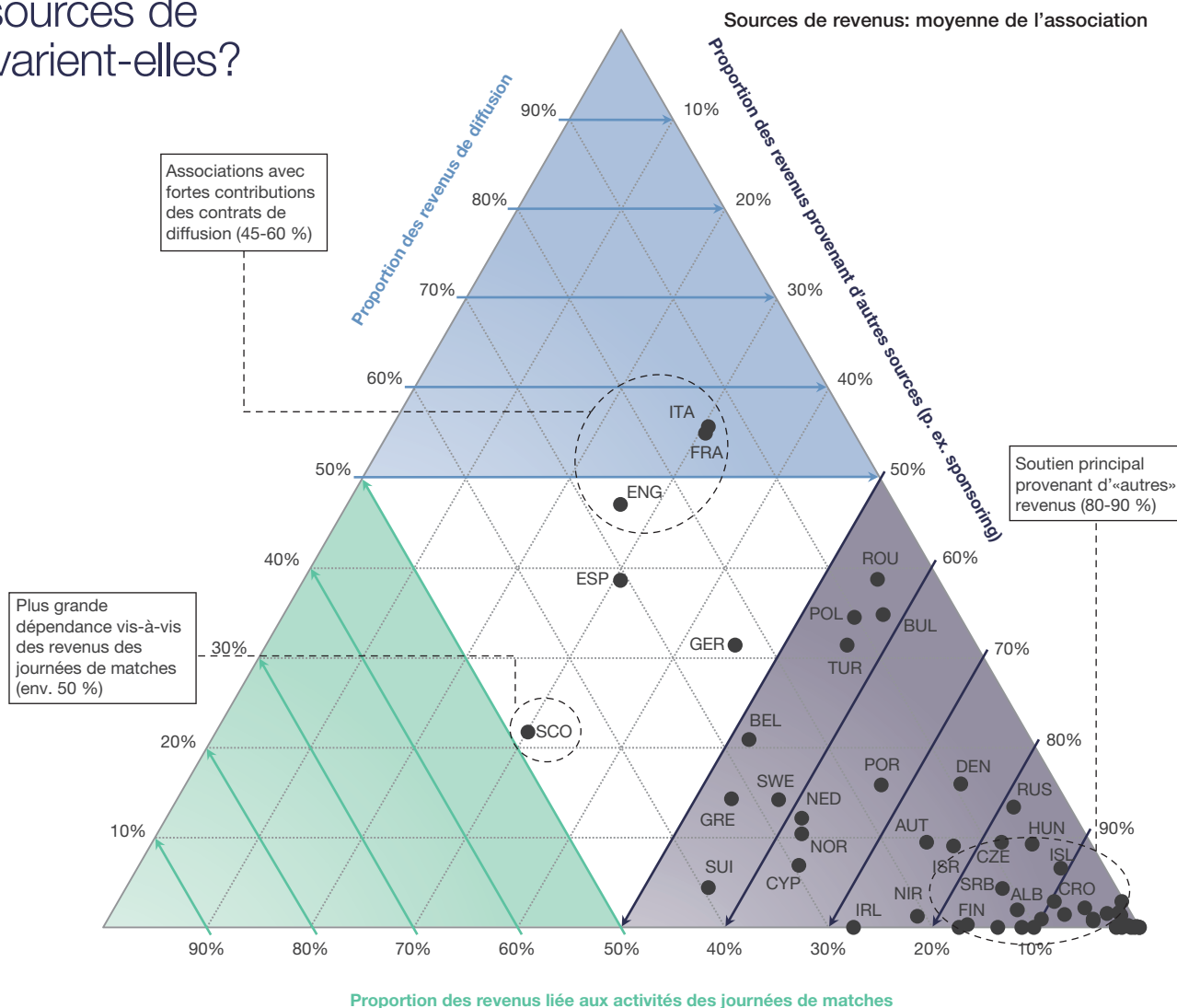


Q: 32. Quelles sont les principales sources de revenus pour les clubs et comment varient-elles?

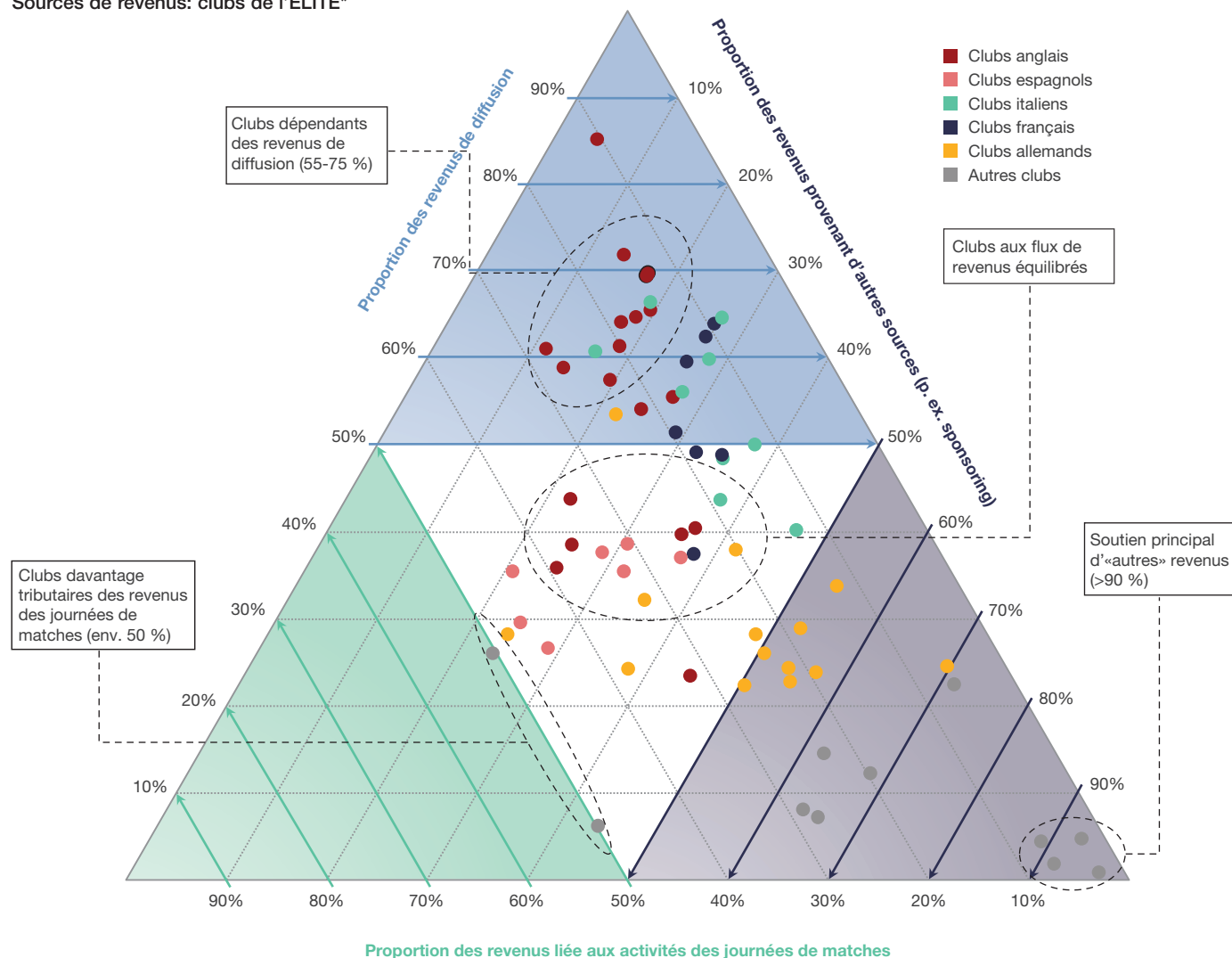
Dans le diagramme triangulaire ci-dessous, les sections colorées indiquent si la proportion de la source de revenus en question représente plus de 50 %. Ainsi, la zone en vert clair représente une forte dépendance par rapport aux revenus des journées de matches, celle en bleu clair une influence accrue de la diffusion, et le violet une forte proportion d'«autres» revenus. Les clubs de ENG, FRA et ITA tirent une proportion plus importante de leurs revenus de la diffusion, alors que ceux de GER et ESP dépendent davantage respectivement du sponsoring (et autres) et des journées de matches. Les clubs qui ne font pas partie de ces grandes ligues dépendent principalement du sponsoring et d'autres sources de revenus telles que les dons.

Notes de bas de page: Pour lire les pourcentages corrects, il est important de regarder les bandes entre les lignes de couleurs correspondant aux axes. Par exemple, dans le diagramme de gauche, les revenus de SCO dépendent à 21,7 % de la diffusion (axe de gauche: de gauche à droite horizontalement), à 48,2 % des journées de matches (axe du bas-droite à gauche en diagonale), et à 30,1 % du sponsoring et autres (axe de droite: de droite à gauche en diagonale).

* Revenu de plus de EUR 50 millions.



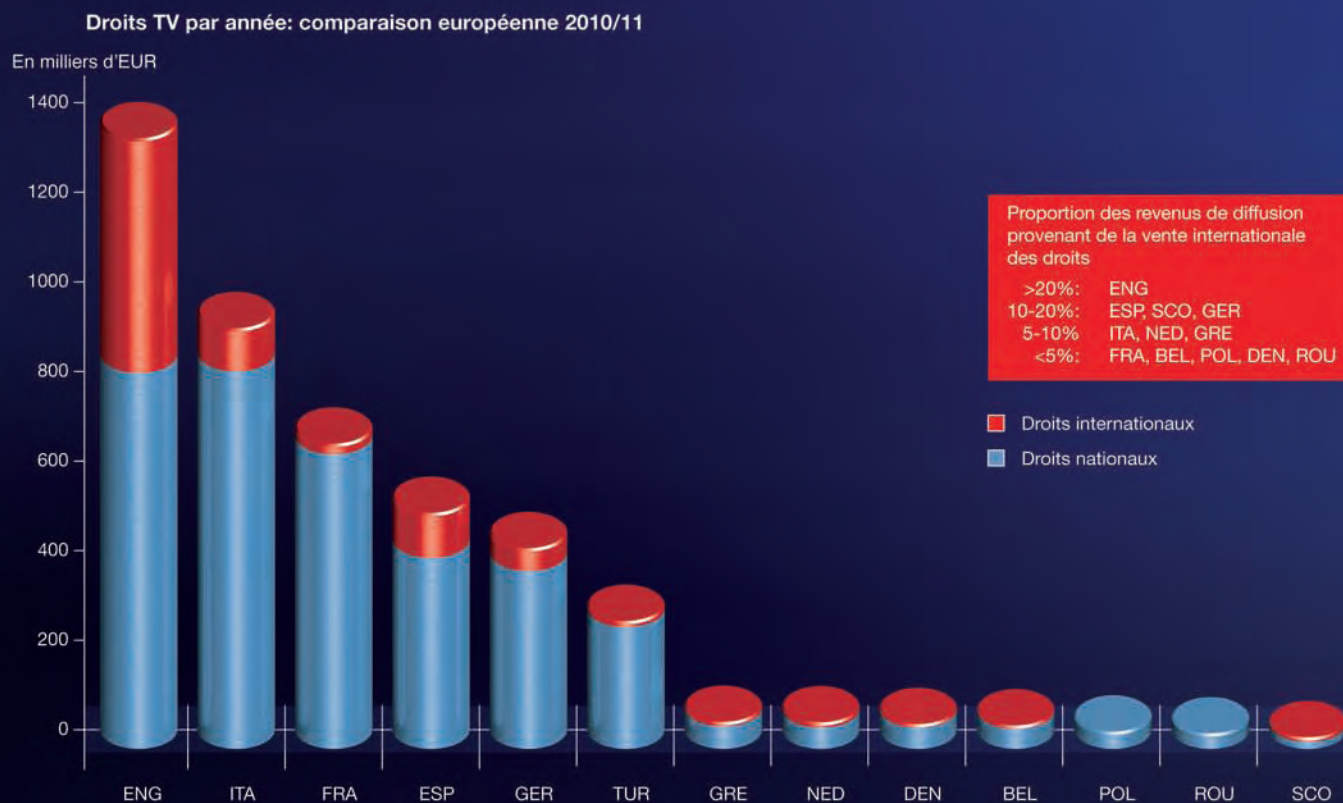
Sources de revenus: clubs de l'ÉLITE*



Réponse: 32

En moyenne, les clubs de la majorité des associations dépendent encore fortement d'autres flux de revenus que la diffusion et les activités des journées de matches. Pour la plupart des clubs, la principale contribution en termes de revenus provient d'autres sources telles que le sponsoring, la vente des droits commerciaux et les dons. Toutefois, les clubs européens de l'ÉLITE sont divisés entre ceux qui tirent plus de la moitié de leurs revenus de la diffusion (32 %), ceux qui exploitent fortement les opportunités de sponsoring (27 %) et ceux dont les flux de revenus sont plus équilibrés (41 %).

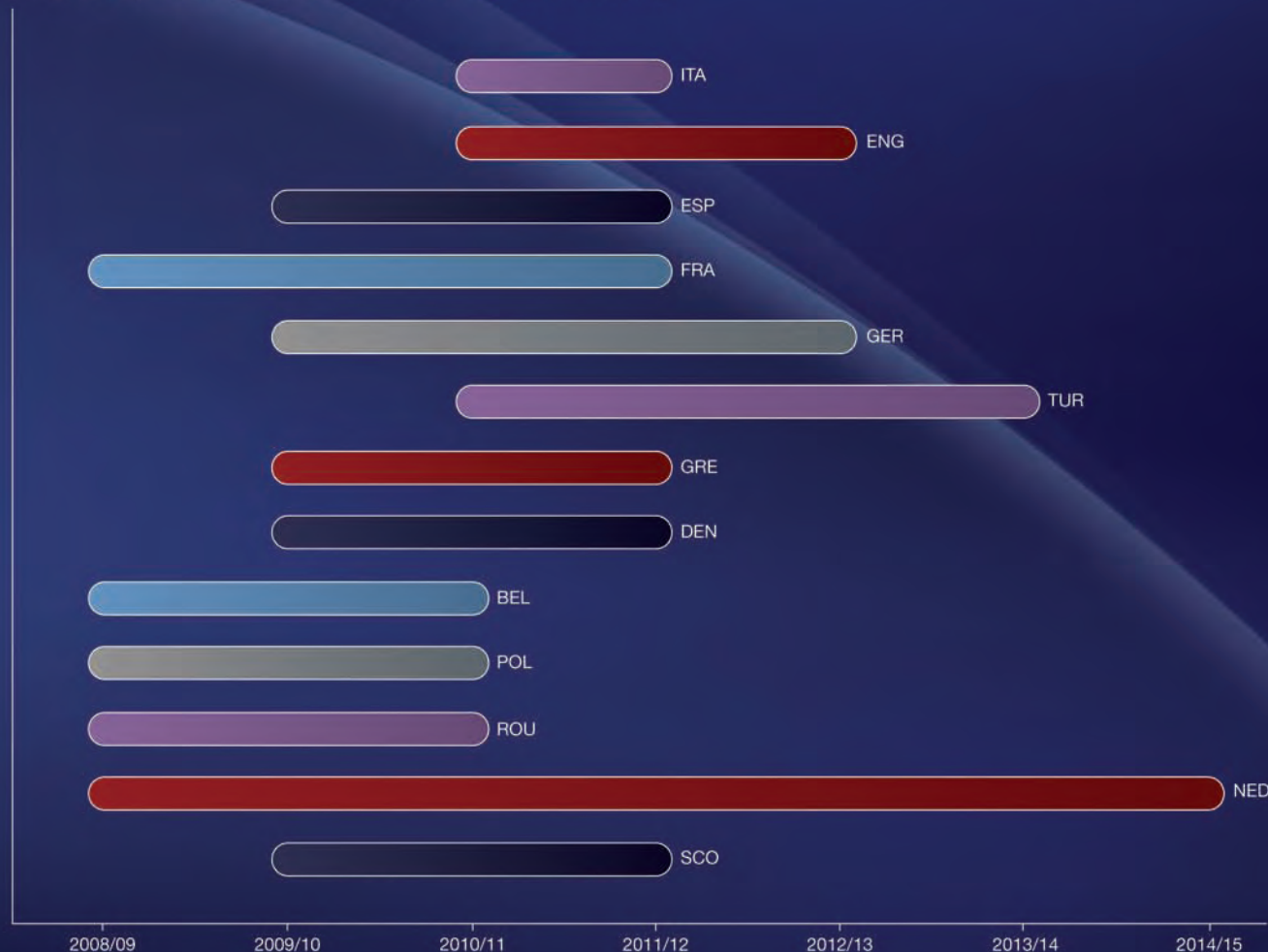
Q: 33. Quels sont les principaux contrats TV nationaux en place actuellement et quelles sont les dernières tendances en la matière?



Réponse: 33

Les contrats de diffusion pour les championnats nationaux portant sur les montants les plus importants sont signés en ENG et ITA. La croissance de la valeur des droits de diffusion internationale a augmenté exponentiellement pour ENG, ce qui a accru la valeur totale. Le cycle de vente pour la plupart des championnats nationaux européens est de trois ou quatre ans, mais il y a des exceptions. La case de droite indique quelques nuances au niveau des ventes individuelles des droits de diffusion des championnats.

Durée des contrats de diffusion relatifs aux compétitions nationales



ESP: Les clubs vendent individuellement les droits pour leurs matches de championnat à domicile et la Copa del Rey à une tierce partie, qui les centralise ensuite et les vend aux diffuseurs. Les clubs perçoivent par conséquent des revenus pour les droits du championnat et de la coupe nationale. Les contrats individuels des clubs avec la tierce partie diffèrent en termes de durée, mais la tierce partie vend les droits aux diffuseurs pour une période fixe.

NED: La ligue exploite sa propre chaîne pour les droits de diffusion en direct, d'où la difficulté d'estimer la valeur et la durée du contrat. Dans ce cas, nous avons utilisé la durée du package «temps forts» comme durée du contrat.

POR: Comme en ESP, les clubs de POR vendent individuellement leurs droits à une tierce partie, qui les revend ensuite aux diffuseurs. Il est toutefois beaucoup plus difficile d'obtenir des chiffres en termes de revenus.

BEL: La ligue combine les droits de diffusion en direct et les droits «temps forts» dans un package.

GRE: Les droits de diffusion nationale en direct et les droits des «temps forts» sont combinés dans un package.

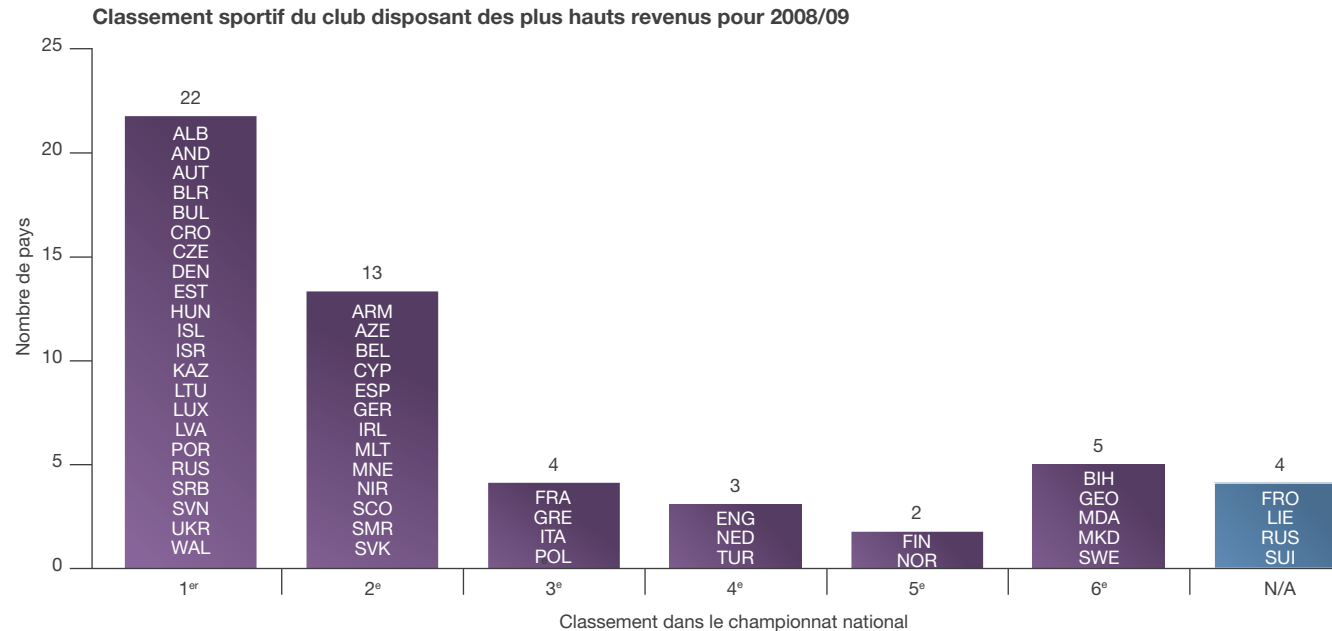
TUR: Les droits des «temps forts» nationaux sont regroupés avec les droits relatifs à la deuxième division et vendus aux diffuseurs.

