

WE CARE ABOUT FOOTBALL



Panorama du football interclubs européen
RAPPORT DE BENCHMARKING SUR LA PROCÉDURE D'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS, EXERCICE FINANCIER **2010**



Couverture: des supporters en liesse se préparent pour un match.

101 millions de supporters ont assisté aux matches des championnats nationaux de première division en 2011, soit légèrement moins que l'affluence record de 104 millions en 2009. Cette année, une nouvelle exigence a été introduite en matière d'octroi de licence aux clubs: le responsable de l'encadrement des supporters, dont l'objectif est de faciliter la communication entre les clubs et les supporters.

Cette page: cette image est un nuage de mots résumant le contenu de la section consacrée aux chiffres clés de cette édition.



Avant-propos

Bienvenue dans cette quatrième 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 nouvel exercice financier mouvementé.

De nombreux clubs de football, y compris parmi les plus prestigieux, ont rencontré de graves difficultés financières, qui ont entraîné une nouvelle augmentation 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 de fair-play financier est appelé à jouer un rôle clé afin de faire face à la détresse financière dont d'autres clubs souffriront probablement 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 son précieux soutien.

Nous vous souhaitons bonne lecture.



Michel Platini
Président de l'UEFA

SOMMAIRE

Introduction	08
Chiffres clés	12
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	
01. Nouveaux horizons: comment la procédure d'octroi de licence aux clubs évolue-t-elle?	24
02. Combien de clubs ont-ils présenté une demande et obtenu une licence les autorisant à participer aux compétitions de l'UEFA?	26
03. Quand la procédure d'octroi de licence a-t-elle lieu en Europe?	28
04. Pour quelles raisons des clubs se sont-ils vu refuser la licence?	29
05. Combien de clubs et lesquels ont-ils dû renoncer à leur place dans une compétition?	30
Profil de compétition du football interclubs européen	
06. Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?	34
07. Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?	36
08. Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?	37
09. Quelle évolution observe-t-on en matière d'affluence lors des matches des championnats nationaux?	38
10. Quel est le taux d'occupation des stades et en quoi peut-il limiter la croissance?	40
11. Que nous apprend le taux d'affluence lors des matches interclubs sur le profil des championnats?	41
12. Quelle est l'évolution des coefficients de l'UEFA par club et par pays?	42
Investissement à long terme: football junior et entraîneurs principaux	
13. Quel impact les dispositions relatives aux joueurs formés localement ont-elles eu?	46
14. Quels pays ont-ils accumulé le plus de succès dans les compétitions de football junior?	48
15. Quelle est la durée habituelle d'un poste d'entraîneur principal d'un club européen et qui sont les grands survivants?	50
16. De quel type et de quel niveau de qualification les entraîneurs principaux disposent-ils?	51
17. Migration des entraîneurs principaux: quels sont les entraîneurs qui quittent leur pays?	52



Profil financier du football interclubs européen: revenus

- | | |
|--|----|
| 18. Quelles sont les tendances observées au niveau financier sur cinq ans? | 56 |
| 19. Quel est le montant des revenus déclarés par les clubs européens l'année dernière? | 58 |
| 20. Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de revenus? | 59 |
| 21. Dans quelle mesure les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes? | 60 |
| 22. Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen? | 61 |
| 23. Quel est, comparativement, le prix moyen d'un billet en Europe? | 62 |

Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité

- | | |
|---|----|
| 24. Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé? | 66 |
| 25. Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires? | 68 |
| 26. En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues? | 70 |
| 27. En quoi les dépenses liées aux joueurs diffèrent-elles d'un club à l'autre? | 71 |
| 28. Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs? | 72 |
| 29. Quel est l'impact du financement, de la cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts sur les bénéfices en Europe? | 74 |
| 30. Quelle est la proportion de clubs déficitaires? | 76 |

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

- | | |
|---|----|
| 31. Qu'entendons-nous par dettes et comment les évaluer? | 82 |
| 32. Quels sont les structures juridiques et les modes de propriété des clubs et que possèdent ces derniers? | 84 |
| 33. Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés? | 85 |
| 34. Quel était le niveau des dettes de transfert des clubs? | 86 |
| 35. Qui sont les auditeurs et comment ont-ils évalué les perspectives financières des clubs? | 87 |
| 36. Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs? | 88 |
| 37. Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2009? | 89 |

Profil financier du football interclubs européen: analyse des transferts

38. Quand et comment les clubs comptabilisent-ils les transferts des joueurs?	92
39. Comment la comptabilisation des joueurs se traduit-elle en termes de bénéfices et de pertes?	96
40. Quel a été l'impact des activités de transfert sur les bénéfices en 2010?	98
41. Quelles sont les principales tendances observées en matière de dépenses au cours des 16 dernières années?	100
42. Les activités de transfert réalisées durant les périodes hivernale et estivale sont-elles comparables?	102
43. Quel est le rapport entre les dépenses de transfert et les dépenses salariales?	103
44. Quels sont les profils (nationalité, âge, club) des 400 transferts les plus importants?	104
45. Quels sont les clubs et les pays qui ont dépensé et engrangé le plus d'argent en lien avec les activités de transfert?	106

Le fair-play financier comme objectif

46. Que disent les gens au sujet du fair-play financier?	110
47. Combien de clubs devront satisfaire aux exigences relatives au fair-play financier et lesquels?	112
48. Quels sont les résultats des clubs en matière d'équilibre financier?	114
49. Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?	116
50. Quelles dates de bouclement les clubs utilisent-ils?	117

Annexes

118



Introduction

L'année dernière, nous avons mis en lumière la capacité des clubs de football européens à continuer de croître malgré les défis posés par la conjoncture. Alors qu'aucun élément ne laisse clairement présager la fin de la faible croissance des économies européennes, il est une fois de plus rassurant de présenter une nouvelle hausse sensible de plus de 6 % des revenus des clubs en 2010, qui ont atteint le niveau record de EUR 12,8 milliards. Si nous remontons aux années situées entre 2006 et 2010, nous voyons en effet que les revenus globaux des clubs de football ont marqué une progression remarquable de 42 % à une époque où l'évolution des économies européennes était d'à peine 1 %. Alors que les principaux chiffres demeurent fortement influencés par le développement des contrats de télévision dans les grands pays, il est agréable de constater la bonne répartition de la croissance des revenus des clubs de football, qui a excédé le taux de croissance économique national dans 49 des 53 associations nationales membres de l'UEFA. Bien qu'il soit erroné d'affirmer que le football est «imperméable à la récession» au vu des signes évidents de la pression sur les recettes de billetterie, en particulier, qui reflète la baisse de revenus des supporters de football, il semble approprié de décrire le football interclubs comme «résistant à la récession».

Pour la première fois depuis de nombreuses années, les salaires et les frais globaux du personnel en Europe ont été assez bien maîtrisés, progressant au même rythme que les revenus et se maintenant à 64 % des revenus. Au vu des 78 clubs qui dépensent plus de 100 % de leurs revenus en salaires et des nombreux problèmes de paiement déclarés, il reste d'importantes questions à résoudre en lien avec les clubs incapables de respecter leurs limites.

De fait, il n'est guère réjouissant de constater que le record de pertes nettes de 2009, soit EUR 1,2 milliard, a été dépassé en 2010, avec EUR 1,6 milliard. Tandis que des centaines de clubs ont réussi à équilibrer leurs comptes, de nombreux autres n'ont pas pu ou voulu faire de même. Une analyse plus poussée de ces pertes révèle que la hausse de EUR 400 millions des pertes provient presque exclusivement d'une augmentation des pertes de transfert, provoquée quant à elle par un ralentissement des activités de transfert en 2010. Le fait qu'un recul des dépenses

de transfert puisse entraîner un accroissement des pertes à court terme semblant illogique, nous consacrons une bonne partie du rapport à en expliquer les causes

Les résultats mettent aussi en lumière deux éléments largement débattus lors de l'élaboration du fair-play financier: premièrement, si les salaires sont importants, ils ne sont pas les seuls coûts que les clubs de football doivent supporter, d'où la nécessité d'introduire une règle de l'équilibre financier couvrant tous les coûts plutôt qu'un plafond salarial; deuxièmement, il convient d'examiner le lien entre le cycle des transferts et les résultats financiers sur une période de plusieurs années plutôt que sur une année prise isolément, comme le reflète la règle de l'équilibre financier établie dans le cadre du fair-play financier, selon laquelle les clubs seront évalués sur un certain nombre d'années. Bien que l'accroissement des pertes puisse ainsi s'avérer limité dans le temps, la dure réalité que nous avons documentée, selon laquelle les pertes n'ont cessé d'augmenter au cours de ces cinq dernières années, n'en demeure pas moins préoccupante. Avec plus d'un club sur quatre dépensant EUR 6 pour EUR 5 de revenus, de nombreux clubs européens restent tributaires de mécènes. Vu la difficulté de prévoir les résultats sur le terrain et les contrats d'engagement à long terme qui obligent les clubs à assumer des coûts futurs, cette dépendance n'est pas sans risque.

Le présent rapport fait cependant bien davantage qu'exposer la situation et les résultats financiers des clubs de football. De nombreuses études non financières incluses dans le rapport sont ainsi très encourageantes puisqu'elles relèvent la force profonde du football européen. Différents types d'analyses montrent notamment l'ascension de nombreuses petites nations d'Europe de l'Est. Nous voyons par exemple les premiers fruits de l'UEFA EURO 2012 pour les pays organisateurs, qui se traduit par une hausse de l'affluence aux matches des clubs polonais et ukrainiens. En examinant les coefficients des clubs de l'UEFA sur une décennie, nous constatons aussi des améliorations en Roumanie, au Bélarus, en Serbie et en Azerbaïdjan. Ailleurs, nous rapportons les succès et la participation dans le cadre des compétitions juniors de l'UEFA, qui montrent que 40 associations nationales différentes sont parvenues à se hisser au niveau des tours finaux de compétitions juniors de l'UEFA

ces dernières années. A propos des jeunes, nos recherches montrent également qu'un joueur de moins de 21 ans avait 50 % plus de chance de disputer une phase de groupe de l'UEFA Champions League en 2010/11 qu'il y a 10 ans. Bon nombre de ces développements s'expliquent par la qualité de l'entraînement, et le rapport souligne que 96 % des entraîneurs principaux présents dans des compétitions interclubs de l'UEFA ont obtenu de l'une des 53 associations nationales une licence d'entraîneur approuvée par l'UEFA.

Dans ce contexte, le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le faire-play financier* continue à jouer un rôle important dans le développement du football en encourageant le relèvement des normes européennes dans de nombreux domaines, y compris les domaines financier, juridique, junior, infrastructurel et sportif. Les chapitres sur le faire-play financier visent spécifiquement à motiver les clubs à mieux gérer leur structure de coûts et à établir un équilibre durable entre les revenus, les dépenses et les investissements. Si ces dispositions s'appliquaient 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 donc important que les clubs continuent à adapter très rapidement 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.

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.

Andrea Traverso

Chef de l'unité Octroi de licence et fair-play financier

Contexte du rapport

À l'instar des versions précédentes du rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, la présente édition, qui recouvre l'exercice 2010, ne se penche pas sur des clubs particuliers, mais présente une analyse du football interclubs européen dans son ensemble 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 états financiers de 665 (90 %) de tous les clubs de première division et sur près de 99 % de tous les revenus et coûts estimés. 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 présent rapport est structuré en huit chapitres, précédés par une brève présentation des principaux chiffres clés:

Chapitre 1: Octroi de licence aux clubs et fair-play financier:
Il explique les récents développements et résultats observés dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, le calendrier des décisions relatives aux licences en Europe et les motifs invoqués pour le refus des licences.

Chapitre 2: Profil de compétition du football interclubs européen:

Il fournit des informations sur la taille et la structure des championnats nationaux, sur les taux d'affluence moyens, sur les sites les plus fréquentés et les tendances en matière d'affluence en Europe, sur les limites liées à la capacité des stades et sur les tendances en matière de coefficients de l'UEFA pour les clubs et les pays.

Chapitre 3: Investissement à long terme: football junior et entraîneurs:

Il détaille les tendances observées dans le domaine des juniors et des joueurs formés localement, la participation et les succès des associations nationales dans les compétitions juniors de l'UEFA, ainsi que le profil et la migration des entraîneurs principaux des clubs.

Chapitre 4: Profil financier du football interclubs européen: revenus:

Il présente les tendances financières en Europe sur une période de cinq ans, notamment la ventilation des revenus (diffusion, publicité et sponsoring, recettes de billetterie et autres revenus) et les tendances dans ce domaine, la répartition des clubs et les prix moyens des billets dans les différents pays.

Chapitre 5: Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité:

Il examine les frais de personnel, les autres frais d'exploitation et les tendances en la matière, l'impact du financement et d'autres activités hors exploitation sur les résultats financiers des clubs, ainsi que les tendances en matière de rentabilité d'exploitation et de rentabilité effective nette et les éléments qui sous-tendent les évolutions observées.

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 aussi des informations sur la manière dont les clubs sont financés, sur leur niveau de capitalisation et sur les tendances en la matière.

Chapitre 7: Profil financier du football interclubs européen: analyse des transferts:

Ce nouveau chapitre analyse les principales activités de transfert et les tendances en matière d'affluence au cours des 16 dernières années, l'utilisation relative des périodes de transfert hivernales, l'évolution des ratios et indices de transfert, et la manière dont les activités de transfert se reflètent dans les états financiers des clubs.

Chapitre 8: Profil financier du football interclubs européen: le fair-play financier comme objectif:

Ce chapitre porte sur le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, procède à une simulation de l'exigence relative à l'équilibre financier et analyse les résultats en établissant combien de clubs et lesquels devront se conformer aux exigences en la matière.

Base de l'analyse financière

Les informations financières incluses dans le présent rapport découlent directement des états financiers de l'exercice 2010 révisés par des tiers, ce qui est un avantage important en termes d'exactitude et d'exhaustivité des données*. Pour la plupart des analyses, nous avons pu rassembler des informations portant sur un échantillon complet de 665 clubs et 53 premières divisions. Dans d'autres 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 les données d'un échantillon légèrement réduit de divisions et de clubs, comme l'indiquent les notes de bas de page.

Cette année, l'analyse financière inclut les tendances observées sur une année et sur cinq ans 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 d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA 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 bases et seuils que les années précédentes, et font référence soit aux divisions soit aux clubs, comme exposé dans le tableau ci-contre.

Par 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.

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. La Pologne et la Roumanie sont retournées dans le groupe de pairs des «moyens», alors que la Finlande, la Serbie et la Slovénie sont revenues dans le groupe des «petits». Ce dernier est donc passé de 12 à 16 associations, la Moldavie en faisant partie pour la première fois.

La composition des clubs des groupes de pairs a ainsi légèrement changé, le nombre de clubs de l'«élite» déclarant un revenu supérieur à EUR 50 millions passant de 68 à 73.

Notes de bas de page: *Malgré le recours à des comptes révisés et les informations financières spécifiques requises par la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, les systèmes comptables demeurent différents d'un pays à l'autre. Pour les clubs de football, les différences concernent notamment la comptabilisation de l'inscription 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 brute comptée à double dans certains clubs d'Italie, afin de les rendre plus comparables aux chiffres des 4 autres ligues et clubs de l'«élite».

**Le terme de groupes de pairs étant plus parlant, il est préféré à ceux 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 d'éventuels clubs manquants.

***Les revenus moyens des clubs correspondant à chacun des groupes de pairs représentent respectivement >EUR 50 millions, EUR 5 à EUR 50 millions, EUR 1,25 - EUR 5 millions, EUR 350 000 à 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 UEFA Champions League sont compris dans les 73 clubs qui forment le groupe de pairs des clubs de l'«élite», alors que la plupart des clubs participant à l'UEFA Europa League font partie des 199 clubs qui constituent le groupe de pairs des «grands» clubs.



GROUPES DE PAIRS

Membres des groupes de pairs, par bailleur national de licence

Membres des groupes de pairs, par bailleur national de licence												Taille GP 2010	Taille GP 2009	Phase groupe UEFA
GROUPES DE PAIRS	Revenus par club	Taille GP 2010	Taille GP 2009	Phase groupe UEFA										
ÉLITE	 FRA  ITA  GER  ESP  ENG	5	5	>EUR 50 millions	73	68	36							
GRANDS	EUR 50 millions												EUR 135 millions	
	 POL  SWE  NOR  GRE  DEN  AUT  SUI  BEL  UKR  POR  SCO  NED  TUR  RUS	14	13	EUR 5 – 50 millions	199	188	37							
MOYENS	EUR 5 millions												EUR 50 millions	
	 BLR  HUN  CRO  SVK  SRB  CYP  CZE  KAZ  ROU  ISR	10	11	EUR 1,25 – 5 millions	138	155	7							
PETITS	EUR 1,25 million												EUR 5 millions	
	 GEO  FRO  MNE  LUX  BIH  LTU  LVA  RSI  NIR  AZE  MDA  IRL  LIE  BUL  FIN  SVN	16	16	EUR 350 000 – 1,25 million	136	139	0							
MICROS	EUR 350 000												EUR 1,25 million	
	 SMR  ALB  AND  ARM  MLT  EST  WAL  MKD	8	8	EUR 80 000	119	118	0							
	EUR 80 000												EUR 350 000	

Chiffres clés



Procédure d'octroi de licence aux clubs

4042

Nombre de licences accordées (à g.) et refusées (à dr.) pour les saisons de l'UEFA 2004/05 à 2011/12.

880

50

Nombre de clubs ayant fait appel contre le refus de licence prononcé par leur première instance nationale. Tous les clubs ont la possibilité de recourir auprès d'une instance d'appel indépendante.

58 %

Pourcentage de motifs de refus de licence autres que les critères financiers. Bien que les critères financiers soient ceux dont le non-respect est le plus souvent invoqué, la procédure d'octroi de licence couvre de nombreux autres domaines.

Investissement à long terme: juniors et entraîneurs

Nombre moyen de joueurs formés par le club sur le terrain pour chacun des clubs disputant des matches de groupe de l'UEFA Champions League, soit une hausse à partir des 2,16 durant la saison qui a précédé l'introduction de la règle des joueurs formés localement. Le nombre moyen aligné durant un match était de 3,2.

2,5

Pourcentage de minutes disputées par des joueurs formés localement durant les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA 2010/11; un chiffre resté stable depuis cinq saisons malgré la mondialisation du marché des joueurs.

53 %

40

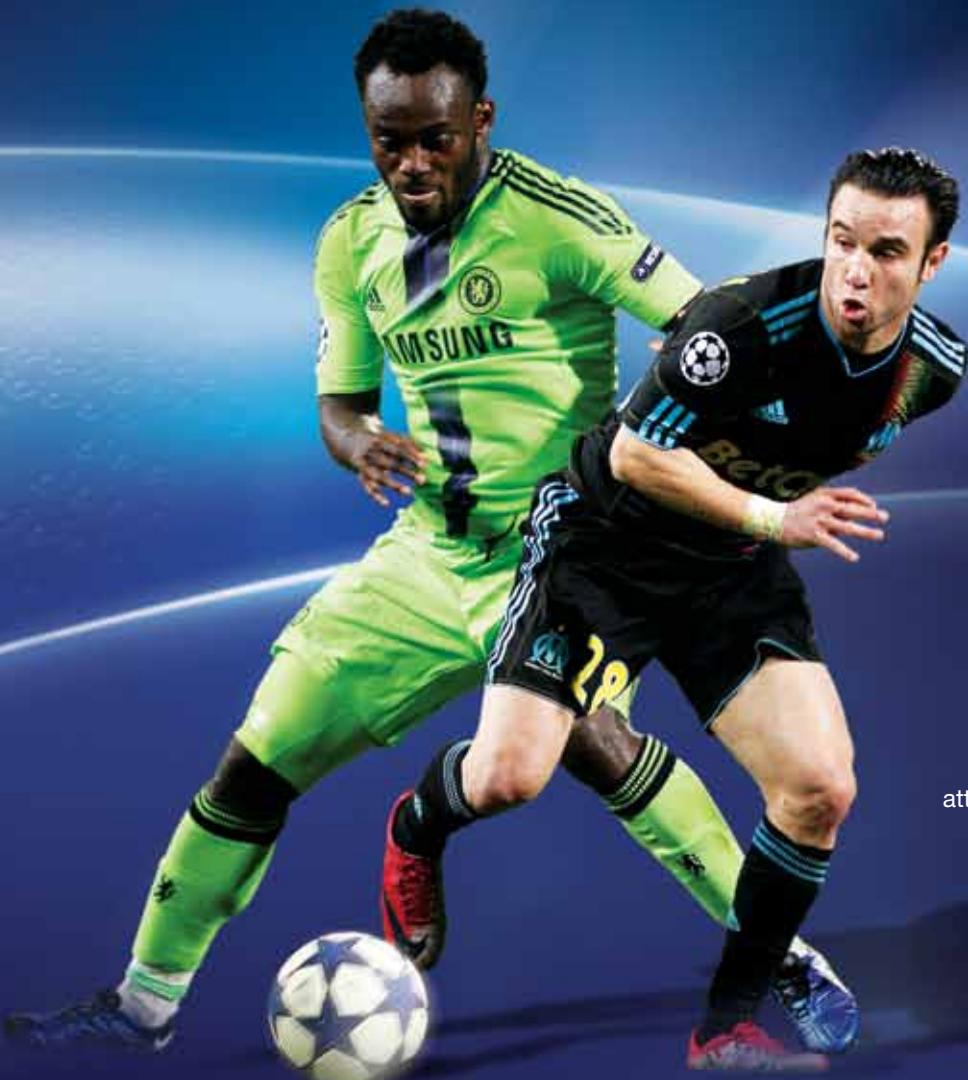
Nombre d'associations membres de l'UEFA dont les équipes ont atteint les tours finales de compétitions juniors de l'UEFA au cours des 20 dernières années (à g.) et nombre d'associations dont les équipes ont gagné ces compétitions (à dr.).

16

17

Nombre moyens de mois durant lesquels des entraîneurs de clubs de première division européens ont «survécu» (à g.) et âge moyen, en années, de ces quelque 500 entraîneurs principaux.

47



Profil de compétition du football interclubs européen

60 %

Pourcentage de premières divisions européennes comprenant 12 ou 16 équipes (à g.), soit les tailles les plus fréquentes des ligues, et nombre de ligues ayant changé de taille entre 2011 et 2012 (à dr.).

7

Nombre de premières divisions dotées d'une structure «classique», avec une ou deux phases de matches à domicile et à l'extérieur entre tous les clubs. Les 22 autres ligues présentent toute une palette d'autres structures.

30

Affluence rapportée lors des matches de championnat national de première division en Europe durant la dernière saison complète, soit légèrement plus que l'année précédente mais moins que le pic de 104 millions de 2008/09.

101 millions

Nombre maximal de clubs de première division ayant atteint une capacité moyenne de plus de 75 % durant la dernière saison complète, dont la majorité provenaient d'Angleterre, d'Allemagne et des Pays-Bas.

98

Résultats financiers à l'échelle européenne et évolution sur cinq ans

665

Nombre d'états financiers sur lesquels l'analyse financière individuelle des clubs est basée, couvrant environ 98 % de l'ensemble des revenus des clubs de première division.

92 %

Pourcentage des pays où la croissance des revenus des clubs ces cinq dernières années a dépassé la croissance économique nationale.

EUR 12 797 000 000

Revenus déclarés des 734 clubs européens de première division en 2010 (à g.) et croissance annuelle moyenne des revenus ces cinq dernières années (à dr.).

9,1 %

EUR 8 167 000 000

Coûts de transfert et frais de personnel nets déclarés des 734 clubs européens de première division en 2010 (à g.) et croissance annuelle moyenne ces cinq dernières années (à dr.).

14,0 %

EUR 134 millions

Revenus des clubs

EUR 50

Revenu moyen estimé par spectateur les jours de matches pour les clubs espagnols et anglais. Le revenu moyen directement inférieur le plus élevé était de moins de EUR 35 par spectateur et le revenu moyen par division de EUR 11.

80 %

Pourcentage des 15 plus grandes premières divisions ayant déclaré une hausse des revenus, les clubs de Russie, Turquie et Ukraine présentant la croissance moyenne la plus rapide.

EUR 86 000

Salaires



Pourcentage des revenus des clubs européens dépensés en salaires et en charges sociales, identique à l'an dernier.

64 %

Nombre de clubs dépensant plus de 100 % de leurs revenus en salaires, soit une hausse par rapport aux 73 de 2009 et aux 55 de 2008. Ce chiffre comprend cinq clubs ayant disputé les phases de groupe de l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League cette saison.

78

Différence (en haut) en termes de dépenses nettes liées aux transferts et aux salaires entre les dix clubs les plus importants du marché et les dix suivants.

Montant (en bas) de l'augmentation de cette différence entre 2009 et 2010.

x2

EUR 166 millions

EUR 342 millions

Rentabilité et pertes

EUR 1 641 000 000

56 %

Pertes d'exploitation nettes globales des clubs européens avant activité de transfert, financement, cession d'actifs et impôts (à g.). Pourcentage de clubs déclarant des pertes d'exploitation (à dr.).

Pertes effectives nettes globales, après tous les revenus et charges, déclarées par les clubs de première division en 2010, soit une hausse de EUR 435 millions par rapport à 2009, causée principalement par un recul des activités de transfert.

61 %

65 %

EUR 2,3 milliards

Situation financière à l'échelle européenne

Actifs déclarés des 734 clubs européens de première division en 2010.

Passifs déclarés des 734 clubs européens de première division en 2010.

EUR 21,0 milliards
EUR 19,1 milliards

Montants encore à payer en indemnités de transfert déclarés par les clubs européens, soit une baisse de EUR 300 millions par rapport à l'année précédente.

Montant des indemnités de transfert pouvant être payées en plus d'une année, soit 33 % du total des dettes de transfert.

EUR 775 millions

Proportion de clubs dont les réviseurs ont exprimé des doutes quant à la «poursuite de l'exploitation» (si le club serait encore capable d'exercer son activité commerciale dans 12 mois).

1 sur 8

Pourcentage de clubs ayant présenté des fonds propres négatifs (dettes supérieures aux actifs déclarés), soit légèrement moins que les 37 % de l'année précédente.

36 %

-EUR 1630 millions

Valeur (à g.) supprimée des bilans des clubs en 2010 et valeur (à dr.) injectée dans les bilans des clubs, d'où une amélioration nette de EUR 150 millions et un renversement de la récente tendance à la baisse.

+EUR 1780 millions





Le fair-play financier comme objectif

42 %

Pourcentage de clubs ayant disputé les compétitions interclubs de l'UEFA cette année qui auraient été exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier du fait de leur taille (à g.). Tous les clubs (à dr.) participant aux compétitions de l'UEFA doivent avoir une licence valable et sont désormais soumis à des examens complémentaires portant sur les arriérés de paiement résultant d'activités de transfert et envers le personnel.

100 %

Nombre de clubs ayant disputé des compétitions interclubs de l'UEFA cette année qui ont accusé des pertes cumulées dépassant EUR 45 millions sur les trois exercices 2008-10. Cinq autres clubs n'ont pas participé aux compétitions de cette saison.

6

Nombre de clubs ayant disputé des compétitions interclubs de l'UEFA cette année qui auraient accusé des pertes cumulées entre EUR 5 millions et EUR 45 millions s'il n'y avait pas eu d'injections de capitaux. Douze de ces clubs ont entièrement couvert leur déficit entre 2008 et 2010.

29

Pourcentage de clubs ayant disputé les compétitions interclubs de l'UEFA de cette année qui auraient franchi au moins l'un des indicateurs du fair-play financier en 2010 et auraient donc dû soumettre des informations supplémentaires (règlement pas entièrement en vigueur avant 2013).

56 %



Marché des transferts

EUR 933 millions

Pertes de transfert nettes déclarées par les clubs en 2010. C'est de cette hausse, qui correspond à près du double des pertes de 2009, que découle l'augmentation des pertes effectives nettes.

EUR 300 millions

Diminution des dépenses de transfert entre 2009 et 2010, qui s'est traduite par une réduction des bénéfices sur les ventes de joueurs. Paradoxalement peut-être, la baisse des dépenses de transfert a été la cause directe de plus de la moitié de l'augmentation des pertes de transfert nettes et des pertes effectives nettes des clubs européens.

31 %

Pourcentage de clubs pour lesquels les activités de transfert nettes ont eu un énorme impact en améliorant ou en détériorant leur résultat effectif d'au moins 10 %.

104

Nombre de clubs dont les périodes de transfert sont à cheval sur deux exercices financiers, faisant de la date exacte des différents transferts opérés durant les périodes de transfert un élément important pour les rapports financiers.

39 %

Pourcentage moyen des dépenses de transfert estimées pour la période de transfert de janvier au cours des cinq dernières années (à g.) et pourcentage équivalent pour les clubs disputant la saison d'été et dont la période de transfert la plus longue se situe entre janvier et mars (à dr.).

2,3X

Rapport moyen entre les salaires et les dépenses de transfert brutes (à g.) et entre les salaires et les coûts de transfert nets (à dr.) pour les clubs du groupe de pairs de l'«élite».

7,5X

Nombre estimé de transferts «faramineux» (plus de EUR 15 millions) opérés durant l'été 2009 et janvier 2010; il coïncide avec le pic précédent atteint lors des périodes de transfert de l'été 2000 et de janvier 2001.

33



1

Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

Nouveaux horizons: comment la procédure d'octroi de licence aux clubs évolue-t-elle?

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

Quand la procédure d'octroi de licence a-t-elle lieu 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 une compétition?

Q: 01. Nouveaux horizons: comment la procédure d'octroi de licence aux clubs évolue-t-elle?

Huit 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 4922 demandes de licence ces huit dernières années ont permis de garantir un niveau minimal de qualité dans l'ensemble des clubs, notamment dans les domaines juridique, financier et médical mais aussi concernant le personnel, les stades, les entraîneurs et le 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 la préface et dans l'introduction au présent rapport, 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. Au cours de l'été et de l'automne 2011, l'Administration de l'UEFA et le Panel de contrôle financier des clubs de l'UEFA (Panel CFC) ont vérifié l'état des arriérés de paiement envers le personnel et des dettes de transfert de tous les clubs ayant participé aux compétitions interclubs de l'UEFA. Ils ont aussi régulièrement analysé les finances des clubs conformément à la règle de l'équilibre financier, qui fera l'objet d'une première évaluation durant l'été et l'automne 2013; un exercice de simulation à cet égard est présenté ci-après dans ce rapport.

La carte à droite illustre la mesure dans laquelle les pays d'Europe ont intégré la procédure d'octroi de licence aux clubs, 48 pays octroyant chaque année des licences à leurs clubs pour leurs compétitions nationales. Alors que l'Administration de l'UEFA met toujours l'accent sur l'octroi de licence aux clubs et la surveillance des clubs dans le cadre des compétitions de l'UEFA, nous prévoyons d'analyser, dans les 12 prochains mois, la nature et la portée des procédures nationales d'octroi de licence, qui comprennent généralement des critères moins stricts que la procédure de l'UEFA. Un domaine, notamment, où nous désirons instaurer davantage de transparence est l'évaluation, dans le cadre des procédures nationales, du solde résultant des transferts et de la nature internationale ou non de ce solde. Ce thème revêt une importance particulière, car les clubs soumis aux procédures d'octroi de licence et de surveillance dans le cadre des compétitions de l'UEFA subissent les répercussions des actions de clubs ne participant pas aux compétitions de l'UEFA.

Sans être aussi novateur ni ambitieux que l'introduction de la surveillance des clubs, 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 une étape majeure dans le développement de l'octroi de licence aux clubs. Ce projet a été lancé dans le cadre d'un workshop très réussi qui s'est tenu à Berlin, en présence d'experts de différents clubs, de groupes de supporters et de ligues appelés à partager leurs réflexions avec des coordinateurs de projets représentant quasiment l'ensemble des 53 associations membres de l'UEFA. Du fait de la nature même des questions liées aux clubs et à leurs supporters ainsi que de la grande diversité observée tant dans le nombre que dans l'organisation des supporters en Europe, l'approche choisie se veut très pragmatique et repose à la fois sur le dialogue et sur des recommandations comprenant un nombre limité d'exigences très larges.

A l'instar de tout bon règlement, la procédure d'octroi de licence aux clubs a considérablement évolué au cours des huit dernières années et la Commission des licences aux clubs continue à se réunir pour étudier les différentes questions et thèmes y relatifs dans le but d'améliorer et d'adapter le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2010).





Procédure nationale d'octroi de licence
appliquée en 2011/12

48x

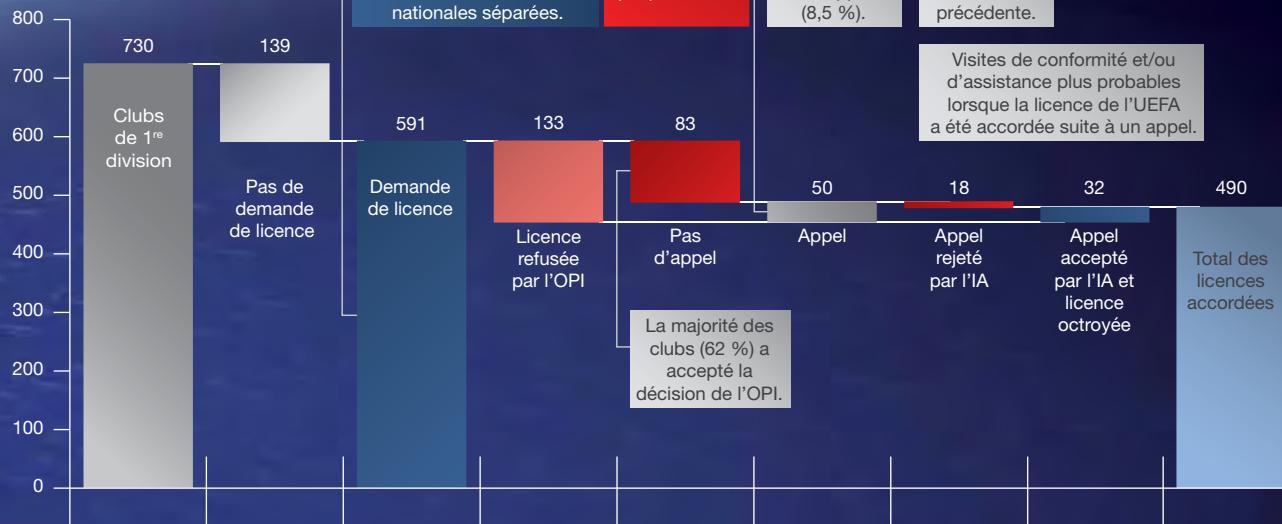
Aucune procédure nationale d'octroi de
licence appliquée en 2011/12

5x

Q: 02. Combien de clubs ont-ils 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 membres de l'UEFA a le droit de s'adresser à l'instance d'appel nationale (IA) si l'il conteste la décision rendue par l'organe de première instance (OPI). Durant la saison 2011/12, 50 clubs sur les 133 qui se sont vu refuser une licence par leur organe de première instance ont saisi leur instance d'appel nationale, ce qui équivaut à près de 9 % des demandes et à 38 % des dossiers rejetés par les organes de première instance.



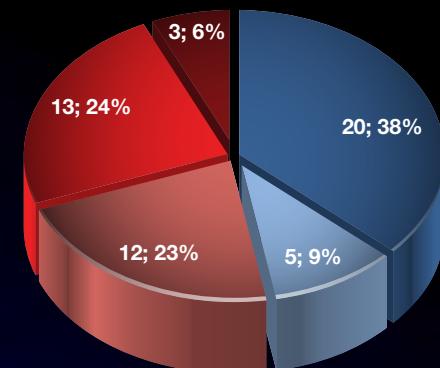


Réponse: 02

Durant la saison 2011/12, 591 clubs de première division ont demandé une licence de l'UEFA. Le nombre total de clubs ayant présenté une demande de licence est resté relativement stable par rapport à la saison précédente, alors que le nombre de ceux qui ont obtenu une licence a marqué une légère hausse, pour s'établir à 490 clubs. Environ 17 % des clubs candidats à la licence (soit 101, contre 123 la saison précédente) n'ont pas rempli les critères minimaux requis.

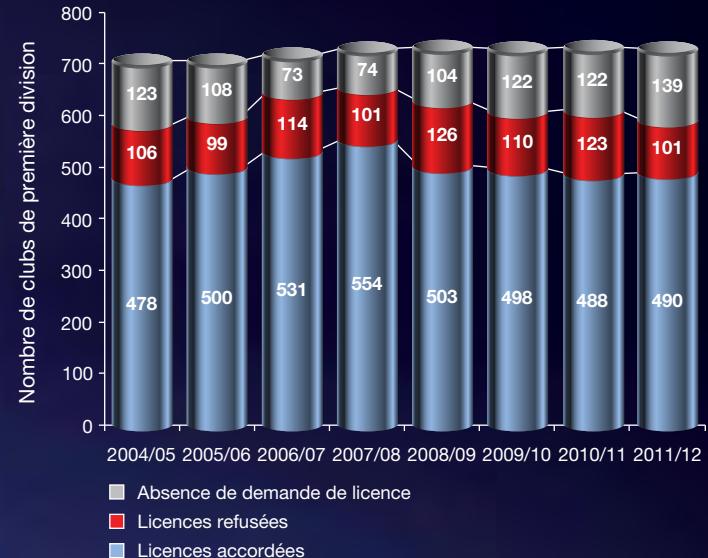
Comme ce fut le cas lors des saisons précédentes, plus de la moitié des 53 bailleurs de licence nationaux ont refusé la licence à au moins un club et près d'un tiers (soit 16, contre 19 la saison précédente) l'ont refusée à plus de deux clubs.

Décisions d'octroi de licence rendues par le bailleur de licence pour 2011/12



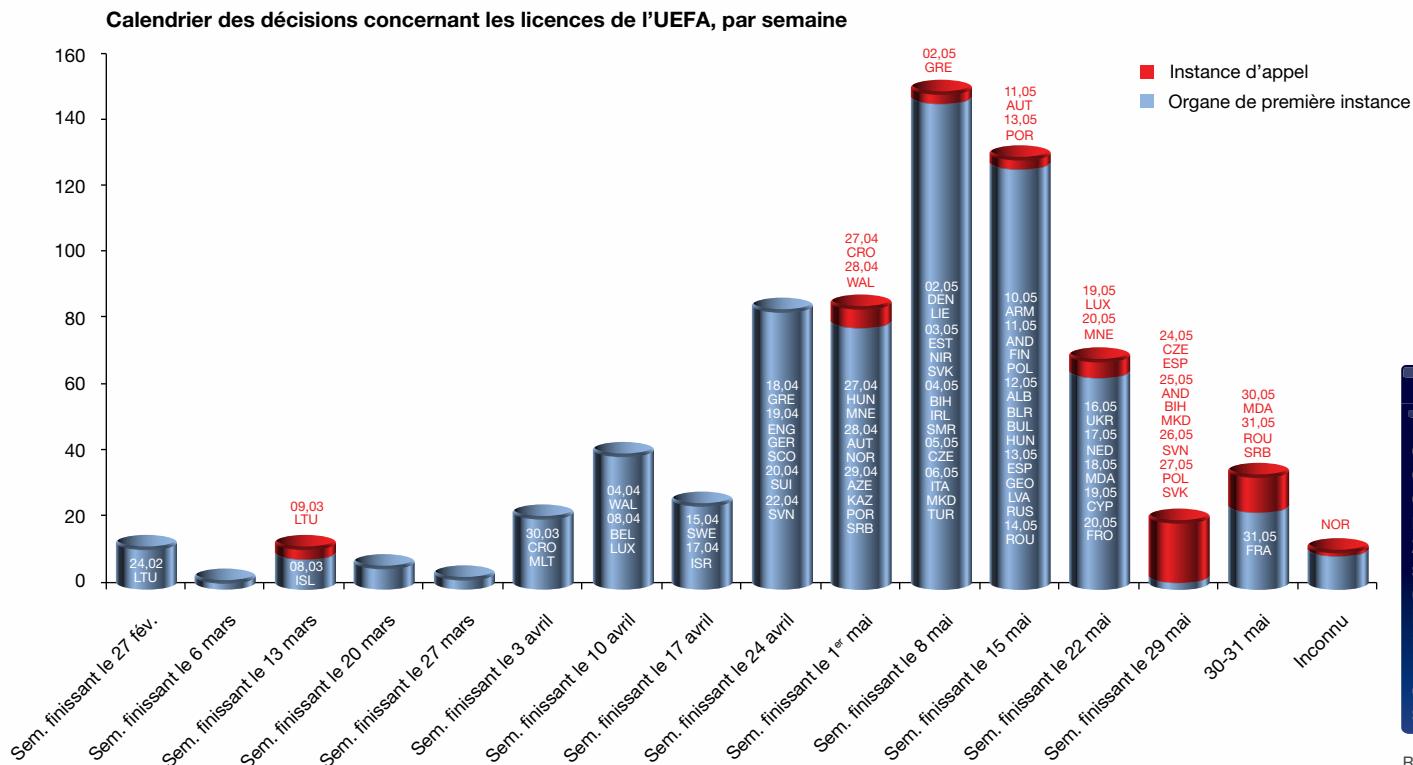
- Toutes les candidatures acceptées par l'organe de première instance (OPI)
- Toutes les candidatures acceptées suite à un appel (IA)
- 1-2 candidatures refusées
- Jusqu'à la moitié des candidatures refusées
- Plus de la moitié des candidatures refusées

Décisions d'octroi de licence concernant des clubs de première division



Q: 03. Quand la procédure d'octroi de licence a-t-elle lieu en Europe?

Chacun des 53 bailleurs de licence nationaux définit son propre calendrier, que devront respecter ses organes décisionnels, avant de l'établir et de le communiquer à ses clubs. L'échéance clé en ce qui concerne les éléments essentiels de la procédure est le 31 mai, date à laquelle la liste des clubs bénéficiaires de licence doit être soumise à l'UEFA. En 2011, la Lituanie et l'Islande ont rendu leurs décisions en la matière nettement plus tôt que les autres associations, d'une part, parce que, dans leurs pays, la saison se dispute en été (dès avril/mai) et, d'autre part, parce qu'elles utilisent une seule et même procédure d'octroi de licence, dont la décision s'applique aussi bien pour les compétitions nationales que pour celles de l'UEFA. Dans les autres pays, les organes décisionnels rendent leurs décisions en avril ou en mai.



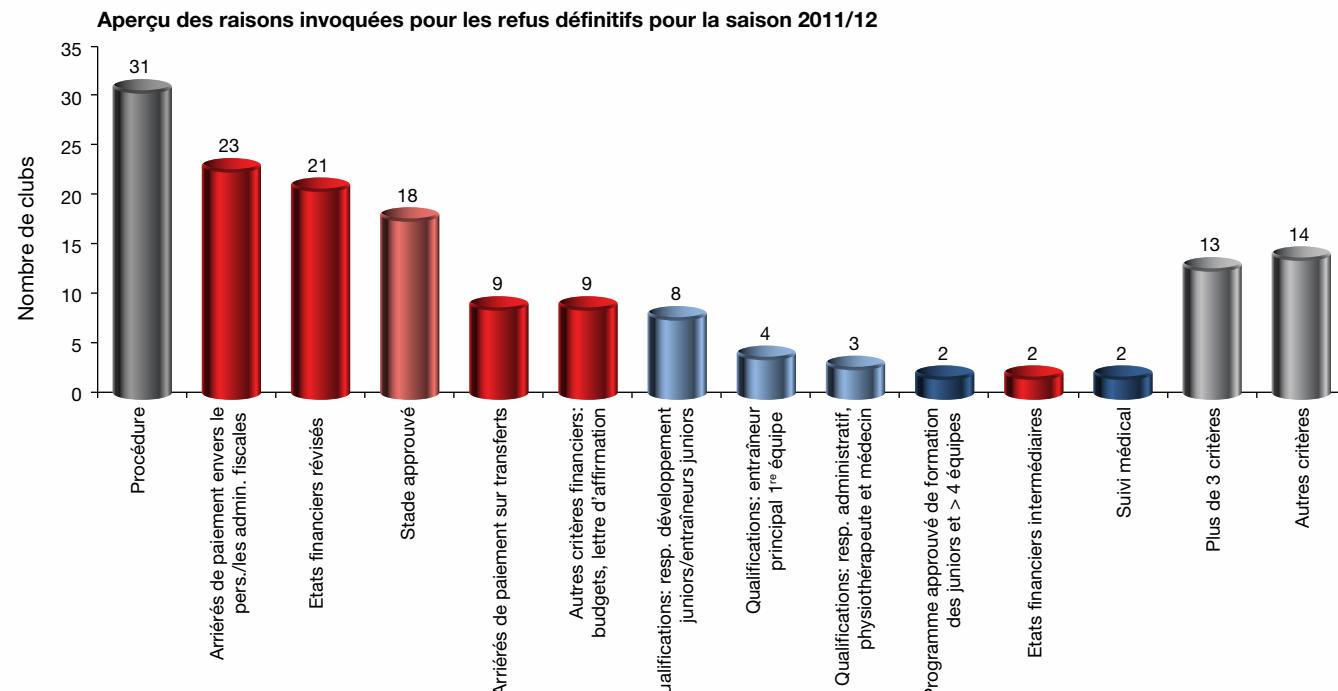
Réponse: 03

La plupart des décisions prises par le bailleur de licence concernant les éléments essentiels de la procédure (organe de première instance) s'est étalée sur une période de cinq semaines, la majorité d'entre elles ayant été rendues en mai. La date la plus courante s'est située durant la semaine du 2 au 8 mai (12 associations nationales et 147 clubs), la semaine suivante étant la deuxième la plus fréquemment utilisée (13 associations nationales et 127 clubs.) En moyenne, le laps de temps entre la décision de l'organe de première instance et celle de l'instance d'appel a été de 20 jours. Pour 11 des 20 bailleurs de licence concernés, des décisions ont été rendues par l'instance d'appel dans la dernière semaine précédant l'échéance (25-31 mai).

Remarque: Dans certains cas, la prise de décision de l'organe de première instance et/ou de l'instance d'appel s'est étendue sur plusieurs jours. Le cas échéant, l'association nationale apparaît dans le graphique sous la date correspondant au maximum de décisions concernant des clubs qualifiés pour une compétition de l'UEFA.

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. Pour pouvoir développer et affiner les critères d'octroi de licence, il est également important de connaître les raisons pour lesquelles certains clubs n'ont pas obtenu de licence. Ces dernières années, l'UEFA a recueilli et analysé les motifs pour lesquels des clubs se sont vu refuser une licence. Si les critères financiers (en rouge dans le graphique) se taillent la part du lion, du fait notamment de l'introduction des exigences relatives au 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 la raison pour laquelle l'UEFA parle de sa procédure d'octroi de licence aux clubs et non pas de son système de contrôle financier.



Réponse: 04

Les 101 licences refusées dernièrement l'ont été pour un large éventail de raisons, comme l'illustrent les graphiques de cette page. Sur les 159 motifs** de refus cités, 42 % relevaient du domaine financier et 58 % étaient d'une autre nature. La raison la plus courante pour laquelle les clubs n'ont pas obtenu de licence était liée à la procédure elle-même (31 clubs), ce qui signifie soit que les clubs n'ont pas suivi la procédure de demande de licence*, soit qu'ils n'ont pas retourné la documentation relative à l'octroi de licence dans les délais requis. Les deux autres critères de refus de licence les plus fréquemment invoqués sont l'absence d'arriérés de paiement envers le personnel et les administrations fiscales (23) et la présentation d'états financiers annuels révisés, détaillés et d'une qualité satisfaisante (21).

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

**Dans certains cas, les clubs n'ont pas besoin de la licence et ne suivent donc pas toute la procédure 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.

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

Les analyses précédentes montrent que de nombreux clubs se voient chaque année refuser la licence par leur bailleur de licence, qu'il s'agisse de l'association nationale ou de la ligue. L'une des critiques souvent émises à l'égard de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA 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 qualifié. 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.

Réponse: 05

Chaque année, des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs se voient barrer l'accès à une compétition parce qu'ils n'ont pas obtenu de licence. Au total, 31 clubs qualifiés directement* pour l'UEFA Champions League (UCL) ou l'UEFA Europa League (UEL) sur la base de leurs résultats sportifs, auxquels s'ajoutent 28 autres clubs qualifiés directement pour l'UEFA Intertoto Cup entre 2005 et 2009**, n'ont pu y participer faute de licence. Au cours des trois dernières saisons (2009/10-2011/12), il y a eu 15 cas répartis dans 10 associations nationales différentes, incluant l'Angleterre et l'Espagne, où des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs n'ont pas su conjuguer performance sur le terrain et professionnalisme en dehors et se sont vu refuser l'accès aux compétitions car ils ne remplissaient pas les critères minimaux d'octroi de licence.

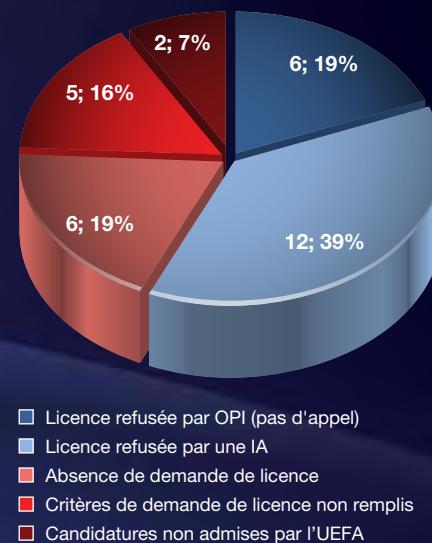
De plus, l'UEFA procède régulièrement à des contrôles ponctuels pour s'assurer de la bonne application des critères d'octroi de licence. En 2010/11, 14 contrôles ponctuels ont ainsi été effectués auprès de 61 clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs, et à la fin de la saison 2011/12, 68 audits de conformité auront été réalisés dans l'ensemble des associations membres de l'UEFA depuis l'introduction de la procédure d'octroi de la licence aux clubs de l'UEFA en 2004/05.



Places dans les compétitions de l'UEFA auxquelles des clubs directement qualifiés ont dû renoncer faute de licence



Refus adressés à des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs entre 2006/07 et 2011/12



Notes de bas de page: *«Qualifié directement» signifie qu'un club s'est qualifié sur la base de son classement au championnat ou de ses performances en coupe. Ne sont pas inclus les 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'ont pas obtenu de licence. Dans le cas du FK Zemun, de Serbie, 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 et le fair-play financier*, mais n'a pas rempli les critères d'octroi de licence fixés par l'Administration de l'UEFA. Par UEFA Europa League, il est également fait référence à la compétition qu'elle a remplacée, la Coupe UEFA.

**53 clubs distincts et deux clubs à deux reprises.

2

Profil de compétition du football interclubs européen

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

Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?

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

Quelle évolution observe-t-on en matière d'affluence lors des matches des championnats nationaux?

Quel est le taux d'occupation des stades et en quoi peut-il limiter la croissance?

Que nous apprend le taux d'affluence lors des matches interclubs sur le profil des championnats?

Quelle est l'évolution des coefficients de l'UEFA par club et par pays?



Q: 06. Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?

