



# Panorama du football interclubs européen

Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi  
de licence aux clubs, exercice financier 2015



# Avant-propos



Bienvenue dans cette huitième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA*, qui se concentre une fois de plus sur les développements du football interclubs européen en matière de finances et hors du terrain.

Dans cette dernière édition de notre rapport, la réussite du football en tant que force culturelle et commerciale est à nouveau éclatante, ce qui montre que le rôle joué par l'UEFA en matière de réglementation dans le fair-play financier a non seulement permis de stabiliser les finances du football européen, mais a aussi posé le cadre nécessaire pour une croissance, des investissements et une rentabilité sans précédents.

Ce rapport détaillé révèle une énorme réduction des pertes depuis l'introduction du fair-play financier, des investissements record dans les infrastructures et en capital de la part des clubs, ainsi qu'une hausse des recettes des clubs par rapport à l'exercice précédent. Il démontre également que le fair-play financier a changé durablement les finances du football : les bénéfices d'exploitation cumulés ont progressé au cours des deux dernières années, pour atteindre EUR 1,5 milliard, contre des pertes de EUR 700 millions dans les deux années qui ont précédé l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier.

Il est tout aussi réjouissant d'observer que le football demeure un sport extrêmement populaire auprès des spectateurs. L'affluence dans les stades européens a progressé de 2,6 millions au cours de la dernière saison, notamment grâce aux quelque 170 millions de supporters qui ont assisté aux matches de championnats sur l'ensemble du continent.

En tant que gardienne du football en Europe, l'UEFA doit naturellement rester vigilante et tenir compte des évolutions moins positives également mises en lumière dans ce rapport, comme le retour à une forte croissance des salaires et la concentration accrue des recettes commerciales et de sponsoring au sein d'une poignée de clubs.

En réponse à l'objectif du fair-play financier d'améliorer encore la transparence du football européen, ce rapport fournit des détails précis fascinants sur les clubs des 55 associations membres de l'UEFA dans des domaines aussi divers que la propriété par des étrangers, les formules des championnats et la stabilité des entraîneurs principaux. Il établit aussi des classements des clubs en fonction de différents critères financiers.

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

Nous espérons que vous appréciez ce rapport.

Aleksander Čeferin  
Président de l'UEFA

A handwritten signature in black ink, appearing to read "A. Čeferin".

# Introduction

Ce *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA* continue à offrir une vue d'ensemble complète du football interclubs européen, inédite dans toute autre publication de ce type à ce jour.

Il ne fait aucun doute que la décision prise il y a de nombreuses années d'introduire la procédure d'octroi de licence, puis le fair-play financier, a eu des effets très positifs. Aujourd'hui, les chiffres indiquent que la situation financière des clubs européens de première division a gagné en stabilité et en viabilité, ce qui montre qu'il valait la peine d'encourager une gestion plus stricte des finances et des plans d'activité mieux équilibrés. Le niveau des arriérés de paiement des clubs dans le cadre des compétitions de l'UEFA a diminué chaque année au cours des cinq dernières années, passant de EUR 57 millions à un peu plus de EUR 5 millions ; les pertes d'exploitation sous-jacentes, qui avaient connu un niveau record en 2011, se sont muées en un bénéfice d'exploitation combiné d'un montant jamais atteint par le football interclubs européen ; les pertes nettes effectives ont été divisées par trois ; et les investissements dans les infrastructures de football ont progressé ces dernières années, avec le lancement de 167 grands projets de stades en Europe depuis 2007.

L'un des objectifs avoués du fair-play financier, accepté dès le départ par toutes les parties prenantes, est d'accroître la transparence du football interclubs européen. Au fil des ans, nous avons collaboré sans relâche avec les clubs pour promouvoir cette transparence et défendre ensemble les principes de bonne gouvernance et de fair-play. Le présent rapport illustre parfaitement cette démarche en présentant une analyse fiable des tendances financières observées parmi les clubs européens de première division. Contrairement aux autres rapports sur le football interclubs européen, basés sur les chiffres cumulés fournis par les ligues, celui-ci repose sur les informations détaillées tirées des états financiers et des notes y relatives établis par les clubs eux-mêmes. Ce rapport se concentre sur l'exercice financier s'achevant en 2015 et couvre 679 clubs de première division différents. Alors que quelques clubs figurant parmi les plus importants d'Europe ont déjà annoncé leurs résultats pour 2016, l'analyse présentée dans ce rapport brosse le premier et unique tableau complet de l'exercice 2015.

Pour la première fois, elle propose une étude exhaustive des équipes participant aux championnats nationaux, en indiquant les restrictions et les exigences imposées par chaque pays en termes de taille de l'effectif, de nombre de joueurs formés localement, de nationalités des joueurs et de prêts de joueurs, et en révélant aussi bien les approches communes constatées en Europe que les différences spécifiques.

Le présent rapport ne traite cependant pas uniquement des finances des clubs et de la bonne gouvernance. Il s'arrête aussi sur les développements stratégiques et la culture du football. Il explore les formules des coupes et des championnats nationaux, expose les derniers développements en matière de stades et présente de nombreuses cartes et graphiques illustrant les comparaisons démographiques entre les entraîneurs principaux, les joueurs et les supporters en Europe et dans d'autres championnats ailleurs dans le monde. Le pourcentage de clubs qui changent d'entraîneur en cours de saison, l'âge moyen des joueurs et la baisse des taux d'affluence consécutive aux mauvaises performances sportives, par exemple, donnent une foule d'informations sur la culture, le contexte et les stratégies des clubs évoluant dans divers championnats du monde entier.

Si le football européen peut s'enorgueillir des résultats atteints en un laps de temps aussi court, la mondialisation actuelle a, comme dans de nombreux autres secteurs, accru les possibilités et fait surgir de nouveaux défis. Les recettes augmentent, certes, mais elles restent fortement concentrées au sommet de la pyramide (en particulier les recettes de diffusion, de sponsoring et commerciales), seuls certains clubs étant à même d'exploiter l'énorme potentiel offert par le marché mondial.

Le panorama du football évolue rapidement, et de nouveaux investissements sont opérés à une vitesse sans pareille. Fort de ce constat, ce rapport jette une lumière nouvelle sur la propriété et le sponsoring des clubs. Il présente des graphiques et des frises chronologiques qui révèlent l'intérêt croissant que suscite auprès de nouveaux investisseurs l'énorme succès du football interclubs européen, avec actuellement 44 clubs de différents championnats européens de première division en mains étrangères. Il analyse également plus de 4000 contrats commerciaux et de sponsoring, donnant ainsi une idée des principales activités commerciales réalisées dans le football interclubs européen aujourd'hui.

Pour les raisons exposées ci-dessus, un écart qui se creuse rapidement sépare les premiers clubs des suivants ; ce sera là l'un des principaux défis du football à l'avenir. Au vu du nombre de personnes préoccupées par l'équilibre compétitif au sein d'un même championnat et entre les championnats, l'UEFA, consciente que les dépenses excessives et les modèles commerciaux non viables ne sont pas la seule explication aux inégalités financières, doit sans cesse revoir ses règlements et les adapter à un contexte en constante évolution. Dans ce cadre, il est essentiel de continuer à consulter toutes les parties prenantes et à collaborer avec elles aux fins de préserver les valeurs du football européen et de promouvoir le développement dans les associations membres de l'UEFA et à tous les niveaux de ce sport, des professionnels de l'élite jusqu'au football de base sur lequel repose le modèle du sport européen.

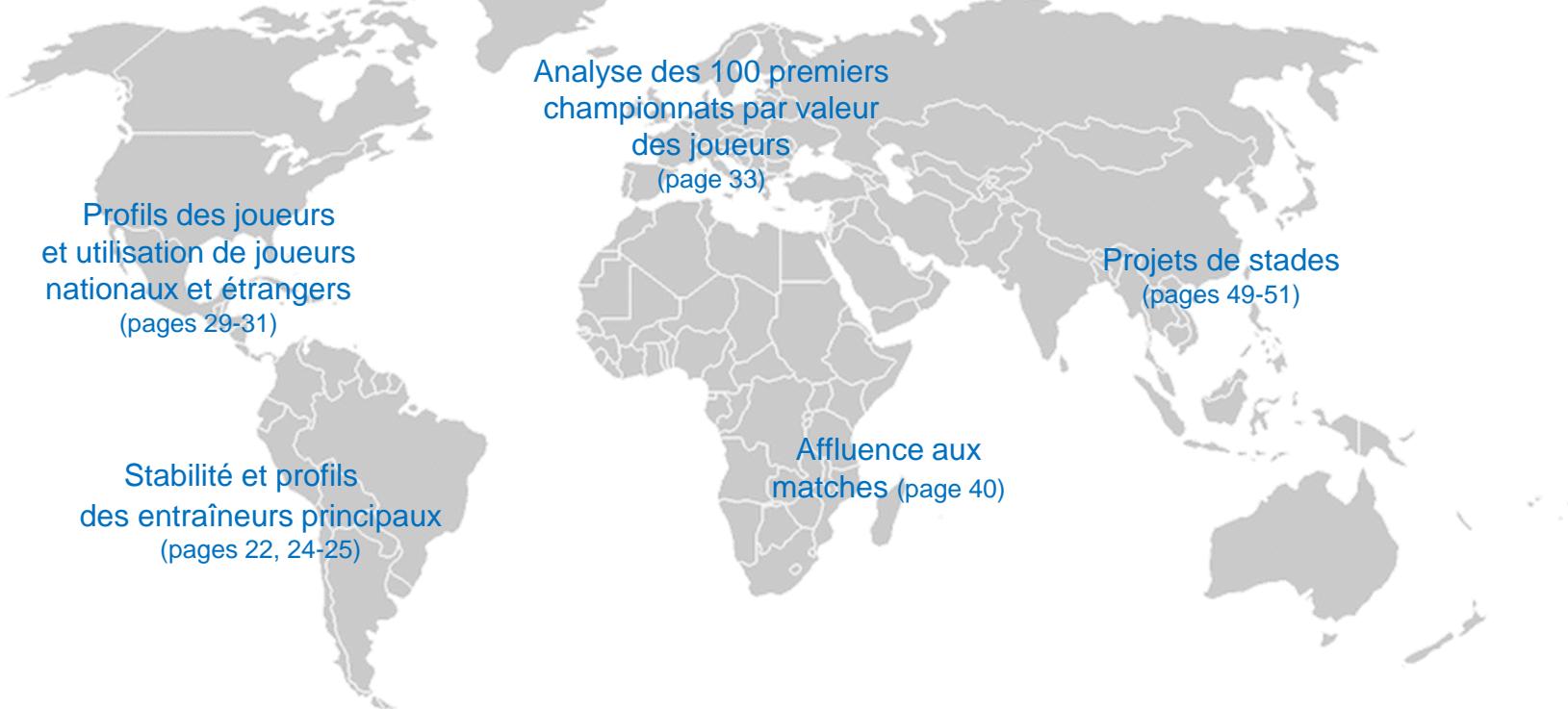
Le présent rapport n'aurait pas été possible sans l'important engagement et le soutien des responsables nationaux de l'octroi de licence et des clubs, à qui nous adressons nos remerciements.

Andrea Traverso  
Chef Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

# Introduction de la comparaison mondiale

Le dernier chapitre du rapport de l'an dernier présentait une comparaison mondiale des premiers championnats sportifs en termes de contrats TV, de sources de recettes, de suivi dans les médias sociaux et d'affluence aux matches. En réponse aux échos positifs reçus, le rapport de cette année établit de nombreuses comparaisons entre les championnats de football du monde entier, inscrivant ainsi notre analyse détaillée du football européen dans un contexte plus large.

Les principaux domaines étudiés figurent ci-dessous.



# Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	4
<b>1 Coupes et championnats nationaux</b>	<b>10</b>
Chiffres clés des coupes et des championnats nationaux	11
Formules des championnats et changements de formule en Europe	12
Formules de championnat inhabituelles	13
Formules des coupes nationales	14
Limitation des effectifs évoluant dans des compétitions de l'UEFA et en championnat national	15
Limitation des prêts dans les championnats nationaux	16
Règles supplémentaires relatives aux joueurs formés localement	17
Règles supplémentaires relatives à la nationalité des joueurs	18
<b>2 Entraîneurs principaux</b>	<b>19</b>
Chiffres clés des entraîneurs principaux	20
Sécurité de l'emploi des entraîneurs principaux en Europe	21
Sécurité de l'emploi des entraîneurs principaux dans le monde	22
Âge moyen des entraîneurs principaux en Europe	23
Âge moyen des entraîneurs principaux dans le monde	24
Entraîneurs principaux expatriés par région	25
<b>3 Joueurs</b>	<b>26</b>
Chiffres clés des joueurs	27
Âge moyen des joueurs en Europe	28
Âge moyen des joueurs dans le monde	29
Joueurs expatriés par région	30
Recrutement des joueurs dans le monde	31
Valeur de marché des joueurs européens	32
Valeur de marché des joueurs dans le monde	33

<b>4 Supporters</b>	<b>24</b>
Chiffres clés des supporters	35
Analyse des dix premiers taux d'affluence	36
Taux d'affluence en Europe	37
Pics et creux de la courbe d'affluence	38
Taux d'affluence et performances sur le terrain	39
Analyse des 50 événements sportifs les plus fréquentés au monde	40
Sites Web officiels des clubs les plus consultés	42
<b>5 Construction et développement des stades</b>	<b>44</b>
Chiffres clés de la construction et du développement des stades	45
Une décennie de nouveaux stades	46
Projets de stades par type	47
Projets de stades en Europe	48
Projets de stades dans le monde	49
Projets de stades au fil des ans	50
<b>6 Propriété des clubs</b>	<b>52</b>
Chiffres clés de la propriété des clubs	53
Propriété des clubs européens	54
Provenance des propriétaires et investisseurs étrangers, et affectation des fonds	55
Frise chronologique de la propriété étrangère	56
<b>7 Sponsoring des clubs</b>	<b>57</b>
Chiffres clés du sponsoring des clubs	58
Profil des fabricants d'équipement des clubs	59
Profil des sponsors de maillot des clubs	60
Sponsors de maillot des clubs par secteur d'activité	61
Profil des droits d'appellation du stade des clubs	62
Droits d'appellation du stade des clubs par secteur d'activité	63

**8 Recettes des clubs**

Chiffres clés des recettes des clubs	65
Croissance à long terme des recettes des clubs européens	66
Croissance à moyen terme des recettes des clubs européens	67
Croissance à court terme des recettes des clubs européens en 2015	68
Recettes moyennes et recettes cumulées par pays	69
Recettes et croissance des recettes : analyse des 30 premiers clubs	70
Recettes des clubs européens par type	72
Aperçu des principaux contrats de diffusion	73
Niveaux et tendances des recettes de diffusion	74
Analysé des 20 premiers clubs par recettes de diffusion	75
Recettes provenant de l'UEFA	76
Analyse des 20 premiers clubs par recettes de l'UEFA	77
Niveaux et tendances des recettes de billetterie	78
Analysé des 20 premiers clubs par recettes de billetterie	79
Niveaux et tendances des recettes commerciales et de sponsoring	80
Croissance relative des recettes commerciales et de sponsoring	81
Niveau et tendances du produit des transferts	82
Analysé des 20 premiers clubs par produit des transferts	83
Combinaison des recettes dans les 20 premiers championnats	84
Combinaison des recettes en dehors des 20 premiers championnats	85

**9 Salaires et frais de transfert**

Chiffres clés des salaires et des frais de transfert	87
Frais des clubs et croissance salariale à long terme	88
Croissance salariale absolue et relative à moyen terme	89
Croissance salariale dans les 20 premiers championnats	90
Niveaux et tendances des salaires en dehors des 20 premiers championnats	91
Niveaux et tendances des salaires des 20 premiers clubs	92
Salaires des clubs dans les 20 premiers championnats et comparaisons	93
Frais de transfert liés aux joueurs dans les 20 premiers championnats et comparaisons	94
Frais de transfert relatifs et pérennité financière	95

**64****10 Transferts et autres frais**

Chiffres clés des transferts et des autres frais	97
Explication des activités de transfert et des bénéfices/pertes de transfert des clubs	98
Frais et recettes de transfert nets déclarés	99
Analysé des 20 premiers clubs par frais de transfert nets et dépenses de transfert nets	100
Frais d'exploitation des clubs européens	101
Niveaux et tendances des frais d'exploitation des championnats	102
Niveaux et tendances des frais d'exploitation des 20 premiers clubs	103
Frais liés aux éléments hors exploitation	104

**11****Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective****105**

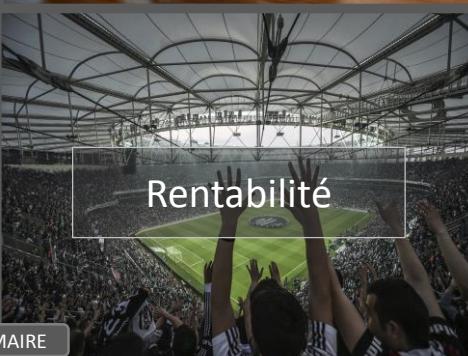
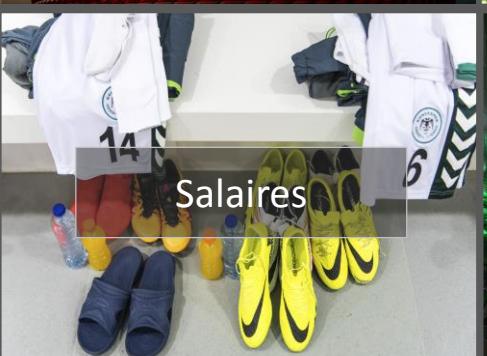
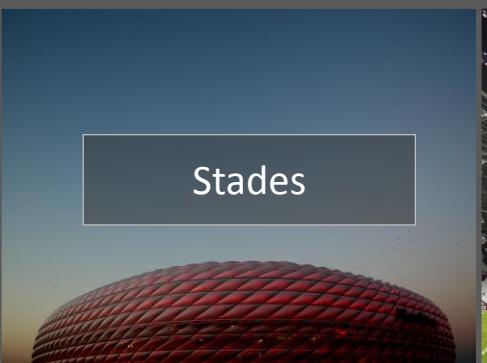
Chiffres clés de la rentabilité	106
Tendance des bénéfices d'exploitation des clubs à moyen terme	107
Tendance des pertes effectives des clubs européens à moyen terme	108
Évolution du nombre de clubs déficitaires à moyen terme	109
Évolution de la rentabilité des championnats à moyen terme	110
Rentabilité relative dans les 20 premiers championnats	111
Rentabilité d'exploitation sous-jacente dans les 20 premiers championnats	112
Bénéfices effectifs dans les 20 premiers championnats	113
Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices et pertes d'exploitation	114
Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices et pertes effectifs	115
Rentabilité relative en dehors des 20 premiers championnats	116
Bénéfices effectifs en dehors des 20 premiers championnats	117

**86****12****Bilans****118**

Chiffres clés des bilans	119
Profil des actifs des clubs européens	120
Profil du mode de propriété des stades des clubs européens	121
Analysé des 20 premiers clubs par investissements dans des stades	122
Actifs liés aux joueurs par championnat	123
Analysé des 20 premiers clubs par actifs liés aux joueurs	124
Endettement net des clubs dans les 20 premiers championnats	125
Analysé des 20 premiers clubs par endettement net	126
Rapport entre actifs et passifs et tendances en la matière	127
Croissance à moyen terme des actifs nets des clubs	128
Annexe	129



INTERACTIF



SOMMAIRE



CHAPITRE

1

Coupes et championnats nationaux

## Chiffres clés des coupes et des championnats nationaux

**La limitation de l'effectif est désormais une pratique commune en Europe (dans 28 pays), mais il n'y a pas d'approche concertée en la matière (15 variations identifiées).**

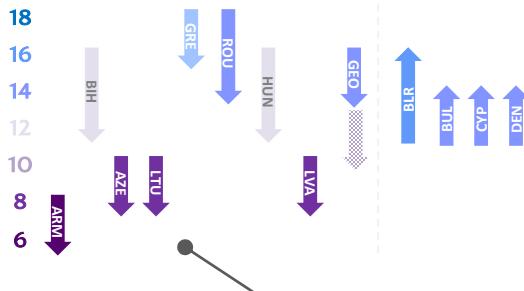
**Les règles spécifiques relatives aux joueurs formés localement (23 pays) et les règles basées sur la nationalité (38 pays) sont répandues, avec de nombreuses variations.**

**Les restrictions applicables aux prêts sont de plus en plus populaires (adoptées par 15 championnats) afin de prévenir la thésaurisation de joueurs et/ou de protéger l'intégrité des compétitions.**

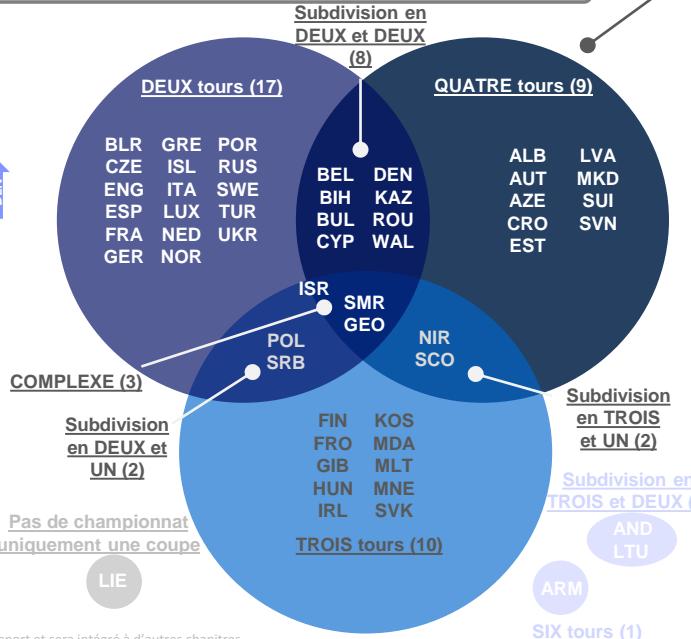
# Formules des championnats et changements de formule en Europe

Les structures des championnats peuvent sembler un sujet bien banal pour entamer ce rapport. Pourtant, la pyramide du football de chaque pays constitue l'essence même du sport européen et, à l'exception des compétitions les mieux établies, les structures des championnats situés au sommet de ces pyramides sont étonnamment fluides. Compte tenu des différences de taille et de dates, les championnats européens de première division se déclinent cette saison en 24 types d'organisation distincts, et proposent de nombreuses variations des formules de base.

Changements dans le nombre de clubs participant aux championnats nationaux (entre 2014/15 et 2016/17)



Entre 2002 et 2007, soit l'année de la première analyse comparative, la tendance européenne consistait à accroître le nombre de clubs participant aux championnats nationaux ; 16 championnats ont ainsi grandi, faisant passer de 707 à 733 le nombre de clubs de première division. Quelque huit saisons plus tard, le tableau a bien changé, puisque le nombre de clubs de première division est redescendu de 733 à 706\*.



\* Le Kosovo, dernier membre à avoir adhéré à l'UEFA, est inclus dans ce chapitre du rapport et sera intégré à d'autres chapitres l'année prochaine, lorsque ses clubs auront terminé un cycle entier de procédure d'octroi de licence aux clubs. Pour des raisons de cohérence, les 12 clubs kosovars sont exclus de l'analyse du nombre de clubs de première division (réduction de 733 à 706).

Formules de base des championnats nationaux de première division (saisons d'été 2016 et d'hiver 2016/17)

Au total, 37 championnats (68 %), dont les plus connus qui sont suivis au niveau mondial, peuvent être décrits comme traditionnels, chaque équipe affrontant chacune des autres à deux (17), trois (10), quatre (9) ou six reprises (Arménie).

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

La tendance consiste clairement à subdiviser les clubs en milieu de saison, puisque 17 championnats appliquent cette formule aujourd'hui contre cinq en 2007. Les championnats de Bosnie-Herzégovine, Danemark, Géorgie, Lituanie, Roumanie et Serbie sont tous passés à une formule avec subdivision en 2014/15 ou 2015/16 ; seuls le Bélarus (2016) et l'ARY de Macédoine (2016/17) ont fait la démarche inverse en revenant à une formule plus traditionnelle.

Il n'y a que deux championnats qui répartissent leur saison de manière identique, d'où la multitude de formules existant en Europe. Quelques-unes des variantes sont exposées à la page suivante.

Les changements de formule s'expliquent par divers motifs, y compris la volonté de générer des matches compétitifs et de maximiser l'intérêt des supporters, mais aussi par de simples raisons de calendrier.

# Formules de championnat inhabituelles

## Nuances apportées aux formules des championnats

Si la plupart des championnats « subdivisés » répartissent leurs clubs en un groupe de « championnat » et un autre de « relégation », la Belgique, la Bulgarie et le Danemark séparent leurs clubs en trois groupes de respectivement six, quatre et quatre, alors que Chypre divise son championnat en deux groupes de six, deux clubs étant relégués à ce stade.

SUB  
DIVI  
SION  
EN  
TROIS

BEL  
BUL  
CYP  
DEN

SUBDIVISION  
INÉGALE

ISR  
LTU  
ROU

Alors que la majorité des autres championnats divisent leurs clubs en deux groupes égaux pour le(s) tour(s) final(s), Israël et la Roumanie séparent les six premiers des huit derniers et la Lituanie les six premiers des deux derniers.

SMR  
GEO

SUBDIVISION  
INITIALE

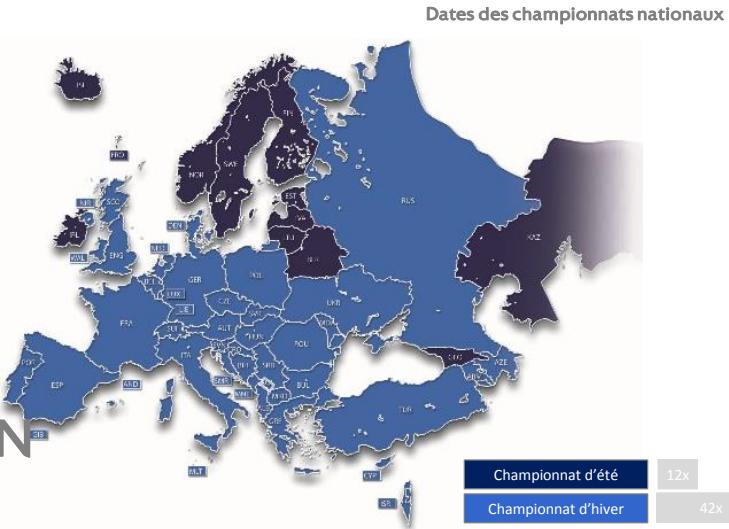
Saint-Marin continue à répartir ses clubs en un groupe de sept et un groupe de huit dès le début de chaque saison, avant d'organiser des matches de barrage. La Géorgie a adopté une structure similaire pour sa saison de transition exceptionnelle de l'été 2016, avec une subdivision de ses clubs en deux groupes de sept, suivie de matches de barrage.

BEL  
KAZ  
MLT  
POL  
ROU  
SRB

POI  
NTS

L'Irlande du Nord est le dernier championnat à avoir introduit des matches de barrage de fin de saison en vue d'obtenir la dernière place en UEFA Europa League, dans le sillage de la Grèce, des Pays-Bas et du Pays de Galles.

GRE NED NIR WAL  
MATCHES DE  
BARRAGE



En général, les dates des championnats sont dictées par la possibilité de disputer ou non des matches en hiver, à l'exception notable de la République d'Irlande. Bien que les modifications soient donc rares, la Géorgie a connu une saison de trois mois en 2016 lors de sa transition d'une formule hivernale à une formule estivale, devenant ainsi le 12<sup>e</sup> pays à introduire un championnat national d'été. Les changements antérieurs les plus récents ont été apportés en Russie et en Arménie, qui ont toutes deux vécu une saison de 15 mois (de mars à mai) pour passer d'un championnat d'été à un championnat d'hiver, respectivement en 2011/12 et en 2012/13.

# Formules des coupes nationales

## Points d'accès aux compétitions de coupe nationale

La plupart des clubs de première division entament la compétition de coupe nationale au stade des seizièmes de finale, la deuxième formule la plus courante étant l'entrée en lice en 32<sup>es</sup> de finale.

Les parcours victorieux les plus longs sont ceux de la Norvège, où les équipes de première division disputent des 64<sup>es</sup> de finale, de la Slovaquie, où 124 équipes entrent en lice, et de la Hongrie, où elles sont au nombre de 116.

À l'inverse, l'Arménie, le Liechtenstein et les clubs andorrans bénéficient des parcours les plus courts, puisque les clubs participant aux compétitions de l'UEFA entrent en lice en quarts de finale.

## Statut spécial des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA

La majorité des clubs de première division turcs entament la compétition de coupe nationale à 108 équipes, mais ceux qui participent aux compétitions de l'UEFA sont directement qualifiés pour les seizeièmes de finale.

Le schéma est identique pour les clubs participant aux compétitions de l'UEFA à Andorre, au Bélarus, à Chypre, au Danemark, en Finlande, en Géorgie, en Italie, en Lituanie, au Luxembourg, en République tchèque et en Slovénie.

Si tous les clubs de La Liga espagnole accèdent aux seizeièmes de finale, ceux qui disputent les compétitions de l'UEFA sont têtes de série. De même, huit clubs serbes sont têtes de série suite au classement obtenu lors la saison nationale précédente.

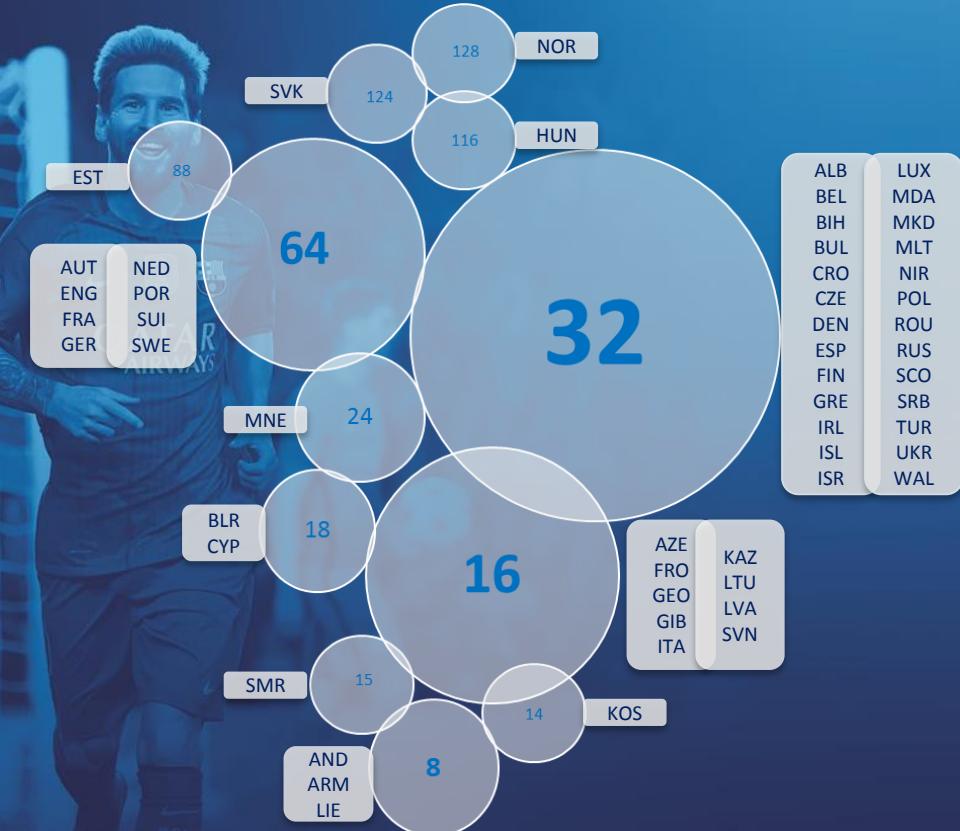
## Autres points intéressants

Comme exposé dans le rapport de l'an dernier, les matches rejoués ne sont plus utilisés que dans trois compétitions de coupe nationale, à savoir l'Angleterre, la République d'Irlande et l'Écosse. D'autres compétitions de coupe nationale, notamment en Grèce, au Kazakhstan, à Saint-Marin, en Suède et en Turquie, comprennent des phases de groupe.