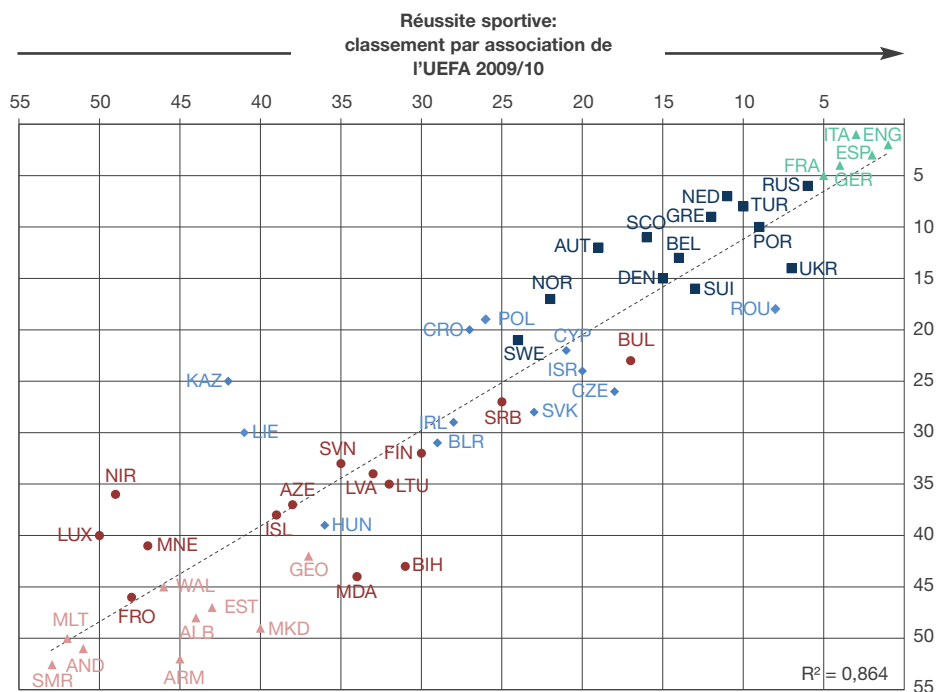
NOR: Les droits sont combinés avec ceux de l'équipe nationale et de la coupe nationale lorsqu'ils sont vendus à des diffuseurs, d'où la difficulté de faire des estimations.

SWE: La structure des contrats est similaire à celle de la Norvège. Une agence vend également les droits au nom de l'association nationale de SWE.

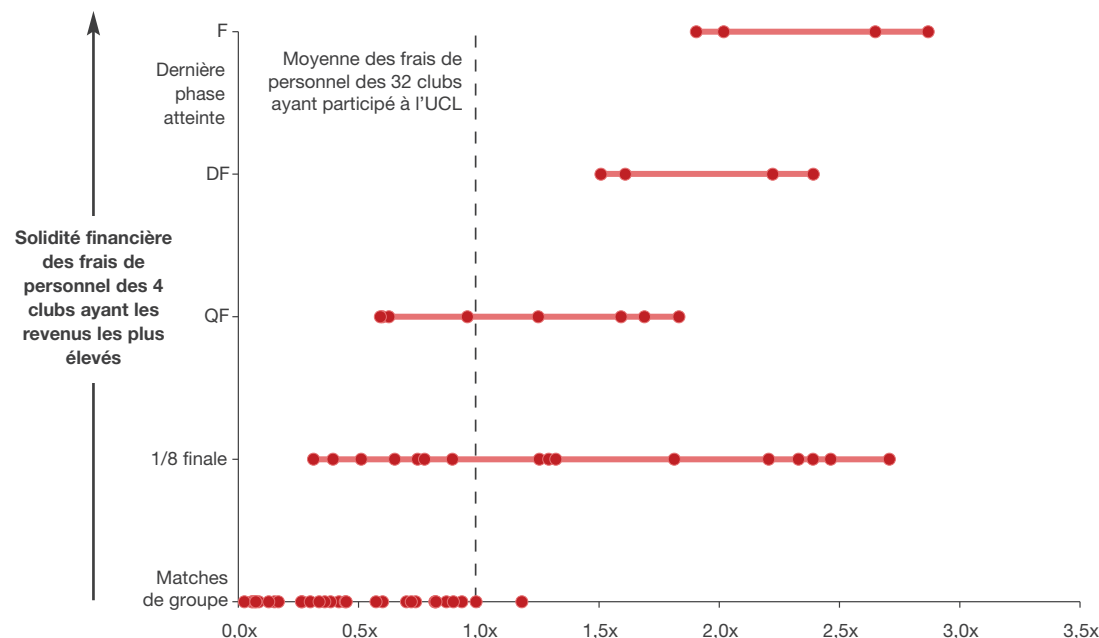
Q: 34. Quel est le lien entre les ressources financières et la réussite sportive aux niveaux national et européen?

Comme dans les rapports précédents, nous analysons le lien entre la puissance financière et la réussite sur le terrain. Le tableau de gauche illustre la position finale du club ayant perçu le plus haut revenu en 2008/09. Il existe toujours une forte corrélation entre le club disposant des plus hauts revenus et sa réussite dans le championnat pendant la saison.





Frais de personnel relatifs (1 = moyenne des 32 clubs)



Dans le rapport de cette année, nous avons actualisé le tableau illustrant la puissance financière des clubs et la probabilité de réussite sportive en y ajoutant une légère modification. Au lieu de prévoir la réussite sur la base des revenus, nous examinons la réussite en nous basant sur les frais de personnel. Le tableau de gauche compare les dépenses des quatre premiers clubs de chaque association nationale au coefficient* de leur AN. Les résultats sont cohérents avec les analyses des années précédentes: la puissance financière et le pouvoir d'achat sont étroitement

liés à la réussite sur le terrain. Une analyse complémentaire examine la réussite de 32 clubs en UEFA Champions League en s'appuyant sur leurs dépenses liées au personnel. En prenant comme base deux saisons**, les résultats montrent que, tandis que des dépenses accrues augmentent la probabilité de progresser en UEFA Champions League, le système à élimination directe de la compétition facilite également la réussite de clubs dont les dépenses restent inférieures à la moyenne, et que des dépenses élevées ne garantissent pas la progression.

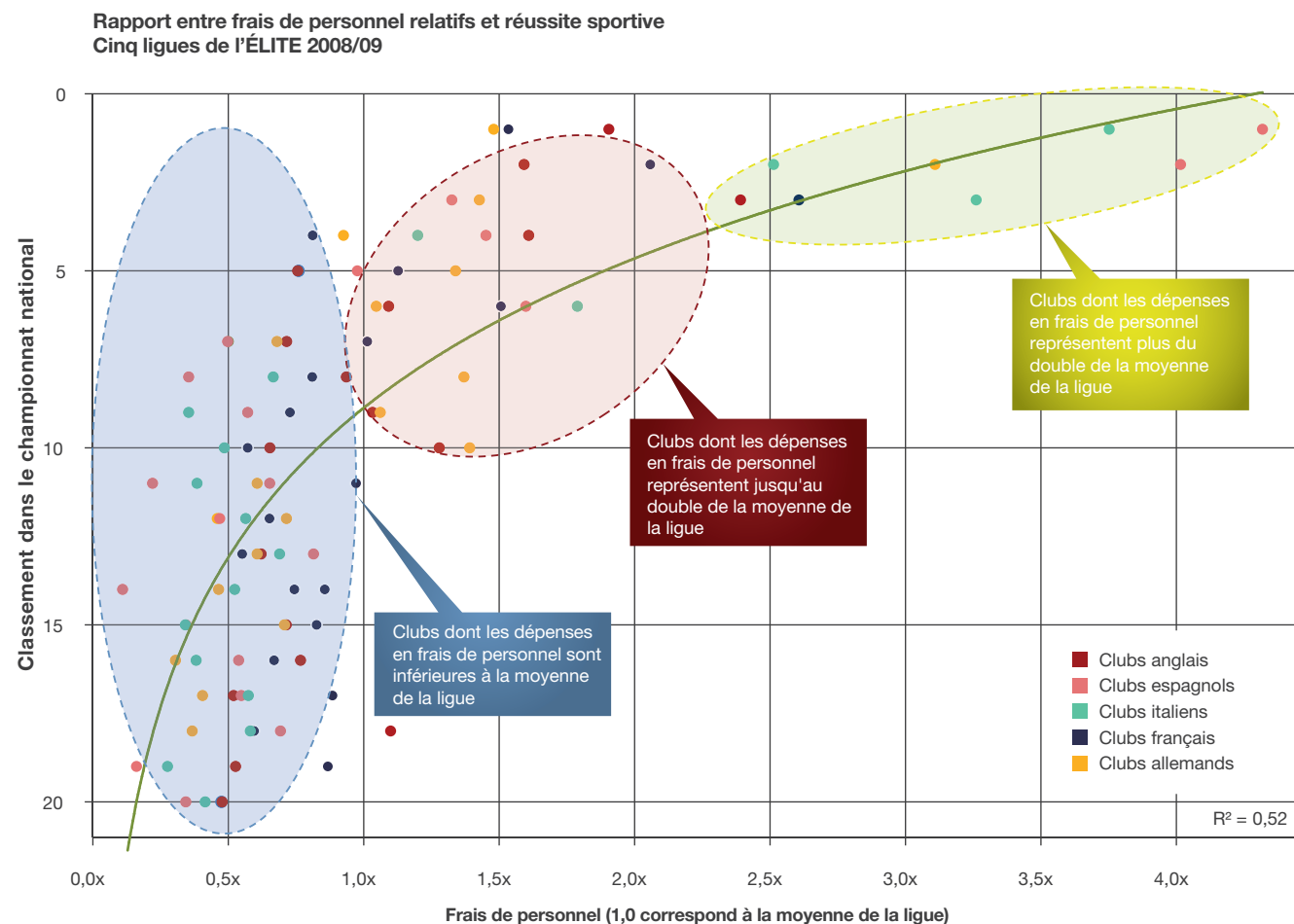
Réponse: 34

Il existe une forte corrélation entre les dépenses d'un club et sa réussite sur le terrain, ce qui en fait l'un des plus importants facteurs déterminant la probabilité de réussite. En particulier, la structure sous forme de championnat ou de coupe des compétitions et les listes d'accès aux compétitions européennes exercent une influence. L'argent ne garantit pas la réussite mais augmente la probabilité de victoire.

Notes de bas de page: * Coefficient de l'UEFA par association sur 5 ans de 2005/06 à 2009/10.

** Saisons de l'UCL 2007/08 et 2008/09

Q: 34. Quel est le lien entre les ressources financières et la réussite sportive aux niveaux national et européen?



L'élargissement de l'analyse aux compétitions nationales confirme le lien entre les dépenses relatives et la réussite. Le tableau de gauche met en balance les dépenses liées au personnel des clubs au sein des cinq ligues ÉLITE et leur classement lors de la saison 2008/09.

En raison des dépenses relativement élevées d'un petit nombre de clubs, la distribution des dépenses s'aplatit sur la droite, mais la majorité des clubs dépensent beaucoup moins. Toutes les ligues n'affichent pas la même ventilation des dépenses, mais certaines présentent des disparités encore plus importantes en ce qui concerne les dépenses salariales relatives. Il existe évidemment une limite supérieure pour la réussite, mais pas pour les dépenses, d'où la forme de la courbe de distribution.

Réponse: 34

Là encore, la corrélation entre dépenses liées au personnel et réussite sportive est forte. La ventilation des dépenses varie en fonction des ligues, mais les résultats sont similaires.

Tandis que les clubs qui dépensent plus de trois fois la moyenne en frais de personnel s'assurent pour ainsi dire de bons classements, ceux qui dépensent moins obtiennent également de bons résultats, comme le démontre le nombre de clubs dont les dépenses sont proches de la moyenne et qui ont malgré tout obtenu de très bonnes places et même des places qualificatives européennes. Une analyse sur plusieurs saisons permettrait d'obtenir un tableau plus complet.

La crainte existe que les clubs qui effectuent des dépenses excessives entraînent les autres clubs dans une «spirale inflationniste» pour s'approprier les talents.



5

Profil financier du football interclubs européen: coûts et bénéfices

Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?

Quels montants les clubs ont-ils consacré aux salaires?

Quel est l'impact des transferts sur les bénéfices en Europe?

Quel est l'impact du financement, des éléments hors exploitation et des impôts sur les bénéfices en Europe?

Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?

Quel est le pourcentage de clubs déficitaires?

Q: 35. Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?

Dans le chapitre précédent, nous expliquions que la procédure d'octroi de licence aux clubs avait apporté une nette amélioration de la transparence des revenus déclarés par les clubs de football en introduisant un critère exigeant la présentation des différents types de revenus. La situation était la même du côté des coûts, les informations financières habituelles ne permettant souvent pas d'avoir une vision claire de la structure des coûts opérationnels des clubs. L'UEFA s'est là aussi servie de la procédure d'octroi de licence aux clubs pour demander un certain nombre d'informations (qui n'étaient jusqu'alors pas révélées par certains clubs), telles que la présentation séparée des revenus découlant d'activités de transfert et des coûts liés à d'autres activités opérationnelles.

A partir de 2010 s'y ajouteront de nouvelles exigences en matière de présentation pour les honoraires versés aux agents. La présentation des coûts d'exploitation varie cependant énormément selon les pays et les formes juridiques des clubs, ce qui rend les comparaisons difficiles.

Il relève en outre souvent de la compétence du club de choisir comment ventiler les coûts d'exploitation (ventes et marketing, football junior, stade fixe, coûts variables lors des journées de matches et des jours d'entraînement, etc.) et de décider s'il faut établir une distinction entre les différents types de frais de personnel (p. ex. salaires fixes, primes, avantages en nature) et entre les différentes catégories d'employés (p. ex. joueurs, entraîneurs, personnel administratif, directeurs).

L'analyse du présent rapport se concentre donc sur la ventilation en amont, plus facile à comparer, entre les frais de personnel, les autres coûts opérationnels, les coûts spécifiques hors exploitation et les activités de transfert nettes, que tous les clubs nous ont fournis.



Les «frais de personnel», à hauteur de EUR 7475 millions, comprennent l'ensemble des types de paiements (salaires, primes, bénéfices, charges sociales et fiscales, retraites) et englobent tous les employés (joueurs, personnel technique, personnel administratif).

Dans la plupart des pays, les exigences en matière de rapports financiers ne requièrent aucune autre précision en ce qui concerne les frais de personnel. Etant donné leur importance (EUR 7,5 milliards/64 % des revenus), il ne fait aucun doute que des détails supplémentaires pourraient s'avérer précieux. Pour les 370 clubs qui ont établi une ventilation de ces coûts, le rapport entre les dépenses dans ce domaine était de 84 % pour les joueurs et 16 % pour le reste du personnel. Pour ceux qui ont versé et présenté des paiements variables, le rapport était de 22 % de part variable contre 78 % de part fixe.

Les «coûts de transfert nets», de EUR 452 millions, incluent l'amortissement de transferts antérieurs (17,1 % des revenus), la dévaluation des valeurs de transfert (0,8 %), moins les bénéfices/pertes nets sur la vente de l'enregistrement des joueurs durant l'année (13,7 % du bénéfice).

Réponse: 35

Les dépenses encourues par l'ensemble des 733 clubs de première division de chaque association nationale sont estimées à EUR 12,9 milliards pour 2009, ce qui correspond à 110 % des EUR 11,7 milliards de revenus et représente une hausse de 9,3 % par rapport aux niveaux des coûts, à périmètre constant, de 2008. En résumé, les clubs ont de nouveau dépensé l'intégralité des revenus, qui ont pourtant augmenté de 4,8 %, plus environ le même montant.

L'importance particulière des frais de personnel pour le football interclubs européen apparaît en pleine lumière puisqu'ils absorbent 64 % de l'ensemble des revenus des clubs, auxquels s'ajoutent 4 % de coûts de transfert nets. De fait, bien que la croissance des frais de personnel, à périmètre constant, n'ait pas atteint l'extraordinaire progression de 18 % enregistrée l'année passée, les coûts de 2009 représentent une augmentation de 8 % par rapport aux chiffres de 2008. Par ailleurs, les coûts opérationnels à périmètre constant ont subi une hausse de 5,9 %, une croissance de nouveau supérieure à celle des revenus.

Les coûts hors exploitation et les coûts de transfert nets ont sensiblement augmenté sur une base annuelle, produisant un effet négatif sur les bénéfices effectifs nets, comme nous le montrera plus tard l'analyse détaillée des bénéfices.

La ventilation plus précise des «coûts opérationnels», de EUR 4438 millions, ne suit pas une logique cohérente que l'on pourrait retrouver dans toutes les associations, ni même, dans la plupart des cas, dans tous les clubs de ces associations.

Ces coûts comprennent les frais de matériel, les dépenses liées aux journées de matches, les ventes et le marketing, l'administration, la dépréciation de biens incorporels, l'amortissement et la location d'installations, et le football junior.

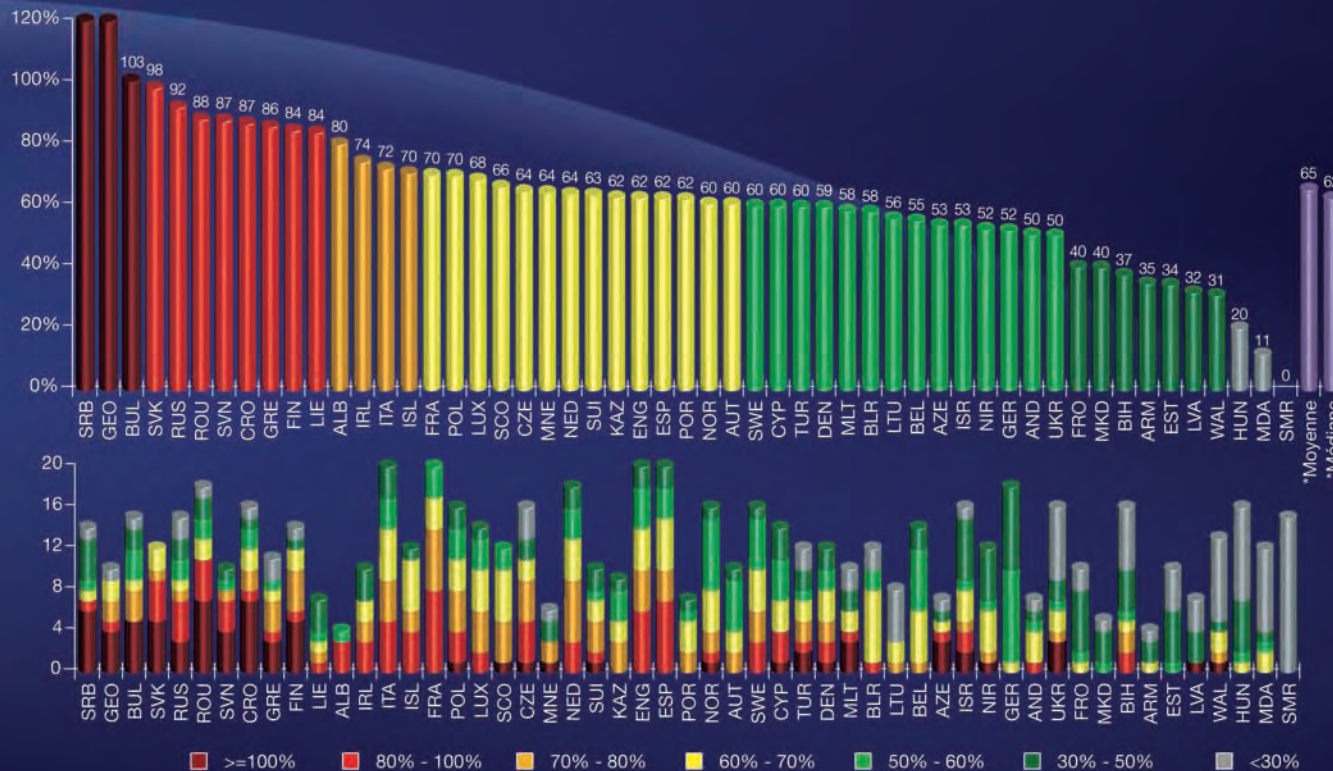
Il est difficile de présenter une répartition détaillée fiable des coûts à l'échelle européenne, car plus de la moitié des rapports fournis ne ventilent pas les coûts opérationnels. Selon une estimation grossière basée sur les états financiers dans lesquels les coûts sont ventilés, les dépenses directement attribuées au football junior représentent 3 % des revenus, alors que les actifs immobilisés, la propriété et la location correspondent à 6 % des revenus.