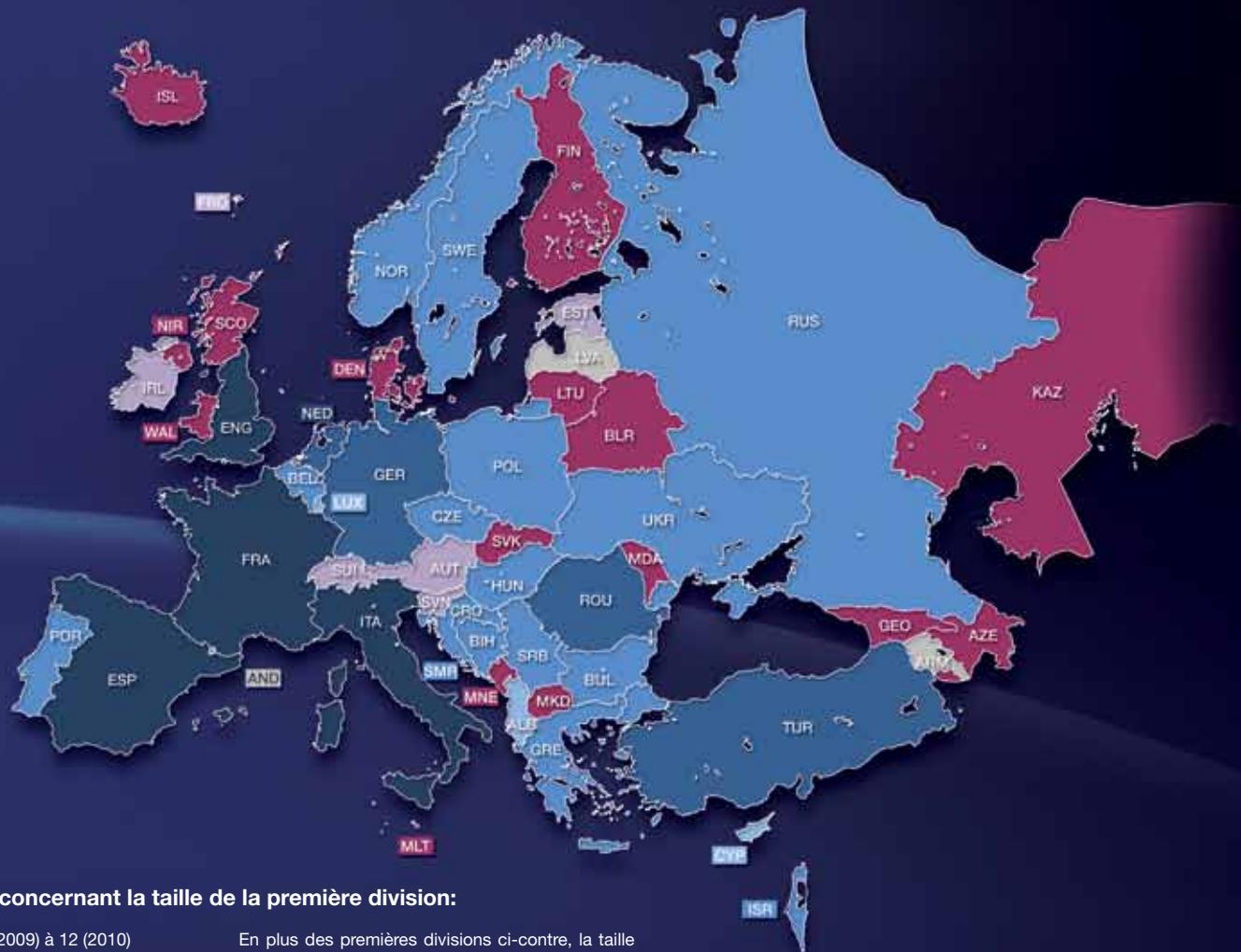
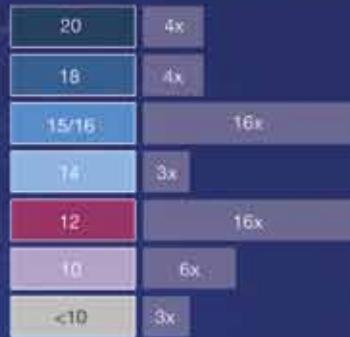


Réponse: 06

Durant la saison en cours (c'est-à-dire 2011 pour les associations dont le championnat se déroule en été et 2011/12 pour celles dont le championnat a lieu en hiver), les premières divisions européennes comptent entre 8 et 20 équipes, la plupart des ligues comprenant entre 12 et 16 équipes. Dans la majorité des cas, les ligues composées de 12 équipes disputent leur championnat en trois tours, alors que celles comptant 16 équipes le font en deux tours.

Sur les huit ans qui se sont écoulés depuis l'introduction de la procédure d'octroi de licence, le nombre d'équipes en première division est passé de 707 à 725* et a changé dans 28 associations (voir encadré).

Nombre d'équipes en première division
(été 2011 – hiver 2011/12) et fréquence:



Changements récents (trois dernières saisons) et prévus concernant la taille de la première division:

ALB: augmentation de 12 (2010/11) à 14 (2011/12)	BLR: diminution de 14 (2009) à 12 (2010)
GEO: augmentation de 10 (2010/11) à 12 (2011/12)	FIN: diminution de 14 (2010) à 12 (2011)
LTU: augmentation de 8 (2009) à 10 (2010), puis de 10 (2010) à 12 (2011)	KAZ: diminution de 14 (2009) à 12 (2010)
MDA: augmentation de 12 (2009/10) à 14 (2010/11)	LVA: diminution de 10 (2010) à 9 (2011)
MLT: augmentation de 10 (2010/11) à 12 (2011/12)	MDA: diminution de 14 (2010/11) à 12 (2011/12)
WAL: diminution de 18 (2009/10) à 12 (2010/11)	WAL: diminution de 18 (2009/10) à 12 (2010/11)

En plus des premières divisions ci-contre, la taille des premières divisions a également augmenté entre 2004 et 2011 en CRO, EST, ISL, ISR, LUX, NOR, POL, ROU, SRB, SVK et SWE, alors qu'elle a diminué en AZE, BEL, IRL, NIR, POR, SRB, SVN et WAL. Des variations de +/-1 ont également été enregistrées, principalement pour des raisons liées à la procédure d'octroi de licence.

Note de bas de page: *Les chiffres 707 et 725 excluent les clubs du Liechtenstein, qui disputent la compétition de coupe nationale et les championnats suisses (en l'absence de championnat national). Ces clubs sont cependant inclus dans les analyses financières et les autres analyses dans tout le présent rapport.

Q: 07. Comment les championnats nationaux sont-ils structurés?

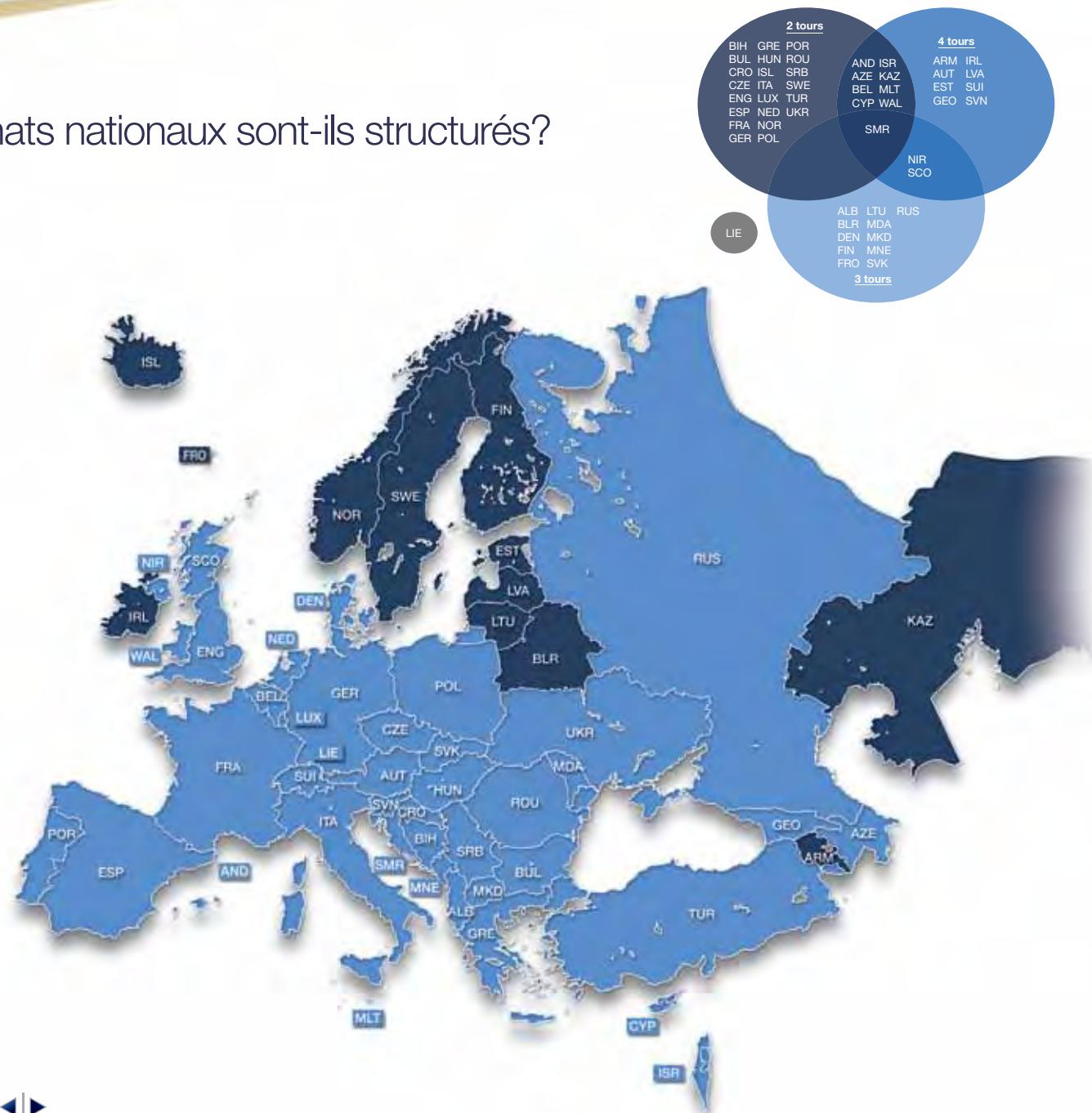
Principalement en raison des conditions saisonnières, les pays marqués en bleu foncé disputent leur championnat national durant les mois d'été. L'un des principaux changements survenus depuis la saison dernière est la décision de la Russie de transformer son championnat d'été en championnat d'hiver. En Russie, la saison 2011/12 se jouera ainsi à titre transitoire dans le prolongement de la saison d'été. Par conséquent, la structure russe sera provisoirement modifiée pour passer du traditionnel mode du «round robin», avec des matches disputés à domicile et à l'extérieur, à une compétition en deux tours, dont le second sera divisé en deux groupes: celui des champions et celui de la relégation. Il est probable qu'au début de la saison russe 2012/13, on retrouve la structure en deux tours dans laquelle chaque équipe affronte l'autre dans des matches aller et retour.

Championnat organisé en HIVER	41x
Championnat organisé en ÉTÉ	12x

Réponse: 07

La structure traditionnelle en deux tours dans laquelle chaque équipe affronte toutes les autres lors de matches aller et retour demeure* celle que les ligues européennes utilisent le plus fréquemment. Le deuxième système le plus courant consiste en une structure similaire comprenant trois tours. Il arrive toutefois qu'en raison d'un changement dans la taille de la division (Belarus), d'une transition dans la saison au cours de laquelle est disputé le championnat (Russie) ou de la non-obtention d'une licence nationale par certains clubs (Finlande), un championnat passe provisoirement à une structure en trois tours.

Note de bas de page: *L'analyse de la structure des championnats repose sur la saison 2011/12 (hiver) ou 2011 (été). A l'exception du Liechtenstein, qui n'organise pas de championnat national et aligne ses équipes dans le championnat suisse, 11 premières divisions ont retenu d'autres structures. A Saint-Marin, les équipes sont divisées en deux groupes au début de la saison et les trois meilleures de chaque groupe s'affrontent lors de matches de barrage à l'issue de trois tours. En Ecosse et en Irlande du Nord, 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 moitié respective. Des formats similaires, comprenant une séparation de mi-saison après deux tours, sont en place à Andorre, en Azerbaïdjan, en Belgique, à Chypre, en Israël, au Kazakhstan, à Malte et au Pays de Galles.



Q: 08. Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?

Après une baisse de l'affluence entre 2008/09 et 2009/10, le nombre total de spectateurs semble s'être stabilisé et même développé légèrement. L'Allemagne reste en tête pour ce qui est de l'affluence moyenne la plus élevée, mais se place derrière l'Angleterre en termes d'affluence totale aux matches de championnat. Grâce aux améliorations et aux investissements opérés dans les stades dans la perspective de l'UEFA EURO 2012™ l'affluence moyenne et l'affluence totale ont considérablement progressé en Pologne et en Ukraine. Pour la première fois depuis plusieurs saisons, l'affluence moyenne en France est tombée au-dessous des 20 000 spectateurs. Il est toutefois probable que les investissements consentis dans les stades en vue de l'UEFA EURO 2016™ aient un effet positif à l'avenir.

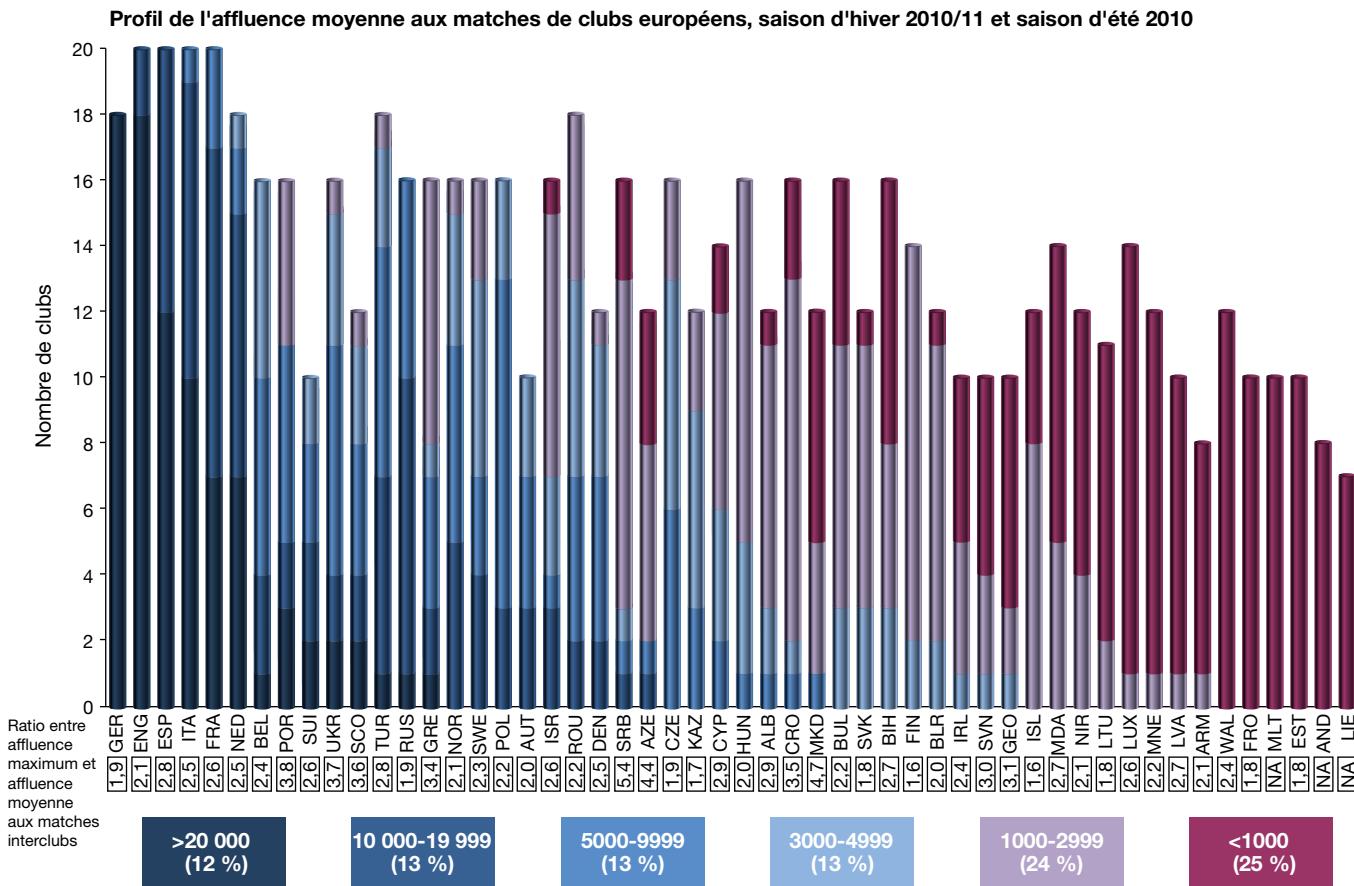
Près de la moitié de l'ensemble des clubs de première division (49 %) attire en moyenne moins de 3000 spectateurs, ce qui représente une augmentation par rapport à 2009/10, où seuls 45 % des clubs enregistraient ce taux d'affluence.

Le rapport entre l'affluence moyenne la plus élevée d'un club et l'affluence moyenne de l'ensemble des clubs du championnat indique la concentration (ou la distribution) des spectateurs entre les clubs d'une division. La Finlande, l'Islande et le Kazakhstan bénéficient ainsi d'une distribution plus égale, alors que les supporters de Serbie, d'Azerbaïdjan et de l'ARY Macédoine se concentrent davantage sur une poignée de clubs populaires.

Réponse: 08

Pour la 2^e saison de suite, plus de 101 millions de supporters ont assisté à des matches de championnats nationaux en Europe. Par rapport à 2009/10, ce résultat représente une augmentation, qui s'explique principalement par la croissance observée en Angleterre, en Turquie et en Pologne. Mais ce chiffre est inférieur aux 104 millions de personnes qui ont franchi les tourniquets en 2008/09.

Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>, www.soccerway.com et responsables nationaux de l'octroi de licence. Les chiffres concernent la dernière saison complète.

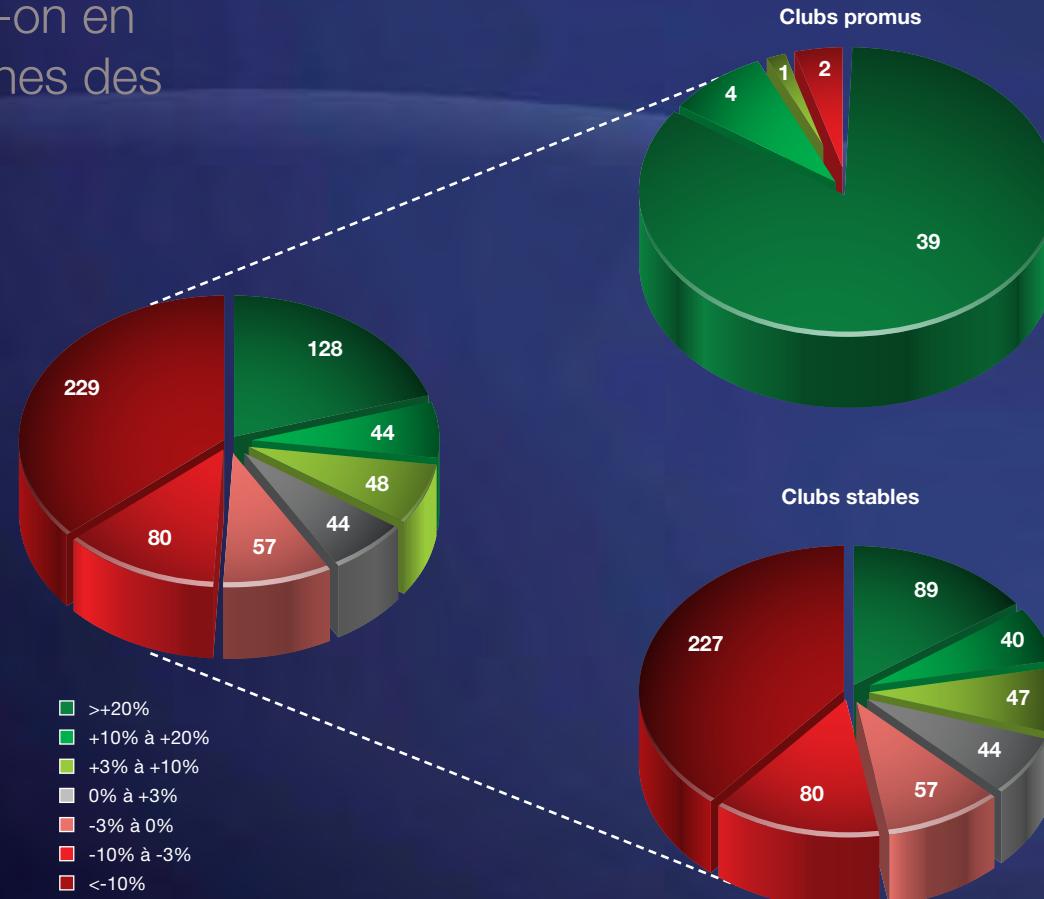


Q: 09. Quelle évolution observe-t-on en matière d'affluence lors des matches des championnats nationaux?

Réponse: 09

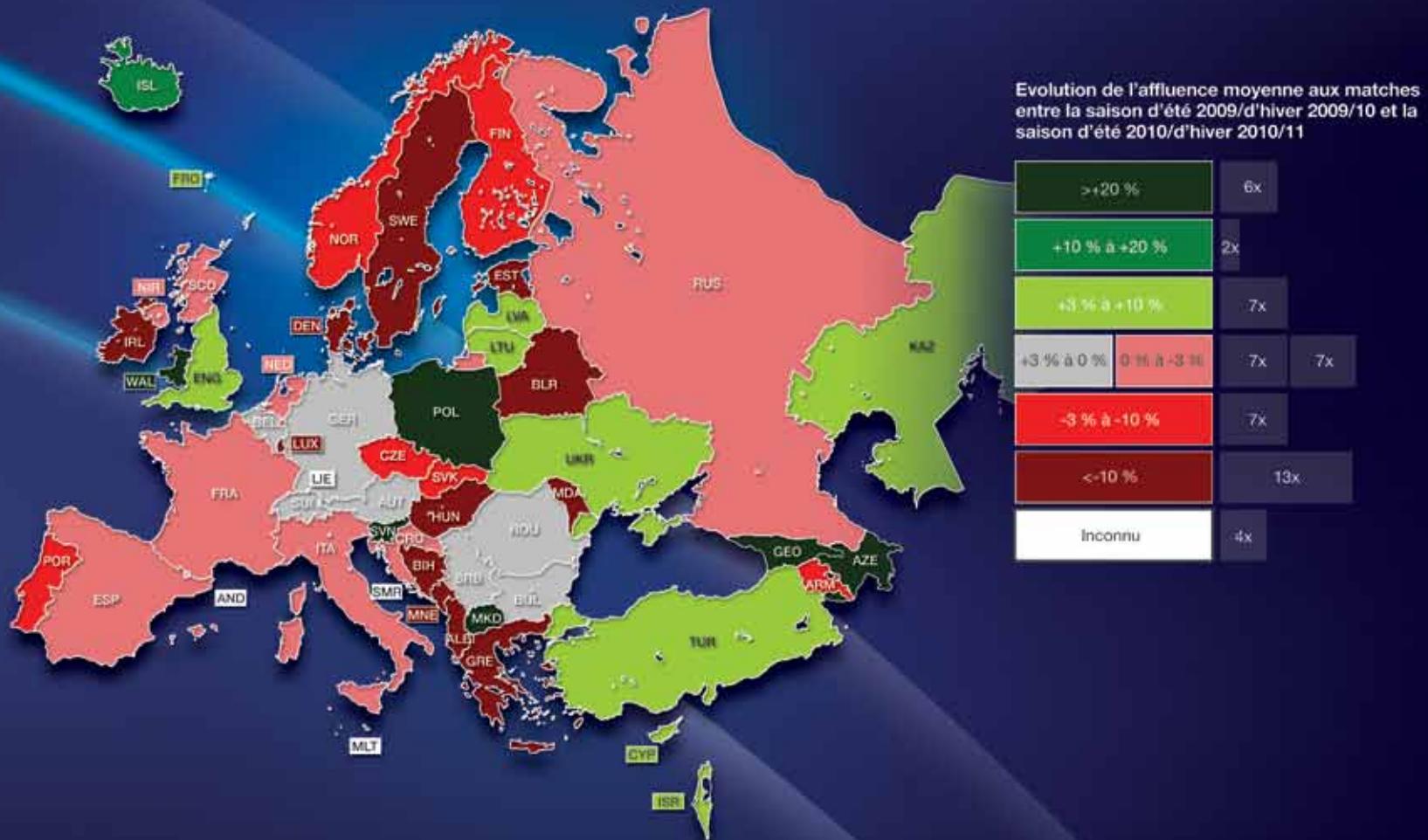
27 des 48 premières divisions (55 %) présentant des données* comparables ont affiché une affluence en baisse durant la saison 2010/11 (hiver) / 2010 (été), tandis que 22 d'entre elles (45 %) enregistraient une hausse. Pour la deuxième saison consécutive, l'évolution a donc été négative. Parmi les 5 plus grandes divisions (élite), seules l'Angleterre et l'Allemagne ont vu croître l'affluence à leurs matches (respectivement de +3,3 % et +0,4 %), alors que l'Italie subissait un ralentissement de 2,6 % de la fréquentation moyenne. La Pologne a quant à elle bénéficié d'une forte hausse (+62 %) en raison de la construction ou de la rénovation de stades dans le pays en vue de l'UEFA EURO 2012™. Sur 630 clubs de première division, 128 ont observé une progression de l'affluence moyenne de plus de 20 % en 2010/11. Un tiers d'entre eux (39) sont des clubs nouvellement promus. La plupart des clubs qui ont souffert d'une baisse importante de leur affluence moyenne étaient déjà des clubs de première division en 2009/10.

Sur les 220 clubs stables dont l'affluence a augmenté, plus de la moitié (48 %) étaient des clubs figurant aux quatre premières places de leur division.

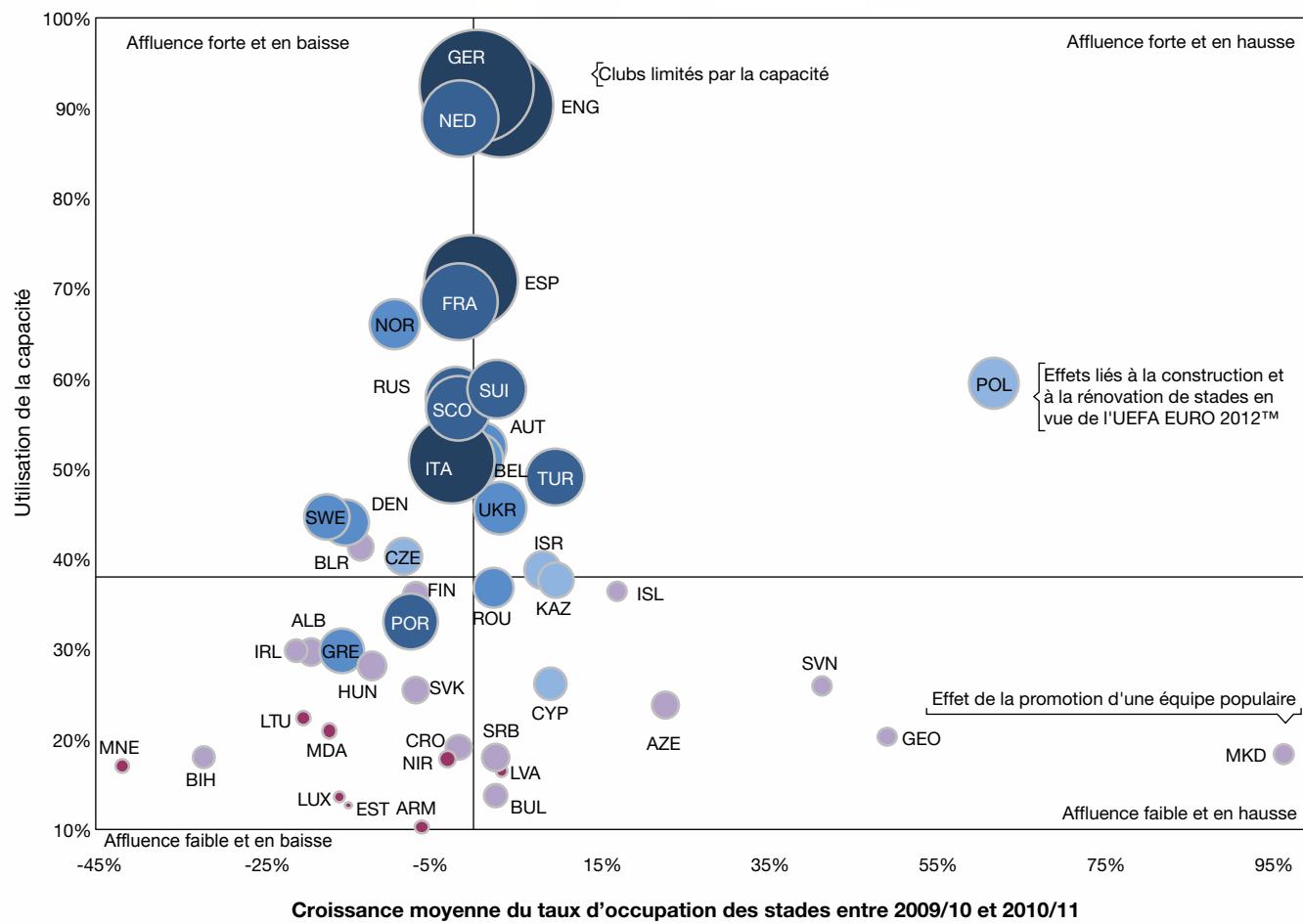


Note de bas de page: *Echantillon de 630 clubs de première division en 2010/11.
Pour 51 clubs promus, les chiffres relatifs à l'affluence pour 2009/10 ne sont pas connus et n'ont pas été inclus.

Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>, www.soccerway.com et responsables nationaux de l'octroi de licence. Les chiffres concernent la dernière saison complète (saison d'hiver 2010/11 et saison d'été 2010). Nous ne disposons d'aucun chiffre fiable pour AND, FRO, LIE, MLT et SMR.



Q: 10. Quel est le taux d'occupation des stades et en quoi peut-il limiter la croissance?



Le diagramme figurant sur cette page reprend la croissance moyenne, par année, de l'affluence aux matches de championnat illustrée sur la carte précédente et la compare à l'utilisation moyenne de la capacité*, par pays, durant la dernière saison complète, soit 2010/11 (hiver) ou 2010 (été). La taille et la couleur des points représentent l'affluence moyenne.

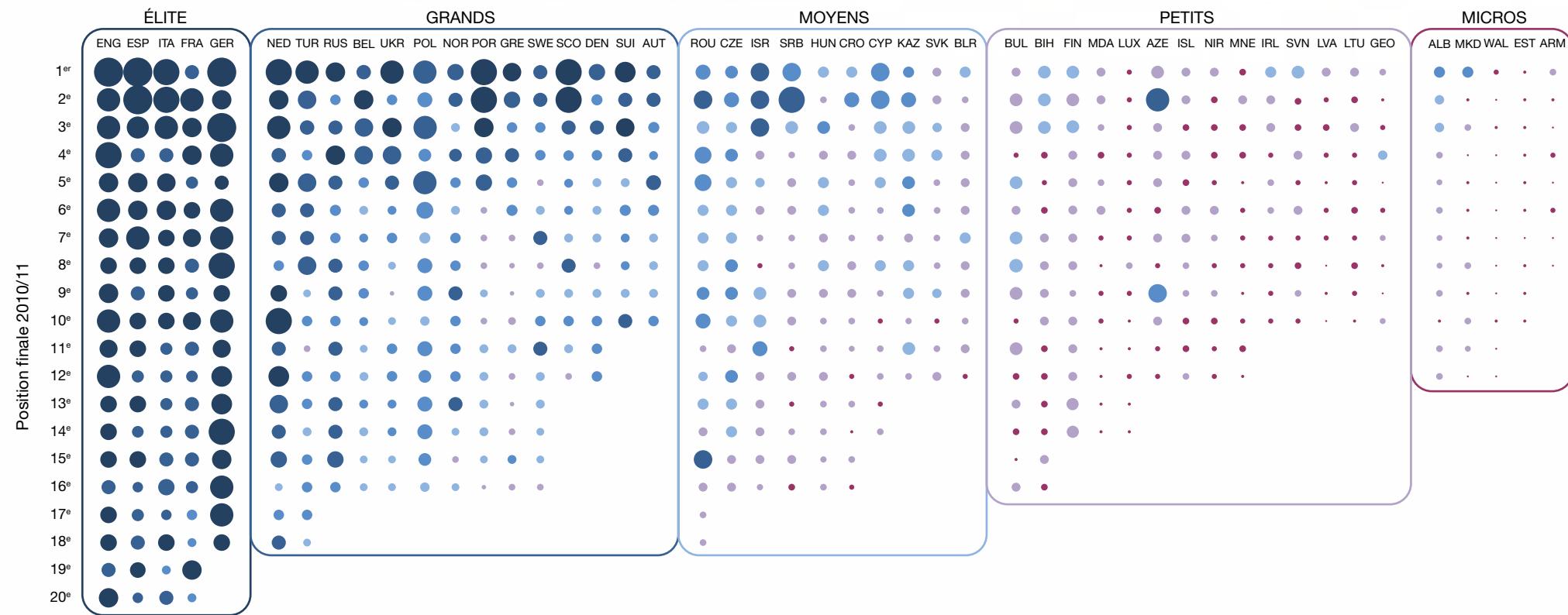
Réponse: 10

Le tableau illustre clairement les limites des clubs anglais, allemands et néerlandais en termes de capacité et l'influence que ces restrictions exercent sur la progression de la fréquentation, avec une utilisation moyenne de la capacité supérieure à 90 %. Il permet toutefois aussi de relever le fait que, toutes les autres ligues exploitant en moyenne moins de 75 % de la capacité disponible, la plupart des clubs européens comptent de nombreux sièges vides à remplir, de sorte que les limites de capacité ne constituent pas la seule raison du faible taux de fréquentation. De fait, il est étonnant de constater qu'alors que plus de 230 clubs ont enregistré un taux d'occupation supérieur à 90 % lors d'au moins un match durant la saison, rares sont ceux qui ont été gênés par leur capacité au cours des matches normaux, puisque moins de 50 clubs sont parvenus à une occupation moyenne de 90 % et moins de 100 clubs ont atteint une utilisation moyenne de la capacité du stade de 75 % (dans les deux cas, plus de la moitié provenaient d'Angleterre, d'Allemagne et des Pays-Bas).

Note de bas de page: *L'utilisation moyenne de la capacité correspond au taux d'affluence divisé par le nombre de spectateurs que peut potentiellement accueillir le stade. En l'espèce, l'affluence potentielle se réfère à la capacité nationale. Echantillon de 630 clubs de première division pour 2010/11. Pour 51 clubs promus, les chiffres relatifs à l'affluence pour 2009/10 ne sont pas connus et n'ont pas été inclus.

Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>, www.soccerway.com et responsables nationaux de l'octroi de licence. Les chiffres concernent la dernière saison complète (saison d'hiver 2010/11 et saison d'été 2010). Nous ne disposons d'aucun chiffre fiable pour AND, FRO, LIE, MLT et SMR

Q: 11. Que nous apprend le taux d'affluence lors des matches interclubs sur le profil des championnats?



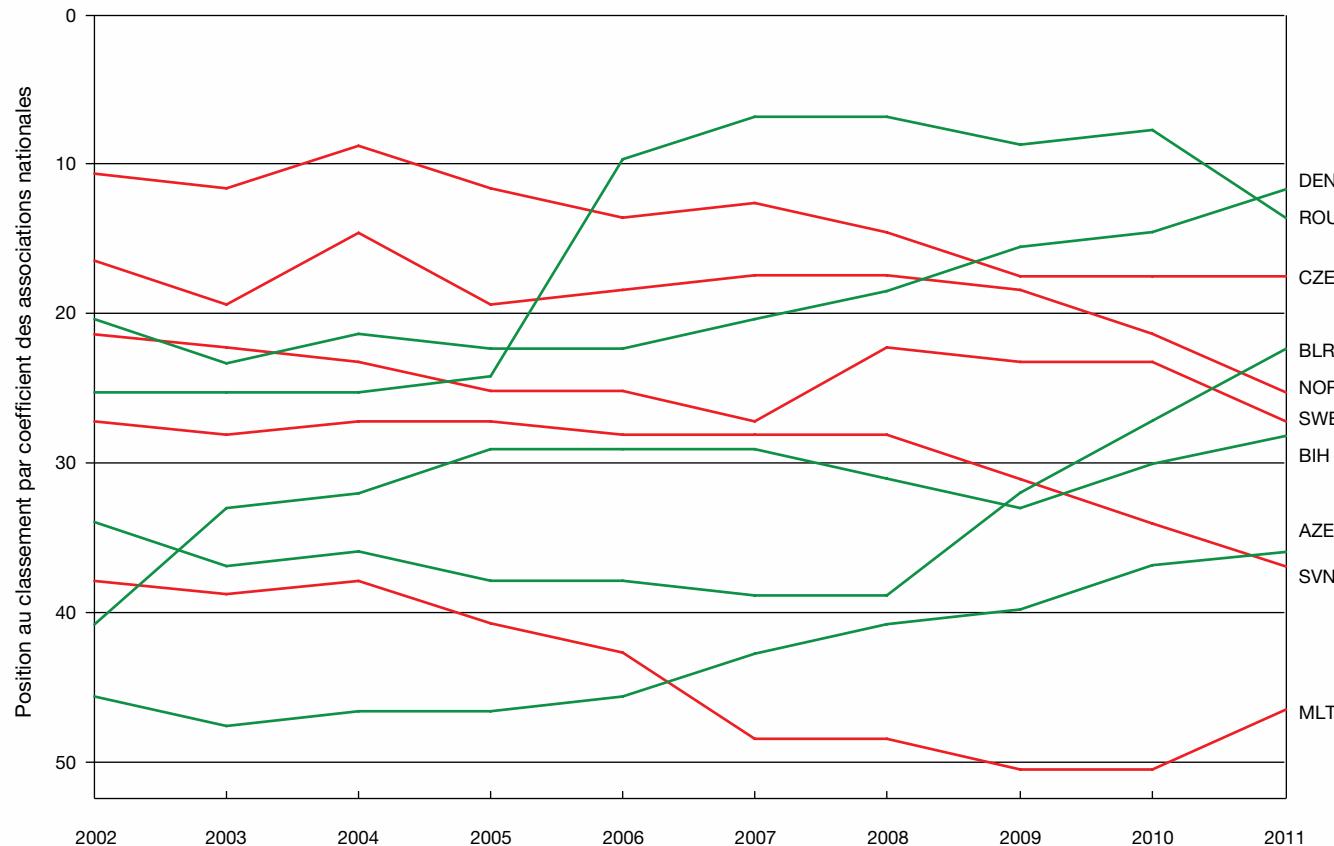
Réponse: 11

Le graphique ci-dessus réunit les divisions dans des groupes de pairs et illustre l'affluence moyenne par club, pour une position donnée, durant la saison 2010/11 (hiver) / 2010 (été). Comme le montrent les points de taille similaire, les ligues de première division comptent généralement un taux de fréquentation élevé, équitablement réparti. Dans les «grands» groupes de pairs, plusieurs divisions sont dominées par une poignée de clubs qui attirent la majorité des spectateurs (p. ex. Portugal, Grèce, Ecosse et Ukraine). On constate une corrélation relativement forte entre l'affluence moyenne et la position dans le championnat, ce qui prouve bien que le succès alimente l'intérêt des supporters, et vice-versa. Il convient aussi de relever la variété des tailles des divisions dans les groupes de pairs «grands», «moyens» et «petits», et les différences entre des nations de taille similaire. Ainsi, par exemple, tandis que la Suisse, l'Islande et la Serbie comptent environ le même nombre d'habitants, la division helvétique ne comprend que 10 clubs, contre 16 pour l'Islande et la Serbie. Pourtant, les clubs suisses attirent 1,5 fois plus de spectateurs en moyenne, et légèrement plus au total, que l'Islande et la Serbie réunies. Par ailleurs, des divisions plus petites, à l'instar de la Suisse et de l'Autriche, sont à même d'enregistrer des taux de fréquentation moyens comparables à ceux de clubs de plus grandes divisions, comme la Turquie et la Belgique.

- >=20 000
- 10 000 - 19 999
- 5000 - 9999
- 3000 - 4999
- 1000 - 2999
- <1000

Q: 12. Quelle est l'évolution des coefficients de l'UEFA par club et par pays?

Cinq progressions et reculs les plus marqués au classement par coefficient des associations nationales au cours des 10 dernières saisons



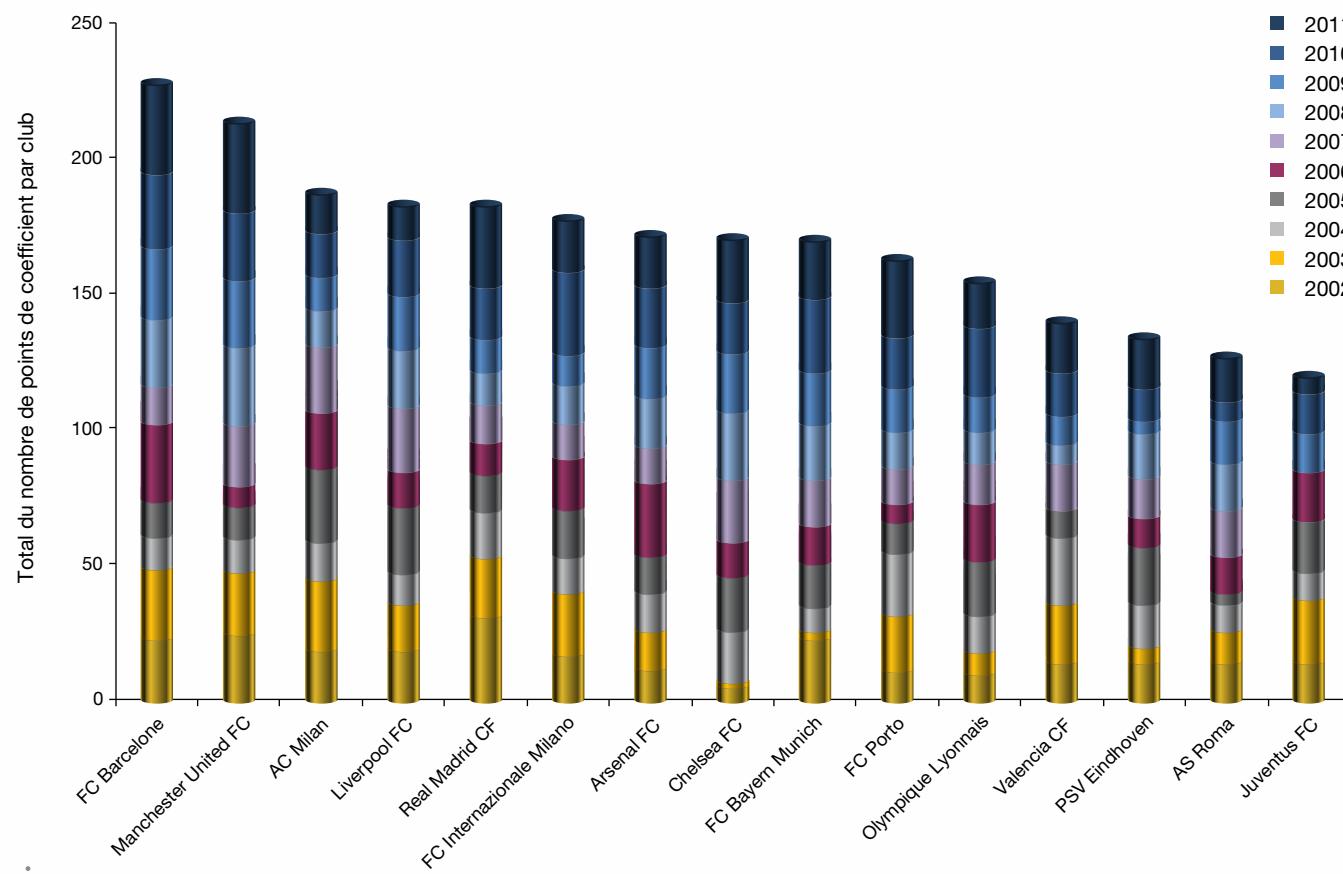
Le classement par coefficient des associations nationales, qui est utilisé pour déterminer le nombre de participants par pays aux compétitions interclubs phares de l'UEFA, est souvent employé comme critère de référence pour définir le niveau du football interclubs d'une nation donnée. Comme l'illustre le graphique ci-contre, qui met en lumière uniquement les principaux changements de coefficient enregistrés par les divers pays au cours de ces 10 dernières années, plusieurs associations ont fait d'impressionnantes bonds en avant. Le Danemark, qui, avec le FC Copenhague, fait la course en tête, devance désormais les autres pays nordiques. Les excellents résultats obtenus par plusieurs clubs ont aidé la Roumanie à se hisser au 15^e rang. Le Belarus n'a cessé de progresser depuis la saison 2007/08, grâce au FC BATE Borisov, qui est parvenu à participer à des phases de matches de groupes tant de l'UCL que de l'UEL. La Bosnie-Herzégovine et l'Azerbaïdjan ont également enregistré une forte hausse, dépassant plus de 10 pays durant cette même période.

Malgré le changement intervenu au cours de ces 10 dernières saisons à la tête du classement par coefficient des associations nationales relativement au football interclubs, où l'Espagne a cédé sa place à l'Angleterre, il semble raisonnable d'affirmer que le haut du tableau est demeuré stable. Les 5 premiers pays sont les mêmes qu'il y a dix ans, c'est-à-dire, dans l'ordre actuel: l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et la France.

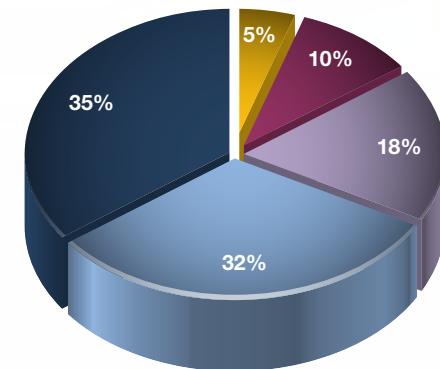
Réponse: 12

Tandis que les 5 pays figurant dans le haut du classement sont très stables, puisqu'ils n'ont pas changé depuis dix ans, plusieurs pays ont sensiblement progressé, à l'image de l'Azerbaïdjan, de la Bosnie-Herzégovine, du Belarus, du Danemark et de la Roumanie, qui ont grignoté le plus grand nombre de places dans le classement par coefficient des associations nationales de l'UEFA.

Le graphique ci-contre illustre le nombre de saisons au cours desquelles des clubs sont parvenus à engranger des points au classement par coefficient des clubs de l'UEFA durant les 10 dernières saisons, indépendamment de la méthode de calcul, qui a évolué au fil des années. Le coefficient des clubs est utilisé pour désigner les têtes de série dans les compétitions interclubs de l'UEFA. Au total, 524 clubs ont réussi l'exploit de marquer des points durant ces 10 saisons. Seuls 28 clubs (5 %) sont parvenus à engranger des points chaque année. Une grande majorité des clubs (67 %) n'ont figuré dans le classement qu'entre 1 et 3 saisons, ce qui démontre qu'une grande variété de clubs ont pu participer aux compétitions interclubs de l'UEFA.



Proportion de clubs ayant obtenu des points de coefficient entre 2001/02 et 2010/11



Nombre de saisons au cours desquelles des points de coefficient ont été obtenus entre 2001/02 et 2010/11

- 10
- 7-9
- 4-6
- 2-3
- 1

Réponse: 12

Les 15 clubs qui ont obtenu le plus de points de coefficient au classement de l'UEFA au cours de ces 10 dernières saisons sont affichés dans l'histogramme. Le FC Barcelone, avec ses 3 titres en UCL, occupe logiquement la tête du classement. La constance de Manchester United FC, qui a engrangé un titre en UCL et participé à de nombreuses finales et demi-finales, est elle aussi récompensée, avec la deuxième place. Le trio de tête est complété par l'AC Milan, qui a remporté deux titres en UCL, mais a perdu la finale de 2005 à Istanbul. Tandis que les clubs d'Angleterre, d'Espagne et d'Italie sont bien représentés, avec 11 clubs sur les 15 mentionnés, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Portugal ne comptent qu'un représentant. Si tous les vainqueurs des 10 dernières éditions de l'UCL sont présents, le FC Porto et le Valencia CF sont les seuls vainqueurs de l'UEL (ou de la Coupe UEFA) présents dans ce classement.



3

Investissement à long terme: football junior et entraîneurs principaux

Quel impact les dispositions relatives aux joueurs formés localement ont-elles eu?

Quels pays ont-ils accumulé le plus de succès dans les compétitions de football junior?

Quelle est la durée habituelle d'un poste d'entraîneur principal d'un club européen et qui sont les grands survivants?

De quel type et de quel niveau de qualification les entraîneurs principaux disposent-ils?

Migration des entraîneurs principaux: quels sont les entraîneurs qui quittent leur pays?

Q: 13. Quel impact les dispositions relatives aux joueurs formés localement ont-elles eu?

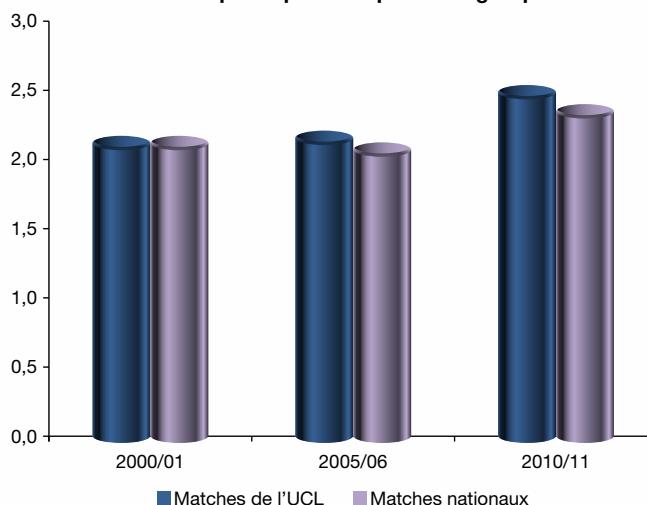
Le football a une longue histoire en matière de limitations imposées aux équipes* et, l'an dernier, nous avons présenté plusieurs analyses sur les restrictions concernant la taille de l'effectif et le nombre de joueurs étrangers. Durant les années 1990, l'UEFA a appliqué la «règle 3+2» afin d'encourager les clubs à investir dans le développement des jeunes et à préserver l'identité locale, mais cette règle a été abolie en 1996, sous la pression des systèmes réglementaire et juridique. Le 21 avril 2005, les associations membres de l'UEFA ont approuvé à l'unanimité l'introduction, dans les règlements des compétitions interclubs, d'une règle relative aux joueurs** formés localement, visant à encourager les clubs à former leurs propres joueurs et à éviter la thésaurisation de joueurs. Durant la saison 2006/07, les clubs participant à l'UEFA Champions League ou à la Coupe UEFA devaient ainsi inclure dans leur effectif au moins quatre joueurs formés localement, dont deux seulement pouvaient avoir été formés par l'association. Au cours des deux saisons suivantes, le contingent des joueurs formés localement est passé à six

en 2007/08, puis à huit en 2008/09. La règle était également destinée à résoudre des questions liées à l'équilibre des compétitions interclubs de l'UEFA et à aider les clubs à essayer de rétablir une identité locale au sein de leur communauté afin de contrer la tendance généralisée à la mondialisation du sport et, en particulier, à la multiplication des transferts de joueurs et d'entraîneurs. En analysant les bases de données des joueurs de l'UEFA et du PFPO (Observatoire des footballeurs professionnels), nous avons pu dresser un tableau de la manière dont les clubs participant aux compétitions de l'UEFA ont utilisé les joueurs de moins de 21 ans, ceux formés par le club et ceux formés localement au cours de la dernière décennie.

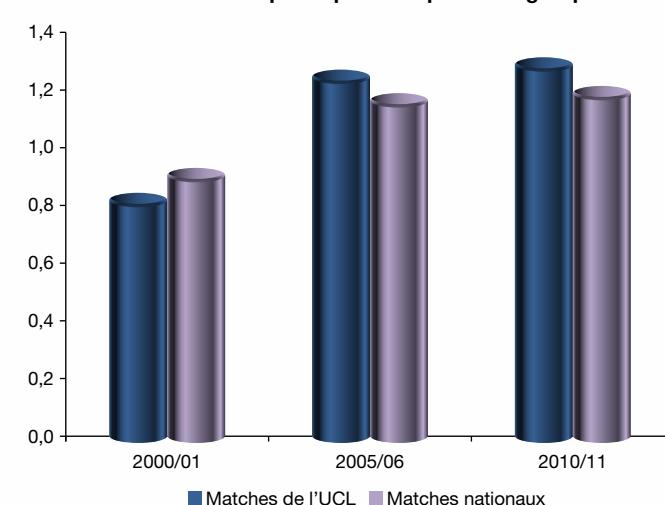
Le nombre moyen de joueurs formés par le club sur le terrain durant tous les matches de la phase de groupe de l'UEFA Champions League a augmenté, passant de 2,16 avant l'introduction de cette règle à 2,5 durant la dernière saison complète (2010/11) soumise à la règle relative aux joueurs

formés localement. Si nous remontons plus loin dans le temps, nous constatons que la représentation actuelle est supérieure au niveau enregistré il y a dix ans. Il semble en outre que cette restriction ait eu un effet secondaire sur les championnats nationaux, où les clubs qui participent à l'UEFA Champions League ont également recouru plus fréquemment aux joueurs formés localement. Une autre tendance observée est l'augmentation du recours à des joueurs de moins de 21 ans, les chances des joueurs de cette catégorie de participer à ces matches importants étant aujourd'hui 50 % plus élevées qu'il y a dix ans. Une évaluation plus vaste des joueurs formés localement, comprenant les joueurs formés aussi bien par le club que par l'association, tant dans l'UEFA Champions League que dans la Coupe UEFA/l'UEFA Europa League, révèle une tendance moins réjouissante, selon laquelle la proportion des joueurs formés localement est demeurée relativement constante, soit un peu plus de 50 %, durant les cinq ans d'application de la règle relative aux joueurs formés localement.