## Coupes nationales « de championnat »

Quelque onze pays organisent une seconde compétition de coupe nationale : l'Angleterre, l'Écosse, la France, l'Irlande du Nord, l'Islande, Israël, la Lettonie, le Pays de Galles, le Portugal, la République d'Irlande et la Roumanie. La coupe de championnat finlandaise s'est arrêtée en 2016.

Nombre de clubs en lice lorsque les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA commencent la compétition de coupe nationale



# Limitation des effectifs évoluant dans des compétitions de l'UEFA et en championnat national

Limiter les effectifs est le meilleur moyen de restreindre la théaurisation de joueurs et de préserver l'équilibre compétitif au sein d'un même championnat et entre les championnats. Cette mesure peut aussi fortement contribuer à réduire le nombre de joueurs non payés et à limiter l'autodestruction financière des clubs. Combinée avec des règles favorisant le développement des joueurs, elle constitue sans doute le moyen le plus efficace pour régler les problèmes d'équilibre compétitif, qui représentent peut-être le principal défi actuel du football européen. C'est la raison pour laquelle son introduction dans les championnats a été considérée comme un élément important des objectifs initiaux du fair-play financier. Comme l'illustre cette première, et à notre connaissance unique, étude européenne des règles et restrictions relatives à la taille des effectifs nationaux, il faudra encore attendre longtemps avant que de telles limites soit introduites partout et harmonisées à l'échelle du continent. Les informations fournies dans les pages suivantes ont été recueillies lors de l'audit mené auprès de tous les départements nationaux d'octroi de licence dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. Au vu de la nature extrêmement détaillée des différents règlements et dispositions existant en la matière, il faudrait des recherches beaucoup plus poussées pour comprendre pleinement les règles et restrictions applicables au système des prêts et la multitude de prescriptions relatives aux effectifs nationaux, mais la présente analyse est un premier pas précieux vers une vaste comparaison des pratiques courantes et une identification des diverses applications des limites des effectifs en Europe.

## Règles fondamentales relatives aux effectifs participant aux compétitions de l'UEFA

Les clubs sont tenus de fournir les détails de leurs effectifs à certaines périodes de la saison, à savoir lors de chaque phase de qualification, avant la phase de groupe et avant les phases à élimination directe, sous la forme d'une « liste A » de joueurs. Cette liste ne peut contenir plus de 25 joueurs, et cette limite est abaissée si l'effectif comporte moins de quatre joueurs formés par le club et quatre joueurs formés par l'association. Les clubs peuvent inscrire des joueurs juniors supplémentaires à bref délai tout au long de la saison au moyen de la « liste B ».

Championnat	Nombre de base	Détails si précisés
ALB	25	
AND	25	
BEL	25	M21 illimités
BLR	60	Liste B incluse
BUL	40	Minimum 16
CYP	22	
DEN	25	Liste B illimitée
ENG	25	Liste B illimitée
ESP	25	
EST	30	Minimum 11
GEO	30	Indemnité pour < 30
GIB	25	
ISR	45	
ITA	25	Liste B illimitée
KAZ	30	Plus 25 M21
LTU	40	
LVA	25	Liste B illimitée
MDA	30	
NIR	20	M21 illimités
NOR	25	Plus 5 juniors
POL	25	
POR	25	
ROU	25	
RUS	23	
SRB	25	
SUI	25	
TUR	28	
UKR	25	

\* Aux termes des alinéas 43.10 et 43.11 du Règlement de l'UEFA Champions League, cycle 2015-18, et des alinéas 42.10 et 42.11 du Règlement de l'UEFA Europa League pour le même cycle. « Chaque club peut inscrire un nombre illimité de joueurs sur la liste B pendant la saison. La liste doit être soumise jusqu'à 24h00 HEC au plus tard la veille du match en question. Un joueur peut être inscrit sur la liste B s'il est né le 1<sup>er</sup> janvier 1995 ou après cette date et si, à la date de son inscription auprès de l'UEFA, il a été qualifié pour le club concerné pendant une période ininterrompue d'au moins deux ans depuis l'âge de 15 ans révolus. Les joueurs âgés de 16 ans peuvent figurer sur la liste B s'ils ont été inscrits auprès du club participant durant les deux années précédentes sans interruption. »

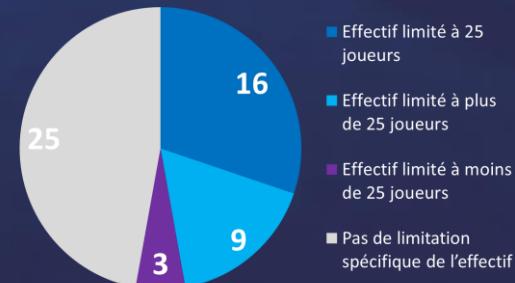
## Règles fondamentales relatives aux effectifs évoluant en championnat national

Au moins 28 des 53 championnats européens de première division imposent une forme de limitation des effectifs. La plus courante (employée par 16 championnats de premier plan) consiste en un maximum de 25 joueurs, auxquels s'ajoutent souvent un nombre illimité de joueurs juniors (« liste B »). Elle correspond dans les grandes lignes aux règles appliquées dans les compétitions interclubs de l'UEFA, bien que la définition exacte de la « liste B » et des « joueurs juniors » varie d'un championnat à l'autre.

Parmi les autres championnats limitant les effectifs, sept autorisent des équipes plus grandes, qui vont de 28 joueurs en Turquie à 60 au Bélarus, même si certains d'entre eux ne font pas de distinction entre les joueurs seniors et juniors.

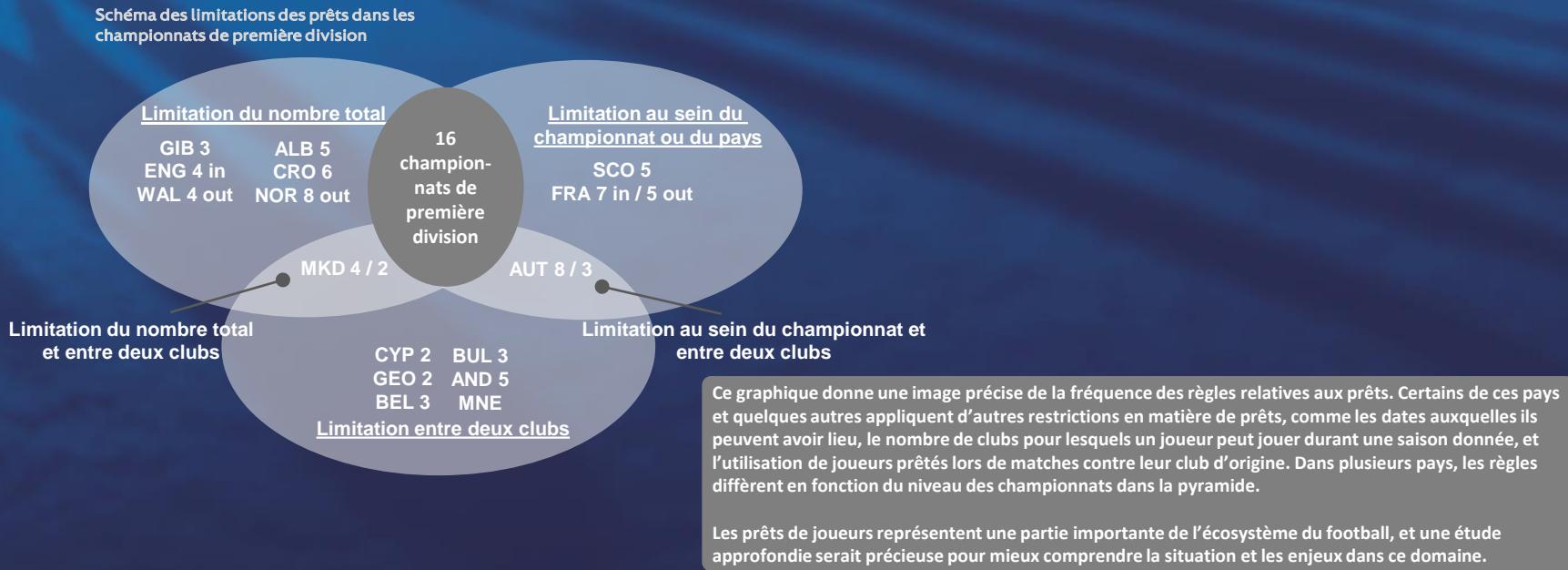
Chypre, la Norvège et la Russie sont plus restrictifs, avec un nombre oscillant entre 20 et 23 joueurs seniors.

Une analyse plus détaillée des limitations et exigences mises en place en Europe est proposée à la page suivante.



# Limitation des prêts dans les championnats nationaux

Au moins 16 pays d'Europe connaissent une forme de limitation du nombre de prêts autorisés, qu'il s'agisse de prêts reçus (in), de prêts octroyés (out) ou des deux. Le graphique indique que ces limites revêtent une multitude de formes et de tailles, et qu'il n'existe aucun système commun. Les restrictions les plus courantes portent sur le nombre total de prêts et sur le nombre de prêts entre deux clubs ; chacune s'applique dans sept pays, avec des limitations effectives différentes au sein de chaque championnat.



# Règles supplémentaires relatives aux joueurs formés localement

## Résumé des exigences relatives aux joueurs formés localement dans les championnats de première division

### Définition par l'UEFA d'un « joueur formé localement »

Un joueur qui, entre l'âge de 15 ans (ou le début de la saison pendant laquelle le joueur a son quinzième anniversaire) et l'âge de 21 ans (ou la fin de la saison pendant laquelle le joueur a son vingt-et-unième anniversaire), a été inscrit auprès d'un club (« joueur formé par le club » ou JFC) ou de plusieurs clubs affiliés à la même association que son club actuel (« joueur formé par l'association » ou JFA) pendant une période de trois saisons complètes, consécutives ou non, ou pendant 36 mois, continus ou non, quels que soient sa nationalité et son âge actuel.

### Règles similaires à la règle de l'UEFA sur les joueurs formés localement appliquées dans les championnats nationaux

La règle des joueurs formés localement (JFL) est appliquée sous une forme ou une autre dans près de la moitié (23) des championnats européens de première division.

L'« approche de l'UEFA » a été adoptée par 13 championnats nationaux, qui réduisent la taille maximale de l'effectif si ce dernier n'inclut pas le nombre minimal requis de joueurs formés localement. Neuf de ces championnats, y compris l'Allemagne, l'Angleterre et l'Italie, imposent la même exigence de base des « 4+4 » que l'UEFA (quatre joueurs formés par l'association et quatre joueurs formés par le club), ce qui crée une certaine cohérence. La Turquie durcit progressivement ses règles relatives aux joueurs formés localement et l'exigence actuelle des « 4+3 » sera remplacée par celle des « 4+4 » lors de la saison 2017/18.

Plusieurs championnats hors de l'UE appliquent le même principe, avec des variantes. Ainsi, la taille des effectifs est réduite en Géorgie si les équipes contiennent moins de cinq joueurs formés par le club et en Norvège si elles comptent moins de 16 joueurs formés localement.

Championnat	Approche UEFA	Autres règles souples	Exigences strictes	Détails si précisés
ALB	4 + 4			
AUT		12 par effectif		M18 + M21 inscrits en AUT
BEL	4 + 4			
CYP			2 JFL dans XL	
DEN	4 + 4			
ENG	4 + 4			
EST			25 sur 30 JFA	
FIN			Moitié JFL	Effectif le jour du match
FRO		JFA		Exclus de limitation d'effectif
GEO	5 JFC			
GER	4 + 4			
GIB			3 JFL / 1 JFL	Effectif jour match/sur terrain
ITA	4 + 4			
LUX			7 sur 16	Première licence au LUX
MDA	8 JFL			
NIR		JFC		Exclus de limitation d'effectif
NOR	16 sur 25			
POR			6 JFL dans l'effectif	
ROU	4 + 4			
SUI	4 + 4			Exclus de limitation d'effectif
SWE			9 sur 18 JFL	
TUR	4 + 3			
UKR	4 + 4			



### Autres règles « souples » relatives aux joueurs formés localement dans les championnats de première division

Les autres règles « souples » introduites suivent la même approche que les règles de l'UEFA, le non-respect des exigences se traduisant par une réduction de la taille de l'effectif, mais leurs exigences et les exceptions prévues varient. Par exemple, le championnat autrichien n'impose pas de nombre minimal strict, mais affecte un tiers des recettes TV du championnat aux clubs qui comptent au moins 12 joueurs autrichiens ou 12 joueurs inscrits en Autriche avant l'âge de 18 ans. Le championnat féringien exclut les joueurs formés par l'association des restrictions qu'il applique aux joueurs étrangers (voir page suivante), et en Irlande du Nord, les joueurs formés par le club ne sont pas soumis à la limitation des effectifs.

### Exigences minimales « strictes » dans les championnats de première division

Sept championnats préfèrent imposer des exigences « strictes » auxquelles les clubs doivent se soumettre pour pouvoir concourir que des exigences « souples » dont le non-respect entraîne une réduction de la taille des effectifs.

La base sur laquelle reposent les règles relatives au nombre minimal de joueurs varie et peut concerner le onze de départ, l'effectif présent le jour du match ou l'équipe type de la saison. Les championnats qui vont le plus loin dans la règle des joueurs formés localement sont l'Estonie, où 25 des 30 joueurs autorisés dans les effectifs doivent être formés localement, et la Finlande et la Suède, où la moitié de chaque effectif présent le jour du match doit être formée localement.

Le Luxembourg applique un autre système en la matière, selon lequel la première inscription du joueur doit avoir eu lieu au Luxembourg.

# Règles supplémentaires relatives à la nationalité des joueurs

## Autres règles relatives à la nationalité

Les règles relatives à la nationalité sont prédominantes dans les championnats nationaux européens. De fait, les seuls championnats sans règle spécifique concernant les étrangers sont la Belgique, le Danemark, la Grèce et le Portugal, et trois de ces pays imposent des exigences relatives aux joueurs formés localement (JFL).

Au total, 18 championnats de première division appliquent des restrictions concernant le recours à des joueurs étrangers par les clubs, qui vont d'un maximum de quatre joueurs étrangers par match au Monténégro et de quatre joueurs présents simultanément sur le terrain au Bélarus à sept joueurs étrangers par match en Moldavie et à sept joueurs foulant simultanément la pelouse en Ukraine.

Des limites concernant les joueurs non ressortissants de l'UE sont par ailleurs en vigueur dans 16 autres championnats de première division en Europe : tandis que la Finlande, Gibraltar, l'Islande, la Roumanie et la Slovénie autorisent les clubs à recourir à un maximum de trois joueurs non ressortissants de l'UE et que la Pologne n'en tolère que deux, les clubs croates, situés à l'autre extrémité de l'échelle, peuvent aligner jusqu'à six joueurs non ressortissants de l'UE par match.



Quatre championnats requièrent un nombre minimal de joueurs nationaux, dont l'Arménie, qui exige des clubs qu'ils engagent des gardiens arméniens, et l'Autriche, qui encourage financièrement les clubs recrutant des citoyens autrichiens ou des joueurs formés en Autriche avant leur 18<sup>e</sup> anniversaire. Les clubs tchèques sont tenus de compter au moins quatre joueurs nationaux dans leur équipe, et les clubs allemands doivent avoir au moins douze joueurs nationaux sous contrat durant la saison.

Par ailleurs, onze pays se fondent sur la législation nationale en matière de permis de travail, qui peut de fait imposer des restrictions sévères ou indulgentes en matière d'effectifs, suivant le régime en place. Par exemple, le système développé récemment par la FA et le gouvernement britannique limite le nombre de joueurs non ressortissants de l'UE selon des critères de qualité, en tenant compte du nombre de sélections en équipe nationale du joueur concerné et de la force relative de son équipe nationale. La procédure d'appel examine en outre les indemnités de transfert du joueur par rapport aux indemnités moyennes payées lors des deux périodes de transfert précédentes, son salaire par rapport aux autres salariés du club et son parcours récent en tant que joueur national et transfrontalier.

## Exigences relatives à la nationalité dans les championnats de première division

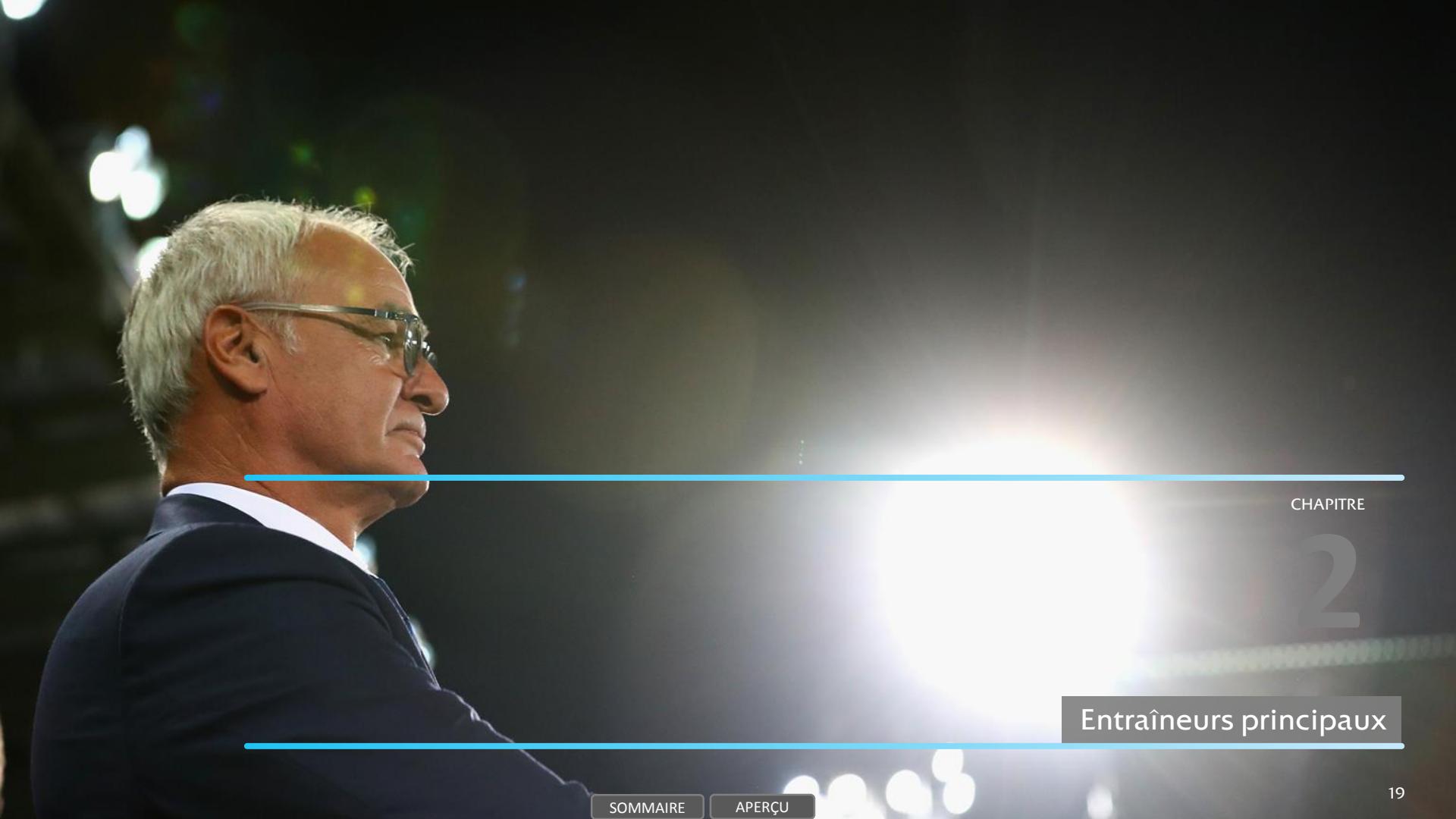
Championnat	Résumé des règles	Détails si spécifiés
ALB	5 étrangers	Simultanément sur le terrain
ARM	Gardien arménien	Permis de travail pour autres joueurs
AUT	12 Autrichiens/JFL	Allocation TV partielle, PT
AZE	5 étrangers	
BIH	6 étrangers	Et permis de travail (PT)
BLR	4 étrangers	Simult. sur le terrain : indemnité
BUL	3 / 5 non UE	XI départ/effectif ; PT
CRO	6 non UE	Alignés durant le match
CYP	5 non UE	
CZE	5 non UE / 4 Tchèques	Alignés durant le match/effectif
EST	4 non UE	
FIN	3 non UE	Effectif le jour du match
FRA	4 non UE	
FRO	4 non Scandinaves	Alignés durant le match
GEO	5 étrangers ; indemnité	Inscrits
GER	12 Allemands	Sous contrat
GIB	3 non UE	Doivent être professionnels
HUN	5 non UE	Alignés durant le match
ISL	3 non UE	
ISR	5 / 6 étrangers	Sur le terrain/effectif
ITA	4 non UE	Inscrits
KAZ	8 étrangers	Effectif
LTU	6 étrangers	
LVA	5 étrangers	Sur le terrain
MDA	7 étrangers	Alignés durant le match
MKD	8 étrangers	
MLT	7 étrangers	Simultanément sur le terrain
MNE	4 étrangers	Alignés durant le match
POL	2 non UE	Simultanément sur le terrain
ROU	3 non UE	
RUS	5 étrangers	Simultanément sur le terrain
SMR	6 étrangers	
SRB	6 étrangers	
SUI	5 non UE/JFL	Simultanément sur le terrain
SVK	5 non UE	Jour du match/effectif
SVN	3 non UE	Alignés durant le match
TUR	14 étrangers	Effectif incluant max. 2 gardiens
UKR	7 étrangers	Simultanément sur le terrain

## Championnats se fondant sur les permis de travail

Championnat	Champ d'application
AND	Tous
ENG	Non UE
ESP	Non UE
IRL	Non UE
LUX	Non UE
NED	Non UE
NIR	Non UE
NOR	Non UE
SCO	Non UE
SWE	Non UE
WAL	Non UE

## Championnats n'imposant pas d'exigences en matière de nationalité

Championnat	Autre
BEL	JFL
DEN	JFL
GRE	Aucun
POR	JFL



CHAPITRE

2

Entraîneurs principaux

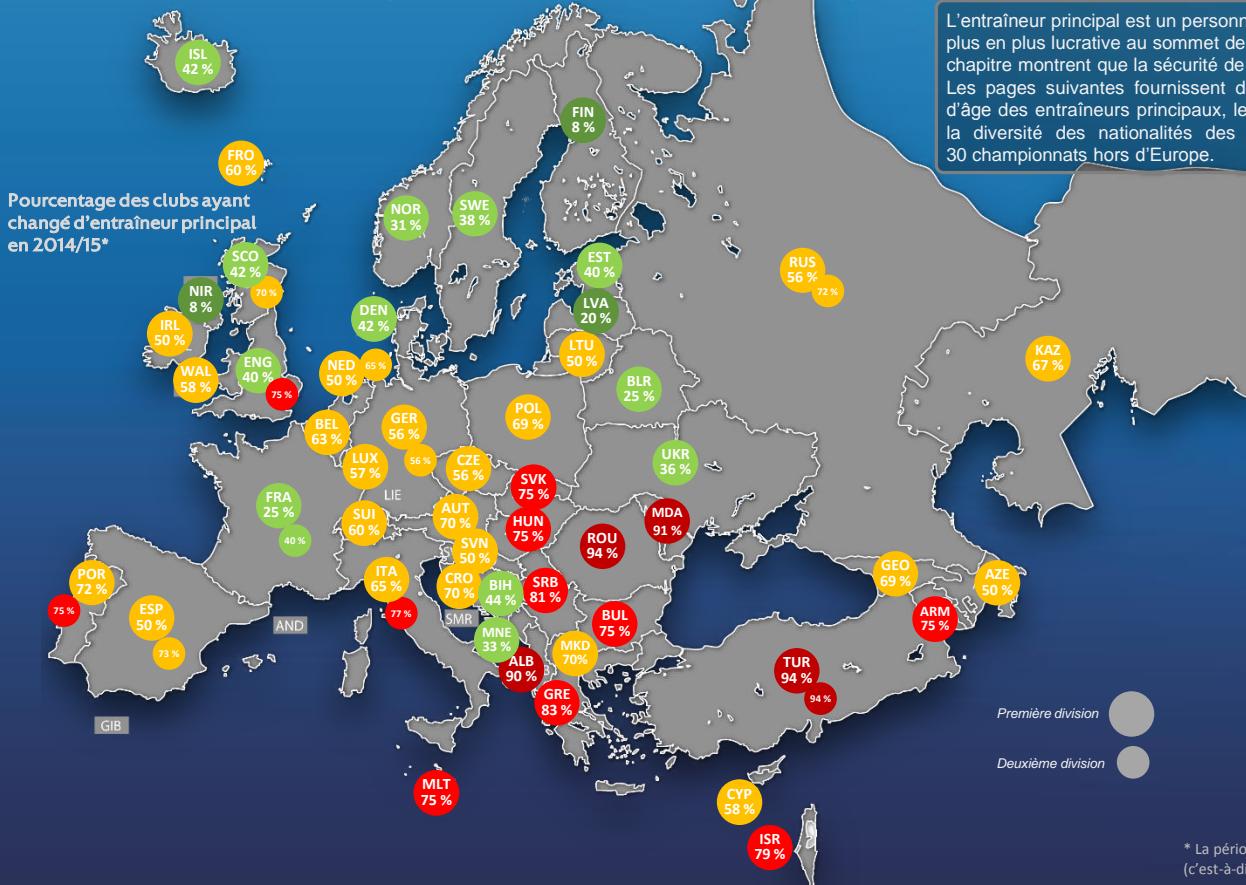
## Chiffres clés des entraîneurs principaux

**La sécurité de l'emploi varie fortement, mais au moins un entraîneur principal a été remplacé en 2015 dans chacun des 60 championnats européens analysés dans ce chapitre.**

**À quelques exceptions près, la « carte de la sécurité de l'emploi » des entraîneurs principaux montre clairement que la patience diminue plus on va au sud et à l'est de l'Europe.**

**Les entraîneurs italiens et serbes sont les plus omniprésents, puisqu'ils entraînent des clubs de 15 et 14 des 90 premiers championnats, respectivement.**

# Sécurité de l'emploi des entraîneurs principaux en Europe



L'entraîneur principal est un personnage clé de tout club de football. Alors que cette profession est de plus en plus lucrative au sommet de la pyramide, les premières cartes européenne et mondiale de ce chapitre montrent que la sécurité de l'emploi reste un problème et se détériore à maints endroits. Les pages suivantes fournissent des informations démographiques uniques, comme la moyenne d'âge des entraîneurs principaux, le pourcentage d'entraîneurs formés localement et d'étrangers, et la diversité des nationalités des entraîneurs principaux dans 60 championnats européens et 30 championnats hors d'Europe.

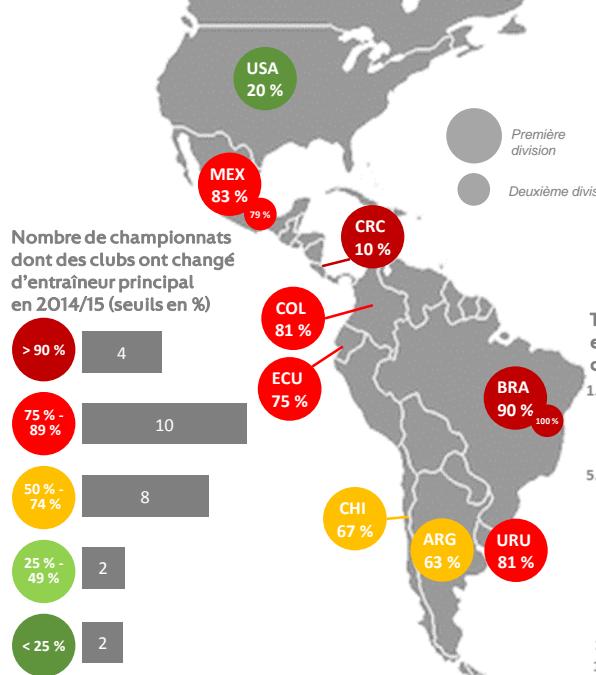
Nombre de championnats dont des clubs ont changé d'entraîneur principal en 2014/15 (seuils en %)



\* La période considérée est la saison nationale 2014/15, y compris l'été d'après-saison (c'est-à-dire l'été 2015). Toutes les statistiques incluent les entraîneurs par intérim.