«Les coûts hors exploitation», de EUR 473 millions, englobent les coûts de financement (4,0 % des revenus) et les charges fiscales (0,5 %); à l'exception des bénéfices nets de la vente d'actifs autres que les joueurs.

Q. Q 36. Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?

Les graphiques ci-dessous montrent le pourcentage de revenus déclarés comme ayant été consacrés aux frais de personnel, exprimés en total pour chaque association (histogramme du haut), pour les clubs regroupés par division (graphique du bas) et pour les différents clubs en Europe (diagramme circulaire). Au vu de l'importance des frais de personnel, et en particulier des salaires des joueurs, pour les clubs de football, ce chiffre est régulièrement utilisé comme un indicateur de performance clé par les clubs. Etant donné que le montant versé aux joueurs au titre de salaires n'est jamais disponible tel quel, les tableaux publiés dans les médias sous la forme d'une liste des «personnes les mieux rémunérées» reposent uniquement sur des spéculations et doivent être considérés avec précaution. De manière générale, tous les coûts directs liés au personnel, qu'il s'agisse des joueurs, du personnel technique ou du personnel administratif, sont présentés ensemble et c'est ce chiffre que l'on retrouve ci-dessous.

En ce qui concerne l'analyse par association, les clubs se trouvant tout en bas de l'échelle, SMR (0 %), sont gérés sur une base amateur. Nous avons aussi fait figurer en gris dans les différents graphiques les clubs et associations pour lesquels nous ne savons toujours pas exactement si tous les frais de personnel sont déclarés comme tels*.



Réponse: 36

Le nombre de divisions où le ratio total des frais de personnel par rapport aux revenus est supérieur à 70 % a augmenté, passant de 10 en 2008 à 15 en 2009. Au total, au moins 249 clubs individuels (38 %) ont fait état d'un ratio supérieur à 70 %.

Malgré le ralentissement de l'inflation des frais de personnel, le montant global payé a augmenté de 8 %, près de la moitié (48 %) des clubs de première division et plus de la moitié (51 %) des clubs des catégories ÉLITE et GRANDS ayant fait état d'une augmentation d'au moins 10 % des frais de personnel.

Plus de la moitié des associations comptaient au moins un club présentant un ratio des frais de personnel, manifestement ingérable, de plus de 100 %, soit 73 clubs au total.

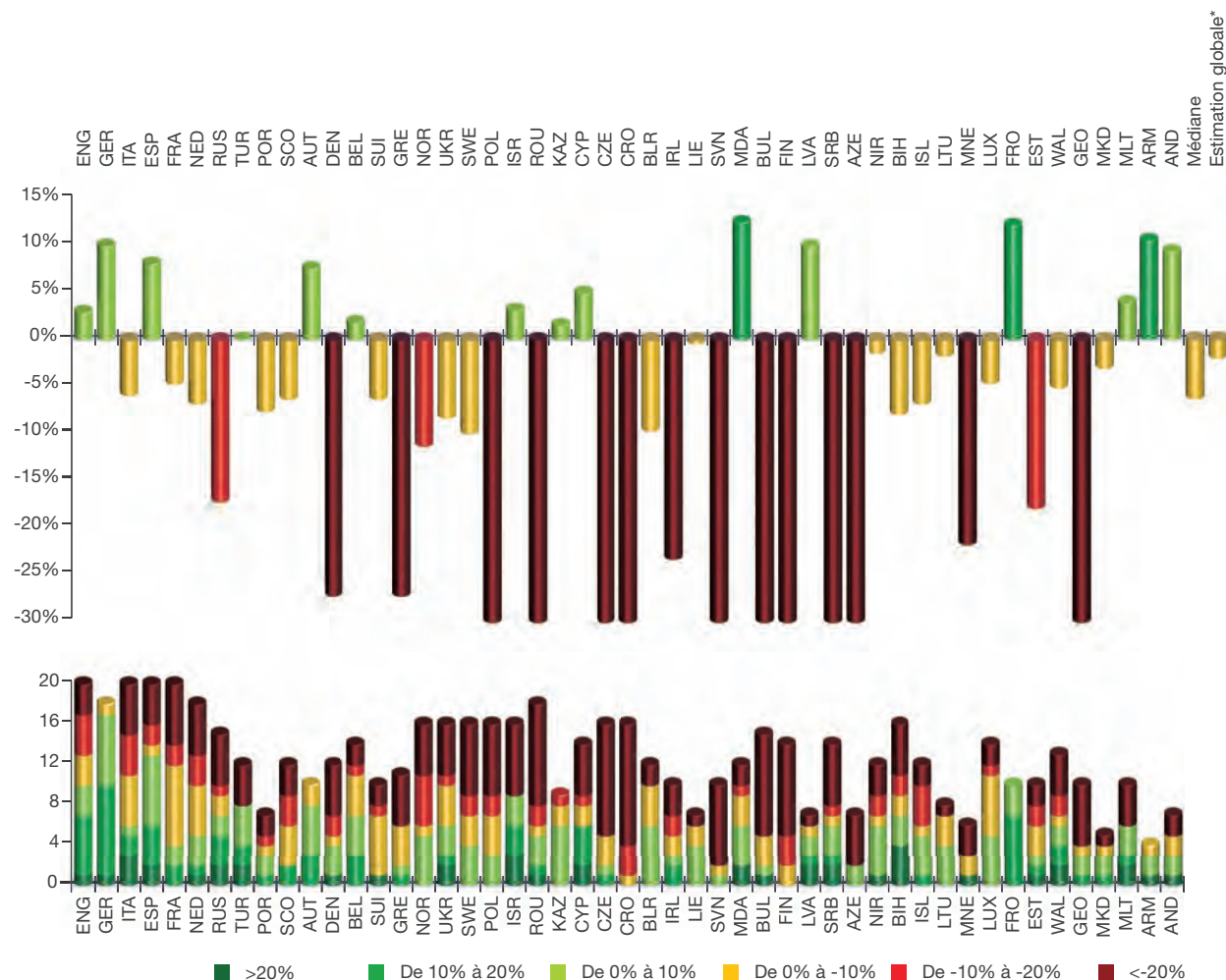


Frais de personnel en EUR:
tendance par club de 2008 à 2009



Note de bas de page: * Etant donné que le ratio est fourni uniquement à titre informatif et ne constitue pas une donnée scientifiquement exacte, il n'existe aucune définition standard du seuil à partir duquel le ratio des frais de personnel peut être considéré comme «élevé». Pour les besoins de l'analyse par club, nous avons décidé que plus de 70 % était un pourcentage élevé. Les chiffres par clubs représentent l'échantillon complet de 664 clubs de l'ensemble des 53 associations.

Q: 37. Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?



Comme expliqué dans un document de questions et réponses séparé l'année passée, les mesures les plus pertinentes en matière de bénéfices pour évaluer la performance d'un club de football sont le «bénéfice d'exploitation avant commerce de joueurs» («bénéfices d'exploitation des clubs de football») et le «bénéfice net» ou «bénéfice avant impôt». Il est néanmoins souvent fait référence aux bénéfices ou pertes d'exploitation statutaires, ce qui peut être extrêmement trompeur du fait que cette mesure inclut en réalité les frais de transfert (dépréciation et perte de valeur) mais pas les bénéfices provenant de la vente de joueurs.

Par conséquent, dans le Q&R suivant, nous analysons les «bénéfices d'exploitation des clubs de football» hors activités de transfert (dépréciation et bénéfices/pertes sur les ventes), gains/pertes découlant de dessaisissements, revenus et coûts liés au financement ainsi que gains et pertes fiscales. Cette démarche permet d'indiquer les bénéfices générés par les activités de base des clubs et disponibles pour les activités de transfert et de financement.

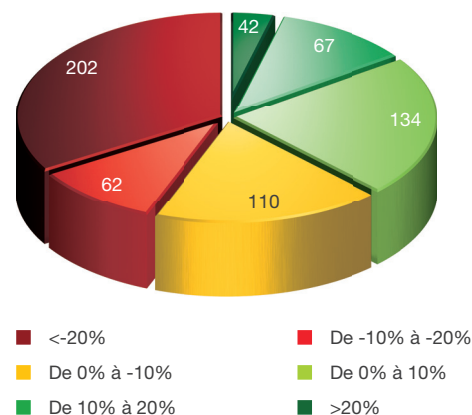
Les histogrammes illustrent les bénéfices et pertes d'exploitation des clubs de football par association.

Parmi les associations des catégories ÉLITE et GRANDS, ENG, GER, ESP et AUT font toutes état de bénéfices d'exploitation globaux pour la deuxième année consécutive. Un coup d'œil au résultat en fonction du nombre de clubs montre que la plupart des associations ont un profil de clubs similaire: trois ou quatre génèrent des pertes d'exploitation significatives (rouge foncé) et plusieurs font état de bénéfices d'exploitation (vert).

Le diagramme circulaire indique que 202 clubs (1 sur 3) de l'échantillon ont fait état de pertes d'exploitation équivalant à plus de 20 % du revenu total et que 62 autres clubs ont enregistré des pertes d'exploitation considérables, entre 10 % et 20 % des revenus. En termes absolus, les résultats d'exploitation des clubs de football oscillent entre + EUR 75 millions et - EUR 95 millions. De même, en termes absolus, les 20 plus importants bénéfices d'exploitation ont été annoncés par des clubs de ENG (5), GER (4), ITA (3), FRA (2), ESP (2), NED, SCO, RUS et ISR (1 chacun), alors que les 20 plus fortes pertes d'exploitation ont été déclarées par des clubs de ENG (5), ITA, ESP, FRA, GRE et RUS (2 chacun), DEN, NED, POL, TUR et UKR (1 chacun).

Dans une certaine mesure, le niveau des bénéfices d'exploitation d'un club définit le montant des activités de transfert et des coûts de financement pouvant être absorbés. «Dans une certaine mesure», car les bénéfices d'exploitation couvrent une période de douze mois seulement, alors que la stratégie d'un club s'étend sur une période plus longue, mais aussi parce qu'un club parvient parfois à trouver d'autres sources de financement si ses propriétaires ou d'autres bailleurs de fonds lui fournissent de l'argent.

Frais de personnel et coûts nets des transferts en % du revenu en 2009



Marge bénéficiaire nette entre 2008 et 2009



Réponse: 37

En 2009, les clubs européens de première division ont déclaré* des pertes d'exploitation s'élevant approximativement à EUR 240 millions après avoir enregistré des bénéfices nets l'année précédente.

61 % des clubs européens de première division* ont enregistré des pertes en 2009, une augmentation significative et inquiétante par rapport aux 54 % de 2008 et aux 51 % de 2007. En y regardant de plus près, on constate qu'une proportion plus faible de 40 % des clubs de l'ÉLITE (revenus > EUR 50 millions) contre 63 % pour les clubs du groupe des GRANDS (revenus entre EUR 5 millions et 50 millions) et 63 % pour les clubs plus petits (< EUR 5 millions) ont fait état de pertes d'exploitation. Quoi qu'il en soit, le fait qu'au moins 20 des clubs de l'ÉLITE aient enregistré des pertes d'exploitation totalisant EUR 398 millions (contre EUR 344 millions en 2008) indique que les activités de base de bon nombre des plus grands clubs européens n'ont pas permis de générer, en 2009, les bénéfices d'exploitation nécessaires pour compenser les activités de transfert ou de financement.

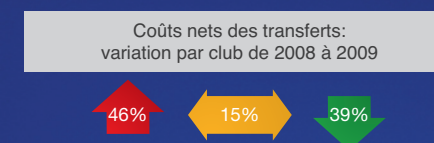
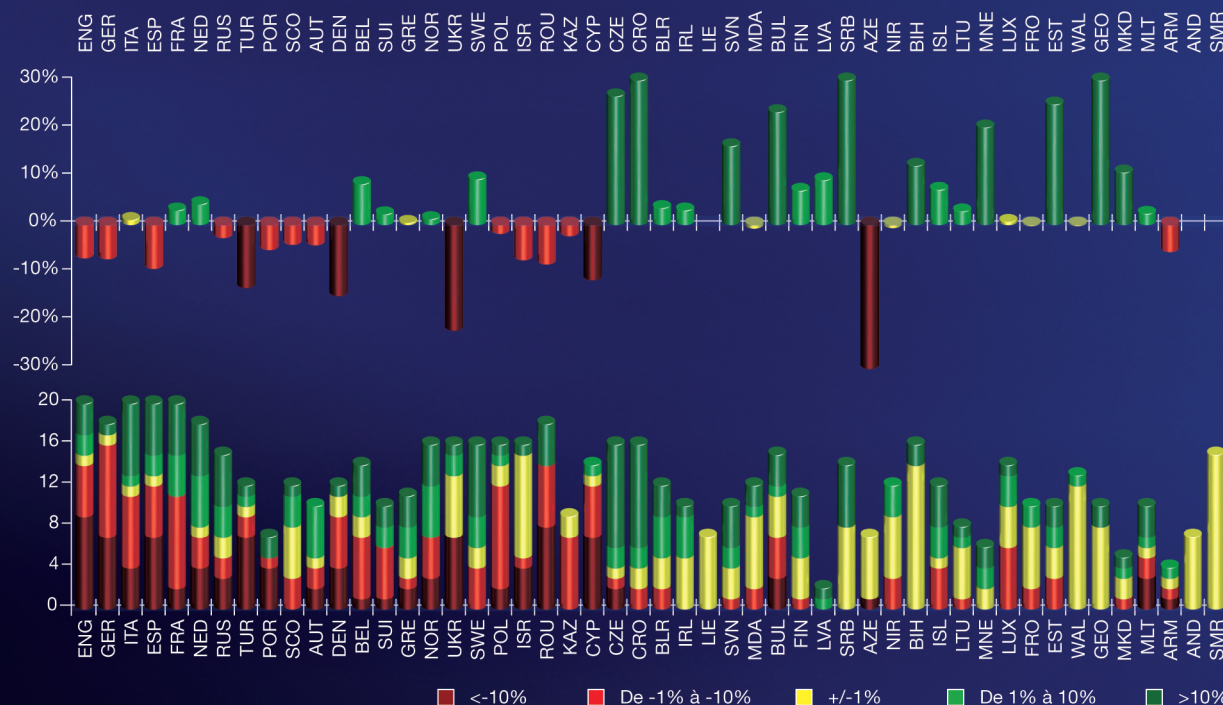
Note de bas de page: * L'analyse du bénéfice d'exploitation exclut les clubs des associations suivantes en raison d'incohérences/de lacunes dans la présentation de leurs activités de transfert: ALB, HUN, SMR et SVK. L'échantillonnage du diagramme circulaire et des histogrammes porte donc sur 617 clubs de 49 premières divisions, tandis que la tendance des clubs d'une année à l'autre (diagramme fléché) couvre 515 clubs. L'estimation globale des pertes d'exploitation «à l'échelle européenne», estimée à EUR 240 millions, reflète à la fois cet échantillonnage (EUR 211 millions de pertes d'exploitation) et un chiffre total estimé sur la base d'une modélisation de chacune des ligues manquantes dont nous connaissons le bénéfice avant impôt et des clubs absents de l'étude.

Q: 38. Quel est l'impact des transferts sur les bénéfices en Europe?

Les graphiques ci-après illustrent l'impact net des activités de transfert (passées et présentes*) sur les résultats déclarés pour l'année, d'abord de manière globale par association, puis sous la forme de paliers regroupant les clubs des différentes associations. Les diagrammes circulaires donnent un aperçu à l'échelle européenne** des clubs regroupés par paliers successifs, d'abord en termes

d'activités de transfert, puis sous une forme mixte d'activités de transfert nettes et de frais de personnel exprimés en pourcentage des revenus. Enfin, le diagramme fléché de droite indique la proportion de clubs dont les résultats financiers ont subi un impact négatif (rouge) et positif (vert) de leur résultat de transfert en 2009, en comparaison avec 2008.

Le système de transfert donne aux clubs de football la faculté unique de contrôler leur destin financier en compensant des déficits de trésorerie et en utilisant des excédents. L'état du marché des transferts, la relative fermeté des prix du marché et le nombre d'acheteurs et de vendeurs peuvent donc avoir un impact considérable sur les résultats et la stratégie financiers des clubs.



Pour la plupart des grands clubs, l'impact net des activités de transfert sur le compte de résultat ne se limite pas aux transferts effectués durant l'année en question, mais englobe également ceux des années précédentes. Il est donc difficile d'évaluer directement les changements intervenus dans les conditions du marché des transferts par la simple consultation des comptes.

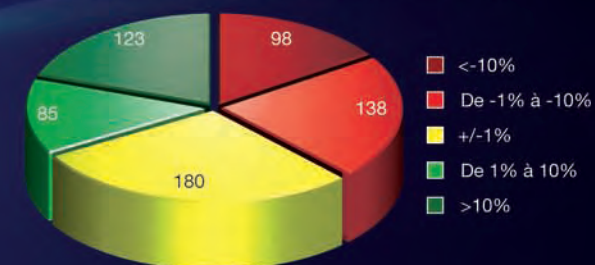
Un coup d'œil aux estimations du marché des transferts*** sur un site web regroupant des données d'agents révèle que les dépenses par les clubs des quatre plus grandes ligues ont baissé d'environ EUR 180 millions durant la saison 2008/09 par rapport à 2007/08. Une tendance qui s'est maintenue durant la saison 2009/10, avec une réduction supplémentaire de EUR 135 millions qui devrait se refléter dans les résultats financiers des prochaines années.

Notes de bas de page: * «Passées et présentes»: comme expliqué précédemment, la plupart des clubs appartenant aux ligues qui enregistrent les plus hauts revenus capitalisent les indemnités de transfert de l'enregistrement des joueurs. Les indemnités de transfert payées au cours des années antérieures exercent donc une influence sur les bénéfices des années en cours, d'où la mention «passées et présentes».

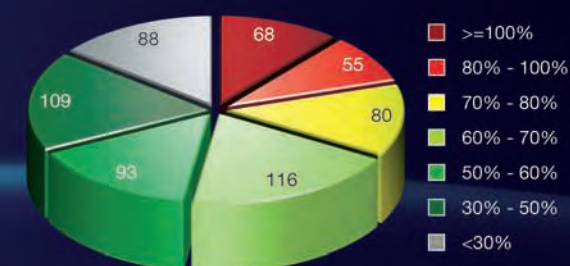
** «A l'échelle européenne»: en raison d'incohérences/de lacunes dans leurs rapports, l'analyse des transferts 2009 exclut les associations suivantes: ALB, HUN et SVK, mais comprend 624 clubs de 50 associations. Le diagramme circulaire à propos des coûts du personnel et des transferts nets exclut aussi les clubs de SMR et comprend 609 clubs. Le diagramme fléché par année est basé sur le résultat sur deux ans de 564 clubs qui ont joué pendant les deux saisons dans leur première division.

*** Chiffres estimés du site web constituant une base de données d'agents www.transfermarkt.de

Activité de transfert nette en % du revenu en 2009



Frais de personnel et coûts nets des transferts en % du revenu en 2009



Réponse: 38

Le tableau montre que le système de transfert agit clairement comme un mécanisme de solidarité financière important envers pratiquement tous les clubs de divisions à revenus moyens ou faibles. En 2009, les transferts ont permis d'améliorer de plus de 10 % la marge bénéficiaire de 123 clubs et de 10 divisions en Europe.