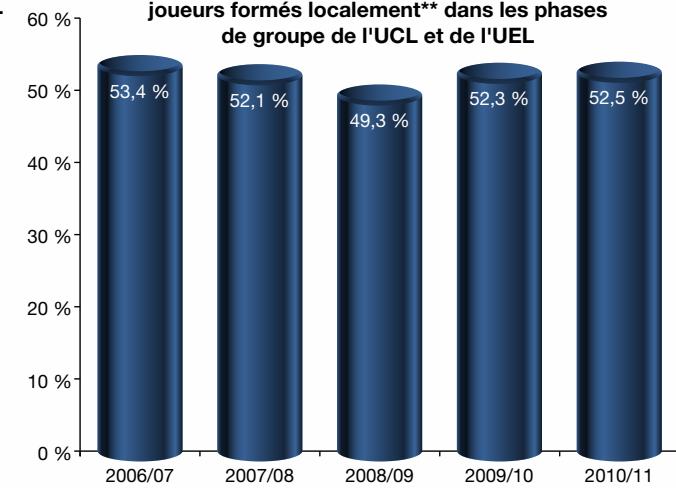
Nombre moyen de joueurs formés par le club sur le terrain dans les clubs participant à la phase de groupe de l'UCL

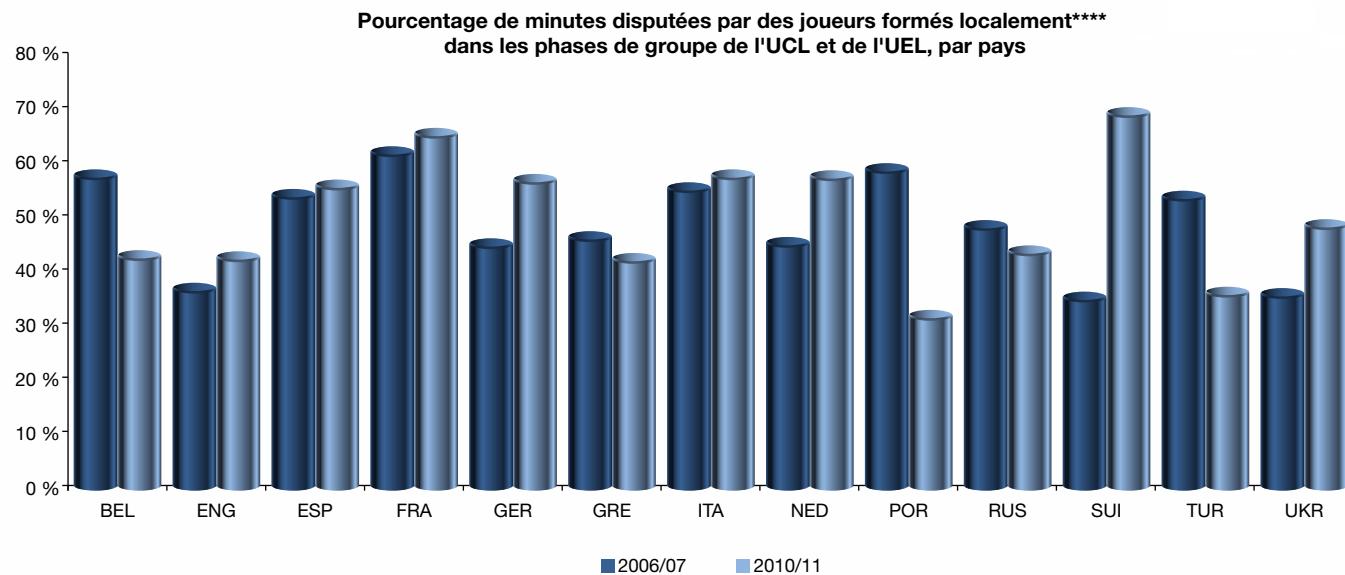


Nombre moyen de joueurs de moins de 21 ans sur le terrain dans les clubs participant à la phase de groupe de l'UCL



Pourcentage des minutes disputées par des joueurs formés localement** dans les phases de groupe de l'UCL et de l'UEL





Notes de bas de page: *Dans l'affaire Doná contre Mantero de 1976, la Cour de justice de l'Union européenne a admis que, dans certains cas (de nature non économiques et dans une intention sportive), des limitations proportionnées du nombre de joueurs étrangers pouvaient être tolérées. En 1978, l'UEFA a négocié avec la Commission des Communautés européennes et accepté de supprimer les restrictions relatives au nombre de contrats conclus avec des joueurs d'autres pays de la Communauté européenne, tout en demeurant autorisée à limiter le nombre de joueurs étrangers à deux par match. En 1991, l'UEFA est allée plus loin en introduisant la «règle 3+2», exigeant des équipes qu'elles restreignent, pour tous les matches, le nombre de joueurs étrangers à trois plus deux autres joueurs étrangers ayant participé à titre professionnel au championnat national de leur club pendant une période de cinq années consécutives, y compris trois en équipes juniors. Cette règle a été abolie en 1996 suite à l'arrêt Bosman, rendu en décembre 1995.

**Un joueur formé localement est soit un joueur formé par le club, soit un joueur formé par l'association. Un joueur formé par le club est un joueur qui, entre l'âge de 15 ans et l'âge de 21 ans et quelle que soit sa nationalité, a été inscrit auprès de son club actuel pendant une période, continue ou non, de trois saisons complètes ou de 36 mois. Un joueur formé par l'association est un joueur qui, entre l'âge de 15 ans et l'âge de 21 ans et quelle que soit sa nationalité, a été inscrit auprès d'un ou de plusieurs clubs affiliés à la même association nationale que son club actuel pendant une période, continue ou non, de trois saisons complètes ou de 36 mois.

***Le PFPO est l'Observatoire des footballeurs professionnels; il est basé à l'Université de Neuchâtel, en Suisse. Durant l'été 2011, la collaboration entre l'UEFA et le PFPO s'est traduite par une analyse détaillée de la participation des joueurs aux matches de championnat national dans les clubs ayant disputé les phases de groupe de compétitions interclubs de l'UEFA pendant plusieurs saisons.

****Nous avons inclus ici les joueurs de la liste B dans la définition des «joueurs formés localement». Remarque: pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA, les clubs doivent présenter une liste A et une liste B de joueurs qualifiés. La liste A ne peut contenir plus de 25 joueurs, dont huit doivent avoir été formés localement (au moins quatre par le club). Pour se qualifier pour la liste B, un joueur doit avoir 21 ans ou moins et avoir joué pendant deux ans sans interruption pour son club depuis son 15^e anniversaire.

En se penchant de plus près sur les données et en les examinant pays par pays, on constate que les règles relatives aux joueurs formés localement semblent avoir eu un effet significatif dans certains pays, avec des tendances contrastées. En termes de pourcentage de minutes disputées par des joueurs formés localement en 2006/07 et en 2010/11, les clubs allemands, néerlandais, suisses et ukrainiens ayant participé aux phases de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League ont sensiblement augmenté la durée de jeu des joueurs formés localement, contrairement aux clubs belges, portugais et turcs. Les clubs qui ont le plus recouru à des joueurs formés localement en 2010/11 sont les clubs suisses et français, où les joueurs formés localement ont disputé plus des deux tiers de la durée des matches.

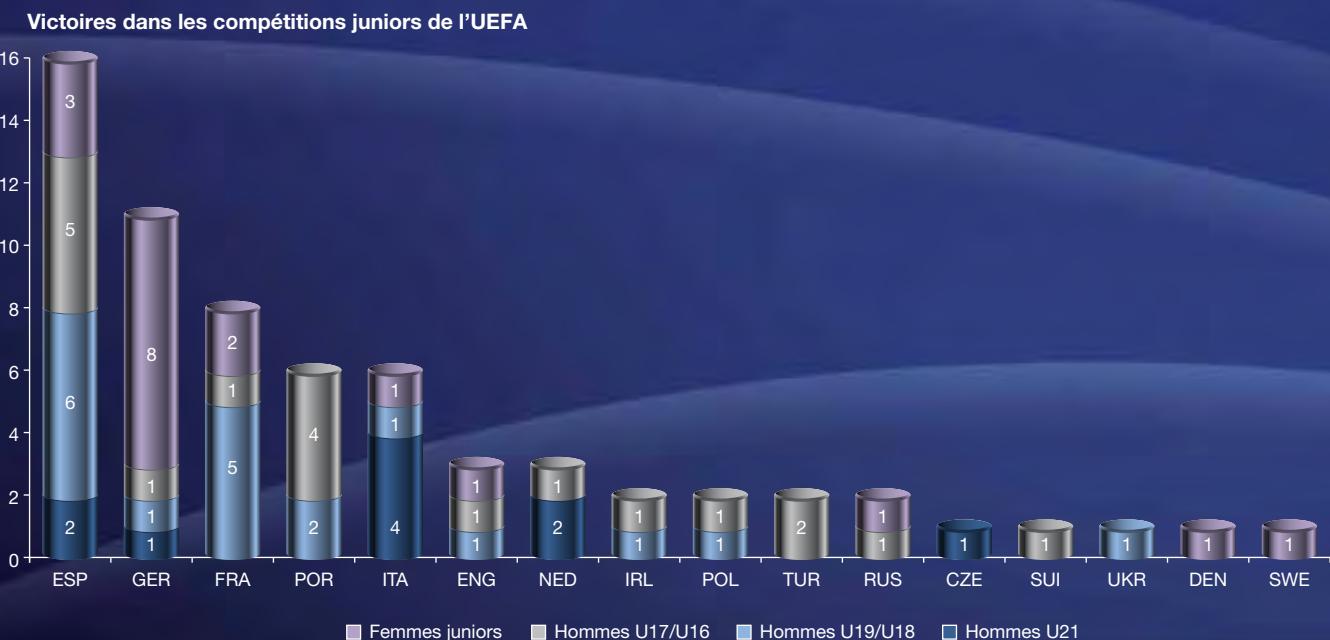
Réponse: 13

Il est impossible de dire avec certitude quelles auraient été les chances des joueurs formés localement sans les nouvelles règles introduites ces dernières années. Malgré la mondialisation actuelle du football et la mobilité accrue des joueurs de football et des entraîneurs, le pourcentage de minutes disputées par des joueurs formés localement dans le cadre de l'UEFA Champions League a peu changé depuis l'introduction des nouvelles règles. Le nombre moyen de joueurs formés par le club sur le terrain durant tous les matches de la phase de groupe de l'UEFA Champions League a augmenté, passant de 2,16 avant l'introduction de cette règle à 2,5 durant la dernière saison complète (2010/11) soumise à la règle relative aux joueurs formés localement. Si nous remontons plus loin dans le temps, nous constatons que la représentation actuelle est effectivement supérieure au niveau enregistré il y a dix ans. Il semble en outre que cette évolution se soit répercutée sur les championnats nationaux, au sens où les clubs qui participaient à l'UEFA Champions League ont également recouru davantage aux joueurs formés localement dans les championnats nationaux. Un autre effet secondaire observé est l'augmentation du recours aux joueurs de moins de 21 ans, les chances des joueurs de cette catégorie de participer à ces matches importants étant aujourd'hui 50 % plus grandes qu'il y a dix ans.

Q: 14. Quels pays ont-ils accumulé le plus de succès dans les compétitions de football junior?

Cette page illustre une étude de haut niveau des 66 tournois juniors de l'UEFA, couvrant la période de 1993 à 2011*. Le titre de cette page indique que l'analyse porte sur les succès obtenus dans des tournois juniors plutôt que sur l'ensemble du développement des jeunes talents. Pour mesurer ce succès, nous nous sommes basés sur la participation aux tours finaux et sur les victoires engrangées lors de ces tournois. Dans bien des cas, les tournois juniors ne sont pas considérés comme un moyen d'atteindre un objectif, mais plutôt comme l'un des éléments d'un processus de développement global, et d'autres analyses, comme celles du pourcentage de jeunes joueurs qui deviennent professionnels, voire internationaux, pourraient s'avérer plus probantes dans le cadre d'une évaluation générale du développement des juniors.

La présente étude met toutefois en lumière plusieurs conclusions intéressantes. Comme on pouvait s'y attendre, les grandes nations traditionnelles du football européen sont bien représentées et comptent le plus de participations. L'Espagne, en particulier, a connu de nombreux succès dans les tournois masculins juniors, dont la plupart ont précédé les récentes victoires en football senior. De même, l'Allemagne a été de loin le pays le plus souvent couronné dans des tournois féminins juniors. La réputation de vainqueurs acquise par les Portugais et les Néerlandais dans le développement des jeunes talents s'avère également amplement méritée, avec six victoires en tournoi pour les premiers et trois pour les seconds, et la quantité d'autres pays qui ont disputé et remporté des compétitions de football junior illustre l'aspect compétitif des tournois à ce niveau, les joueurs et les entraîneurs de nombreuses associations nationales plus petites ayant l'occasion de participer aux tours finaux de compétitions juniors de l'UEFA.



Participations aux tours finaux des compétitions juniores de l'UEFA



Note de bas de page: *Les données utilisées pour les graphiques ci-dessus portent sur 48 compétitions juniores masculines et 18 compétitions juniores féminines disputées entre 1992/93 et 2010/11. Les tours finaux des compétitions juniores comprennent tous huit équipes, à l'exception des quatre compétitions féminines des moins de 17 ans à partir de 2007/08, pour lesquelles nous avons pris en compte les quatre équipes du tour final. Pour l'année 1992/93 illustrée dans ce graphique, nous avons fait figurer la participation de la Tchécoslovaquie aux compétitions concernées sous l'abréviation CZE, bien que SVK ait aussi contribué à son succès.

Réponse: 14

En ce qui concerne les victoires remportées dans des tournois juniores de l'UEFA, l'Espagne a à la fois participé au plus grand nombre de tours finaux (46) et gagné le plus de compétitions (16, dont 13 compétitions masculines et 3 féminines). Les quatre associations nationales les plus souvent couronnées de succès dans des tournois juniores masculins ont été l'Espagne, la France, le Portugal et l'Italie, l'Allemagne bénéficiant quant à elle clairement du meilleur palmarès dans les compétitions juniores féminines.

Au total, 16 associations nationales ont connu le succès dans des compétitions juniores de l'UEFA et un nombre réjouissant (40) d'entre elles a atteint le stade des tours finaux.

Q: 15. Quelle est la durée habituelle d'un poste d'entraîneur principal d'un club européen et qui sont les grands survivants?

L'histogramme illustre la durée moyenne du temps passé par les entraîneurs principaux en Europe* à leur poste actuel au 1^{er} août 2011. Le tableau en dessous désigne les entraîneurs principaux qui sont restés au poste qu'ils occupent actuellement dans leur club pendant la plus longue période**.

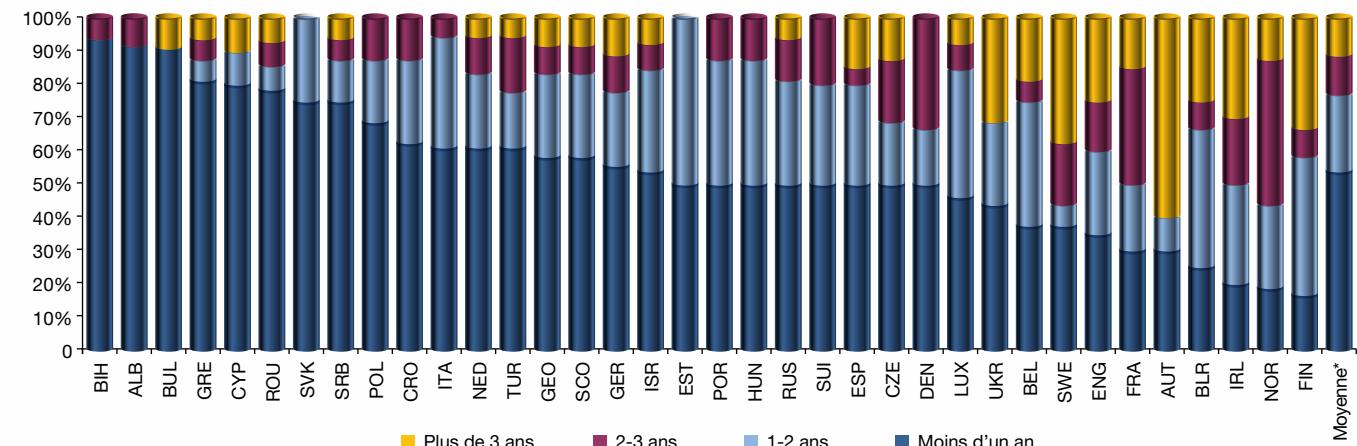
Réponse: 15

En règle générale, la durée des contrats n'est pas très longue, ce qui ne surprendra pas ceux qui suivent le football dans les médias. En moyenne, les entraîneurs des premières divisions européennes sont restés en poste pendant une saison et demie environ, mais 53 % des titulaires actuels ont été engagés il y a moins d'un an et à peine 12 % depuis plus de trois ans. Comme le montre le tableau de droite, la longévité varie beaucoup en fonction des pays. L'Angleterre et la Finlande présentent les deux moyennes les plus élevées, avec une stabilité de plus de trois saisons. L'Autriche compte plus de 60 % d'entraîneurs principaux qui sont restés dans le même club pendant au moins trois ans. A l'inverse, plus de 90 % des entraîneurs de Bosnie-Herzégovine, d'Albanie et de Bulgarie en sont encore à leur première année dans leur club.

Une question d'âge

En Europe, l'âge moyen des entraîneurs est de 46,7 ans. L'Ukraine, l'Angleterre et la Russie comptent le pool d'entraîneurs le plus âgé, avec une moyenne d'âge de plus de 50 ans, tandis que les clubs du Portugal, du Pays de Galles et du Luxembourg ont mis leur confiance dans une génération légèrement plus jeune, avec une moyenne d'âge située entre 41 et 42,5 ans.

Notes de bas de page: *Cette analyse de la durée moyenne du poste actuel couvre l'échantillon disponible le plus large possible, avec 525 entraîneurs principaux de première division, mais exclut les entraîneurs principaux d'Andorre, d'Arménie, d'ARY Macédoine, d'Azerbaïdjan, des îles Féroé, d'Irlande du Nord, d'Islande, du Kazakhstan, de Lettonie, du Liechtenstein, de Lituanie, de Malte, de Moldavie, du Monténégro, du Pays de Galles et de Saint-Marin. **L'échantillon de l'âge moyen comprend 566 entraîneurs principaux, mais exclut les statistiques relatives aux entraîneurs principaux d'Andorre, d'Arménie, d'ARY Macédoine, d'Azerbaïdjan, des îles Féroé, du Kazakhstan, du Liechtenstein, de Malte, de Moldavie, du Monténégro et de Saint-Marin.



Nom	Club	AN club	Age	Saisons
Sir Alex Ferguson	Manchester United FC	ENG	69	25,01
Arsène Wenger	Arsenal FC	ENG	61	14,91
David Jeffrey	Linfield FC	NIR	48	14,50
Thomas Schaaf	Werder Bremen	GER	50	12,18
Vitali Kvartsiany	Volyn Lutsk	UKR	58	10,09
Manolo Preciado	Sporting Gijon	ESP	53	10,05
Kurban Berdyev	Rubin Kazan	RUS	58	10,01
David Moyes	Everton FC	ENG	48	9,37
Pekka Lyyski	IFK Mariehamn	FIN	58	8,59
Nanne Bergstrand	Kalmar FF	SWE	55	8,59
Christian Gourcuff	FC Lorient	FRA	56	8,09

Les grands survivants

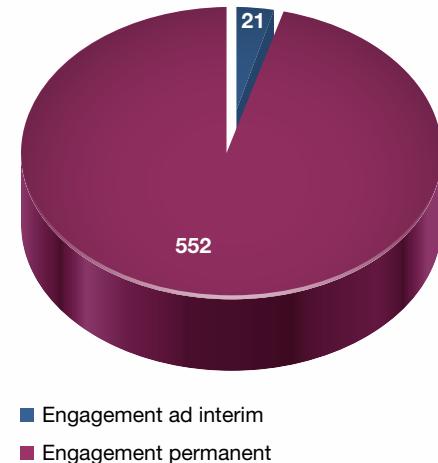
Sir Alex Ferguson est en tête, après avoir dirigé Manchester United FC pendant plus de 25 saisons. Il est depuis près de 15 ans en compétition avec son ancien adversaire, Arsène Wenger, d'Arsenal FC, qui est le deuxième plus ancien entraîneur principal d'Europe. David Jeffrey a débuté comme entraîneur à 34 ans déjà, mais il a réussi à rester l'entraîneur de Linfield FC pendant 14,5 ans, ce qui le place à la troisième place. Guy Roux détient toujours le record historique de longévité en tant qu'entraîneur, puisqu'il a entraîné l'AJ Auxerre de 1961 à 2000, soit un total impressionnant de 39 saisons, et conduit Auxerre des divisions inférieures jusqu'à l'UEFA Champions League.

Q: 16. De quel type et de quel niveau de qualification les entraîneurs principaux disposent-ils?

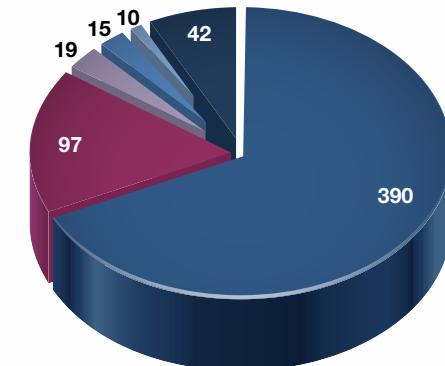
Ces dernières années ont été marquées par une prise de conscience grandissante des besoins en matière de programme de formation des entraîneurs de clubs de football. En plus du besoin flagrant de formation sur le terrain que l'on acquiert à travers l'expérience pratique, les défis spécifiquement liés à l'entraînement exigent des entraîneurs qu'ils possèdent des connaissances théoriques de base dans de nombreux domaines techniques. Les associations nationales organisent dans toute l'Europe des cours de formation approuvés par l'UEFA, et l'entraîneur principal, l'entraîneur assistant de la première équipe, le responsable du programme de développement des jeunes et les entraîneurs des équipes juniors doivent tous remplir des critères d'octroi de licence à différents niveaux.

Pour la première fois, une analyse portant sur 573 entraîneurs principaux de clubs soumis à la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA cette saison* a révélé que 21 clubs avaient un entraîneur principal intérimaire au moment de la décision relative à la licence. Dans ces quelques cas, les clubs ont un délai maximal de 60 jours pour engager un entraîneur principal à plein temps doté des qualifications requises. Sur l'ensemble de l'échantillon des clubs candidats à la licence, 68 % des entraîneurs principaux (390) étaient titulaires de la licence la plus élevée de l'UEFA, à savoir le niveau Pro, et 7 % (42) suivaient un cours de licence Pro tout en étant déjà titulaires d'une licence A de l'UEFA. Si le niveau de qualification requis est identique pour tous les clubs d'une même ligue, il varie entre les ligues en fonction du statut de membre de la Convention des entraîneurs de l'UEFA dont jouit l'association nationale**. Parmi les entraîneurs restants, 17 % (97) possédaient une licence A de l'UEFA et 3 % (19) une licence B. Le nombre d'entraîneurs principaux détenant soit un diplôme équivalent décerné par une association nationale appartenant à une confédération autre que l'UEFA (10), soit une attestation de compétences émise par leur association nationale (15) s'élevait au total à 4 %.

**Statut de l'entraîneur principal:
clubs soumis à la procédure de licence**



**Qualifications de l'entraîneur principal:
clubs soumis à la procédure de licence**



Réponse: 16

Au moment de la procédure d'octroi de licence, 4 % des clubs (21) avaient un entraîneur principal intérimaire. Au total, 96 % des entraîneurs principaux des clubs s'étaient vu remettre par une association nationale européenne une licence d'entraîneur approuvée par l'UEFA, parmi lesquels 75 % détenaient ou suivaient une formation pour obtenir la licence Pro de l'UEFA, correspondant au niveau le plus élevé. Le nombre d'entraîneurs plus anciens dont l'expérience datait d'avant la réforme des qualifications d'entraîneur et qui avaient obtenu une attestation de compétences de leur association nationale avant 2009 n'était que de 2 % (15), tandis que seuls 10 entraîneurs principaux détenaient un diplôme d'entraîneur équivalent valable octroyé par une autre confédération.

Notes de bas de page: *Les managers responsables de l'octroi de licence ont fourni des détails sur les entraîneurs principaux pour 573 des 591 clubs figurant sur la «liste des clubs bénéficiaires de licence» soumise à l'UEFA.

**L'année d'admission de chacune des associations nationales au niveau Pro de la Convention des entraîneurs de l'UEFA figure dans le rapport de benchmarking de l'année dernière, ainsi que le nombre total d'entraîneurs détenant les différents niveaux de diplôme par pays.

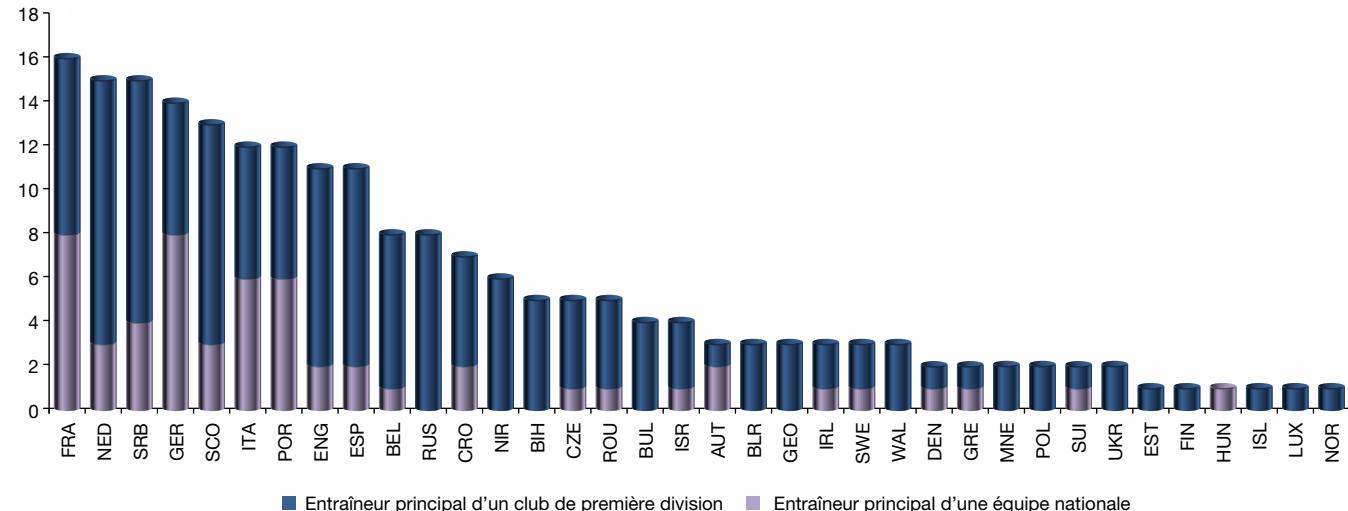
Q: 17. Migration des entraîneurs principaux: quels sont les entraîneurs qui quittent leur pays?

Après une brève analyse du recours aux joueurs formés localement, nous examinons dans ce chapitre le recours aux entraîneurs principaux nationaux et étrangers aux niveaux des équipes nationales et des clubs de première division. Otto Rehhagel (allemand) est à ce jour le seul entraîneur étranger à avoir remporté le Championnat d'Europe de football de l'UEFA, lorsque la Grèce a gagné l'UEFA EURO 2004™ au Portugal. Il est cependant peu probable que ce soit le dernier, car de plus en plus d'associations nationales choisissent de confier leur équipe nationale à des entraîneurs étrangers. Aujourd'hui, près d'un tiers des associations nationales européennes sont allées chercher la recette potentielle du succès au-delà de leurs frontières et ont engagé un entraîneur principal d'un autre pays pour diriger leur équipe nationale.

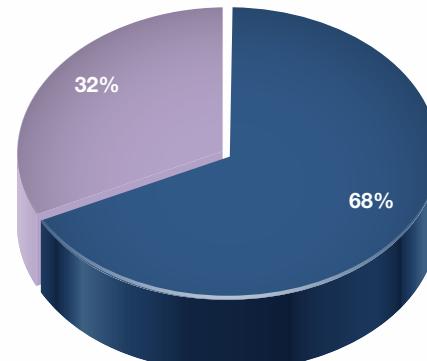
Les clubs de première division ont tendance à croire davantage dans les entraîneurs locaux, puisque plus des trois quarts (82 %) des entraîneurs de première division sont du pays, y compris ceux ayant une double nationalité. L'histogramme de la page suivante indique cependant clairement que cette situation varie parfois fortement d'une ligue à l'autre. La Bosnie-Herzégovine, la Géorgie, l'Islande et la Slovénie sont les seuls pays de cet échantillon dont tous les entraîneurs de la première division sont originaires du pays. A l'inverse, quatre ligues (Angleterre, Chypre, Suisse et Luxembourg) comptent au moins une moitié d'entraîneurs d'origine étrangère.

Dans l'histogramme ci-contre, nous examinons la migration des entraîneurs principaux en nous basant sur le nombre d'entraîneurs principaux, par nationalité, travaillant à l'étranger en tant qu'entraîneur principal d'un club ou d'une équipe nationale. Les colonnes bleues indiquent que les Néerlandais, suivis des Serbes, des Ecossais, des Anglais et des Espagnols, sont plus enclins à travailler dans des clubs étrangers, tandis que les entraîneurs principaux français et allemands qui ont quitté leur pays œuvrent plutôt au niveau des équipes nationales.

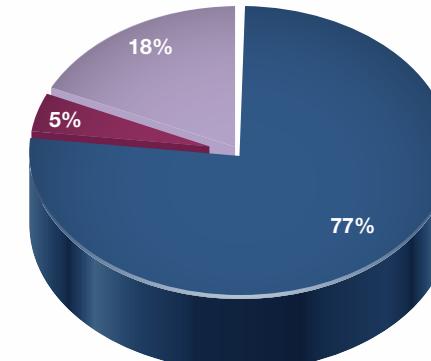
Nombre d'entraîneurs d'élite travaillant à l'étranger*



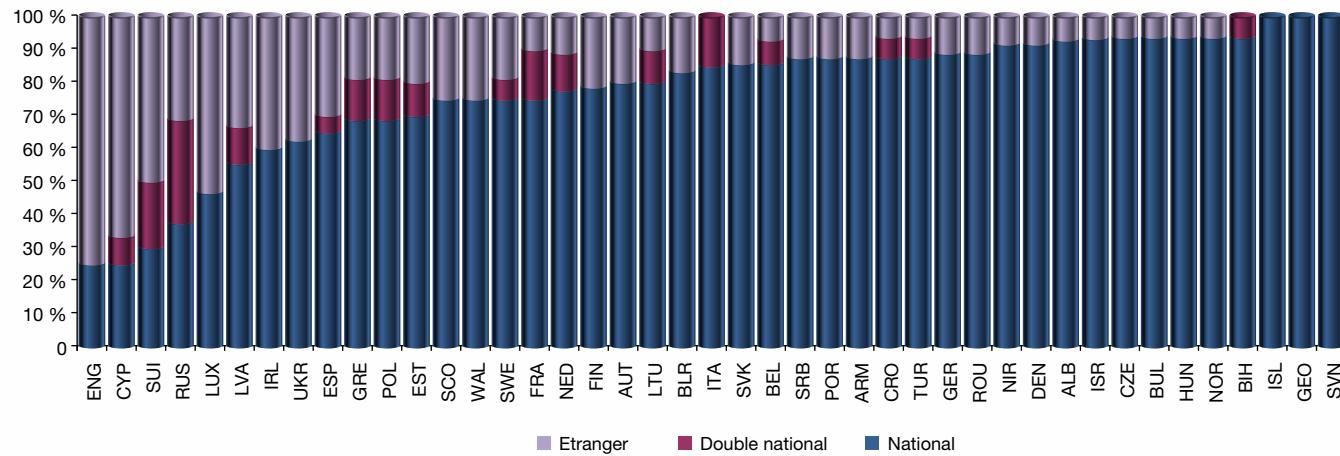
Profil des entraîneurs principaux des équipes nationales



Profil des entraîneurs principaux des clubs



Origine des entraîneurs de première division du pays



Réponse: 17

Près d'un tiers des entraîneurs principaux des équipes nationales de l'UEFA et un quart des entraîneurs principaux des clubs de première division sont des étrangers, bien que la proportion varie fortement d'une ligue à l'autre.

La France n'exporte pas uniquement des joueurs d'élite: elle a aussi exporté de nombreux entraîneurs de premier plan (16 au total), dont la plupart sont actuellement à la tête d'équipes nationales africaines. Les entraîneurs principaux néerlandais et serbes jouissent eux aussi d'une excellente réputation internationale et représentent la nationalité que l'on retrouve le plus souvent dans le football interclubs de première division. On peut dire, de manière générale, que les compétences linguistiques et les similitudes culturelles sont des éléments clés dans la détermination du lieu de travail des entraîneurs étrangers, les entraîneurs écossais, par exemple, étant particulièrement présents dans la Premier League anglaise.

Note de bas de page: *Ce tableau reflète l'analyse des entraîneurs principaux de 535 clubs européens de première division au 1^{er} août 2011. Faute de données suffisantes ou complètes, cet échantillon exclut les entraîneurs principaux et les clubs d'Andorre, d'Arménie, d'ARY Macédoine, d'Azerbaïdjan, des îles Féroé, du Kazakhstan, du Liechtenstein, de Malte, de Moldavie, du Monténégro et de Saint-Marin.

4

Profil financier du football interclubs européen: revenus

Quelles sont les tendances observées au niveau financier sur cinq ans?

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?

Dans quelle mesure les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes?

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

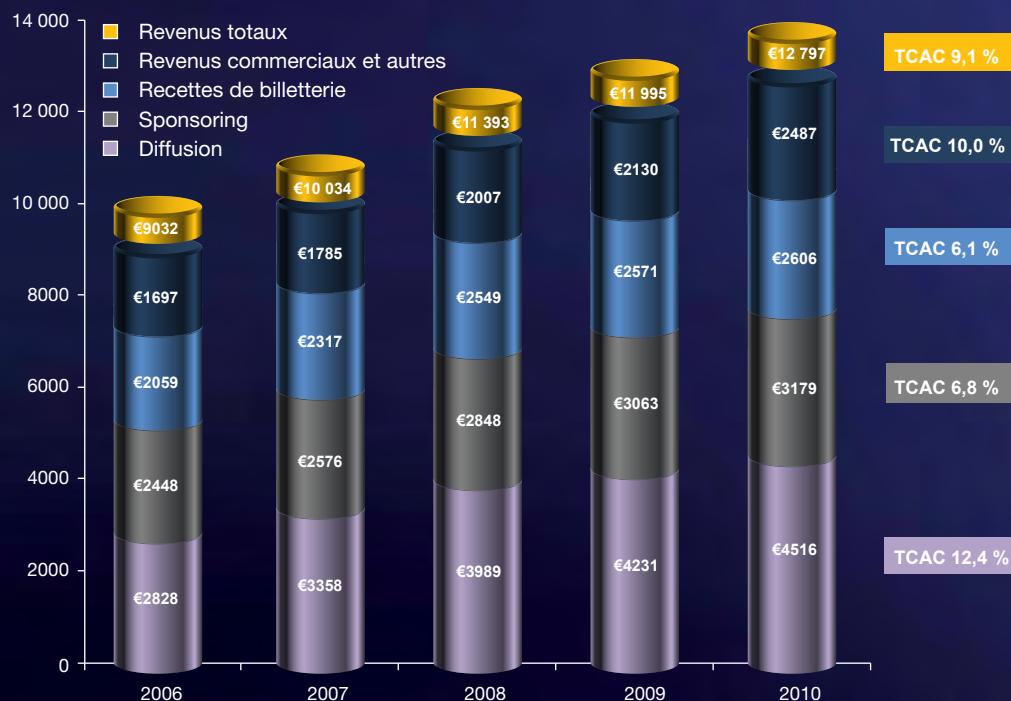
Quel est, comparativement, le prix moyen d'un billet en Europe?



Q: 18. Quelles sont les tendances observées au niveau financier sur cinq ans?

Le football interclubs en Europe a explosé entre 2006 et 2010, la croissance moyenne* des revenus s'élevant à 9,1 % par an. Ce résultat est très positif comparé à la croissance moyenne des économies européennes**, qui peine à atteindre 0,2 %.

Evolution des revenus des premières divisions en Europe entre 2006 et 2010 (en millions d'euros)



Si l'on examine attentivement les ligues en termes de résultats, il apparaît que seules 5 d'entre elles, sur 53, n'ont pas déclaré de croissance des revenus durant cette période, alors que 49 ont excédé la croissance moyenne de leur économie respective***, ce qui est impressionnant.

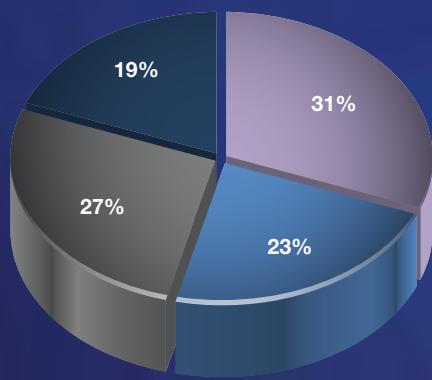
*Dans ce contexte, la moyenne fait référence au taux de croissance moyen composé entre 2006 et 2010.

**Ce taux fait référence à la croissance du PIB dans les économies européennes telle qu'elle figure dans la base de données sur la croissance économique établie par la Banque mondiale.

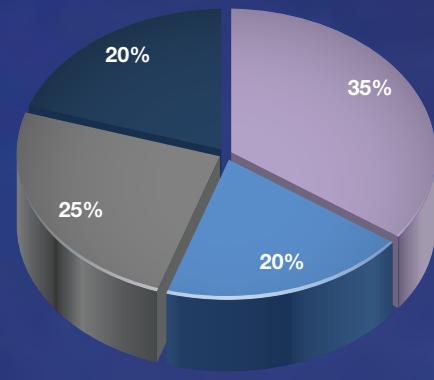
***Pour les tableaux complets, voir les annexes.

Le principal élément de croissance des revenus est constitué par les revenus de diffusion, qui ont progressé à un taux annuel de 12,4 %. Si tous les revenus ont sensiblement augmenté durant cette période, la proportion des revenus de diffusion enregistrés par les premières divisions est passée de 31 % à 35 % au cours des cinq dernières années.

Exercice financier 2006: sources de revenus



Exercice financier 2010: sources de revenus



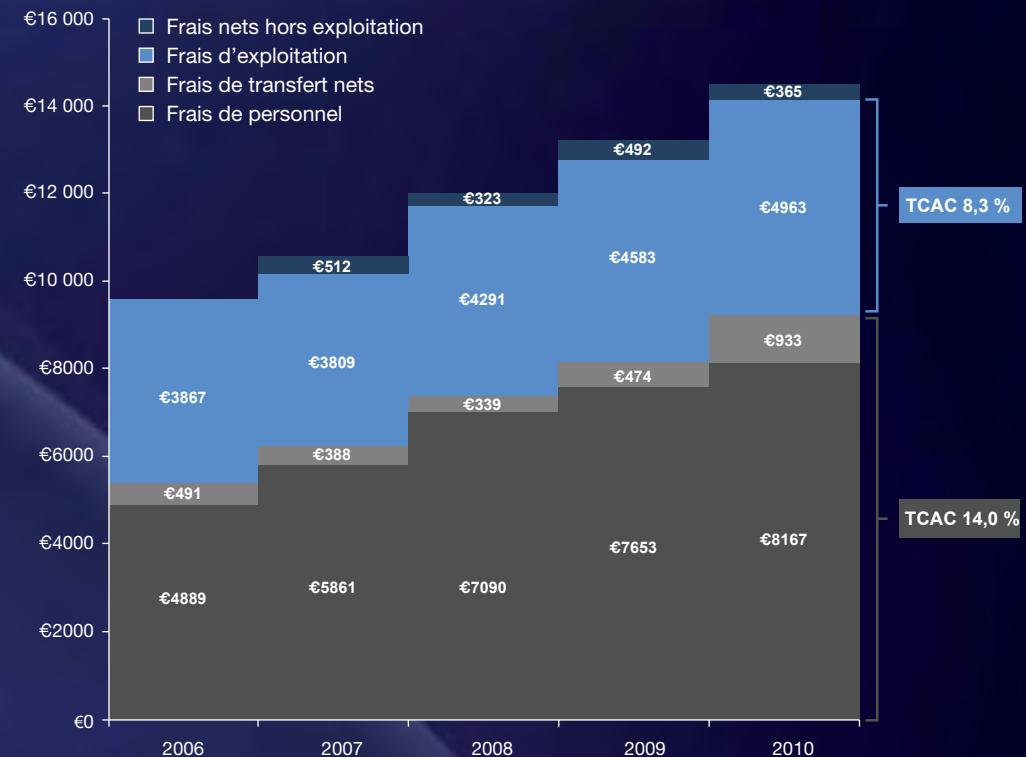
Le montant total des revenus de diffusion en Europe masque cependant la situation au niveau national, où les cinq ligues déclarant les revenus les plus élevés (les 5 meilleures du classement) font chacune état de plus de EUR 500 millions de revenus de diffusion, alors qu'une seule autre ligue (Turquie) a engrangé plus de EUR 100 millions de revenus à ce titre. Exception faite de ces six ligues, la proportion des revenus de diffusion ne représente en réalité que 13 % de l'exercice financier 2010.

Le graphique rouge illustre le reste de l'historique pour cette période de cinq ans, où, malgré la croissance des revenus, les pertes nettes ont crû chaque année. En regardant les exercices financiers 2008 à 2010, on constate en effet que les pertes nettes des premières divisions ont augmenté de près de EUR 1 milliard, les pertes cumulées se montant à plus de EUR 1,6 milliard en 2010. Au cours de ces cinq dernières années, les pertes nettes sont passées de 2,4 % à 12,8 % des revenus.

Pertes nettes des premières divisions entre 2006 et 2010



Evolution des coûts des premières divisions en Europe entre 2006 et 2010 (en millions d'euros)



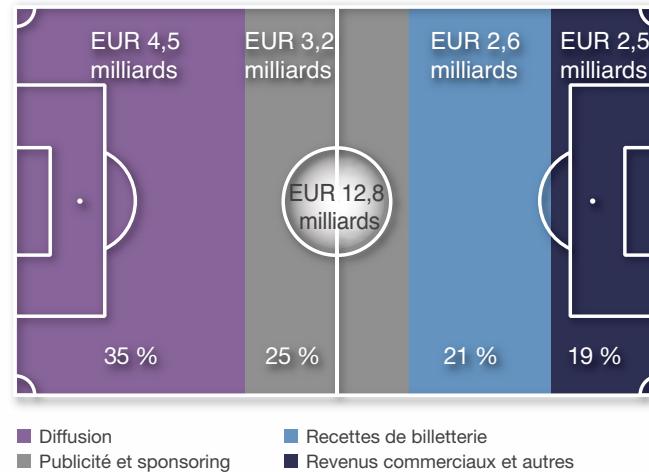
Cette augmentation des pertes s'explique par la montée en flèche des coûts des clubs de football européens, les coûts combinés du personnel et des transferts nets progressant à un taux annuel moyen de 14,0 %. Entre 2006 et 2010, la hausse des coûts du personnel et des transferts nets, soit EUR 3,7 milliards, a presque entièrement neutralisé la croissance des revenus de EUR 3,8 milliards, sans compter l'augmentation de EUR 1,5 milliard des autres frais d'exploitation et hors exploitation.

Les pertes combinées de EUR 4,032 milliards constatées entre 2006 et 2010 se sont traduites par une chute du bilan cumulé des clubs européens, dont le capital net (actifs moins passifs) a diminué de EUR 632 millions par rapport au chiffre de EUR 2,5 milliards enregistré fin 2006, pour totaliser quelque EUR 1,9 milliard à la fin de l'exercice financier 2010. Les chiffres élevés de cette période de cinq ans peuvent être considérés aussi bien comme positifs que comme négatifs: si, d'un côté, le fait que des clubs aient réussi à recapitaliser leur bilan grâce à des injections de EUR 3,4 milliards (couvrant ainsi 84 % des pertes) montre bien la volonté et la capacité des propriétaires de clubs de football et des mécènes de supporter les pertes, force est de constater, de l'autre côté, qu'en dépit d'une croissance record des revenus au cours des cinq dernières années, les bilans se sont détériorés.

Réponse: 18

Les revenus des clubs de football ont prospéré au cours de ces cinq dernières années, marquées par des turbulences économiques, puisque, dans l'ensemble, le taux de croissance des revenus enregistré dans 48 des 53 premières divisions s'est élevé à plus de 9 % par an. Les frais de base des clubs de football ayant cependant évolué très rapidement, avec une hausse annuelle cumulée des frais de personnel et des frais de transfert nets équivalant à 14 % par an, on observe un accroissement sensible des pertes déclarées, en particulier ces trois dernières années.

Q: 19. Quel est le montant des revenus déclarés par les clubs européens l'année dernière?



A noter tout d'abord que, comme dans les rapports précédents, le terme de «revenu total» est utilisé ici en référence au «produit», parfois aussi appelé «revenu des activités opérationnelles» ou «chiffre d'affaires»*. Dans le présent rapport, nous employons indifféremment les termes de produit et de revenus. Les bénéfices/revenu 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 mais inclus dans l'analyse de la rentabilité. Attention à ne pas confondre le «revenu/produit» avec le terme de «budget», couramment employé en Europe de l'Est pour décrire les ressources financières dont dispose un club, y compris toutes les contributions apportées spontanément par le propriétaire.

La révision, il y a trois ans, 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 candidats à une licence. Cette mesure a accru les possibilités d'établir des comparaisons plus pertinentes et plus fiables entre les clubs d'un même pays, mais aussi entre les différents pays. 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 standards 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.

Dans l'exercice financier 2010, les revenus de diffusion ont représenté 35 % des EUR 12 797 millions de revenus enregistrés par l'ensemble des clubs européens de première division, auxquels s'ajoutent 25 % de publicité et de sponsoring, 21 % de recettes de billetterie et 19 % de revenus commerciaux et autres.

L'importance des différentes sources de revenus varie fortement suivant les pays, comme illustré ci-après dans le présent rapport.

Réponse: 19

Au total, on estime*** que les 734 clubs de première division en Europe ont engendré un peu moins de EUR 12,8 milliards de revenus durant l'exercice financier 2010, sans compter les transferts. Les clubs des deux divisions inférieures (qui ne sont généralement pas soumis à la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA et ne sont pas pris en considération dans ce 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 2,8 et EUR 3,3 milliards supplémentaires.

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, afin de faciliter 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 allocations, 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 par certains clubs en Angleterre, Espagne et Italie; les données concernant les sources de revenus ne revêtent donc qu'une valeur indicative. Bien que les informations financières coïncident généralement d'une année à l'autre, il arrive que des améliorations dans le reporting influent sur les résultats.

***On estime*, car nous avons utilisé des extrapolations pour les 10 % des clubs de première division non compris dans le sondage (il s'agit toujours de clubs moins bien classés n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA). Les estimations sont précises à +/- 0,5 % puisqu'elles reposent à 98 % sur des données réelles et à 2 % sur des extrapolations. Extrapolations fondées sur les revenus moyens des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus gros revenus, et ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires.

Q: 20. Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de revenus?

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

«A périmètre constant» signifie que l'on a recalculé les chiffres de la comparaison 2009 en fonction du taux de conversion EUR/monnaie locale en 2010, ce qui donne une meilleure idée de l'évolution suivie dans chaque pays, dans sa monnaie locale, mais aussi à l'échelle européenne. Sauf indication contraire, il s'agit là du taux de croissance utilisé dans le présent rapport.

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 2010. Ce système offre une comparaison plus utile des dépenses relatives effectuées par chacun des pays, puisque le pouvoir d'achat en dehors des 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 (Espagne, France, Allemagne, Italie, Portugal et Pays-Bas) 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:

	2008 à 2009	2009 à 2010	2010 à oct. 2011	2008 à oct. 2011
NOR	19 % ▲	7 % ▲	2 % ▲	29 % ▲
SUI	-2 % ▼	15 % ▲	8 % ▲	22 % ▲
SWE	6 % ▲	15 % ▲	-1 % ▼	21 % ▲
CZE	1 % ▲	5 % ▲	1 % ▲	7 % ▲
UKR	-4 % ▼	12 % ▲	-6 % ▼	0,4 % ▲
RUS	-4 % ▼	7 % ▲	-5 % ▲	-2 % ▼
POL	0 % =	4 % ▲	-9 % ▲	-5 % ▼
ROU	-6 % ▼	-1 % ▼	-1 % ▼	-8 % ▼
ENG	-7 % ▼	5 % ▲	-7 % ▼	-9 % ▼
HUN	-2 % ▼	-2 % ▼	-5 % ▼	-9 % ▼
SRB	-9 % ▼	-8 % ▼	5 % ▲	-12 % ▼
KAZ	-18 % ▼	11 % ▲	-4 % ▼	-13 % ▼
TUR	-1 % ▼	5 % ▲	-18 % ▼	-14 % ▼
*				

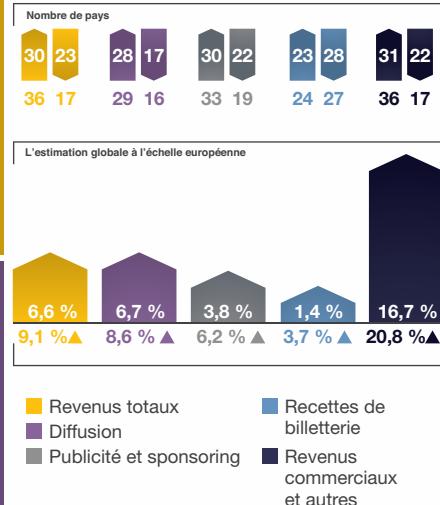
Réponse: 20

Les revenus des clubs européens de première division ont poursuivi leur croissance, mais à un rythme plus rapide que celui de l'année dernière, passant de EUR 12,0 milliards* en 2009 à EUR 12,8 milliards en 2010, une hausse estimée à 6,6 %, qui dépasse à nouveau largement la croissance économique (zone euro 1,8%). Contrairement à ces dernières années, la croissance n'a pas été constante dans toutes les sources de revenus, les revenus de diffusion (stimulés par l'augmentation de EUR 286 millions des primes versées par l'UEFA) et les revenus commerciaux et autres marquant une évolution beaucoup plus rapide que les revenus de sponsoring et les recettes de billetterie.

A périmètre constant, les revenus totaux ont marqué une progression de 6,6 %, qui comprend une augmentation dans 30 (contre 34 l'année précédente) et une baisse dans 23 premières divisions. Exprimée en EUR, la progression était supérieure, à 9,1 %, avec une augmentation dans 36 premières divisions. Les revenus de l'Espagne ont crû de 9 %, tandis que ceux de la Pologne, de la Roumanie, de la Russie, de la Turquie et de l'Ukraine ont marqué une hausse de plus de 10 %.

Etant donné que les revenus de diffusion des 5 principales ligues sont soit centralisés, soit concentrés sur quelques clubs, ils ont tendance à faire des bonds en avant tous les 2 à 4 ans plutôt que de fluctuer comme toutes les autres sources de revenus. La Grèce et la Turquie, en particulier, ont déclaré des hausses importantes, l'augmentation de plus de 30 % des primes versées dans le cadre de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League s'étant clairement répercutée sur la comparaison entre les différentes années.

Les flèches représentent la comparaison du taux de croissance à périmètre constant alors que les chiffres représentent la comparaison du taux de croissance en euros, sans ajustement.



Les revenus de la publicité et du sponsoring ont augmenté dans 30 et diminué dans 22 premières divisions. Une forte croissance de plus 10 % a été enregistrée dans 16 pays, y compris l'Italie, la Russie, la Turquie et le Portugal. De manière générale, la croissance en Europe, soit 3,8 %, s'est avérée plus lente que l'année précédente (6,8 % en 2009).

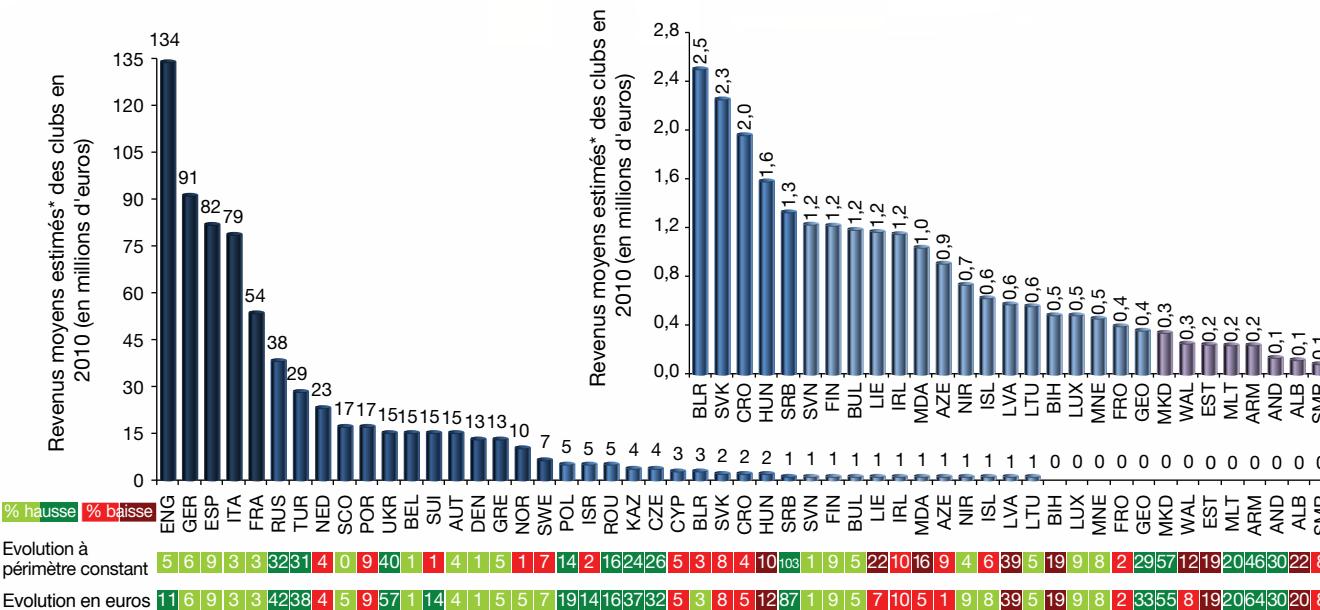
C'est la deuxième année que les recettes de billetterie en Europe suivent la progression la plus lente de toutes les sources de revenus, avec à peine 1,4 % de croissance à périmètre constant (0,9 % en 2009), et c'est la première fois que l'on compte davantage de ligues faisant état de baisses (28) que de hausses (23). La croissance des recettes de billetterie en Espagne, Pologne, Turquie et Autriche a tout juste permis de compenser les diminutions enregistrées en Angleterre, en Italie, aux Pays-Bas et en Ecosse. Les comparaisons effectuées sur la base de l'évolution de l'affluence (chapitre 2) révèlent également des fluctuations des prix des billets dans toute l'Europe.