# Sécurité de l'emploi des entraîneurs principaux dans le monde

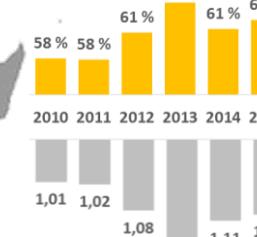
Pourcentage de clubs ayant changé d'entraîneur principal en 2014/15



Taux de rotation des entraîneurs principaux par club en 2014/15

1. BRA L2	3,1
2. ROU	2,6
3. ALG	2,4
4. CRC	2,2
5. TUR L2	1,8
6. GRE	1,8
7. TUN	1,8
8. KSA	1,7
9. BRA	1,7
10. ALB	1,7
11. CRO	1,7
12. TUR	1,7
13. URU	1,6
14. HUN	1,6
15. SRB	1,5

Pourcentage de clubs ayant changé d'entraîneur principal chaque saison (de 2009/10 à 2014/15)



Nombre moyen de changements d'entraîneur principal (de 2009/10 à 2014/15)

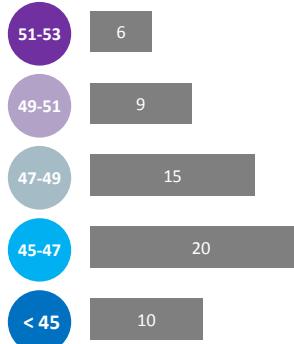


Nombre total de changements d'entraîneur principal (de 2009/10 à 2014/15)

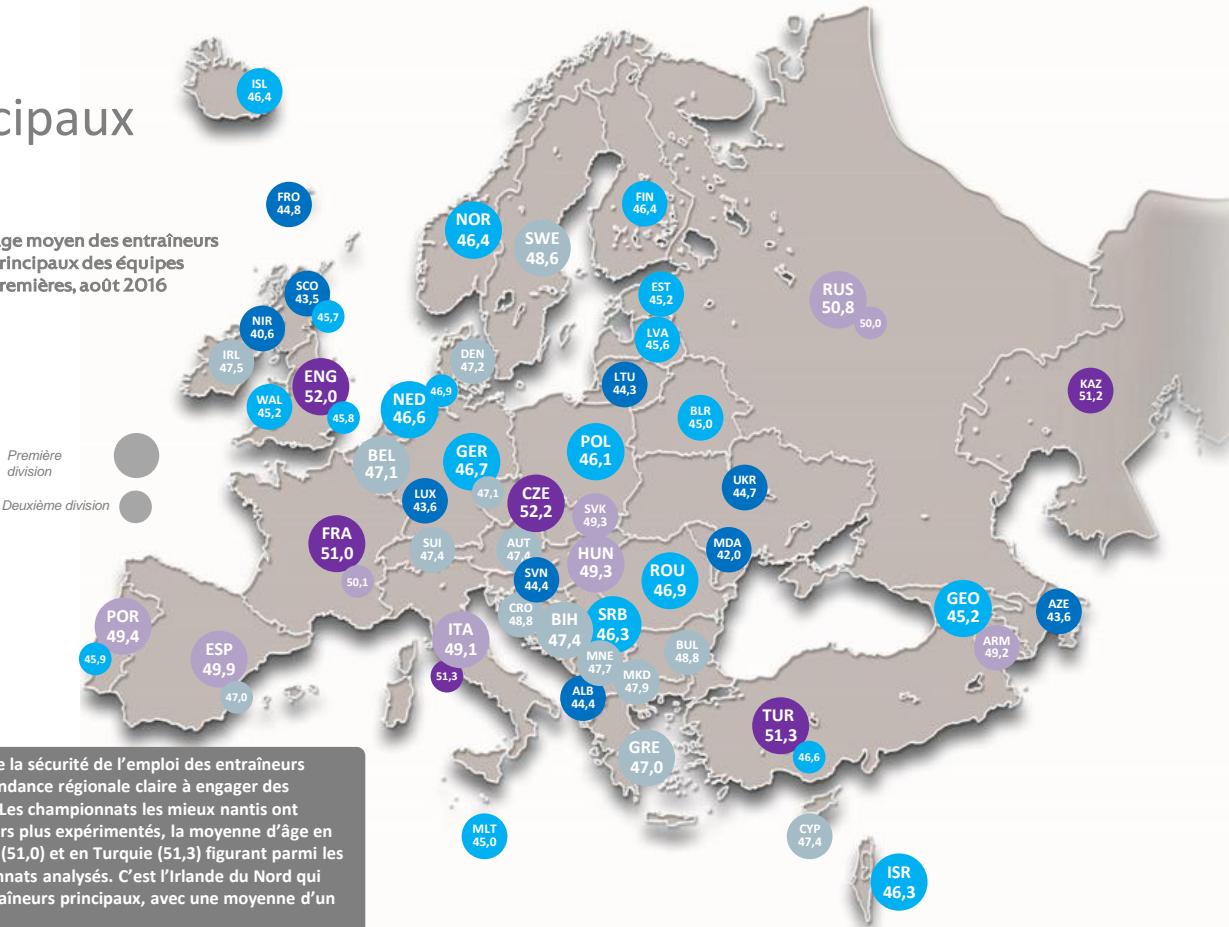
1. BRA L2 (2015)	62
2. BRA (2010)	48
3. ROU (2015)	46
4. ALG (2013)	45
5. TUN (2014)	45
6. ITA L2 (2012)	40
7. BIH (2012)	36
8. GRE (2014)	36
9. ENG L2 (2013)	35
10. TUR L2 (2014)	35
11. EGY (2014)	33
12. POR L2 (2015)	33
13. MEX (2012)	32
14. SRB (2014)	31
15. ARG (2015)	30

# Âge moyen des entraîneurs principaux en Europe

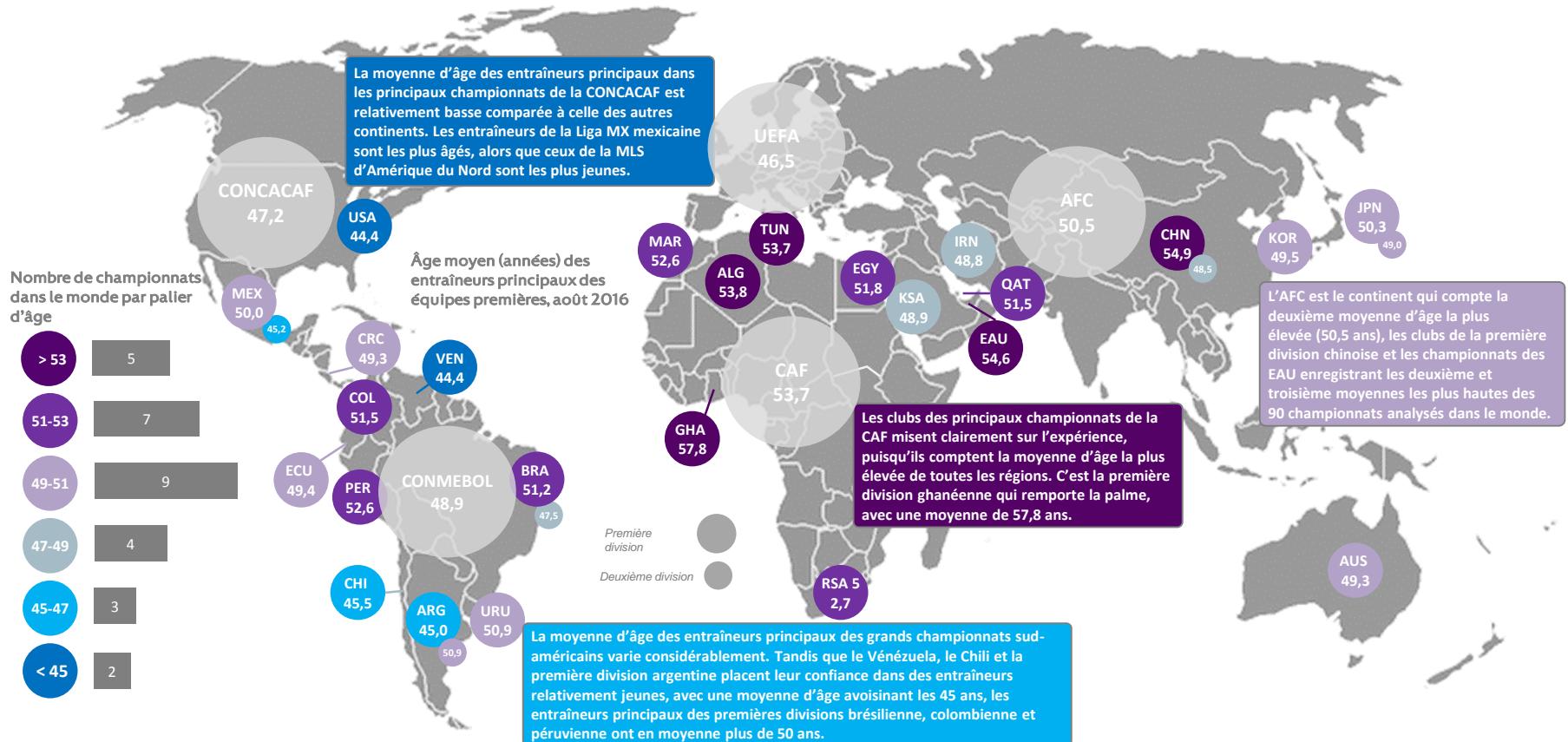
Nombre de championnats européens par palier d'âge



Âge moyen des entraîneurs principaux des équipes premières, août 2016



# Âge moyen des entraîneurs principaux dans le monde



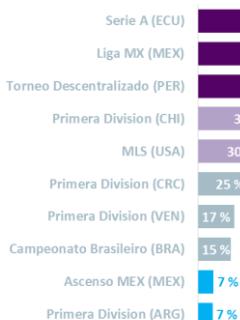
# Entraîneurs principaux expatriés par région

Pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers, août 2016



La Serie A d'Équateur emploie le pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers le plus élevé d'Amérique, avec 83 % de non équatoriens. La moitié exactement des entraîneurs principaux de la Liga MX mexicaine et du Torneo Descentralizado péruvien vient de l'étranger. De manière générale, les entraîneurs étrangers sont pourtant en minorité dans cette région.

Championnats américains comptant le plus fort pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers



Nombre de nationalités des entraîneurs principaux dans les 90 championnats analysés dans le monde entier

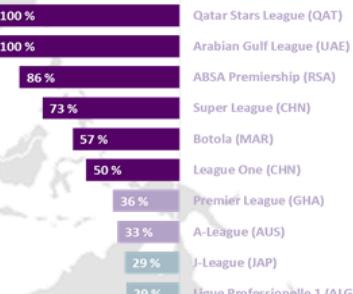
79



Championnats européens comptant le plus fort pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers

La Premier League anglaise enregistre le plus haut pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers en Europe, soit 75 %, avec dix nationalités différentes. Les entraîneurs étrangers sont désormais en majorité dans plusieurs autres championnats européens.

Championnats comptant le plus fort pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers dans le reste du monde



Aperçu des cinq nationalités les plus courantes chez les entraîneurs principaux étrangers (nombre de championnats)



Les entraîneurs principaux italiens et serbes sont les plus largement dispersés, puisqu'ils travaillent respectivement dans 15 et 14 des 90 premiers championnats au monde. Les Anglais, les Français et les Espagnols constituent le deuxième groupe de grands voyageurs de la liste, chaque nationalité se retrouvant dans 12 championnats différents en plus de leur pays d'origine.

Parmi les championnats analysés au Moyen-Orient, le plus haut pourcentage d'entraîneurs principaux étrangers se trouve au Qatar et dans les Émirats Arabes Unis (EAU). En fait, tous les entraîneurs principaux des équipes premières employés par des clubs de la Qatar Stars League et de la Arabian Gulf League en août 2016 étaient des étrangers. L'Afrique du Sud complète le trio de tête, 86 % des entraîneurs principaux de ses clubs de première division venant de l'étranger.

# 3

## Joueurs



## Chiffres clés des joueurs

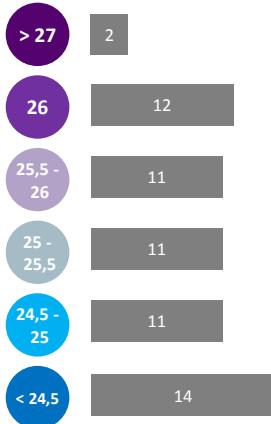
**La Russie et la Turquie possèdent en moyenne les joueurs les plus âgés d'Europe, tandis que la deuxième division néerlandaise compte clairement les plus jeunes.**

**La Premier League anglaise possède, et de loin, le pourcentage le plus élevé de joueurs expatriés, à savoir près de 70 %.**

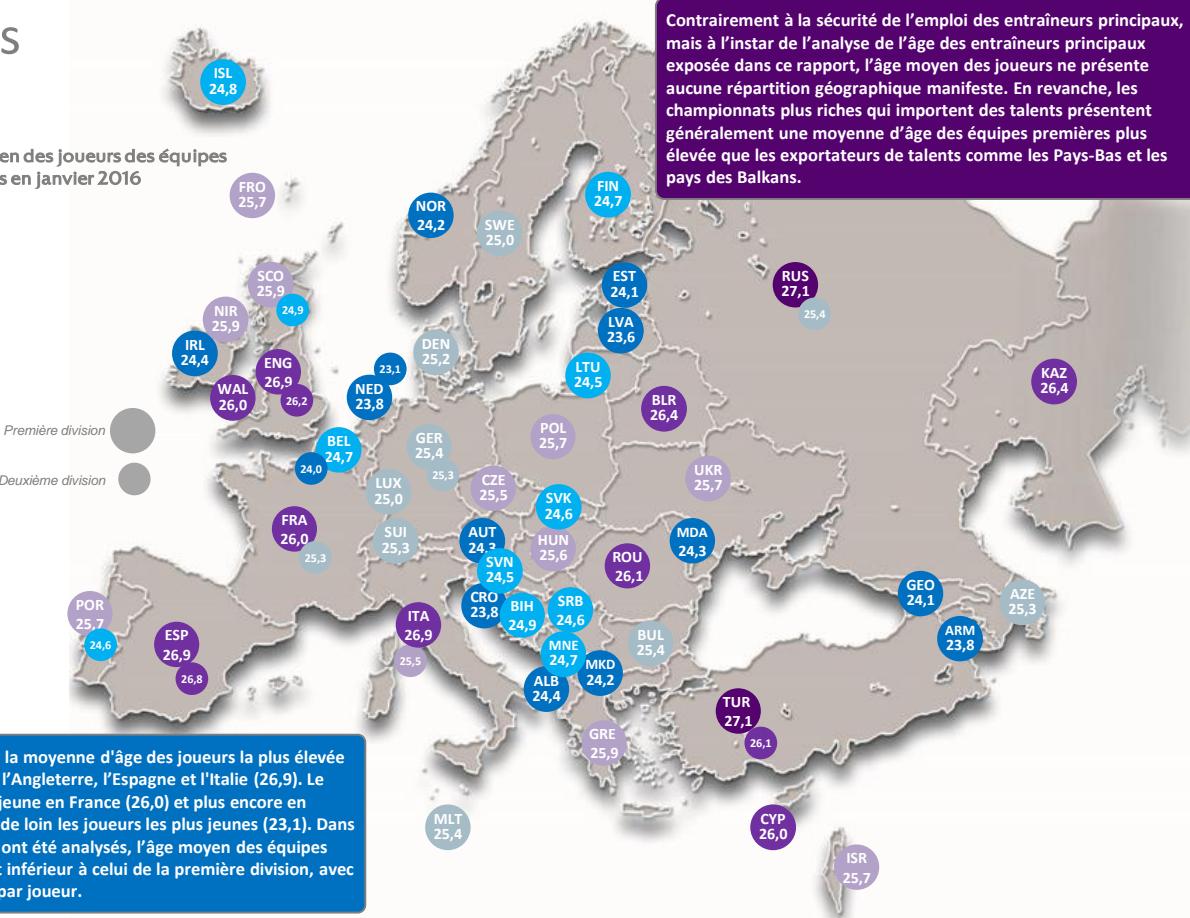
**Une forte majorité des talents mondiaux, soit 82 %, est concentrée dans les championnats européens, 48 % d'entre eux jouant en Allemagne, en Angleterre, en Espagne ou en Italie.**

# Âge moyen des joueurs en Europe

Nombre de championnats européens par palier d'âge



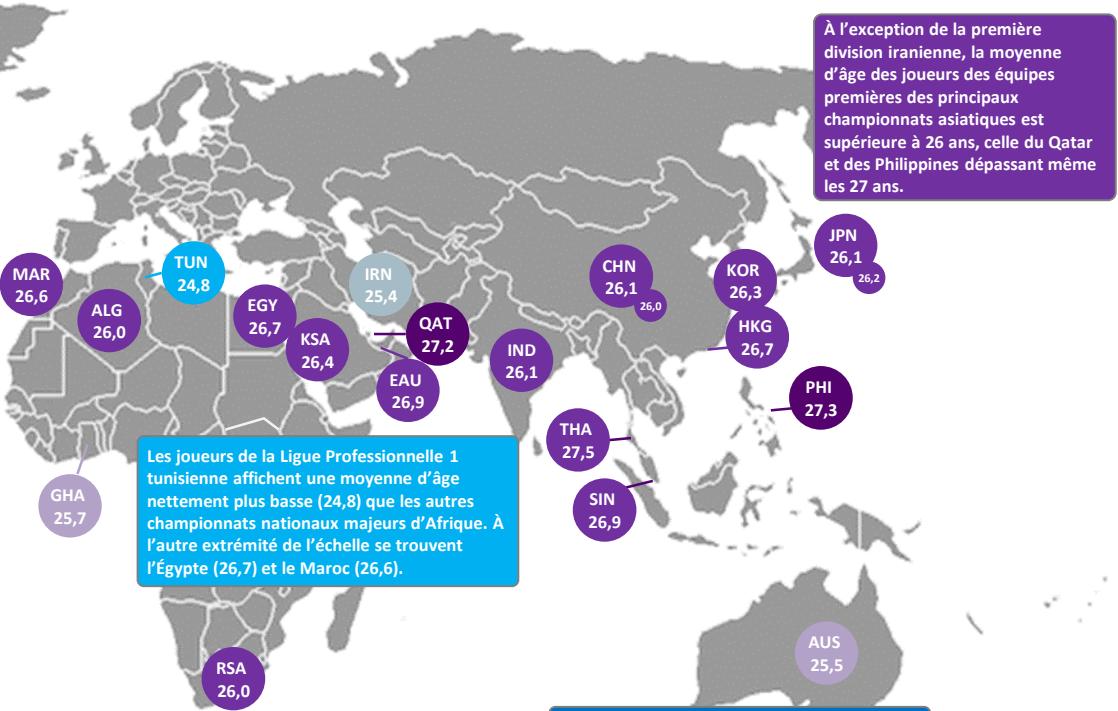
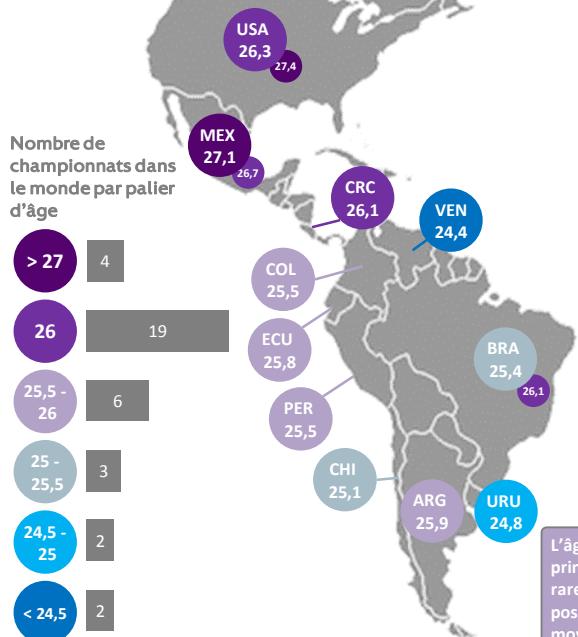
Âge moyen des joueurs des équipes premières en janvier 2016



# Âge moyen des joueurs dans le monde

Âge moyen des joueurs des équipes premières,  
janvier 2016

L'âge moyen des joueurs des équipes premières des principaux championnats de la CONCACAF est supérieur à 26 ans. Les joueurs de la Liga MX mexicaine et du championnat de deuxième division états-unien (NASL) ont en moyenne plus de 27 ans, alors que les effectifs du MLS et de la Primera División du Costa Rica sont plus proches des 26 ans.

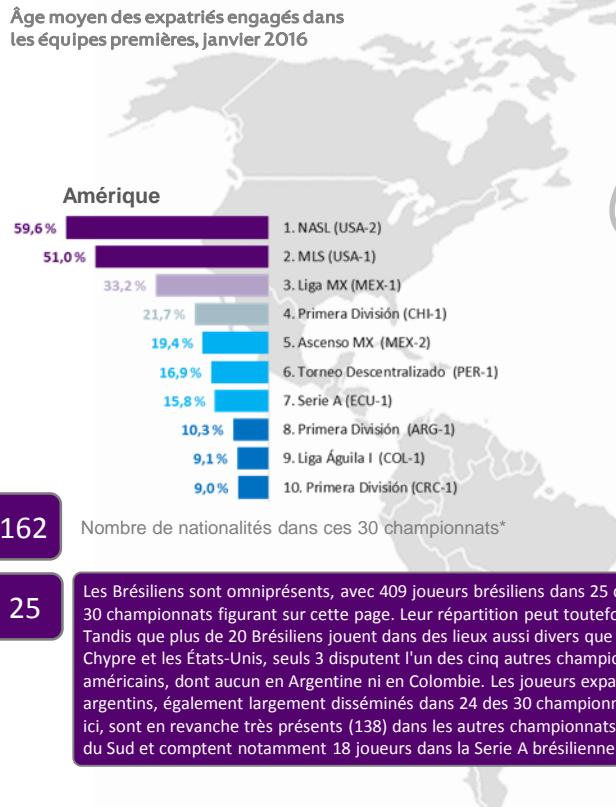


L'âge moyen des joueurs des équipes premières des principaux championnats sud-américains excède rarement 26 ans. Le Vénézuela (24,4) et l'Uruguay (24,8) possèdent les plus jeunes joueurs de la région, en moyenne, et la Serie B brésilienne les plus âgés (26,1).

L'ASB Premiership de Nouvelle-Zélande compte la plus jeune première division hors d'Europe, avec un âge moyen dépassant à peine 24 ans. En Australie, les effectifs de la A-League sont aussi relativement jeunes, avec des joueurs âgés de 25,5 ans en moyenne.

# Joueurs expatriés par région

Âge moyen des expatriés engagés dans les équipes premières, janvier 2016



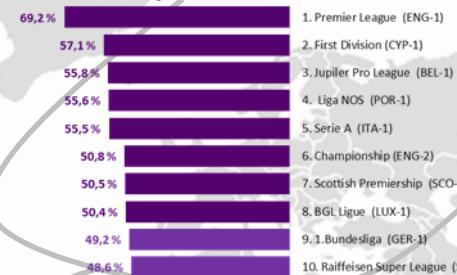
162

Nombre de nationalités dans ces 30 championnats\*

25

Les Brésiliens sont omniprésents, avec 409 joueurs brésiliens dans 25 des 30 championnats figurant sur cette page. Leur répartition peut toutefois étonner. Tandis que plus de 20 Brésiliens jouent dans des lieux aussi divers que Hong Kong, Chypre et les États-Unis, seuls 3 disputent l'un des cinq autres championnats sud-américains, dont aucun en Argentine ni en Colombie. Les joueurs expatriés argentins, également largement disséminés dans 24 des 30 championnats illustrés ici, sont en revanche très présents (138) dans les autres championnats d'Amérique du Sud et comptent notamment 18 joueurs dans la Serie A brésilienne.

## Pays membres de l'UEFA



Sur les 175 championnats analysés, c'est la Premier League anglaise qui affiche le pourcentage de joueurs expatriés le plus élevé (69,2 %, avec 65 nationalités différentes). Cependant, les plus grands groupes de nationalités (Français et Espagnols) représentent moins de 5 % du nombre total de joueurs engagés dans les équipes premières.

Si l'on considère les cinq championnats enregistrant la plus forte concentration d'expatriés, les Brésiliens constituent un peu plus d'un quart des joueurs de la première division portugaise\*\*, alors que les joueurs argentins au Chili constituent la quatrième plus importante concentration d'expatriés (15 % de tous les joueurs) et représentent 70 % des joueurs expatriés dans ce pays.

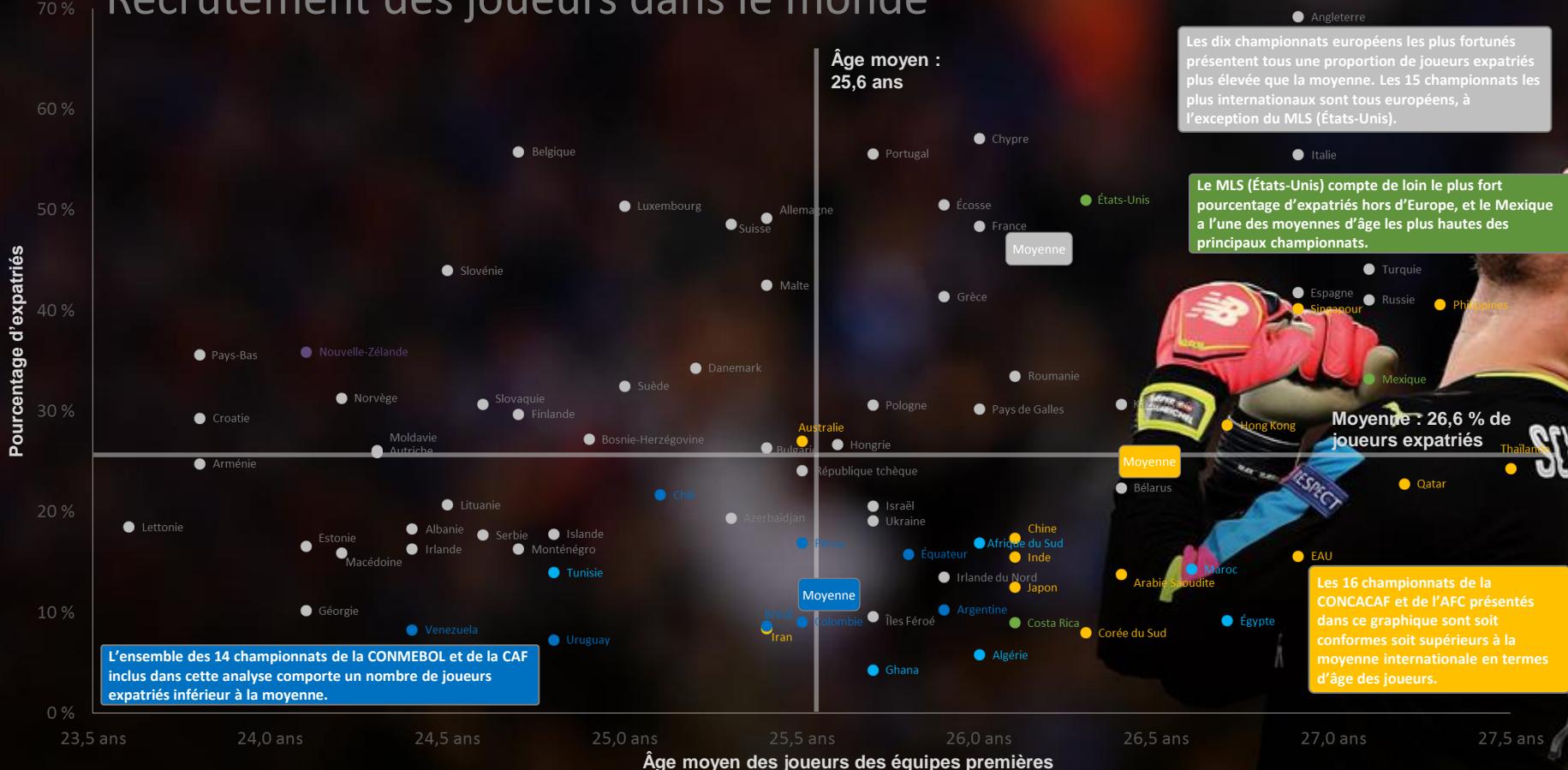
## Reste du monde



Rang	Championnat	Pays	Nationalité principale des expatriés*	Nombre d'expatriés de cette nationalité	Pourcentage de joueurs de cette nationalité	Pourcentage parmi tous les joueurs expatriés
1.	Liga NOS	POR	Brésiliens	127	26 %	46 %
2.	BGL Ligue	LUX	Français	66	18 %	36 %
3.	S. League	SIN	Japonais	56	18 %	49 %
4.	Primera División	CHI	Argentins	73	15 %	70 %
5.	Premiership écossaise	SCO	Anglais	42	15 %	32 %

\* Les 30 championnats illustrés ici offrent un échantillon des championnats enregistrant le plus fort pourcentage d'expatriés au monde. Aux fins de la présente analyse, la « nationalité » reflète l'affiliation à une association membre plutôt que la nationalité officielle, d'où l'apparition de joueurs anglais en tant que groupe d'expatriés dans la Premiership écossaise. \*\* Lorsque les joueurs ont une double nationalité, l'analyse se base sur leur « première » nationalité, en se référant à leur sélection en équipe nationale ou à leur lieu de naissance. Même si l'on exclut les joueurs ayant la double nationalité brésilienne et portugaise de l'analyse, le pourcentage de joueurs brésiliens au Portugal demeurerait le plus élevé, avec 24 %.

# Recrutement des joueurs dans le monde



# Valeur de marché des joueurs européens

Les 30,6 milliards d'euros correspondant à la valeur des joueurs de talent sont répartis sur l'ensemble du globe.\* On estime que 82 % d'entre eux exercent leur métier en Europe.

RANGS 1-15 et VALEUR

RANGS 16-30 et VALEUR

RANGS 31-50

RANGS 51-100

Sur les 100 premiers championnats en termes de joueurs de talent, 69 se trouvent en Europe, dont 39 en première division et 30 en deuxième division ou en dessous. Cinq championnats italiens et allemands et quatre championnats anglais et turcs sont inclus dans ce top 100.