Toutefois, il est clairement prouvé que les activités de transfert ont connu un ralentissement par rapport à l'année précédente. En Europe, davantage de clubs (46 %) ont fait état de résultats de transfert orientés plutôt à la baisse qu'à la hausse (39 %), 15 % n'étant pas concernés (principalement des petits clubs sans indemnités de transfert). En particulier, les revenus nets des transferts étaient inférieurs pour les grandes ligues qui ont généralement «exporté» des joueurs ces dernières années, telles que FRA, NED, SCO et POR, avec des marges bénéficiaires réduites de 5 % ou plus dans les quatre cas.

Lorsque l'on combine salaires et transferts, on constate que plus de 200 clubs (33 %) ont déclaré des coûts supérieurs à 70 % des revenus (contre 29 % des clubs en 2008).



Q: 39. Quel est l'impact du financement, des éléments hors exploitation et des impôts sur les bénéfices en Europe?

Réponse: 39

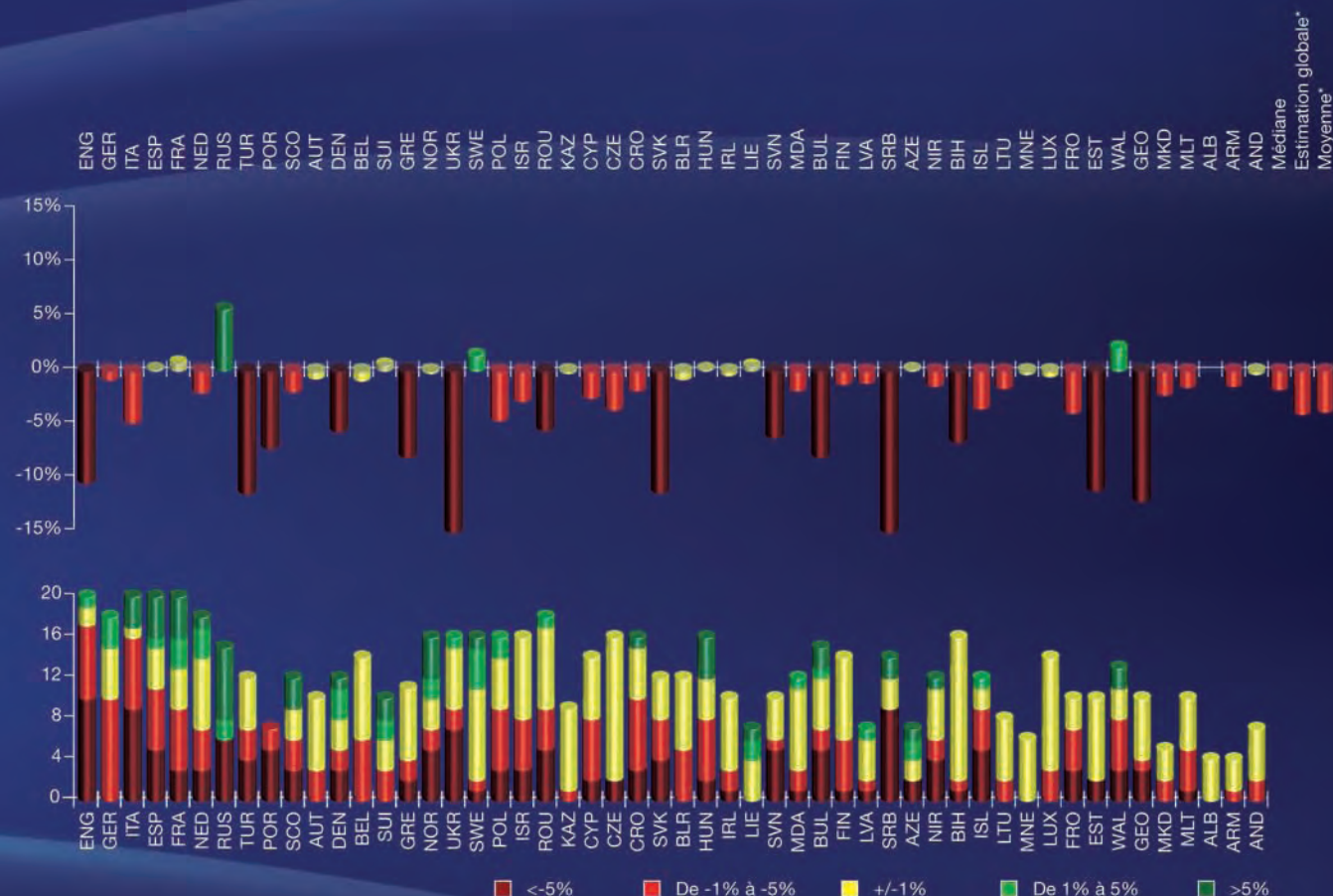
Les activités de financement, fiscales et hors exploitation (FFH) ont eu un impact significatif (+/- > 5 % des revenus) pour 181, soit 32 %, des clubs compris dans l'échantillonnage de ceux qui ont présenté un rapport. Ces chiffres mettent en exergue le fait que toute tentative visant à évaluer la performance financière de clubs devrait tenir compte des coûts et des revenus qu'un club doit couvrir.

La prévalence du rouge sur le vert que l'on retrouve dans les trois graphiques pour 2009 révèle que la structure typique entre coûts et revenus, ainsi que gains et pertes sur les activités de financement et hors exploitation s'est soldée par un coût net qui a dû être absorbé dans les résultats des clubs.

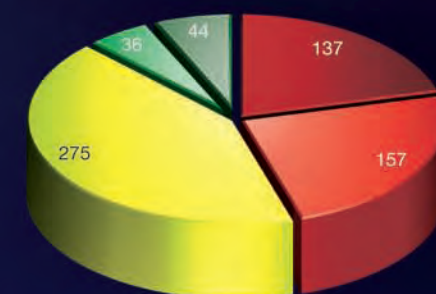
Au total, les pertes FFH nettes de EUR 470 millions sont supérieures au chiffre de EUR 300 millions de 2008, ce qui est en grande partie dû au faible nombre de bénéfices uniques sur la cession d'actifs l'année précédente et à des bénéfices non similaires en 2009. En effet, les flèches de comparaison entre les années montrent environ la même proportion de clubs améliorant leurs résultats FFH (44 %) que de clubs faisant état d'une dégradation en la matière (46 %). Comme l'année précédente, les pertes globales nettes considérables de 10,4 % provenant de ces activités en ENG sont dues en grande partie aux EUR 221 millions de coûts de financement nets, sur lesquels moins de 60 % s'expliquent par les deux récents financements d'acquisitions par emprunt.

Tandis que les cas de revenus/gains significatifs pour les clubs sont équitablement répartis entre la sortie d'actifs, le financement, le produit des impôts et les autres revenus d'exploitation, les dépenses/pertes nettes considérables sont principalement composées de coûts de financement (65 % des cas) et de charges fiscales (20 % des cas). Nous reviendrons sur les coûts de financement dans le cadre de l'analyse des dettes des clubs.





Résultat net hors exploitation des clubs en % des revenus pour 2009



<-5% De -1% à -5% +/-1% De 1% à 5% >5%

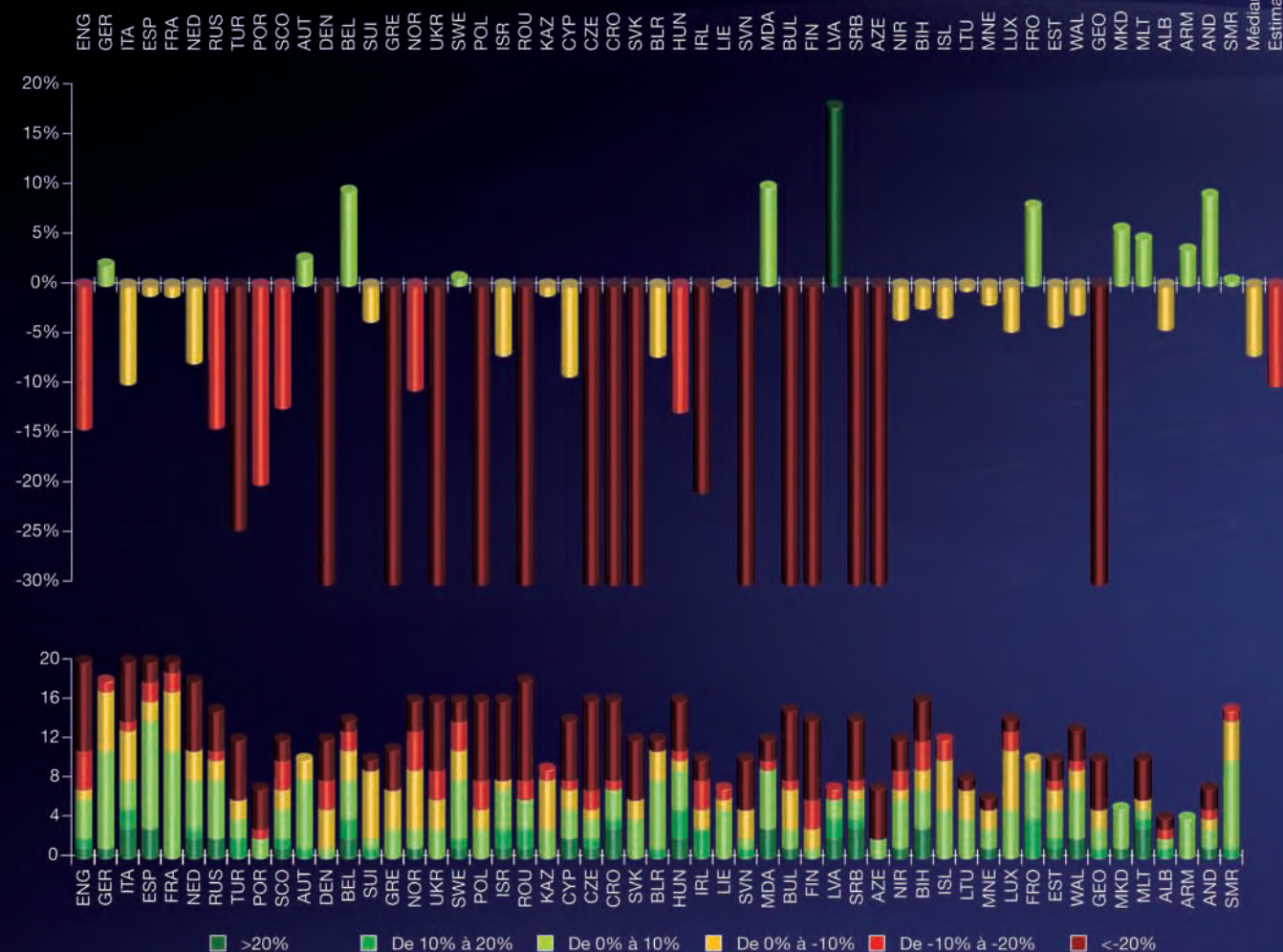
Résultat net en EUR hors exploitation, financement et impôts: tendance par club en 2009 par rapport à 2008



Les graphiques illustrent l'impact net des activités de financement, hors exploitation et fiscales sur les résultats déclarés pour l'année, d'abord en nombres agrégés par association, puis sous la forme de paliers regroupant les clubs des différentes associations. Le diagramme circulaire présente, sous la forme de paliers regroupant les clubs des différentes associations, à l'échelle européenne**, les activités de financement/hors exploitation/fiscales exprimées en pourcentage des revenus. Pour toutes ces analyses, les coûts de financement nets (intérêts perçus et dus au titre des soldes des liquidités, des actifs financiers et des emprunts) ont été additionnés aux gains et aux pertes découlant de la vente de tous les actifs (à l'exception des joueurs), aux charges ou produits fiscaux, et à toute autre activité non opérationnelle inhabituelle ou irrégulière.

Note de bas de page: * Dans tous les cas, la couleur rouge et un chiffre négatif indiquent une perte nette, tandis que la couleur verte et un chiffre positif représentent un bénéfice net provenant d'éléments hors exploitation. S'agissant de la tendance par année, le rouge foncé >-5 % représente un impact négatif sur le ratio de coûts hors exploitation >5 %, d'où un impact négatif sur les bénéfices/pertes net(te)s >5 % plutôt qu'une augmentation en termes absolus dans le résultat hors exploitation de 5 %. Echantillon: le seuil et l'analyse 2009 sont basés sur 649 clubs ayant établi un rapport, de l'ensemble des associations nationales à l'exception de SMR. Le diagramme fléché par année est basé sur le résultat sur deux exercices de 564 clubs qui ont joué pendant les deux saisons en première division.

Q: 40. Quel est le pourcentage de clubs déficitaires?

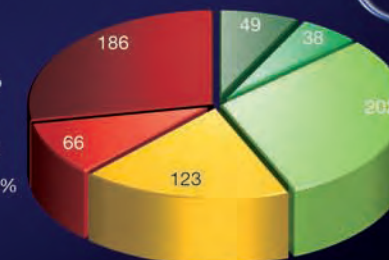
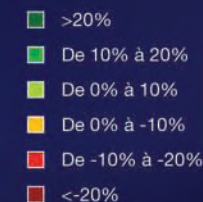


Les graphiques sur cette page montrent les pertes et les profits globaux pour 2009 des 53 championnats de première division en Europe et les résultats déclarés de 664 clubs de première division, divisés en seuils par ligue. Tandis que les bénéfices d'exploitation des clubs de football donnent une indication de la contribution réelle des activités de base du football, les bénéfices/pertes net(te)s indiquent la performance réelle du club, compte tenu des activités de transfert, des résultats financiers et de cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts. C'est ce que l'on désigne souvent par le terme de «résultat effectif».

Toute la mesure des difficultés des clubs est révélée par le résultat global par association. Alors qu'en 2008, 15 des 30 plus grandes divisions ont fait état d'un équilibre financier ou de bénéfices, les résultats financiers déclarés pour 2009 indiquent que seules 4 des 30 divisions ont maintenu un équilibre financier (GER, AUT, BEL et SWE). La dominance de rouge (coûts de EUR 11 à EUR 12 pour chaque revenu de EUR 10) et de rouge foncé (coûts supérieurs à EUR 12 pour chaque revenu de EUR 10) souligne le grand nombre de clubs ayant contribué à établir le record de pertes nettes de EUR 1 179 000 000* déclarées par les clubs de première division en 2009. Ce niveau de pertes nettes représente une augmentation de 85 % par rapport à 2008.

Une fois de plus, la présence de vert dans le graphique du bas indique que malgré le fait que les résultats effectifs des clubs européens se sont considérablement dégradés, quelques clubs dans chacune des 53 ligues ont présenté un résultat équilibré, voire un bénéfice net. Les clubs de ce groupe ont déclaré des bénéfices nets de EUR 436 millions durant l'année, même après des charges fiscales nettes de EUR 110 millions.

Note de bas de page: * Les pertes globales de EUR 1179 millions sont estimées à partir des EUR 1140 millions de pertes nettes déclarées par 664 clubs représentant 98 % des revenus/coûts plus les résultats extrapolés des clubs manquants.



Le diagramme circulaire indique que 186 clubs (28 %) de l'échantillon ont fait état de pertes nettes équivalentes à plus de 20 % du revenu total et que 66 autres clubs (10 %) ont enregistré des pertes nettes considérables, comprises entre 10 % et 20 % des revenus. En termes absolus, les résultats nets oscillent entre +EUR 41 millions et -EUR 151 millions. De même, en termes absolus, les 20 plus importants bénéficiaires nets ont été déclarés par des clubs de ITA (5), ENG, GER, NED, et ESP (3 chacun), BEL, ISR, et RUS (1 chacun), alors que les 20 plus fortes pertes nettes ont été déclarées par des clubs de ENG (8), GRE, RUS et TUR (2 chacun), DEN, ESP, ITA, NED, POR et UKR (1 chacun).

Réponse: 40

Plus de la moitié des clubs de première division en Europe (56 %*) ont fait état de pertes nettes en 2009, contre 47 % en 2008. Il s'agit d'une détérioration significative en une année. À noter que les clubs d'une certaine importance (ÉLITE et GRANDS) ont déclaré des résultats en baisse, 55 % affichant des pertes nettes, contre 37 % seulement l'année précédente. Parmi les clubs plus petits (MOYENS, PETITS et MICROS), ce pourcentage est resté presque identique: 56 % en 2009, contre 55 % en 2008.

La principale préoccupation provient des 28 % de clubs qui ont déclaré avoir dépensé EUR 6 pour EUR 5 de recettes en 2009. Les problèmes financiers ont une nouvelle fois concerné des clubs de toutes tailles, avec 22 % (16 % en 2008) pour la catégorie ÉLITE, 26 % (14 %) pour les GRANDS et 32 % (27 %) de clubs plus petits faisant état de ces pertes considérables.

Les 20 clubs qui engrangent les plus gros bénéfices ont déclaré EUR 293 millions de bénéfice après impôts en 2009, soit un montant légèrement inférieur à celui de 2008 (EUR 323 millions). De l'autre côté de l'échelle, 20 clubs ont enregistré en 2009 des pertes nettes de EUR 875 millions, ce qui correspond une fois de plus à une augmentation par rapport aux EUR 793 millions de pertes - déjà considérables - déclarées en 2008.

Note de bas de page: * Dans un nombre limité de cas (18 clubs en 2009), le résultat net déclaré présentait un équilibre financier exact, ce qui laisse supposer que le propriétaire a couvert les pertes. Si on exclut ces clubs des résultats en vert clair, le pourcentage des clubs ayant enregistré des pertes monte en fait à 58 %.

6

Profil financier du football interclubs européen: actifs, dettes et flux de trésorerie

Qu'entendons-nous par «dettes» et comment les évaluer?

Quels types d'actifs et de passifs les clubs ont-ils enregistrés?

En quoi les bilans diffèrent-ils d'un pays à l'autre?

Quel est le niveau des dettes de transfert des clubs?

Comment les auditeurs ont-ils évalué les perspectives financières des clubs?

Combien de clubs ont des passifs supérieurs aux actifs déclarés?

Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2008?



Q: 41. Qu'entendons-nous par «dettes» et comment les évaluer?

Le débat sur les «dettes» ou l'«endettement» dans les clubs de football n'a jamais été aussi virulent qu'au cours de ces trois dernières années. Sans connaissances financières, il peut s'avérer très difficile d'avoir une vision claire de la situation réelle et d'identifier quels sont les véritables enjeux lorsque l'on parle d'«endettement» en rapport avec le football et les différents clubs. Ci-dessous, nous nous efforçons d'établir une distinction entre les différentes expressions utilisées et les différentes significations du terme d'«endettement», puis nous soulignons les éléments à considérer lors de l'analyse de l'«endettement», et enfin nous brossons un tableau plus concret des finances des clubs de football européens en nous fondant sur une analyse de leurs bilans.

Réponse: 41

Comprendre le profil d'endettement d'un club nécessite à la fois de connaître le contexte (dans de nombreux cas, des actifs coïncident) et de savoir lire au-delà des chiffres. C'est la raison pour laquelle les états financiers types incluent souvent des notes plus détaillées sur la position financière (bilan), car elles expliquent également la performance financière (compte de résultat).

Alors que la plupart des activités des clubs de football sont relativement simples et semblables les unes aux autres, les modèles financiers qu'ils utilisent peuvent différer sensiblement, tout comme leurs passifs, c'est-à-dire la colonne négative du bilan qui contient tous les montants dus, créances, paiements reçus pour un travail non encore réalisé et pertes potentielles, ainsi que les obligations financières, qui sont plus facilement considérées comme des dettes.

Dans la pratique, le terme de «dettes des clubs de football» a été employé avec une grande souplesse dans plusieurs situations différentes, les références allant de l'ensemble des engagements d'un club à la définition limitée des dettes financières, incluant ou excluant les prêts sans intérêts consentis par les propriétaires. Aux fins du présent rapport, nous avons utilisé les définitions suivantes:

«Dettes»: montants dus à des personnes ou organisations en remboursement de fonds prêtés. Cette définition comprend les prêts sans intérêts consentis par le propriétaire ou des parties liées, parfois appelés «prêts à des conditions favorables», bien qu'à certaines occasions ils soient amortis et convertis en fonds propres*. L'endettement total des clubs de première division est estimé à EUR 8,2 milliards (EUR 7,7 milliards en 2008).