Les revenus commerciaux et autres** ont augmenté de 16,7 % à périmètre constant. Comme indiqué dans les rapports précédents, ils 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. La croissance enregistrée dans l'exercice financier 2010 s'explique en majeure partie par une hausse des subventions et des dons versés en Russie et en Ukraine, par quelques bénéfices ponctuels en Italie et par une importante augmentation des revenus immobiliers d'Arsenal.

Notes de bas de page: *Le chiffre de 2009 d'à peine EUR 12,0 milliards diffère des EUR 11,7 milliards figurant dans le rapport de l'an dernier en raison de l'ajustement monétaire de EUR 253 millions (chiffres ajustés aux taux de change de fin 2010) et d'une réévaluation de EUR 67 millions des revenus déclarés par la Russie afin d'inclure les «fonds de financement cibles» (subventions, dons, contributions non commerciales) reçus par des organisations à but non lucratif qui, dans le rapport financier russe, sont inscrits au titre de l'utilisation prévue des fonds reçus plutôt que dans le compte de résultats, tout en étant classés en tant que revenus destinés à la procédure d'octroi de licence aux clubs. Le taux de croissance en EUR sur la base du taux de change historique était supérieur, avec 9,1%.

**Les revenus commerciaux comprennent l'organisation de conférences et le merchandising, alors que d'autres revenus incluent les dons, les allocations, les versements de solidarité, les recettes extraordinaires et les revenus non classifiés. Dans certains clubs en Angleterre, Espagne et Italie, la distinction entre revenus commerciaux et revenus de sponsoring n'est pas toujours très claire. Traditionnellement, les clubs anglais 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 immobiliers.

Q: 21. Dans quelle mesure les niveaux de revenus varient-ils entre les premières divisions européennes?

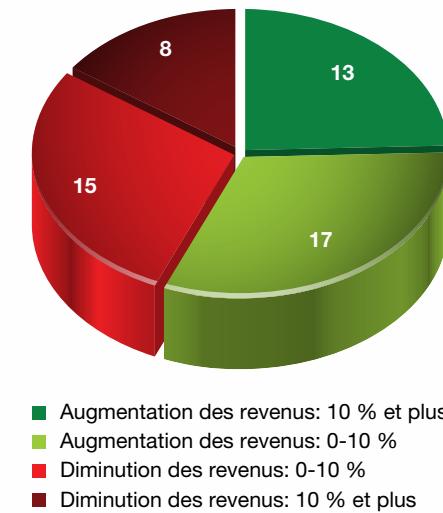


Division	Evolution à périmètre constant	Evolution en euros
ENG	5	11
GER	6	9
ESP	9	3
ITA	3	3
FRA	3	42
RUS	3	38
TUR	3	4
NED	3	57
SCO	3	14
POR	4	14
UKR	4	4
BEL	4	5
SUI	4	5
AUT	4	7
DEN	5	16
GRE	5	37
NOR	5	32
SWE	5	7
POL	5	19
ISR	5	14
ROU	4	16
KAZ	4	37
CZE	4	1
CYP	3	5
BLR	3	22
SVK	2	14
CRO	2	26
HUN	2	5
SRB	2	10
SVN	1	103
FIN	1	1
BUL	1	9
LIE	1	9
IRL	1	5
MDA	1	22
AZE	1	16
NIR	1	9
ISL	1	9
LVA	1	5
LTU	1	9
BIH	1	39
LUX	1	5
MNE	1	39
FRO	0	5
GEO	0	19
MKD	0	9
WAL	0	8
EST	0	2
MLT	0	33
ARM	0	55
AND	0	19
ALB	0	20
SMR	0	64

Un certain nombre de facteurs déterminent la capacité d'un club à générer des revenus. Pour les clubs des catégories «élite» et «grands», la ventilation des revenus centralisés (diffusion, sponsoring), la participation aux compétitions de l'UEFA, 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. De plus, pour des raisons de cohérence, le produit ou les bénéfices des transferts ne sont pas inclus dans les revenus, mais analysés séparément, nets des frais de transfert. Nous verrons par la suite que ces montants peuvent être relativement importants, en particulier pour les clubs de taille moyenne. Les différences de pouvoir d'achat (économie nationale) ont également une influence sur les revenus commerciaux et les recettes de billetterie.

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 n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA). Extrapolations fondées sur les revenus moyens des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus gros revenus, et ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires. Chiffres estimés pour l'Albanie, l'Arménie, l'ARY Macédoine et le Monténégro, précis à +/- 20 % en raison de la petite taille de l'échantillon, qui représente moins de la moitié des clubs de première division, et précis à +/- 10 % pour la Grèce (12 sur 16), le Portugal (7 sur 16) et la Turquie (15 sur 18).

Evolution par pays, à périmètre constant, des revenus moyens des clubs entre 2009 et 2010

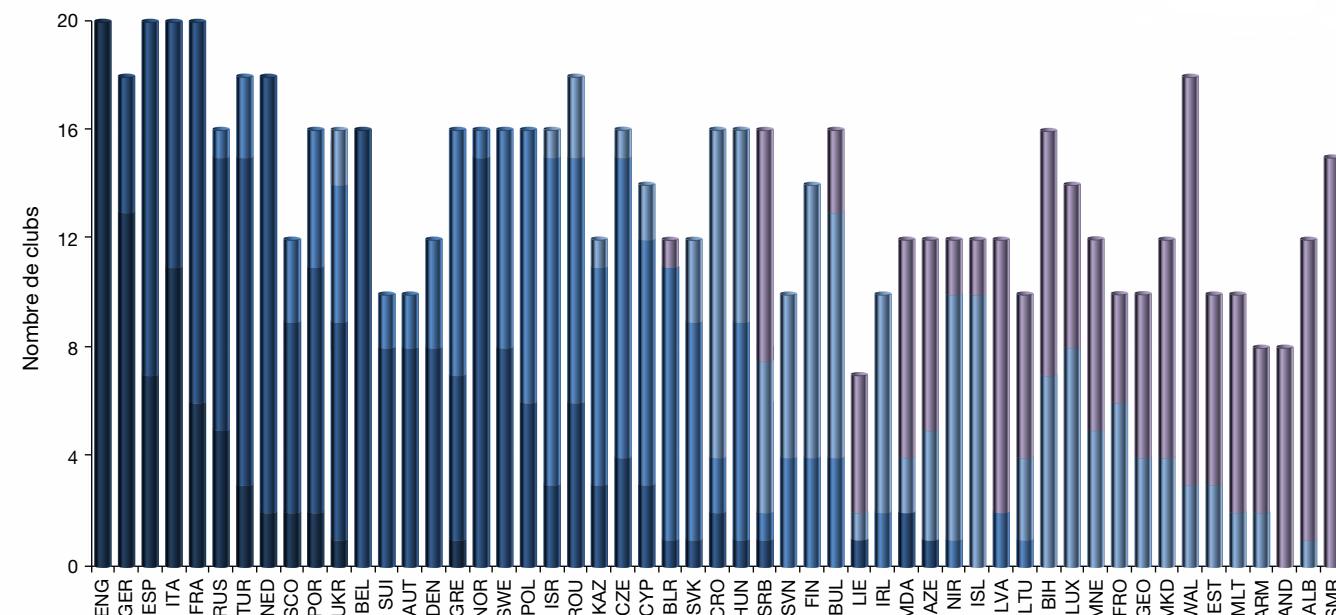


Réponse: 21

Les revenus des clubs ne sont pas répartis équitablement entre les différentes premières divisions. Les clubs «d'élite» représentent 13 % des 734 clubs de première division européens mais génèrent 67 % des EUR 12,8 milliards correspondant au total des revenus européens.

Bien que cette proportion soit en baisse par rapport aux 69 % des exercices financiers 2008 et 2009 et que les divisions qui ont enregistré la plus forte croissance de revenus en 2010 (notamment la Russie, la Turquie et l'Ukraine) ne figurent pas parmi les 5 meilleures, la part des revenus des 5 divisions les mieux classées pourrait à nouveau augmenter l'année prochaine, lorsque leurs clubs bénéficieront des revenus découlant des excellents contrats de diffusion conclus en Angleterre et en Italie.

Q: 22. Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?

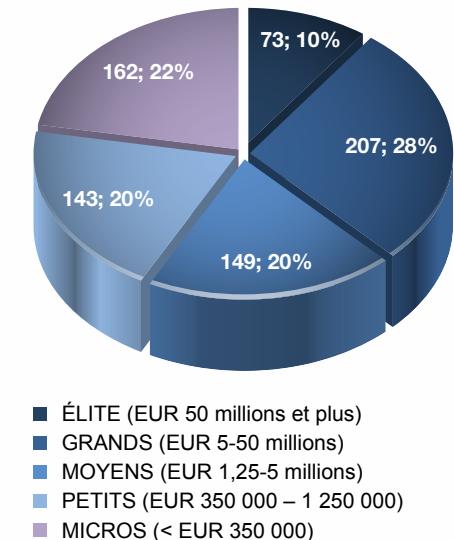


Le nombre de clubs déclarant des revenus supérieurs à EUR 50 millions a augmenté de 68 en 2009 à 73 en 2010. Bien que les plus grands clubs européens demeurent concentrés dans les 5 divisions d'élite, puisque 57 des 73 clubs classés dans la catégorie «élite» viennent d'Angleterre (20), d'Allemagne (13), d'Italie (11), d'Espagne (7) et de France (6), le nombre de clubs extérieurs à ces 5 associations et faisant état de revenus supérieurs à EUR 50 millions est passé de 11 à 16 clubs provenant de 7 pays différents. Si l'on considère les chiffres club par club sur trois ans (2008-10), on constate une certaine logique dans la structure de ce groupe d'élite, qui compte 51 clubs ayant enregistré des revenus correspondant à ceux de l'élite durant ces trois exercices et 61 durant les deux dernières années. 11 clubs ont engrangé en 2010 des revenus de 10 % au-dessus ou au-dessous du seuil fixé pour l'élite.

Selon nos estimations*, 162 clubs provenant de 23 pays européens ont enregistré des revenus inférieurs à EUR 350 000 en 2010. Ce groupe de pairs représente 22 % de tous les clubs de première division européens. 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 17 associations, la majorité des clubs de première division se situent dans le groupe des «micros».

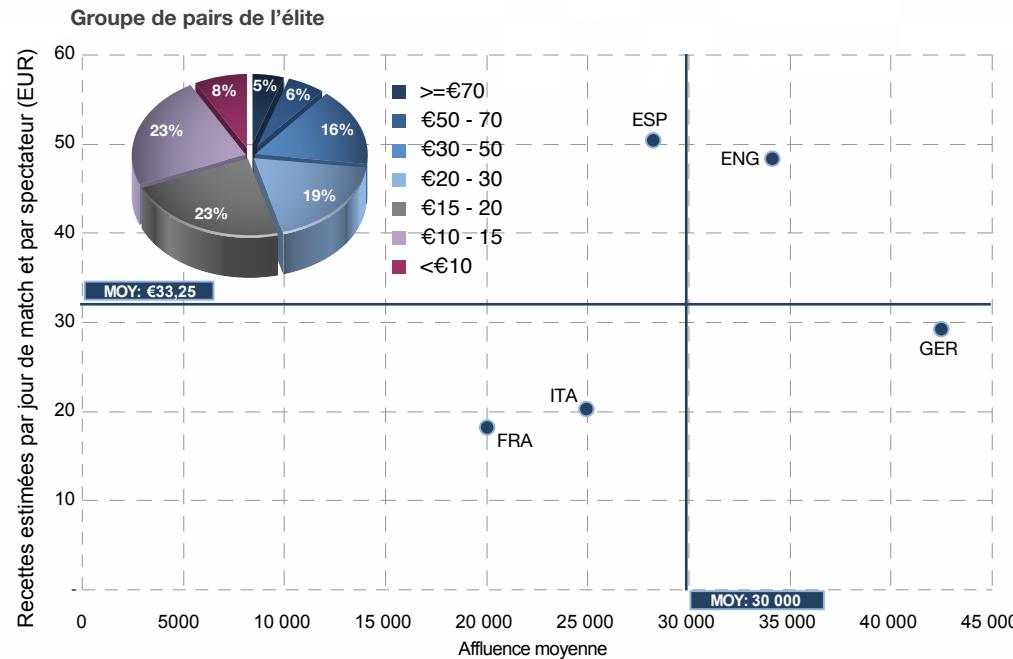
Pour l'exercice financier 2010, 207 clubs (contre 195 en 2009) issus de 31 pays européens (28 en 2009) ont présenté des revenus situés entre EUR 5 millions et EUR 50 millions. Ce groupe correspond à 27 % de tous les clubs de première division européens. En raison du nouvel accord de diffusion et de la distribution relativement large des montants qui en découlent entre tous les clubs de première division, l'Angleterre comptait de nouveau tous ses clubs dans le groupe de pairs de l'élite et plus aucun dans le groupe des «grands».

Répartition des clubs en 2010



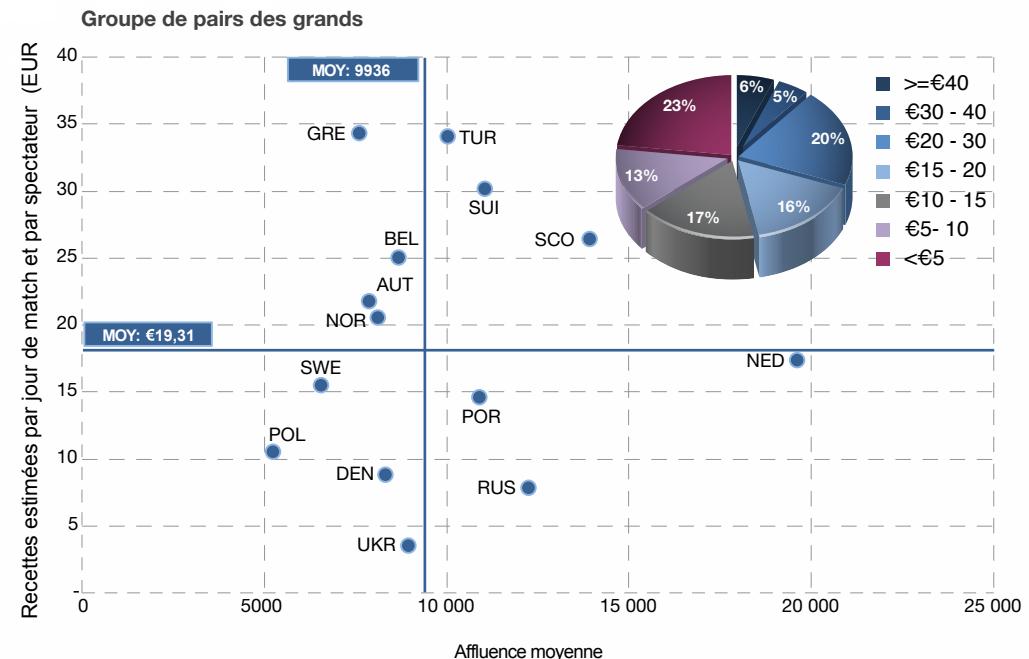
Note de bas de page: *La plupart des 70 clubs n'ayant pas présenté de chiffres sont ceux qui ont terminé bas dans le classement national ou ont été relégués. Les tableaux ci-dessus présentent des estimations aussi fiables que possibles établies par l'UEFA sur la base d'un échantillonnage complet de 734 clubs divisés en groupes de pairs.

Q: 23. Quel est, comparativement, le prix moyen d'un billet en Europe?



Toute étude portant sur les prix des billets se heurte inévitablement à des problèmes de comparaison liés à la variété des types de billets (abonnements saisonniers, abonnements de membres, catégories de billets les jours de match, billets gratuits, etc.) et des modèles de prix (segmentation des prix des billets, catégories de matches, etc.) utilisés par les divers clubs dans les différents pays. Bien que les chiffres présentés ici ne revêtent ainsi qu'une valeur indicative, ils demeurent utiles pour établir des comparaisons internationales. Le diagramme principal illustre les prix des billets par groupe de pairs, alors que les diagrammes circulaires situés dans les coins supérieurs indiquent le pourcentage de clubs, dans chacun des groupes de pairs, inclus dans les différentes catégories de prix moyen, par jour de match et par spectateur.

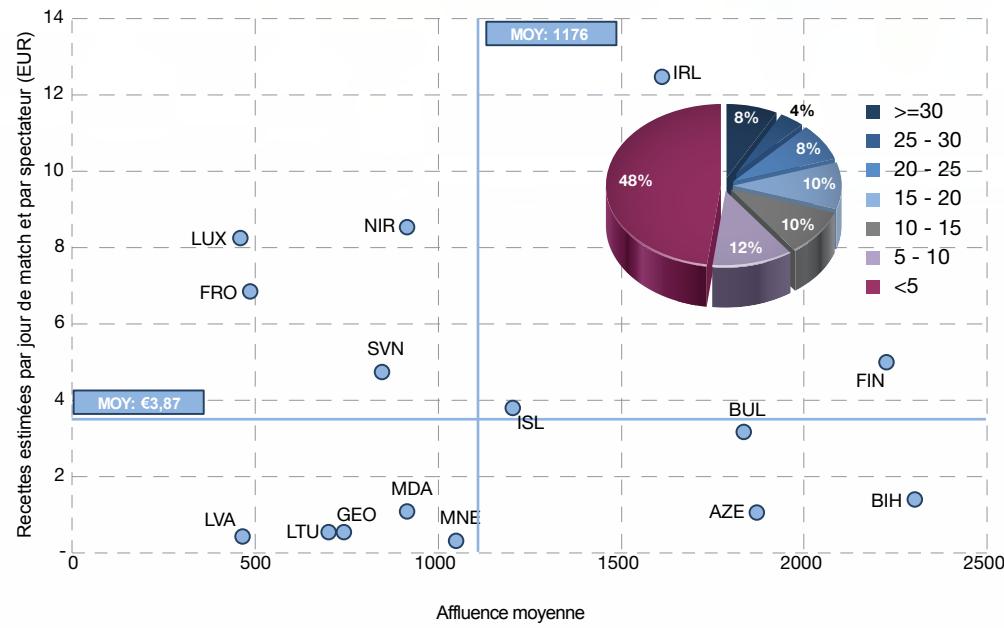
Note de bas de page: *Le revenu moyen par jour de match et par spectateur (total des revenus engrangés les jours de match divisé par le nombre total de spectateurs) est très approximatif et n'est utilisé ici qu'à des fins de comparaison. En réalité, le revenu moyen par spectateur devrait être moins élevé puisque les revenus engrangés les jours de match employés ici comprennent toutes les compétitions (p. ex. coupe nationale, matches de l'UEFA et matches amicaux), alors que le taux d'affluence correspond uniquement à celui enregistré pour les matches du championnat national. L'étendue de la distorsion dépend de la proportion des autres compétitions, qui, sur la base de notre échantillon, représentent en moyenne environ 10 % des revenus engrangés les jours de match. Dans certaines compétitions, les revenus sont en outre répartis entre les clubs recevants et les clubs visiteurs, ce qui n'est pas pris en compte dans notre calcul, basé uniquement sur les matches à domicile.



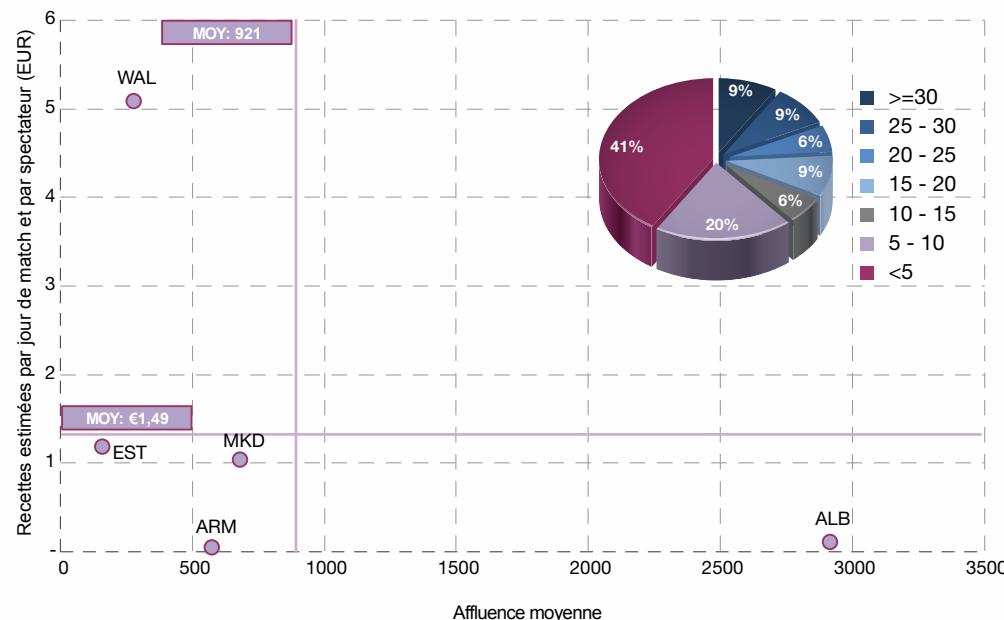
Il n'est pas surprenant de constater que, dans le groupe de pairs de l'élite, ce sont l'Angleterre et l'Espagne qui ont généré le plus de revenus par spectateur durant la saison 2009/10. Tant le taux d'affluence élevé que les importantes recettes de billetterie ont permis à l'Angleterre de passer devant ses rivaux. Dans le cas de l'Espagne, les abonnements de membres ont considérablement contribué à accroître les revenus découlant des jours de matches. Comparée à l'Angleterre et à l'Espagne, l'Allemagne combine des prix de billets moins élevés et un taux d'affluence plus important. Le diagramme circulaire montre que plus de la moitié (54 %) des clubs de ce groupe de pairs comptait des recettes moyennes pour les jours de match de moins de EUR 20 par spectateur.

Dans le groupe de pairs des «grands», la Grèce et la Turquie ont tendance à faire état de prix des billets plus élevés, mais aussi d'un taux d'affluence plus bas. Les Pays-Bas ont la particularité, par rapport au reste du groupe, d'accueillir de nombreux supporters aux tourniquets tout en maintenant des prix juste en dessous de la moyenne. Comme nous l'avons déjà relevé lors de l'analyse de l'évolution du taux d'affluence, si l'on procérait à la même étude pour l'exercice et la saison 2010/11, il apparaîtrait que le taux de fréquentation en Pologne est remonté au niveau de celui affiché par certains de ses pairs.

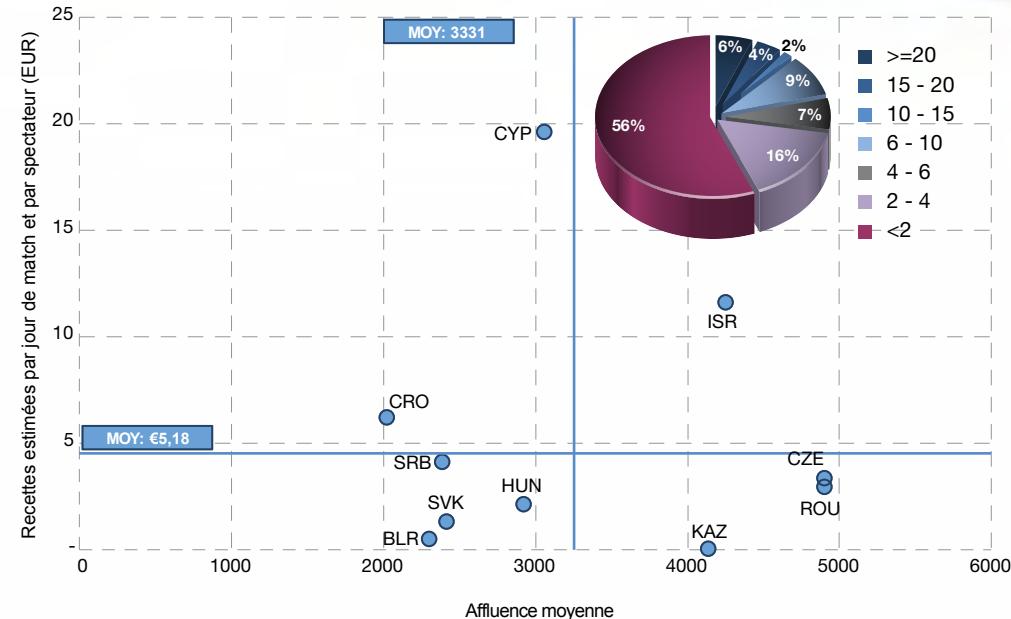
Groupe de pairs des petits



Groupe de pairs des micros



Groupe de pairs des moyens



Dans le groupe de pairs des «moyens», la plupart des clubs reçoivent moins de EUR 5 par spectateur et près de la moitié des clubs bénéficient de moins de EUR 2 par spectateur. Chypre et Israël génèrent des recettes de billetterie beaucoup plus importantes que le reste de leur groupe de pairs, alors que le Kazakhstan, la République tchèque et la Roumanie gagnent considérablement moins à ce même titre, en dépit de taux d'affluence moyens comparables.

La République d'Irlande, l'Irlande du Nord et le Luxembourg sont à même de facturer plus que les autres membres du groupe de pairs des «petits», tout comme le Pays de Galles dans le groupe de pairs des «micros», ce qui s'explique probablement par le fait que, dans ces pays, le PIB par habitant est plus important qu'ailleurs. L'Arménie et l'Albanie ne demandent qu'un montant très faible, voire rien du tout, pour assister aux matches.

Réponse: 23

Bien qu'il ne s'agisse que d'une estimation approximative*, les indications relatives aux recettes moyennes enregistrées par spectateur les jours de match apportent un nouvel éclairage aux différences dans la génération des revenus les jours de match en Europe. Si, pour les 53 divisions de l'élite, la moyenne des revenus s'est élevée à environ EUR 11,28 par spectateur, il existe d'énormes variations entre les clubs et les pays. L'Espagne et l'Angleterre sont en tête des divisions de l'élite, avec quelque EUR 50 par spectateur, alors qu'en bas du tableau, des pays comme l'Arménie et le Kazakhstan reçoivent (et facturent) extrêmement peu.



5

Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité

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

Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?

En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues?

En quoi les dépenses liées aux joueurs diffèrent-elles d'un club à l'autre?

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

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

Quelle est la proportion de clubs déficitaires?

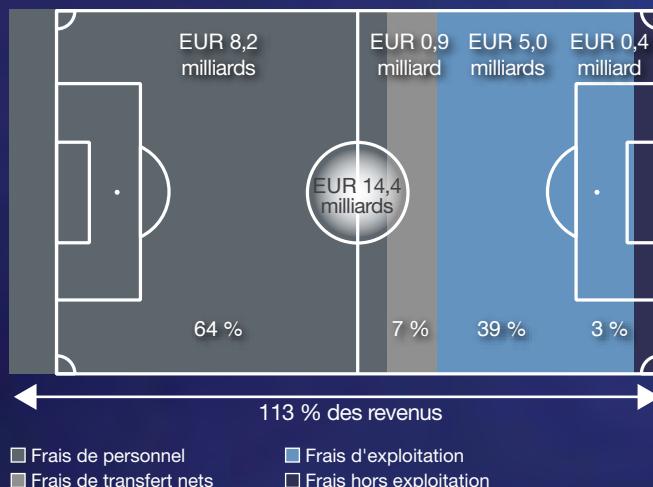
Q: 24. Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?

Malgré les améliorations apportées par les exigences requises en la matière dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs, la présentation des frais d'exploitation varie énormément selon les pays et les formes juridiques des clubs, ce qui rend les comparaisons difficiles. Il relève souvent de la compétence du club de choisir comment ventiler les frais d'exploitation (ventes et marketing, football junior, frais fixes relatifs au stade, coûts variables lors des journées de matches, frais liés aux entraînements, 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, entraîneur, personnel administratif, directeur).

Les frais de personnel, à hauteur de EUR 8 167 millions, comprennent l'ensemble des types de paiements (salaires, primes, bénéfices, charges sociales et fiscales, retraites, etc.) et englobent tous les employés (joueurs, personnel technique, personnel administratif, etc.). Dans la plupart des pays, les exigences en matière de rapports financiers ne requièrent aucune précision supplémentaire en ce qui concerne les frais de personnel. Or, étant donné leur poids (EUR 8,2 milliards/64 % du revenu), il ne fait aucun doute que des détails supplémentaires pourraient s'avérer précieux. Pour les 489 clubs qui ont établi une ventilation de ces coûts, le rapport pondéré était de 83 % pour les joueurs et 17 % 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 (salaires des joueurs).

Les frais de transfert nets, de EUR 933 millions, incluent quant à eux EUR 2 195 millions d'amortissement de transferts antérieurs (17,4 % du revenu) et EUR 57 millions de dévaluation des valeurs de transfert (0,5 %), moins les bénéfices nets sur la vente de joueurs durant l'année, qui correspondent à 10,2 % du revenu.

L'analyse du présent rapport se concentre donc sur la ventilation en amont, plus facile à comparer, entre les frais de personnel, les autres frais d'exploitation, les frais spécifiques hors exploitation et les activités de transfert nettes, qui peuvent être enregistrés par tous les clubs.



Réponse: 24

Les dépenses encourues par l'ensemble des 734 clubs de première division en Europe sont estimées* à EUR 14,4 milliards pour 2010, ce qui correspond à 113 % des EUR 12,8 milliards de revenus et représente une hausse de 9,3 % par rapport aux niveaux des coûts, réévalués, de 2009. Le poids particulier des frais de personnel dans le football interclubs européen apparaît à nouveau en pleine lumière puisqu'ils absorbent 64 % de l'ensemble des revenus des clubs, auxquels s'ajoutent 7 % de frais de transfert nets. De fait, tandis que la croissance des frais de personnel, de 6,7 %, s'est développée au même rythme que la croissance des revenus et que le total des frais d'exploitation et des frais hors exploitation a augmenté de 5,0 % (soit un peu moins que le taux de croissance des revenus), ce sont les frais de transfert nets qui ont marqué la progression la plus importante, puisqu'ils ont presque doublé, pour s'établir à EUR 933 millions.

La ventilation plus précise des frais d'exploitation, de EUR 4 963 millions, ne suit pas une logique cohérente que l'on pourrait retrouver dans tous les pays, ni même, dans la plupart des cas, dans tous les clubs de ces pays. 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.

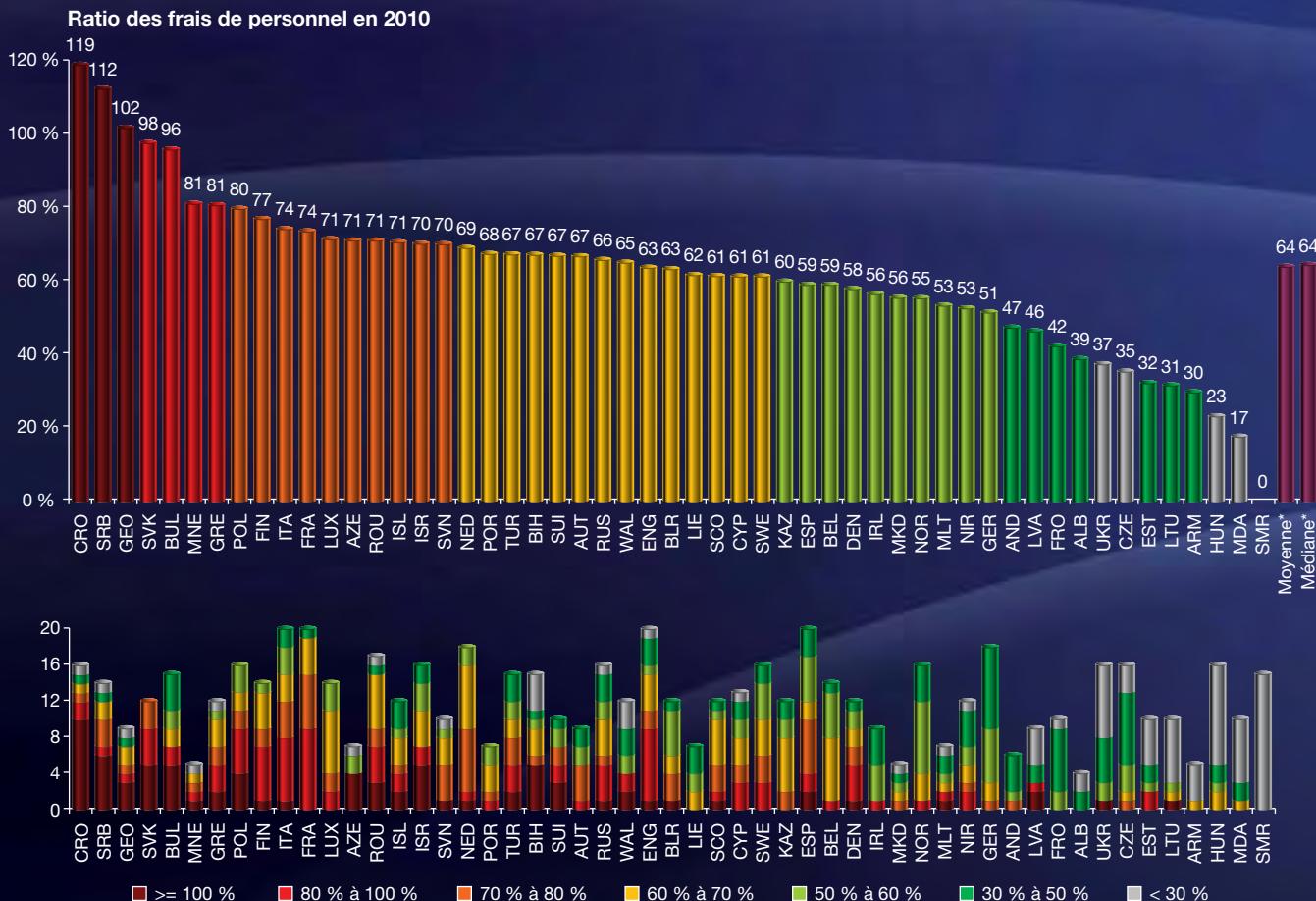
Il est difficile de présenter une répartition détaillée fiable des coûts à l'échelle européenne, car près de la moitié des rapports fournis ne ventilent pas les frais d'exploitation. Selon une estimation aussi précise que possible, basée sur les états financiers dans lesquels les coûts sont ventilés, les dépenses directement attribuées au football junior représentent 4 % des revenus (au moins 8 % pour les clubs plus petits), alors que les actifs immobilisés, les immobilisations corporelles et la location correspondent à 5 % des revenus.

Enfin, les frais hors exploitation, de EUR 365 millions, englobent les frais de financement nets (3,8 % des revenus) moins les charges fiscales nettes (0,3 %) et les bénéfices nets de la vente d'actifs autres que les joueurs (0,5 %).

Note de bas de page: *«Estimés», car nous avons utilisé des extrapolations pour les 10 % des clubs de première division non compris dans le sondage (il s'agit toujours de clubs moins bien classés n'ayant 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. Extrapolations fondées sur les revenus moyens des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus gros revenus, et ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires.



Q: 25. Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?

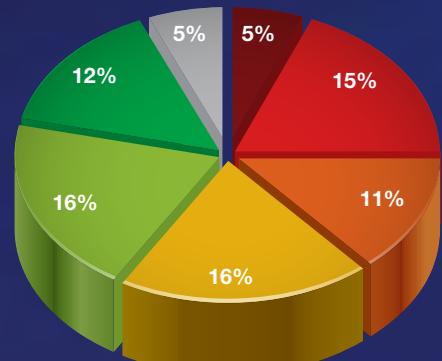


Les graphiques ci-contre montrent le pourcentage des revenus déclarés comme ayant été consacrés aux frais de personnel, exprimés en total pour chaque association (histogramme du haut), pour les clubs regroupés par association (histogramme du bas) et pour les différents clubs en Europe (diagrammes circulaires) ainsi que l'évolution des clubs au fil des années. 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 des salaires n'est habituellement pas disponible tel quel (voir page ci-contre), 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 (joueurs, personnel technique et personnel administratif), sont présentés ensemble, et c'est ce chiffre que l'on retrouve ci-dessous.

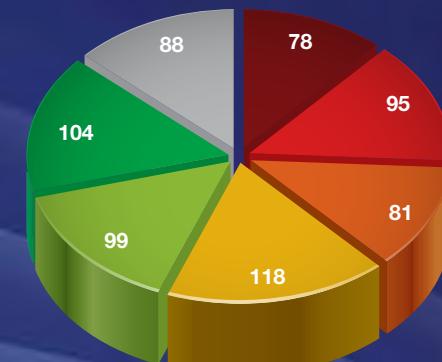
En ce qui concerne l'analyse par association, les clubs se trouvant tout en bas de l'échelle, soit ceux de Saint-Marin (0 %), sont gérés sur une base amateur, mais il y a toujours certains clubs d'un ou de deux autres pays pour lesquels la répartition des frais de personnels et des autres coûts n'est pas entièrement fiable. Ces clubs et ces divisions figurent donc en gris dans les différents histogrammes.

Note de bas de page: *Etant donné que le ratio est fourni uniquement à titre informatif et ne constitue pas une science 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 70 % était un pourcentage élevé. Les chiffres par club représentent l'échantillon complet des 663 clubs de l'ensemble des 53 associations.

Ratio des frais de personnel en 2010
pour les 80 clubs qualifiés pour une phase
de matches de groupe de l'UEFA



Ratio des frais de personnel en 2010
pour tous les clubs



■ >= 100 % ■ 80 % à 100 %

■ 70 % à 80 % ■ 60 % à 70 %

■ 50 % à 60 % ■ 30 % à 50 %

■ < 30 %

Frais de personnel en EUR: évolution par club entre 2009 et 2010

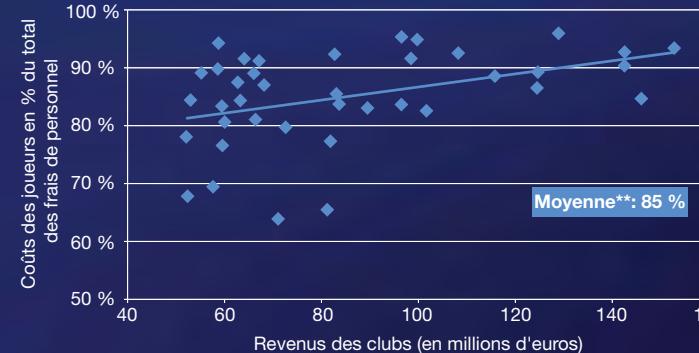
>+10% ■ 1 à 10% ■ ±1% ■ -1 à -10% ■ >-10%



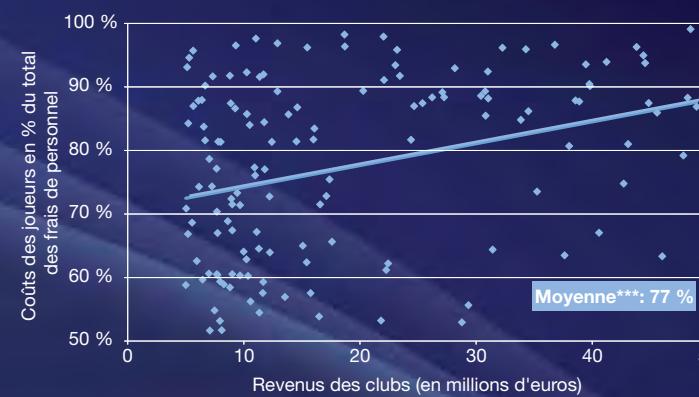
Comparaison de l'évolution par club entre 2008 et 2009

48% ■ 15% ■ 6% ■ 10% ■ 21%

Coûts des joueurs en % du total des frais de personnel
(clubs dont les revenus se situent entre EUR 50 millions et EUR 150 millions)



Coûts des joueurs en % du total des frais de personnel
(clubs dont les revenus se situent entre EUR 5 millions et EUR 50 millions)



Notes de bas de page: **L'échantillon porte sur des clubs appartenant à 16 des 19 divisions des catégories «élite» et «grands», seuls les clubs anglais, écossais et belges n'étant pas représentés (chiffres ne figurant pas dans les états financiers). Dans le diagramme de l'«élite», les six plus grands clubs, dotés de revenus >EUR 150 millions, ont été exclus afin de protéger leur anonymat, mais leur ratio va de 84 % à 93 % et suit la droite de régression illustrée dans le graphique de l'«élite». La moyenne correspond à la simple moyenne des pourcentages de l'échantillon et non pas à une moyenne pondérée, qui serait légèrement supérieure.

Les diagrammes illustrent la ventilation entre les coûts liés aux joueurs (salaire et charges sociales, y compris les retraites) et les coûts liés au reste du personnel (entraîneurs et personnel technique, directeurs, personnel d'encadrement et personnel administratif) pour un échantillon** représentatif de 45 clubs de la catégorie «élite» et de 145 «grands» clubs. Le coût relatif des joueurs par rapport au reste du personnel ne dépend pas uniquement de la politique en matière de salaires des joueurs, mais aussi de nombreux autres éléments, y compris la question de savoir si le club gère son propre stade, s'il s'agit d'un club multi-sports, s'il déploie d'autres activités de base et si ses activités commerciales sont réalisées à l'interne ou externalisées. Bien que ces éléments entraînent forcément des variations dans la proportion des coûts des joueurs encourus par tous les clubs, quelle que soit leur taille, la moyenne de 85 % enregistrée pour les clubs «élite» est supérieure aux 77 % des clubs considérés comme «grands» et «moyens»***. Cette tendance se retrouve aussi dans l'évolution ascendante des droites de régression représentant la tendance des différents groupes de pairs. Il semble logique de supposer que, toutes choses égales par ailleurs, le fait que la proportion des coûts des joueurs soit plus importante dans les clubs de grande taille s'explique par le lien plus étroit existant entre les salaires des joueurs et les revenus du club qu'entre les salaires du reste du personnel et les revenus du club.

Réponse: 25

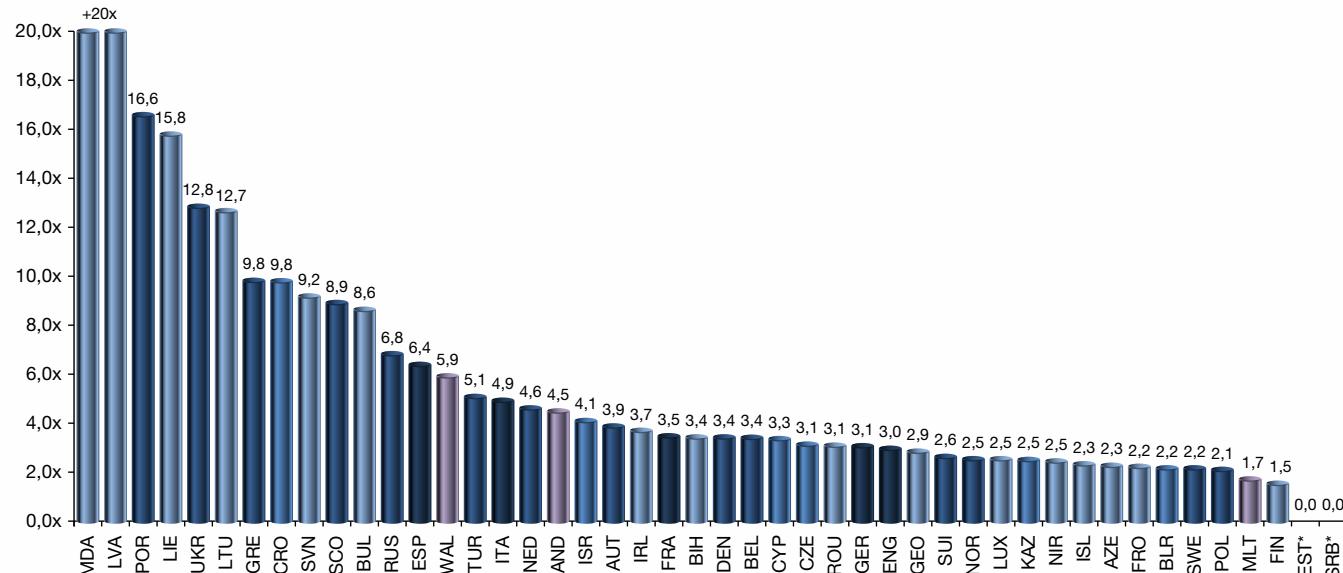
La part totale des revenus consacrée aux salaires et aux charges sociales, soit 64 %, est demeurée inchangée. Si l'on procède à une comparaison ligue par ligue, on constate que les tendances sont mitigées, puisque le nombre de divisions indiquant un ratio supérieur à 70 % ont augmenté, passant de 15 en 2009 à 18 en 2010, tandis que le nombre de divisions présentant un ratio supérieur à 80 % a baissé, de 11 en 2009 à 7 en 2010. **Au total, au moins 254 clubs individuels (249 en 2009) ont fait état d'un ratio entre frais de personnel et revenus supérieur à 70 %, et la proportion de clubs déclarant un ratio de plus de 70 % est la même pour les 80 clubs qui se sont qualifiés pour l'UEFA Champions League ou l'UEFA Europa League.**

Alors que l'inflation des frais de personnel a ralenti, le montant global versé a encore progressé de 6,7 %, près de la moitié de tous les clubs de première division (44 %) enregistrant une augmentation d'au moins 10 % de leurs frais de personnel et 15 % des autres clubs faisant état de hausses situées entre 1 % et 10 % par rapport à 2009. Plus de la moitié des associations comptaient au moins un club présentant un ratio des frais de personnel, manifestement non viable, de plus de 100 %, ce qui porte le total à 78 clubs (73 en 2009).

Compte tenu de la part des frais de personnel relative aux joueurs, soit 83 %, les coûts liés aux joueurs se sont montés à EUR 6,8 milliards en 2010.

Q: 26. En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues?

Répartition des richesses: rapport entre les frais de personnel combinés des 4 clubs les plus dépensiers* et ceux des autres clubs**



Notes de bas de page: *L'Estonie et la Serbie ont été réévaluées à zéro dans le tableau, car la moyenne des frais combinés de personnel des clubs n'appartenant pas aux quatre clubs les plus dépensiers s'est avérée négative en 2010 grâce à des opérations de transfert bénéficiaires excédant les frais de personnel.

**Les frais de personnel combinés incluent tous les frais de personnel (salaire et charges sociales), auxquels s'ajoutent le résultat de transfert net déclaré pour l'année. Ce résultat de transfert net comprend les frais d'amortissement sur les joueurs achetés au cours des dernières années et les bénéfices/pertes sur les joueurs vendus en 2010.

***Le classement entre les 4 clubs les plus dépensiers et ceux n'en faisant pas partie est établi au moyen de la même mesure (frais de personnel incluant les frais de transfert nets). La comparaison entre les quatre clubs les plus dépensiers et les autres clubs porte sur 46 pays. L'Albanie, l'Arménie, l'ARY Macédoine, le Monténégro (pas assez de clubs n'appartenant pas aux quatre clubs les plus dépensiers dans l'échantillon), ainsi que la Hongrie, Saint-Marin et la Slovaquie (problèmes de comparaison) ont été exclus de l'analyse.

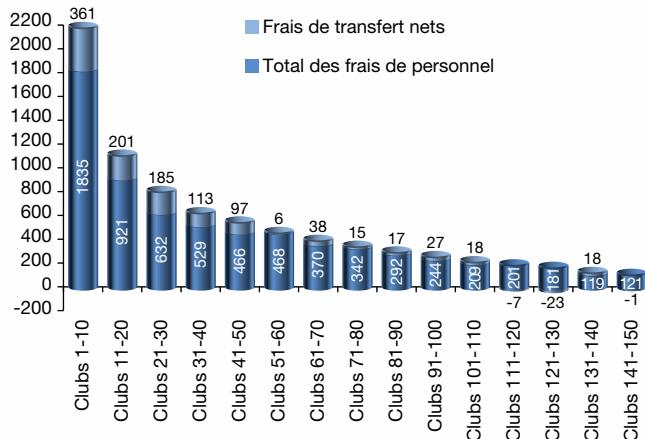
Le graphique suivant présente les différences de richesse au sein des premières divisions européennes en se basant sur la répartition des dépenses de chacune des ligues et en comparant les coûts moyens combinés des frais de personnel et de transfert des quatre clubs déclarant les dépenses les plus importantes aux coûts moyens combinés encourus par les autres clubs de chaque division. La couleur du code de l'association correspond au groupe de pairs de la division. Comparer les frais de personnel combinés des quatre clubs les plus dépensiers aux coûts des autres clubs n'est qu'un des nombreux moyens pouvant être utilisés pour analyser le bilan financier; l'année dernière, nous avions ainsi établi une comparaison similaire en nous basant sur les revenus. Nous considérons la mesure de cette année, celle des frais de personnel combinés, comme la mesure la plus utile pour calculer la richesse relative, car les clubs s'affrontent principalement sur les marchés des joueurs et des entraîneurs (salaire et frais de transfert).

Réponse: 26

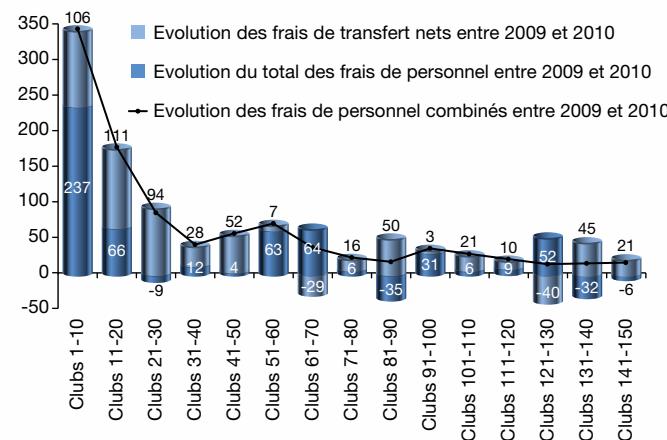
La répartition de chacune des couleurs dans l'ensemble du tableau laisse à penser que la taille financière globale de la ligue ne joue pas un rôle déterminant. En 2010, les quatre clubs qui ont présenté les coûts les plus élevés ont dépensé en moyenne entre deux et quatre fois plus que les autres clubs dans environ la moitié des premières divisions européennes. Tandis que, parmi les divisions de l'«élite» et des «grands», le montant consacré aux joueurs et au reste du personnel était pratiquement équivalent en Suède et en Pologne (2,1 et 2,2x), les différences les plus flagrantes en termes de dépenses relatives entre les clubs situés en haut du classement et ceux de moindre importance ont été relevées au Portugal, en Ukraine, en Grèce et en Ecosse.

Q: 27. En quoi les dépenses liées aux joueurs diffèrent-elles d'un club à l'autre?

Frais de personnel combinés (en millions d'euros) des clubs pour 2010, groupés par volume de coûts



Changement entre 2009 et 2010 (en millions d'euros) des clubs, groupés par volume de coûts



Pour illustrer les grandes différences de richesse existant entre les clubs européens, nous avons choisi de les classer, dans un ordre allant de 1 à 250, en fonction des dépenses qu'ils déclarent au titre des frais de personnel combinés* (tous les frais de personnel plus les frais de transfert nets).

Le tableau du haut révèle que les dix clubs présentant les dépenses les plus élevées ont encourus des frais de personnel (salaires et charges sociales) de EUR 1835 millions, soit 99 % de plus que les dix clubs suivants de cette liste. Si l'on y ajoute les frais de transfert nets, de EUR 361 millions, le montant combiné, de EUR 2196 millions, est de 96 % supérieur à celui des clubs 11 à 20, qui ont à leur tour encouru 37 % de plus de coûts que les clubs 21 à 30.

Les dix clubs faisant état des frais de personnel les plus élevés équivalaient à 22 % des frais de personnel de l'ensemble des premières divisions européennes (734 clubs), un pourcentage qui passe à 24 % si l'on y ajoute les frais de transfert nets.

Le graphique du bas présente la croissance annuelle enregistrée entre 2009 et 2010 par les clubs appartenant au même groupe* et montre clairement que le fossé entre les plus grands et les grands s'est creusé en termes absolus puisque l'augmentation des dépenses combinées des dix premiers clubs, soit EUR 343 millions, correspond pratiquement au double de la progression de EUR 177 millions déclarée par les clubs classés entre le 11^e et le 20^e rangs, qui équivaut à son tour à plus du double de la hausse de EUR 85 millions des frais de personnel combinés encourus par les clubs 21 à 30. Si le fossé des dépenses se creuse lorsque celles-ci sont exprimées en euros, les coûts relatifs entre les clubs 1 à 10 et 11 à 20 sont demeurés constants, passant de 95 % en 2008 à 97 % en 2009 puis à 96 % en 2010.