1 ENG PL  
EUR 4400  
mio

10 ENG L2  
EUR 750  
mio

9 POR  
EUR 82  
3 mio

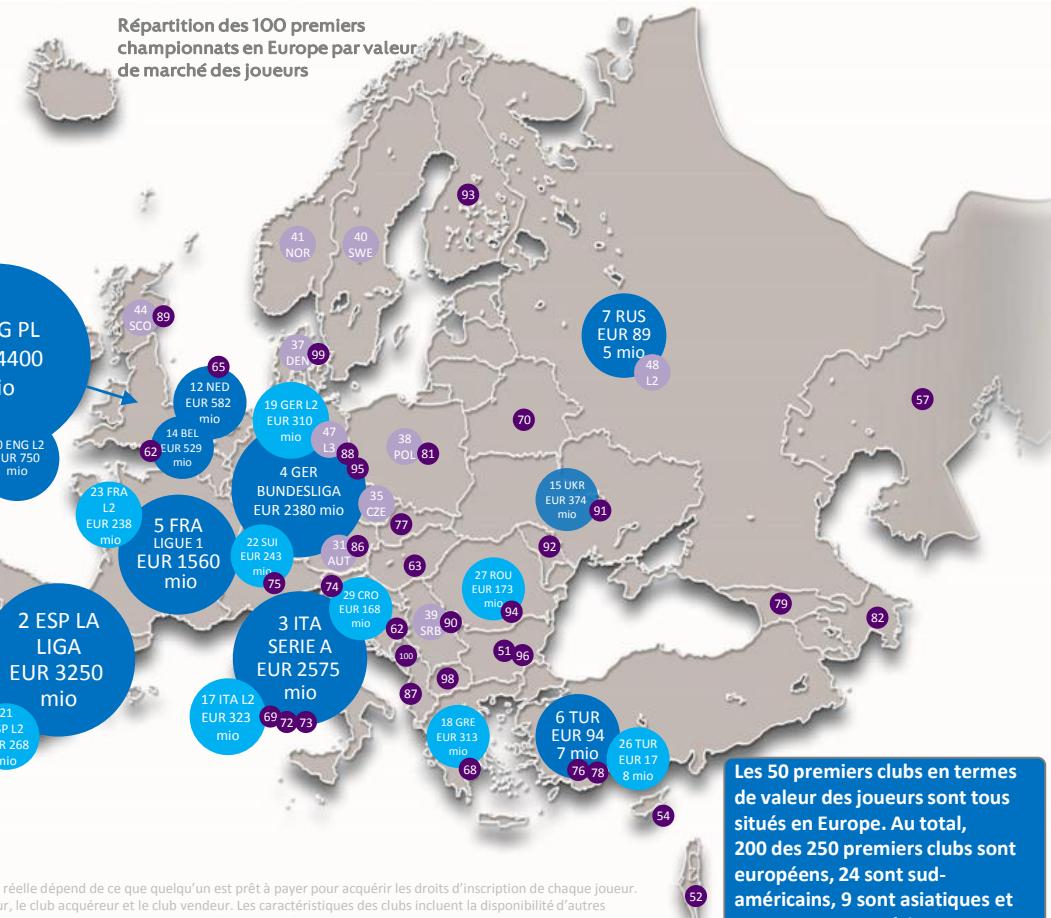
21 ESP L2  
EUR 268  
mio

2 ESP LA  
LIGA  
EUR 3250  
mio

17 ITA L2  
EUR 323  
mio

3 ITA  
SERIE A  
EUR 2575  
mio

Répartition des 100 premiers championnats en Europe par valeur de marché des joueurs



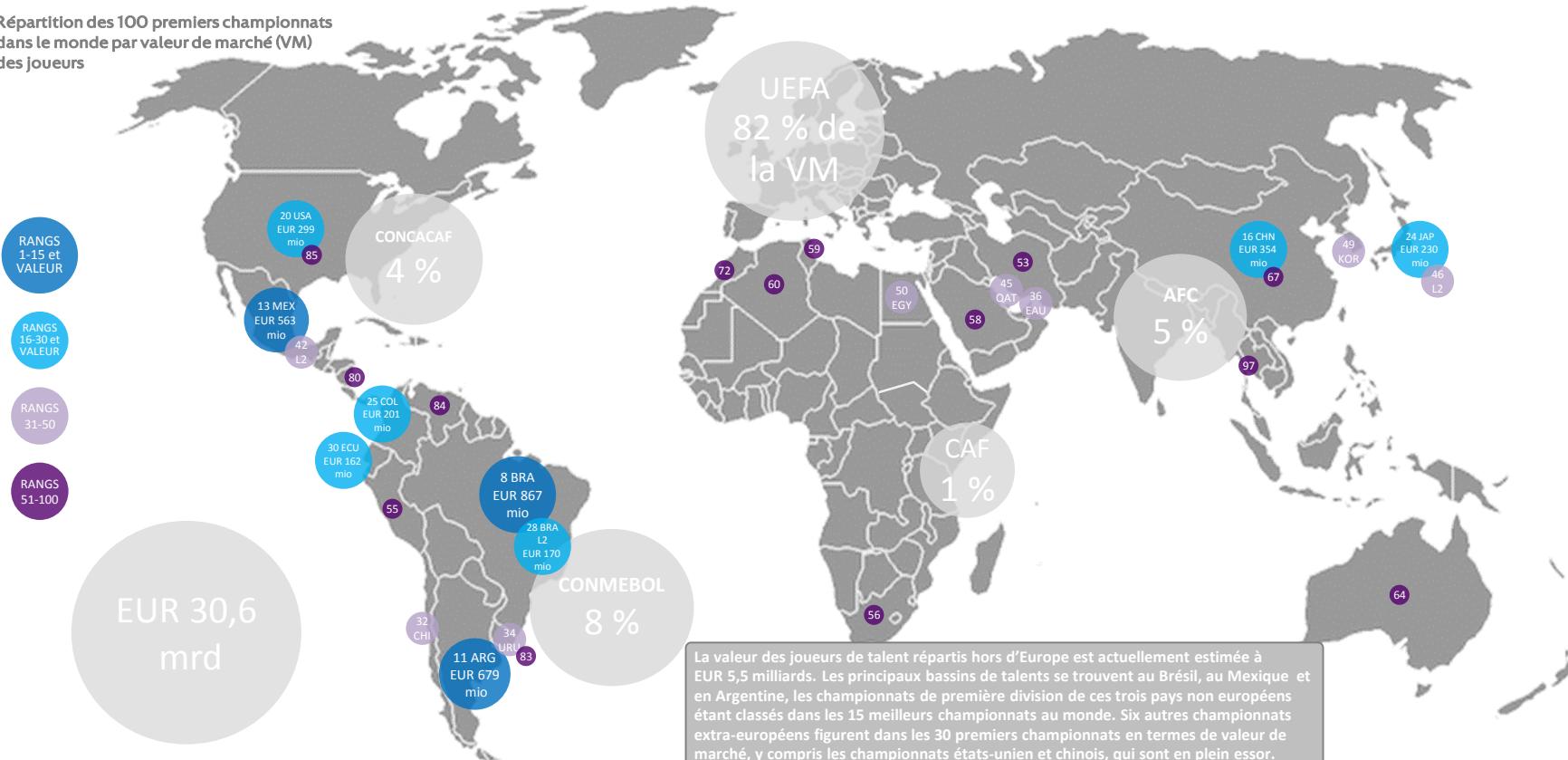
Un nombre considérable de talents se trouve en dehors des premières divisions en Europe, puisque les championnats de deuxième division d'Allemagne, d'Angleterre, d'Espagne, de France, d'Italie, de Turquie et du Brésil comptent tous parmi les 30 premiers championnats au monde en termes de valeur de marché des joueurs.

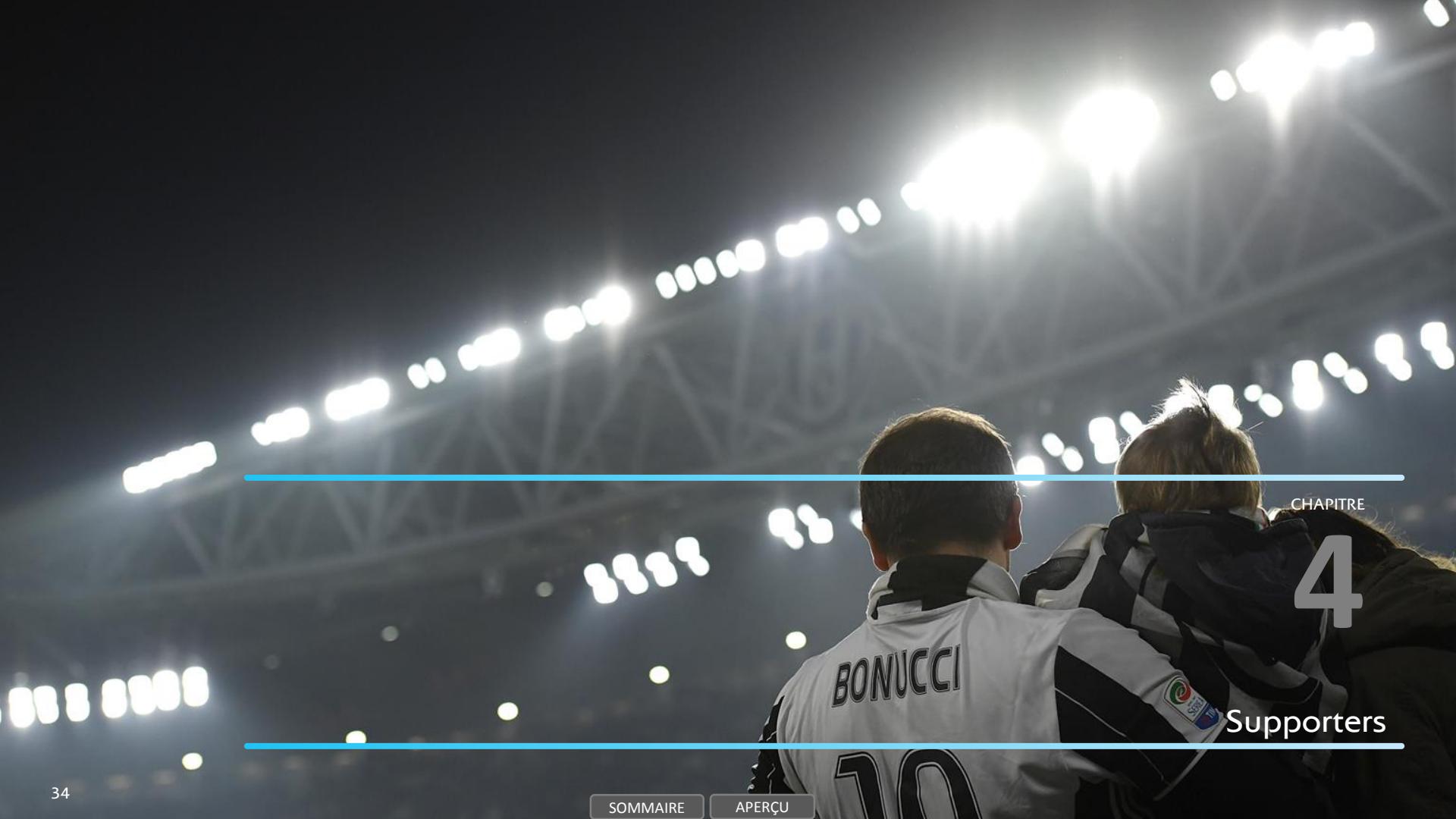
\* La valeur de marché des « joueurs de talent » est une valeur de marché théorique estimée, puisque la valeur de marché réelle dépend de ce que quelqu'un est prêt à payer pour acquérir les droits d'inscription de chaque joueur. De multiples facteurs entrent ainsi en jeu, y compris la situation contractuelle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

Les 50 premiers clubs en termes de valeur des joueurs sont tous situés en Europe. Au total, 200 des 250 premiers clubs sont européens, 24 sont sud-américains, 9 sont asiatiques et 17 appartiennent à la CONCACAF.

# Valeur de marché des joueurs dans le monde

Répartition des 100 premiers championnats dans le monde par valeur de marché (VM) des joueurs





CHAPITRE

4

Supporters

## Chiffres clés des supporters

Plus de 170 millions de personnes se sont déplacées pour suivre des matches de championnats européens en 2015/16, 55 millions d'entre elles en Allemagne et en Angleterre.

Une augmentation significative de l'affluence a été observée la saison dernière (2,6 millions), 14 championnats européens ayant enregistré leurs meilleurs chiffres depuis plus de dix ans.

Au vu des 4900 résultats analysés d'une saison à l'autre, chaque échelon gravi ou descendu dans le tableau du championnat se traduit en moyenne par une hausse ou une baisse de l'affluence de 3 %.

# Analyse des dix premiers taux d'affluence

Parmi toutes les bonnes nouvelles concernant l'amélioration des finances du football européen de première division, le rapport de benchmarking de l'an dernier contenait un bémol, à savoir la baisse des taux d'affluence. Les supporters représentant l'âme du football professionnel, le nombre de personnes assistant aux matches est un indicateur important de la vitalité sous-jacente du football interclubs.

Pour la plupart des clubs, pour la grande majorité des championnats et de manière cumulée pour l'ensemble de l'Europe, la saison dernière a été marquée par une reprise significative de la fréquentation.\*

Les taux d'affluence totaux et moyens les plus élevés ont une fois de plus été enregistrés en 2015/16 par la Premier League anglaise et la Bundesliga allemande. Les huit clubs qui ont accueilli plus d'un million de supporters lors de leurs matches à domicile jouent en première division anglaise, allemande ou espagnole, et quatre des dix premiers championnats européens en termes d'affluence totale se sont disputés en deuxième ou en troisième divisions anglaises, allemandes et espagnoles, ce qui souligne, d'une part, la force et la profondeur de l'intérêt des supporters et, d'autre part, la capacité des stades de ces trois grandes nations traditionnelles.

**Analyse des dix premiers championnats européens par affluence totale, en 2015/16**

Pays	Division du championnat national	Nombre d'équipes	Nombre de matches	Affluence totale	Affluence moyenne	Affl. moy. la plus élevée d'un club
ENG	1	20	380	13 855 180	36 461	75 286
GER	1	18	306	13 249 800	43 300	81 178
ESP	1	20	380	10 855 840	28 568	79 724
ENG	2	24	552	9 578 304	17 352	29 442
ITA	1	20	380	8 421 560	22 162	45 538
FRA	1	20	380	7 940 480	20 896	46 160
NED	1	18	306	5 932 422	19 387	49 206
GER	2	18	306	5 864 490	19 165	30 724
ENG	3	24	552	3 886 080	7 040	19 889
ESP	2	22	462	3 542 154	7 667	16 093

## Affluences record

Les taux d'affluence des 14 pays suivants sont restés les plus élevés pendant au moins dix saisons : Azerbaïdjan, Estonie, Finlande, Irlande du Nord, Israël, Luxembourg, Pologne, Portugal, République d'Irlande, République tchèque, Saint-Marin, Slovaquie, Slovénie et Suède.

**Analyse des dix premiers clubs européens par affluence totale, en 2015/16**

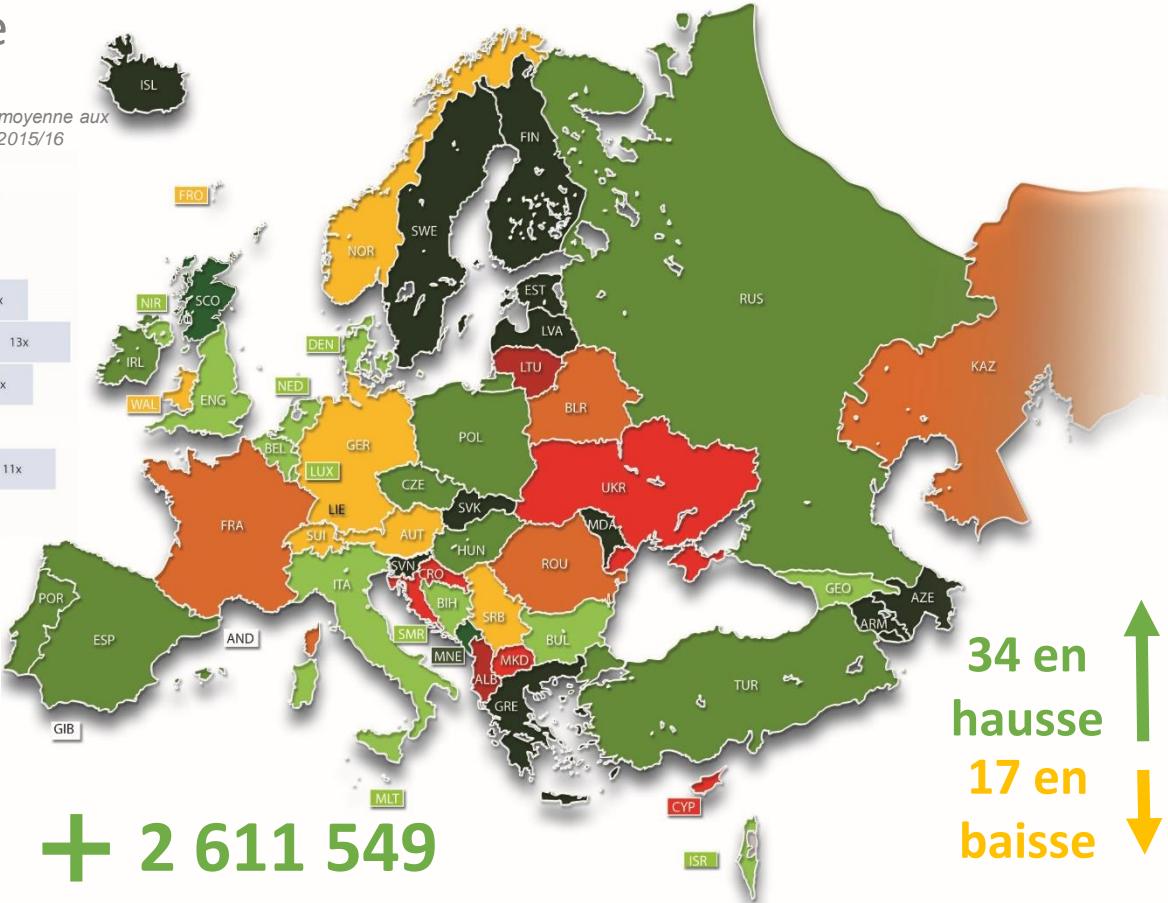
Classement européen des clubs par affluence totale à domicile durant la saison 2015/16	Affluence moyenne	Affluence totale
1. FC Barcelone (ESP)	79 724	1 514 756
2. Manchester United FC (ENG)	75 286	1 430 434
3. Borussia Dortmund (GER)	81 178	1 380 026
4. Real Madrid CF (ESP)	71 280	1 354 320
5. FC Bayern Munich (GER)	75 000	1 275 000
6. Arsenal FC (ENG)	59 944	1 138 936
7. FC Schalke 04 (GER)	61 386	1 043 562
8. Manchester City FC (ENG)	54 041	1 026 779
9. Newcastle United FC (ENG)	49 754	945 326
10. Hambourg SV (GER)	53 700	912 900

\* Les chiffres relatifs à l'affluence portent sur les deux dernières saisons complètes, c'est-à-dire 2014/15 et 2015/16 pour les championnats d'hiver, et 2014 et 2015 pour les onze championnats d'été.

# Taux d'affluence en Europe

Évolution de l'affluence moyenne aux matches, de 2014/15 à 2015/16

Baisse >20 %	2x
Baisse de 10 % à 20 %	4x
Baisse de 5 % à 10 %	4x
Baisse de 0 % à 5 %	7x
Hausse de 0 % à 5 %	13x
Hausse de 5 % à 10 %	8x
Hausse de 10 % à 20 %	2x
Hausse >20 %	11x
Inconnue	3x



L'affluence aux matches de football européens (compétitions nationales et de l'UEFA) a dépassé les 170 millions en 2015/16. Compte tenu de l'affluence aux matches de divisions inférieures, les clubs allemands et anglais ont attiré à eux seuls 55 millions de spectateurs. L'évolution en première division est très positive (voir la carte), puisque 34 championnats ont connu une hausse de la fréquentation, contre 17 ayant enregistré une baisse. Au total, les taux d'affluence combinés en première division ont progressé de plus de 2,6 millions entre 2014/15 et 2015/16.

# Pics et creux de la courbe d'affluence

## Meilleures progressions par affluence moyenne des championnats (> 100 000 spectateurs)

Rang cum.	Hausse	Hausse en %	Total 2014/15	Total 2015/16
1. SWE	678 960	40 %	1 711 680	2 390 640
2. ESP	658 464	6 %	10 197 376	10 855 840
3. ISR	487 696	41 %	1 199 744	1 687 440
4. AZE	231 463	99 %	234 197	465 660
5. POL	230 367	9 %	2 464 121	2 694 488
6. SCO	227 048	12 %	1 974 292	2 201 340
7. POR	214 727	7 %	3 090 991	3 305 718
8. NED	188 683	3 %	5 743 739	5 932 422
9. RUS	186 990	8 %	2 473 410	2 660 400
10. TUR	134 045	5 %	2 444 617	2 578 662
11. SRB	133 761	21 %	622 815	756 576
12. ENG	107 198	1 %	13 747 982	13 855 180
13. FIN	104 544	26 %	405 108	509 652

Au total, 13 championnats de première division ont enregistré une progression de l'affluence correspondant à au moins 100 000 spectateurs entre 2014/15 et 2015/16, d'où une hausse nette de 2,6 millions en première division.

## Changements importants dans l'affluence aux championnats d'une année à l'autre

Alors que 13 championnats ont bénéficié d'une hausse de l'affluence totale d'au moins 100 000 spectateurs, 3 ont connu une baisse équivalente. Plus de la moitié de la diminution en Roumanie était due à une réduction du nombre de clubs et de matches disputés. Le recul de la Ligue 1 française s'explique principalement par la combinaison de petits clubs promus et de grands clubs relégués, huit autres clubs signalant des hausses et neuf des baisses de fréquentation. Le ralentissement continu de l'affluence en Ukraine reflète en grande partie le contexte économique, politique et sécuritaire plus large.

Rang cum.	Baisse	Baisse en %	Total 2014/15	Total 2015/16
1. FRA	- 514 729	-6 %	8 455 209	7 940 480
2. ROU	- 214 371	-19 %	1 110 831	896 460
3. UKR	- 200 410	-18 %	1 111 866	911 456

\* Si une amélioration tardive de ses performances a permis au LOSC Lille Métropole de progresser dans le classement en fin de saison entre 2014/15 et 2015/16, le club a passé la majeure partie de la saison dans la seconde moitié du tableau.

## Meilleures progressions par affluence moyenne des clubs (> 5000 spectateurs)

Clubs et classement européen par hausse de l'affluence	Saison 2014/15	Saison 2015/16	Hausse
1. Manchester City FC (ENG)	45'365	54'041	8'676
2. Fenerbahçe SK (TUR)	20'029	28'589	8'560
3. FC Internazionale Milano (ITA)	37'270	45'538	8'268
4. Hapoel Beer-Sheva FC (ISR)	7'711	15'803	8'092
5. Udinese Calcio (ITA)	8'912	16'209	7'297
6. SSC Naples (ITA)	32'266	38'760	6'494
7. Górnik Zabrze SSA (POL)	2'961	9'340	6'379
8. Olympique Lyonnais (FRA)	34'949	40'250	5'301
9. Sporting Clube de Portugal (POR)	34'988	39'988	5'000

Neuf clubs ont vu leur taux moyen d'affluence aux matches par saison croître d'au moins 5000 spectateurs entre 2014/15 et 2015/16. En tête de liste se trouve le Manchester City FC, qui a bénéficié d'une augmentation de la capacité de son stade, tout comme Udinese Calcio et l'Olympique Lyonnais.

## Clubs dont l'affluence moyenne a baissé d'au moins 5000 spectateurs entre 2014/15 et 2015/16

Clubs et classement européen par baisse de l'affluence	Saison 2014/15	Saison 2015/16	Baisse
1. S.S. Lazio (ITA)	34 949	21 025	-13 924
2. Olympique de Marseille (FRA)	53 130	42 015	-11 115
3. Valencia CF (ESP)	44 239	37 474	-6 765
4. LOSC Lille Métropole (FRA)	36 552	30 268	-6 284
5. FC Dynamo Kiev (UKR)	19 254	13 019	-6 235

Dans cinq clubs européens, la perte d'au moins 5000 spectateurs est liée à une détérioration des résultats sur le terrain.\*

# Taux d'affluence et performances sur le terrain

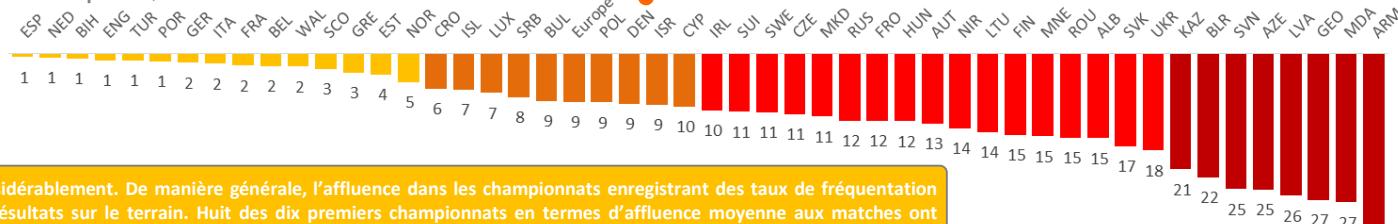
Les tableaux ci-contre illustrent certains des résultats d'une vaste analyse sur la manière dont l'évolution des performances sur le terrain s'est répercute sur les taux d'affluence de près de 1000 clubs durant la dernière décennie.\* L'étude reposait sur les quatre principaux critères de sélection suivants : seules les saisons consécutives en première division étaient comparées ; les changements liés à l'augmentation ou à la réduction de la capacité du stade étaient exclus ; les changements provenant de clubs disputant leurs matches à domicile hors de leur ville d'origine pour des raisons politiques ou jouant à huis clos pour des raisons disciplinaires étaient exclus ; et l'affluence moyenne de chaque club était comparée à la moyenne du championnat pour chaque saison afin de supprimer l'effet des évolutions sous-jacentes de l'affluence et des prix.

**Il existe un lien évident entre l'évolution de l'affluence moyenne et les résultats sportifs, établi sur la base des mouvements dans le classement final du championnat. En moyenne, une progression d'un rang se traduit ainsi par une augmentation de 3 % de la fréquentation, tout comme un recul d'un rang entraîne une baisse équivalente de 3 % de l'affluence.**

**Une amélioration ou une détérioration significative de la performance (déplacement de plus de trois rangs dans le classement), comme celles observées à plus de 2000 reprises cette dernière décennie dans les championnats européens, engendre en moyenne une augmentation de 15 % ou une diminution de 9 % du taux de fréquentation.**

**Sur l'ensemble de la décennie, une baisse des performances sportives entraîne une diminution de la fréquentation dans chacun des 49 championnats analysés.**

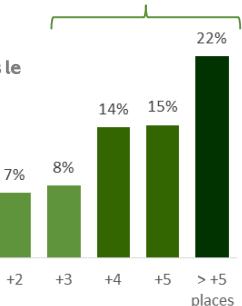
**Pourcentage moyen du recul de l'affluence des clubs enregistrant une baisse des performances sur le terrain (perte d'au moins 3 rangs dans le classement du championnat)**



La force de l'impact varie toutefois considérablement. De manière générale, l'affluence dans les championnats enregistrant des taux de fréquentation plus élevés est moins touchée par les résultats sur le terrain. Huit des dix premiers championnats en termes d'affluence moyenne aux matches ont enregistré une baisse de la fréquentation moyenne de moins de 2 % suite à une dégradation importante des performances sur le terrain, la Suisse et la Russie faisant exception en la matière. Dans la plupart des cas, les championnats qui ont attiré le plus de spectateurs affichent aussi un plus haut pourcentage de détenteurs d'abonnements saisonniers, qui achètent en réalité leurs billets avant de connaître les résultats sportifs. Les championnats dans lesquels les clubs vendent la majorité des billets à l'entrée des matches sont naturellement plus susceptibles de voir la fréquentation fluctuer.

\* Cette analyse couvre l'ensemble des 941 clubs ayant disputé le championnat national de première division durant deux saisons consécutives au cours de la dernière décennie (de 2006/07 à 2015/16), soit un total de 4926 matches dans 49 championnats européens de première division. Pour éviter toute tendance spécifique à un championnat au cours d'une année donnée, chacun des 4926 chiffres indiquant l'affluence est comparé à la moyenne du championnat pour la saison en question. Les performances sportives ne sont que l'un des nombreux facteurs pouvant entraîner une modification de l'affluence. Parmi les autres facteurs figurent les changements apportés dans les prix des billets et la capacité des stades, ainsi que des facteurs indirects comme le pourcentage d'abonnements saisonniers, le taux d'exploitation de la capacité et les moyens utilisés pour mesurer l'affluence.

15 %

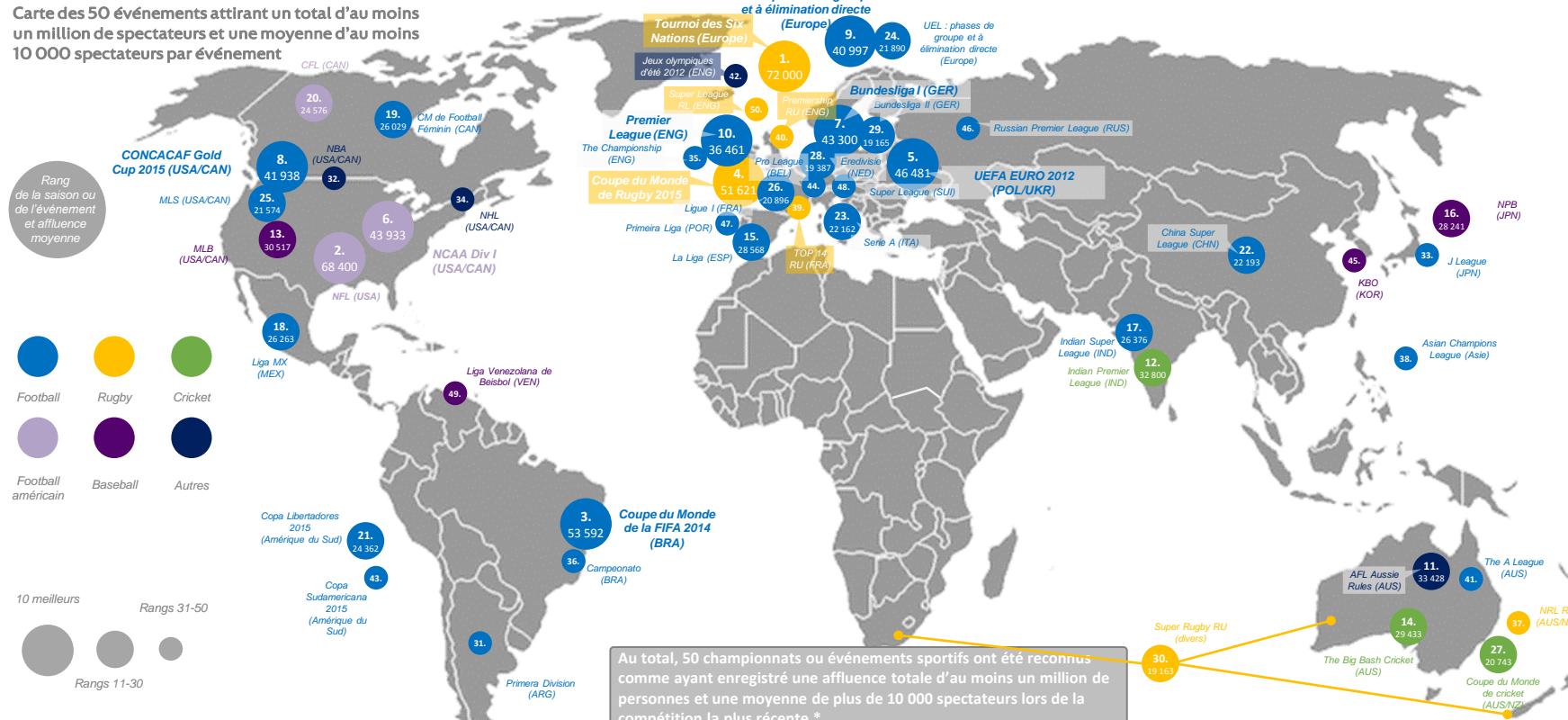


Évolution de l'affluence moyenne en fonction des changements enregistrés d'une année à l'autre dans le classement final du championnat

9 %

# Analyse des 50 événements sportifs les plus fréquentés au monde

Carte des 50 événements attirant un total d'au moins un million de spectateurs et une moyenne d'au moins 10 000 spectateurs par événement



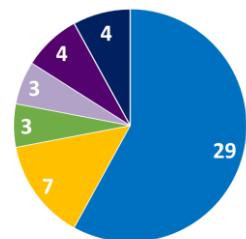
\* Il existe en outre au moins quatre compétitions de sports mécaniques (Formule 1, NASCAR, Indycar et MotoGP) qui sont des événements payants dont l'affluence annuelle est estimée entre 1 et 5 millions. Faute de disposer des chiffres exacts, nous n'avons pas pu faire figurer ces événements sur la carte. D'autres manifestations sportives, comme les grands tours cyclistes, les rallyes automobiles et les marathons urbains attirent probablement aussi plus d'un million de spectateurs, mais elles sont généralement gratuites. Les chiffres concernant l'affluence aux Jeux olympiques d'été reflètent le nombre moyen de spectateurs ayant payé pour assister à l'événement.