«Endettement net»: correspond au montant de la dette à l'exclusion de tout solde de liquidités ou actifs liquides. L'endettement total net des clubs de première division est estimé à EUR 6,7 milliards (EUR 6,3 milliards en 2008).

«Passifs»: ensemble des obligations financières, dettes, prétentions et pertes potentielles.** Les bilans des sociétés présentent les actifs d'un côté et les passifs de l'autre; la différence entre les deux correspond aux fonds propres («fonds propres positifs» si les actifs déclarés dépassent les passifs et «fonds propres négatifs» si les actifs sont inférieurs aux passifs). Les passifs comprennent les éléments suivants: «arriérés de paiement», c.-à-d. montants encore dus sur des factures établies pour des produits et services reçus (p. ex. factures de location); «comptes de régularisation passifs», il s'agit de la même chose mais concernant des factures qui n'ont pas encore été reçues (p. ex. salaires perçus par du personnel qui devra être payé à la fin du mois); «provisions», pertes probables estimées sur la base d'actions antérieures (p. ex. procès en cours contre un club); «produits constatés d'avance», paiements reçus pour un travail non encore réalisé (p. ex. recettes de billetterie pour les futurs matches de la saison). Le total des passifs est estimé à EUR 19,0 milliards (EUR 18,2 milliards en 2008) pour la première division. Les passifs peuvent être à court terme (douze mois suivant le bouclage de l'exercice financier) ou à long terme.

«Poursuite de l'exploitation»: capacité et intention d'une société de poursuivre ses activités commerciales pendant au

moins douze mois. Parmi les quelque 599 rapports annuels et intermédiaires révisés que nous avons examinés, 82 (14 %) comportaient une observation ou une réserve émise par un auditeur concernant la poursuite de l'exploitation (contre 9 % en 2008).

Pour évaluer l'importance des passifs d'un club, il est essentiel de considérer non seulement le montant des passifs mais aussi de nombreux autres aspects (voir la liste non-exhaustive d'exemples ci-dessous), certains d'ordre général, d'autres spécifiques au football, raison pour laquelle les notes explicatives et les commentaires accompagnant des états financiers bien ficelés incluent une multitude de détails:

Type de passifs/dettes: bien qu'il soit évident que recevoir l'argent de la billetterie pour la saison à l'avance n'est pas une mauvaise chose en soi, cette opération est inscrite aux passifs, les comptables estimant que les montants reçus n'ont pas encore été entièrement gagnés tant que les matches n'ont pas eu lieu. Il s'agit là d'un passif, mais pas d'une dette qui va devoir être remboursée.

Actifs (garantis) d'un club: un prêt financier étant souvent lié à un actif ou à une série d'actifs, considérer les «dettes» sans tenir compte des actifs n'aurait pas beaucoup de sens. En règle générale, une dette garantie par des actifs comporte moins de risque pour le prêteur, ce qui permet au club de négocier des taux d'intérêts plus intéressants. Les clubs qui possèdent le plus d'actifs ont plus de chances d'obtenir des fonds de la part de créanciers.

Maturité d'une dette: en principe, la durée des dettes à long terme devrait coïncider avec celle des actifs à long terme. Il en va de même pour les éléments à court terme. Pour évaluer les risques de défaut de paiement d'une dette ou d'arriérés de paiement, il est impératif d'avoir une vue d'ensemble du calendrier de remboursement des dettes et des paiements dus pour d'autres engagements, d'une part, et des ressources

financières dont disposent les clubs aux différentes échéances, d'autre part. C'est pourquoi la procédure d'octroi de licence aux clubs exige la présentation des budgets.

Différences dans le traitement comptable: dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, les états financiers des clubs doivent être préparés sur la base des mêmes principes comptables. Néanmoins, le traitement spécifique ou les interprétations comptables peuvent différer. Ainsi, par exemple, certains clubs inscrivent-ils à leur bilan des actifs d'impôts différés considérables afin de refléter le bénéfice futur théorique découlant de pertes antérieures (qui peuvent être déduites de bénéfices futurs pour être exemptées d'impôts), alors que d'autres organes comptables n'autorisent ces actifs que si l'on peut prouver que les bénéfices futurs sont probables. Le traitement des honoraires versés aux agents, des indemnités de transfert, des primes à la signature, des accords commerciaux à long terme et d'arrangements financiers plus complexes tels que les titrisations peuvent également engendrer des différences, bien que la majeure partie des clubs de l'ÉLITE utilisent les mêmes systèmes comptables.

Actifs et passifs non reconnus: il convient de ne pas confondre fonds propres/actifs nets et valeur d'un club. L'une des raisons de cette règle est qu'en général, les comptes n'autorisent pas la comptabilisation d'actifs dont la valeur ne peut pas être déterminée avec précision. Certains des principaux actifs d'un club, tels qu'une base de supporters loyaux, une réputation/marque, des droits de participation/d'accès à des compétitions lucratives, des joueurs formés localement, ne sont pas inscrits au bilan des actifs parce qu'il est extrêmement difficile de leur attribuer une valeur, même si celle-ci est incontestable. Ces «actifs» non évalués ont tendance à être plus importants pour les grands clubs. Par exemple***, lorsque Liverpool a changé de propriétaire en 2007, la valeur réelle des fonds propres de EUR 53 millions figurant au bilan était estimée à EUR 197 millions; les nouveaux propriétaires étaient ainsi disposés à payer EUR 73 millions de plus («goodwill»).



Notes de bas de page: * Les dettes et l'endettement net comprennent habituellement tous les prêts à intérêts, y compris les locations-ventes et les montants dus dans le cadre des contrats de location-financement. Mais dans ce rapport, nous excluons ces postes, pour lesquels nous manquons de données, car nous aurions besoin de l'ensemble des annexes aux états financiers.

** La définition figurant dans les Normes internationales d'information financière est la suivante: «Un passif est une obligation actuelle de l'entreprise résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques.»

*** Source: états financiers 2007 de Kop Football (Holdings) Limited.



Réponse: 42

En 2008, les clubs de première division ont déclaré un peu plus de EUR 20 500 millions d'actifs et EUR 19 000 millions de passifs au bilan, ce qui correspond à des fonds propres/actifs nets de EUR 1540 millions.

Les types d'actifs et de passifs présentés par les clubs diffèrent considérablement d'une association à l'autre. 68 % des actifs étaient déclarés comme des éléments à long terme (>12 mois).

La catégorie d'actifs la plus importante était celle constituée d'actifs fixes de plus de EUR 5,4 milliards, la plupart étant la propriété du stade et des installations d'entraînement. Il est probable que le niveau total de l'infrastructure demeure sous-évalué puisqu'une part inconnue de plus de EUR 3,5 milliards d'«autres actifs à long terme» inclut des investissements partiels dans la société possédant les installations et que les installations de nombreux anciens stades ont été entièrement amorties et correspondent désormais à une valeur nulle dans le bilan.

Etant donné que seuls 19 % des clubs sont directement propriétaires de leur stade, il n'est pas étonnant que les actifs fixes soient fortement concentrés sur 20 clubs, qui en représentent EUR 3436 millions. Ces clubs ont également déclaré EUR 3032 millions de dettes bancaires brutes, ce qui illustre le lien étroit entre actifs à long terme et niveaux d'endettement qui sera repris par la suite dans le rapport.

Notes de bas de page: * Profil des bilans établi sur la base des 648 clubs de toutes les associations ayant présenté un rapport, à l'exception de SMR, dont les chiffres ne sont pas assez significatifs. Actifs déclarés de EUR 20 003 millions contre des actifs simulés à l'échelle européenne de EUR 20 499 millions; passifs déclarés de EUR 18 479 millions contre des passifs simulés à l'échelle européenne de EUR 18 961 millions.

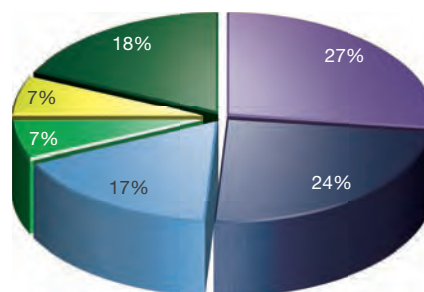
** Ce chiffre est très certainement plus élevé, plusieurs clubs n'ayant pas présenté une ventilation détaillée de leurs passifs. La part globale des 20 clubs qui ont déclaré les plus importantes dettes nettes extérieures a baissé de 82 % en 2008 à un chiffre toujours élevé de 78 % en 2009.

*** Les chiffres des transferts à payer et à recevoir sont très certainement plus élevés, car plusieurs clubs ne présentent pas encore une séparation entre les indemnités de transfert et les autres dettes/créances résultant de transferts. A titre indicatif, 88 des 100 clubs aux revenus les plus élevés ont présenté une ventilation identifiable des dettes de transfert, même si certains d'entre eux avaient peut-être également des dettes de transfert à long terme qu'ils n'ont pas présentées séparément. Les montants dus ne correspondent pas aux montants reçus, pour de nombreuses raisons: (1) transferts nets dus à des clubs situés hors d'Europe, principalement le Brésil et l'Argentine; (2) transferts nets à des clubs de deuxième division; (3) variations dans les dates de bouclage des comptes des clubs; (4) montants dus à des sociétés qui ne sont pas des clubs, mais qui jouissent de droits économiques sur les transferts de joueurs; (5) dans certains cas, la répartition des passifs entre les montants des transferts n'est pas connue, notamment dans plusieurs clubs de ENG, ESP, GER et UKR.

Q: 42. Quel type d'actifs et de passifs les clubs ont-ils enregistrés?

Le diagramme sectorisé regroupe l'essentiel des actifs et passifs déclarés par les clubs de football de première division en Europe. Ces regroupements sont rendus possibles grâce aux critères de présentation minimaux exigés dans le cadre de la procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs, notamment en ce qui concerne à la fois les montants des transferts de joueurs à payer et à recevoir et les valeurs de joueurs capitalisées. Dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, ces éléments sont vérifiés pour chaque joueur sur la base de tableaux détaillés pour chaque club.

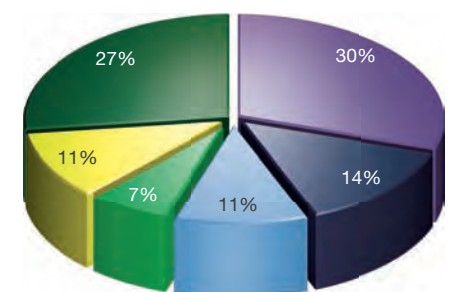
Types d'actifs en 2009



Les montants exceptionnels dus pour des transferts se sont élevés au total à plus de EUR 2,1 milliards***; ils seront analysés plus en détail dans les pages suivantes.

Dettes bancaires nettes et dettes commerciales envers des tiers totalisaient à peine plus de EUR 4,1 milliards (prêts bancaires de EUR 5,6 milliards moins soldes de liquidités de EUR 1,5 milliard), soit un chiffre similaire à celui de l'an dernier. 64 % des clubs ont fait état de dettes bancaires et commerciales d'un certain montant,** mais la plus grande partie des EUR 3191 millions était composée des très importantes dettes nettes extérieures enregistrées par 20 clubs. Ces 20 clubs sont issus de 9 associations, parmi lesquels prédominent ENG (8 clubs) et ESP (3 clubs).

Types de passifs en 2009



Les passifs liés aux impôts et aux charges sociales ont représenté au total EUR 1,3 milliard; ils seront analysés plus en détail dans les pages suivantes.

Q: 43. En quoi les bilans diffèrent-ils d'un pays à l'autre?

Précédemment dans le rapport, nous avons illustré les énormes différences de revenus des clubs constatées entre les pays et entre les divers clubs d'un même pays. L'analyse des actifs à long terme et de l'endettement net révèle que les différences sont encore plus grandes dans le bilan.

Comme souligné précédemment, l'importance des passifs ou des dettes d'un club ne constitue que l'un des multiples facteurs pris en compte dans l'évaluation du risque. Il convient de tempérer la réaction immédiate selon laquelle l'«endettement» est dangereux en replaçant la dette dans son contexte. Dans le cas de certains clubs jouissant d'une forte notoriété, par exemple, le club a fait un emprunt parce qu'il était bénéficiaire, que le risque était peu élevé et donc que ses finances lui permettaient d'assumer les intérêts de la dette.

Il est évident que le niveau des dettes bancaires et commerciales dépend fortement de l'importance des actifs, les dettes à long terme étant généralement liées à la possession d'un stade. Dans certains cas, cela s'explique par le fait qu'un nouvel emprunt est considéré comme la source de financement la plus efficace et la plus accessible pour construire un nouveau stade (p. ex. Arsenal), mais dans d'autres, c'est parce que les actifs déjà constitués offrent les garanties nécessaires aux prêteurs commerciaux, lesquels n'offriraient peut-être pas de financement en l'absence de cet actif à long terme.

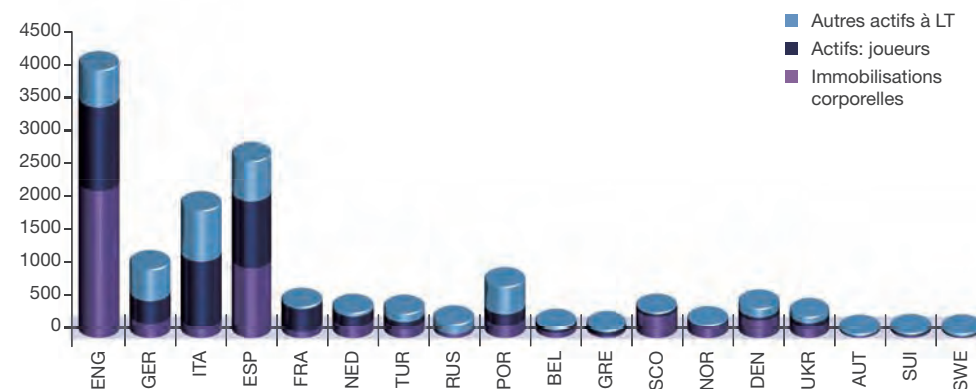
Les prêts des propriétaires ou des parties liées sont également courants et parfois assortis de taux d'intérêts nominaux ou nuls. Leur transformation en fonds propres dépend parfois de l'environnement fiscal et des règles minimales applicables en matière de fonds propres dans le pays donné.

Lorsque d'aucuns expriment leur préoccupation au sujet du niveau croissant de l'endettement, il est donc important de distinguer entre les dettes allouées aux ressources (investissements) et les dettes utilisées pour couvrir des dépenses à court terme.

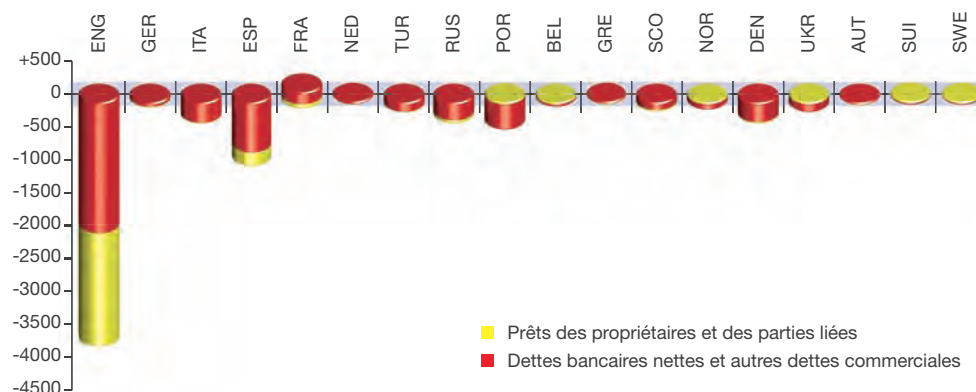
Réponse: 43

Tant les actifs fixes que l'endettement net sont fortement concentrés sur certains clubs et pays. Les clubs de ENG, qui possèdent souvent leur propre stade, comptent au bilan un pourcentage estimé à 39 % de la valeur totale des actifs fixes au bilan déclarés en Europe et 46 % des dettes bancaires et commerciales nettes en Europe (contre 56 % en 2008). Plus de la moitié des dettes commerciales de ENG ont été contractées par des clubs (ou au niveau d'une société holding) dans le cadre de financement d'acquisitions par emprunt, ce qui constitue pour l'instant davantage une charge qu'un soutien à l'investissement ou à la dépense.

Actifs à long terme pour 2009 (en millions d'EUR) (catégories ÉLITE et GRANDS)



Endettement net estimé pour 2009 (en milliers d'EUR)



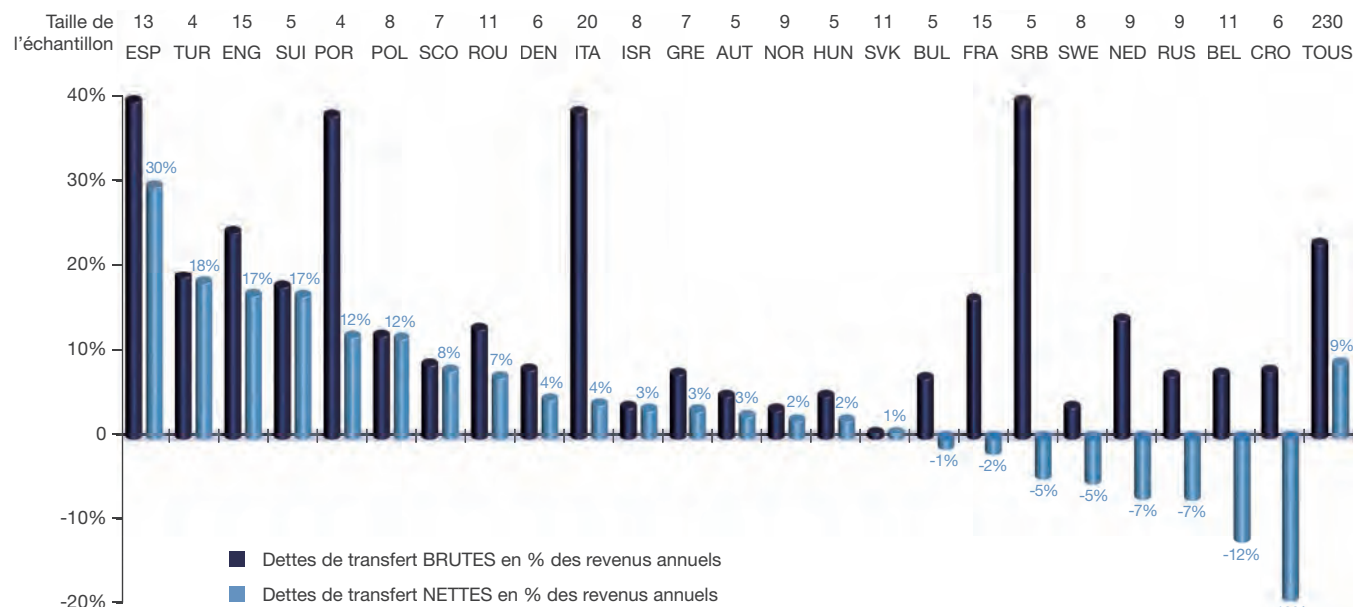
Q: 44. Quel est le niveau des dettes de transfert des clubs?

Pour chacun des clubs soumis à la procédure d'octroi de licence, il est vérifié chaque année qu'il n'ait pas d'arriérés de paiement découlant d'activités de transfert. A l'avenir, avec l'introduction du fair-play financier, les clubs seront évalués jusqu'à 3 fois par an. Le règlement de ces dettes est considéré comme particulièrement important, car l'effet boomerang de paiements non effectués ou différés à une date ultérieure à l'échéance fixée peut se répercuter au-delà des clubs directement concernés, puisque les clubs qui ne reçoivent pas les liquidités prévues risquent de se voir contraints de différer des paiements à leur tour. Bien que la procédure d'octroi de licence exige que les montants des

transferts à recevoir et à payer soient présentés séparément, ces données n'ont pas toujours été incluses dans l'analyse des données financières soumise à l'UEFA*. De plus, l'importance des dettes de transfert figurant dans les états financiers peut être influencée par les dates de bouclage des comptes, qui ne coïncident pas toujours avec le calendrier des transferts, en particulier lorsqu'un transfert majeur a été effectué, mais pas payé, peu avant le bouclage. Il convient également de relever que, dans la plupart des cas, les dettes de transfert ne sont pas impayées mais correspondent simplement au calendrier des versements déterminé par les clubs concernés.