Il apparaît en outre que certains clubs sont parvenus à limiter les hausses de salaires entre 2009 et 2010, les clubs classés entre le 21^e et le 50^e rangs faisant état d'une augmentation sensible des frais de transfert nets, mais d'une progression des frais de personnel d'à peine EUR 7 millions (moins de 0,4 %). De fait, l'accroissement de EUR 303 millions des frais de personnel des 20 clubs les plus dépensiers représente une part importante de l'ensemble des EUR 380 millions d'augmentation des frais de personnel des premières divisions européennes.

Bien que les bénéfices sur les transferts puissent entraîner une fluctuation annuelle des frais de personnel combinés, le classement des clubs n'a que peu changé au fil du temps. Neuf des dix clubs qui figuraient dans le haut du tableau l'année dernière et 24 des 30** clubs les plus dépensiers sont encore là cette année.

Réponse: 27

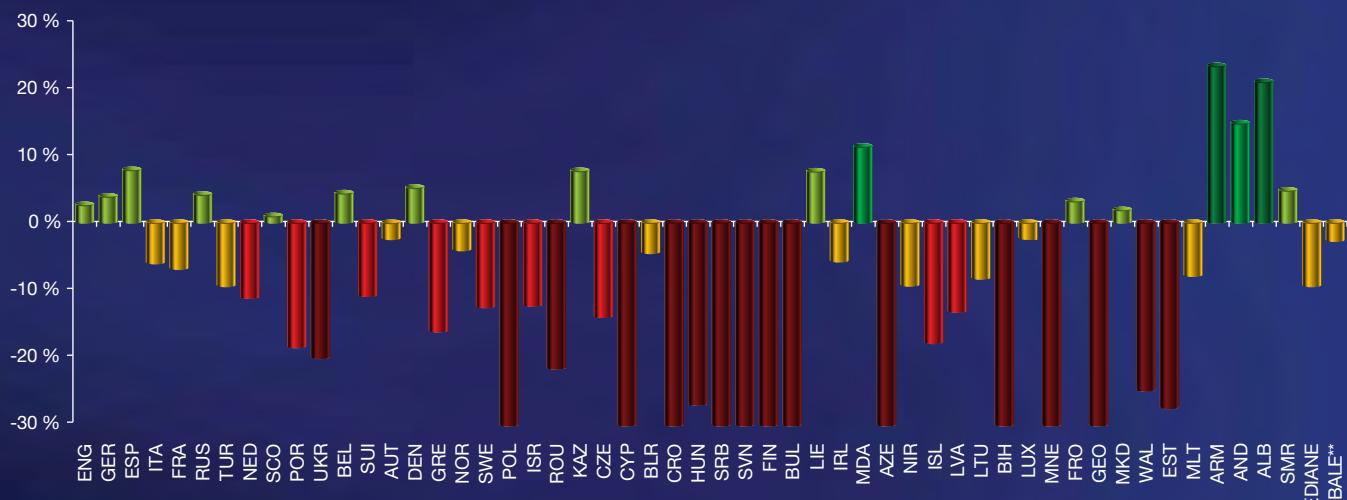
Nous observons une polarisation des dépenses liées aux joueurs, les dix clubs déclarant les dépenses les plus élevées du marché consacrant pratiquement le double pour des joueurs que les dix clubs suivants de la liste. L'écart de dépenses entre les dix premiers clubs et ceux placés aux rangs 11 à 20 a à nouveau augmenté de EUR 166 millions en 2010. Les 20 clubs les plus dépensiers ont versé 34 % du total des frais de personnel enregistrés en Europe en 2010 et présenté une hausse annuelle de 80 % des dépenses opérées au titre des frais de personnel dans l'ensemble de l'Europe.

Notes de bas de page: *Pour pouvoir fournir un échantillon complet de l'ensemble des clubs de l'élite, nous avons préféré nous baser sur l'ensemble des frais de personnel plutôt que de nous limiter aux coûts liés aux joueurs, ces coûts n'étant souvent pas disponibles pour tous les clubs, comme nous l'avons déjà indiqué dans le présent rapport. Les chiffres relatifs à la croissance annuelle figurant dans le tableau du bas reposent sur le classement des clubs établi en fonction de leurs frais de personnel combinés, indépendamment des clubs composant chaque groupe (clubs 1 à 10, 11 à 20, 21 à 30, etc.), qui varie d'une année à l'autre.

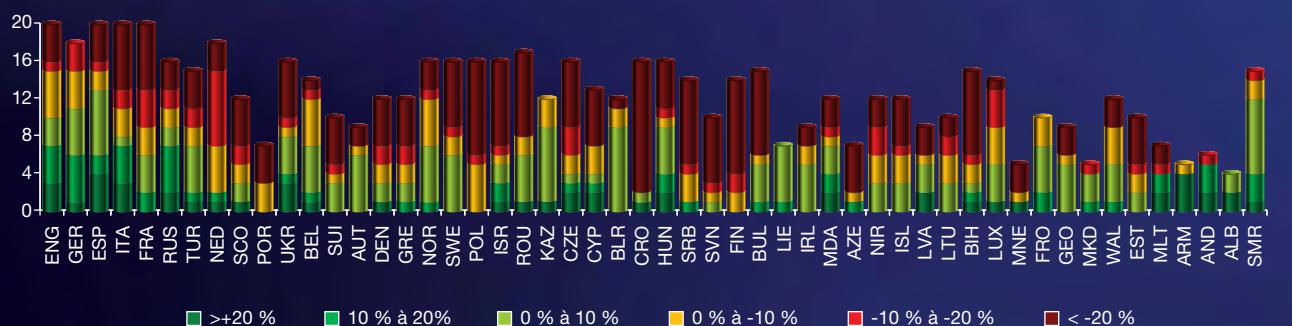
**Si le classement et l'évaluation reposaient uniquement sur les frais de transfert nets, seuls 4 des 10 premiers clubs et 15 des 30 premiers clubs de 2009 figuraient à nouveau parmi les 30 premiers de la liste en 2010, ce qui met en exergue la fluctuation des activités de transfert d'une année à l'autre. Si le classement et l'évaluation reposaient au contraire uniquement sur les frais de personnel, à l'exclusion des frais de transfert, 9 des 10 premiers et 26 des 30 clubs les plus dépensiers seraient les mêmes en 2010 qu'en 2009.

Q: 28. Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?

Résultat du bénéfice d'exploitation des clubs par ligue en 2010 (en % du revenu)



Marge du bénéfice d'exploitation par club en 2010



Comme expliqué dans des versions antérieures du présent rapport, 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»* («bénéfice d'exploitation des clubs de football») et le «bénéfice net» ou «bénéfice avant impôt».

Dans la question suivante, nous analysons les bénéfices nets et les marges bénéficiaires nettes, mais auparavant, penchons-nous sur les bénéfices d'exploitation hors activités de transfert (dépréciation et bénéfices/perdes sur les ventes), gains/perdes découlant de la cession d'actifs, revenus et frais de financement, éléments hors exploitation, ainsi que gains et pertes dans le domaine fiscal. 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 les pertes d'exploitation des clubs par association.

Pour la troisième année consécutive, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et le Kazakhstan font état de bénéfices d'exploitation globaux. Un coup d'œil au résultat en fonction du nombre de clubs figurant dans l'histogramme ci-dessous montre que la plupart des associations ont un profil de clubs similaire, trois ou quatre d'entre eux générant des pertes d'exploitation significatives (rouge foncé) et plusieurs autres faisant état de bénéfices d'exploitation (vert).

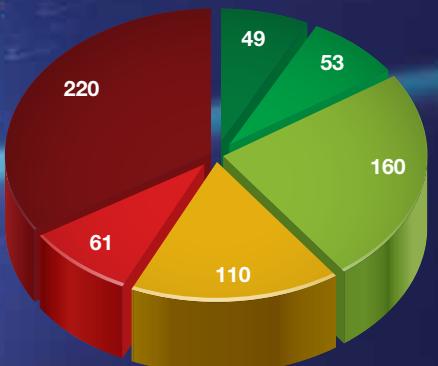
Note de bas de page: *Il est souvent fait référence aux bénéfices ou pertes d'exploitation statutaires, ce qui peut être extrêmement trompeur, car cette valeur ne révèle qu'une partie de la réalité puisqu'elle comprend les frais de transfert (dépréciation et amortissement) mais pas les bénéfices provenant de la vente de joueurs. Il est facile de comprendre comment les bénéfices d'exploitation statutaires peuvent faire croire à un scénario catastrophique, lorsque l'on sait que les pertes d'exploitation statutaires nettes combinées se sont élevées en 2010 à un peu plus de EUR 2,6 milliards, qui comprennent certes EUR 2,3 milliards de coûts nets provenant des transferts, mais excluent EUR 1,4 milliard de bénéfices nets réalisés grâce à la vente de joueurs. C'est la raison pour laquelle toutes les indications présentées dans les graphiques et les analyses en lien avec le bénéfice d'exploitation font référence au bénéfice d'exploitation des clubs de football et aux marges bénéficiaires.



EUR 342 millions de pertes d'exploitation en 2010

EUR 240 millions de pertes d'exploitation en 2009

Résultat du bénéfice d'exploitation des clubs en 2010 (en % du revenu)



Marge bénéficiaire nette entre 2009 et 2010



Note de bas de page: **L'analyse du bénéfice d'exploitation exclut les clubs slovaques en raison d'incohérences/de lacunes dans la présentation de leurs activités de transfert. L'échantillon figurant dans le diagramme circulaire et l'histogramme comprend donc 653 clubs provenant de 52 premières divisions, tandis que l'évolution annuelle des clubs (diagramme fléché) couvre 553 clubs et exclut les clubs promus pour lesquels les données de l'année précédente ne sont pas disponibles. L'estimation globale des pertes d'exploitation des clubs de football à l'échelle européenne, s'élevant à EUR 342 millions, reflète à la fois cet échantillonnage (EUR 283 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 (PBT) et des clubs absents de l'étude.

Le diagramme circulaire indique que 220 clubs (202 en 2009) de l'échantillon ont déclaré des pertes d'exploitation équivalant à plus de 20 % du revenu total et que 61 autres clubs (62 en 2009) 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 99 millions et - EUR 69 millions. Toujours en termes absolus, les 20 bénéfices d'exploitation les plus importants sont égalemenet répartis entre l'Angleterre (7), l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne (3 chacune), de Russie (2), du Danemark et de France (1 chacun), tandis que les 20 pertes d'exploitation les plus significatives ont été communiquées par l'Angleterre et l'Italie (5 chacune), la Turquie (3), l'Allemagne (2), l'Espagne, la France, la Grèce, la Russie et l'Ukraine (1 chacune). Comparé à l'exercice précédent, 2010 montre que les bénéfices d'exploitation ont diminué pour un peu plus de la moitié (51 %) des clubs européens de première division.

Dans une certaine mesure, le niveau des bénéfices d'exploitation d'un club définit le montant des activités de transfert et des frais de financement pouvant être absorbés. «Dans une certaine mesure», car le bénéfice d'exploitation couvre 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. Comme mentionné précédemment, la performance financière d'un club individuel ne devrait pas être mesurée uniquement en fonction de son ratio des frais de personnel ou de sa rentabilité d'exploitation, même s'il s'agit là de bons indicateurs de la performance réelle. Le fait que 46 clubs aient transformé une perte d'exploitation de 10 % ou plus en un bénéfice effectif est une preuve évidente de cette réalité, ainsi que de la nature unique et de l'importance financière du système de transfert en vigueur dans le football.

Réponse: 28

En 2010, les clubs européens de première division ont déclaré** des pertes d'exploitation nettes s'élevant à EUR 342 millions, qui faisaient suite à des pertes nettes de EUR 240 millions pour l'année précédente.

61 % des clubs européens de première division* ont enregistré des pertes en 2010, soit la même proportion qu'en 2009, après une hausse significative à partir des valeurs de 54 % en 2008 et de 51 % en 2007. Bien que le pourcentage des clubs de l'«élite» (revenus >EUR 50 millions) ayant subi des pertes d'exploitation soit légèrement inférieur, avec 47 %, le fait que 20 des clubs de l'«élite» aient déclaré des pertes d'exploitation totalisant EUR 520 millions (contre EUR 400 millions en 2009) indique que les activités de base de bon nombre des plus grands clubs européens n'ont pas permis de générer, en 2010, les bénéfices d'exploitation nécessaires pour compenser les activités de transfert et de financement.

Q: 29. Quel est l'impact du financement, de la cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts sur les bénéfices en Europe?

Les histogrammes illustrent l'impact net des activités de financement, de la cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts 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/cession d'actifs/hors exploitation/fiscales exprimées en pourcentage des revenus. Pour toutes ces analyses, les frais 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 (non liés aux joueurs), aux charges ou produits fiscaux, et à toute autre activité hors exploitation inhabituelle ou irrégulière. Si ces éléments ne sont pas directement liés les uns aux autres, ils ont tous pour caractéristique de fluctuer considérablement d'un club à l'autre et d'une année à l'autre. Bien que, pour l'ensemble de l'Europe, seuls les frais de financement nets puissent être considérés, une fois que les pertes et les charges ont été déduites des gains et des revenus, comme ayant un impact significatif sur la rentabilité générale, il reste intéressant de commenter les différents éléments en raison de leur effet sur la rentabilité de nombreux clubs individuels.

En Europe, les gains nets résultant de la sortie d'immobilisations sont demeurés bas, à EUR 17 millions, soit un peu plus que les EUR 7 millions enregistrés en 2009 mais beaucoup moins que les EUR 165 millions déclarés, en majeure partie par trois clubs espagnols, en 2008. Alors que les gains nets découlant d'immobilisations incorporelles non liées aux joueurs (généralement des éléments dérivés d'activités marketing ou commerciales) ont augmenté de EUR 19 millions en 2009 à EUR 41 millions en 2010, le revenu net provenant d'éléments hors exploitation est demeuré bas, avec EUR 16 millions, ce qui n'est pas beaucoup mieux que les EUR 10 millions générés en 2009, mais constitue un montant considérable pour de nombreux clubs, puisque le chiffre net se compose de EUR 69 millions de revenus hors exploitation et de EUR 53 millions de frais hors exploitation, et représente au moins 10 % des revenus de 28 clubs (souvent liés à l'amortissement de prêts et de taxes). La valeur totale des charges liées aux impôts sur les sociétés déclarées s'élève à EUR 96 millions; elle a donc chuté par rapport aux EUR 162 millions de 2009, et est désormais contrebalancée par les crédits d'impôt, qui ont augmenté pour passer de EUR 106 millions à EUR 144 millions en 2010. Le financement demeure toutefois la plus importante valeur située en dessous de la ligne des bénéfices d'exploitation des clubs de football, qui font état de revenus financiers d'au moins** EUR 232 millions et de charges financières de EUR 705 millions.

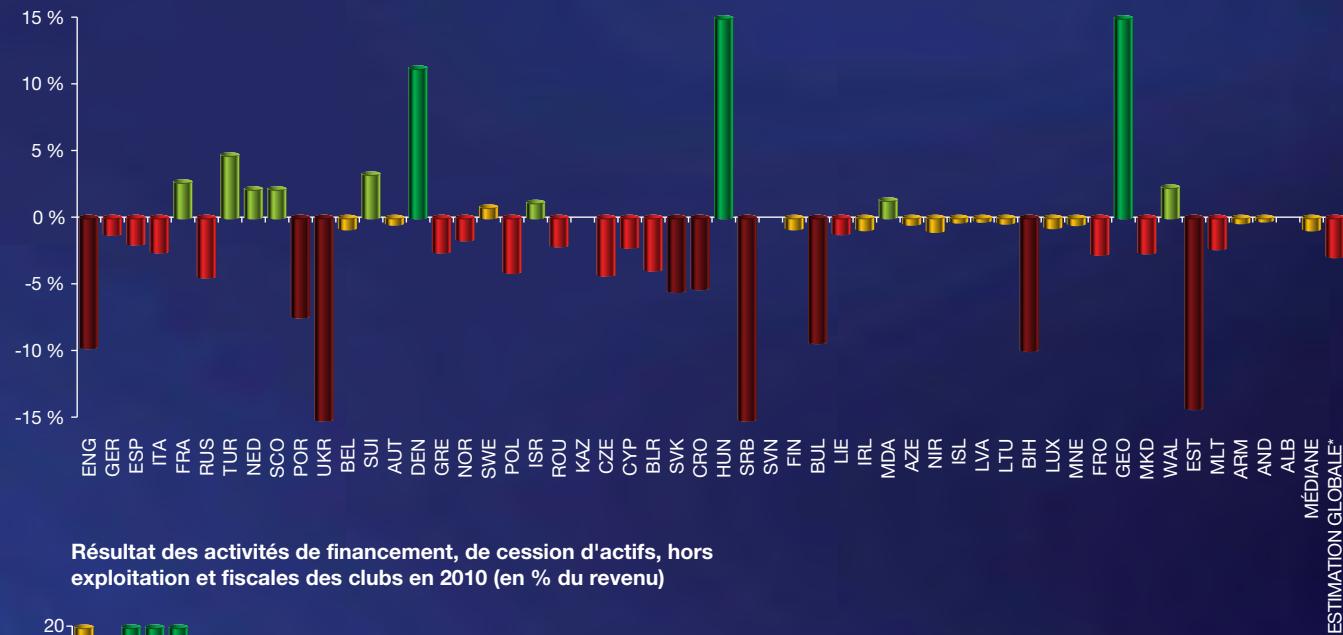
Réponse: 29

Au total, les pertes nettes liées au financement, à la cession d'actifs, aux impôts et aux éléments hors exploitation, à hauteur de EUR 365 millions, sont inférieures aux pertes nettes de EUR 470 millions de 2009, ce qui s'explique principalement par une baisse des impôts nets sur les sociétés de EUR 104 millions***. Comme l'année précédente, les pertes globales nettes considérables de 9,7 % provenant de ces activités en Angleterre sont dues en grande partie aux EUR 268 millions de frais de financement nets, sur lesquels plus de 60 % proviennent d'un seul club présentant d'importantes charges financières résultant d'un financement d'acquisitions par emprunt réalisé au préalable****.

Si les activités liées au financement, à la cession d'actifs, aux impôts et aux éléments hors exploitation n'ont pas eu d'impact majeur au niveau de l'ensemble de l'Europe, ils ont eu des répercussions significatives (plus de + ou - 5 % du revenu) pour 164, soit 28 %, des clubs compris dans l'échantillonnage de ceux qui ont présenté un rapport. La prévalence du rouge sur le vert que l'on retrouve dans les trois graphiques pour 2010 révèle que la différence entre coûts et revenus ainsi que gains et pertes sur les activités de financement et hors exploitation a abouti à un coût net qui a dû être absorbé dans les résultats des clubs.



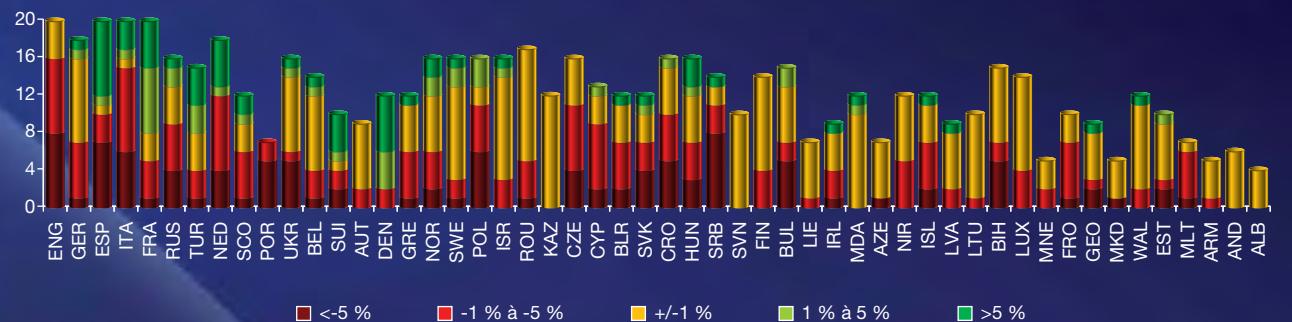
Résultat des activités de financement, de cession d'actifs, hors exploitation et fiscales des clubs par ligue en 2010 (en % du revenu)



EUR 365 millions de frais nets hors exploitation en 2010

EUR 470 millions de frais nets hors exploitation en 2009

Résultat des activités de financement, de cession d'actifs, hors exploitation et fiscales des clubs en 2010 (en % du revenu)



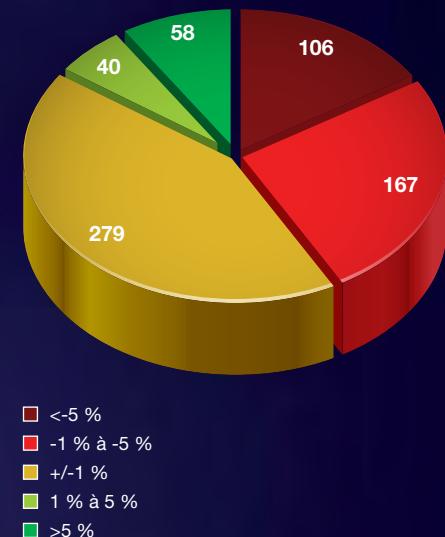
Notes de bas de page: *L'analyse par seuils pour 2010 repose sur 651 clubs ayant présenté un rapport, provenant de toutes les associations nationales à l'exception de Saint-Marin, pour qui nous n'avons reçu aucune donnée. Dans tous les cas, la couleur rouge et un chiffre négatif indiquent une perte nette, 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 des frais hors exploitation >5 %, d'où un impact négatif sur les bénéfices/pertes net(tes) <-5 %, plutôt qu'une augmentation en termes absolus dans le résultat hors exploitation de 5 %.

**«Au moins», car certains clubs déclarent les revenus financiers après déduction des frais de financement et que, par conséquent, les revenus et dépenses financiers bruts sont très probablement supérieurs aux chiffres annoncés. A l'inverse, certains clubs déclarent les transactions financières brutes au titre de revenus et de coûts, souvent en lien avec des opérations de change.

***L'analyse par année des impôts sur les sociétés et des crédits indique que la réduction s'explique principalement par la combinaison de bénéfices et de pertes plus élevées déclarées par les clubs italiens et anglais.

****Pour certains clubs, le niveau des frais de financement et des passifs inscrits au bilan varie considérablement en fonction de la délimitation du périmètre de consolidation et, en particulier, du fait que les dettes de la société mère ou des sociétés holding sont incluses dans ce périmètre ou non. Quoi qu'il en soit, nous prévoyons une réduction des charges financières anglaises pour 2011 en raison des changements intervenus dans le régime de propriété et de la nature unique des pertes de changes réalisées et non réalisées, à hauteur de EUR 80 millions, qui se sont répercutées dans les chiffres de 2010.

Résultat des activités de financement, de cession d'actifs, hors exploitation et fiscales des clubs en 2010 (en % du revenu)



Q: 30. Quelle est la proportion de clubs déficitaires?

Chiffres correspondant aux pertes nettes «effectives»

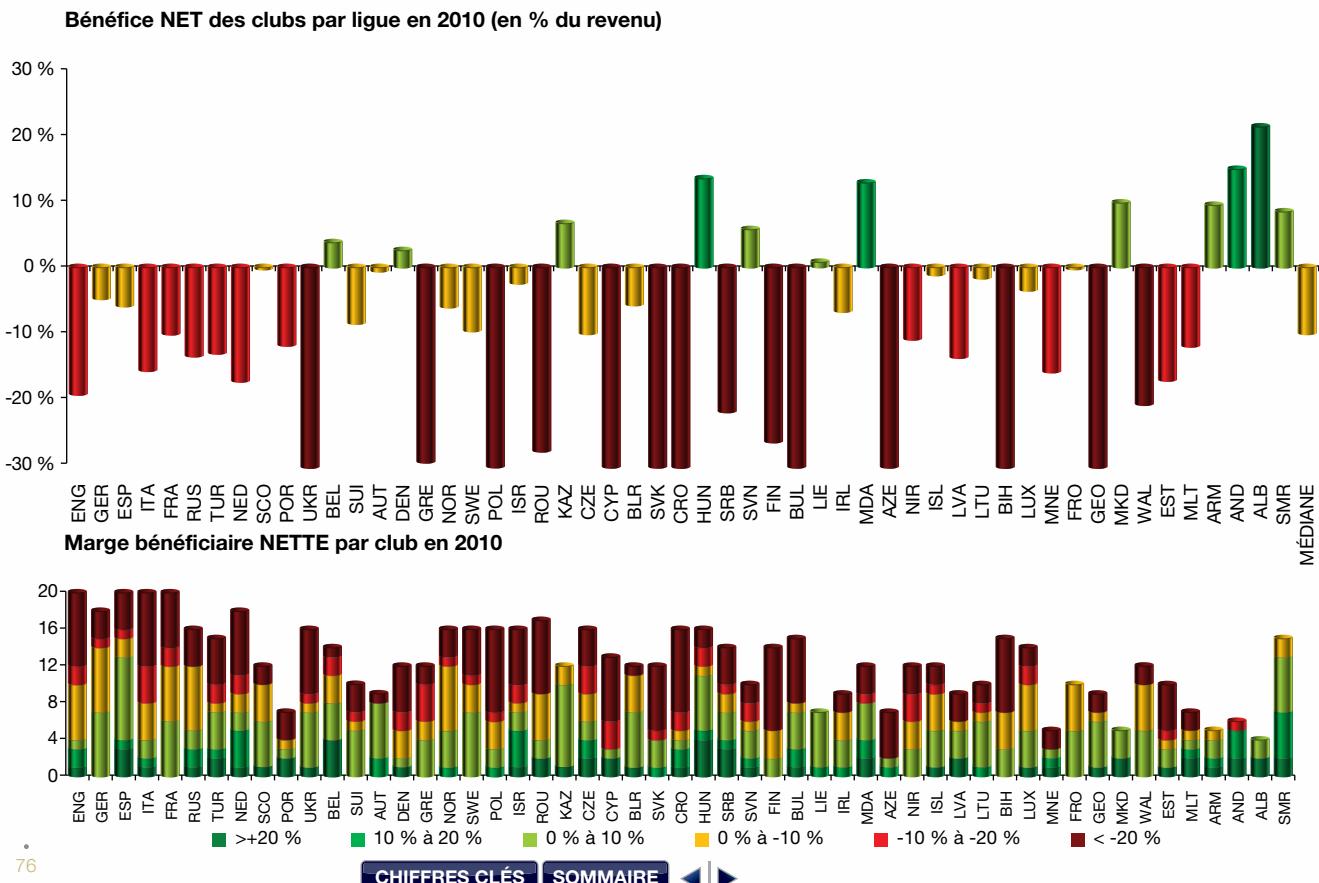
Les graphiques sur cette page montrent les pertes et les profits «effectifs» pour 2010 des 53 premières divisions en Europe et les résultats déclarés de 665 clubs de première division, regroupés en seuils par ligue. A notre connaissance, il s'agit là du plus grand échantillonnage de comptes de clubs de football jamais passé en revue à ce jour. 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 la cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts. C'est ce que l'on désigne souvent par le terme de «résultat effectif». A première vue, l'analyse des résultats effectifs des clubs devrait nous permettre de tirer des conclusions relativement claires concernant la performance du football interclubs durant l'année écoulée, comme nous le ferons dans

les deux pages suivantes. Etant donné que, comme le dit l'expression, «le diable est dans les détails», nous concluons cependant ce chapitre sur les coûts et la rentabilité par une analyse détaillée des conséquences des activités de transfert sur les chiffres «effectifs» de cette année et de leur signification en termes de performance financière et de rentabilité à plus long terme des clubs de football en 2010.

Pour saisir la performance financière globale, il suffit de regarder les résultats agrégés par pays et d'apercevoir le grand nombre de colonnes en rouge, représentant les pays dont les clubs ont dépensé, en chiffres agrégés, plus de EUR 11 pour EUR 10 de revenus. 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 2010 et 2009 indiquent que seules 4 des 30 divisions ont maintenu un équilibre financier, la Belgique étant la seule à y parvenir deux années de suite. La dominance de rouge et de rouge foncé (coûts supérieurs à EUR 12 pour EUR 10 de revenus) souligne le grand nombre de clubs ayant contribué à établir le record de pertes nettes de EUR 1641 millions* déclarées par les clubs de première division en 2010. Ce niveau de pertes nettes représente une augmentation de 36 % par rapport à 2009 et de 153 % 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 de chacune des 53 ligues ont présenté un résultat équilibré, voire un bénéfice net. Ces 289 clubs ont ainsi déclaré des bénéfices nets de EUR 395 millions durant l'année.

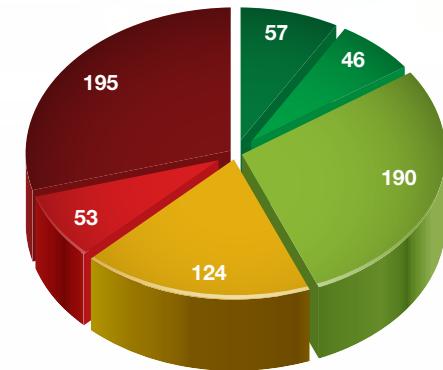


Le diagramme circulaire indique que 195 clubs (29 %) de l'échantillon ont fait état de pertes nettes équivalant à plus de 20 % du revenu total, que 53 autres clubs (8 %) ont enregistré des pertes nettes considérables, comprises entre 10 % et 20 % des revenus, et que 124 autres clubs encore (19 %) ont déclaré des pertes nettes situées entre 0 et 10 %***. En termes absolus, les résultats nets oscillent entre EUR 75 millions et -EUR 150 millions. Les 20 plus importants bénéfices nets ont été engrangés par des clubs d'Espagne (5), d'Angleterre (3), d'Italie (2), d'Allemagne, de Belgique, du Danemark, d'Ecosse, de Hongrie, d'Israël, des Pays-Bas, de Roumanie, de Russie et de Turquie (1 chacun), alors que les 20 plus fortes pertes nettes ont été déclarées par des clubs d'Angleterre (7), d'Espagne, d'Italie, de Russie et de Turquie (2 chacun), de France, d'Allemagne, de Grèce, du Portugal et d'Ukraine (1 chacun). Les 20 clubs qui engrangent les plus gros bénéfices ont déclaré EUR 297 millions de bénéfice après impôts en 2010, soit un montant comparable aux EUR 293 millions de 2009. De l'autre côté de l'échelle, 20 clubs ont enregistré en 2010 des pertes nettes de EUR 1085 millions, ce qui correspond à une augmentation importante par rapport aux EUR 875 millions de pertes, déjà considérables, déclarées en 2009.

Le flèches indiquant l'évolution des bénéfices/pertes nets déclarés par les clubs entre 2009 et 2010 montrent que les résultats des clubs étaient équitablement répartis entre une amélioration du bénéfice ou une détérioration de la perte. Si l'on regarde les 80 clubs qui se sont qualifiés pour les phases de matches de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League en 2011/12, on constate que le développement entre 2009 et 2010 est en réalité légèrement moins bon, puisque 56 % des clubs ont enregistré une détérioration de leurs bénéfices/pertes nets.

Le deuxième diagramme circulaire montre le profil de la marge bénéficiaire/déficitaire nette pour les 32 clubs qui se sont qualifiés pour la phase de matches de groupe de l'UEFA Champions League et les 48 clubs qui se sont qualifiés pour celle de l'UEFA Europa League. Il révèle que 29 clubs (36 %) participant au plus haut niveau européen des compétitions interclubs de l'UEFA ont fait état de pertes nettes équivalant à plus de 20 % du revenu total, que 7 autres clubs (9 %) ont enregistré des pertes nettes considérables, comprises entre 10 % et 20 % des revenus, et que 16 autres clubs encore (20 %) ont déclaré des pertes nettes situées entre 0 et 10 %. Une comparaison entre les diagrammes circulaires indique qu'un pourcentage encore moindre des clubs (35 %) s'affrontant dans les phases de matches de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europe League ont fait état d'un équilibre financier, voire mieux, en 2010.

Bénéfice NET des clubs en 2010
(en % du revenu) pour tous les clubs



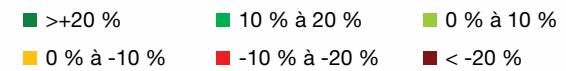
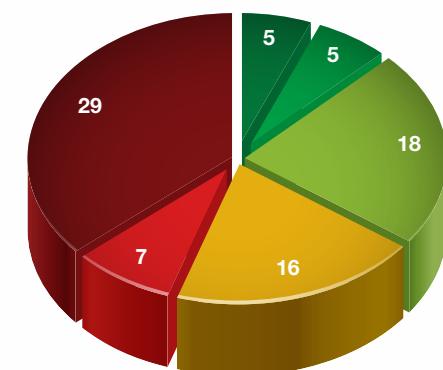
Bénéfices/pertes nets de 2009 à 2010 pour tous les clubs



Bénéfices/pertes nets de 2009 à 2010 pour les 80 clubs qualifiés pour une phase de matches de groupe de l'UEFA



Bénéfice NET des clubs en 2010 (en % du revenu) pour les 80 clubs qualifiés pour une phase de matches de groupe de l'UEFA



Note de bas de page: ***Dans un nombre limité de cas (17 clubs en 2010), le résultat net déclaré présentait un équilibre financier exact, ce qui laisse supposer soit que les comptes du club n'étaient pas équilibrés mais que le propriétaire a contribué à couvrir les pertes, soit que le club était en réalité bénéficiaire, mais que, comme il s'agit d'une organisation à but non lucratif, il n'a pas pu faire état de ses bénéfices.

Impact des transferts sur les pertes nettes «effectives»

Pour bien saisir la signification et les conséquences des pertes nettes enregistrées cette année, il est important de comprendre certains principes comptables et la manière dont les activités de transfert influencent les bénéfices et les pertes déclarés par les clubs. Dans le tableau de droite, les chiffres correspondant au total des pertes en Europe sont subdivisés en deux groupes: les pertes nettes sans les activités de transfert d'une part et les coûts nets liés aux activités de transfert d'autre part, illustrant ainsi le fait que la détérioration des pertes nettes effectives est due exclusivement au résultat des transferts, qui s'est dégradé pour passer d'un coût net de EUR 474 millions en 2009 à EUR 933 millions en 2010. Au vu de l'importance de

l'impact des activités de transfert sur la performance financière et la position d'un club, cette année, nous avons consacré un chapitre entier (chapitre 7) aux activités de transfert et aux tendances en la matière, dans lequel nous expliquons les principes de la comptabilité relative aux joueurs et son impact sur les résultats financiers.

En résumé, la plupart des clubs répartissent les coûts des indemnités de transfert encourus sur toute la durée du contrat du joueur et déclarent les bénéfices ou les pertes afférents au moment où un joueur est transféré dans un autre club contre une indemnité. Le coût net de l'activité de transfert correspond à l'impact net sur le compte de résultat de chaque année et est calculé en déduisant l'amortissement (EUR 2330 millions****) et les coûts de la perte de valeur (EUR 59 millions) découlant des

EUR 2330 millions de frais d'amortissement en 2010	EUR 59 millions de perte de valeur en 2010	EUR 1456 millions de bénéfices nets sur la vente de joueurs en 2010	EUR 933 millions de pertes nettes découlant de transferts en 2010
EUR 2218 millions de frais d'amortissement en 2009	EUR 66 millions de perte de valeur en 2009	EUR 1810 millions de bénéfices nets sur la vente de joueurs en 2009	EUR 474 millions de pertes nettes découlant de transferts en 2009

Réponse: 30

Dans l'ensemble de l'Europe, le pourcentage de clubs de première division déclarant des pertes nettes se situe toujours à 56 %, l'évolution annuelle étant d'une répartition équitable entre les améliorations et les détériorations, et les pertes totales après impôts passant de EUR 1206 millions à EUR 1641 millions. Il est à noter que 75 % des clubs de l'«élite» ont déclaré des pertes en 2010 et que, pour 63 % d'entre eux, ces pertes sont plus lourdes que l'année précédente.

Il convient toutefois aussi de relever que la raison de cette progression des pertes enregistrée en 2010 est bien plus complexe que la seule inflation salariale qui a tant pesé sur les pertes au cours de ces dernières années. En 2010, l'accroissement des pertes était dû en grande partie à une augmentation des frais de transfert nets, qui, paradoxalement, reflète un ralentissement des activités de transfert en 2010, les clubs ayant en effet moins de possibilités de réaliser des bénéfices/pertes sur les ventes durant une année de transfert plus calme, tout en devant payer les mêmes indemnités de transfert puisque celles-ci résultent des années antérieures, plus animées (voir chapitre sur les transferts).

Bien que l'on puisse supposer que cette évolution sera temporaire, les pertes réelles avant transferts demeurent très préoccupantes, en particulier en ce qui concerne 29 % des clubs, qui déclarent avoir dépensé EUR 6 pour EUR 5 de revenus en 2010. Les problèmes financiers ont une nouvelle fois touché des clubs de toutes tailles, avec 32 % (22 % en 2009) pour la catégorie de l'«élite», 32 % (26 %) pour les «grands» et 30 % (32 %) de clubs plus petits présentant ces pertes considérables.

joueurs actuels achetés antérieurement (p. ex. entre 2006 et 2010) des bénéfices provenant des ventes des joueurs opérées en 2010 (EUR 1456 millions****), ce qui représente un coût net de EUR 933 millions en 2010. Bien que nous analysions ces éléments en détail dans le chapitre 7, nous pouvons d'ores et déjà conclure que l'un des principaux facteurs de la progression des pertes de transfert nettes, estimée à EUR 218 millions, est la réduction du volume des activités de transfert***** entre 2009 et 2010. Le deuxième facteur expliquant l'augmentation des pertes nettes de transfert est la baisse de rendement des EUR 2125 millions provenant de la vente des joueurs, le bénéfice moyen déclaré sur la valeur de transfert ayant chuté de 71 % en 2009 à 65 % en 2010, ce qui a réduit les bénéfices liés à la vente de joueurs d'environ EUR 136 millions. Le troisième facteur d'accroissement des pertes de transfert nettes est la hausse de EUR 112 millions enregistrée en matière d'amortissement en 2010 par rapport à 2009, bien que l'on ne sache pas très bien si ce phénomène est dû à des contrats plus courts et à un amortissement plus rapide, ou à des variations dans les niveaux d'activité de transfert durant les années précédentes.

EUR 708 millions de pertes avant** transferts en 2010**



EUR 933 millions de pertes découlant de transferts en 2010

EUR 732 millions de pertes avant*** transferts en 2009**



EUR 1641 millions de pertes NETTES en 2010

EUR 1206 millions de pertes NETTES en 2009



Notes de bas de page: ****Comme indiqué dans le chapitre 7 du présent rapport, de nombreux clubs comptabilisent aussi bien la vente que l'achat de joueurs durant l'année du transfert. Ces clubs, qui représentent environ 5 % des indemnités de transfert, ont déclaré en 2010 des revenus nets de EUR 110 millions et des coûts nets de EUR 120 millions, qui ont été ajoutés aux chiffres relatifs aux bénéfices provenant de la vente de joueurs et à la perte de valeur indiqués dans le corps du document.

*****La perte avant transferts et découlant des transferts n'a pas été recalculée compte tenu des effets fiscaux potentiels du retraitement des bénéfices.

*****La projection des actifs liés aux joueurs dans les états financiers révèle la valeur brute des transferts durant l'exercice financier pour les clubs qui capitalisent leurs joueurs. Avec les EUR 110 millions de revenus ajoutés par les clubs qui inscrivent directement les activités de transfert dans les bénéfices, la valeur totale des transfert en 2010 était de EUR 2125 millions, contre EUR 2434 millions en 2009. Selon une étude de l'ensemble des activités de transfert en 2009, les clubs ont enregistré un bénéfice moyen de 71 % sur les ventes brutes, ce qui laisse supposer un impact de EUR 218 millions sur les pertes nettes.

6

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

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

Quels sont les structures juridiques et les modes de propriété des clubs et que possèdent ces derniers?

Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés?

Quel était le niveau des dettes de transfert des clubs?

Qui sont les auditeurs et comment ont-ils évalué les perspectives financières des clubs?

Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs?

Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2009?



Q: 31. Qu'entendons-nous par dettes et comment les évaluer?

Le débat sur les dettes des 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: 31

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 résultats).

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 toutes les dettes, 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 8,4 milliards (EUR 8,2 milliards en 2009).

Endettement net: «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 6,9 milliards (EUR 6,7 milliards en 2009).

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 incluent: les engagements impayés, c'est-à-dire les montants encore dus sur des factures établies pour des produits et services reçus (p. ex. factures de location); les comptes de régularisation passifs, qui sont aussi des engagements impayés mais concernant des factures qui n'ont pas encore été reçues (p. ex. salaires du personnel qui devront être payés à la fin du mois); les provisions, c'est-à-dire les pertes probables estimées sur la base d'actions antérieures (p. ex. procès en cours contre le club); les produits constatés d'avance, c'est-à-dire les paiements reçus pour un travail non encore réalisé (p. ex. recettes de la billetterie pour les futurs matches de la saison). Le total des passifs des clubs de première division est estimé à EUR 19,1 milliards (contre EUR 19,0 milliards pour 2009). 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 589 rapports annuels révisés que nous avons examinés, 69 (12 %) comportaient un paragraphe d'observation ou une conclusion avec réserve émis par un auditeur concernant la poursuite de l'exploitation en 2010, soit une légère amélioration par rapport aux 14 % de 2009.

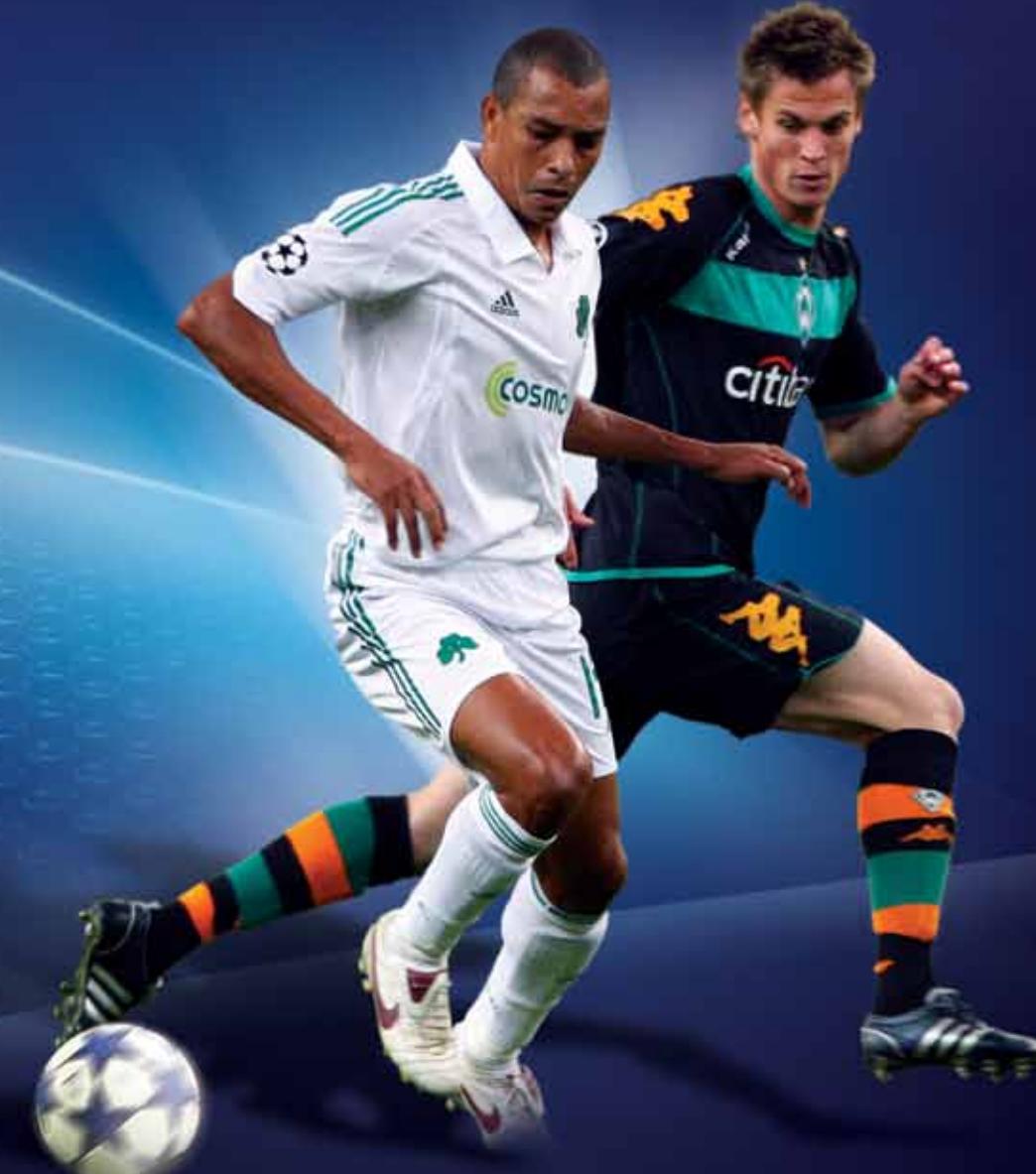
Pour évaluer l'importance des passifs d'un club, il est essentiel de considérer non seulement le montant des passifs mais aussi de nombreux autres aspects (voir la liste non exhaustive d'exemples ci-dessous), certains d'ordre général, d'autres spécifiques au football, raison pour laquelle les notes explicatives et les commentaires accompagnant un dossier d'états financiers bien ficelé 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 au passif, 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 risques pour le prêteur, ce qui permet au club de négocier des taux d'intérêts plus avantageux. 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 de paiement des autres engagements, d'une part, et des ressources financières dont disposent les clubs aux différentes échéances, d'autre part. C'est la raison pour laquelle la procédure d'octroi de licence aux clubs exige la présentation des budgets.

Note 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; dans ce rapport, nous excluons toutefois ces postes, pour lesquels nous manquons de données, car nous aurions besoin sinon de l'ensemble des annexes aux états financiers.



Differences 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'autres arrangements financiers plus complexes tels que les titrisations peuvent également engendrer des différences, bien que la majeure partie des clubs de l'«élite» utilisent des systèmes comptables similaires.

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 comptables 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 et 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 le Liverpool FC a changé de propriétaire en 2007, la valeur réelle des fonds propres nets 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: **La définition figurant dans les Normes internationales d'information financière (IFRS) 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.

Q: 32. Quels sont les structures juridiques et les modes de propriété des clubs et que possèdent ces derniers?

Le diagramme circulaire ci-dessous répartit les clubs européens de première division* en grands groupes en fonction de leur forme juridique. Comme lors d'analyses antérieures, un peu moins de la moitié des clubs (49 %) se présente sous la forme d'associations, de sociétés à but non lucratif ou de sociétés publiques. Parmi les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA de cette année, ce pourcentage est sensiblement plus bas, avec 25 %.

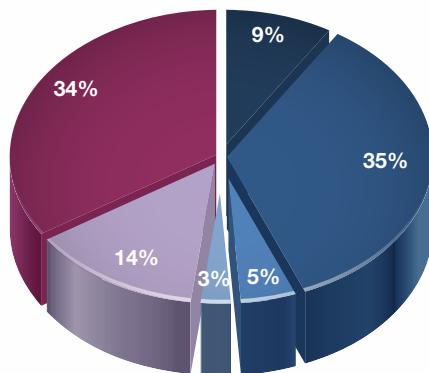
Le deuxième diagramme circulaire (ci-dessous) répartit les clubs européens de première division* en grands groupes en fonction de leur mode de propriété. Etonnamment, peu de clubs (17 %) sont déclarés comme étant la propriété exclusive d'une seule personne, mais ce pourcentage passe à près de la moitié (47 %) pour les clubs soumis au contrôle d'un ou de deux propriétaires. 15 % des clubs ont un ou deux investisseurs «importants» mais ne jouissant pas du contrôle ultime. Parmi les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA de cette année, une nette majorité (66 %) sont sous le contrôle d'un propriétaire ou plus.

Le troisième diagramme circulaire (ci-dessous) indique le mode de propriété du stade et montre qu'une majorité des stades (55 %) appartiennent à des municipalités locales, les clubs ne possédant leur stade entièrement ou en partie que dans 19 % des cas**. Ce chiffre monte à 34 % si l'on ne prend en compte que les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe. Les infimes changements par rapport à 2009 s'expliquent par les modifications intervenues au niveau des clubs (relégués/promus)***.

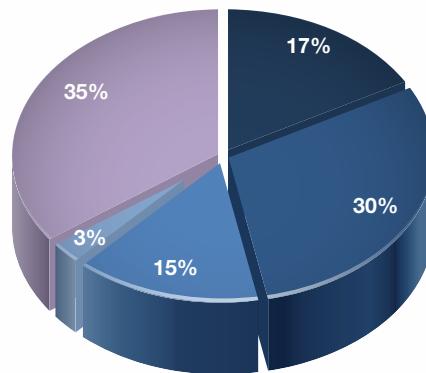
Le dernier diagramme circulaire (ci-dessous) indique le mode de propriété des principales installations d'entraînement et montre qu'une majorité (54 %) d'entre elles appartiennent soit à des municipalités locales soit à des autorités régionales ou étatiques. Le nombre de clubs directement propriétaires de leurs installations d'entraînement (26 %) est légèrement supérieur à celui des clubs possédant leur propre stade et, là aussi, ce chiffre progresse sensiblement (à 50 %) si l'on ne prend en compte que les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe.

Notes de bas de page: *Dans ce contexte, le club de football correspond à l'entité ou au groupe chargé, dans le cadre de la procédure d'octroi de licence des 663 clubs concernés, de présenter les états financiers. **En raison des changements prévus dans le périmètre de consolidation des clubs allemands, la proportion des clubs (entités présentant les états financiers) possédant leur propre stade devrait légèrement augmenter l'année prochaine.

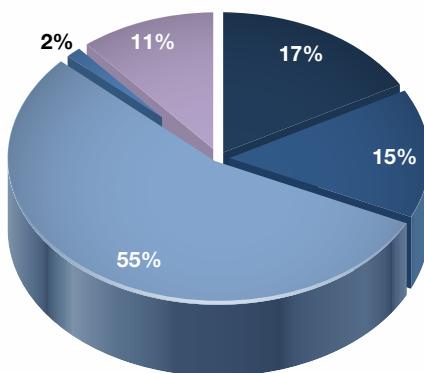
Forme juridique des clubs en 2010
TOUS les clubs



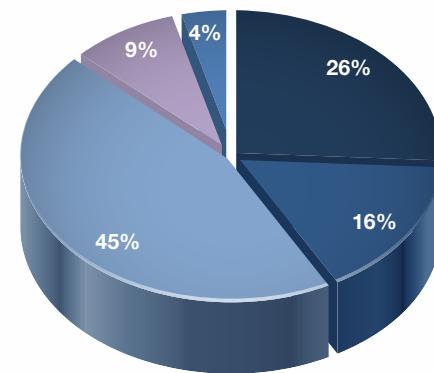
Mode de propriété des clubs en 2010
TOUS les clubs



Propriétaire du stade
TOUS les clubs



Propriétaire des installations d'entraînement TOUS les clubs



- Société à but non lucratif
- Association
- Société publique
- Société cotée en Bourse
- Société à responsabilité limitée ayant un but sportif
- Autre entité sous forme de société

- Un seul propriétaire détenant 100 % des droits
- Un ou plusieurs propriétaires avec contrôle ultime
- Un ou plusieurs investisseurs importants
- Plusieurs petits investisseurs (<5%)
- Aucun propriétaire: uniquement des membres

- Club
- Tierce partie
- Municipalité locale
- En partie la société exploitant le stade
- Autorités régionales ou étatiques
- En partie le club

Note de bas de page: ***Par rapport à la carte par pays figurant dans le rapport de l'année dernière, on observe les progressions suivantes: la Croatie passe de 0 à 1 suite à la restructuration d'un club; l'Allemagne de 1 à 2 suite à une promotion; le Portugal de 3-4 à plus de 5 en raison des modifications intervenues au niveau des clubs présentant les états financiers; la Suède de 1 à 2 suite à une promotion; l'Ukraine de 1 à 3-4 en raison des modifications intervenues au niveau des clubs présentant les états financiers et d'une nouvelle accession à la propriété dans la perspective de l'UEFA EURO 2012™.

Q: 33. Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés?

Les diagrammes circulaires de cette page regroupent l'essentiel des actifs et des 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 d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, notamment en ce qui concerne 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 par club.

Réponse: 33

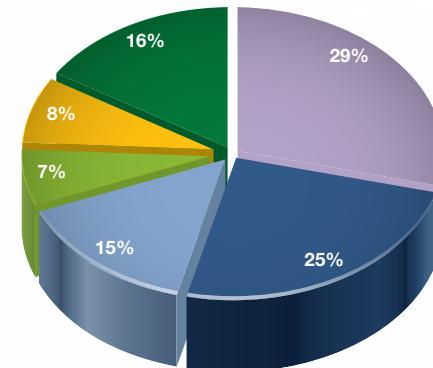
En 2010, les clubs de première division ont fait état d'un peu moins de EUR 21 milliards* d'actifs (housse de EUR 500 millions) et de EUR 19,1 milliards de passifs (housse de EUR 450 millions) au bilan, ce qui correspond à des fonds propres/actifs nets positifs de EUR 1,9 milliard (housse de EUR 350 millions).