Tableau des 20 premiers événements par affluence moyenne

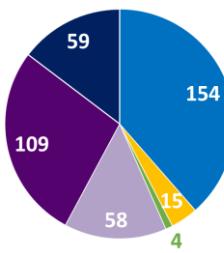
Rang par affluence moyenne	Championnat/événement	Sport	Pays/région	Affluence moyenne	Affluence totale	Rang par affluence totale	Nombre de matches	Saison
1	Tournoi des Six Nations	Rugby	Europe	72 000	1 080 000	48	15	2015
2	NFL	Football américain	États-Unis	68 400	17 510 000	6	256	2015
3	Coupe du Monde de Football FIFA	Football	Brésil	53 592	3 430 000	27	64	2014
4	Coupe du Monde de Rugby IRB	Rugby	Royaume-Uni	51 621	2 478 000	34	48	2015
5	EURO de l'UEFA	Football	Ukraine/Pologne	46 481	1 441 000	44	64	2012
6	NCAA Div I	Football américain	Amérique du Nord	43 938	37 913 000	2	864	2015
7	Bundesliga	Football	Allemagne	43 300	13 245 000	8	306	2015/16
8	Concacaf Gold Cup	Football	États-Unis/Canada	41 938	1 090 000	47	62	2015
9	UCL : PG + élim. directe	Football	Divers	40 997	5 125 000	24	125	2015/16
10	Premier League	Football	Angleterre	36 461	13 855 000	7	380	2015/16
11	AFL	Football australien	Australie	33 428	6 866 000	18	206	2015
12	Indian Premier League	Cricket	Inde	32 800	2 000 000	38	60	2015
13	MLB	Baseball	Amérique du Nord	30 517	73 760 000	1	2417	2015
14	Big Bash Cricket	Cricket	Australie	29 443	1 030 000	49	35	2015/16
15	La Liga	Football	Espagne	28 568	10 724 000	9	380	2015/16
16	NPB	Baseball	Japon	28 241	24 897 000	3	876	2015
17	Indian Super League	Football	Inde	26 376	1 477 000	43	56	2015
18	Liga MX	Football	Mexique	26 265	8 002 000	14	306	2015/16
19	CM de Football Féminin FIFA	Football	Canada	26 029	1 354 000	45	52	2015
20	CFL	Football américain	Canada	24 576	2 114 000	37	86	2015

Le classement par affluence des événements sportifs les mieux payés varie considérablement selon que l'on se base sur la moyenne ou le total. Les 20 événements les mieux classés par moyenne dans la carte sont détaillés dans le tableau ci-dessus, où le tournoi de rugby des Six Nations apparaît à la 1<sup>re</sup> place en termes de moyenne, mais à la 48<sup>e</sup> place sur 50 en termes d'affluence totale. S'agissant de l'affluence totale, ce sont des sports comme le baseball ou le football universitaire qui se hissent en haut des classements, en raison d'un nombre plus élevé de matches par saison.

Analyse des 50 premiers événements/championnats par sport

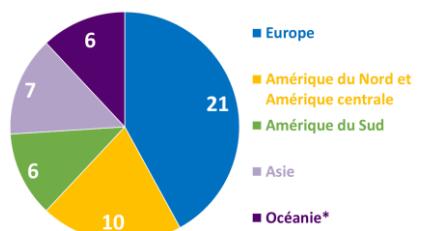


Affluence cumulée (en millions) aux 50 premiers événements/championnats



Étant donné son statut de « sport mondial », il n'est pas étonnant que le football compte plus de la moitié (29) des 50 championnats et événements les plus fréquentés au monde. En termes cumulés, le grand nombre de matches disputés en une saison permet au championnat de baseball de la MLB d'afficher la plus importante affluence totale, et de loin (73,8 millions), qui représente près du double du total combiné des diverses conférences universitaires de football américain composant la Division 1 de la NCAA (37,9 millions) et le sextuple de l'affluence cumulée de la Premier League anglaise ou de la Bundesliga allemande.

Analyse des 50 premiers événements/championnats par région\*



Les 50 plus grands championnats et événements sportifs en termes d'affluence sont répartis dans le monde entier, avec une concentration légèrement supérieure à 40 % en Europe et à 20 % en Amérique du Nord et en Amérique centrale. La passion des amateurs de sport d'Océanie est également mise en lumière, puisque 6 des 50 premiers championnats/événements y sont organisés, alors que l'ensemble de la région compte moins de 40 millions d'habitants. Tandis que l'Asie, soit le continent le plus peuplé, ne comporte que 7 des 50 premiers championnats/événements en termes d'affluence, bon nombre d'entre eux, dont la Premier League et la Super League indiennes ainsi que la Super League chinoise, sont apparus relativement récemment dans le paysage du sport mondial et se développent rapidement.

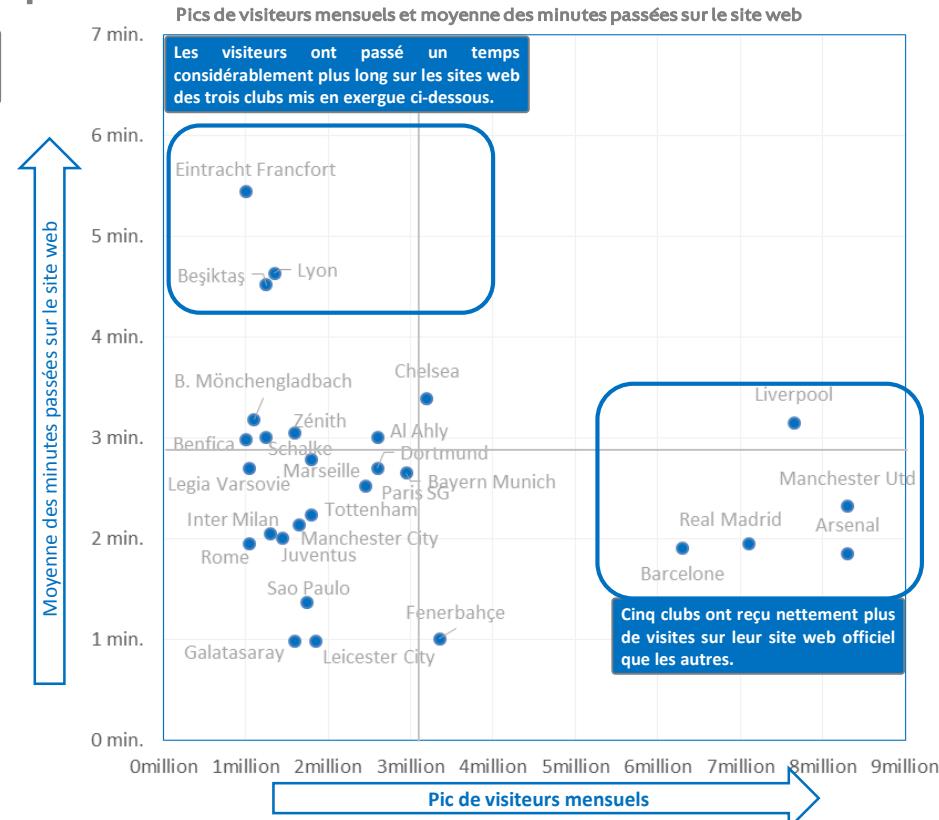
\* Aux fins de la présente analyse générale du sport, les régions sont divisées en fonction des critères géographiques standard plutôt que selon les confédérations de football. L'Australie est ainsi regroupée avec la Nouvelle-Zélande en Océanie. Les événements figurent dans le classement par région sur la base du dernier pays organisateur et le « Super Rugby » est attribué à l'Océanie, où la plupart des matches sont disputés, bien que des équipes sud-africaines et une nouvelle équipe japonaise participent aussi à ce championnat transfrontalier.

# Sites web officiels des clubs les plus consultés

Le rapport de l'an dernier illustrait la visibilité internationale croissante d'un certain nombre de clubs « ouverts sur le monde » au moyen d'une analyse détaillée des abonnés aux médias sociaux. Cette année, nous reprenons ce sujet en nous concentrant sur les sites web officiels des clubs les plus consultés.\*

Au total, 28 clubs, dont 26 sont situés en Europe, ont accueilli chaque mois au moins un million de visiteurs sur leur site web durant le premier semestre 2016.

Une fois encore, la solide base de supporters des clubs anglais et allemands est apparue manifeste, puisque sept clubs anglais et cinq clubs allemands ont enregistré plus d'un million de visites sur leur site web.



\* Plus de 200 sites web de clubs ont été comparés sur la base de différents facteurs à l'aide de [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com). Le pic mensuel correspondait au pic enregistré durant la période de janvier à juin 2016. La moyenne des minutes passées sur chaque site repose sur les données relatives au trafic web de juin 2016. La toute première édition du rapport incluait le Dynamo Kiev dans ce tableau. Il s'agissait d'une erreur, car les chiffres se référaient non pas au site web officiel mais à un site web officieux exploité par des supporters, et elle a été corrigée.



## Construction et développement des stades

---

## Chiffres clés de la construction et du développement des stades

**Au cours de la dernière décennie, 48 % des plus grands projets de stades dans le monde ont été réalisés en Europe.**

**La Turquie (18), la Pologne (14) et la Russie (14) sont les pays qui ont lancé le plus de projets de stades d'envergure en Europe depuis 2007.**

**On a constaté une nette tendance à la hausse dans la construction de stades en Europe, avec 58 nouveaux projets planifiés par des clubs entre 2013 et 2017, contre 23 entre 2008 et 2012.**

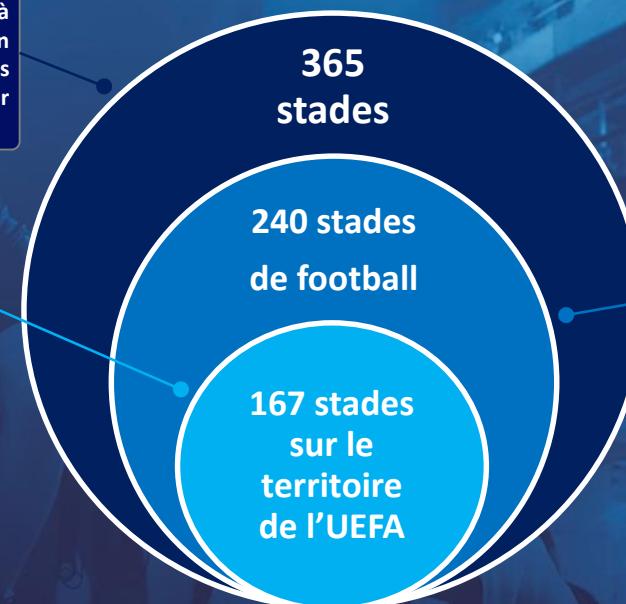
# Une décennie de nouveaux stades

Ce chapitre associe plusieurs banques de données de stades aux recherches de l'UEFA afin de donner une image unique du développement des stades dans le monde au cours des dix dernières années. Les projets d'infrastructures peuvent apporter un héritage durable au sport, et ce type d'investissement bénéficie d'incitations spécifiques dans le cadre de la procédure de fair-play financier de l'UEFA.

Les projets de stades revêtent une multitude de formes et de tailles. Aux fins du présent rapport, l'analyse ci-après se limite aux stades extérieurs dotés d'une capacité supérieure à 5000 spectateurs construits depuis 2007 ou en cours de construction. Pour offrir une vue d'ensemble pertinente des tendances observées, les projets sont répartis par année d'inauguration, type de projet, principaux utilisateurs, région, pays et état d'avancement.

L'analyse des projets de stades extérieurs menés cette dernière décennie couvre 365 projets d'une capacité supérieure à 5000 places. Dans les deux pages suivantes, cet échantillon complet est repris pour illustrer le panorama des stades dans le monde et la répartition des nouveaux projets de stades par locataire, discipline sportive, pays et continent.

Les 167 projets de stades de football menés ou en cours de réalisation en Europe sont analysés à la page 48, qui présente leur répartition géographique, les quinze plus grands projets de la dernière décennie et les divers types de projets entrepris.



Sur les 365 projets de stades d'envergure identifiés dans cette analyse, 240 sont des stades de football et 174 se trouvent sur le territoire d'associations membres de l'UEFA. La grande majorité de ces 174 projets concerne des stades de football européen (167) ; le reste sont des terrains de rugby ou des circuits automobiles.

# Projets de stades par type

## Types de projets de développement de stades

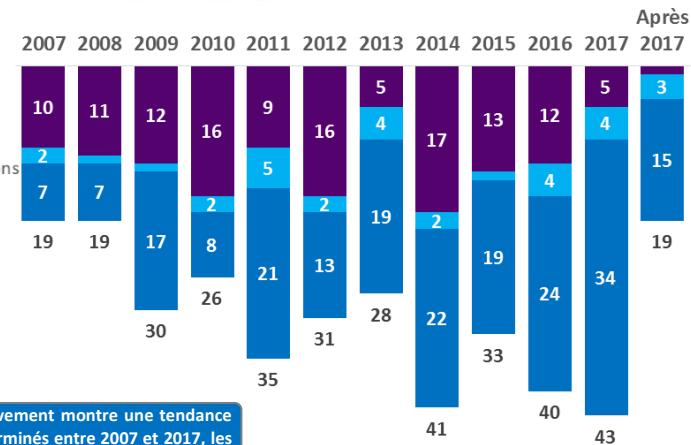
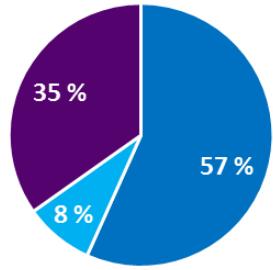
Les projets de développement de stades se présentent sous différentes formes. Les 365 projets inclus dans cette analyse ont été répartis selon les trois catégories suivantes :

Nouvelle construction : stade entièrement neuf édifié sur un nouveau site. Plus de la moitié (57 %) des projets analysés tombe dans cette catégorie.

Reconstruction : stade en grande partie reconstruit sur le site initial. Cette situation concerne 8 % des projets étudiés.

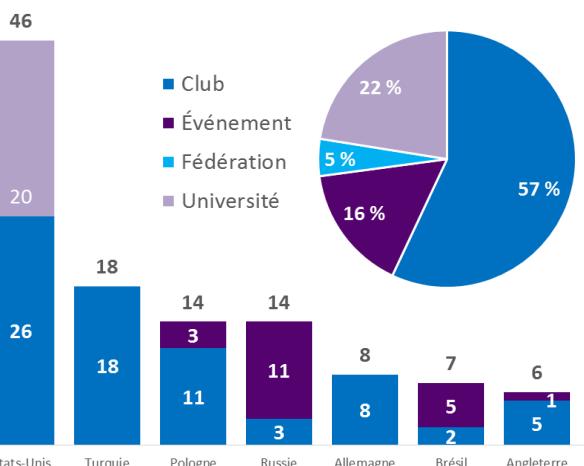
Rénovation : les 35 % restants des projets examinés sont des stades existants qui ont subi d'importantes rénovations. Les rénovations cosmétiques telles que le remplacement des sièges ne sont pas prises en compte.

## Projets de stades par année d'achèvement



## Tendance à la hausse des nouvelles constructions

L'histogramme des projets de stades par année d'achèvement montre une tendance générale à la hausse du nombre de projets de stades terminés entre 2007 et 2017, les trois années les plus prolifiques correspondant aux quatre dernières saisons. Les 34 nouvelles constructions dont l'achèvement est prévu en 2017 sont particulièrement frappantes. Le chiffre indiqué sous « Après 2017 » n'inclut que les projets dont la date d'achèvement est confirmée et ne reflète donc certainement pas le nombre de projets qui verront le jour ces prochaines années.



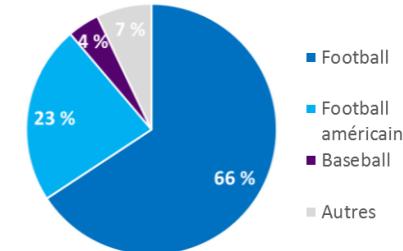
## Principaux locataires des nouvelles constructions

Un examen des dix pays les plus prolifiques en nouvelles constructions en fonction du type de locataire initial révèle que les États-Unis ont été les plus actifs, avec 46 nouveaux projets de stades depuis 2007. La Turquie, la Pologne et la Russie se démarquent également, avec respectivement 18, 14 et 14 nouvelles constructions.

Au total, 58 nouveaux projets (16 %) ont été motivés par des grands événements sportifs transfrontaliers tels que la Coupe du Monde de la FIFA, le Championnat d'Europe de l'UEFA et les Jeux olympiques. Dans pratiquement tous les cas, un club ou une fédération en est devenu le locataire principal à l'issue de l'événement.

## Projets de stades par sport

Les deux tiers des stades analysés dans ce chapitre ont été construits pour le football, les projets restants étant pour la plupart dédiés au football américain.



# Projets de stades en Europe

## Répartition des projets de développement de stades achevés depuis 2007

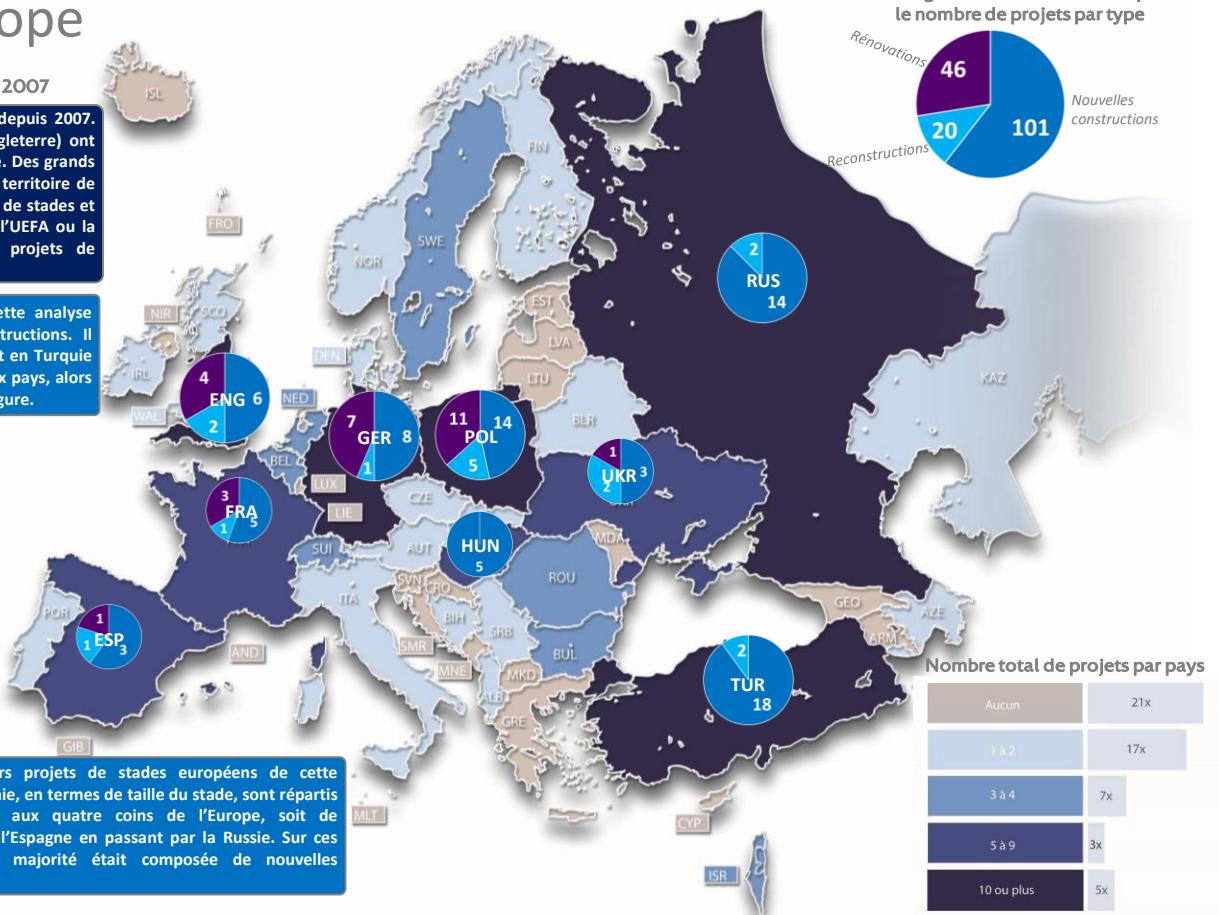
En Europe, 167 projets de stades de football différents ont été identifiés depuis 2007. Quelque cinq pays européens (Pologne, Turquie, Allemagne, Russie et Angleterre) ont mené au moins dix projets de stades de football durant la dernière décennie. Des grands projets de stades (capacité d'au moins 5000 places) ont été réalisés sur le territoire de 33 associations membres de l'UEFA. Il existe un lien évident entre les projets de stades et l'organisation d'événements majeurs comme le Championnat d'Europe de l'UEFA ou la Coupe du Monde de la FIFA, qui ont stimulé la multiplication de projets de développement de stades en Pologne, Ukraine et Russie.

Les 167 projets majeurs de stades de football en Europe inclus dans cette analyse comprennent 46 rénovations, 20 reconstructions et 101 nouvelles constructions. Il convient de relever que pratiquement tous les projets entrepris en Russie et en Turquie sont de nouvelles constructions, dont le nombre total est de 32 pour les deux pays, alors que dans le reste de l'Europe, elles représentent la moitié des projets d'envergure.

## Analyse des 15 premiers projets de stades européens depuis 2007 par capacité

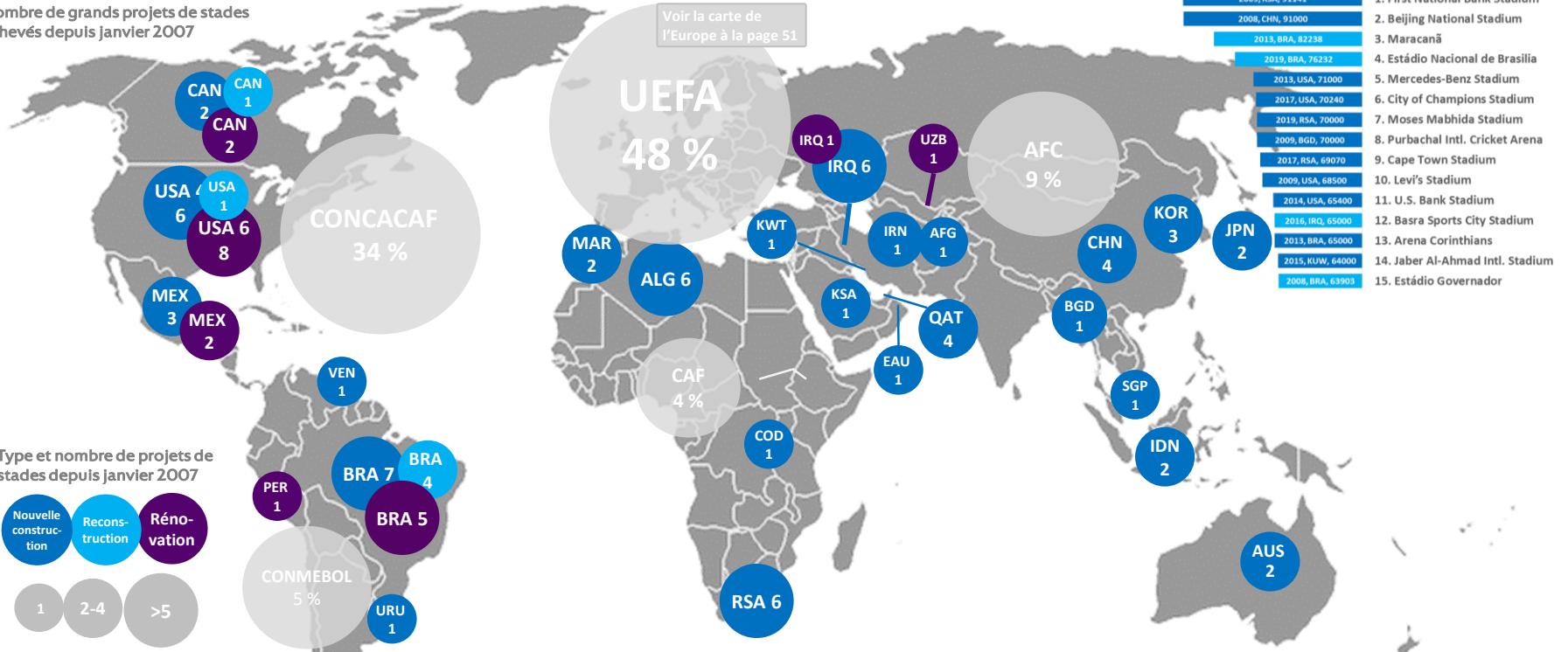
15. Stade Erihad	2015, Manchester, 55097
14. Stade de Silésie	2017, Chorzow, 55211
13. National Arena	2011, Bucarest, 55600
12. Stade Narodowy	2011, Varsovie, 58145
11. Stade de Lyon	2015, Lyon, 59000
10. Stade olympique de Londres	2016, Londres, 60000
9. Mercedes-Benz Arena	2011, Stuttgart, 60000
8. New White Hart Lane	2018, Londres, 61000
7. Stade Vélodrome	2014, Marseille, 67394
6. Nouveau stade Ferenc-Puskás	2019, Budapest, 67889
5. Stade olympique de Bakou	2014, Bakou, 68000
4. Stade Krestovski	2016, Saint-Pétersbourg, 68314
3. Stade de La Peineta	2017, Madrid, 70000
2. NSK Olimpiyskiy	2011, Kiev, 70050
1. Stade Loujniki	2017, Moscou, 81000

Les 15 premiers projets de stades européens de cette dernière décennie, en termes de taille du stade, sont répartis dans dix pays aux quatre coins de l'Europe, soit de l'Azerbaïdjan à l'Espagne en passant par la Russie. Sur ces 15 projets, la majorité était composée de nouvelles constructions.



# Projets de stades dans le monde

Nombre de grands projets de stades achevés depuis janvier 2007



Les États-Unis sont les leaders mondiaux en termes de projets de stades. Depuis 2007, 115 projets de stades d'envergure ont été menés dans les seuls États-Unis. Parmi les autres constructeurs de stades américains importants figurent le Brésil, avec 16 réalisations, ainsi que le Mexique et le Canada, avec cinq projets chacun.

La majorité des projets de stades en Afrique soumis à la présente analyse est l'œuvre de l'Algérie et de l'Afrique du Sud. Alors que le nombre élevé observé en Afrique du Sud peut s'expliquer par l'organisation de la Coupe du Monde de la FIFA 2010 dans ce pays, les projets de stades algériens ne sont imputables à aucun événement sportif majeur.

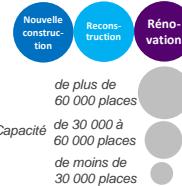
Plusieurs nations ont été actives dans le développement de stades en Asie, mais l'Irak est probablement la plus en vue, avec six nouvelles constructions et une reconstruction. La Chine et le Qatar sont également les auteurs d'un relativement grand nombre de projets de stades réalisés depuis 2007.

Quinze premiers nouveaux stades construits hors d'Europe par capacité

- 2009, RSA, 91141
- 2008, CHN, 91000
- 2013, BRA, 82238
- 2019, BRA, 76232
- 2013, USA, 71000
- 2017, USA, 70240
- 2019, RSA, 70000
- 2009, BGD, 70000
- 2017, RSA, 69070
- 2009, USA, 68500
- 2014, USA, 65400
- 2016, IRQ, 65000
- 2013, BRA, 65000
- 2015, KUW, 64000
- 2008, BRA, 63903

# Projets de stades au fil des ans

La frise chronologique présentée sur ces deux pages inventorie les 365 projets de stades par zone géographique, type de projet, taille de projet et date d'achèvement.



UEFA

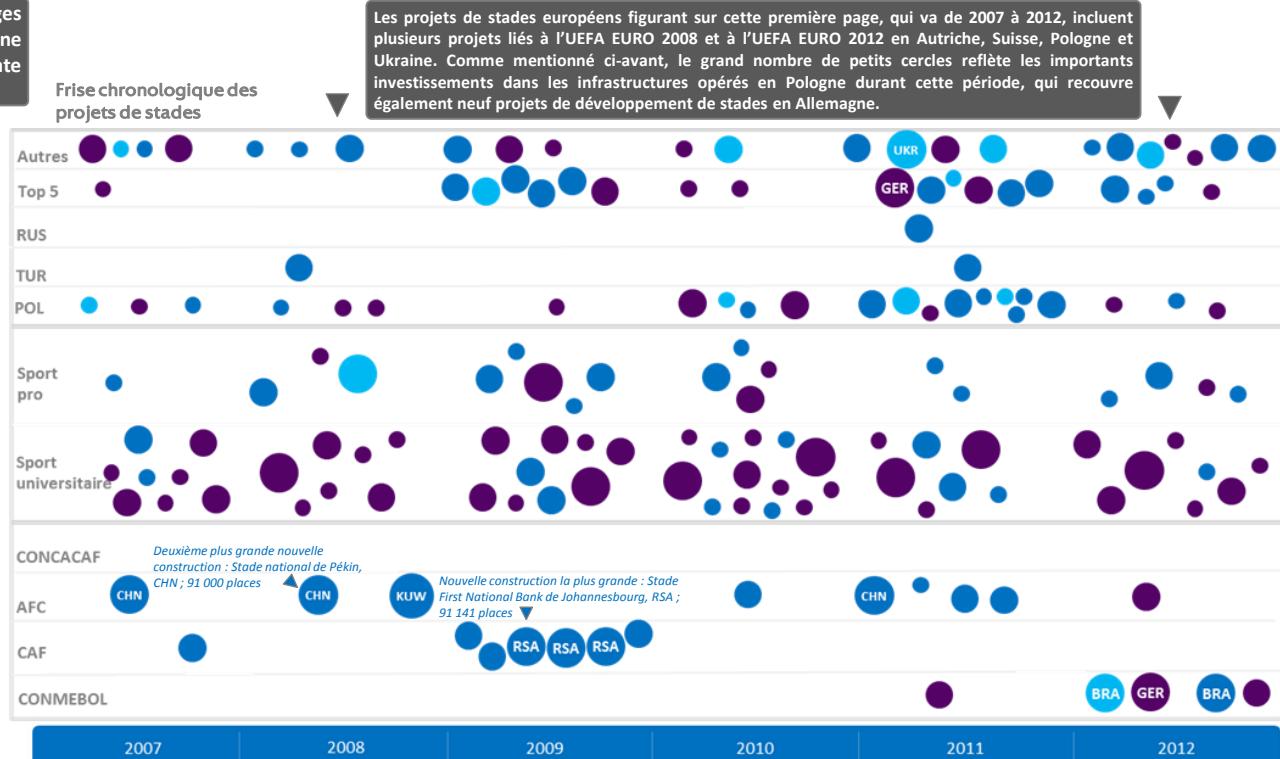
États-Unis

Reste du monde

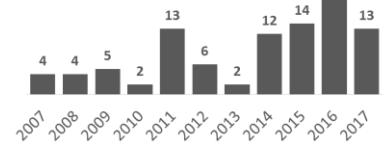
La première chose frappante concernant les États-Unis est probablement le nombre de projets de stades affectés aux sports universitaires. Le nombre et la taille des projets soulignent le niveau des investissements dans les infrastructures qu'il est possible d'atteindre lorsque les salaires des joueurs n'absorbent pas la majeure partie des recettes.

Bien que l'étendue de la Division 1 de football américain de la NCAA, en particulier, soit peut-être méconnue hors du marché états-unien, il s'agit d'une activité commerciale très importante, comme le montre déjà sa sixième place dans le classement mondial des taux d'affluence, figurant au chapitre précédent.

En général, ces projets consistent à moderniser les stades géants qui prolifèrent dans le sport universitaire aux États-Unis. Plus des trois quarts des 82 projets liés au sport universitaire dans ce pays étaient des rénovations et, dans plus de la moitié des cas, les capacités concernées étaient supérieures à 30 000 places.



Dans le reste du monde (hors d'Europe et des États-Unis), la majorité des plus grands projets analysés est le fruit d'événements internationaux majeurs. C'est notamment le cas des quatre projets mentionnés spécifiquement ainsi que des stades sud-africains livrés pour la Coupe du Monde de la FIFA 2010.



Cette deuxième page comprend une multitude de stades français utilisés pour l'UEFA EURO 2016 et de stades russes prévus pour la Coupe du Monde de la FIFA 2018.