Sur l'échantillon analysé en détail, les clubs de ESP ont déclaré les plus importantes dettes nettes, à savoir 30 % de leurs revenus annuels. Sur la base d'une analyse club par club, 10 clubs de ITA figurent sur la liste des dettes de transfert déclarées les plus élevées, bien que ce chiffre soit réduit à 4 si l'on compense les montants dus avec les montants à recevoir. Même si la capacité d'évaluer le risque de futurs non paiements n'est possible que grâce à un examen prévisionnel exhaustif effectué au niveau national, au moins 9 clubs** avaient des dettes de transfert nettes au bilan équivalant à plus de six mois de revenu total (contre 6 en 2008). Et la moitié de l'ensemble des dettes de transfert estimées* provenait seulement de 16 clubs.

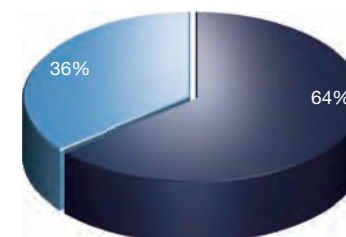
Dettes de transfert en % des revenus en 2009



Notes de bas de page: * L'échantillon utilisé pour l'analyse des transferts ci-dessus inclut uniquement les clubs ayant déclaré des arriérés de paiement payables à la fin de l'année afin d'exclure les clubs qui ne ventilent pas les frais de transfert dans leurs états financiers (dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, les clubs ont la possibilité de fournir cette ventilation dans des documents révisés séparés). Il se peut donc que certains clubs présentant un solde de transfert nul à la fin de l'année n'aient pas été inclus dans l'analyse. En outre, nous n'avons pris en compte que les associations dont quatre clubs ou plus ont présenté des soldes de transfert en fin d'année. Enfin, GER a également été exclue, car seules les dettes de transfert à court terme ont été prises en compte. L'échantillon inclut 88 des 100 clubs aux revenus les plus importants.

** Selon une évaluation non exhaustive, cela concerne au moins 2 clubs SRB, 2 ENG, 2 ESP, 1 ROU, 1 POL et 1 SUI.

Dettes de transfert en 2009



■ A CT (payables dans les 12 mois)	EUR 1057 millions
■ A LT (payables au-delà de 12 mois)	EUR 604 millions
Dettes de transfert non ventilées déclarées	EUR 392 millions
Dettes estimées clubs hors échantillon	EUR 138 millions
Total dettes de transfert estimées	EUR 2191 millions

Réponse: 44

Le diagramme sectorisé indique que 36 % des dettes de transfert exceptionnelles déclarées sont des engagements à long terme devant être réglés au-delà de 12 mois. Au moins 60 clubs ont déclaré des dettes de transfert à hauteur de plus de 20 % de leurs revenus annuels, et au moins 30 d'entre eux avaient des dettes de transfert à long terme correspondant à plus de 10 % de leurs revenus annuels. Au total, il y avait près de EUR 2,2 milliards de dettes de transfert exceptionnelles et près de EUR 800 millions d'indemnités de transfert à payer sur une année.

Q: 45. Comment les auditeurs ont-ils évalué les perspectives financières des clubs?

Tout club demandant une licence de l'UEFA doit fournir des états financiers avec le rapport d'un auditeur indépendant. L'auditeur doit non seulement être indépendant, conformément aux principes du Code d'Ethique Professionnelle des Comptables publié par l'International Federation of Accountants (IFAC), mais il doit aussi être membre d'un des organes de l'IFAC.

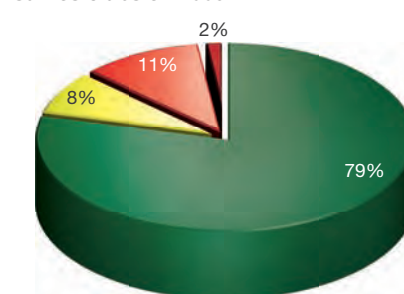
Lorsqu'il révise les états financiers, l'auditeur doit inclure dans son rapport une déclaration selon laquelle l'audit a été mené conformément aux International Standards on Auditing (ISA) ou à des normes nationales équivalentes répondant aux exigences de l'ISA.

Ce rapport se penche sur les observations des auditeurs et brosse pour la première fois un tableau de la situation en Europe du point de vue des auditeurs.

Réponse: 45

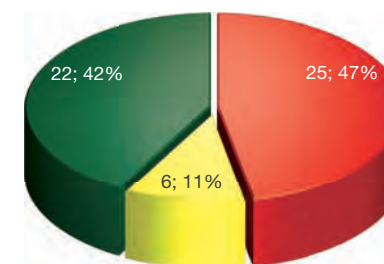
Le pourcentage de rapports d'auditeurs comportant un paragraphe d'observation ou exprimant une opinion avec réserve en ce qui concernant la poursuite de l'exploitation (capacité d'un club à poursuivre ses activités commerciales pendant au moins 12 mois) est passé de 9 % des clubs en 2008 à près de 14 % en 2009. Si l'on prend en compte d'autres questions que la poursuite de l'exploitation, alors une réserve a été émise pour un club sur 5. Si cette tendance est révélatrice, nous devrions garder à l'esprit, lorsque nous établissons des comparaisons internationales, que dans certains pays, les auditeurs sont moins enclins à prendre des risques que dans d'autres et que leurs observations peuvent refléter ces divergences, en particulier concernant les garanties de soutien non contraignantes émises par le propriétaire/un mécène**.

Dernières* opinions/conclusions d'audit sur les clubs en 2009



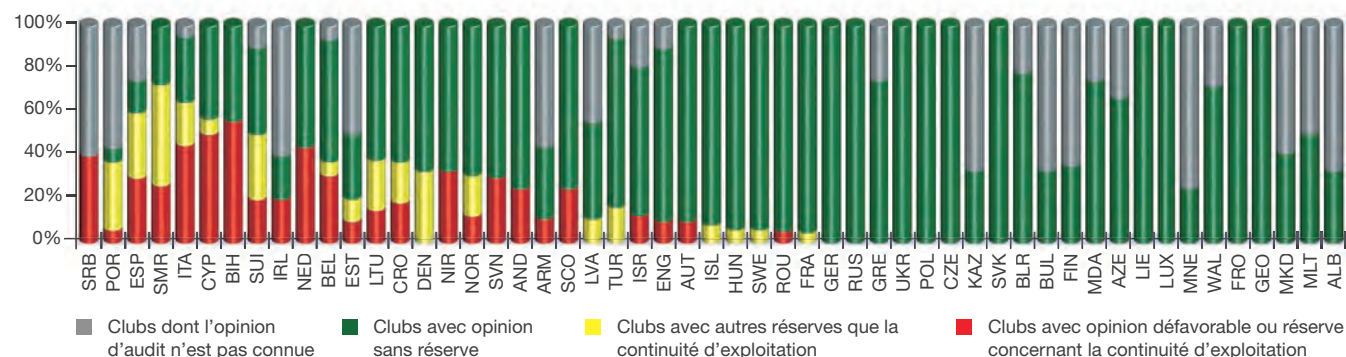
- Opinion/conclusion d'audit sans réserve
- Autres réserves
- Réserve concernant la continuité d'exploitation
- Impossibilité d'exprimer une opinion ou opinion défavorable

Opinions/conclusions au moment du bouclement 2009



- AN dont un/plusieurs club(s) présente(nt) 1 réserve concernant la continuité d'exploitation ou 1 opinion défavorable
- AN dont un/plusieurs club(s) présente(nt) d'autres réserves
- AN dont un/plusieurs club(s) présente(nt) 1 opinion sans réserve

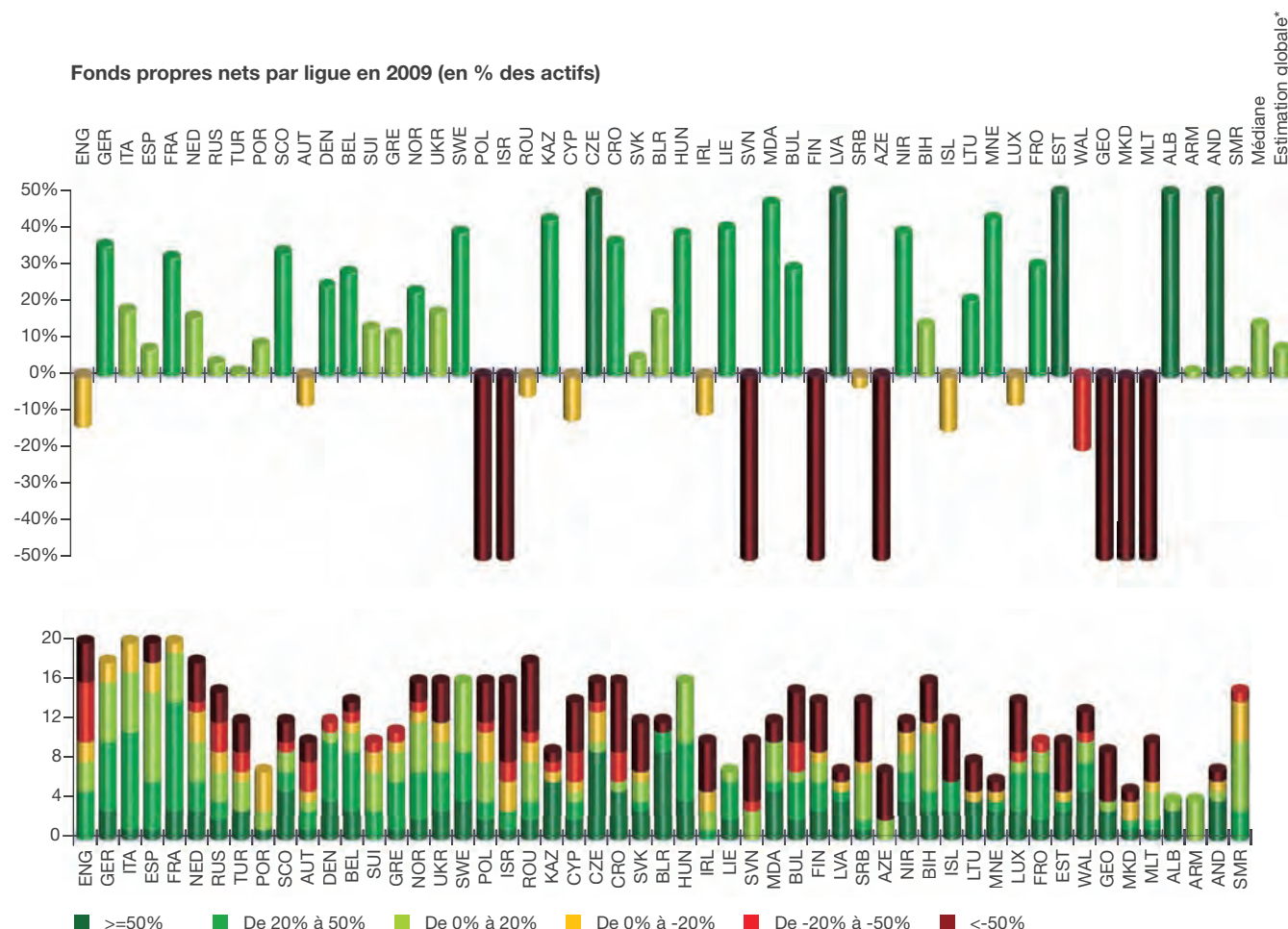
Aperçu des opinions d'audit sur les clubs par association en 2009



Notes de bas de page: * Les chiffres présentés et analysés sont tirés d'un échantillonnage de rapports d'audit 2009 couvrant les 53 associations membres et 599 clubs de première division.

** Certains clubs qui déclarent des fonds propres fortement négatifs (Q46) peuvent aussi présenter une opinion d'audit sans réserve si les propriétaires disposent d'accords à long terme avec le club. En outre, certaines associations peuvent faire état de fonds propres fortement négatifs en moyenne en raison d'une poignée de clubs profondément dans les chiffres rouges.

Q: 46. Combien de clubs ont des passifs supérieurs aux actifs déclarés?

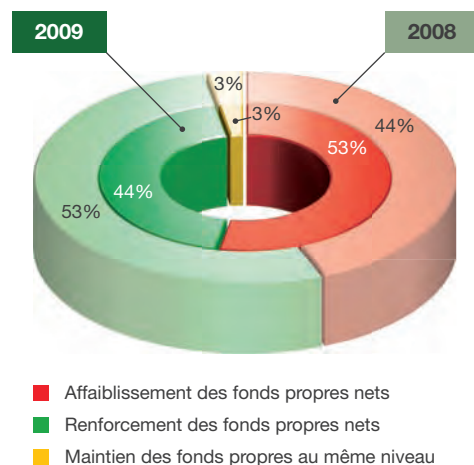


Réponse: 46

La réponse est simple: 245, soit 37 % des clubs, ont inscrit à leur bilan 2009 des fonds propres négatifs (actifs inférieurs aux passifs). Ce chiffre inclut des clubs de première division de 49 associations ainsi que 19 des 68 clubs de l'ÉLITE. Comme exposé l'an dernier, il est possible qu'en raison de la nature conservatrice et prudente de l'estimation des comptes, la valeur de base de certains de ces clubs soit plus élevée que les fonds propres nets déclarés. Quoiqu'il en soit, des bilans faibles associés à des pertes et/ou des soldes de liquidités négatifs constants peuvent être dangereux. Sur les 245 clubs ayant déclaré des fonds propres négatifs, 180 ont également fait état de pertes durant l'exercice.

Le niveau de fonds propres cumulés comparé à la base d'actifs diffère considérablement entre les associations. Mais comme le montre l'histogramme multicolore, au moins un club de chaque association présente des fonds propres positifs. Il est donc difficile de généraliser.

Q: 47. Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2008?



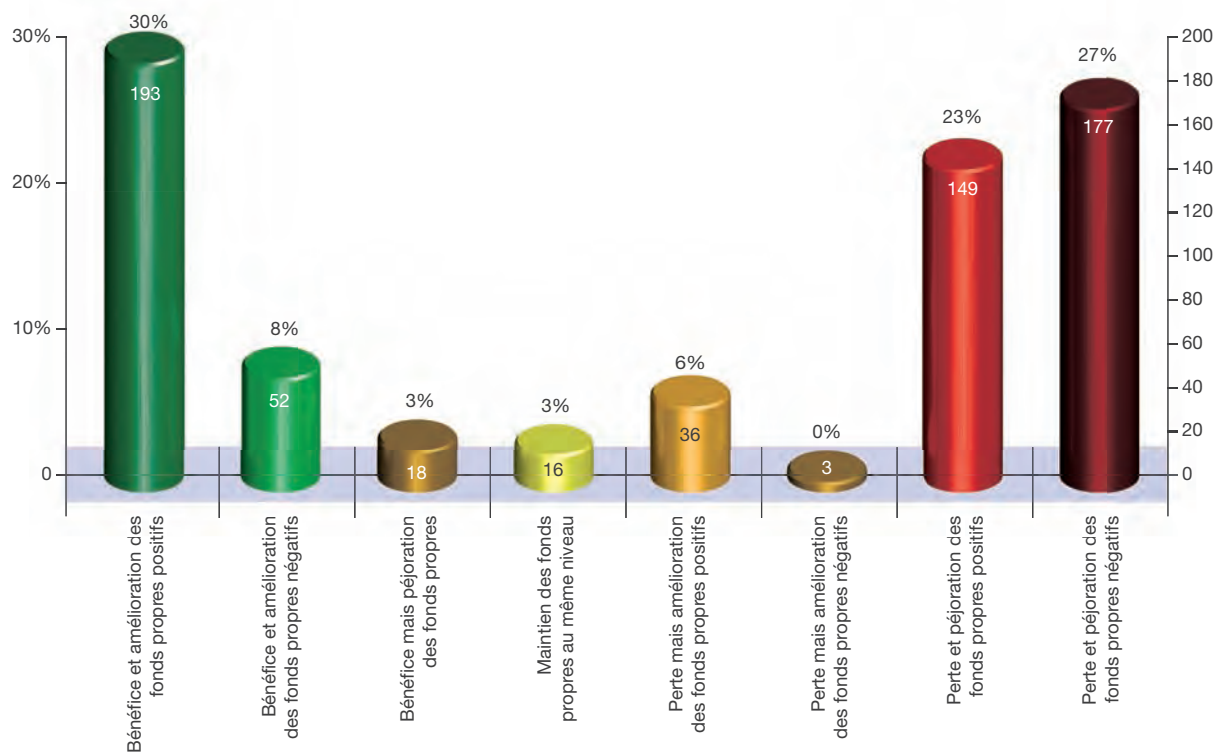
Réponse: 47

Les clubs de football, en particulier ceux qui évoluent dans des économies moins développées, ont souvent besoin de l'appui de leur(s) propriétaire(s) pour préserver l'équilibre de leurs finances. Ce soutien est parfois apporté par le biais d'un sponsoring contractuel mais, dans de nombreux cas, il consiste en injections de capitaux ponctuels destinés à couvrir les pertes et le manque de liquidités. Les mouvements des fonds propres nets d'un club reflètent le bénéfice/la perte sur l'année plus les distributions ou engagements de capitaux.

Notre analyse indique que 53 % des clubs ont vu leur position au bilan se détériorer durant 2009, ce qui représente une tendance négative par rapport à 2008 (44 %). Au total, seuls 29 % des clubs ont déclaré un bénéfice et une amélioration des fonds propres.

Note de bas de page: * L'analyse des mouvements des fonds propres nets porte sur de 647 clubs de toutes les associations.

Position et mouvements des fonds propres nets





7

Profil financier du football interclubs européen: le fair-play financier comme objectif

Combien de clubs devront répondre aux exigences relatives au
fair-play financier et lesquels?

Quels sont les résultats des clubs en matière d'équilibre financier?

Quelle est la tendance des clubs qui ne parviennent pas à l'équilibre financier?

Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?

Quelles sont les dates de bouclage des clubs?

Q: 48. Combien de clubs devront répondre aux exigences relatives au fair-play financier et lesquels?

Le 27 mai 2010, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2010), qui incluait les mesures de fair-play financier développées au cours des 18 derniers mois par l'UEFA en collaboration avec toutes les parties prenantes représentées au sein du Conseil stratégique du football professionnel (AN, clubs, ligues, syndicats de joueurs). La section III du règlement, «Surveillance des clubs», ainsi que ses annexes, présente en détail les différentes exigences relatives au fair-play financier.

Nous avons procédé à une simulation basée sur les données financières historiques de chaque club, qui donne une idée du champ d'application des exigences liées à la surveillance des clubs* et indique la situation actuelle des clubs par rapport à l'exigence relative à l'équilibre financier et aux indicateurs qui montrent si les clubs doivent fournir des informations financières actualisées.

C'est la première fois qu'une évaluation est publiée à l'échelle européenne, et nous sommes convaincus que les résultats de cette simulation sont très intéressants et donneront matière à débat. Dans le présent rapport, nous fournissons uniquement certains chiffres clés regroupés, mais avant l'entrée en vigueur du fair-play financier, l'UEFA présentera une évaluation aux bailleurs de licence et aux clubs et les aidera à déterminer où ils en sont.

Il convient de souligner que ces résultats doivent être considérés comme indicatifs, et ce pour trois raisons principales:

1. Premièrement, la taille de la note de bas de page, qui définit l'approche suivie lors de cette simulation portant sur l'exigence relative à l'équilibre financier, indique le nombre d'hypothèses qui ont été nécessaires. Il ne s'agit pas de dire que le calcul relatif à l'équilibre financier lui-même soit trop complexe, car lors de son élaboration, il a été décidé de le rendre aussi simple que possible en pratique. Cette note de bas de page est aussi longue, car nos modèles de reporting couvrent uniquement le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie (soit environ 150 postes) et non les notes détaillées qui ajoutent des explications venant éclairer ces chiffres et qui contribuent à déterminer la meilleure approche dans ces domaines. Nous avons donc fait quelques hypothèses, qui pourraient ne pas s'appliquer à tous les clubs faisant partie de la simulation.

2. Deuxièmement, le champ d'application diffère des chiffres évalués dans le cadre du fair-play financier. Les résultats financiers de la simulation couvrent (dans la majorité des cas) 2 ans, soit la même période que celle de la première évaluation du fair-play financier, à la suite de laquelle cette période sera étendue à 3 ans.