Les types d'actifs et de passifs présentés par les clubs diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. 70 % des actifs et 45 % des passifs étaient déclarés comme des éléments à long terme (>12 mois).

La catégorie d'actifs la plus importante était celle constituée des actifs fixes, avec plus de EUR 5,9 milliards, la plupart concernant 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 des 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 ou quasiment nulle dans le bilan.

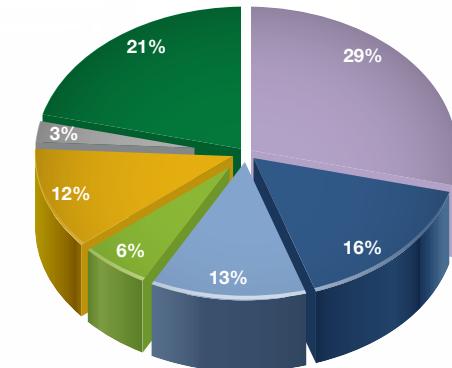
Etant donné que seuls 17 % des clubs sont directement propriétaires de leur stade, il n'est pas étonnant que les actifs fixes soient fortement concentrés sur 20 clubs, qui en déclarent EUR 3,8 milliards. Ces clubs ont également fait état de EUR 2,8 milliards de dettes bancaires brutes, ce qui illustre le lien étroit entre actifs à long terme et niveaux d'endettement, qui sera repris par la suite dans le rapport.

Types d'actifs en 2010



Actifs immobilisés	€5,9 mia
Joueurs	€5,2 mia
Autres actifs à long terme	€3,2 mia
Espèces	€1,5 mia
Transferts	€1,5 mia
Autres actifs à court terme	€3,3 mia
Actifs estimés clubs hors échantillon	€0,4 mia
Total actifs déclarés	€21,0 mia

Types de passifs en 2010



Prêts bancaires et commerciaux	€5,5 mia
Groupe et parties liées	€2,9 mia
Autres passifs à long terme	€2,3 mia
Impôts et charges sociales	€1,2 mia
Transferts	€2,3 mia
Dettes envers le personnel	€0,6 mia
Autres passifs à court terme	€3,9 mia
Passifs estimés clubs hors échantillon	€0,4 mia
Total passifs déclarés	€19,1 mia

Les dettes bancaires nettes et les dettes commerciales envers des tiers totalisaient à peine plus de EUR 4,0 milliards (prêts bancaires de EUR 5,5 milliards moins soldes de liquidités de EUR 1,5 milliard), soit un léger recul par rapport à l'an dernier. Vingt clubs ont enregistré à eux seuls des dettes bancaires nettes et des dettes commerciales envers des tiers à hauteur de EUR 2,9 milliards. De même, les dettes envers le groupe et des parties liées sont fortement concentrées, puisque EUR 2,1 milliards sont le fait d'à peine dix clubs.

Les montants dus au titre des transferts se sont élevés au total à près de EUR 2,3 milliards**. Ils seront étudiés plus en détail aux pages suivantes.

Les passifs liés aux impôts et aux charges sociales ont représenté au total EUR 1,2 milliard. Ils seront analysés plus en détail dans les pages suivantes.

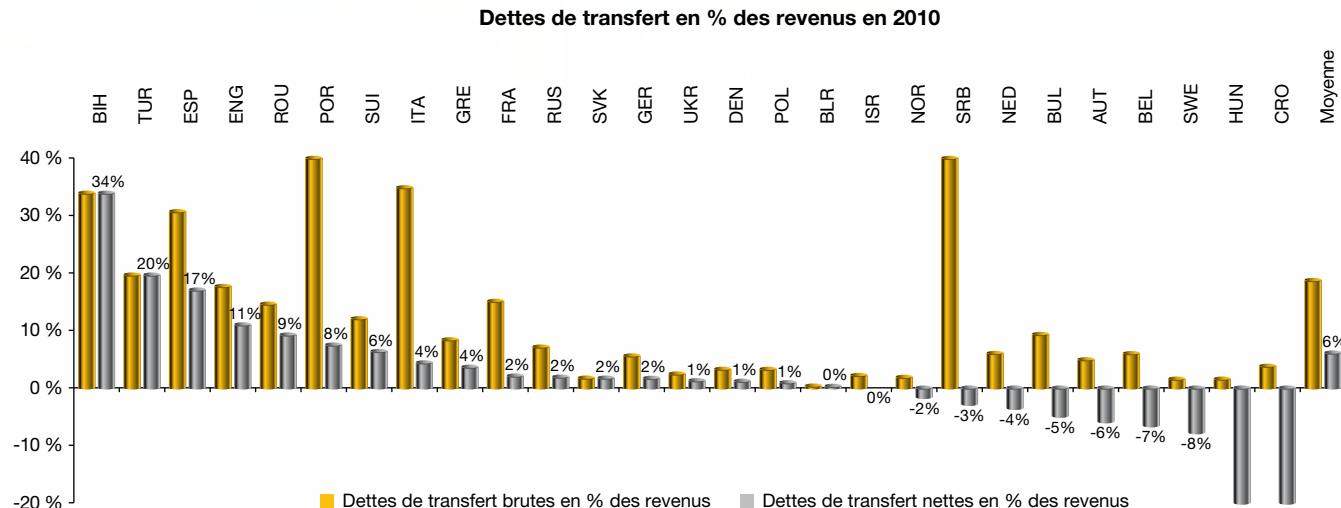
Les montants dus au personnel, dont nous avons pour la première fois demandé la présentation, totalisaient un peu plus de EUR 600 millions***.

Notes de bas de page: *Profil des bilans établi sur la base des 665 clubs de tous les pays ayant présenté des états financiers. Actifs déclarés de EUR 20 553 millions contre des actifs simulés à l'échelle européenne estimés à EUR 20 957 millions; passifs déclarés de EUR 18 655 millions contre des passifs à l'échelle européenne estimés à EUR 19 068 millions. Nous prévoyons que les passifs et les actifs bruts (en particulier les prêts bancaires et les actifs fixes) augmenteront l'année prochaine en raison de changements dans le périmètre de consolidation de certains clubs allemands.

**Les chiffres des transferts à payer et à recevoir ont été adaptés et redistribués à partir des «autres éléments à moyen et à court terme» non ventilés pour pouvoir illustrer ceux des clubs qui n'ont pas présenté leurs soldes (pour plus de détails, voir chapitre sur les transferts).

***Nous suspectons que les montants dus au personnel sont sous-estimés, certains clubs ayant fourni des données incomplètes; il est probable que le chiffre figurant dans le rapport de l'an prochain sera plus précis.

Q: 34. Quel était le niveau des dettes de transfert des clubs?

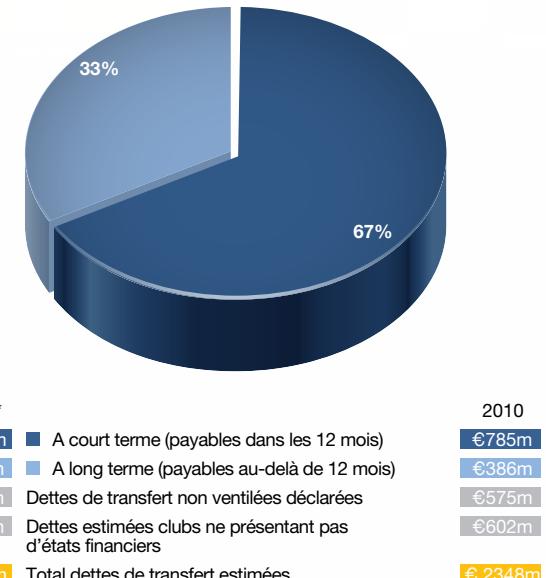


Bien que la procédure d'octroi de licence exige que les montants des transferts à recevoir et à payer soient présentés séparément, ces données n'ont pas toujours été incluses dans les données financières soumises à l'UEFA, ce qui réduit la taille de cet échantillon par rapport à celui utilisé pour la plupart des autres analyses financières du présent rapport*.

Il convient de relever que 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, et 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. Pour l'échantillon de 230 clubs* analysé en détail et illustré dans le tableau ci-dessus, les dettes de transfert équivalaient, en moyenne, à 19 % et les dettes de transfert nettes à 6 % du revenu annuel. Les clubs bosniaques et turcs ont déclaré les plus importantes dettes nettes, à savoir, respectivement, 34 % et 20 % de leur revenu annuel.

Il est normal que les clubs des pays exportateurs de joueurs, comme la Serbie, les Pays-Bas et la Croatie, se trouvent à droite de l'histogramme, c'est-à-dire aient plus de créances de transfert nettes que de dettes nettes. Les clubs des pays affichant des créances nettes ont davantage à perdre si les dettes de transferts ne sont pas remboursées dans les délais ou font l'objet d'un défaut de paiement. 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 44 clubs faisaient état de dettes de transfert brutes équivalant à plus de trois mois de revenu total (contre 48 en 2009). Si l'on considère les dettes de transfert nettes (après ajout des créances de transfert), il reste 15 clubs présentant des dettes de transfert nettes au bilan équivalant à plus de trois mois de revenu total (contre 23 en 2009).

Dettes de transfert en 2010

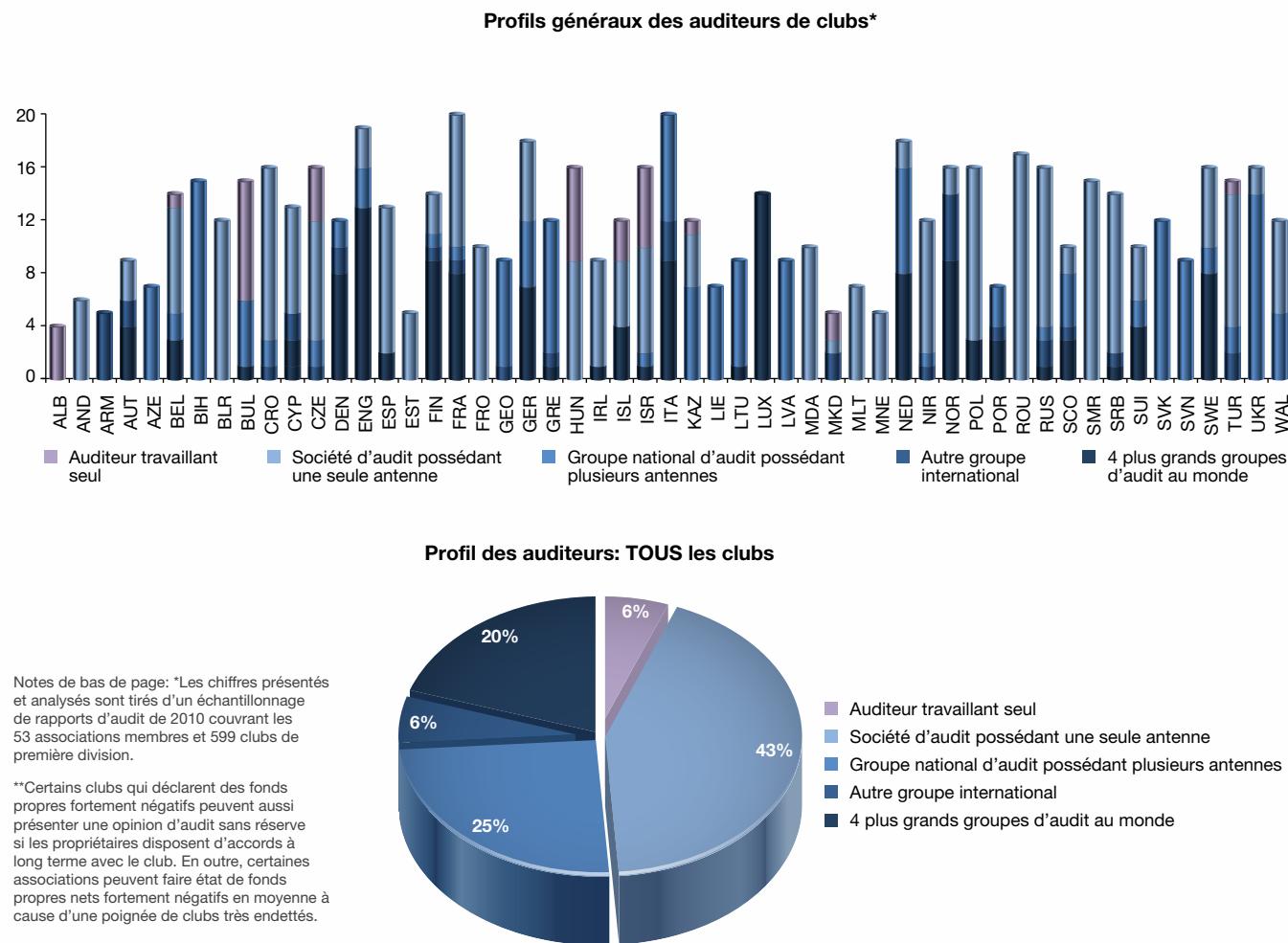


Réponse: 34

Le diagramme circulaire indique que 33 % des dettes de transfert impayées déclarées sont des engagements à long terme devant être réglés au-delà de 12 mois (36 % en 2009). Au moins 44 clubs ont déclaré des dettes de transfert équivalant à plus de trois mois de revenus, une proportion similaire à celle de l'an passé. Au total, il y avait plus de EUR 2,3 milliards de dettes de transfert impayées et près de EUR 800 millions d'indemnités de transfert à régler sur une année.

Note de bas de page: *Dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, tous les clubs ont la possibilité de fournir les détails requis par l'UEFA dans des documents révisés séparés portant exclusivement sur les critères d'octroi de licence plutôt que dans les états financiers rendus publics. Dans le tableau par pays, nous avons exclu les pays dont seuls un ou deux clubs avaient fourni des données, tout en les incluant dans l'échantillon «TOUS» portant sur 230 clubs. Ces échantillons englobent des clubs ayant déclaré 76 % de passifs totaux en 2010 et 78 % en 2009, des pourcentages (très semblables au pourcentage total de la valeur des actifs liés aux joueurs figurant au bilan dans notre échantillon) que nous avons utilisés pour estimer les dettes de transfert des clubs de première division au niveau européen présentées dans le diagramme circulaire illustré dans ce chapitre.

Q: 35. Qui sont les auditeurs et comment 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 dresse le premier profil européen des auditeurs de clubs et se penche une nouvelle fois sur les observations émises dans les rapports annuels révisés de 2010 et les rapports intermédiaires révisés de 2011 afin de brosser un tableau de la situation en Europe du point de vue des auditeurs.

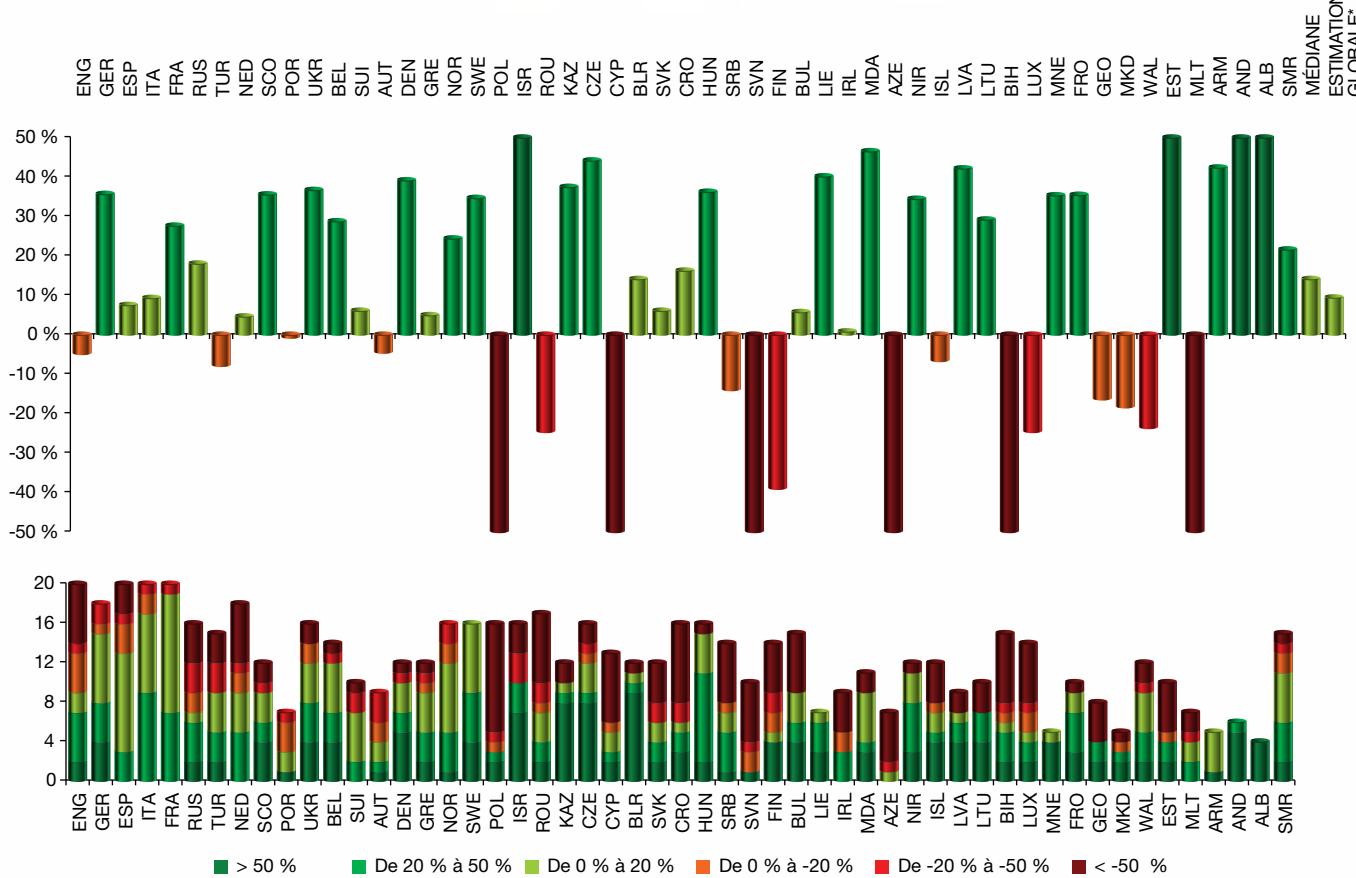
Réponse: 35

Il existe toute une série d'auditeurs de clubs en Europe, ce qui n'est pas forcément surprenant vu les énormes différences de taille des clubs. Un peu plus d'un quart des clubs font appel à des sociétés internationales et un peu plus de la moitié à des auditeurs disposant de plusieurs antennes. La plupart des clubs révisés d'Autriche, d'Arménie, du Danemark, d'Angleterre, de Finlande, d'Italie, du Luxembourg, des Pays-Bas et de Suède ont recouru à des sociétés internationales, à l'instar de la moitié des clubs qualifiés pour la phase de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA de cette année.

Le pourcentage de rapports d'auditeurs émettant une opinion défavorable, comprenant un paragraphe d'observation ou exprimant une opinion avec réserve en ce qui concerne la poursuite de l'exploitation (capacité d'un club à poursuivre ses activités commerciales pendant au moins 12 mois) correspond toujours à 12 % des clubs en 2010, un chiffre inquiétant, malgré la légère amélioration qu'il représente par rapport aux 14 % de 2009. Si l'on prend en compte d'autres questions que la poursuite de l'exploitation, une réserve a été émise pour plus de 17 % des clubs. Bien que cette tendance soit 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**.

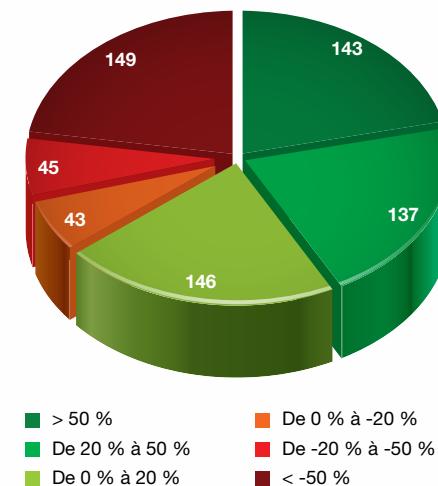
Q: 36. Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs?

Fonds propres nets par ligue en 2010 (en % des actifs)



Note de bas de page: *L'analyse porte sur les fonds propres nets de 663 clubs de l'ensemble des 53 associations.

Fondes propres nets en % des actifs en 2010

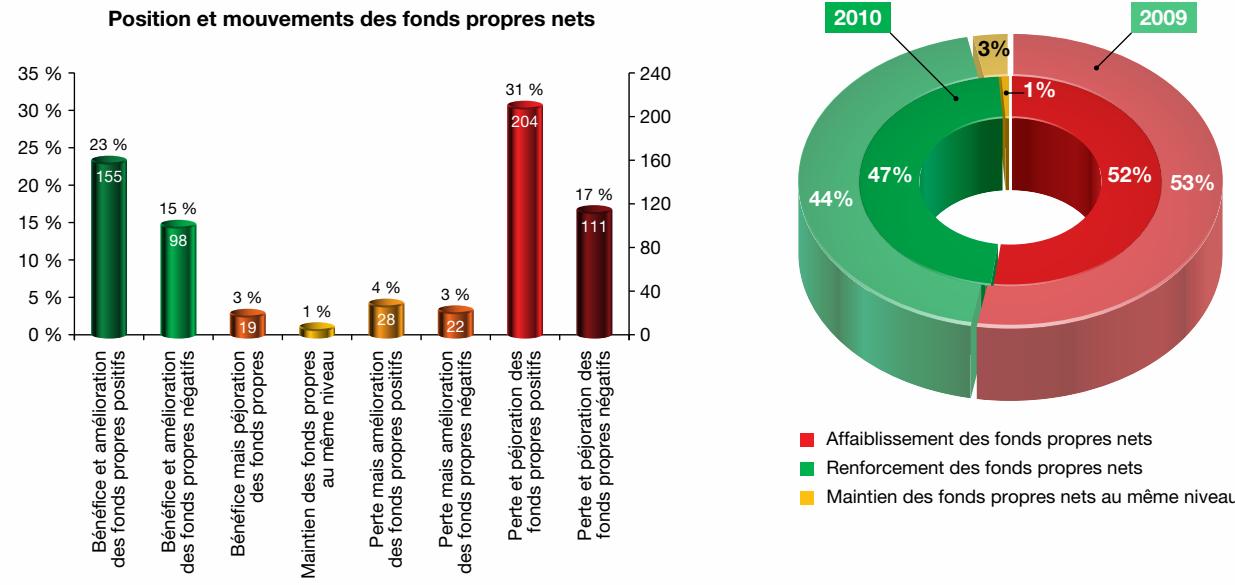


Réponse: 36

La réponse est simple: 237, soit 36 % des clubs, ont inscrit à leur bilan 2010 des fonds propres négatifs (actifs inférieurs aux passifs)*. Ce chiffre inclut des clubs de première division de 47 associations ainsi que 20 des 73 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. Quoi qu'il en soit, des bilans faibles associés à des pertes et/ou des soldes de liquidités négatifs constants peuvent être dangereux. Sur les 237 clubs ayant déclaré des fonds propres négatifs, 169 ont également fait état de pertes durant l'exercice.

Comme les années précédentes, 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: 37. Résultat net: les bilans des clubs sont-ils plus ou moins solides qu'en 2009?



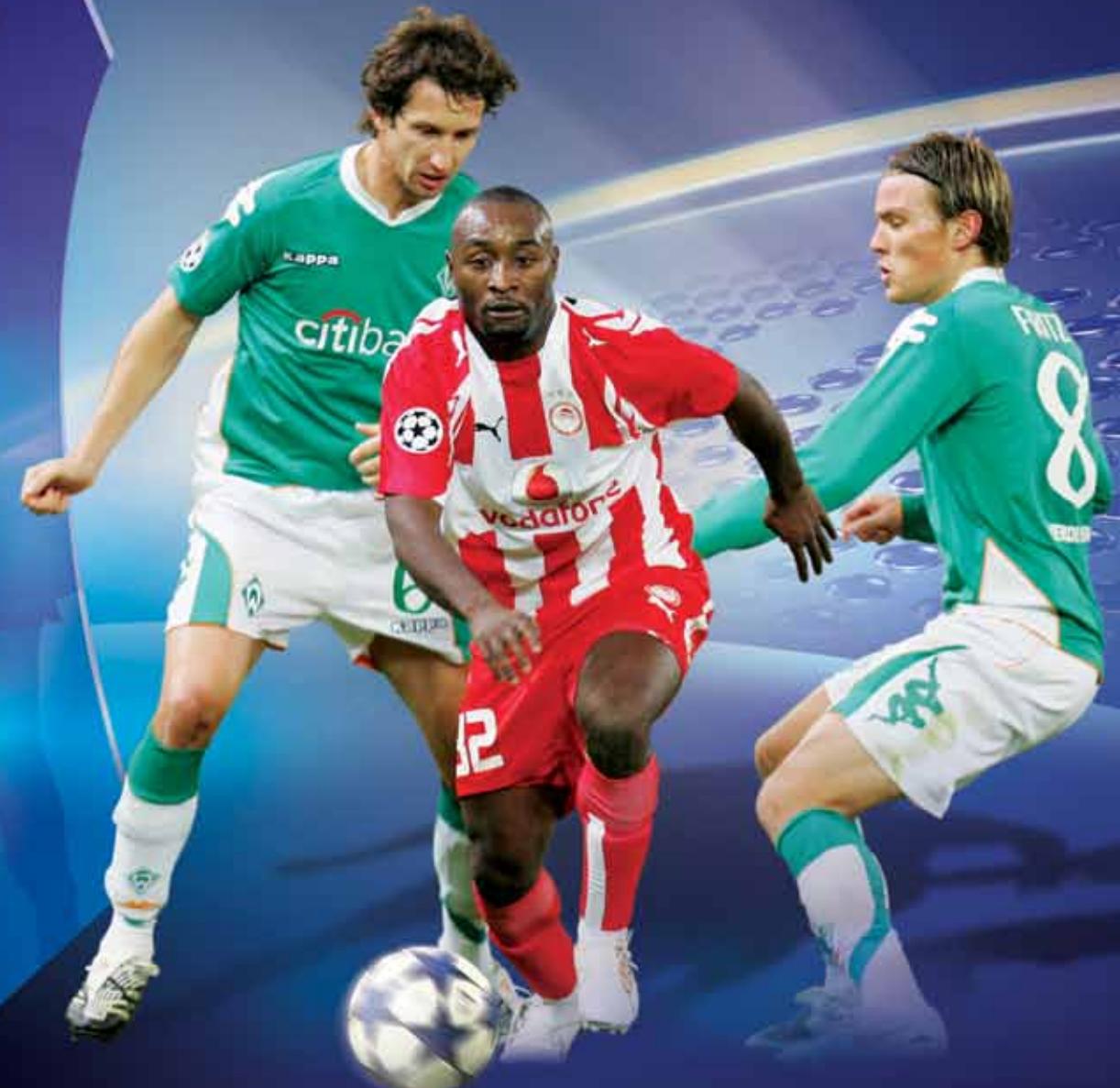
Réponse: 37

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 ponctuelles destinées à couvrir les pertes et le manque de liquidités. Les mouvements des fonds propres nets d'un club (total des actifs moins les passifs) reflètent le bénéfice/la perte sur l'année, plus les distributions ou engagements de capitaux.

Au total, 50 clubs ont déclaré des pertes nettes en 2010, tout en enregistrant une amélioration des fonds propres nets liée à des injections de capitaux, à l'amortissement de prêts consentis par le propriétaire ou à des réévaluations. Dans l'ensemble, les clubs ont fait état d'une progression des fonds propres nets hors bénéfices de EUR 1784 millions. En fait, malgré les pertes massives subies par les clubs de football en 2010, les fonds propres nets globaux des clubs ont augmenté de EUR 150 millions, pour passer de EUR 1739 millions à EUR 1889 millions, renversant ainsi la tendance observée sur ces quatre dernières années, marquées par une diminution globale des fonds propres nets au bilan de EUR 999 millions.

Notre analyse indique qu'en dépit de cette nouvelle positive au niveau global, 52 % des clubs ont enregistré en 2010 une détérioration de ce poste se montant au total à EUR 1510 millions, ce qui souligne la nécessité d'introduire des règles visant à encourager la recapitalisation des bilans des clubs.

Note de bas de page: *L'analyse des mouvements des fonds propres nets porte sur 644 clubs de toutes les associations, mais exclut 19 clubs qui figuraient dans l'analyse des données financières pour la première fois (clubs promus) et pour lesquels nous ne disposions d'aucune note concernant la mise à jour des fonds propres.



7

Profil financier du football interclubs européen: analyse des transferts

Quand et comment les clubs comptabilisent-ils les transferts des joueurs?

Comment la comptabilisation des joueurs se traduit-elle en termes de bénéfices et de pertes?

Quel a été l'impact des activités de transfert sur les bénéfices en 2010?

Quelles sont les principales tendances observées en matière de dépenses au cours des 16 dernières années?

Les activités de transfert réalisées durant les périodes hivernale et estivale sont-elles comparables?

Quel est le rapport entre les dépenses de transfert et les dépenses salariales?

Quels sont les profils (nationalité, âge, club) des 400 transferts les plus importants?

Quels sont les clubs et les pays qui ont dépensé et engrangé le plus d'argent en lien avec les activités de transfert?

Q: 38. Quand et comment les clubs comptabilisent-ils les transferts des joueurs?

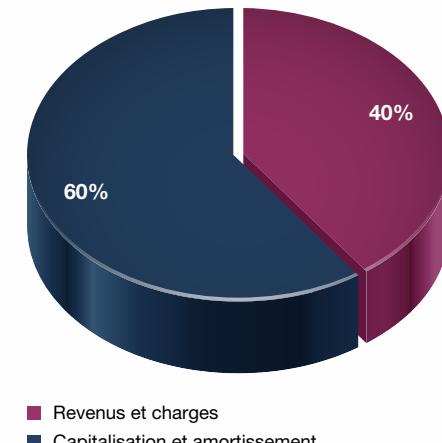
C'est la première fois que nous incluons dans le rapport de benchmarking un chapitre consacré entièrement aux activités de transfert. Dans certaines des éditions précédentes, nous avions cependant présenté l'impact des activités de transfert sur les états financiers des clubs et illustré leurs répercussions sur les bénéfices effectifs nets, une analyse que nous reprenons dans la question suivante, en nous penchant plus en détail sur les niveaux et les valeurs des activités de transfert des clubs au fil des ans.

Néanmoins, comme nous l'avons relevé dans le chapitre sur les coûts et la rentabilité, l'impact des activités de transfert sur les états financiers des clubs est relativement complexe et revêt souvent une importance financière considérable. Aussi étudierons-nous, dans les deux questions et réponses suivantes, les quatre principaux éléments nécessitant un examen minutieux, à savoir:

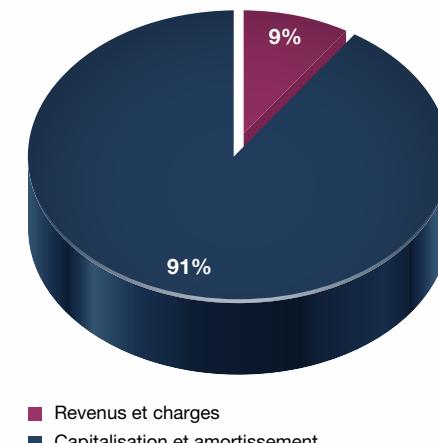
- 1) les différences dans les méthodes comptables appliquées par les clubs,
- 2) la correspondance relative entre le calendrier des périodes de transfert et les exercices financiers des clubs,
- 3) la différence de technique appliquée selon qu'il s'agit de l'achat ou de la vente* de joueurs, et
- 4) les différences dans le traitement comptable des joueurs formés localement.

Si l'on combine ces éléments, l'impact peut s'avérer contradictoire et, ainsi, être source de malentendus. L'illustration des quatre principaux éléments des activités de transfert que nous présentons ci-après vise à expliciter la manière dont les clubs comptabilisent les transferts des joueurs, les répercussions de ce système sur les états financiers et, partant, la raison pour laquelle les activités de transfert observées durant une période de transfert n'apparaissent généralement pas directement dans les états financiers.

**Méthode comptable appliquée aux joueurs:
 TOUS les clubs**



**Méthode comptable appliquée aux joueurs:
 80 clubs qualifiés pour une phase de groupe de l'UEFA**



1) Différences dans les méthodes comptables appliquées par les clubs

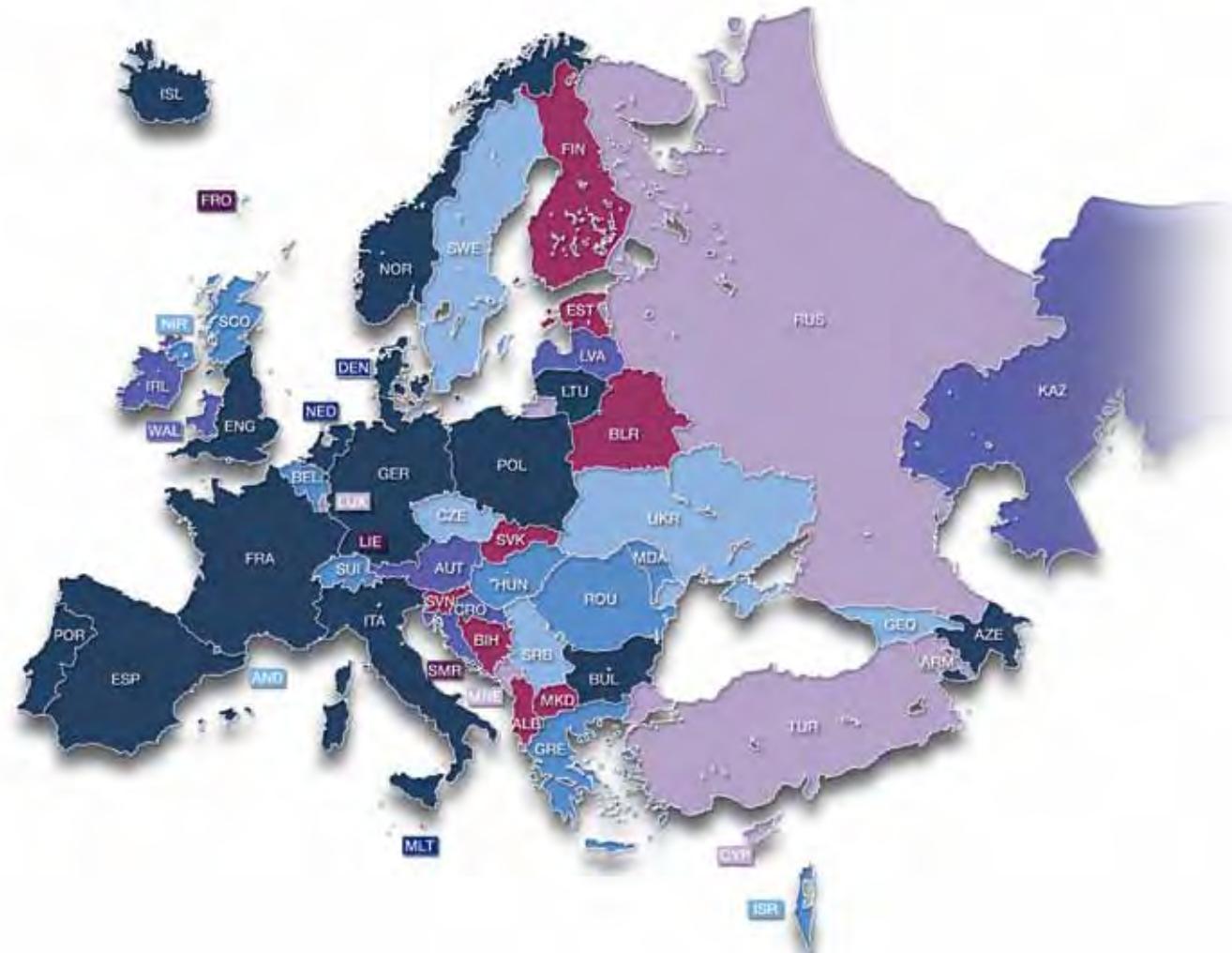
Bien que la majeure partie de notre analyse des activités de transfert porte sur des clubs qui capitalisent et amortissent leurs achats de joueurs, nous constatons que, selon le diagramme circulaire, 40 % des clubs européens adoptent une approche plus conservatrice et comptabilisent en fait tous les revenus ou charges l'année de la vente ou de l'achat («revenus et charges»), sans attribuer aucune valeur à la détention des inscriptions de joueurs. La carte illustre par ailleurs la répartition des pratiques à travers l'Europe**. Le diagramme circulaire de droite révèle que la plupart des grands

clubs européens (91 % des clubs qualifiés pour les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA en 2011/12) capitalisent et amortissent l'achat de leurs joueurs. De fait, l'analyse des notes détaillées inscrites dans les états financiers des clubs en 2010 indique que si, en termes numériques, la proportion de clubs qui capitalisent et amortissent leurs transferts ne s'élève qu'à 60 %, ils représentent, en termes de valeur, 95 % de l'ensemble des indemnités de transfert versées***.

Note de bas de page: *Par achat et vente d'un joueur, il faut entendre le transfert de l'inscription du joueur.

**Méthode comptable des inscriptions de joueurs
en première division (bouclier financier en 2010)**

Uniquement des clubs appliquant capitalisation et amortissement	15x
Prédominance de clubs appliquant capitalisation et amortissement	10x
Majorité de clubs appliquant capitalisation et amortissement	5x
Majorité de clubs appliquant revenus et charges	6x
Prédominance de clubs appliquant revenus et charges	6x
Uniquement des clubs appliquant revenus et charges	11x



Notes de bas de page: **Le terme «prédominance» utilisé dans la légende de la carte englobe tous les clubs, à l'exception d'un ou de deux. «Majorité» signifie qu'il existe plus de deux exceptions, mais que plus de la moitié des clubs est concernée.

***Revenus de transfert bruts déclarés à hauteur de EUR 2539 millions, dont EUR 110 millions correspondaient à des ventes de joueurs pour des clubs inscrivant l'achat de leurs joueurs au titre de «revenus et charges».



2) Programmation des périodes de transfert et des exercices financiers des clubs

Comme exposé en détail dans le rapport de l'an dernier****, les clubs ont deux périodes d'inscription ou fenêtres de transfert distinctes: la première, durant jusqu'à 12 semaines, à la fin de la saison sportive et la seconde, durant jusqu'à 4 semaines, en milieu de saison. Pour la majorité des clubs qui jouent durant la saison d'hiver (voir question 07), la fenêtre hivernale, moins usitée, a lieu en janvier, alors que la fenêtre estivale s'étend généralement de mi-juin à fin août. A l'inverse, la grande période de transfert des clubs qui jouent durant la saison d'été a lieu en hiver, avec des clubs russes, suédois et norvégiens particulièrement présents sur le marché des transferts. Nous reviendrons sur l'utilisation relative de ces périodes plus loin dans ce chapitre.

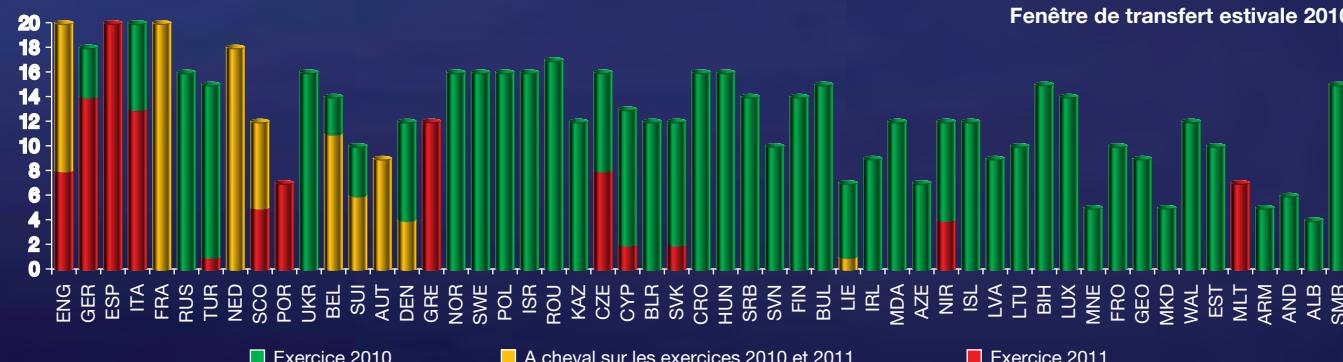
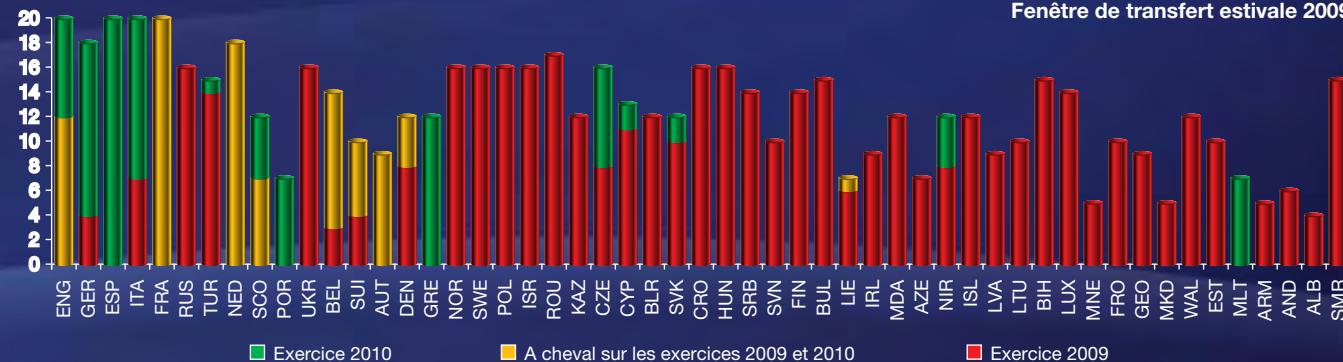
Alors que les bouclements financiers des clubs sont repris dans un autre point du rapport (voir question 50), les histogrammes ci-contre indiquent dans quel exercice financier les activités réalisées durant les trois périodes de transfert (été 2009, hiver 2010 et été 2010) ont été comptabilisées.

Dans la majorité des clubs, soit 71 %, où les bouclements ont lieu au 30 novembre ou au 31 décembre, par exemple, les fenêtres de l'hiver 2010 et de l'été 2010 coïncident avec l'exercice 2010, tandis que les activités de transfert réalisées durant la fenêtre de l'été 2009 sont inscrites dans les états financiers 2009.

Pour de nombreux clubs qui bouclent leurs comptes au 30 juin ou au 31 juillet, faire coïncider les exercices financiers et les fenêtres de transfert est plus difficile et certains clubs ont comptabilisé la première partie de la fenêtre d'été 2010 et la majeure partie de la fenêtre d'été 2009 dans les résultats financiers 2010. En 2010, plusieurs clubs autrichiens, néerlandais et français, ainsi que de nombreux clubs belges, danois, anglais, écossais et suisses, figuraient dans cette catégorie. Au total, 16 % des clubs représentant 25 % des revenus liés aux transferts comprenaient ainsi une période de transfert à cheval sur deux exercices financiers. La plupart des analyses des activités de transfert étudient l'évolution des activités de transfert d'une année à l'autre ou d'une période à l'autre. Avant de reprendre ces mêmes critères pour examiner les tendances à long terme plus loin dans ce chapitre, nous nous concentrerons ici pour la première fois sur les chevauchements entre les périodes de transfert et les exercices financiers des clubs européens. Le vert représente les clubs dont les activités de transfert au cours des trois périodes ont été incluses dans les résultats financiers 2010, le rouge les transferts comptabilisés soit en 2009 soit en 2011, et l'orange les cas où une partie de la période de transfert a été inscrite en 2010 et l'autre en 2009 ou en 2011.

Note de bas de page: ****La programmation des périodes de transfert en Europe a été explicitée dans la réponse à la question 13 du rapport de benchmarking de l'an dernier.

Programmation des périodes de transfert et des exercices financiers des clubs en 2010



Réponse: 38

Les clubs ont deux façons de comptabiliser les transferts de joueurs: certains clubs, notamment les plus petits, considèrent que les indemnités de transfert ne sont pas des actifs, alors que d'autres, dont la majorité des grands clubs, portent l'inscription des joueurs achetés à leur bilan et répartissent les coûts afférents sur toute la durée du contrat du joueur. Lorsque l'on considère une fenêtre de transfert particulière, il convient de se rappeler que l'impact sur les bénéfices annuels actuels dépend de nombreux facteurs, notamment la correspondance entre les périodes de transfert et les exercices financiers.

Q: 39. Comment la comptabilisation des joueurs se traduit-elle en termes de bénéfices et de pertes?

3) Le troisième facteur important en lien avec les activités de transfert est la différence de technique utilisée selon qu'il s'agit de l'achat ou de la vente de joueurs, et l'impact qui en découle au niveau des bénéfices/pertes.

Comme expliqué dans la réponse précédente, la majorité des clubs européens considère les inscriptions des joueurs acquises comme des actifs du bilan et répartit les frais de transfert sur les années suivantes (de manière linéaire sur la durée du contrat*). En termes profanes, les indemnités de transfert versées sont prises comme un coût susceptible d'être recouvré au moment de la vente du joueur et revêtant donc une certaine valeur, contrairement à d'autres frais, comme les salaires, qui ne seront jamais récupérés. Ne sachant pas exactement ce que vaudra le joueur à l'avenir ni même s'il sera un jour vendu à un autre club contre une indemnité, les comptables veillent à inscrire les frais de transfert, mais les éalent dans le temps (amortissement, en rose dans les exemples 1 et 2) ou les amortissent parfois directement (perte de valeur, en mauve dans l'exemple 2), notamment si un joueur souffre d'une blessure signifiant la fin de sa carrière. Lorsque la vente de l'inscription du joueur a lieu, si elle a lieu, le prix de vente (rond vert) est comparé à la valeur résiduelle au bilan (valeur comptable, en bleu clair dans les exemples) et la différence (en gris dans les exemples 1 et 3) est créditrice comme un bénéfice dans l'exercice au cours duquel le joueur est vendu.

Les revenus résultant de ces traitements comptables des transferts correspondent au montant, bénéficiaire ou déficitaire, enregistré par tout club vendant un joueur. En général, il s'agit d'un bénéfice, inscrit dans les comptes de l'exercice au cours duquel la vente a eu lieu. Les frais comprennent, quant à eux, l'amortissement ou les coûts de la perte de valeur (exemple 2) liés à la signature du transfert encourus non seulement durant l'année en cours, mais aussi durant les années précédentes.

4) Différences dans le traitement comptable des joueurs formés localement

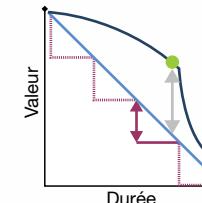
Les normes internationales d'information financière interdisent de faire figurer les joueurs formés localement ou les joueurs engagés en tant que «joueurs libres», sans indemnités de transfert, comme des valeurs au bilan. Le cas échéant, le transfert n'entraîne donc aucun frais d'amortissement et le prix de vente est considéré intégralement comme un bénéfice au moment de la vente du joueur. Le bénéfice figurant dans les états financiers pour un joueur vendu EUR 20 millions peut ainsi varier sensiblement suivant qu'il s'agit d'un joueur formé localement ou acheté antérieurement. L'impact est particulièrement visible lorsque l'on considère les bénéfices de transfert nets des clubs serbes et croates ou, en réalité, de tous les clubs dont les joueurs formés localement sont régulièrement vendus avec un bénéfice.

Note de bas de page: *Le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier (édition 2010) exige, à des fins de cohérence, une approche comptable «directe» spécifique pour les transferts de joueurs réalisés par les clubs utilisant la méthode comptable de la capitalisation et de l'amortissement, telle qu'expliquée sur cette page et dans les illustrations y relatives. Lorsqu'un club choisit d'utiliser une autre méthode de présentation dans ses états financiers publiés, il est tenu de fournir, dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, des états financiers retraités.

La «valeur de marché»: dépend d'un certain nombre de facteurs, objectifs ou subjectifs, mesurables ou non mesurables, certains liés aux spécificités d'un joueur, d'autres aux spécificités de son contrat et d'autres encore aux spécificités des clubs concernés. Il est donc extrêmement difficile de définir un modèle précis. Voici une liste non exhaustive des facteurs déterminant la valeur de marché:

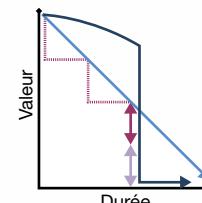
«Spécificités du joueur»: âge, expérience, historique des blessures, position(s) de jeu, «réputation», désir de représenter le nouveau club/club actuel.

«Facteurs contractuels»: temps restant jusqu'à l'échéance du contrat, clauses de rachat, rémunération attendue/actuelle et



Exemple 1

Schéma représentant un joueur engagé pour quatre ans et vendu vers la fin de la troisième année.



Exemple 2

Schéma représentant la valeur de transfert d'un joueur gravement blessé.

25 % des indemnités de transfert du joueur sont inscrites chaque année au titre de frais (amortissement) pendant les quatre ans de durée du contrat.

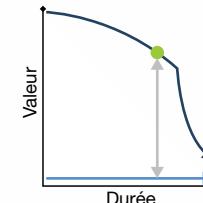
Le joueur est enregistré dans le bilan du club comme un actif équivalant à son coût initial, moins les frais d'amortissement.

La valeur de marché diminue lentement au cours des premières années, puis de plus en plus vite lorsque le joueur approche de la fin de son contrat. Si le joueur est vendu alors que sa valeur de marché est supérieure à la valeur comptable, le bénéfice enregistré correspond à la différence entre les indemnités de transfert et la valeur résiduelle figurant au bilan.

prime à la signature, structure des honoraires de l'agent, début/fin de la période de transfert, cas juridiques importants (p. ex. Bosman/Webster).

«Facteurs du club»: nombre et type de clubs intéressés, pouvoir d'achat, «besoin» de signer, «besoin» de vendre, autre activité durant la période de transfert, disponibilité d'autres joueurs, promesses faites et préférences en matière de prêt/d'achat.

En général, lorsque les facteurs du club et les spécificités du joueur demeurent inchangées, la valeur de marché d'un joueur à mi-chemin de son parcours professionnel suit approximativement la courbe bleu foncé, en raison de l'influence des facteurs contractuels.



Exemple 3

Schéma représentant un joueur formé localement bien établi ou un joueur engagé comme «joueur libre», sans indemnité de transfert.

Il n'y a ni valeur comptable ni frais liés à la perte de valeur; la valeur de l'indemnité de transfert perçue lors de la vente est donc intégralement comptabilisée comme un bénéfice.

Remarque: si la réputation d'un joueur est en hausse, sa valeur de marché, en bleu foncé, va monter au lieu de descendre au fur et à mesure que son contrat arrive à échéance.

Il convient de rappeler ici la conclusion fondamentale découlant de l'analyse des bénéfices, selon laquelle une bonne partie de l'augmentation des pertes enregistrée entre 2009 et 2010 était due à un ralentissement des activités de transfert. Bien que l'on imagine logiquement qu'une baisse des dépenses de transfert devrait entraîner une diminution des pertes, le cas d'espèce prouve le contraire. Etant donné que les bénéfices sur les ventes équivalent à 70 % de l'ensemble des ventes liées aux transferts, tout recul des activités de transfert, à l'instar de celui de 2010, engendre une réduction des bénéfices qui ne coïncide toutefois pas forcément avec une baisse des coûts, puisque ceux-ci dépendent non seulement des achats de joueurs réalisés durant l'année en cours, mais aussi de ceux opérés au cours des années précédentes.