Elle met également en exergue le grand programme de construction de stades de clubs en cours en Turquie, avec la construction ou la reconstruction de 13 stades, dont l'ouverture est planifiée pour les seules années 2016 et 2017.

La Coupe du Monde de la FIFA 2014 a joué un rôle moteur dans les nombreuses constructions et reconstructions de stades au Brésil en 2013 et 2014.

Le Qatar, désigné pour accueillir la Coupe du Monde de la FIFA 2022, est l'auteur de plusieurs projets dont l'achèvement est confirmé pour une date ultérieure à 2017.



CHAPITRE

6

Propriété des clubs

## Chiffres clés de la propriété des clubs

**Aujourd'hui, 44 clubs de championnats européens majeurs appartiennent à des étrangers, les propriétaires étant de 18 nationalités différentes.**

**La reprise de clubs par des étrangers reste centrée sur l'Angleterre, où plus de la moitié des clubs des deux premières divisions est désormais en des mains étrangères.**

**En matière de rachat de clubs par des étrangers, 2016 est déjà l'année la plus active, avec dix nouvelles acquisitions en novembre, dont huit par des propriétaires chinois.**

# Propriété des clubs européens

Les quelques pages suivantes proposent un résumé de haut vol de la propriété des clubs, des profils des investisseurs et des tendances suivies par les 232 clubs des 13 principaux championnats européens.\* L'analyse présentée sur cette page montre si les clubs comptent actuellement une partie exerçant le contrôle (détentrice de plus de 50 % des parts) et si les propriétaires majoritaires sont des ressortissants nationaux ou étrangers. La page suivante s'attarde plus longuement sur le profil des propriétaires et d'autres investisseurs importants, et le chapitre se termine par une frise chronologique de la propriété étrangère.

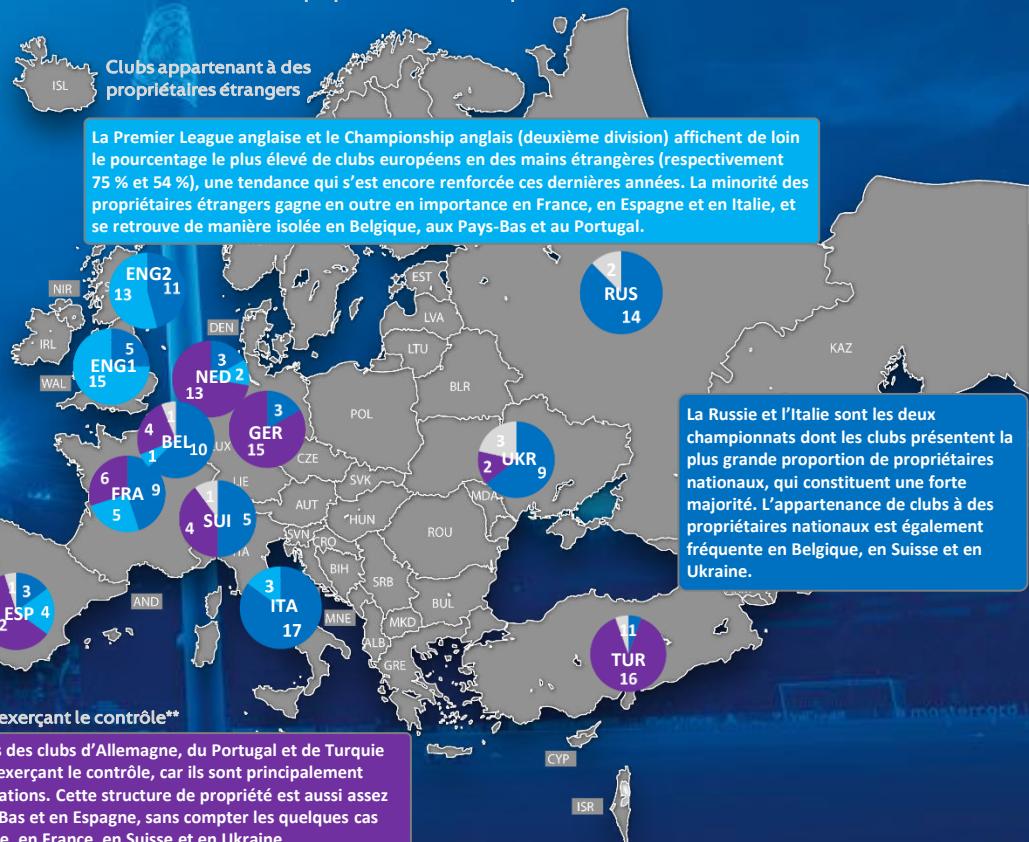


Si la majorité des 232 clubs de cette analyse compte une partie exerçant le contrôle, une minorité substantielle n'en a pas (37 %). La forme juridique d'un club et le cadre réglementaire dans lequel il opère influent considérablement sur son mode de propriété, ce qui entraîne des disparités importantes entre les championnats, comme l'illustrent les différences de taille et de couleur des diagrammes circulaires figurant sur la carte.

#### Absence de partie exerçant le contrôle\*\*

Plus des trois quarts des clubs d'Allemagne, du Portugal et de Turquie n'ont pas de partie exerçant le contrôle, car ils sont principalement constitués en associations. Cette structure de propriété est aussi assez répandue aux Pays-Bas et en Espagne, sans compter les quelques cas observés en Belgique, en France, en Suisse et en Ukraine.

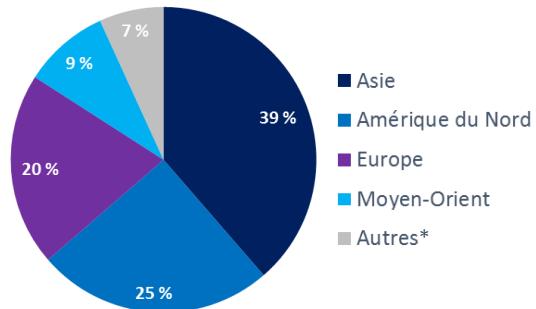
## Mode de propriété des clubs européens



\* Informations extraites à la fois de données soumises par les représentants des clubs dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs (mars-juillet 2016) et de recherches sur ordinateur menées par l'UEFA (jusqu'en novembre 2016). \*\* Dans la présente analyse, l'absence de partie exerçant le contrôle signifie qu'il n'existe aucun propriétaire ni groupe de propriétaires associés détenant plus de 50 % du capital social donnant droit de vote.

# Provenance des propriétaires et investisseurs étrangers, et affectation des fonds

## Provenance des propriétaires étrangers



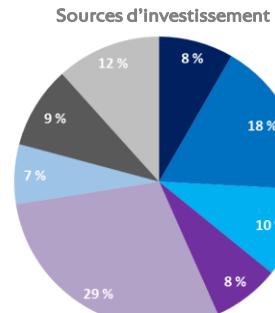
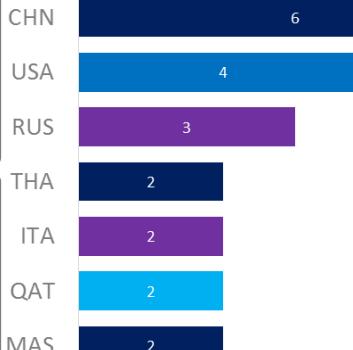
La zone asiatique constitue la plus importante source d'investissements étrangers, puisqu'elle détient la majorité des parts de 17 clubs étrangers. En novembre 2016, neuf clubs étaient sous contrôle chinois, et les propriétaires chinois étaient présents dans six championnats différents, ce qui en fait la nationalité la plus répandue au monde. De plus, six clubs ont reçu des investissements substantiels de la part d'entités chinoises n'exerçant pas le contrôle. Outre la Chine, la Thaïlande, la Malaisie et l'Inde investissent toutes trois dans plusieurs clubs.

L'Amérique du Nord, et plus particulièrement les États-Unis, est la deuxième plus grande source d'investissements dans des clubs européens. En novembre 2016, dix clubs de quatre championnats différents (la Premier League et le Championship anglais, la Serie A italienne et, plus récemment, la Ligue 1 française) appartenaient à des Américains.

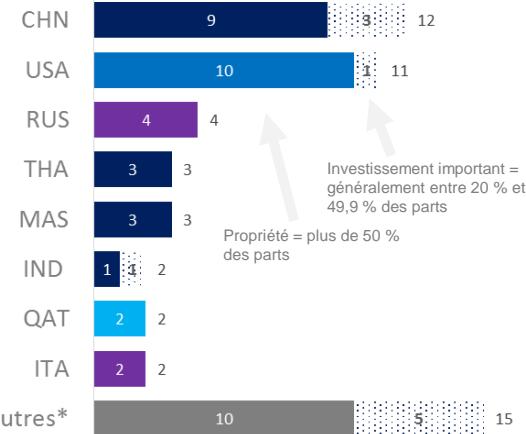
Au total, 20 % de l'ensemble des investissements étrangers viennent d'Europe, c'est-à-dire d'investisseurs européens, qui possèdent un club ou investissent dans un club d'un championnat européen dont la nationalité est différente de la leur. Les deux nations prédominantes dans ce groupe d'investisseurs sont la Russie et l'Italie. En novembre 2016, quatre clubs étaient détenus par des investisseurs russes dans trois championnats extérieurs à la Russie (la Ligue 1 française, la Premier League anglaise et l'Eredivisie néerlandaise) et plusieurs clubs des deux premières divisions anglaises étaient en des mains italiennes.

Le Moyen-Orient est une autre région aujourd'hui active dans l'acquisition de clubs européens, avec plusieurs investissements très médiatisés ces dernières années. Le Paris Saint-Germain FC et le Malaga CF appartiennent désormais à des Qatari, le propriétaire du Manchester City FC vient des Emirats Arabes Unis, le Nottingham Forest FC est en des mains koweïtiennes et Leeds United a reçu un investissement substantiel mais néanmoins minoritaire du Bahreïn.

## Répartition des propriétaires et des investisseurs étrangers (nombre de championnats)



## Nationalité des propriétaires et investisseurs importants étrangers (nombre de clubs)



Pendant des décennies, la fortune des propriétaires pouvait généralement être attribuée à une société, un secteur ou une activité locaux particuliers. L'arrivée d'investisseurs étrangers richissimes rend cette analyse plus délicate, car leur fortune provient souvent de multiples sources. Le diagramme circulaire de gauche présente néanmoins une typologie grossière des principales sources de richesse.

\* « Autres » inclut la propriété de clubs de la part de la Belgique, du Brésil, du Canada, de l'Egypte, des Emirats Arabes Unis, de l'Iran, du Koweït, de la Pologne, de Singapour et de la Suisse. Les cinq autres investissements importants n'impliquant pas un contrôle majoritaire proviennent d'investisseurs du Bahreïn, d'Indonésie, d'Islande, de Lettonie et d'Ouzbékistan.

# Frise chronologique de la propriété étrangère

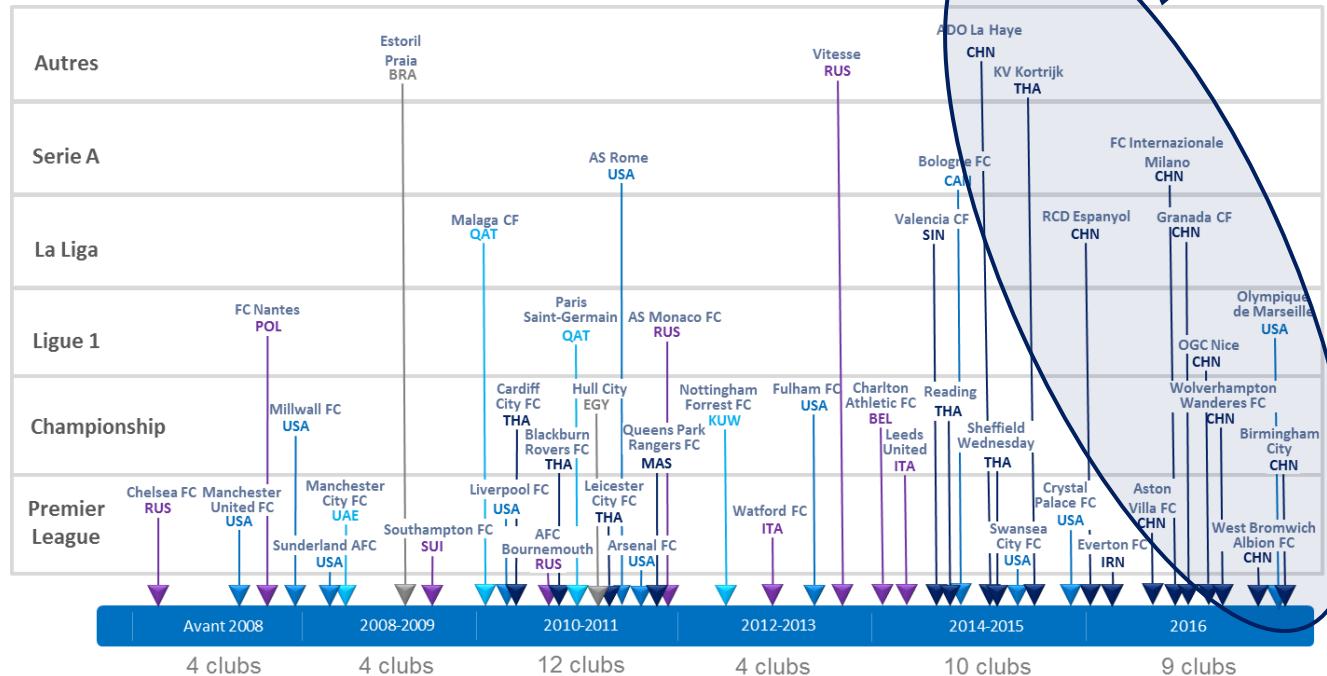
Le deuxième plus important lieu de provenance de propriétaires étrangers est l'Amérique du Nord, en particulier les États-Unis. Sur les 13 clubs de la Premier League anglaise, six appartiennent à des Américains. Ceux-ci ont été les premiers propriétaires venus d'un continent autre que l'Europe, et leur apport est resté relativement constant au fil du temps.

Neuf propriétaires étrangers sont européens. S'ils proviennent de cinq pays différents, quatre sont russes. Dans cet échantillon de clubs de 13 championnats, les investissements russes constituent également le mode de propriété active le plus durable (depuis 2003).

La quatrième et plus modeste source de propriété étrangère est le Moyen-Orient, qui possède quatre clubs. Ces quatre clubs se trouvent tous dans des championnats différents : la Premier League anglaise, le Championship anglais, la Ligue 1 française et La Liga espagnole.

La majorité des propriétaires étrangers du football interclubs européens vient d'Asie. Comme le montre la frise chronologique, la propriété asiatique a principalement émergé au cours de la dernière saison (2015/16). Sur les dix nouveaux propriétaires à avoir investi dans des clubs des plus grands championnats européens en 2016, huit étaient d'origine chinoise. À noter que les investisseurs chinois ont jeté leur dévolu sur des clubs de cinq championnats différents au cours des onze premiers mois de 2016.\*

## Nouvel afflux de propriétaires chinois de clubs





CHAPITRE

7

Sponsoring des clubs

## Chiffres clés du sponsoring des clubs

**Les trois principaux fabricants (Adidas, Nike et Puma) fournissent l'équipement d'un peu moins de la moitié des clubs européens.**

**Le sponsoring des clubs est beaucoup plus varié, seuls 6 % des sponsors apparaissant sur le maillot de plus d'un club.**

**25 % des stades des 16 premiers championnats européens jouissent de droits d'appellation commerciale.**

# Profil des fabricants d'équipement des clubs

Ce chapitre analyse trois des types les plus visibles de sponsoring des clubs : les fabricants d'équipement, les principaux sponsors de maillot et, enfin, les droits d'appellation du stade pour tous les clubs des 16 premiers championnats européens en termes de succès commercial.

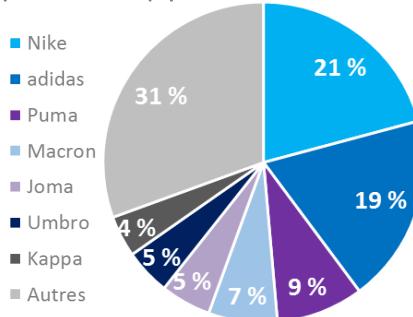
**Fabricants d'équipement**  
Marques produisant les équipements pour les clubs et les équipes nationales de football

**Sponsors de maillot**  
Principaux sponsors figurant sur le devant du maillot, qui sont généralement aussi les principaux sponsors du club

**Détenteurs des droits d'appellation du stade**  
Sponsors ayant payé pour que leur marque soit intégrée au nom du stade

De nombreux fabricants d'équipement se concentrent exclusivement sur les clubs.

Pourcentage de clubs européens par fabricant d'équipement



Alors que les trois fabricants d'équipement les plus courants approvisionnent un peu moins de la moitié des clubs des 16 championnats les plus rentables, ils fournissent l'équipement de 75 % des équipes nationales des 55 associations membres de l'UEFA.

Fabricants d'équipement et comptes clés

Rang	Fabricant	Associations	Clubs	Total	Comptes clés
1	adidas	24	41	65	Manchester United FC, Real Madrid CF, FC Bayern Munich
2	Nike	12	43	55	FC Barcelone, Paris Saint-Germain FC, Manchester City FC
3	PUMA	5	19	24	Arsenal FC, Borussia Dortmund, Leicester City FC
4	Macron	1	15	16	OGC Nice, Sporting Clube de Portugal, SS Lazio
5	Umbro	3	10	13	Everton FC, West Ham United FC, PSV Eindhoven
6	Joma	2	12	14	Swansea City AFC, Villarreal CF, UC Sampdoria
7	Jako	2	8	10	Bayer 04 Leverkusen, SC Heerenveen
8	Kappa		9	9	SSC Naples, Borussia Mönchengladbach
9	Lotto Sport		8	8	TSG 1899 Hoffenheim, Genoa CFC
10	Hummel	1	6	7	SC Freiburg, Brøndby IF
11	New Balance		6	6	Liverpool FC, FC Porto, Séville FC, Celtic FC
12	Errea	1	4	5	Norwich City FC, Delfino Pescara 1936
13	Under Armour		4	4	Tottenham Hotspur FC, Southampton FC
14	Autres	3	29	32	AFC Bournemouth, ACF Fiorentina, AS Saint-Étienne

# Profil des sponsors de maillot des clubs

Alors que certains sponsors figurent sur le devant des maillots de plusieurs clubs, le sponsoring partagé est plutôt rare. À peine 14 des 226 sponsors de maillot (6 %) actifs dans les 16 championnats au succès commercial le plus retentissant parrainent plus d'un club. Au début de la saison 2016/17, 9 % des clubs n'avaient pas conclu de contrat pour leur maillot.

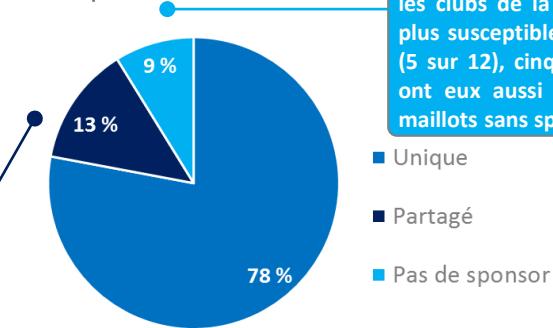
Les 14 sponsors qui parrainent plus d'un club couvrent 36 clubs (13 %) à eux tous. Le sponsor de maillot que l'on retrouve le plus souvent dans ces grands championnats est la compagnie aérienne Emirates, qui a conclu six importants contrats de sponsoring dans six pays différents. Seuls quatre autres sponsors de maillot apparaissent dans plus d'un pays, à savoir Kia (trois clubs dans deux pays), Gazprom, Intersport et Red Bull (deux clubs dans deux pays chacun).

Ce sont deux sociétés de paris anglaises qui enregistrent la plus forte concentration de contrats de sponsoring dans un seul pays : 888sport (quatre clubs du Championship) et Dafabet (deux clubs de Premier League et un club du Championship).

## Sponsors de maillot et comptes clés

Rang	Sponsor	Total	Comptes clés
1	Emirates Airline	6	Real Madrid CF, Paris Saint-Germain FC, Arsenal FC, AC Milan
2	888sport	4	Birmingham City FC, Nottingham Forest FC, Brentford FC
3	Dafabet	3	Burnley FC, Sunderland AFC, Blackburn Rovers FC
4	Kia	3	FC Girondins de Bordeaux, Vitória FC, CF Os Belenenses
5	Banco BIC	2	FC Arouca, GD Estoril Prague
6	Carlsberg	2	FC Copenhague, Odense Boldklub
7	Estrella de Galicia	2	Celta de Vigo, Deportivo de La Coruña
8	Gazprom	2	FC Schalke 04, FC Zénith Saint-Pétersbourg
9	Intersport	2	Olympique de Marseille, Wigan Athletic FC
10	Mansion	2	AFC Bournemouth, Crystal Palace FC
11	MEO	2	FC Porto, Rio Ave FC
12	Mestre da Cor	2	Boavista FC, CD Feirense
13	Red Bull	2	FC Red Bull Salzbourg, RB Leipzig
14	Santander Totta	2	CS Marítimo, CD Nacional
15	Autres	212	

Pourcentage de clubs avec un sponsor de maillot unique, un sponsor partagé, ou sans sponsor de maillot



Les clubs de 8 des 16 championnats inclus dans cette analyse ont démarré la saison sans sponsor de maillot. Si les clubs de la Premier League ukrainienne étaient les plus susceptibles de ne pas avoir de sponsor de maillot (5 sur 12), cinq clubs italiens et quatre clubs portugais ont eux aussi commencé la saison 2016/17 avec des maillots sans sponsor.

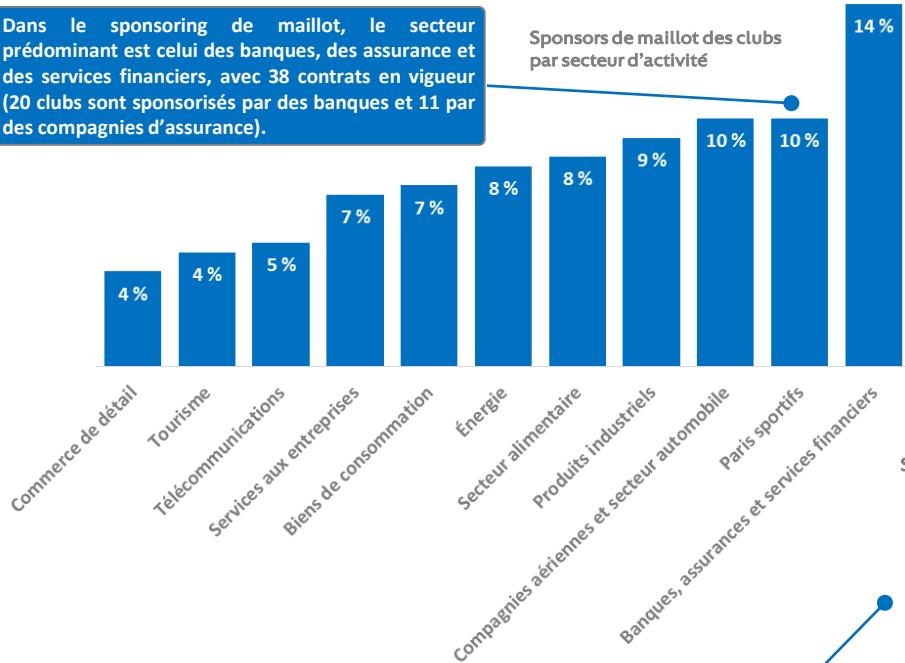
- Unique
- Partagé
- Pas de sponsor

L'analyse figurant sur ces deux pages est axée sur les « principaux sponsors de maillot ». Il convient de relever que, dans un nombre croissant de championnats, les clubs ont le droit d'avoir différents sponsors de maillot pour les matches à domicile et les matches à l'extérieur ou pour les rencontres nationales et les matches de l'UEFA.

Le sponsoring de chaussettes, shorts, dos et manches de maillots devient en outre de plus en plus fréquent, sachant que la Premier League anglaise autorisera l'utilisation des manches à partir de la saison 2017/18. Les plus grands clubs signent également des contrats d'une valeur considérable pour leurs équipements d'entraînement.

# Sponsors de maillot des clubs par secteur d'activité

Dans le sponsoring de maillot, le secteur prédominant est celui des banques, des assurances et des services financiers, avec 38 contrats en vigueur (20 clubs sont sponsorisés par des banques et 11 par des compagnies d'assurance).



La source de sponsoring de maillot la plus courante varie considérablement d'un pays à l'autre. La concentration sectorielle la plus élevée observée dans un championnat européen majeur se trouve dans la Premier League anglaise, où les maillots de 45 % des clubs sont sponsorisés par des sociétés de paris sportifs. Très courantes uniquement dans les deux championnats anglais d'élite, les sociétés de paris sont aussi assez courantes en Belgique et en Turquie ; dans de nombreux autres pays, elles font l'objet de restrictions.

Sponsors de maillot des clubs par secteur d'activité

Les deuxième et troisième concentrations les plus fortes d'un secteur unique se trouvent en Ukraine, où 42 % des sponsors de maillot des clubs sont des sociétés de production industrielle, et en Suisse, où 40 % des sponsors de maillot des clubs proviennent du secteur des banques, des assurances et des services financiers.

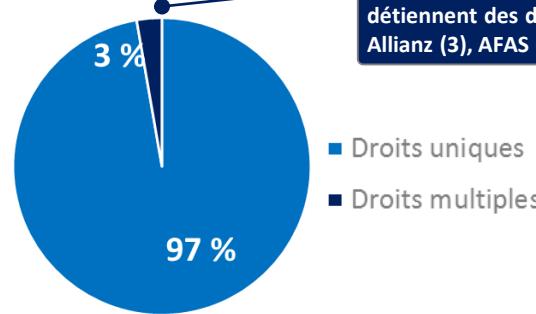
Secteurs d'activité les plus courants

	Très courant > 25 %	Courant 11-25 %
Banques, assurances, services financiers	BEL, SUI	DEN, ENG1, ENG2, GER1, GER2, NED, POR
Compagnies aériennes, secteur automobile	FRA, ITA	ENG1, GER1, POR
Paris sportifs	ENG1, ENG2	BEL, TUR
Produits industriels	UKR	AUT, BEL, GER2, ITA, POR, RUS, TUR
Secteur alimentaire	DEN	AUT, GER1, GER2, TUR
Énergie	NED, RUS	AUT, GER1
Biens de consommation	GER2, SUI	POR, TUR
Services aux entreprises	NED	FRA, GER1, UKR
Télécommunications		BEL, NED, POR
Tourisme		ESP, FRA
Commerce de détail		DEN, GER1
Autres	RUS	ESP, TUR

# Profil des droits d'appellation du stade des clubs

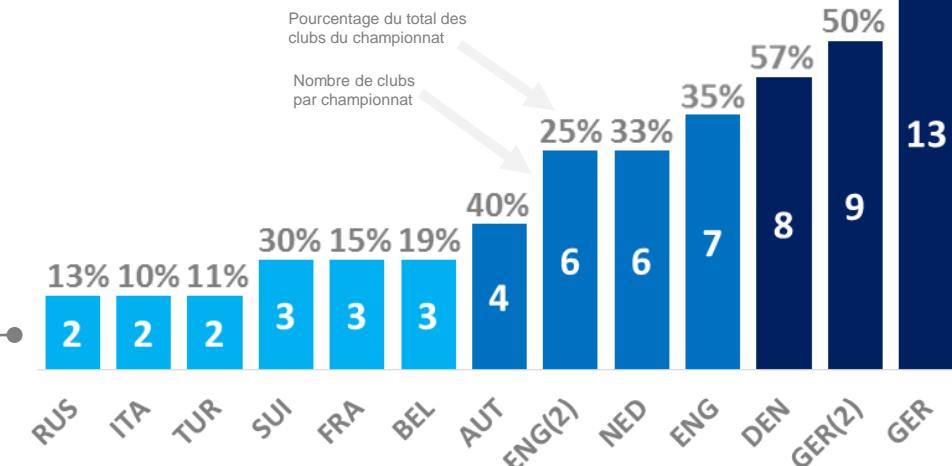
Dans les 16 championnats affichant les recettes commerciales les plus élevées, un quart des stades exactement a conclu des accords relatifs aux droits d'appellation commerciale. La situation est cependant sensiblement différente suivant les pays, puisque des droits d'appellation s'appliquent dans plus de la moitié des stades des clubs allemands et danois, alors qu'aucun n'est en vigueur au Portugal, en Espagne ou en Ukraine.

Marques ayant des accords relatifs aux droits d'appellation du stade avec un ou plusieurs clubs



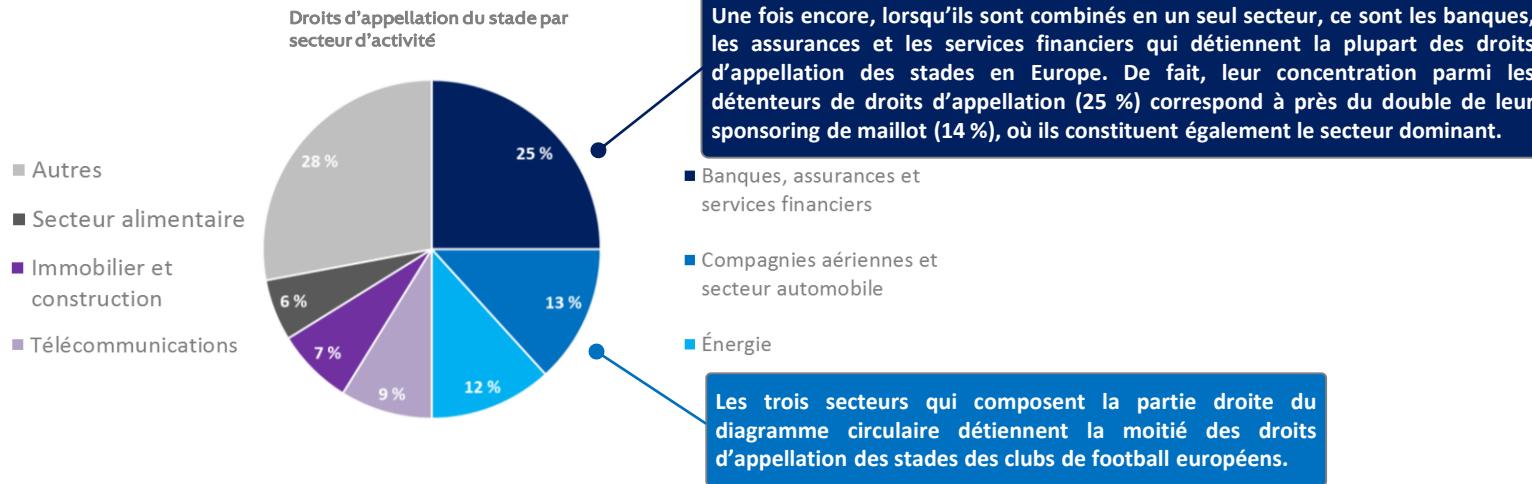
Dans les 16 championnats européens affichant le plus grand succès commercial, seules trois marques détiennent des droits d'appellation sur plusieurs stades : Allianz (3), AFAS (2) et Red Bull (2).