3. Enfin, le calendrier choisi pour les résultats simulés diffère sensiblement de celui des premiers résultats du fair-play financier. Les chiffres d'un club pour 2008 et 2009 peuvent être considérablement différents de ceux qui seront évalués dans le cadre du fair-play financier, 4 ans plus tard (2012/13). En effet, cette simulation porte sur les périodes de reporting qui précèdent le règlement 2010 et ne reflète donc pas l'impact que ce règlement aura sur les approches des clubs quant à leurs dépenses discrétionnaires (salaires des joueurs et indemnités de transfert) au cours de la phase préliminaire et une fois que l'évaluation du fair-play financier sera en cours.

Réponse: 48

Tous les clubs qui participent aux compétitions de l'UEFA (entre 233 et 235 dans les formules de compétition actuelles) auront besoin d'une licence accordée par leur bailleur (dans la plupart des cas, leur AN) comme c'est le cas aujourd'hui.

En outre, tous les clubs participants, après obtention d'une licence et admission dans les compétitions, seront soumis à la surveillance financière du Panel de contrôle financier des clubs (Panel CFC). En d'autres termes, les 233 à 235 clubs participants seront soumis, dès juillet 2011, à une surveillance visant à établir s'ils s'acquittent de leurs obligations liées aux transferts et de leurs obligations de paiement envers leur personnel. Les clubs au-dessus d'une certaine taille devront également satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier en fournissant des informations historiques. Les clubs à faible risque, qui déclarent un résultat relatif à l'équilibre financier positif chaque année et ne franchissent pas d'autres indicateurs de risques n'auront pas besoin de fournir d'informations additionnelles.

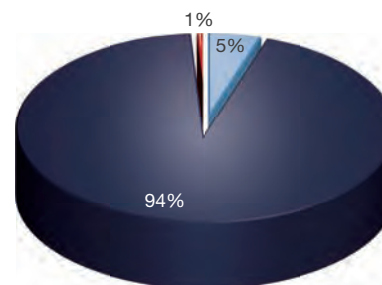
Par contre, ceux qui franchissent un indicateur de risque devront fournir des informations actuelles et des informations financières prévisionnelles, y compris un plan de conformité portant sur le calcul relatif à l'équilibre financier.

Données portant sur

Sélection de clubs	Taille de l'échantillon	1 année	2 ans
Tous les clubs de 1 ^{re} division	751	186	565
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	231	11	220
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	78	0	78
Clubs de l'ÉLITE (5 plus grandes ligues)	107	21	86



Champ de la simulation: clubs participant à l'UCL et/ou à l'UEL 2010/11



- Données sur 1 année
- Données sur 2 ans
- Pas de données disponibles

Note de bas de page: * Base de la simulation: la simulation est basée sur des chiffres financiers historiques tirés d'états financiers déclarés antérieurs à la définition exacte du calcul relatif à l'équilibre financier telle qu'elle figure dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Les deux périodes de reporting considérées pour la simulation, à savoir 2008 et 2009, sont situées 4 ans avant les deux premières périodes de reporting (à savoir 2012 et 2013) qui seront prises en compte dans le cadre du fair-play financier. La simulation doit être considérée comme purement indicative et ne doit en aucun cas aboutir à des conclusions concrètes, même sur une base historique, car les données historiques soumises ne sont pas suffisamment détaillées pour pouvoir permettre un calcul exact des revenus déterminants, des dépenses déterminantes et donc du résultat relatif à l'équilibre financier. Nous fournissons une liste de postes non exhaustive (et précisons l'approche choisie pour la simulation) pour laquelle des hypothèses ont été requises en l'absence de notes et d'explications financières détaillées dans le cadre du reporting, ce qui interdit toute conclusion définitive.

Revenus déterminants: revenus provenant de transactions avec des parties liées supérieures à la juste valeur (pas d'ajustement pour les contrats supérieurs à la juste valeur, notamment de sponsoring, sauf s'il s'agit de dons, auquel cas ils sont exclus); excédent résultant de la cession d'immobilisations corporelles (la nature du bien de remplacement n'est pas connue, mais tous les profits et les pertes sur les sorties ont été inclus dans le cadre de la simulation); revenus financiers (profits) (en l'absence de séparation entre les revenus constitués des intérêts et les gains/pertes du(e)s aux fluctuations des taux de change en relation avec des éléments non monétaires, tous les revenus/profits/pertes financiers/financières sont intégrés aux revenus déterminants ou aux dépenses déterminantes); crédits non monétaires (aucun ajustement en raison de la non-déclaration de ces éléments et de la non-probabilité de réévaluations non-monétaires à la hausse); revenus provenant d'opérations non footballistiques (des ajustements ne seront faits que pour les revenus/dépenses sans aucun lien avec le club, ses installations ou la marque; aucune information historique n'étant disponible, les autres revenus/dépenses nets/nettes non liés à l'exploitation ont été inclus dans la simulation en tant que revenus/dépenses relatifs/relatives à l'équilibre financier).

Dépenses déterminantes (outre les postes et l'approche déjà décrits au paragraphe précédent): charges financières et dividendes (la nature non monétaire des coûts financiers et des pertes financières n'étant pas connue, l'ensemble de ces coûts/pertes ont été inclus dans le calcul, tout comme les dividendes, qui seraient intégrés au résultat hors exploitation); dépenses provenant de transactions avec des parties liées inférieures à la juste valeur (aucune information n'étant connue, il n'y a pas d'ajustement vers le haut dans la simulation); dépenses

directement attribuables au développement du secteur junior (un calcul détaillé est nécessaire, or les déclarations portant sur le secteur junior sont généralement limitées, voire inexistantes, une hypothèse sommaire est donc incluse dans la simulation, équivalant à 10 % du total des autres dépenses déterminantes pour les clubs dont les revenus sont < EUR 5 millions et à 3 % pour les clubs dont les revenus sont > EUR 5 millions. Ce calcul est fondé sur les connaissances relatives aux dépenses pour le secteur junior réunies à partir des informations fournies pour les versements de solidarité de l'UEFA. Les coûts du secteur junior déclarés ont ensuite été remplacés par l'hypothèse standard de la simulation pour assurer une approche cohérente dans le cadre de la simulation); dépenses relatives à des activités de développement de la collectivité (étant rarement précisées par le passé, bien qu'elles soient au centre du concept du rôle social et communautaire des clubs de football, il n'y a pas d'ajustement, car elles sont considérées comme incluses dans les 10 % / 3 % d'ajustement pour le secteur junior); charges financières attribuables à la construction d'immobilisations corporelles (ce type de poste étant rare en raison du faible pourcentage de constructions financées par les clubs, pas d'ajustement dans la simulation en raison de la nature inconnue des charges/pertes financières dans les données rapportées); dépréciation/perte de valeur des immobilisations corporelles (ajustement de la totalité de la somme et exclusion des dépenses déterminantes); amortissement d'immobilisations incorporelles non liées aux joueurs (ajustement de la totalité de la somme et exclusion des dépenses déterminantes); charges d'impôt (hypothèse que toutes les charges d'impôt déclarées se rapportent aux revenus/bénéfices imposables et, par conséquent, exclusion des dépenses déterminantes dans le cadre de la simulation: nature des produits d'impôt inconnue et cohérence concernant la reconnaissance/non-reconnaissance du report des pertes fiscalement déductibles; tous les revenus fiscaux sont supposés être non monétaires et n'ont pas été inclus dans la simulation).

Autres facteurs: impact des taux de change (nous avons utilisé les taux de change de 2009 pour les deux années au lieu d'un taux moyen pour chaque année); joueurs sous contrat avant le 1^{er} juin 2010 (pour la toute première période d'évaluation de l'équilibre financier, à savoir 2012, certains frais restants liés à l'acquisition de joueurs seront pris en compte, mais comme il ne s'agit pas d'un poste définitif et que nous ne disposons d'aucune visibilité en la matière, il n'y a pas d'ajustement dans la simulation); aucun autre ajustement n'a été réalisé en rapport avec cette rubrique.

Evaluation relative à l'équilibre financier: les résultats financiers de la troisième année ainsi que les résultats positifs des 4^e et 5^e années n'ont pas été pris en compte en raison de données manquantes.

Q: 49. Quels sont les résultats des clubs en matière d'équilibre financier?

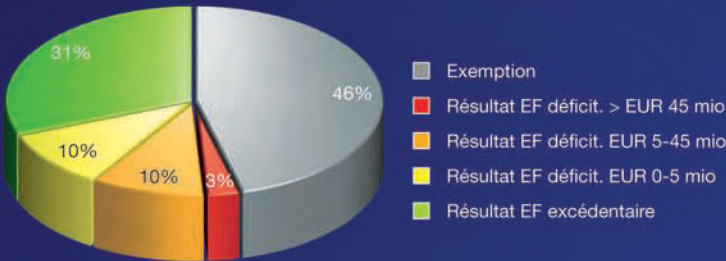
Pour la simulation, nous avons évalué les résultats individuels de 751 clubs de première division (première rangée des tableaux), dont la majorité pour les deux exercices 2008 et 2009. La deuxième rangée, consacrée aux résultats de 231 des 234 clubs qui se sont qualifiés pour les compétitions de l'UEFA en 2010/11, est celle qui correspondrait le mieux au champ d'application et au nombre de clubs qui seront évalués, mais comme la composition des équipes participant aux compétitions de l'UEFA aujourd'hui sera probablement considérablement différente de celle des équipes de 2013/14, il vaut la peine d'observer également l'échantillon entier des clubs de première division. La troisième rangée cible encore davantage la sélection aux clubs participant actuellement à la phase de groupe de l'UCL et de l'UEL (78 des 80 clubs), et enfin, la dernière rangée, consacrée aux clubs des 5 ligues ÉLITE (ENG, ESP, FRA, GER et ITA), vise à apporter un complément d'information. Tous les graphiques se réfèrent aux clubs participant aux tours de qualification des compétitions 2010/11 (deuxième rangée).

Réponse: 49

Le tableau et le graphique indiquent que 46 % des clubs qualifiés pour les compétitions de l'UEFA cette saison auraient été exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier*, mais seulement deux des clubs qui ont atteint la phase à élimination directe. 7 des 124 clubs qualifiés qui satisfont à l'exigence relative à l'équilibre financier ont déclaré des pertes cumulées dépassant les EUR 45 millions et ils sont 11 à avoir dépassé les EUR 30 millions. 22 autres clubs ont accusé des pertes cumulées entre EUR 5 et EUR 45 millions qui nécessiteraient des investissements de fonds propres ou un certain niveau de recapitalisation avant la fin de l'année.

Le graphique montre que, même sur cette base historique hors du cadre du fair-play financier, 41 % de tous les clubs qualifiés passeraient avec succès l'évaluation, soit plus de 3 clubs sur 4 parmi ceux qui respectent l'exigence relative à l'équilibre financier.

Résultat relatif à l'équilibre financier 2008 et 2009 des clubs ayant participé à l'UCL/UEL en 2010/11



Terminologie du fair-play financier	
Terme complet	Abréviation
Fair-play financier	FPF
Equilibre financier	EF
Revenus déterminants	RD
Dépenses déterminantes	DD
Ecart acceptable	EA

Evaluation du résultat relatif à l'équilibre financier historique (sur 1 ou 2 ans)						
	RD et DD < EUR 5 mio	RD et/ou DD > EUR 5 mio	Résultat EF excédentaire	Résultat EF déficitaire entre EUR 0 et 5 millions	Résultat EF déficitaire entre EUR 5 et 45 millions	Résultat EF déficitaire > EUR 45 millions
Sélection de clubs	Exemption	Clubs évalués				
Tous les clubs de 1 ^{re} division	426	325	195	75	47	8
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	107	124	71	24	22	7
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	2	76	42	14	15	5
Clubs de l'ÉLITE (5 plus grandes ligues)	0	107	77	6	18	6

Note de bas de page: * Sur la base de la simulation. En pratique, nous prévoyons une légère baisse de ce chiffre au cours des 3 années séparant les dernières données de la simulation des premières données relatives à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier en raison de la croissance des revenus. En dépit de la situation économique, les clubs ont déclaré 5 % de croissance en 2009. Si cette moyenne se maintient ces 3 prochaines années, environ 42 % des clubs devraient être exemptés de cette exigence.

Q: 50. Quelle est la tendance des clubs qui ne parviennent pas à l'équilibre financier?

Réponse: 50

Sur les 29 clubs disputant les compétitions de l'UEFA qui déclarent des pertes dépassant l'écart acceptable, 22 clubs ont présenté de moins bons résultats en 2009 qu'en 2008. Cette tendance est cohérente avec ce que nous avons observé au niveau européen dans les autres chapitres de ce rapport et est plutôt inquiétante, car de nombreux coûts des clubs de football sont fixes (frais d'exploitation) ou correspondent à des engagements à long terme (salaires). Alors que l'intervalle de 3 ans séparant les données de la dernière simulation de la première période évaluée dans le cadre du fair-play financier semble long, la durée moyenne des contrats et des transferts signifie que les clubs vont devoir évaluer dès l'été 2010 l'impact de leurs futurs accords contractuels, car ceux-ci auront potentiellement (à moins qu'un joueur ne soit cédé avant l'évaluation relative à l'équilibre financier) un impact sur les résultats financiers 2012.



Q: 51. Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?

Les nouvelles exigences introduites avec le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* vont plus loin que l'exigence relative à l'équilibre financier et le renforcement des dispositions relatives aux arriérés de paiement en introduisant une approche prospective. Les exigences fixées à l'article 64 dépassent les informations financières prévisionnelles minimales requises dans le cadre de l'octroi de licence pour intégrer des prévisions financières d'après saison actualisées, un plan de conformité avec l'exigence relative à l'équilibre financier et les informations requises pour le calcul correspondant.

Une fois de plus, l'approche est basée sur les risques et recourt à une série d'indicateurs ainsi qu'à certains ratios discrétionnaires supplémentaires pour permettre au Panel CFC d'évaluer les risques et de remettre en contexte la performance en matière de fair-play financier. Les clubs qui financent eux-mêmes leurs activités et n'ont franchi aucun indicateur ne devront fournir ni des informations budgétées ni les informations financières relatives à l'exercice en cours.

Fourniture de données EF complémentaires nécessaire (indicateurs) ou souhaitée (ratio)								
		Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Indicateur 4		Ratio 1	Ratio 2
Sélection de clubs	Nombre de clubs	Poursuite de l'exploitation	Fonds propres négatifs	Résultat EF déficit. pour 1 ou 2 ans	Arriérés de paiement	Franchissement d'un indicateur	Salaires > 70 % revenus	Endettement net > 100 % revenus
Tous les clubs de 1 ^{re} division	751	75 (échantillon partiel)	196	365	N/A	432	249	113
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	231	24	70	120	N/A	139	83	53
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	78	6	19	44	N/A	46	27	19
Clubs de l'ÉLITE (5 plus grandes ligues)	107	14	18	40	N/A	46	43	15

Réponse: 51

Au total, un peu moins de 58 % des clubs européens (432 sur 751) ont franchi au moins un indicateur et près de 67 % ont franchi soit un indicateur, soit l'un des ratios. Si l'on n'examine que les clubs qualifiés pour les compétitions de l'UEFA cette année, la proportion de ceux qui ont franchi un indicateur est légèrement plus élevée, avec 60 % (139 sur 231), et si l'on prend en compte les 124 clubs qui rentrent dans le champ d'application de l'exigence relative à l'équilibre financier et devraient donc également fournir des données financières sur l'exercice en cours, ce ratio s'élève à 63 % (78 sur 124).

Q: 52. Quelles sont les dates de boucllement des clubs?

Ce sujet n'entre pas dans l'exercice de simulation, mais il est néanmoins important dans le cadre du fair-play financier, car la date de boucllement de l'exercice financier exerce un impact sur la transmission et l'évaluation des informations.

Une évaluation approfondie des dates de boucllement des clubs en Europe a été réalisée pour la première fois l'an dernier, et nous avons effectué le suivi pour l'exercice 2009 étant donné que les dates de boucllement seront importantes pour le fair-play financier. Comme prévu, la situation n'a pas changé fondamentalement pour l'exercice 2009 puisque seuls 5 clubs ont modifié leurs dates de boucllement en 2009. Tous ces clubs présentaient des dates de boucllement sur une période longue ou courte à déplacer en fin d'année aux mois de novembre ou décembre afin d'éviter d'avoir à fournir des états financiers intermédiaires* dans le cadre de l'octroi de licence. La majorité des clubs présentent un boucllement au 31 décembre, y compris tous les clubs baltes et les clubs membres de la CEI. Comme l'indique le second graphique, une petite majorité des clubs (53 %) ont un exercice qui correspond à leur saison sportive, sachant que tous les clubs qui jouent durant la saison d'hiver ont une date de boucllement en novembre/décembre. Considérées sur plusieurs années, les dates de boucllement n'exercent pas vraiment d'influence sur les résultats financiers totaux, même s'il est évident que, d'une saison à l'autre, la réussite sportive et les importants transferts de joueurs peuvent considérablement modifier la situation.

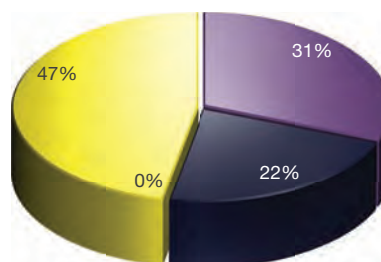
Notes de bas de page: * L'octroi de licence nécessite des informations financières actuelles. Si le boucllement de l'exercice précède de moins de 6 mois la date de la prochaine évaluation dans le cadre de l'octroi de licence, il n'est pas nécessaire de produire des états financiers intermédiaires.

** Dans certains cas, un seul club présentait une date de boucllement différente. Dans le cas des clubs de SCO et WAL, les dates de boucllement différaient d'un ou de deux mois mais correspondaient à la fin de la saison d'hiver ou d'été.

*** Il s'agissait d'1 club ENG, 3 ITA, 2 RUS, 2 TUR et 1 UKR.

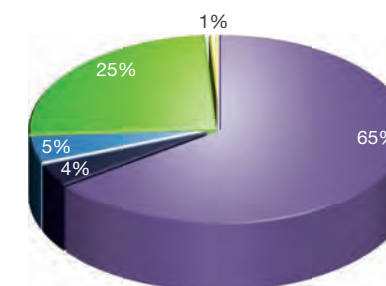
Source: les chiffres sont basés sur les 649 clubs qui ont fourni des données relatives à leur date de boucllement (à savoir 89 % des clubs de première division).

Dates de boucllement et dates de fin de saison en 2009



- Date de boucllement fin DÉC.
- Date de boucllement fin NOV.
- Date de boucllement en été et date de fin de saison en hiver
- Date de boucllement en hiver et date de fin de saison en été

Date de boucllement de l'exercice 2009



- Date de boucllement fin DÉC.
- Date de boucllement fin NOV.
- Date de boucllement fin MAI
- Date de boucllement fin JUIN
- Autre date de boucllement

Réponse: 52

Le 31 décembre est la date de boucllement de l'exercice financier la plus couramment utilisée (par 65 % des clubs de première division, y compris tous les clubs de la CEI et les clubs baltes), suivie du 30 juin (utilisée par 25 % des clubs).

Alors que la date de boucllement est cohérente pour tous les clubs de première division de 39 associations, les associations suivantes ont choisi une date différente: BEL, CYP, CZE, DEN, ENG, ITA, LIE, NIR, POL, SCO, SUI, SVK, TUR et WAL**.

Au final, 47 % des clubs n'ont pas aligné leur période financière sur leur saison sportive, ce qui signifie que les chiffres financiers reflètent des parties de deux saisons sportives.

Parmi les clubs de l'ÉLITE qui ont déclaré des revenus supérieurs à EUR 50 millions, 9 clubs effectuent leur boucllement financier en décembre***.