La liste, non exhaustive, ci-dessous, pourrait expliquer entièrement ou en partie l'augmentation des pertes nettes liées aux activités de transfert (et inversement en ce qui concerne la diminution des pertes):

a) Tendance à la hausse de la valeur ou du volume des indemnités de transfert ces cinq dernières années, d'où des frais d'amortissement accrus. (Cette tendance est susceptible de se décaler dans le temps et a des répercussions différentes sur de nombreuses périodes de transfert. Etant donné que la date de départ moyenne des joueurs achetés correspond à 60 % de la durée du contrat, nous pensons qu'une tendance à la hausse du total des indemnités de transfert pour le dernier cycle de transfert, 2006 à 2008, pourrait s'être avérée déterminante dans l'augmentation des coûts de la perte de valeur observée entre 2009 et 2010.)

b) Raccourcissement de la durée des contrats. (Toute tendance dans ce domaine pourrait certes entraîner une augmentation des coûts de la perte de valeur, mais aussi se traduire par une diminution de la stabilité contractuelle et une augmentation de la fréquence des bénéfices de transfert réalisés sur les ventes.)

c) Ralentissement des activités de transfert en 2010 entraînant une diminution des bénéfices sur les ventes (en raison de l'approche conservatrice de l'amortissement des transferts [95 % des indemnités de transfert]). Avec une approche encore plus conservatrice des charges de transfert (5 % des indemnités de transfert), les bénéfices tendent à se concentrer sur les ventes de joueurs, de sorte que tout recul des indemnités de transfert entre l'exercice précédent (2009) et l'exercice en cours (2010) se répercute sur les bénéfices nets.

d) Baisse des ventes de joueurs formés localement par rapport aux indemnités totales, d'où une diminution des rendements bénéficiaires des transferts** dans le cadre de la vente de joueurs. (Toute indemnité de transfert perçue pour un joueur formé localement constitue un bénéfice à hauteur de 100 % puisqu'elle n'est pas inscrite comme une valeur au bilan).

e) Proportion plus élevée*** de transferts provenant de clubs hors d'Europe ou de clubs de divisions inférieures par rapport à l'ensemble des transferts. (Les bénéfices liés à ces transferts sont exclus de l'échantillon des 53 premières divisions européennes défini pour notre rapport).

f) Augmentation des coûts de la perte de valeur en raison d'une multiplication des blessures ou d'un traitement comptable plus strict (comparaison par année).

g) Modifications intervenues au niveau des clubs suite aux promotions et aux relégations. (En Europe, environ cent clubs sont promus et relégués chaque année, d'où les modifications au niveau des clubs compris dans l'échantillon.)

h) Profil de l'âge des joueurs vendus durant l'exercice. (Les joueurs plus âgés ont généralement moins de valeur à la revente et génèrent donc des bénéfices moindres.)

i) Toute tendance historique à moyen terme des activités de financement des clubs consistant à vendre des parts dans les droits économiques portant sur les inscriptions de joueurs (cristallise tous les gains réalisés durant la période antérieure).

j) Conséquences discrètes et spécifiques de méga-transferts individuels suffisamment importants pour influencer les chiffres européens (p. ex. effets du transfert de Cristiano Ronaldo, qui a généré plus de EUR 50 millions de bénéfices).

Réponse: 39

L'impact des transferts de joueurs sur la rentabilité d'un club n'est pas toujours aussi évident que l'on croit. En effet, les états financiers sont établis sur une base annuelle, alors que les contrats de transfert s'étendent généralement sur plusieurs années. Lorsque l'on considère une fenêtre de transfert particulière, il convient de se rappeler que l'impact sur les bénéfices annuels actuels dépend de nombreux facteurs, y compris la correspondance entre les périodes de transfert et les exercices financiers, le prix initialement payé pour un joueur vendu, l'état d'avancement du contrat au moment de la vente, la durée des contrats conclus avec les nouveaux joueurs, et les joueurs achetés au cours des années précédentes.

**Par «rendement bénéficiaire», nous entendons la marge bénéficiaire en tant que pourcentage des indemnités de transfert brutes, après impact des nombreux autres facteurs mentionnés dans la présente page.

***La perte nette enregistrée sur l'ensemble du cycle du contrat s'explique principalement par l'échantillon de clubs sur lequel porte le présent rapport. En effet, les clubs de divisions inférieures (deuxième et troisième divisions, notamment) et les clubs non européens (en particulier du Brésil et d'Argentine), qui sont tous deux des exportateurs nets de joueurs sur le marché des transferts, n'ont pas été inclus dans cet échantillon.

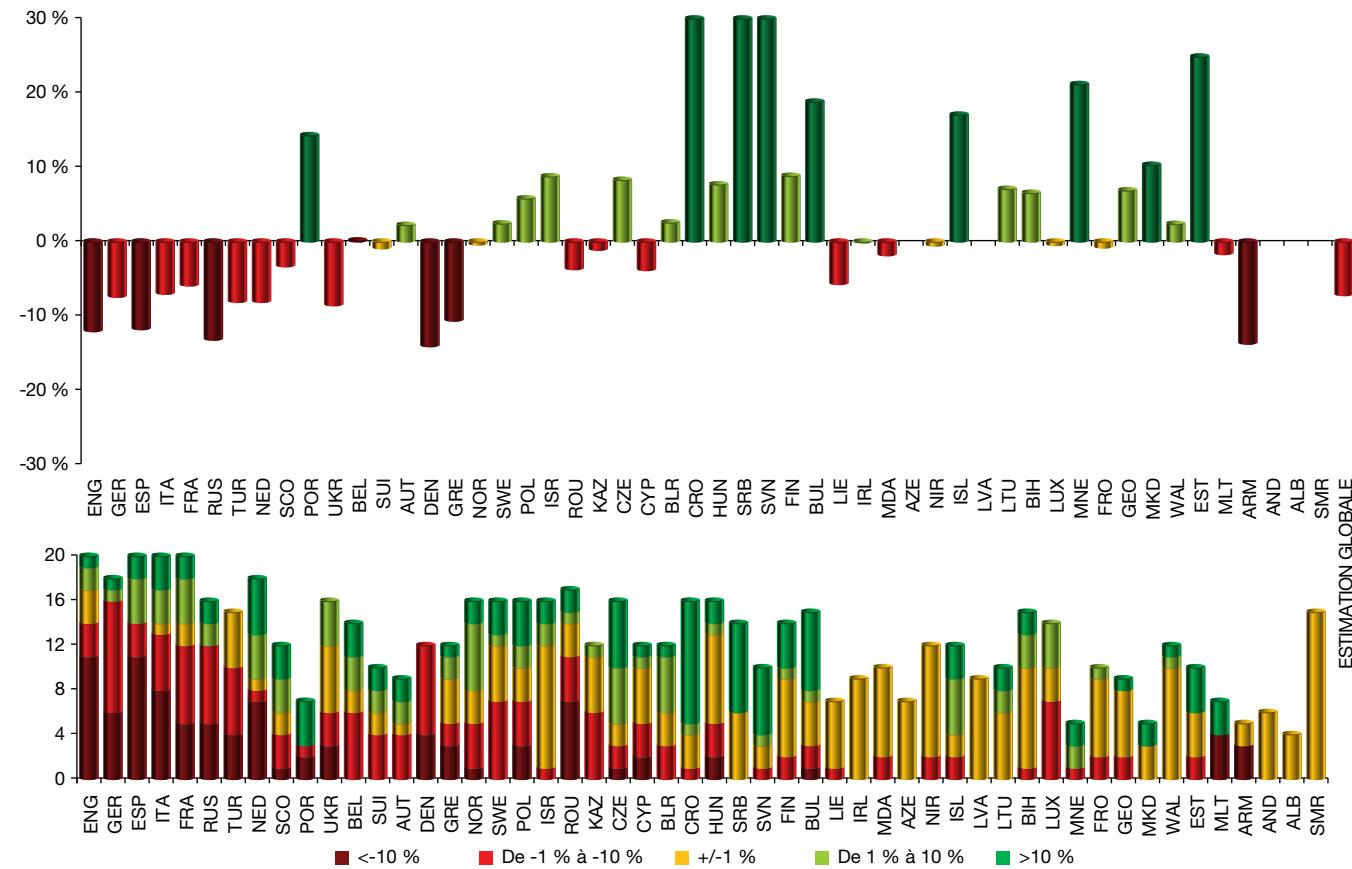
Q: 40. Quel a été l'impact des activités de transfert sur les bénéfices en 2010?

Les principes de base de la comptabilisation des transferts de joueurs étant maintenant définis, nous passons ici à l'analyse de l'impact net des activités de transfert en 2010. Comme exposé précédemment, le coût net des activités de transfert correspond à l'impact net enregistré sur le compte de résultats chaque année et est calculé sur la base des bénéfices sur les ventes de joueurs opérées en 2010 (EUR 1456 millions), après déduction de l'amortissement (EUR 2330 millions) et de la perte de valeur (EUR 59 millions) des joueurs actuels achetés antérieurement (p. ex. entre 2006 et 2010), ce qui représente pour 2010 un coût net de EUR 933 millions*, soit une hausse sensible par rapport aux résultats de 2008 et de 2009, comme le prévoyait d'ailleurs le rapport de benchmarking de l'an passé**.

EUR 933 millions de dettes de transfert nettes en 2010

EUR 340 millions de dettes de transfert nettes en 2008

EUR 474 millions de dettes de transfert nettes en 2009



Les histogrammes ci-contre illustrent l'impact net des activités de transfert sur les résultats déclarés pour l'année, d'abord de manière globale par pays, puis sous la forme de paliers regroupant les clubs des différents pays.

Le graphique présentant les chiffres globaux par pays, avec les colonnes rouges à gauche et les vertes au milieu et à droite, montre clairement que le système de transfert agit comme un mécanisme de solidarité financière important envers les clubs à revenus moyens ou faibles.

Le deuxième graphique indique en outre nettement qu'alors qu'en termes globaux, les grandes ligues ont été des «importateurs» nets de talents et ont donc plutôt tendance, en matière d'activités de transfert, à faire état de coûts financiers nets, il existe dans ces grandes ligues des clubs qui sont des «exportateurs» nets de joueurs et qui déclarent dans ce domaine des revenus nets.

Notes de bas de page: *En raison d'incohérence/de lacunes dans leurs rapports, l'analyse des transferts 2010 exclut les clubs slovaques, mais comprend 650 clubs de 52 pays. Le diagramme fléché par année est basé sur les résultats enregistrés pendant deux ans par 567 clubs ayant joué en première division pendant les deux saisons.

**Un coup d'œil aux estimations du marché des transferts sur un site web regroupant les 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. (Panorama du football interclubs européen 2009, question 38, page 82).

Le système de transfert donne aux clubs de football la faculté unique de contrôler leur destin financier en compensant les déficits de trésorerie et en utilisant les 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 stratégies et les résultats financiers des clubs.

Les diagrammes circulaires donnent un aperçu à l'échelle européenne des clubs regroupés par paliers successifs, d'abord en termes d'activités de transfert de l'ensemble des clubs, puis en termes d'activités de transfert des 80 clubs qualifiés pour les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA. Ils montrent que les activités de transfert peuvent revêtir une importance financière considérable équivalant à plus de 10 % des revenus totaux, que ce soit en tant que revenus nets, comme pour 110 clubs (17 %), ou que coûts nets, comme pour 94 clubs (14 %).

Le diagramme en haut à droite révèle par ailleurs que les transferts ont représenté un coût financier net très élevé pour 32 (40 %) des clubs qualifiés pour les phases de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League.

Enfin, le diagramme fléché indique la proportion de clubs dont les résultats financiers ont été influencés négativement (rouge) ou positivement (vert) par leur résultat de transfert en 2010 en comparaison avec l'exercice précédent (2009), et montre qu'en termes de nombre de clubs (et non de valeur de transfert), la répartition était assez équitable.

La première chose à faire pour expliquer le changement survenu entre 2009 et 2010 consiste à établir le rôle des activités de transfert dans les pertes nettes des clubs européens. Or il est impossible d'étudier les causes de la hausse des pertes de transfert nettes sans avoir soigneusement examiné les notes détaillées concernant les actifs liés aux joueurs apportées depuis de nombreuses années à la fin des états financiers, là où, en principe, personne ne s'aventure de son plein gré. Bien que ces données ne soient rassemblées ni disponibles nulle part et nécessiteraient un énorme travail de modélisation financière ainsi que des indications supplémentaires portant

Note de bas de page: ***Analyser les estimations des dépenses de transfert sur des sites web regroupant des données d'agents permet de se faire une idée des bénéfices et des coûts nets à escampter des résultats de transfert avant qu'ils apparaissent dans les états financiers. Il ressort de toutes les raisons invoquées ci-dessus qu'il ne s'agit pas d'une science exacte et qu'au vu des nombreux éléments d'incertitude, il y a forcément une part de subjectivité. Toutes choses égales par ailleurs, nous prévoyons pour 2011 des bénéfices nets sur les transferts supérieurs à ceux déclarés en 2010, qui seront cependant en bonne partie, mais pas entièrement, contrebalancés par une augmentation des coûts d'amortissement en 2011.

Cette progression des bénéfices sur les ventes s'explique par l'intensification des activités de transfert durant la période de transfert de janvier 2011, qui a entraîné une augmentation des revenus des transferts estimée à plus de EUR 320 millions entre la période de transfert hivernale la plus calme (2010) et la plus animée (2011) de ces dernières années. Les conséquences de la période de transfert de l'été 2010, relativement calme comparée à 2009 et 2011, sont beaucoup plus difficiles à prévoir, car elles dépendent des dates exactes des transferts et des boulements financiers de bon nombre des clubs figurant parmi les principaux vendeurs.

Cependant, étant donné que la valeur comptable des immobilisations incorporelles liées aux joueurs marque déjà une augmentation de EUR 260 millions début 2011, nous escomptons pour 2011 une progression de l'amortissement qui compensera en partie l'augmentation attendue des bénéfices sur les ventes de joueurs.

sur plusieurs années, l'UEFA s'est attelée à leur analyse l'an dernier et en a tiré certaines conclusions préliminaires sur les causes vraisemblables de l'augmentation des pertes de cette année et sur l'évolution future probable des pertes de transfert nettes***.

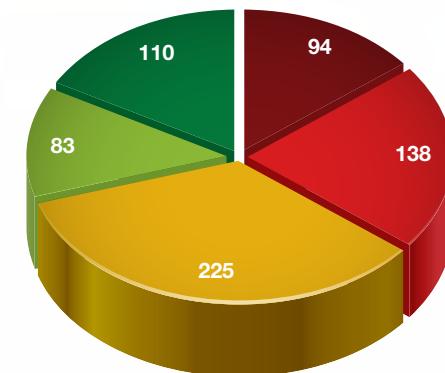
Dans le chapitre 5, nous avons indiqué que la première moitié de la réduction des bénéfices de transfert s'expliquait par une baisse d'environ EUR 300 millions des indemnités de transfert brutes en 2010 par rapport aux années précédentes qui, en raison des 65 % de marge bénéficiaire moyenne sur les ventes, se serait soldée par une réduction des bénéfices nets d'un peu plus de EUR 200 millions. La deuxième moitié était due à une baisse du rendement des EUR 2125 millions résultant de la vente de joueurs, le bénéfice moyen déclaré par transfert ayant chuté de 71 % à 65 %. Cela met en lumière plusieurs éléments utiles concernant les tendances, chiffres et ratios relatifs au marché des transferts que l'on retrouve lorsque l'on étudie les données par club ou par ligue. Nous avons inclus ces informations pour les deux dernières années dans les annexes et en reprendrons l'analyse l'an prochain.

Réponse: 40

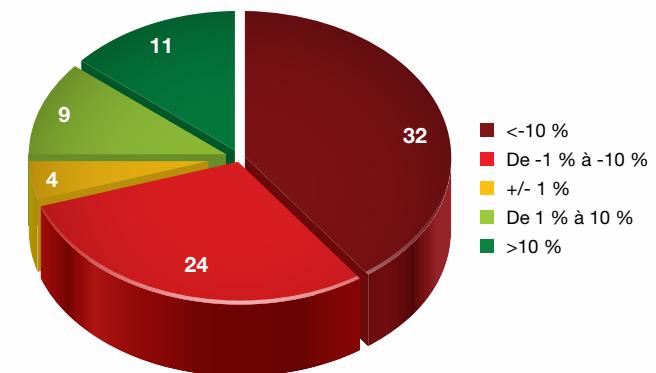
Les histogrammes, où les éléments rouges sont à gauche et les éléments verts à droite, indiquent clairement que le système de transfert agit comme un mécanisme de solidarité financière stable et important envers les clubs de divisions à revenus moyens ou faibles, puisque toutes les grandes ligues, à l'exception du Portugal, s'avèrent avoir été des importateurs nets de joueurs en 2010. En Europe, les transferts se sont traduits en 2010 par une amélioration de plus de 10 % de la marge bénéficiaire effective pour 110 clubs et 9 divisions et par une détérioration de plus de 10 % de cette même marge pour 94 clubs et 6 divisions.

Les pertes de transfert nettes ont marqué une progression sensible de EUR 459 millions en 2010, due en partie à une baisse des bénéfices moyens liés à la vente de joueurs, qui s'explique notamment par le recul, de EUR 300 millions, des activités de transfert qu'avait prédit le rapport de l'an passé, un recul accompagné d'une réduction des dépenses des clubs de toutes les grandes ligues (à l'exception de l'Allemagne et du Portugal), et en particulier des clubs anglais.

Activités de transfert nettes en % du revenu en 2010 pour TOUS les clubs



Activités de transfert nettes en % du revenu en 2010 pour les 80 clubs qualifiés pour une phase de groupe de l'UEFA



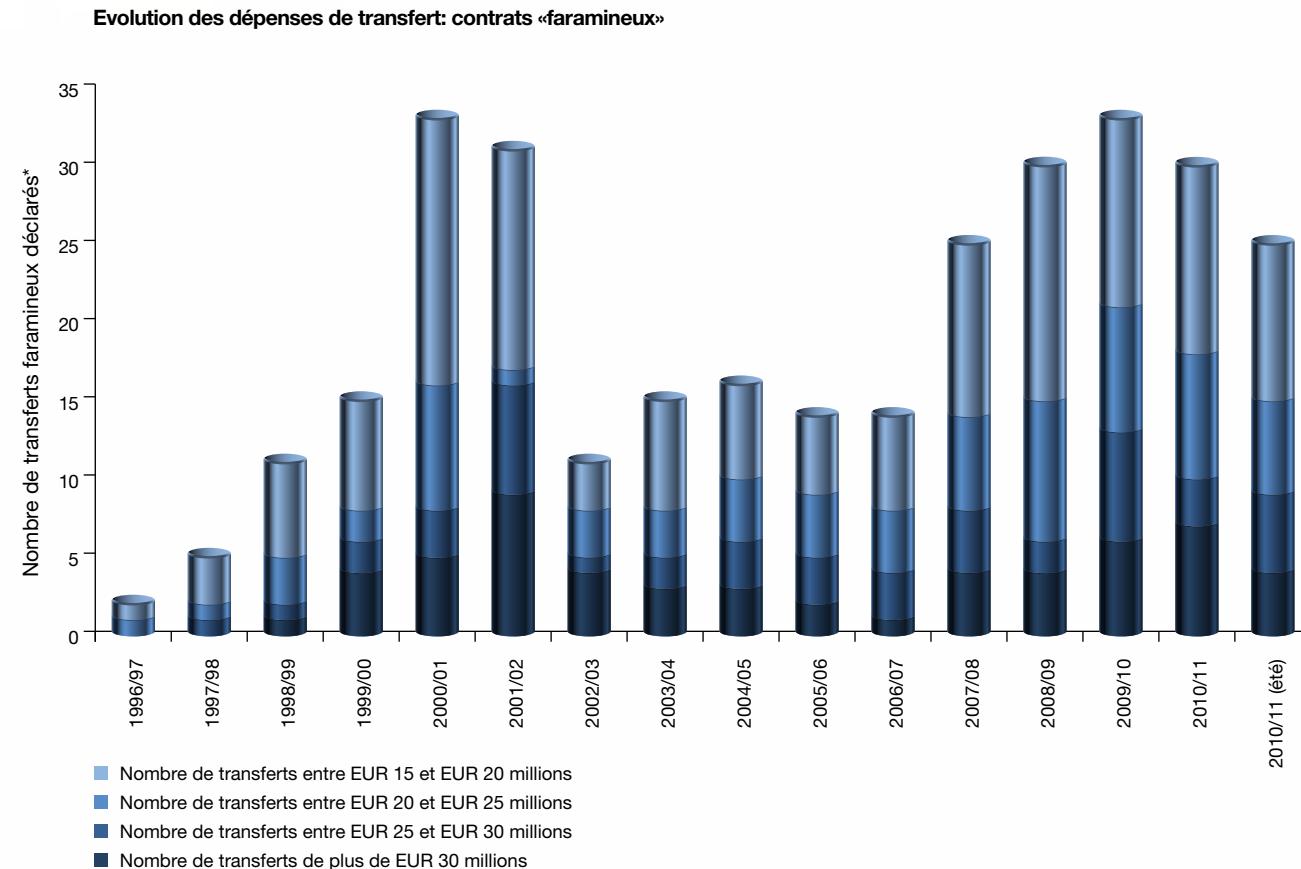
Coûts de transfert nets: évolution par club entre 2009 et 2010



Q: 41. Quelles sont les principales tendances observées en matière de dépenses au cours des 16 dernières années?

Le nombre des transferts déclarés* excédant EUR 15 millions a considérablement varié ces dernières années et, comme l'illustre clairement l'histogramme ci-contre, a marqué deux pics distincts, l'un entre 2000 et 2002, l'autre entre 2008 et 2012. La première période de fortes dépenses correspond à une prédominance des clubs italiens sur le marché des transferts et peut en grande partie être imputée à quatre clubs italiens et à un club espagnol, qui ont été les auteurs de la moitié des 64 «contrats faramineux» (plus de EUR 15 millions) conclus pendant cette période.

Un coup d'œil sur l'ensemble des 16 dernières années révèle que huit clubs ont régulièrement réalisé au moins un transfert à hauteur de plus de EUR 15 millions lors de neuf à treize saisons, mais durant la période relativement calme de cinq ans qui a marqué le milieu des années 2000, seuls trois clubs ont opéré en moyenne plus d'un transfert «faramineux» (supérieur à EUR 15 millions) par an, avant que les activités ne reprennent brutalement l'ascenseur en 2007/08. Au cours de cette période récente, les dépenses étaient cependant mieux réparties grâce, d'une part, à de riches mécènes et, d'autre part, à une augmentation des revenus TV. Neuf clubs ont ainsi réalisé en moyenne plus d'un transfert de plus de EUR 15 millions par an, y compris cinq clubs anglais, deux clubs italiens et deux clubs espagnols.



Note de bas de page: * Toutes les valeurs de transfert figurant dans le graphique reposent sur des données tirées du site web regroupant des données d'agents www.transfermarkt.de et basées dans la plupart des cas sur les valeurs de transfert déclarées publiquement. Si l'UEFA n'a pas vérifié tous les montants et n'est pas en mesure de le faire, elle a contrôlé un échantillon des valeurs de transfert déclarées. Bien que les chiffres soient des estimations, nous pensons qu'ils sont suffisamment pertinents pour une analyse comparative indicative.

Les transferts excédant EUR 15 millions représentent un peu moins d'un quart** de l'ensemble des dépenses encourues au titre des transferts, mais restent importantes puisque chaque facture est multipliée par les dépenses de transfert subséquentes. Les graphiques ne se limitent cependant pas à ces transferts «faramineux» mais présentent le total des dépenses liées aux transferts encourues par l'ensemble des clubs des 24 plus grandes premières divisions*** au cours des 16 dernières périodes de transfert.

Les lignes bleues et dorées révèlent que le pic des années 2007/08 correspond à une augmentation des dépenses de transfert globales tandis que celui de 2009/10 est plutôt le fruit de transferts «faramineux». De fait, le total des dépenses déclarées durant les deux «saisons de transfert» 2009/10 et 2010/11 était inférieur de 15 % à celui de 2007/08 et 2008/09.

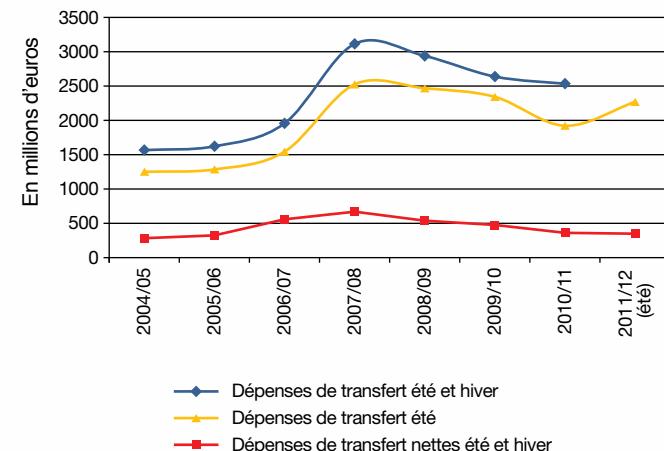
Le tableau de droite met en lumière les dépenses de transfert globales des clubs de chacune des six plus grandes ligues et montre que les dépenses de transfert anglaises et espagnoles ont connu une hausse particulière durant ces deux ans et ont été les principales responsables de l'évolution des dépenses enregistrée dans l'ensemble de l'Europe.

Plus récemment, la période de transfert estivale de 2011 s'est traduite par un total des dépenses de transfert estimé à EUR 2290 millions, un chiffre supérieur de 18 % à celui de 2010, mais en dessous de ceux des trois étés précédents et inférieur de 10 % au pic de EUR 2548 millions de l'été 2007.

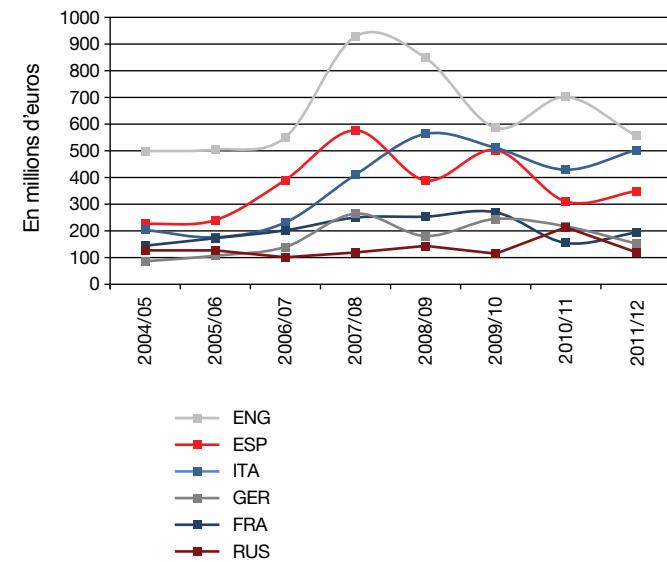
Réponse: 41

Les activités de transfert ont connu deux pics principaux au cours des 16 dernières années, l'un entre 2000 et 2002, l'autre entre 2007 et 2009.

Evolution des dépenses de transfert (24 premières divisions européennes)



Total des dépenses de transfert

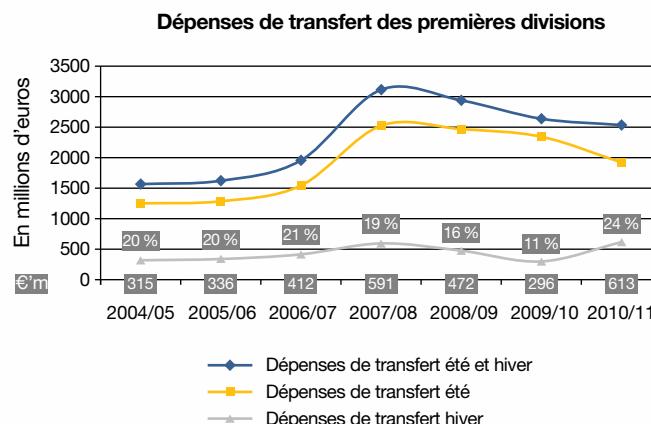


Notes de bas de page: **Entre 2003/04 et 2010/11, la proportion des dépenses de transfert de plus de EUR 15 millions par rapport au total des dépenses de transfert était de 23 %, avec des variations allant de 16 % à 34 %.

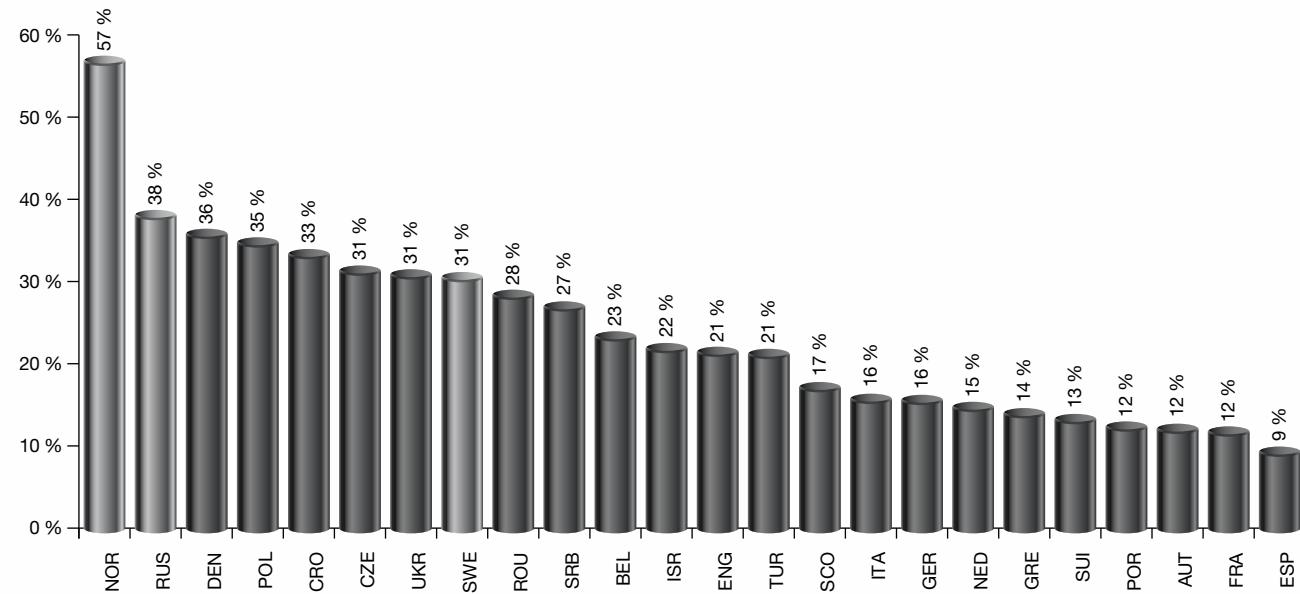
***Les 24 pays inclus dans l'échantillon sont l'Allemagne, l'Angleterre, l'Autriche, la Belgique, la Croatie, le Danemark, l'Ecosse, la France, la Grèce, Israël, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République Tchèque, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Suède, la Suisse, la Turquie et l'Ukraine. Les dépenses de transfert des clubs des 29 premières divisions non inclus en 2010 s'élevaient à EUR 24 millions, soit moins de 1 % du total des dépenses de transfert des premières divisions. Ces chiffres sont structurés en fonction non pas des exercices financiers mais des saisons de transfert, de sorte que, par exemple, tous les transferts de l'été 2010 et de janvier 2011 sont comptabilisés dans la saison 2010/11. Le rapport ne couvrant que les clubs de première division (à savoir, essentiellement, les clubs soumis à la procédure d'octroi de licence), nous n'avons pas inclus les dépenses de transfert des divisions inférieures. Cependant, les deuxièmes divisions des cinq plus grandes ligues ont également des dépenses de transfert considérables, représentant respectivement 6 % des dépenses et 18 % des revenus de transfert.

Q: 42. Les activités de transfert réalisées durant les périodes hivernale et estivale sont-elles comparables?

L'utilisation relative de la période hivernale varie considérablement puisque 57 % des achats de joueurs par des clubs suédois ont eu lieu en janvier, contre 9 % pour les clubs espagnols. Il n'est pas vraiment surprenant de constater que les trois ligues dont la fenêtre hivernale tombe après la saison sportive d'été et dont la plus longue période de transfert (jusqu'à 12 semaines) se situe donc entre janvier et mars réalisent durant cette période des activités de transfert relativement importantes, qui représentent en moyenne 39 % du total de leurs dépenses de transfert. Il se peut par ailleurs que les activités de transfert de certains clubs russes soient reportées à l'été lorsque la saison sportive aura changé, en été 2012.



**Dépenses durant la période de transfert hivernal
 en % du total des dépenses de transfert entre 2006/07 et 2010/11**



Réponse: 42

Les chiffres des sept derniers cycles de transfert (périodes d'été et d'hiver*) indiquent que la période de transfert de janvier représentait, en moyenne, 19 % des dépenses de transfert, les dépenses de EUR 613 millions enregistrées pour la dernière période complète (janvier 2011) constituant à la fois le montant le plus élevé et la part annuelle relative la plus importante.

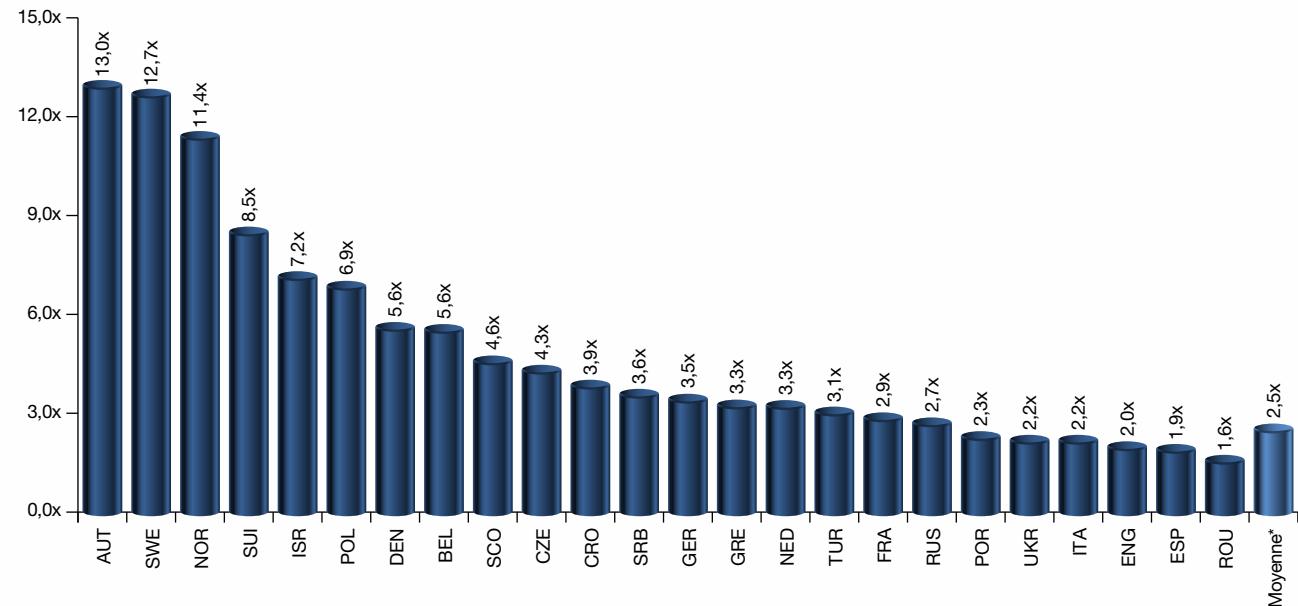
Q: 43. Quel est le rapport entre les dépenses de transfert et les dépenses salariales?

Avec l'évolution vers des médias transmettant les informations en temps réel et l'avènement de nouvelles chaînes sportives diffusant 24h/24, les activités de transfert, en particulier dans l'entre-saisons, sont sans doute plus que jamais sous les feux des projecteurs. Il convient toutefois de mettre les importants montants des transferts en regard des frais de personnel, encore plus astronomiques. Le graphique indique, pour plusieurs des premières divisions, le ratio entre les frais de personnel (salaires et charges sociales) et les indemnités de transfert brutes déclarées au cours des trois dernières années.

Le graphique illustre les principales différences entre les ligues en termes de rapport entre les dépenses relatives liées au personnel et les dépenses de transfert enregistrées au cours des trois dernières années complètes; ces différences vont d'un multiple de 13 pour les clubs autrichiens à un rapport d'à peine 1,6 x pour les clubs roumains. En général, les ligues de l'«élite», à même d'attirer et d'importer des joueurs (Angleterre, Espagne et Italie), présentent des ratios inférieurs situés entre 1,9 x et 2,2 x, ce qui se reflète dans la moyenne pondérée de 2,5 x des frais de personnel par rapport aux dépenses de transfert rapportée pour l'ensemble des ligues et de 2,3 x pour les 98 clubs des ligues de l'«élite».

Evidemment, le ratio augmente si l'on considère les dépenses de transfert nettes plutôt que les dépenses brutes. Le ratio des frais de personnel par rapport aux dépenses de transfert nettes des grandes ligues importatrices de l'«élite» passe ainsi à une moyenne de 7,5 x (5,2 x pour les clubs espagnols, 5,6 x pour les clubs anglais et 7,2 x pour les clubs italiens), alors que le ratio pour l'ensemble des clubs, y compris les exportateurs nets de talents, monte à 13,1 x.

Ratio des frais de personnel par rapport aux dépenses de transfert:
3 ans entre 2007/08 et 2009/10



Réponse: 43

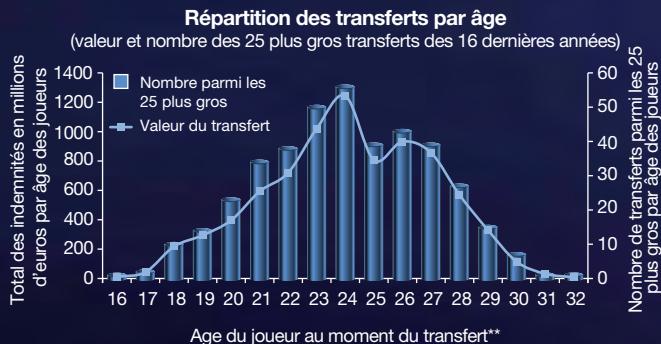
Pour les ligues de l'«élite», les salaires** représentent, en moyenne, 2,3 fois la valeur moyenne des dépenses de transfert et 7,5 fois les frais de transfert nets.

Notes de bas de page: *Dans ce contexte, la «moyenne» correspond à la moyenne pondérée des frais de personnel par rapport aux dépenses de transfert.

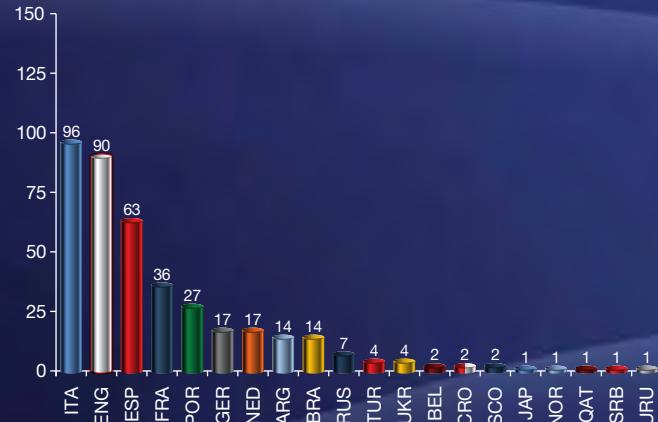
**Les «salaires» comprennent en l'occurrence les salaires et les charges sociales, telles que les contributions de l'employeur et les retraites.

Q: 44. Quels sont les profils (nationalité, âge, club) des 400 transferts les plus importants?

Pour offrir une étude rétrospective de bonne qualité des activités de transfert, nous avons analysé les 25 indemnités de transfert les plus élevées de chacune de ces 16 dernières années, de manière à obtenir un échantillon de 400 transferts.*



Nationalité des clubs vendeurs
 des 400 plus gros transferts entre 1996 et 2011



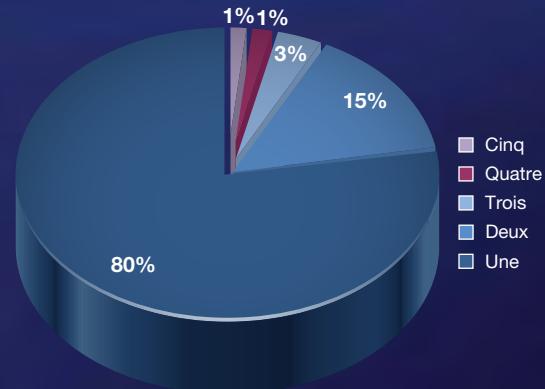
Nationalité des clubs acheteurs
 des 400 plus gros transferts entre 1996 et 2011



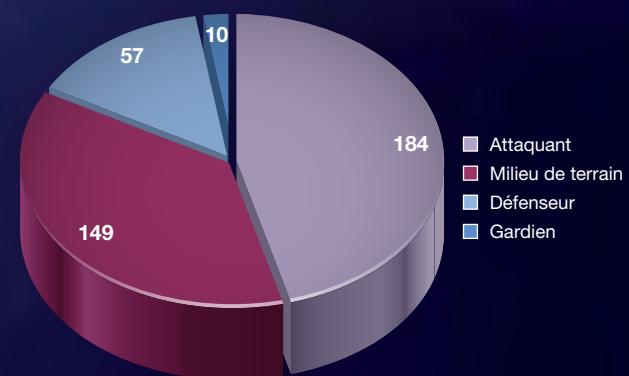
Réponse: 44

Les transferts «farameineux» opérés au cours de ces 16 dernières années concernaient généralement des jeunes de 24 ans, brésiliens, attaquants ainsi que des clubs anglais et italiens.

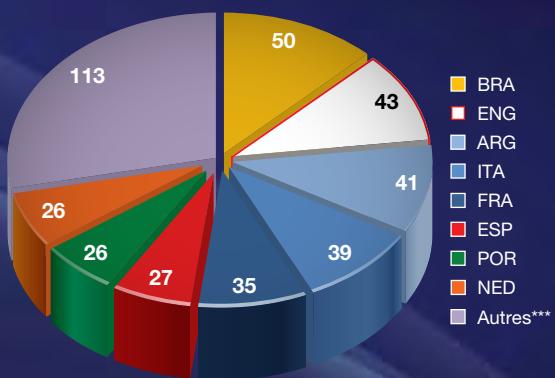
Nombre d'apparitions des différents joueurs dans l'échantillon des 400 premiers



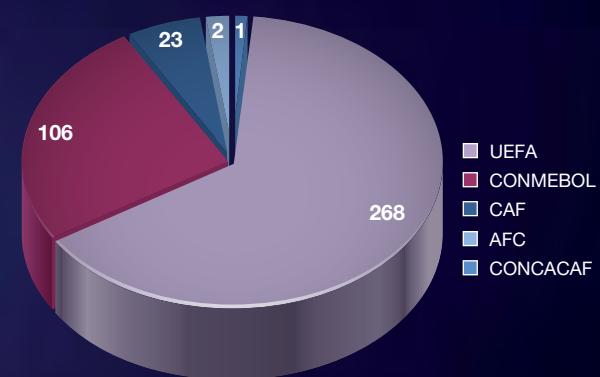
Position des joueurs des 400 plus gros transferts de 1996 à 2011



Nationalité des 400 plus gros transferts de 1996 à 2011



Confédération regroupant les nationalités des 400 plus gros transferts de 1996 à 2011



Notes de bas de page: *Toutes les valeurs de transfert figurant dans le graphique reposent sur des données tirées du site web regroupant des données d'agents www.transfermarkt.de et basées dans la plupart des cas sur les valeurs de transfert déclarées publiquement. Si l'UEFA n'a pas vérifié tous les montants et n'est pas en mesure de le faire, elle a contrôlé un échantillon des valeurs de transfert déclarées. Bien que les chiffres soient des estimations, nous pensons qu'ils sont suffisamment pertinents pour une analyse comparative indicative, mais qu'ils ne devraient toutefois pas être utilisés à d'autres fins.

**L'âge est estimé sur la base des données relatives à l'âge fournies en avril 2011. Pour estimer l'âge à la date du transfert, nous avons commencé par soustraire une année de l'âge indiqué en avril, en partant du principe que 80 % des transferts avaient eu lieu en été, soit 8 à 10 mois avant l'âge communiqué. Pour que l'estimation de la répartition des 25 transferts les plus importants par âge soit la plus précise possible, nous nous sommes cependant basés sur les 65 % de cette estimation de la valeur de transfert et du nombre par année, et avons attribué les 35 % restants aux joueurs âgés d'une année de plus. Pour les transferts de l'été 2011, l'âge est calculé à partir de la date de naissance effective.

***«Autres» comprend 113 joueurs de 37 nationalités différentes.

Q: 45. Quels sont les clubs et les pays qui ont dépensé et engrangé le plus d'argent en lien avec les activités de transfert?

La carte présente le résultat de transfert net, par pays, en tant que pourcentage des revenus pour le cycle de trois ans 2008-10. Il s'agit de la même analyse que celle effectuée antérieurement pour les résultats 2010, mais étendue de manière à mieux couvrir un cycle de transfert complet. L'orange et le rouge indiquent que les activités de transfert ont engendré un coût net, tandis que le vert correspond à un revenu net. Les pays «verts», comme la France, les Pays-Bas, la Belgique, le Portugal et les pays scandinaves, sont souvent considérés comme des «exportateurs nets de talents».

Dans les encadrés en marge de la carte, nous présentons une estimation des dépenses de transfert nettes ou des bénéfices de transfert nets pour un échantillon de clubs au cours de la dernière décennie, soit de 2001/02 à 2010/11, basée non pas sur les chiffres financiers (les chiffres dont nous disposons ne remontent pas si loin), mais sur les estimations du site web regroupant des données d'agents www.transfermarkt.de. Ces chiffres doivent être considérés à titre indicatif, mais constituent une référence utile pour comprendre les flux liés aux transferts. Dans bien des cas, les clubs jouissant d'importants bénéfices de transfert tendent à verser des salaires relatifs élevés, tandis que certains des clubs dépensant le plus en transferts nets font état de ratios entre salaires et revenus relativement bas. En d'autres termes, les décideurs des clubs disposent de nombreuses stratégies potentielles en matière d'attribution des ressources liées aux joueurs. Pour des analyses plus détaillées de la mobilité des joueurs, notamment en lien avec les profils des clubs et l'évolution des transferts, nous vous renvoyons aux publications du PFPO (www.eurofootplayers.org).

Réponse: 45

Les couleurs du graphique soulignent une fois encore que les clubs de France, des Pays-Bas, de Belgique, du Portugal, des pays scandinaves et des Balkans déclarent généralement des bénéfices de transfert.



>20 %	6x
De 10 % à 20 %	9x
De 3 % à 10 %	14x
De 0 % à -3 %	13x
De -3 % à -10 %	5x
<-10 %	4x
Inconnu	2x

En général, les clubs allemands sont plutôt des petits importateurs nets, le deuxième club allemand en termes de dépenses de transfert nettes ne se placant ainsi qu'au 37^e rang des clubs européens. Avec des dépenses nettes estimées à EUR 233 millions (6^e), un autre club allemand est l'exception qui confirme la règle.

La majorité des clubs néerlandais et belges sont des exportateurs de talents. On estime ainsi qu'un club néerlandais a généré des revenus de transfert nets de EUR 94 millions (3^e place) et un club belge de EUR 36 millions (15^e), auxquels s'ajoutent, entre les deux, les EUR 85 millions de recettes nettes de trois autres clubs néerlandais.

Sur le marché des transferts, la plupart des clubs de Premier League sont des importateurs nets, sept d'entre eux figurant parmi les 20 clubs européens déclarant le plus de dépenses nettes dans ce domaine. Deux clubs anglais sont classés respectivement 1^{er} et 3^e en matière de dépenses de transfert nettes, alors qu'un troisième occupe la 5^e place des clubs aux plus hauts revenus nets, avec EUR 91 millions dus exclusivement à des ventes réalisées au cours des 18 derniers mois. La deuxième division anglaise est considérée comme l'une des trois ligues les plus lucratives en termes d'activités de transfert.

La majorité des clubs français ont des résultats de transfert équilibrés ou exportent des talents, un club se classant 8^e, avec des recettes de transfert nettes de EUR 69 millions. Deux autres clubs enregistrent des dépenses nettes, mais ne figurent pas dans les 20 premiers, l'un d'entre eux s'avérant particulièrement actif, avec des versements de transferts bruts et des recettes brutes élevés (6^e).

La palme revient à un club portugais, qui a engrangé des bénéfices de transfert nets estimés à EUR 223 millions et a réalisé des profits neuf ans sur dix, tout en gagnant l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League durant cette période.

Dans le reste du Portugal, deux autres clubs figurent également parmi les 15 plus importants exportateurs nets, avec des bénéfices estimés à EUR 50 millions et EUR 40 millions.

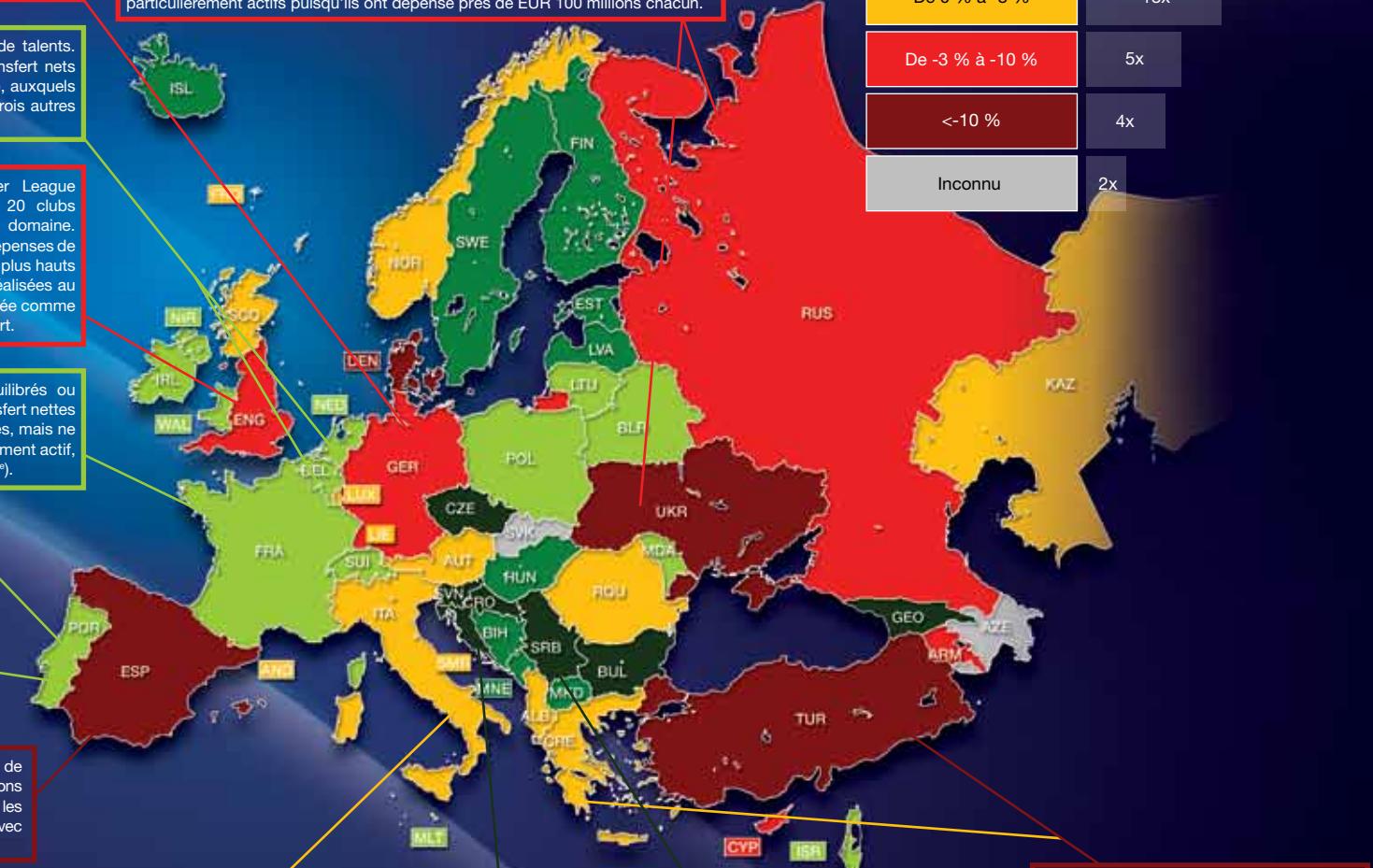
En Espagne, deux clubs font partie des 5 clubs consentant le plus de dépenses de transfert nettes, estimées respectivement à EUR 622 millions et EUR 338 millions. Deux autres clubs comptent au contraire parmi les 10 principaux clubs générateurs de revenus de transfert nets, avec EUR 79 millions et EUR 49 millions.

Les clubs italiens se retrouvent également aux deux bouts de l'échelle. Deux clubs font partie des 10 clubs ayant le plus de dépenses de transfert nettes, estimées à EUR 219 millions et EUR 161 millions, tandis qu'un autre club est 2^e en termes de bénéfices de transfert nets, avec EUR 129 millions, y compris les revenus nets engrangés au cours de ces sept dernières années. Enfin, deux autres clubs figurent à la fois parmi les 15 premiers en termes de dépenses totales et parmi les 10 premiers pour ce qui est des recettes de transfert.

Les clubs croates ont déclaré chaque année d'importants bénéfices de transfert et, selon les estimations, un club a généré des revenus nets de EUR 72 millions, se plaçant ainsi au 7^e rang européen.

On estime que deux clubs serbes ont générés des revenus de transfert nets de EUR 88 millions et EUR 47 millions, ce qui place le premier au 5^e rang des pays européens.

Les grands clubs turcs et grecs enregistrent également des dépenses nettes, deux clubs turcs figurant parmi les 50 plus gros payeurs nets, avec des dépenses estimées respectivement à EUR 129 millions (14^e) et EUR 99 millions (17^e) durant cette décennie.



8

Le fair-play financier comme objectif

Que disent les gens au sujet du fair-play financier?

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

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

Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?

Quelles dates de bouclage les clubs utilisent-ils?



Q: 46. Que disent les gens au sujet du fair-play financier?