L'histogramme indique que les clubs de 13 championnats européens différents ont conclu des accords portant sur les droits d'appellation de stades. La Liga espagnole, la Primeira Liga portugaise et la Premier League ukrainienne font exception à cette règle.\*



\* Un club de La Liga espagnole (RCD Espanyol) avait un accord portant sur les droits d'appellation du stade en 2014 et 2015, mais a renoncé à inclure un sponsor dans le nom de son stade au début de la saison 2016/17. Par ailleurs, un stade d'un club de deuxième division espagnole (RCD Majorque) et une salle multisport appliquent des droits d'appellation.

# Droits d'appellation du stade des clubs par secteur d'activité



Une source de recettes de plus en plus populaire

En dehors des 16 championnats analysés en détail dans le présent chapitre, plusieurs accords relatifs à des droits d'appellation (au moins deux par pays) portent sur des stades appartenant à des clubs de football d'Écosse, de Finlande, de Norvège, de Pologne, de République d'Irlande et de Suède. Au total, 115 stades de football et 80 autres stades et salles en Europe utilisent des droits d'appellation.

Les droits d'appellation de stades se sont d'abord popularisés en Amérique du Nord, où la majorité des nouveaux stades de football américain et de baseball ainsi que des salles multisports est en partie financée par ce biais. Actuellement, plus de 300 grands stades états-uniens ont des accords d'appellation commerciale. Cette pratique a gagné le monde entier puisque le Japon et l'Australie comptent chacun environ 30 stades liés par des accords d'appellation commerciale.

# 8

Recettes des clubs



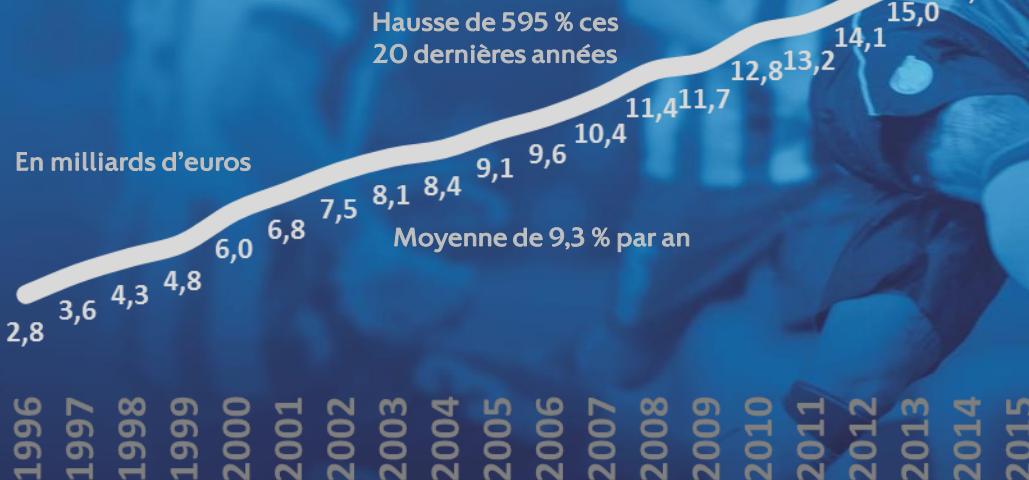
## Chiffres clés des recettes des clubs

**Les recettes des clubs européens s'élèvent aujourd'hui au SEXTUPLE de celles de 1996, ce qui correspond à une croissance moyenne de plus de 9 % par an.**

**Cette hausse des recettes depuis 2009 est variable, puisque l'augmentation moyenne pour un club de Premier League anglaise est CINQ fois supérieure à celle pour un club de Serie A italienne ou de Ligue 1 française.**

**En termes de recettes commerciales et de sponsoring, les 15 premiers clubs ont engrangé EUR 1,5 milliard supplémentaire depuis 2009, contre moins de EUR 500 millions pour les 700 autres clubs.**

# Croissance à long terme des recettes des clubs européens



Ces 20 dernières années, les recettes des clubs européens ont marqué une progression annuelle moyenne de 9,3 %.\*

Les recettes actuelles des clubs européens représentent plus du double de celles de 2004 et près de six fois celles de 1996.

Le niveau et la constance de la croissance des recettes à long terme sont d'autant plus remarquables qu'ils sont liés à une activité de longue date, de nombreux championnats existant déjà depuis plus d'un siècle. Ils prouvent bien que le football européen fait l'objet d'un intérêt accru et jouit d'une santé florissante.

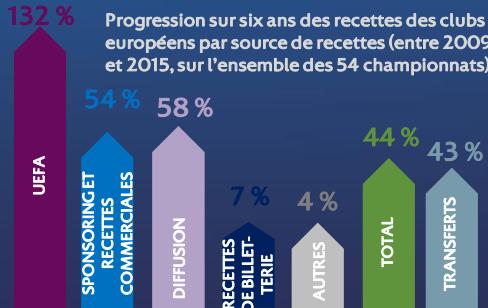
\* Taux de croissance composé moyen. Source : données couvrant l'ensemble des clubs européens de première division soumises directement à l'UEFA depuis 2007. Avant cette date, il n'existe pas de chiffres paneuropéens, mais de nombreuses grandes ligues recueillaient des données, qui ont été synthétisées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

# Croissance à moyen terme des recettes des clubs européens

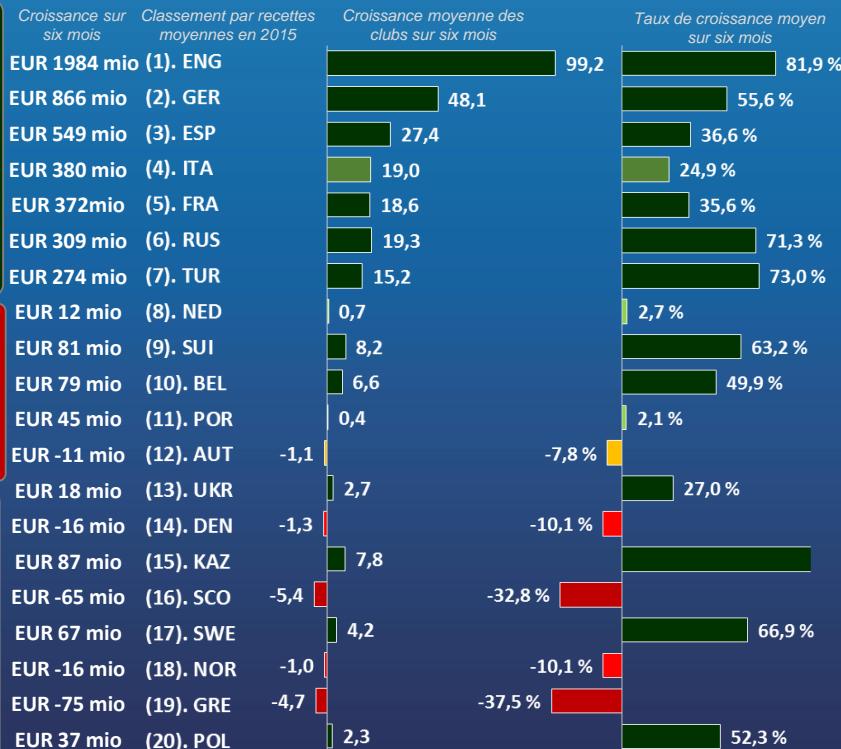
Croissance des recettes sur six ans (croissance cumulée par championnat, croissance en millions d'euros par club et taux de croissance en pourcentage)\*

À moyen terme (entre 2009 et 2015, ce qui correspond en principe à deux cycles TV), les clubs des dix premiers championnats (classés par recettes moyennes) ont enregistré une progression moyenne de leurs recettes de 49 %. En termes absolus, les clubs anglais ont renforcé leur prédominance dans le domaine des recettes, avec une hausse de EUR 99,2 millions par club, alors que les clubs allemands consolidaient leur deuxième place devant l'Espagne en accroissant leurs recettes à raison de EUR 48,1 millions par club, contre EUR 27,4 millions par club espagnol. Les clubs des cinq championnats suivants, tous situés dans des pays comptant une population importante, ont également bénéficié d'une saine croissance, avec une moyenne de EUR 15 millions à EUR 20 millions par club.

La hausse est plus disparate pour les pays moins peuplés situés dans le bas du tableau, dont les clubs n'ont pas connu la même progression concernant les droits TV. Les clubs belges, kazakhs et suisses ont été les mieux à même d'obtenir un succès relatif en la matière, alors que les recettes moyennes en Autriche, au Danemark, en Écosse, en Grèce, en Norvège, aux Pays-Bas et au Portugal ont soit diminué, soit connu une augmentation marginale.\*\*



Sur deux cycles TV, les recettes totales des clubs européens ont crû de 44 %. La combinaison des recettes a changé, avec un ralentissement de la croissance des recettes de billetterie et un affaiblissement de l'impact des autres recettes (principalement les dons). Les dépenses de transfert brutes (exclues des recettes) ont progressé au même rythme que les recettes totales.

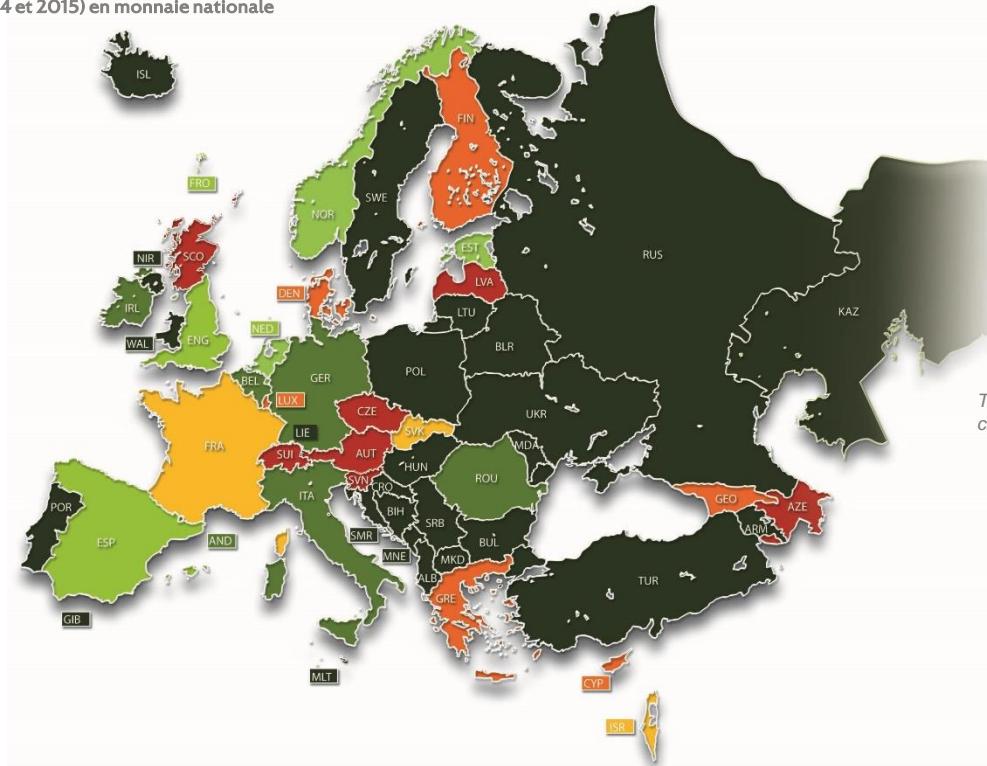


\* De l'exercice financier s'achevant en 2009 à l'exercice financier s'achevant en 2015.

\*\* Le recul des recettes moyennes des clubs écossais s'explique en partie par la relégation du Rangers FC, l'un des deux plus grands clubs d'Écosse.

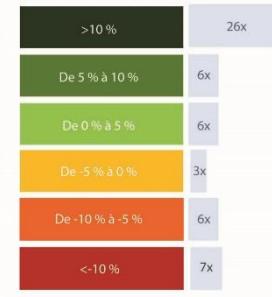
## Croissance à court terme des recettes des clubs européens en 2015

## Fluctuations des recettes sur une année (entre 2014 et 2015) en monnaie nationale

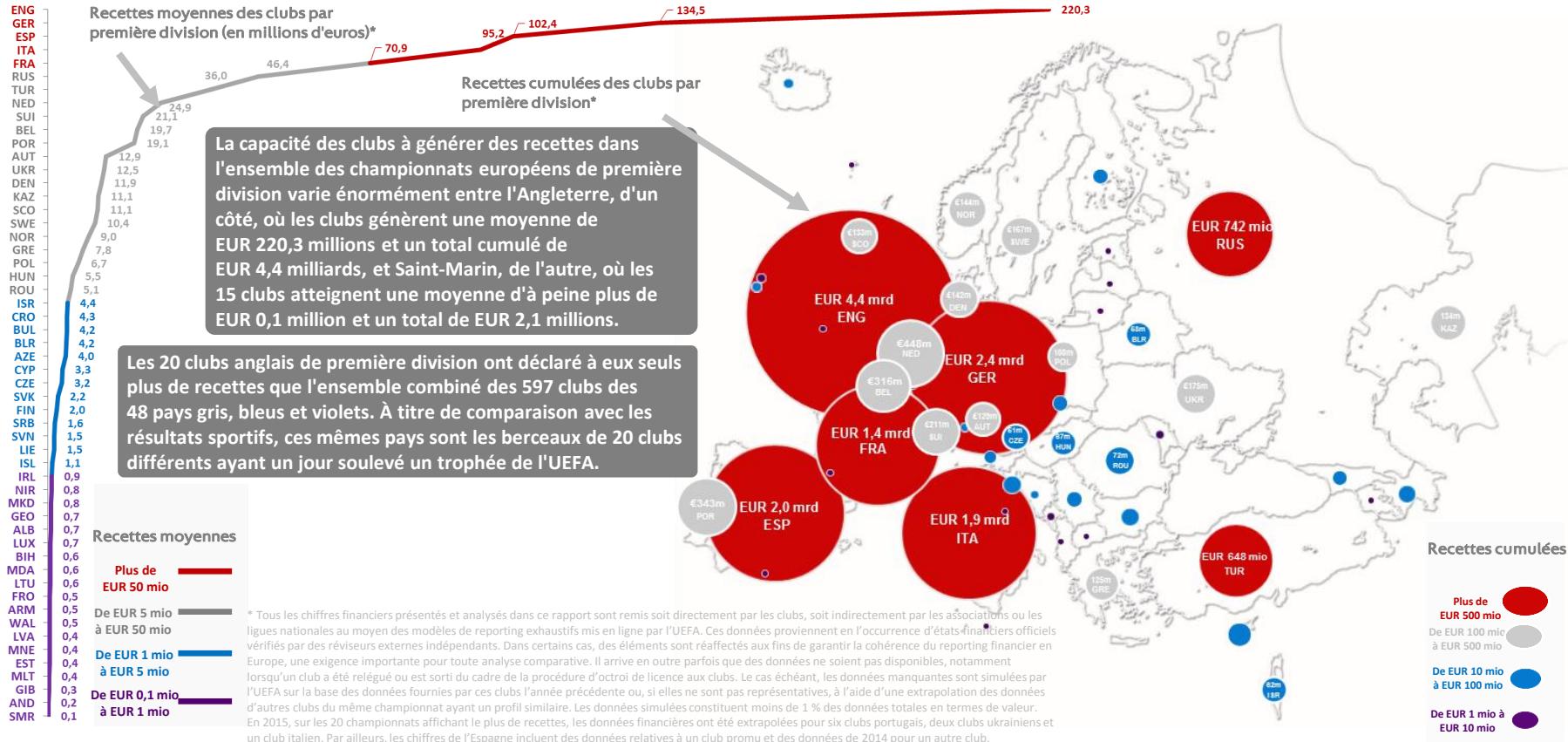


Alors que les recettes combinées des clubs européens font état d'une croissance constante, l'évolution par pays est naturellement plus fluctuante. Dans les championnats affichant des recettes médianes, il suffit qu'un club manque sa qualification pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League pour inverser la tendance, comme ce fut le cas pour tous les pays en rouge foncé (chute des recettes de plus de 10 %). Du côté positif, la carte révèle clairement un retour à une augmentation des recettes en Europe de l'Est et dans les Balkans, après les résultats mitigés de ces dernières années. La tendance générale à la hausse enregistrée en Europe entre 2014 et 2015 est évidente, puisque 38 championnats ont fait état d'une progression, qui était significative pour 32 d'entre elles, avec plus de 5 %.

## *Tendances des recettes moyennes des clubs, exercices 2014 à 2015*



# Recettes moyennes et recettes cumulées par pays



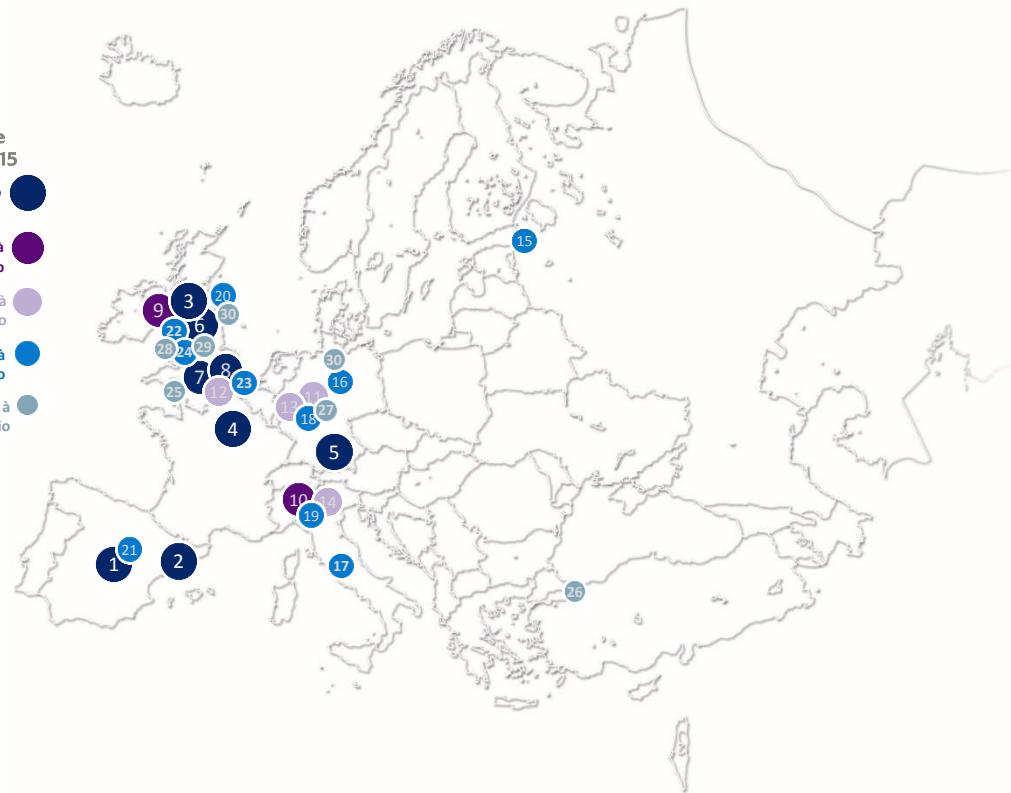
## Recettes et croissance des recettes : analyse des 30 premiers clubs



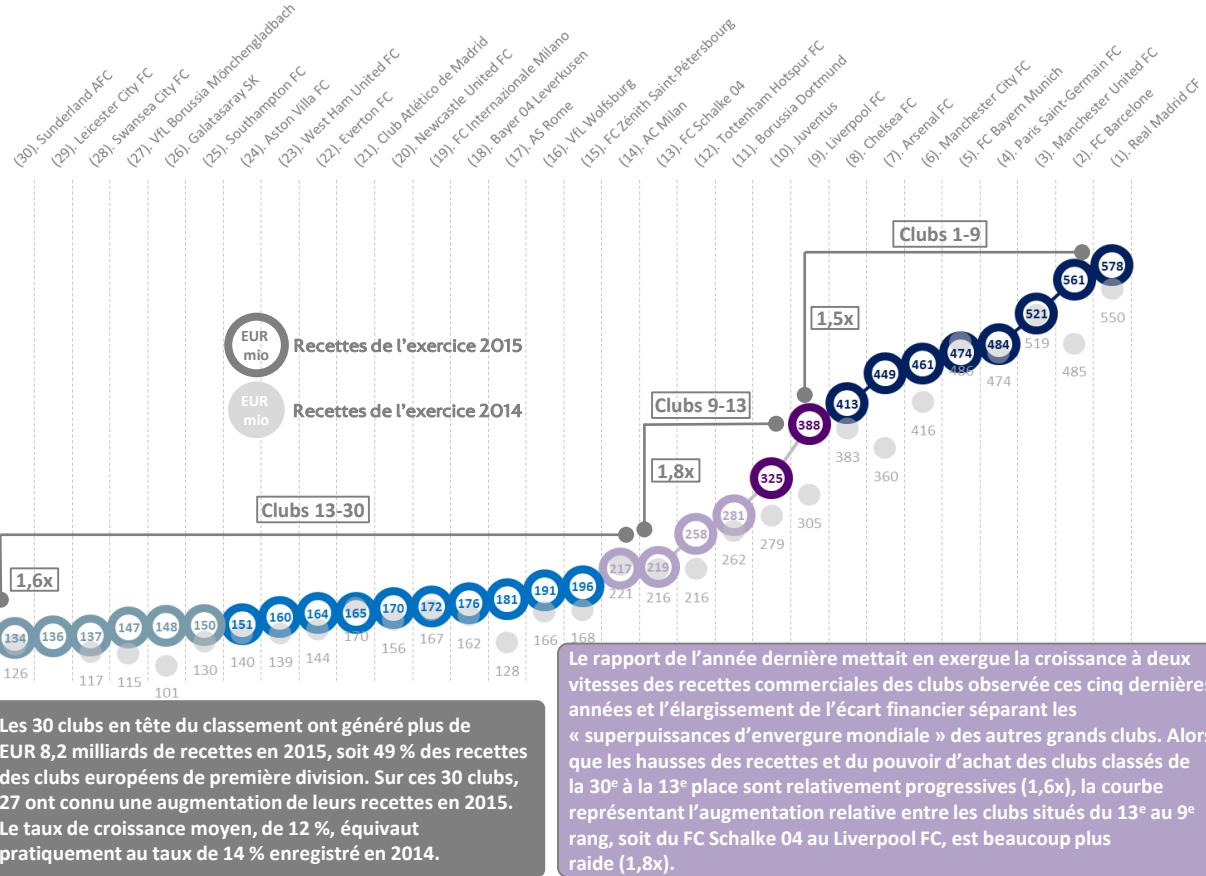
**Au total, un nombre record de 46 clubs européens jouit de recettes supérieures à EUR 100 millions.**

En termes de recettes, les 30 premiers ne représentent pas uniquement les plus grands clubs de football d'Europe, mais aussi ceux du monde entier. Malgré le caractère planétaire du football, la carte montre que cette richesse est concentrée dans certaines zones géographiques.

Seul un club (SS Lazio) a rejoint les 30 premiers en 2015, alors qu'une amélioration du contrat de diffusion conclu pour l'Angleterre avait permis à huit clubs de s'y hisser l'année précédente.



Rang	Club	Pays	Exercice 2015	Croissance annuelle	Taux de croissance
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 578 mio	EUR 28 mio	5 %
2	FC Barcelone	ESP	EUR 561 mio	EUR 76 mio	16 %
3	Manchester United FC	ENG	EUR 521 mio	EUR 1 mio	0 %
4	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 484 mio	EUR 10 mio	2 %
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 474 mio	EUR -12 mio	-2 %
6	Manchester City FC	ENG	EUR 461 mio	EUR 45 mio	11 %
7	Arsenal FC	ENG	EUR 449 mio	EUR 89 mio	25 %
8	Chelsea FC	ENG	EUR 413 mio	EUR 30 mio	8 %
9	Liverpool FC	ENG	EUR 388 mio	EUR 83 mio	27 %
10	Juventus	ITA	EUR 325 mio	EUR 45 mio	16 %
11	Borussia Dortmund	GER	EUR 281 mio	EUR 19 mio	7 %
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 258 mio	EUR 42 mio	19 %
13	FC Schalke 04	GER	EUR 219 mio	EUR 3 mio	1 %
14	AC Milan	ITA	EUR 217 mio	EUR -4 mio	-2 %
15	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 196 mio	EUR 29 mio	17 %
16	VfL Wolfsburg	GER	EUR 191 mio	EUR 26 mio	16 %
17	AS Rome	ITA	EUR 181 mio	EUR 53 mio	41 %
18	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 176 mio	EUR 14 mio	9 %
19	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 172 mio	EUR 5 mio	3 %
20	Newcastle United FC	ENG	EUR 170 mio	EUR 15 mio	10 %
21	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 165 mio	EUR -5 mio	-3 %
22	Everton FC	ENG	EUR 164 mio	EUR 20 mio	14 %
23	West Ham United FC	ENG	EUR 160 mio	EUR 21 mio	15 %
24	Aston Villa FC	ENG	EUR 151 mio	EUR 11 mio	8 %
25	Southampton FC	ENG	EUR 150 mio	EUR 20 mio	15 %
26	Galatasaray SK	TUR	EUR 148 mio	EUR 47 mio	47 %
27	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	EUR 147 mio	EUR 32 mio	28 %
28	Swansea City FC	ENG	EUR 137 mio	EUR 20 mio	17 %
29	Leicester City FC	ENG	EUR 136 mio	EUR 99 mio	266 %
30	Sunderland AFC	ENG	EUR 134 mio	EUR 8 mio	7 %
1-30	Moyenne		EUR 274 mio	EUR 29 mio	
1-30	Total		EUR 8206 mio	EUR 867 mio	12 %



# Recettes des clubs européens par type

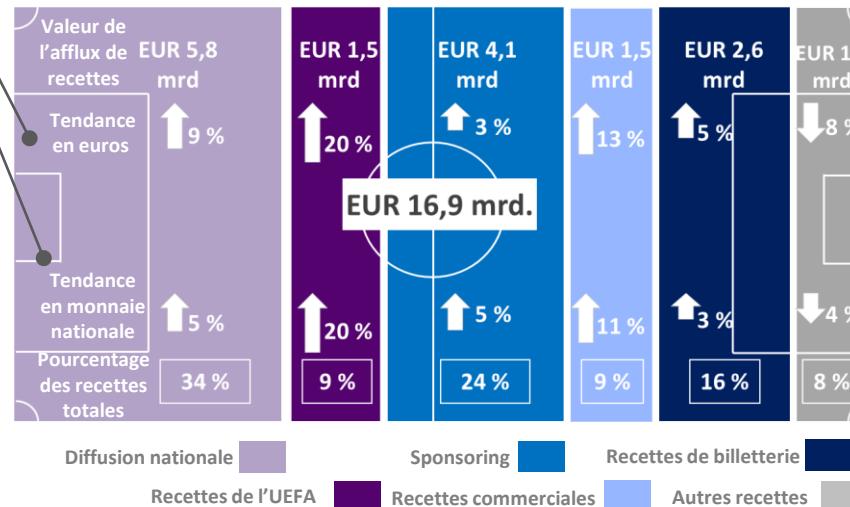
Les recettes des clubs exprimées en euros ont progressé de 6,3 % entre 2014 et 2015, après avoir augmenté de 5,7 % lors de l'exercice précédent.

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

Après la hausse massive de 17 % générée en 2014 par le nouveau cycle de droits TV de la Premier League anglaise, les recettes sous-jacentes de diffusion nationale ont suivi une progression constante de 5 % en 2015.

L'augmentation des recettes de diffusion en 2015 s'explique principalement par le fait que l'Italie (EUR 73 millions/8 %) et la Turquie (EUR 73 millions/26 %) ont entamé la première année d'un nouveau cycle de droits et que l'Allemagne (EUR 71 millions/12 %) et l'Angleterre (EUR 54 millions/3 %) ont enregistré des hausses supplémentaires en milieu de cycle.

Les recettes provenant de l'UEFA ont considérablement progressé (20 %) en 2015, une partie de l'amélioration du contrat de diffusion apparaissant pour la première fois dans les comptes des clubs dont l'exercice financier se termine à la fin décembre. Au total, les clubs ont constaté une hausse de EUR 240 millions par rapport à l'exercice précédent. Une autre progression significative d'environ EUR 200 millions est attendue pour l'exercice 2016. Les paiements de l'UEFA se sont montés à 9 % des recettes de l'ensemble des clubs et à 14 % de celles des clubs participant aux compétitions de l'UEFA.



Les « autres » recettes sous-jacentes ont baissé de 4 % en 2015 en raison notamment d'un recul des dons en France et d'une chute des recettes uniques en Espagne.

Les données sous-jacentes des recettes de billetterie ont augmenté de 3 % en 2015, pour enfin dépasser le record établi en 2010, après cinq ans de recettes en recul ou stagneantes. En 2015, les hausses en Espagne (EUR 51 millions) et en Turquie (EUR 26 millions) ont été supérieures à la baisse subie par les clubs anglais (EUR 34 millions).

Les recettes ne comprennent pas les résultats des transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs. Cependant, pour donner une idée de leur importance, les clubs ont fait état de recettes de transfert brutes de EUR 3,4 milliards pour l'exercice, soit 20 % des recettes totales. Les recettes de transfert ont dépassé de 22 % celles de 2014, ce qui reflète le dynamisme du marché des transferts en 2015.

Les recettes de sponsoring des clubs ont progressé de 5 % en 2015, après une hausse de 6 % en 2014. Une fois encore, l'amélioration du sponsoring en 2015 était centrée sur les meilleurs clubs, puisque plus de 75 % de l'augmentation des recettes ont concerné les 15 plus grands clubs.

Les recettes commerciales sous-jacentes ont connu une hausse remarquable de 11 % en 2015, après une progression de 8 % en 2014. Bien qu'au niveau des championnats, des augmentations à deux chiffres aient été observées en Allemagne, en Espagne, en France et en Turquie, la croissance des recettes commerciales demeure concentrée parmi les grands clubs « d'envergure mondiale ».

# Aperçu des principaux contrats de diffusion\*

Le tableau ci-dessous offre une bonne vue d'ensemble des recettes de diffusion estimées pour les six principaux championnats nationaux en termes de valeur des droits et d'évolution future escomptée. Sur les trois prochains exercices (de 2016 à 2018), les clubs de Premier League devraient engranger environ EUR 1 milliard supplémentaire, les clubs espagnols entre EUR 850 et 900 millions, les clubs de Bundesliga entre EUR 500 et 550 millions, et les clubs de Serie A et de Ligue 1 entre EUR 200 et 250 millions de plus.

Les recettes de diffusion des clubs de Premier League sont influencées par les fluctuations monétaires du fait que les droits de diffusion nationale de leurs principaux adversaires sont exprimés en euros. La valeur future de la livre sterling (droits nationaux) et du dollar américain (droits internationaux) par rapport à l'euro se répercute donc sur leur compétitivité relative.