Annexes

Sources des données, explication des sources et définition des termes

Aperçu d'une série de mesures relatives à l'équilibre des compétitions



ANNEXE: Sources, terminologie, objectifs et clause de non-responsabilité

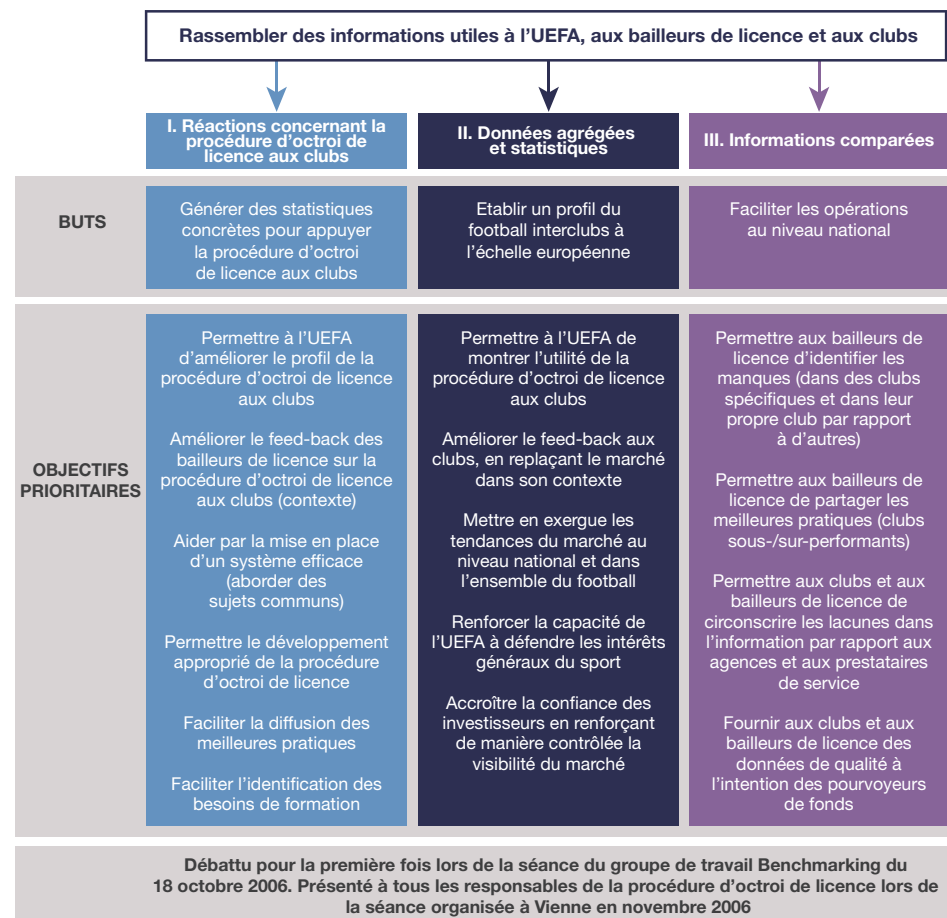
	Sources des données
Source des informations sous-tendant l'analyse financière	A moins que les notes de bas de page du présent rapport ou que les explications figurant ci-après dans l'annexe ne le précisent autrement, les données financières utilisées dans l'étude ont été tirées directement des chiffres remis par les clubs dans le cadre du cycle de procédure d'octroi de licence aux clubs couvrant la saison de compétitions interclubs de l'UEFA 2010/11. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2009, dans la plupart des cas au 31 décembre 2009. Ils ont été extraits 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. Le bailleur de licence de chaque association a ensuite extrait les chiffres des états financiers qui lui avaient été soumis et rempli un modèle de document standardisé élaboré par l'unité Octroi de licence de l'UEFA. A l'exception du contrôle de la solidité de l'information, l'UEFA n'a pas cherché à vérifier les chiffres fournis par les bailleurs de licence en remontant jusqu'à la source, à savoir les états financiers, ni à obtenir des explications plus détaillées concernant les réponses au sondage. Dans certains cas, notamment des clubs de UKR, l'UEFA exprime des doutes quant à l'exhaustivité des chiffres fournis.
Modèle standardisé de l'UEFA pour 2010: fondement	La présentation des états financiers, les normes comptables et les interprétations de ces normes diffèrent énormément au sein même d'un pays et d'un pays à l'autre. Comparer des données financières constitue donc un véritable défi, d'où le recours à un modèle standardisé destiné à faciliter les comparaisons. La définition des éléments contenus dans ce modèle tient compte des critères suivants: (a) la base du modèle est constituée par les exigences minimales relatives à la présentation des informations financières qui ont été incluses spécifiquement dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> et devraient donc être disponibles pour tous les clubs; (b) des informations financières supplémentaires dépassant les exigences minimales définies par l'UEFA et donc disponibles dans certains cas, mais pas dans tous, ont été ajoutées à cette base; ces informations sont considérées comme pertinentes et à même d'améliorer la transparence (p. ex. ventilation des coûts salariaux entre les joueurs et le reste du personnel ainsi qu'entre les charges sociales et la rémunération de base; ventilation des sources de revenus entre les compétitions de l'UEFA et les compétitions nationales; ventilation des revenus investis entre les indemnités/revenus des transferts des joueurs et les investissements/cessions des actifs fixes à long terme; (c) les modifications du modèle d'une année à l'autre sont limitées au minimum, pour permettre aux bailleurs de licence de se familiariser avec le modèle, mais aussi pour faciliter les comparaisons entre les années; (d) le niveau de détails inclus dans le modèle a été limité afin d'éviter que l'exercice ne prenne trop de temps aux bailleurs de licence.

	Explication des sources
Procédure d'octroi de licence aux clubs et profil de la gouvernance en Europe	Questions 01 à 04 sur l'octroi de licence: décisions d'octroi de licence transmises par les associations nationales. Questions 05-08 sur l'organisation des championnats: étude de l'UEFA sur les ligues professionnelles de football, été 2010.
Profil de compétition du football interclubs européen	Question 09 sur la structure et les tendances des championnats: informations sur l'organisation des championnats transmises par les associations nationales. Questions 10 et 11 sur l'affluence et les tendances: site Web http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm, vérifié dans certains cas par les bailleurs de licence. Question 12 sur la structure du championnat: informations sur l'organisation des championnats transmises par les associations nationales et les sites Web officiels des ligues. Question 13 sur les fenêtres de transfert: banque de données de l'UEFA sur l'organisation des associations nationales. Questions 14 à 16 sur la compétitivité: banque de données de l'UEFA contenant les résultats des premières divisions, http://www.soccerway.com et http://www.rsssf.com.
Profil d'investissement à long terme du football interclubs européen	Questions 17 à 21 sur l'analyse des stades: banque de données de l'UEFA sur les stades et autres sources vérifiées (site Web officiel du club ou du stade, Wikipédia, etc.). Question 22 sur les entraîneurs: données de la <i>Convention des entraîneurs de l'UEFA</i> . Question 23 sur les taux de participation: publication de l'UEFA First Division Clubs in Europe, basée sur les chiffres fournis par les 53 associations nationales.
Profil financier du football interclubs européen: Revenus, coûts et bénéfices, actifs, dettes et flux de trésorerie, le fair-play financier comme objectif	Les données couvrant 664 clubs (y compris des clubs supplémentaires de ESP) qui nous ont été remises ont été utilisées pour faire des extrapolations pour les 69 clubs européens de première division restants. L'idée générale était de se baser sur le revenu moyen des plus petits clubs de chaque division (en excluant les 4 clubs enregistrant les revenus les plus importants) afin d'obtenir une estimation des revenus totaux pour l'ensemble de l'Europe et par groupe de pairs. En raison de leur disponibilité au moment de la collecte des données, le rapport comprend les chiffres de l'exercice 2008 pour Portsmouth, Middlesbrough, Gijon et Recreativo. Des données récapitulatives étaient disponibles pour les 20 clubs de ESP mais les chiffres détaillés n'étaient connus que pour les 14 clubs qui ont suivi la procédure d'octroi de licence. Cette démarche, qui, sans être parfaite, est néanmoins la meilleure, reflète le fait que les clubs manquants non inclus dans la soumission de données sont toujours les clubs les moins bien classés et ont donc aussi les finances les plus maigres, une présomption confirmée par de nombreuses associations ayant fourni des chiffres financiers en lien avec le classement dans le championnat national. Bien que, dans certains cas, le revenu moyen réel puisse être différent de l'estimation, il est peu probable que le total à l'échelle européenne s'écarte de plus de +/-1 %, car les estimations portent sur de petits clubs. La composition des groupes de pairs par division devrait aussi être correcte. Autres sources: Question 27 sur le marché des changes: www.oanda.com Question 33 sur les contrats TV: Sport Business Intelligence, www.sb-intelligence.com

Définition des termes utilisés dans le rapport	
Revenu moyen des clubs	Le revenu moyen des clubs correspond au résultat du chiffre total de la division divisé par le nombre de clubs. Lorsque l'analyse est exprimée en pourcentage, il s'agit donc de la moyenne pondérée (moyenne de l'ensemble plutôt que moyenne de chaque club en %).
Benchmarking	Le terme de benchmarking se réfère au processus de comparaison basé sur la collaboration et reposant sur des informations: (i) préparées ou fournies directement par les clubs dans le but d'obtenir une licence pour le club; (ii) obtenues à partir des connaissances réunies au sein du réseau très étendu des responsables de la procédure d'octroi de licence et de leur personnel dans chacune des 53 associations nationales; (iii) détenues par l'unité Octroi de licence de l'UEFA ou ailleurs dans le cadre de l'Administration de l'UEFA. Dans le contexte plus restreint du présent rapport, le benchmarking n'est pas destiné à établir un classement des associations ou à définir des objectifs, mais plutôt à améliorer la transparence et les connaissances de base en ce qui concerne le football interclubs, en particulier dans le domaine des finances et d'autres éléments inclus dans la procédure d'octroi de licence. Les objectifs sont ceux qui sont présentés dans l'introduction du rapport. Dans le contexte plus général de la procédure d'octroi de licence aux clubs, le projet de benchmarking de l'UEFA vise également l'objectif plus large consistant à encourager les associations nationales à partager les meilleures pratiques en matière d'octroi de licence et à aider les parties prenantes du football national et international à prendre leurs décisions en toute connaissance de cause. Il complète le benchmarking des associations nationales elles-mêmes et leurs opérations (programme Top Executive de l'UEFA et programme KISS [Knowledge and Information Sharing Scenario]).
Procédure d'octroi de licence aux clubs	Il s'agit du système fondé sur l'observation des critères minimaux définis dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> , qui se solde par l'octroi ou le refus d'une licence aux clubs. Détenir une licence est une condition préalable à la participation aux compétitions de l'UEFA (règlement des compétitions).
Pays/Division	Ces termes font toujours référence aux clubs d'une association membre de l'UEFA. Toutes les associations membres gèrent leur propre championnat, à l'exception du Liechtenstein, dont les clubs évoluent dans le championnat suisse. Les associations membres de l'UEFA ne représentent pas toutes des pays au sens de la définition donnée par les Nations Unies. Certaines, comme l'Angleterre, l'Irlande du Nord, l'Ecosse et le Pays de Galles sont des nations constitutives du Royaume-Uni. Une autre association membre, les Îles Féroé, est une région autonome du Royaume du Danemark. Les codes à trois lettres utilisés dans le rapport sont les codes de l'UEFA, qui diffèrent parfois du code du CIO ou du code ISO (Lettonie, Roumanie et Slovénie).
Monnaie	Le modèle de document élaboré à l'intention des bailleurs de licence inclut une colonne pour la conversion de leur monnaie en euros. Là où cette conversion de la monnaie étrangère n'a pas été calculée par le bailleur de licence, l'UEFA s'est basée sur les taux de change en vigueur sur le site Internet OANDA (taux de change moyen le plus couramment utilisé pour les boucllements de comptes, appliqué aux bilans et aux comptes de résultats). Là où les clubs ont des dates de boucllement des comptes différents, nous avons utilisé la date la plus fréquente.
Revenu/produit	Le revenu (moyen ou total) tel qu'il est présenté dans le rapport exclut les revenus découlant des transferts de joueurs (qui sont analysés séparément) mais inclut tous les autres revenus du compte de résultat, y compris les revenus des investissements, le produit des intérêts et tout revenu exceptionnel. Il est parfois fait référence au produit mais, dans le cadre du présent rapport, il s'agit de la même chose.
Source de revenu/produit	Terme utilisé pour ventiler le produit (revenu) en éléments plus petits. Ce rapport se réfère aux revenus de diffusion (droits TV, radio, journaux et Internet sur les matches nationaux et de l'UEFA. Dans certains cas, ils comprennent aussi les versements liés à la télévision).

Définition des termes utilisés dans le rapport	
Association nationale/AN	Ce terme fait référence aux 53 associations membres de l'UEFA sur lesquelles repose la procédure d'octroi de licence aux clubs. Dans le présent rapport, les références aux AN incluent les trois associations membres qui ont délégué entièrement ou partiellement à leur ligue la gestion de la procédure nationale d'octroi de licence aux clubs (AUT, GER et SUI). Pour refléter cette réalité, le logo illustré à la page concernant les groupes de pairs est celui du bailleur de licence.
Groupes de pairs/GP	Ces groupes sont utilisés pour faciliter la comparaison. Le présent rapport s'est appuyé sur l'analyse de deux groupes de pairs: les groupes de pairs par division et par club. En ce qui concerne le groupe de pairs par division, les comparaisons reposent sur le club moyen de la division.
Chiffre typique	C'est le terme non technique utilisé pour parler du chiffre médian. Il représente le chiffre situé au milieu de la liste d'un groupe (p. ex. dans un groupe de pairs de 9 ligues, le chiffre médian sera celui correspondant à la ligue placée au 5 ^e rang).
Classement/coefficient par pays établi par l'UEFA	Le système de classement de l'UEFA se base sur la performance réalisée par les équipes dans les compétitions européennes sur une période de 5 ans. Durant cette période, chaque équipe reçoit deux points par victoire et un point en cas de match nul. Depuis 1999, ces points sont divisés par deux pour les matches de qualification. Le fait d'atteindre la phase des matches de groupe de l'UEFA Champions League donne droit à trois points de bonification (entre 1996 et 2004: 1 point). Depuis la saison 2004/05, les équipes qualifiées pour les huitièmes de finale de l'UEFA Champions League sont récompensées par un point de bonification supplémentaire. Les coefficients de l'UEFA sont calculés sur la base d'une moyenne fondée sur le nombre total de points divisé par le nombre total d'équipes de chaque pays.
Fair-play financier/FPF	Le fair-play financier est un ensemble d'exigences adoptées par l'UEFA en accord avec les AN, les clubs, les ligues et les syndicats de joueurs pour surveiller la situation financière des clubs. Les détails figurent dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> , édition 2010, qui peut être téléchargé à l'adresse http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf
Effectif des équipes	L'effectif des équipes correspond à un nombre spécifique de joueurs qu'un club ne peut pas dépasser.
Joueur formé localement	Joueur qui (quels que soient sa nationalité ou son âge) a été inscrit auprès d'une association nationale de football pendant une période, continue ou non, de trois saisons entières (ou 36 mois) entre l'âge de 15 et de 21 ans.
Joueur formé par un club	Joueur qui (quels que soient sa nationalité ou son âge) a été inscrit auprès d'un club pendant une période, continue ou non, de trois saisons entières (ou 36 mois) entre l'âge de 15 et de 21 ans.
Joueur étranger	Chaque association nationale possède des règles différentes concernant les joueurs étrangers. En règle générale, pour les associations nationales des pays de l'UE, les joueurs étrangers sont les joueurs non ressortissants de l'UE. Pour les associations nationales des pays hors UE, les joueurs étrangers sont les joueurs non ressortissants du pays de l'association en question.

Benchmarking dans le cadre de l'octroi de licence aux clubs



Clause de non-responsabilité

La présente étude repose sur des chiffres fournis à l'UEFA par les bailleurs de licence (associations nationales ou ligues). L'UEFA n'a pas vérifié l'exactitude de ces données ni contrôlé les états financiers dont elles découlent. Le document a été formulé de manière générale pour donner une idée du contexte uniquement et ne devrait pas être utilisé pour s'arrêter sur des situations particulières. Le rapport relève certaines des difficultés rencontrées dans la comparaison des données et des informations extraites des états financiers, mais ne vise pas à en donner une liste exhaustive. Ce rapport est conçu à l'intention des associations nationales (ou des ligues, dans les pays où la ligue fait office de bailleur de licence) et n'est pas destiné à être utilisé ni repris par des tiers. Aucun droit ni aucune prétention ne pourront être exigés de l'UEFA sur la base du présent document et de son contenu.

ANNEXE: Aperçu d'une série de mesures relatives à l'équilibre des compétitions

Nom des statistiques sur l'équilibre des compétitions	Que mesurent-elles?	Avantages	Désavantages
Ecart-type du pourcentage de victoires	Compare l'écart-type du pourcentage de victoires des équipes sur l'ensemble du championnat et donne une indication de la compétitivité <i>au cours d'une saison</i> . Plus cette valeur est élevée, plus le championnat est déséquilibré, et vice versa.	Facile à comprendre et largement utilisé comme indicateur de base rapide.	Il n'est pas dynamique: l'écart-type peut être égal si l'on compare des championnats avec des résultats différents dans le temps, et il ne révèle pas la domination d'une équipe en particulier dans le temps.
Indice C5 mesurant l'équilibre compétitif	L'indice C5 examine la concentration de points entre les 5 premières équipes d'un championnat et montre leur domination dans le temps. Cette statistique mesure l'inégalité sportive entre les 5 premiers clubs et le reste du championnat.	Intuitif et facile à comprendre: plus la concentration de points est élevée, plus le championnat est déséquilibré. Ce chiffre facilite également l'analyse de la domination d'un petit groupe de clubs, qui est souvent considérée comme responsable du déséquilibre des compétitions.	Un problème avec cet indicateur est qu'il ne fait pas ressortir les inégalités au sein des 5 premières équipes ou entre les équipes suivantes au classement. Il est néanmoins possible de calculer des permutations (p. ex. indice C3).
Indice de Herfindahl-Hirschmann	L'indice de Herfindahl-Hirschmann (IHH) étudie les inégalités sportives entre toutes les équipes d'un championnat. Il recense intuitivement la part de points de chaque équipe dans le championnat et les regroupe en indices pondérés en utilisant la part de chaque club comme facteur.	L'IHH donne une indication sur l'inégalité du championnat ponctuellement et dans le temps (p. ex. entre plusieurs saisons).	Cette mesure ne montre cependant pas si une ou plusieurs équipes en particulier dominent pendant des années d'affilée. L'IHH ne donne aucune information quant à la mobilité des équipes.
Persistance	La persistance évalue la fréquence à laquelle une équipe (ou un groupe d'équipes données) a remporté le championnat (ou s'est classée au moins dans les x meilleures places). L'indice de persistance compte le nombre de fois que la même équipe s'est classée à un certain niveau au cours d'une période donnée.	La persistance donne des indications sur la domination d'un championnat. Cette valeur permet de déterminer quels sont les clubs qui occupent régulièrement les meilleures places.	Rien n'indique si le championnat était serré ou non. Cette mesure est sensible aux changements structurels dans le championnat et la compétition (p. ex. matches de barrage).
Coefficient de Gini et courbe de Lorenz	La courbe de Lorenz est habituellement utilisée pour établir la répartition des richesses au sein de la société. Une courbe montrant une distribution égale des richesses présenterait un angle d'environ 45°: 10 % de la population possèdent 10 % des richesses, 20 % de la population possèdent 20% des richesses, etc. La courbe de Lorenz correspond à la distribution effective, et la zone la séparant de la droite à 45° indique le degré d'inégalité. Dans un championnat parfaitement équilibré, la courbe de Lorenz correspondrait à la droite à 45°. Le coefficient de Gini calcule la proportion de la zone entre la courbe de Lorenz et la droite à 45°. La valeur de ce coefficient varie entre 0 et 1, 1 correspondant à une inégalité totale.	Ces mesures donnent des indications sur la domination au sein d'un championnat. La courbe de Lorenz et le coefficient de Gini ne varient pas en fonction de la taille du championnat.	Une critique est qu'aucune équipe ne peut avoir 100 % comme part des victoires ou des points. Ces mesures ne sont pas très utiles pour évaluer l'équilibre compétitif au cours d'une saison.

Impressum

Production
UEFA

Responsable
Andrea Traverso

Auteur
Sefton Perry

Contributions
Stephanie Leach Daniele Bernardi

Reconnaissance et remerciements particuliers
Au réseau d'octroi de licence aux clubs, en particulier aux membres du groupe de travail Benchmarking

Renseignements
Veuillez adresser vos demandes de renseignements et commentaires à Sefton Perry à l'adresse clublicensing@uefa.ch

UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse
Téléphone: +41 848 00 27 27
Fax: +41 848 01 27 27
UEFA.com

Union des associations
européennes de football



© UEFA 2010 All rights reserved.

CHIFFRES CLÉS

SOMMAIRE