« Je pense que le fair-play financier attirera des propriétaires solides et très compétents dans des clubs qui ont aujourd’hui de la peine à obtenir des investissements. De nombreux clubs de ce pays ont un énorme potentiel qui pourrait être développé. Mais cela pourra-t-il se faire en une année avec l’achat de joueurs? Non. Il s’agit d’un programme à long terme. Je ne suis pas d’accord avec le fait que cela cimente la hiérarchie; à mon avis, le système que nous avons aujourd’hui est même plus prévisible. Aucun club ne veut d’un système qui cimente la hiérarchie actuelle à tout jamais. »

(Ivan Gazidis, directeur général d’Arsenal, à la conférence Leaders in Football 2011, à Londres)

« Ce programme [le fair-play financier] est important non seulement pour nous, mais aussi pour l’ensemble de la communauté du football. En effet, les finances du football européen, avec 90 % de clubs déficitaires, ont besoin d’un sérieux bilan de santé... La politique centralisée de l’UEFA et les mesures introduites pour imposer des limites dans le cadre du fair-play financier constituent donc, à mon avis, le seul moyen de se sortir de la situation actuelle. »

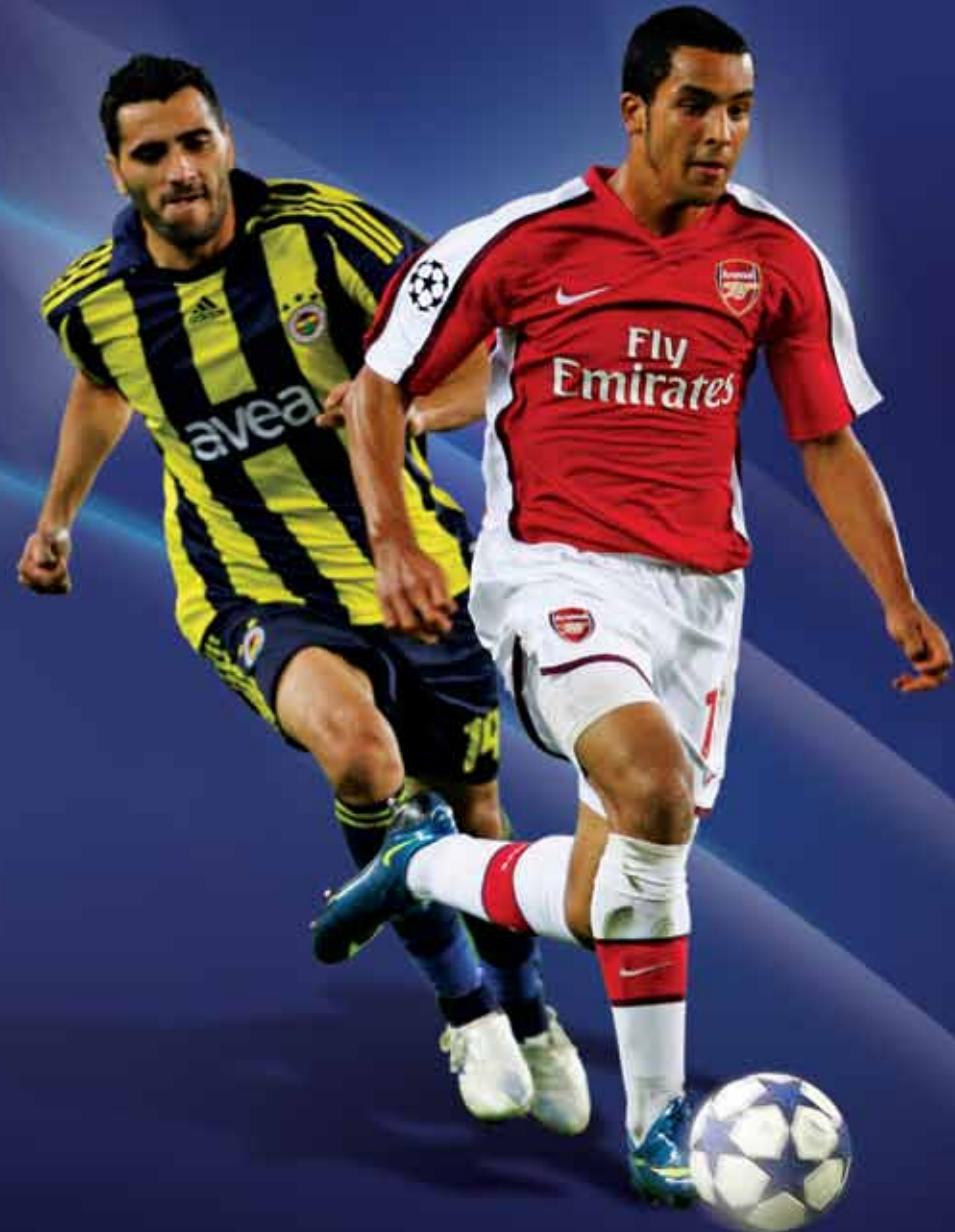
*(Evgeny Giner, président du CSKA Moscou, traduction d’une citation tirée de *insideworldfootball*, 16 juin 2011)*

« Nous sommes pleinement favorables aux règles de fair-play financier, car il est indispensable d’apporter certains changements dans le football européen. Les clubs ont fait état d’un déficit de plus de EUR 1 milliard la saison dernière; il est temps de réagir. »

*(Ernesto Paolillo, directeur général du FC Internazionale Milano et membre du Comité exécutif de l’ECA, traduction d’une citation tirée du *Guardian*, 7 septembre 2011)*

« Je trouve que tout cet argent dans le foot est irrationnel: il y en a trop! C'est pour cela que je soutiens fortement le fair-play financier prôné par Michel Platini - le président de l’UEFA - , et j’espère que ça va marcher. Car si ça continue comme cela, le foot ne sera plus un sport. »

*(Margarita Louis-Dreyfus, propriétaire de l’Olympique Marseille, citation tirée du journal *Le Monde*, 8 octobre 2011)*



« Il y a eu beaucoup d'excès dans la formation des équipes; les clubs n'ont pas réussi à juguler leurs dépenses et la situation a dérapé jusqu'à échapper à tout contrôle. »

(Francisco Izco, président du CA Osasuna, traduction d'une citation tirée du Irish Examiner, 15 novembre 2009)

« Quoi qu'il en soit, l'approche du fair-play financier est parfaitement correcte. Nous devons faire en sorte que l'on ne puisse pas dépenser plus que ce que l'on gagne. »

(Hans-Joachim Watzke, président du Borussia Dortmund, traduction d'une citation tirée de Der Spiegel, 1^{er} septembre 2011)

Q: 47. Combien de clubs devront satisfaire 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 (associations nationales, clubs, ligues, syndicats de joueurs). La section III du règlement, intitulée 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 par rapport aux indicateurs qui montrent si les clubs doivent fournir des informations financières actualisées.

C'est la première fois qu'une évaluation aussi vaste est publiée à l'échelle européenne, et nous sommes convaincus que les résultats de cette simulation sont très intéressants et donneront matière à réflexion. Dans le présent rapport, nous ne présentons que quelques chiffres agrégés particulièrement marquants. A noter qu'avant la pleine application du fair-play financier, l'UEFA expliquera aux bailleurs de licence et aux clubs où ils se situent et les soutiendra dans leurs démarches.

Les résultats de cette simulation doivent être considérés comme indicatifs pour trois raisons principales:

1. Premièrement, la note de bas de page (voir page suivante), qui expose l'approche suivie lors de cette simulation, indique le nombre d'hypothèses qui ont été nécessaires à cette fin. Cela ne signifie pas forcément que le calcul relatif à l'équilibre financier lui-même soit trop complexe; au contraire, lors de son élaboration, il a été décidé de le rendre aussi simple et pratique que possible. Si cette note de bas de page est aussi longue, c'est que nos modèles de reporting couvrent uniquement le compte de résultats, 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) trois ans, bien que la première évaluation du fair-play financier se déroulera sur deux ans, à la suite de laquelle cette période sera étendue à trois 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, 2009 et 2010 peuvent être considérablement différents de ceux qui seront évalués dans le cadre du fair-play financier trois ans plus tard, en 2012 et 2013. En effet, cette simulation porte sur les périodes de reporting qui précèdent ou chevauchent le tout début de l'approbation des dispositions relatives au fair-play financier et ne reflète donc pas l'impact que ces dispositions auront 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 aura commencé.

Réponse: 47

Tous les clubs qui participent aux compétitions de l'UEFA (entre 235 et 237 dans les formules de compétition actuelles) auront besoin d'une licence accordée par leur bailleur (dans la plupart des cas, leur association nationale) comme c'est le cas aujourd'hui.

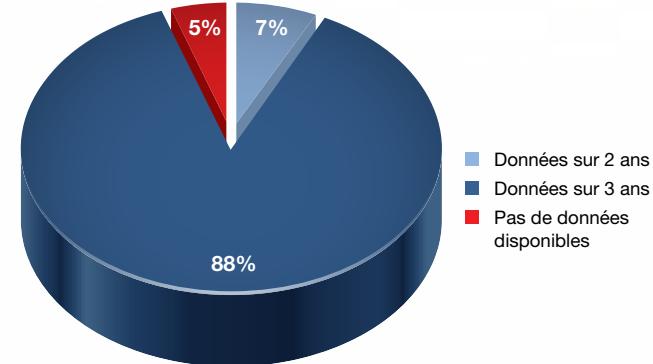
En outre, tous les clubs participants, après obtention d'une licence et admission dans les compétitions, sont désormais soumis à la surveillance financière du Panel de contrôle financier des clubs. En d'autres termes, les 236 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2011/12 ont été soumis, durant l'été 2011, à une surveillance visant à établir s'ils s'acquittaient de leurs obligations liées aux indemnités de transfert et de leurs obligations de paiement envers leur personnel.

A l'avenir, les clubs au-dessus d'une certaine taille devront également satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier en fournissant des informations historiques en la matière. 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	2 ans	3 ans
TOUS les clubs de première division	650	156	494
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	225	16	209
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	79	3	76

**Champ de la simulation:
clubs participant à l'UCL/UEL 2011/12**



Note de bas de page: * Base de la simulation: la simulation est basée sur des chiffres financiers historiques tirés d'états financiers déclarés incluant des données antérieures 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*. Nous avons exclu les clubs pour lesquels les données d'un seul exercice étaient disponibles (généralement des clubs nouvellement promus), car les données d'un seul exercice ne sont pas considérées comme suffisamment représentatives et fiables dans le cadre de la simulation. Les trois périodes de reporting prises en compte dans la simulation, soit 2008, 2009 et 2010, sont en réalité antérieures de trois ans aux deux périodes de reporting (2012 et 2013) qui seront les premières à être soumises à l'évaluation du respect de l'exigence relative à l'équilibre financier menée 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 suivie 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. De plus, nous indiquons en gras les éléments adaptés sur la base de la simulation figurant dans le rapport de l'année dernière.

Revenus déterminants: revenus provenant de transactions avec des parties liées supérieurs à la juste valeur (pas d'ajustement pour les contrats supérieurs à la juste valeur tels que le sponsoring, sauf s'il s'agit d'un don, auquel cas il est exclu); excédent résultant de la cession d'immobilisations corporelles (la nature du bien de remplacement n'étant pas connue, les profits et les pertes sur les sorties sont toutes été prises en compte dans la simulation); revenus financiers (profits) (en l'absence de séparation entre les 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, bien que la réévaluation non-monétaire à la hausse ne soit pas attendue); revenus provenant d'opérations non footballistiques (ajustements faits uniquement 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 a été inclus dans le calcul, tout comme les dividendes, qui seraient

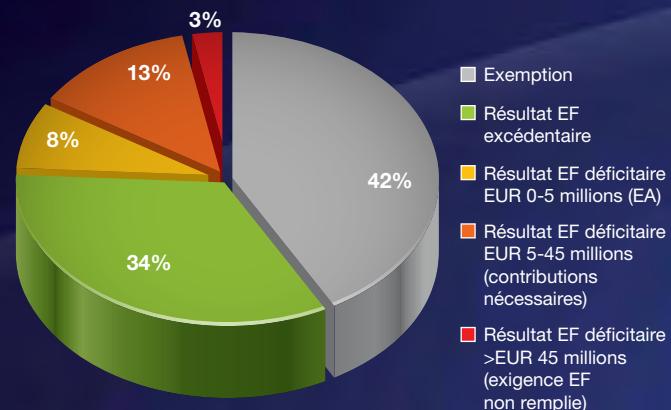
intégrés au résultat hors exploitation); dépenses provenant de transactions avec des parties liées inférieures à la juste valeur (aucune information n'étant connue, il n'y a pas d'ajustement vers le haut dans la simulation); dépenses directement attribuables au développement du secteur junior (un calcul détaillé est nécessaire, or les déclarations financières portant sur le secteur junior sont généralement limitées, voire inexistantes; une hypothèse sommaire est donc incluse dans la simulation, équivalant à 8 % du total des autres dépenses déterminantes pour les clubs dont les revenus sont < EUR 5 millions et 4 % 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 et sur les dépenses pour le secteur junior déclarées dans le cadre des modèles de benchmarking de l'UEFA fournis par plus de 200 clubs; les coûts du secteur junior déclarés ont ensuite été remplacés par l'hypothèse standard 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 8 %/4 % d'ajustement pour le secteur junior); charges financières attribuables à la construction d'immobilisations corporelles (ce type de poste est 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 selon laquelle 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 fiscales; tous les revenus fiscaux sont présumés être non monétaires et n'ont pas été inclus dans la simulation.)

Autres facteurs: impact des taux de change (nous avons utilisé dans la simulation les taux de change les plus fréquemment appliqués par chacune des associations à l'ensemble de ses clubs au moment du bouclage au lieu d'un taux moyen différencié pour chaque club); joueurs sous contrat avant le 1^{er} juin 2010 (pour la première période d'évaluation de l'équilibre financier uniquement [2012], certains frais restants liés à l'acquisition de joueurs seront pris en compte, mais comme il ne s'agira pas d'un poste définitif et que nous ne disposons actuellement d'aucun chiffre 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. Évaluation relative à l'équilibre financier: les résultats positifs des quatrième et cinquième années n'ont pas été pris en compte en raison de données manquantes.

Q: 48. Quels sont les résultats des clubs en matière d'équilibre financier?

Pour la simulation, nous avons évalué les résultats individuels de 650 clubs de première division (première rangée des tableaux), dont la majorité pour les trois exercices 2008, 2009 et 2010. Étant donné que toutes les évaluations de l'équilibre financier (à l'exception de la première, prévue en 2013/14) couvriront trois exercices, les chiffres présentés dans les graphiques et les tableaux portent eux aussi sur trois exercices. La deuxième rangée, consacrée aux résultats de 225 des 236 clubs qui se sont qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA en 2011/12, est celle qui correspondrait le mieux au champ d'application et au nombre de clubs qui seront évalués, mais comme la composition des clubs participant aux compétitions de l'UEFA aujourd'hui sera probablement considérablement différente de celle 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 sur les clubs qualifiés pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League 2011/12 (ensemble des 80 clubs). Tous les graphiques font référence aux clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2011/12.

Résultat relatif à l'équilibre financier pour 2008, 2009 et 2010 des clubs participant à l'UCL/UEL 2011/12



Terminologie du fair-play financier	
Terminologie complète	Abréviation
Fair-play financier	FPF
Équilibre financier	EF
Panel de contrôle financier des clubs	Panel CFC
Revenu déterminant	RD
Dépenses déterminantes	DD
Ecart acceptable	EA

Evaluation du résultat relatif à l'équilibre financier historique (sur 2 ou 3 ans)						
Sélection de clubs	RD et DD <EUR 5 millions	RD et/ou DD >EUR 5 millions	Résultat EF excédentaire	Résultat EF déficitaire EUR 0-5 millions (EA)	Résultat EF déficitaire EUR 5-45 millions (contributions nécessaires)	Résultat EF déficitaire >EUR 45 millions (exigence EF non remplie)
	Exemption	Clubs évalués				
TOUS les clubs de première division	344 53%	306 47%	179 28%	60 9%	54 8%	13 2%
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	95 42%	130 58%	77 34%	18 8%	29 13%	6 3%
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	2 3%	77 97%	44 56%	9 11%	19 24%	5 6%

La carte ci-contre montre la portée de l'exigence relative à l'équilibre financier en indiquant en orange les pays dont un ou plusieurs clubs présentent un résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 5 millions dans la simulation sur les trois exercices financiers 2008-10. Si des résultats similaires sont enregistrés à l'avenir et si les clubs en question se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA, alors, parmi ces 67 clubs de 22 pays, 13 ne rempliront pas l'exigence relative à l'équilibre financier et 54 auront besoin de contributions de bailleurs de fonds et/ou de parties liées pour couvrir leur déficit. Au cours de la période 2008-10, 20 des 54 clubs ont reçu des contributions suffisantes, ce qui signifie que les 34 autres s'ajouteraient aux 13 clubs présentant un déficit supérieur à EUR 45 millions, pour former un total de 47* clubs ne remplissant pas l'exigence relative à l'équilibre financier.

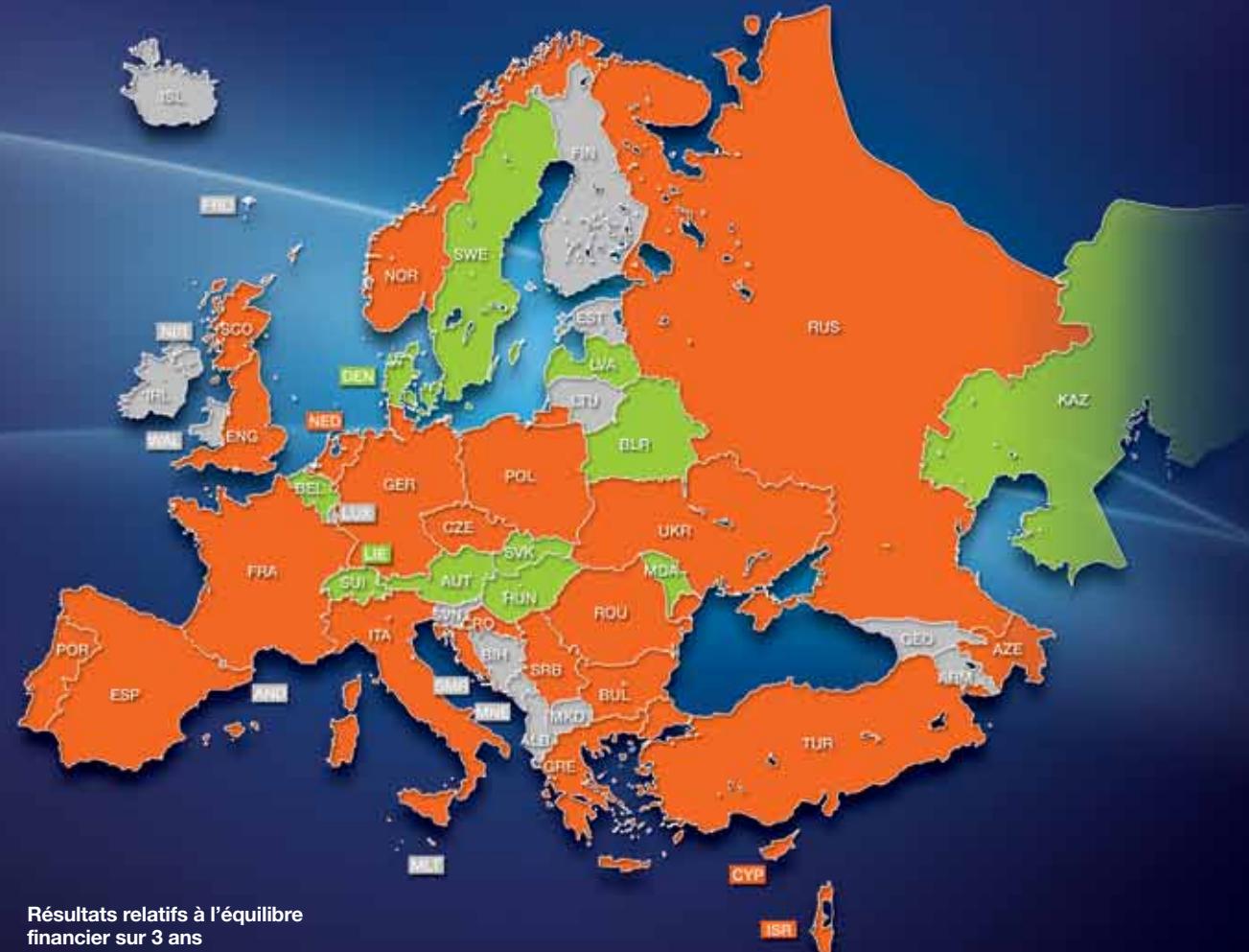
Réponse: 48

Le tableau et le graphique indiquent que 42 % 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. Le graphique montre qu'au vu de cet historique, même dans l'environnement actuel sans fair-play financier, 84 % des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA seraient exemptés des exigences relatives au fair-play financier ou satisferaient entièrement à ces exigences.

Dans la simulation de cette année, qui couvre les exercices 2008, 2009 et 2010, six des clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League ont présenté un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions. Ce chiffre constitue une baisse par rapport à la simulation de l'année dernière, qui s'explique toutefois principalement par les clubs qui se sont qualifiés pour les compétitions de ces deux saisons, puisque le nombre total des clubs de première division (y compris ceux qui n'ont pas participé à l'UEFA Champions League ni à l'UEFA Europa League cette saison) ayant déclaré un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions a augmenté, atteignant 13 clubs*.

Dans la simulation de cette année, 29 autres clubs ont présenté un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire entre EUR 5 et EUR 45 millions, qui nécessiterait des investissements de fonds propres ou une recapitalisation jusqu'à EUR 40 millions avant la fin de l'année. Ces 29 clubs représentent cependant une augmentation significative par rapport aux 22 clubs participants qui auraient nécessité une recapitalisation selon la simulation de l'année dernière (sur la base de 2008 et de 2009), et cette tendance négative reflète davantage la dégradation des résultats financiers, en particulier la réduction des bénéfices découlant des transferts, qu'un changement dans les clubs participant aux compétitions de l'UEFA. Si l'on prend en compte les apports de capital dans la simulation de cette année, 11 des 29 clubs présentaient des capitaux propres suffisants durant cette période et auraient donc rempli l'exigence relative à l'équilibre financier.

Alors que l'intervalle de deux 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 de joueurs et des cycles commerciaux signifie que les clubs vont devoir évaluer les conséquences futures de leurs accords contractuels, car ceux-ci auront très vraisemblablement (à moins qu'un joueur ne soit cédé avant l'évaluation relative à l'équilibre financier) un impact sur les résultats financiers 2012 et 2013.



Note de bas de page: Si nous réalisons une simulation sur une base comparable à l'an dernier (sur deux ans au lieu de trois), le nombre de clubs (y compris les clubs ne disputant pas les compétitions interclubs de l'UEFA) présentant un résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions a augmenté, passant de 8 à 10 clubs, mais le nombre de clubs dont le déficit est supérieur à EUR 45 millions disputant les compétitions de l'UEFA a baissé, passant de 7 à 5 clubs. Par contre, le nombre de clubs disputant les compétitions de l'UEFA qui dépassent l'écart acceptable et nécessiteraient donc une recapitalisation a augmenté, passant de 22 à 34 clubs.

Q: 49. 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 les dispositions renforcées relatives à l'absence d'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.

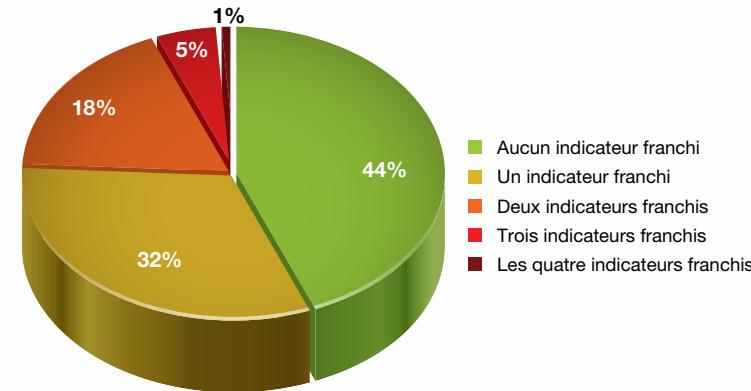
Une fois de plus, la méthode est basée sur les risques et recourt à une série d'indicateurs ainsi qu'à certains ratios discrétionnaires supplémentaires pour permettre au Panel de contrôle financier des clubs d'évaluer les risques et de remettre en contexte la performance en matière de fair-play financier. 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.

Réponse: 49

Au total, 51 % des clubs européens (296 sur 585*) ont franchi au moins un indicateur, y compris les 31 clubs qui sont réputés avoir franchi l'indicateur relatif aux arriérés de paiement et doivent donc fournir des informations supplémentaires au Panel CFC concernant le solde en matière de transferts et/ou envers le personnel. Si l'on n'examine que les clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA de cette année (2011/12), cette proportion est légèrement plus élevée, avec 56 % (125 sur 225), ce qui signifierait (si les résultats se répétent à l'avenir) que les 100 clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League de cette année qui n'ont franchi aucun indicateur seraient exemptés de l'obligation de fournir des données relatives à l'équilibre financier concernant l'exercice en cours et des informations financières prévisionnelles actualisées, ce qui met en exergue le fait que l'approche du fair-play financier est basée sur les risques.

Si la majorité des clubs ayant franchi des indicateurs n'en ont franchi qu'un, 13 des clubs de la simulation ont franchi trois ou quatre indicateurs.

Simulation: nombre d'indicateurs franchis par des clubs participant à l'UCL/UEL 2011/12



Fourniture de données actuelles concernant l'équilibre financier et de prévisions actualisées/nouvelles données (indicateur: obligation; ratio: recommandation)								
Sélection de clubs	Indicateur 1		Indicateur 2		Indicateur 3		Indicateur 4	
	Nombre de clubs	Poursuite de l'exploitation	Fonds propres négatifs	Résultat EF déficitaire pour 1 ou 2 ans	Arriérés de paiement	Franchissement d'un indicateur	Ratio 1	Ratio 2
TOUS les clubs de première division	585 100%	62 11%	149 25%	181 31%	29 5%	296 51%	230 39%	92 16%
Clubs participant aux tours de qualification de l'UCL/UEL	225 100%	23 10%	56 25%	85 38%	31 13%	125 56%	82 36%	47 21%
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	79 100%	8 10%	22 28%	51 65%	11 14%	56 71%	31 39%	19 24%

Note de bas de page: *Pour la simulation des indicateurs, nous avons utilisé un échantillonnage réduit de 585 clubs, comprenant uniquement les clubs ayant fourni les derniers chiffres financiers de 2010 et au moins deux ans de chiffres financiers sur les trois dernières années. L'indicateur relatif à la poursuite de l'exploitation repose exclusivement sur les états financiers de fin d'année et n'inclut pas l'examen de l'opinion d'audit concernant les états financiers intermédiaires. L'indicateur relatif à l'équilibre financier déficitaire se fonde sur les mêmes calculs que ceux employés dans la question précédente et exclut les clubs n'ayant pas besoin de fournir des données relatives à l'équilibre financier complètes en raison de leur taille (article 57, alinéa 2). L'indicateur relatif aux arriérés de paiement repose sur l'évaluation menée le 30 juin 2011 et correspond aux clubs présentant des arriérés nécessitant des informations supplémentaires (p. ex. violation de l'indicateur 4) plutôt qu'aux clubs qui ont été sanctionnés.

Q: 50. Quelles dates de bouclément les clubs utilisent-ils?

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 bouclément de l'exercice financier exerce un impact sur la transmission* et l'évaluation des informations.

Comme prévu, la situation n'a pas changé fondamentalement par rapport à l'exercice 2009 puisque seuls trois clubs** ont modifié leur date de bouclément en 2010. La majorité des clubs présentent un bouclément au 31 décembre, y compris tous les clubs baltes et les clubs membres de la CEI. Comme l'indique le second diagramme circulaire, une petite majorité de clubs (52 %) ont un exercice qui ne correspond pas à leur saison sportive, bien que tous les clubs qui jouent durant la saison d'été et terminent juste avant l'hiver aient une date de bouclément au 30 novembre ou au 31 décembre. Sur une période de plusieurs années, la date du bouclément financier n'exerce aucune influence majeure sur les résultats financiers globaux, mais il est indispensable de connaître la date de bouclément d'un club pour pouvoir prévoir l'impact que les résultats sportifs et les activités de transfert auront sur un type spécifique d'états financiers.

Réponse: 50

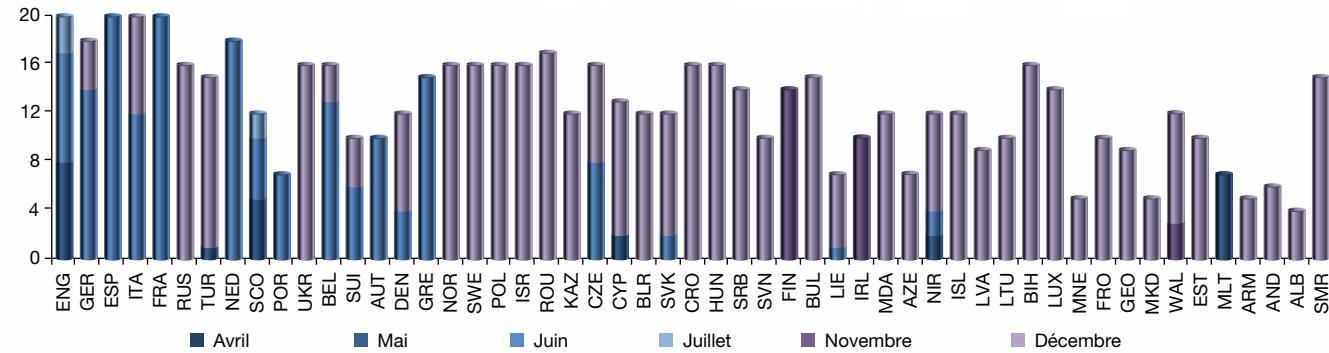
Le 31 décembre est la date de bouclément de l'exercice financier la plus couramment utilisée (par 67 % des clubs de première division, y compris tous les clubs de la CEI et les clubs baltes), suivie du 30 juin (utilisée par 24 % des clubs).

Dans 39 pays, la date de bouclément est la même pour tous les clubs de première division. L'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique, Chypre, le Danemark, l'Ecosse, l'Irlande du Nord, l'Italie, le Liechtenstein, le Pays de Galles***, la République tchèque, la Slovaquie, la Suisse et la Turquie appliquent quant à eux différentes dates de bouclément.

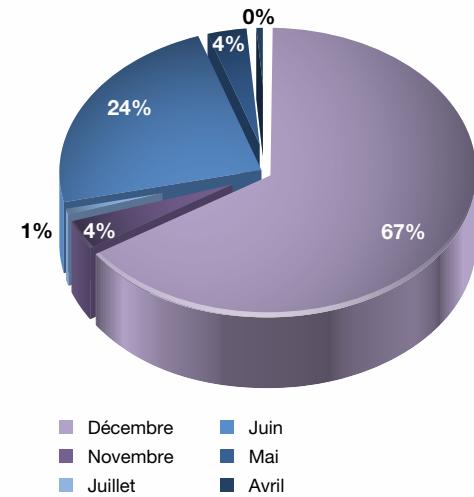
Au final, 52 % des clubs n'ont pas aligné leur période financière sur leur saison sportive, ce qui signifie que les chiffres financiers reflètent des parties de deux saisons sportives.

Parmi les clubs de l'«élite» qui ont déclaré des revenus supérieurs à EUR 50 millions, 17 clubs sur 73 effectuent leur bouclément en décembre***.

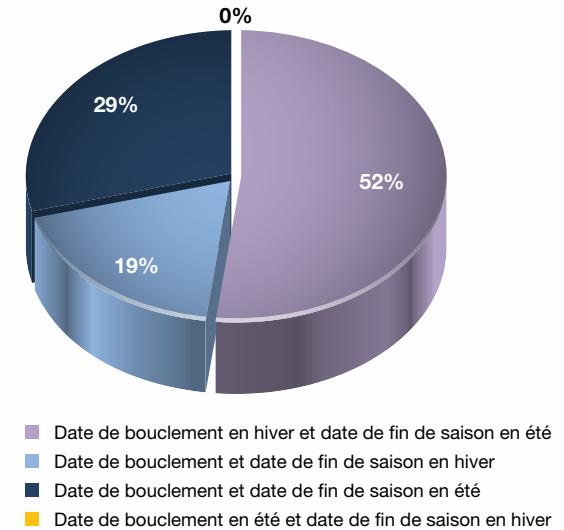
Date de bouclément des clubs européens



Date de bouclément de l'exercice 2010



Date de bouclément et date de fin de saison



Notes de bas de page: "La procédure d'octroi de licence aux clubs exige des informations financières actualisées. Si la date de bouclément de l'exercice précède de moins de six 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.
**Il s'agissait d'un club anglais et de deux clubs italiens.

***Dans le cas de l'Angleterre, de l'Ecosse et du Pays de Galles, l'exercice financier se termine durant des mois différents, mais tous proches de la saison d'été.
Source: Les chiffres sont basés sur les 673 clubs qui ont fourni des données relatives à leur date de bouclément (à savoir 91 % des clubs de première division).

Annexes



ANNEXE: taux d'affluence

Affluence été 2010 – hiver 2010/11					
AN	Affluence moyenne championnat	Affluence totale estimée	Affluence moyenne championnat précédent	Plus grande affluence moyenne d'un club	
GER	42 665	13 055 592	42 500	▲ 79 151	
ENG	35 294	13 411 720	34 151	▲ 75 109	
ESP	28 221	10 723 790	28 286	▼ 79 268	
ITA	24 306	9 236 375	24 957	▼ 59 697	
FRA	19 742	7 501 998	20 089	▼ 51 081	
NED	19 296	5 904 695	19 608	▼ 47 316	
SCO	13 670	3 116 760	13 920	▼ 48 978	
RUS	12 250	2 939 940	12 517	▼ 23 450	
SUI	11 365	2 045 772	11 059	▲ 29 044	
TUR	11 013	3 369 904	10 034	▲ 31 168	
POR	10 080	2 419 095	10 901	▼ 38 146	
UKR	9225	2 214 105	8943	▲ 33 897	
BEL	8720	2 616 001	8680	▲ 21 000	
POL	8496	2 039 070	5247	▲ 18 635	
NOR	8117	1 948 125	8956	▼ 16 911	
AUT	7953	1 431 522	7873	▲ 15 825	
DEN	7049	1 395 746	8313	▼ 17 325	
SWE	6547	1 571 370	7928	▼ 15 194	
GRE	6424	1 541 865	7617	▼ 22 099	
ROU	5022	1 535 865	4902	▲ 11 059	
ISR	4602	1 270 143	4233	▲ 12 148	
CZE	4492	1 078 080	4895	▼ 8665	
KAZ	4137	794 288	3767	▲ 6888	
CYP	3344	728 978	3088	▲ 9611	
HUN	2568	616 365	2920	▼ 5233	
SRB	2453	588 675	2390	▲ 13 250	
ALB	2349	460 454	2917	▼ 6738	
		TOTAL	8887	100 881 045	9136
					17 667

Affluence été 2010 – hiver 2010/11					
AN	Affluence moyenne championnat	Affluence totale estimée	Affluence moyenne championnat précédent	Plus grande affluence moyenne d'un club	
BLR	2302	455 697	2661	▼ 4530	
AZE	2299	441 472	1871	▲ 10 188	
SVK	2251	445 679	2417	▼ 4123	
FIN	2225	404 924	2389	▼ 3658	
CRO	1991	477 900	2025	▼ 6933	
BUL	1883	451 875	1834	▲ 4084	
IRL	1612	290 124	2043	▼ 3918	
BIH	1563	375 060	2303	▼ 4167	
MKD	1334	262 700	757	▲ 6206	
ISL	1205	159 115	1029	▲ 1923	
SVN	1200	216 036	848	▲ 3589	
GEO	1110	199 746	743	▲ 3433	
NIR	887	202 260	917	▼ 1863	
MDA	759	207 141	917	▼ 2068	
LTU	701	105 906	880	▼ 1287	
MNE	610	120 786	1048	▼ 1359	
ARM	575	64 400	614	▼ 1196	
FRO	487	65 698	400	▲ 895	
LVA	465	62 838	448	▲ 1271	
LUX	387	70 104	461	▼ 1026	
WAL	339	65 136	276	▲ 797	
LIE	316	5000	n/a	n/a	
AND	200	16 000	n/a	n/a	
EST	160	28 782	188	▼ 289	
MLT	n/a	130 373	n/a	n/a	
SMR					
		TOTAL	8887	100 881 045	9136
					17 667

ANNEXE: croissance du PIB et des revenus des clubs

AN	TCAC PIB 06-10	TCAC revenus clubs 06-10	Commentaires
ALB	5,1%	-7,6%	
AND	1,2%	22,6%	Hausse TCAC PIB 06-08
ARM	1,3%	8,7%	
AUT	1,0%	4,3%	
AZE	12,3%	15,9%	
BEL	0,8%	7,1%	
BIH	2,4%	27,8%	
BLR	7,1%	19,7%	
BUL	1,7%	14,4%	
CRO	-0,1%	4,4%	
CYP	1,7%	12,3%	Hausse TCAC PIB 06-09
CZE	1,6%	-4,2%	
DEN	-0,7%	11,1%	
ENG	-0,3%	13,1%	
ESP	0,1%	9,1%	
EST	-2,9%	-0,8%	
FIN	0,2%	5,3%	
FRA	0,2%	4,2%	
FRO	0,0%	16,5%	
GEO	4,1%	3,0%	
GER	0,6%	8,3%	
GRE	-0,4%	15,6%	
HUN	-1,0%	23,1%	
IRL	-1,8%	0,9%	
ISL	-0,9%	29,8%	
ISR	3,7%	3,9%	
ITA	-1,0%	4,4%	

AN	TCAC PIB 06-10	TCAC revenus clubs 06-10	Commentaires
KAZ	5,1%	26,6%	
LIE	1,0%	8,9%	Hausse TCAC PIB 06-09
LTU	-0,6%	-18,1%	
LUX	1,9%	5,9%	
LVA	-3,7%	1,6%	
MDA	2,8%	66,1%	
MKD	2,6%	33,6%	
MLT	1,4%	10,0%	Hausse TCAC PIB 06-09
MNE	3,1%	11,1%	
NED	0,9%	4,1%	
NIR	-0,3%	17,9%	
NOR	0,6%	9,2%	
POL	4,3%	10,8%	
POR	0,3%	9,7%	
ROU	1,7%	31,3%	
RUS	2,3%	5,9%	
SCO	-0,3%	-0,3%	
SMR	1,8%	12,0%	Hausse revenus/PIB 06-08
SRB	2,7%	78,2%	
SUI	1,5%	11,8%	
SVK	2,6%	6,7%	
SVN	0,8%	5,9%	
SWE	0,6%	4,9%	
TUR	2,2%	27,6%	
UKR	-0,6%	36,7%	
WAL	-0,3%	5,1%	

ANNEXE: ratios et résultats de l'analyse des transferts

Chiffres clés ou ratios	Calcul	2010	2009
Bénéfices de la vente de joueurs	Prix de vente moins valeur comptable nette au bilan	EUR 1456 mio (EUR 1566 mio)*	EUR 1810 mio (EUR 1916 mio)*
Frais d'amortissement	Chiffres tirés du compte de résultats	EUR 2330 mio	EUR 2218 mio
Coût de la perte de valeur	Chiffres tirés du compte de résultats	EUR 59 mio	EUR 66 mio
Total des ventes de transfert	Bénéfice net des ventes plus valeur comptable nette au bilan	EUR 2236 mio** (EUR 2126 mio)	EUR 2540 mio** (EUR 2434 mio)
Total des achats de transfert	Valeur brute tirée des notes aux états financiers	EUR 3368 mio (EUR 3251 mio)	EUR 3182 mio (EUR 3063 mio)
Rendement des transferts	Bénéfice des transferts/valeur brute totale des indemnités de transfert	65 %	71 %
Couverture des actifs	Valeur au bilan des actifs liés aux joueurs/coût annuel de la perte de valeur	2,37	2,40
Chiffre d'affaires lié aux joueurs	Perte de valeur cumulée des joueurs vendus/coût initial des joueurs vendus	60 %	65 %
% de la perte de valeur	Valeur comptable nette/coût initial des joueurs au bilan	50 %	55 %
Augmentation de la valeur des joueurs	Valeur brute des indemnités de transfert/coût initial des joueurs vendus	1,13	1,18

ANNEXE: taux de change utilisés pour 2010

AN	Date de bouclage la plus fréquente	Dates de bouclage communes ou diff.	Monnaie	2010	AN	Date de bouclage la plus fréquente	Dates de bouclage communes ou diff.	Monnaie	2010
ALB	Déc.	Communes	LEK	0.0074	KAZ	Déc.	Communes	TENG	0.0051
AND	Déc.	Communes	LEK	1.0000	LIE	Déc.	Différentes	CHF	0.7551
ARM	Déc.	Communes	DRAM	0.0021	LTU	Déc.	Communes	LITAS	0.2900
AUT	Juin	Communes	EUR	1.0000	LUX	Déc.	Communes	EUR	1.0000
AZE	Déc.	Communes	MANAT	0.9464	LVA	Déc.	Communes	LATS	1.4138
BEL	Juin	Différentes	EUR	1.0000	MDA	Déc.	Communes	LEU	0.0633
BIH	Déc.	Communes	MARK	0.5118	MKD	Déc.	Communes	DENAR	0.0162
BLR	Déc.	Communes	BYR	0.0003	MLT	Mai	Communes	EUR	1.0000
BUL	Déc.	Communes	LEV	0.5119	MNE	Déc.	Communes	EUR	1.0000
CRO	Déc.	Communes	KUNA	0.1358	NED	Juin	Communes	EUR	1.0000
CYP	Déc.	Différentes	EUR	1.0000	NIR	Juin	Différentes	GBP	1.2348
CZE	Déc.	Différentes	KRONER	0.0396	NOR	Déc.	Communes	KRONER	0.1280
DEN	Déc.	Différentes	KRONE	0.1342	POL	Déc.	Communes	ZLOTY	0.2523
ENG	Juin	Différentes	GBP	1.2348	POR	Juin	Communes	EUR	1.0000
ESP	Juin	Communes	EUR	1.0000	ROU	Déc.	Communes	LEU	0.2340
EST	Déc.	Communes	KROON	0.0639	RUS	Déc.	Communes	ROUBLE	0.0247
FIN	Nov.	Différentes	EUR	1.0000	SCO	Déc.	Différentes	GBP	1.2348
FRA	Juin	Communes	EUR	1.0000	SMR	Déc.	Communes	EUR	1.0000
FRO	Déc.	Communes	KRONE	0.1342	SRB	Déc.	Communes	DINAR	0.0095
GEO	Déc.	Communes	LARI	0.4257	SUI	Juin	Différentes	CHF	0.7551
GER	Juin	Communes	EUR	1.0000	SVK	Déc.	Différentes	EUR	1.0000
GRE	Juin	Communes	EUR	1.0000	SVN	Déc.	Communes	EUR	1.0000
HUN	Déc.	Communes	FORINT	0.0036	SWE	Déc.	Communes	SEK	0.1112
IRL	Nov.	Communes	EUR	1.0000	TUR	Déc.	Différentes	LIRA	0.4860
ISL	Déc.	Communes	KRONA	0.0065	UKR	Déc.	Communes	HRVYNIA	0.0960
ISR	Déc.	Communes	SHEKEL	0.2127	WAL	Déc.	Différentes	GBP	1.1675
ITA	Juin	Différentes	EUR	1.0000					

Notes de bas de page: *Ces chiffres incluent les revenus ou les coûts de transfert des clubs qui ne capitalisent pas leurs joueurs dans leur bilan.

**Les ratios des deux exercices excluent les chiffres des clubs slovaques et certains ratios excluent les clubs polonais et hongrois.

Selon les valeurs au bilan, la proportion des activités européennes de transfert de ces pays était inférieure à 0,5 %; l'exclusion n'est donc pas significative. De plus, l'UEFA a simulé certains achats bruts (une partie de la Russie, le Portugal, la Grèce et la Suisse) et cessions brutes (Allemagne, France, une partie de la Russie, le Portugal, la Grèce et la Suisse) qui manquaient dans la ventilation de l'exercice 2009: informations tirées des données et ratios nets par pays pour 2010.

ANNEXE: sources et abréviations

Sources des données		Explication des sources
Source des informations sous-tendant l'analyse financière	<p>Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou les explications figurant ci-après dans l'annexe, les données financières utilisées dans l'étude ont été tirées directement des chiffres remis par les clubs dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs couvrant la saison de compétitions interclubs de l'UEFA 2011/12. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2010, dans la plupart des cas au 31 décembre 2010. 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 pays a ensuite extrait les chiffres des états financiers qui lui avaient été soumis et rempli un modèle standardisé élaboré par l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier de l'UEFA.</p> <p>A l'exception du contrôle de la solidité des informations et de l'obtention de descriptions succinctes des éléments majeurs, 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.</p>	Questions relatives à la procédure d'octroi de licence aux clubs: données extraites des listes des décisions d'octroi de licence transmises à l'UEFA par les 53 associations nationales.
Modèle standardisé de l'UEFA pour 2011: fondement	<p>La présentation des états financiers, les normes comptables et l'interprétation de ces normes diffèrent énormément au sein d'un même pays et d'un pays à l'autre. Comparer les 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 des 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 tous, ont été ajoutées à cette base; ces informations sont considérées comme pertinentes et à même d'améliorer la transparence (p. ex. ventilation des frais de personnel 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 flux de trésorerie provenant des activités de financement entre le paiement/produit des transferts de joueurs et l'acquisition/la cession d'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.</p>	<p>Structures des ligues et tendances en la matière: UEFA.com</p> <p>Affluences et tendances: http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm, données vérifiées dans certains cas par les bailleurs de licence et sur la base des banques de données de l'UEFA.</p> <p>Coefficients de l'UEFA: banque de données de l'UEFA.</p>
Exceptions	<p>Les données financières couvrent les états financiers révisés de l'exercice 2010, à l'exception de trois clubs espagnols non licenciés (Almeria, Gijon et Malaga), dont les données proviennent du rapport du Professeur Gay et couvrent l'exercice 2009, et de Portsmouth, dont les chiffres proviennent d'un rapport de créanciers non révisé (chiffres sur 9 mois annualisés tirés du compte de résultats et du bilan au 26 février 2010).</p> <p>Les périodes financières couvrent 12 mois, à l'exception de Livourne et d'Atalante (six mois en raison d'un changement dans la date de bouclage) et de Birmingham (dix mois en raison d'un changement dans la date de bouclage) et de clubs israéliens présentant des données intermédiaires sur sept mois annualisées.</p>	<p>Joueurs formés localement et joueurs juniors: données relatives aux compétitions de l'UEFA tirées des banques de données de l'UEFA. Les données concernant les clubs ayant disputé des compétitions de l'UEFA mais relatives aux championnats nationaux ont été fournies par le PFPO Neuchâtel dans le cadre d'un projet de coopération.</p> <p>Données concernant les compétitions juniors: banques de données de l'UEFA.</p> <p>Migration et profils des entraîneurs principaux: données tirées de www.transfermarkt.de et vérifiées dans certains cas dans le cadre de l'étude sur les associations nationales menée en 2011 par la division Développement du football de l'UEFA.</p> <p>Qualifications des entraîneurs principaux: données extraites des listes des décisions d'octroi de licence transmises à l'UEFA par les 53 associations nationales.</p>
	<p>Procédure d'octroi de licence aux clubs et fair-play financier</p> <p>Profil de compétition du football interclubs européen</p> <p>Investissement à long terme: football junior et entraîneurs principaux</p> <p>Profil financier du football interclubs européen: revenus; coûts et rentabilité; actifs, dettes et flux de trésorerie; le fair-play financier comme objectif</p>	<p>Les données, couvrant 665 clubs, qui nous ont été remises, ont été utilisées pour calculer des extrapolations pour les 68 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 groupes de pairs. 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 hypothèse confirmée par de nombreuses associations ayant fourni des chiffres financiers en lien avec le classement dans le championnat national.</p> <p>La croissance par année des revenus et des coûts a été élaborée sur la base des données de 2009 retraitées à partir des taux de 2010 (voir tableau correspondant en annexe) au lieu de ceux applicables à fin 2009. 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 devrait aussi être correcte.</p>

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. Le rapport est destiné aux associations nationales (ou aux 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 pourra être exigé de l'UEFA sur la base du présent document et de son contenu.

ANNEXE: Définitions des termes utilisés et clause de non-responsabilité

Définition des termes utilisés dans le rapport	
Associations nationales	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, il inclut 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 (Autriche, Allemagne et Suisse). Pour refléter cette réalité, le logo illustré à la page concernant les groupes de pairs est celui du bailleur de licence.
Benchmarking	<p>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 aux clubs et de leur personnel dans chacune des 53 associations nationales; (iii) détenues par l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier de l'UEFA ou ailleurs au sein de l'Administration de l'UEFA.</p> <p>Dans le contexte plus restreint du présent rapport, le benchmarking n'est pas destiné à établir un classement des pays ni à définir des objectifs, mais plutôt à améliorer la transparence et les connaissances de base en ce qui concerne le football interclubs, dans le domaine des finances et d'autres éléments liés à la procédure d'octroi de licence aux clubs. 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 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]).</p>
Classement/ coefficient des associations nationales établi par l'UEFA	Le système de classement de l'UEFA se base sur la performance réalisée par les clubs dans les compétitions interclubs européennes sur une période de cinq ans. Durant cette période, chaque club 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 2009/10, les équipes qualifiées pour les huitièmes de finale, les quarts de finale, les demi-finales ou la finale de l'UEFA Champions League, ou pour les quarts de finale, les demi-finales ou la finale de l'UEFA Europe League obtiennent un point de bonification supplémentaire pour chacun de ces tours. En outre, quatre points de bonification sont octroyés pour la participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League et quatre points de bonification pour la qualification pour les huitièmes de finale. 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 association nationale ayant participé aux deux compétitions interclubs de l'UEFA concernées.
Fair-play financier	Le fair-play financier est un ensemble d'exigences adoptées par l'UEFA en accord avec ses associations membres, 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
Groupes de pairs	Ces groupes sont utilisés pour faciliter la comparaison. Le présent rapport s'est appuyé sur l'analyse de deux groupes de pairs: par club et par division. En ce qui concerne le groupe de pairs par division, les comparaisons reposent sur la moyenne pondérée des clubs de la division.
Joueur formé localement	Joueur qui (quels que soient sa nationalité ou son âge) a été inscrit auprès de clubs affiliés à une même 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.
Médiane	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 neuf ligues, le chiffre médian sera celui correspondant à la ligue placée au cinquième rang).
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, appliqués aux bilans et aux comptes de résultats). Là où les clubs avaient des dates de bouclage des comptes différents, nous avons utilisé la date la plus fréquente. Pour de plus amples détails, voir le tableau en annexe.
Moyenne des clubs	Les références à la moyenne des clubs (p. ex. revenus moyens des clubs) correspondent au 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 %).
Pays/Division	Ces termes font toujours référence aux clubs d'une association membre de l'UEFA. Toutes les associations membres gèrent leurs propres ligues, à l'exception du Liechtenstein, dont les clubs évoluent dans les ligues suisses. 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 les nations constitutives du Royaume-Uni. Une autre association membre, les îles Féroé, est une région autonome du Royaume du Danemark. Dans le rapport, tous sont cependant mentionnés comme étant des pays. 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).
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 sine qua non pour accéder aux compétitions de l'UEFA (règlements des compétitions).
Revenu/ produit	Revenu (moyen ou total) et produit sont utilisés alternativement afin d'améliorer la syntaxe du rapport. Dans le cadre du présent rapport, ces deux termes excluent systématiquement les revenus ou bénéfices provenant de transferts de joueurs, les gains ou pertes liés à la cession d'actifs, les gains ou pertes relatifs à des éléments financiers (revenus ou gains nets découlant d'investissements ou produit des intérêts) ainsi que les gains ou pertes liés à des éléments hors exploitation (qui sont tous analysés séparément). La définition du «revenu exceptionnel» variant considérablement d'un pays à l'autre et apparaissant rarement dans les Normes internationales d'information financière, les «revenus exceptionnels» sont inclus dans les revenus/produits.
Sources de revenus/ produits	Terme utilisé pour ventiler le revenu (produit) en éléments plus petits. A moins qu'ils soient présentés séparément dans les revenus commerciaux, les versements liés à la télévision, tels que les distributions pour les compétitions de l'UEFA, devraient être inclus dans les revenus de diffusion. Les produits de la vente de boissons et de nourriture devraient en principe être considérés comme des revenus commerciaux, mais peuvent aussi, dans le cadre des packages d'hospitalité, être inclus dans les recettes de billetterie. De même, les revenus de sponsoring peuvent comprendre certains éléments des recettes de billetterie lorsque l'accès au stade les jours de matches est inclus dans les accords commerciaux et les contrats de partenariat généraux. La ventilation des sources de revenus ne revêt donc qu'un caractère indicatif.

Production
UEFA

Auteurs
Sefton Perry et Stephanie Leach

Contributions
Mattias Grafström et Céline Bailo

Traduction
Services linguistiques de l'UEFA

Remerciements particuliers
Le réseau d'octroi de licence aux clubs, et en particulier les responsables des finances et les managers responsables de l'octroi de licence qui ont envoyé des données.

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