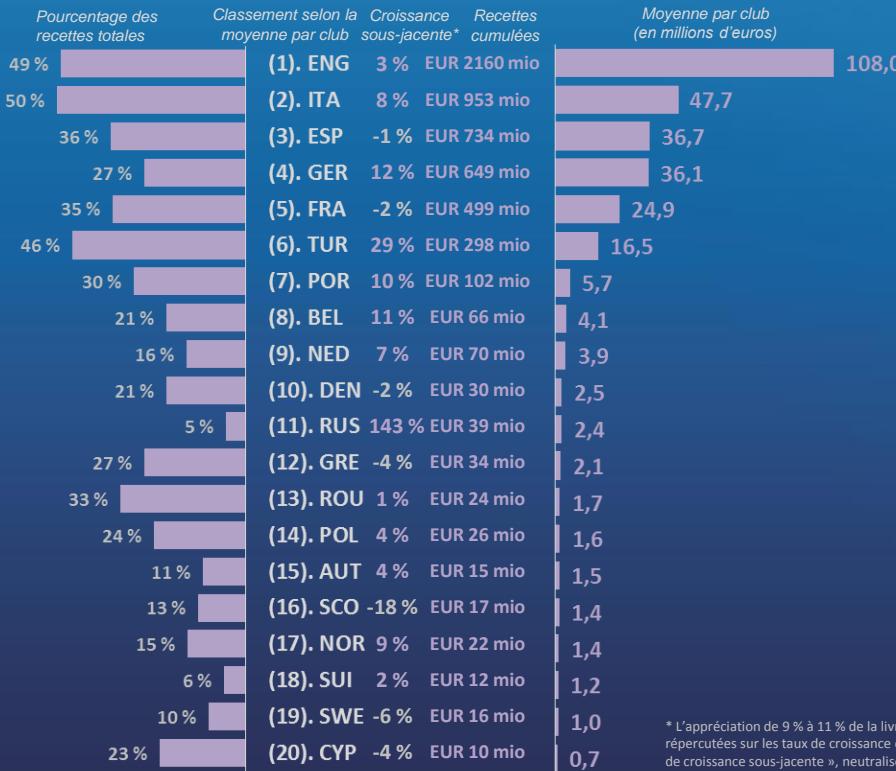
Pays	Propriété	Droits en millions d'euros	De 2009/10 à 2017/18												Début/fin					
			2008	2009	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	Croissance	Taux**	Taux**
ENG	Premier League	Total par an			1217	1219	1367	1437	2092	2522	2571	3339	3515	3691				2298	14 %	
		Cycle national	2431		2393 (-2 %/+1 % €/£)		4269 (+78 %/+69 % €/£)		6408 (+50 %/+57 % €/£)										13 %	
		Cycle international	907		1629 (+80 %/+85 % €/£)		2916 (+79 %/+69 % €/£)		4136 (+42 %/+49 % €/£)										21 %	
ESP	La Liga	Total par an	660	667	704	773	772	823	1264	1614	1696							1036	13 %	
		Cycle national*	498	522	530	561	559	546	657	2650 (+50 %)									7 %	
		Cycle international		481		703 (+46 %)		1918 (+173 %)											32 %	
ITA	Serie A	Total par an	844	935	967	951	997	1070	1189	1252	1315							471	6 %	
		Cycle national	2475		2649 (+7 %)		3201 (+21 %)												5 %	
		Cycle international	270		369 (+37 %)		554 (+50 %)												15 %	
GER	Bundesliga	Total par an	448	439	466	481	628	705	830	840	1227							779	13 %	
		Cycle national		1619		2501 (+55 %)		4600 (+84 %)											16 %	
		Cycle international	146		227 (+55 %)		502 (+111 %)												28 %	
FRA	Ligue 1	Total par an	666	697	734	653	653	620	621	728	765	852						98	2 %	
		Cycle national	2652		2428 (-8 %)		2994 (+20 %)		270 (+160 %)										2 %	
		Cycle international	59		84 (+44 %)		104 (+24 %)		270 (+160 %)										21 %	
TUR	Süper Lig	Total par an	114	234	228	225	193	333	320	293	484	511						370	20 %	
		Cycle national	648		880 (+104 %/+167 % €/TL)		946 (+43 %/+89 % €/TL)		2688 (+71 %/+93 % €/TL)											

Le « total par an » pour 2014/15 correspond approximativement aux recettes de diffusion déclarées par les clubs selon les pages précédentes. Les facteurs suivants expliquent pourquoi ces valeurs ne coïncident pas totalement : le tableau ci-dessus ne comprend que les droits relatifs aux championnats, alors que les recettes de diffusion des clubs incluent aussi les recettes de diffusion provenant des matches de coupe et des matches amicaux ; ce tableau indique la valeur totale déclarée ou estimée des contrats avant les paiements aux clubs de deuxième division ou aux clubs relégués et les versements de solidarité ; ce tableau est présenté par saison sportive, alors que, pour certains clubs allemands et italiens dont le boulement a lieu en décembre, les recettes de diffusion couvrent une partie des recettes de diffusion de deux saisons.

\* Les chiffres du tableau ci-dessus doivent être considérés uniquement comme des estimations de référence basées sur des données transmises par les ligues, sur un taux de change fixe prévisionnel de GBP 1.20 pour EUR 1 et, dans certains cas, sur des estimations consensuelles de Sportcal, d'experts du sport et de l'UEFA. \*\* Le « taux » fait référence au taux de croissance annuelle moyen composé applicable entre 2009/10 et 2017/18 pour les chiffres concernant les droits annuels totaux, et en vigueur entre la fin du premier et du dernier cycles pour les données relatives aux droits nationaux et internationaux.

# Niveaux et tendances des recettes de diffusion

## Analyse des 20 premiers championnats par recettes de diffusion moyennes des clubs



\* L'appréciation de 9 % à 11 % de la livre britannique entre 2014 et 2015 et la dévaluation de 28 % et de 36 % de la rouble russe et de la hryvnia ukrainienne, respectivement, se sont répercutées sur les taux de croissance et la compétitivité relative des clubs de ces pays. L'évolution de la monnaie nationale, à laquelle on se réfère parfois comme étant le « pourcentage de croissance sous-jacente », neutralise toutes les fluctuations de monnaie d'une année à l'autre pour donner la tendance sous-jacente pour chaque pays. Elle figure aussi dans l'ensemble des 20 tableaux des championnats de ce chapitre.

## Dans les 20 principaux marchés

Pour la première fois, les recettes moyennes de diffusion nationale en Angleterre ont dépassé les EUR 100 millions par club en 2015, soit largement plus du double de celles de l'Italie et plus du triple de celles de l'Espagne et de l'Allemagne. Dans le monde entier, seuls 23 clubs non anglais ont enregistré des recettes totales supérieures à la moyenne de EUR 108 millions des clubs de première division anglaise.

En pourcentage des recettes globales, les clubs italiens continuent à dépendre des recettes de diffusion, qui génèrent la moitié de leurs recettes totales, sachant que les clubs anglais (49 %) et turcs (46 %) ne sont que légèrement moins tributaires de cette source de recettes. Les clubs russes et suisses, quant à eux, ne tirent respectivement que 5 % et 6 % de leurs recettes totales de la diffusion.

## En dehors des 20 principaux marchés

Alors que, pour de nombreux marchés de grande taille, les recettes de diffusion constituent la plus importante source de recettes, elles représentent moins de 5 % des recettes dans la plupart des championnats européens (32 sur 54). En dehors des 20 premiers, les recettes de diffusion sont également significatives pour les clubs tchèques (10 %) et israélis (9 %), ainsi que pour les clubs islandais, bulgares et hongrois, qui tirent 5 % de leurs recettes totales de la diffusion.

## Changements Importants

En raison des effets de change négatifs de 10 % liés à l'appréciation de la livre britannique, les recettes de diffusion des clubs de Premier League marquent une progression de EUR 240 millions entre 2014 et 2015, alors qu'en monnaie nationale la hausse sous-jacente avoisinait plutôt les EUR 50 millions. Ailleurs, la première année de l'actuel contrat TV italien s'est traduite par une augmentation de EUR 73 millions des recettes de diffusion des clubs italiens, et la deuxième année de l'actuel contrat de la Bundesliga a permis aux clubs allemands de déclarer une croissance significative de EUR 72 millions, les contrats TV allemands s'accompagnant généralement d'une hausse des recettes tout au long de leur durée au lieu d'un saut entre la dernière année d'un cycle et la première année du cycle suivant. Les clubs turcs ont également bénéficié, durant la première année de leur contrat de diffusion actuel, d'une amélioration de EUR 75 millions équivalent en monnaie nationale à une progression de 17 %. Enfin, les clubs russes ont enregistré une augmentation attendue de longue date de EUR 16 millions grâce à la conclusion d'un nouveau contrat TV démarrant au second trimestre de l'année. En Suède, en Écosse et en Hongrie, les clubs ont pour leur part subi de légères pertes.

# Analyse des 20 premiers clubs par recettes de diffusion

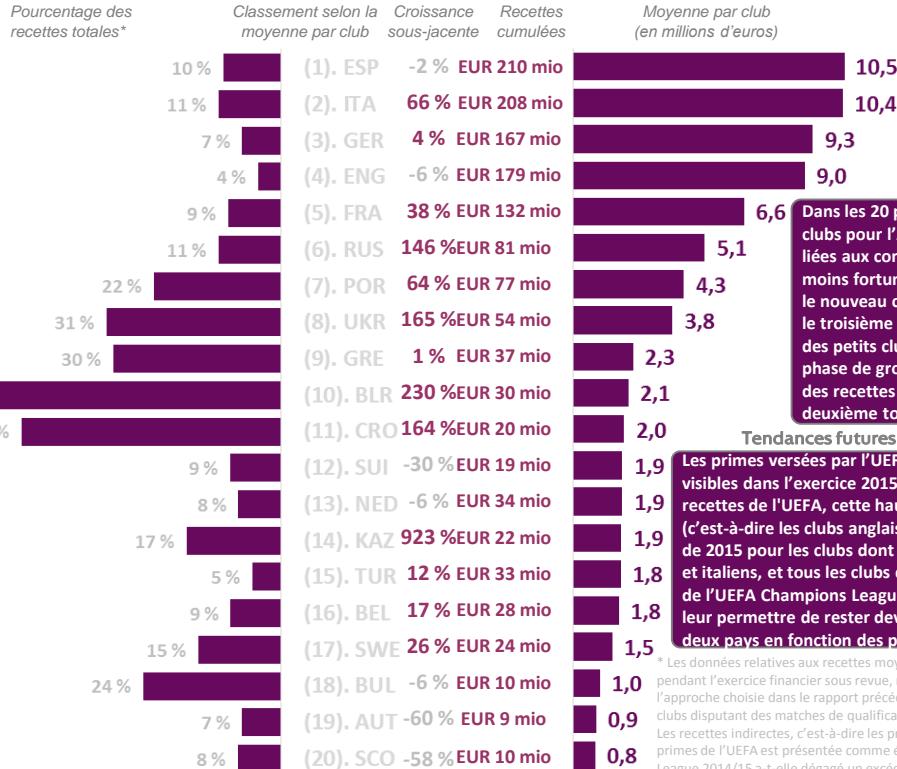
À mi-chemin du contrat TV 2013-16 de la Premier League, les clubs anglais occupaient 17 des 20 premières places du tableau des recettes de diffusion. Les droits TV sont conclus à l'avance, de sorte que l'on sait qu'à partir de l'exercice 2017 les recettes de diffusion des clubs anglais augmenteront encore d'environ 70 %. Actuellement, ce sont toutefois les deux géants espagnols qui gagnent le plus, puisque leur modèle de distribution leur garantit des recettes 3,8 à 3,9 fois supérieures à celles de la moyenne des clubs espagnols. La Juventus, seule autre équipe figurant dans les 20 premiers clubs en termes de recettes de diffusion, a reçu 2,2 fois plus que la moyenne de la Serie A. Les distributions de la Premier League anglaise sont en partie déterminées par les résultats et par le nombre de sélections d'une équipe pour une couverture TV, d'où des variations d'une année à l'autre. Les taux de croissance globalement relativement élevés des clubs anglais d'une année à l'autre sont également plus marqués lorsqu'ils sont convertis en euro.

Rang	Club	Pays	Exercice 2015	Croissance annuelle	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	FC Barcelone	ESP	EUR 142 mio	2 %	25 %	3,9x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 141 mio	-1 %	24 %	3,8x
3	Manchester United FC	ENG	EUR 139 mio	20 %	27 %	1,3x
4	Chelsea FC	ENG	EUR 137 mio	15 %	33 %	1,3x
5	Manchester City FC	ENG	EUR 134 mio	10 %	29 %	1,2x
6	Liverpool FC	ENG	EUR 128 mio	6 %	33 %	1,2x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 128 mio	13 %	29 %	1,2x
8	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 119 mio	11 %	46 %	1,1x
9	Swansea City FC	ENG	EUR 112 mio	22 %	82 %	1,0x
10	Southampton FC	ENG	EUR 111 mio	16 %	74 %	1,0x
11	Juventus	ITA	EUR 107 mio	5 %	33 %	2,2x
12	Everton FC	ENG	EUR 106 mio	1 %	65 %	1,0x
13	Crystal Palace FC	ENG	EUR 105 mio	18 %	80 %	1,0x
14	West Ham United FC	ENG	EUR 103 mio	14 %	65 %	1,0x
15	Newcastle United FC	ENG	EUR 101 mio	8 %	60 %	0,9x
16	West Bromwich Albion FC	ENG	EUR 101 mio	22 %	80 %	0,9x
17	Stoke City FC	ENG	EUR 101 mio	11 %	78 %	0,9x
18	Leicester City FC	ENG	EUR 94 mio	1667 %	69 %	0,9x
19	Aston Villa FC	ENG	EUR 93 mio	7 %	62 %	0,9x
20	Sunderland AFC	ENG	EUR 92 mio	6 %	68 %	0,8x
1-20	Moyenne		EUR 115 mio	53 %	1,4x	
1-20	Total cumulé		EUR 2294 mio	15 %	41 %	



# Recettes provenant de l'UEFA

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



## Dans les 20 principaux marchés

Le montant des primes de l'UEFA perçues par un club est déterminé par ses résultats sportifs, d'une part, et par la contribution de son diffuseur national aux parts de marché, d'autre part. Les droits des compétitions de l'UEFA, les primes versées et les versements de solidarité aux équipes non participantes reposent sur un cycle triennal, l'exercice 2015 marquant la fin du cycle 2012-15 pour la plupart des grands clubs d'Europe de l'ouest dont le boulement a lieu en été et le début du nouveau cycle 2015-18 pour les clubs dont le boulement se fait en décembre. Au total, les versements de l'UEFA se sont montés à un peu plus de EUR 1,5 milliard dans les chiffres de l'exercice 2015 des clubs, soit une hausse de EUR 240 millions par rapport à l'année précédente ; les augmentations les plus importantes sont l'œuvre des clubs italiens, français et portugais (progression des primes basée sur les performances) ainsi que des clubs d'Europe de l'est (augmentations dues au nouveau cycle).

## En dehors des 20 principaux marchés

Dans les 20 principaux marchés, l'importance des contributions versées par l'UEFA va de 4 % des recettes totales des clubs pour l'Angleterre à 45 % pour le Bélarus et la Croatie. En dehors de ces 20 marchés, la proportion des recettes liées aux compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales est souvent plus grande pour les clubs des championnats moins fortunés. En chiffres relatifs, les « versements de solidarité » de la phase de qualification, qui représentent dans le nouveau cycle entre EUR 200 000 pour le premier tour de qualification de l'UEFA Europa League et EUR 400 000 pour le troisième tour de qualification de l'UEFA Champions League, peut constituer une part plus élevée des recettes totales des petits clubs que les dizaines de millions reçus par les plus grands clubs au titre des primes de participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League. Le meilleur exemple à cet égard pour 2015 est le fait que plus de 50 % des recettes totales des clubs de Gibraltar et d'Andorre provenaient de l'UEFA, bien qu'aucun club n'ait dépassé le deuxième tour de qualification ni de l'UEFA Champions League ni de l'UEFA Europa League.

## Tendances futures

Les primes versées par l'UEFA ont augmenté d'environ 35 % dans le cadre du nouveau cycle 2015-18, dont près de 40 % sont déjà visibles dans l'exercice 2015.\*\* Bien que les clubs européens appliquent des politiques différentes en matière de comptabilisation des recettes de l'UEFA, cette hausse se reflétera en principe sur les chiffres de 2016 pour les clubs dont le boulement financier a lieu en été (c'est-à-dire les clubs anglais, français, espagnols et la plupart des clubs allemands et italiens) et apparaît déjà en partie dans les chiffres de 2015 pour les clubs dont le boulement se fait en décembre (la majorité des clubs d'Europe de l'est, une minorité de clubs allemands et italiens, et tous les clubs dont la saison s'achève en été). Durant l'exercice 2016, cinq clubs espagnols ont disputé la phase de groupe de l'UEFA Champions League et obtenu de bons résultats dans les deux compétitions. Les primes basées sur les résultats devraient donc leur permettre de rester devant leurs adversaires anglais et italiens, malgré les fortes hausses des distributions versées aux clubs de ces deux pays en fonction des parts de marché (qui reflètent les droits payés par les diffuseurs anglais et italiens).

\* Les données relatives aux recettes moyennes des clubs et au pourcentage des recettes totales couvrent non pas les quatre à sept équipes participant aux compétitions de l'UEFA pendant l'exercice financier sous revue, mais l'ensemble des équipes du championnat. Si cette démarche est cohérente avec les analyses des autres sources de recettes, elle diffère de l'approche choisie dans le rapport précédent. Les recettes cumulées de l'UEFA comprennent toutes les recettes directes, y compris les primes, les versements de solidarité distribués aux clubs disputant des matches de qualification et, dans la plupart des cas, également les versements de solidarité affectés aux clubs non participants par le biais de leurs ligues respectives. Les recettes indirectes, c'est-à-dire les primes de sponsors et de partenaires commerciaux et les recettes de billetterie, sont comptabilisées dans un autre poste. \*\* L'augmentation des primes de l'UEFA est présentée comme étant « d'environ 35 % », car les recettes définitives dépassent souvent les primes allouées à l'avance. Ainsi, par exemple, l'UEFA Champions League 2014/15 a-t-elle dégagé un excédent de EUR 83 millions. Ce type d'excédent est également réparti entre les clubs une fois que les montants définitifs sont connus. On estime l'augmentation entre 2014/15 (excédent compris) et 2015/16 à EUR 450 millions (33 %), auxquels s'ajoute toute recette supplémentaire générant un excédent.

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

Rang	Club	Pays	Recettes de l'UEFA en 2015*	Performance sportive	Comparaisons			
					% des recettes de 2015	Recettes TV nat. en 2015	Ratio droits TV UEFA/ nationaux	Recettes de l'UEFA en 2014
1	Juventus	ITA	EUR 92 mio	Finale UCL	28 %	EUR 107 mio	0,9x	EUR 52 mio
2	FC Barcelone	ESP	EUR 59 mio	DF UCL	10 %	EUR 142 mio	0,4x	EUR 44 mio
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 54 mio	DF UCL	9 %	EUR 141 mio	0,4x	EUR 63 mio
4	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 54 mio	QF UCL	11 %	EUR 53 mio	1,0x	EUR 36 mio
5	AS Monaco FC	FRA	EUR 53 mio	QF UCL	45 %	EUR 27 mio	1,9x	EUR 0 mio
6	FC Bayern Munich	GER	EUR 48 mio	DF UCL	10 %	EUR 58 mio	0,8x	EUR 53 mio
7	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 44 mio	QF UCL	27 %	EUR 42 mio	1,1x	EUR 51 mio
8	AS Rome	ITA	EUR 43 mio	PG UCL/8 <sup>es</sup> UEL	24 %	EUR 71 mio	0,6x	EUR 0 mio
9	Manchester City FC	ENG	EUR 43 mio	8 <sup>es</sup> UCL	9 %	EUR 134 mio	0,3x	EUR 37 mio
10	Chelsea FC	ENG	EUR 39 mio	8 <sup>es</sup> UCL	9 %	EUR 137 mio	0,3x	EUR 48 mio
11	FC Porto	POR	EUR 36 mio	QF UCL	39 %	EUR 17 mio	2,1x	EUR 10 mio
12	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 35 mio	PG UCL	18 %	EUR 5 mio	7,1x	EUR 19 mio
13	Arsenal FC	ENG	EUR 35 mio	8 <sup>es</sup> UCL	8 %	EUR 128 mio	0,3x	EUR 30 mio
14	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 33 mio	8 <sup>es</sup> UCL	19 %	EUR 52 mio	0,6x	EUR 28 mio
15	Borussia Dortmund	GER	EUR 33 mio	8 <sup>es</sup> UCL	12 %	EUR 50 mio	0,7x	EUR 36 mio
16	Liverpool FC	ENG	EUR 32 mio	PG UCL/16 <sup>es</sup> UEL	8 %	EUR 128 mio	0,3x	EUR 0 mio
17	Olympiacos FC	GRE	EUR 27 mio	PG UCL	51 %	EUR 6 mio	4,4x	EUR 29 mio
18	FC Shakhtar Donetsk	UKR	EUR 24 mio	8 <sup>es</sup> UCL	47 %	EUR 1 mio	17,0x	EUR 21 mio
19	FC BATE Borisov	BLR	EUR 24 mio	PG UCL	91 %	EUR 0 mio	>100x	EUR 8 mio
20	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	EUR 24 mio	16 <sup>es</sup> UEL/PG UCL	16 %	EUR 43 mio	0,6x	EUR 5 mio
1-20 Moyenne			EUR 42 mio			EUR 67 mio		EUR 28 mio
1-20 Total cumulé			EUR 833 mio		15 %	EUR 1342 mio	0,6x	EUR 570 mio



La Juventus, qui a disputé la finale de l'UEFA Champions League 2014/15, occupait confortablement la tête de la liste des recettes de l'UEFA en 2015, grâce, d'une part, aux plus importantes distributions jamais opérées sur la base des parts de marché et, d'autre part, aux succès engrangés sur le terrain. Il n'est pas étonnant de constater que les 20 premiers clubs du classement par recettes de l'UEFA ont tous disputé la phase de groupe de l'UEFA Champions League 2014/15 et que 14 d'entre eux ont atteint la phase à élimination directe.

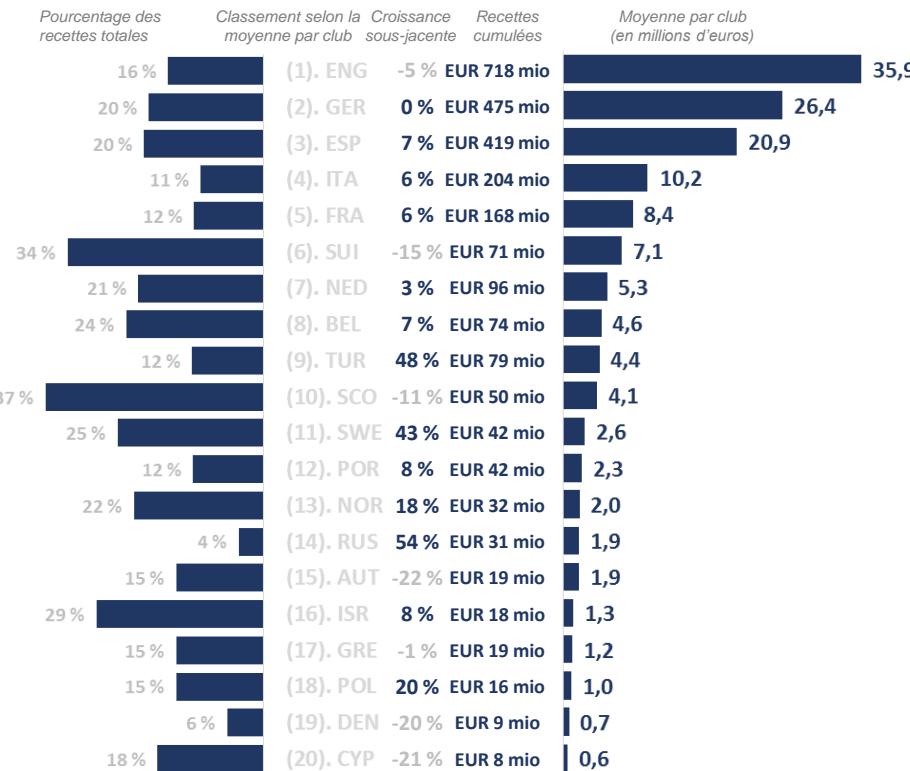
Les recettes TV liées au football national ont été incluses dans le tableau pour illustrer l'importance relative des recettes de diffusion des compétitions de l'UEFA et des rencontres nationales pour chaque club. Alors que les recettes provenant de l'UEFA équivalaient à 0,3 fois les recettes de diffusion nationale dans les quatre clubs anglais figurant aux 20 premières places et à 0,4 fois celles des deux principaux clubs espagnols, le ratio oscillait entre 0,6 et 0,8 fois pour les clubs allemands et se situait à plus de 1,0 fois pour sept autres clubs. Le tableau présente aussi une comparaison avec les recettes provenant de l'UEFA en 2014 afin de montrer que cette source de recettes, influencée par les résultats sportifs tant au niveau national (pour se qualifier) que dans les compétitions de l'UEFA, est plus fluctuante que les autres sources de recettes des clubs.

Dans ces 20 premiers clubs, les recettes de l'UEFA ont représenté en moyenne 15 % des recettes totales, pour un pourcentage allant de 8 % pour Arsenal et Liverpool à plus de 90 % pour le FC BATE Borisov.

\* Du fait des politiques relatives au calendrier des paiements et à la comptabilisation, les primes publiées par l'UEFA pour 2014/15 ne correspondent pas exactement à la valeur déclarée dans les états financiers des clubs. Pour les clubs dont le bouclage financier a lieu en été, les montants sont généralement proches, puisque seule la hausse finale de la partie de marché est comptabilisée sur l'exercice suivant, alors que pour les clubs dont le bouclage a lieu en décembre (en général entre 10 et 12 clubs participant à la phase de groupe de l'UEFA Champions League et entre 14 et 16 clubs disputant la phase de groupe de l'UEFA Europa League), les primes indiquées combinent les saisons 2014/15 et 2015/16.

# Niveaux et tendances des recettes de billetterie

## Analyse des 20 premiers championnats par recettes de billetterie moyennes des clubs



## Dans les 20 principaux marchés

Les clubs de Premier League anglaise ont enregistré en moyenne EUR 35,9 millions de recettes de billetterie en 2015, soit EUR 9,5 millions de plus par club que dans la Bundesliga allemande, dont les clubs disposent d'une avance confortable sur leurs homologues espagnols, classés troisièmes. Pour mieux apprécier cette réussite, il convient d'observer que les recettes de billetterie des 20 clubs anglais, des 18 clubs allemands et des 2 plus grands clubs espagnols équivalent à 55 % de celles de l'ensemble des clubs de première division. Les recettes de billetterie ont une fois encore constitué la majeure partie des recettes totales en Écosse (37 %) et en Suisse (34 %), la Russie occupant l'autre extrémité de l'échelle (4 %). Le pourcentage des recettes de billetterie par rapport aux recettes totales demeure faible dans plusieurs des championnats majeurs, puisqu'il peine à franchir les 11-12 % dans les clubs italiens, français, turcs et portugais.

## En dehors des 20 principaux marchés

Bien que, dans de nombreux championnats extérieurs aux 20 principaux marchés, les recettes de billetterie aient générée moins de 10 % des recettes totales, elles représentent une part importante de la combinaison des recettes de certains pays comme la République d'Irlande (31 %), l'Irlande du Nord (18 %) et la Finlande (17 %).

## Changements importants

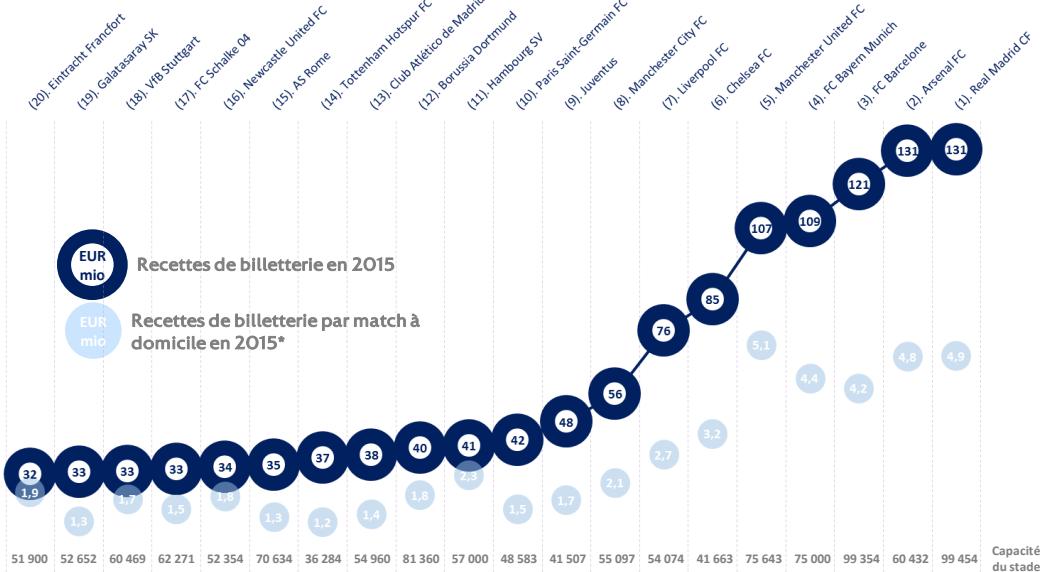
Alors que les recettes des clubs liées au sponsoring, aux droits commerciaux ainsi qu'aux droits TV nationaux et de l'UEFA ont continué à progresser malgré les conditions économiques difficiles qui réignaient en Europe, les recettes de billetterie suivaient une voie différente, enregistrant une baisse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

En termes absolus, les recettes de billetterie sont finalement remontées en 2015 au-dessus de leurs niveaux de 2010 et 2011, les clubs marquant cette année-là un nouveau record, qui excède de EUR 40 millions le précédent. De manière générale, l'évolution des recettes de billetterie durant cette période reflète néanmoins les tendances des économies nationales, puisque les clubs allemands, suisses et suédois ont connu une hausse de plus de 20 %, tandis qu'en Turquie (8 %), en Espagne (19 %), au Portugal (24 %), en Ukraine (43 %) et en Grèce (72 %), ces recettes restaient nettement en dessous du pic de 2009/10.

Exprimées en monnaie nationale, les recettes de billetterie ont énormément progressé en Suède (43 %), en Turquie (48 %) et en Russie (54 %), et affiché une croissance annuelle importante en Pologne (20 %) et en Norvège (18 %).

# Analyse des 20 premiers clubs par recettes de billetterie

Rang	Club	Pays	Exercice 2015	Croissance annuelle	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat	Recettes estimées par match
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 131 mio	8 %	23 %	6,0x	EUR 4,9 mio
2	Arsenal FC	ENG	EUR 131 mio	9 %	29 %	3,6x	EUR 4,8 mio
3	FC Barcelone	ESP	EUR 121 mio	3 %	21 %	5,5x	EUR 4,2 mio
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 109 mio	0 %	23 %	4,1x	EUR 4,4 mio
5	Manchester United FC	ENG	EUR 107 mio	-10 %	21 %	3,0x	EUR 5,1 mio
6	Chelsea FC	ENG	EUR 85 mio	8 %	21 %	2,4x	EUR 3,2 mio
7	Liverpool FC	ENG	EUR 76 mio	27 %	20 %	2,1x	EUR 2,7 mio
8	Manchester City FC	ENG	EUR 56 mio	0 %	12 %	1,6x	EUR 2,1 mio
9	Juventus	ITA	EUR 48 mio	31 %	18 %	4,7x	EUR 1,7 mio
10	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 42 mio	-9 %	11 %	5,0x	EUR 1,5 mio
11	Hambourg SV	GER	EUR 41 mio	-10 %	33 %	1,5x	EUR 2,3 mio
12	Borussia Dortmund	GER	EUR 40 mio	-1 %	16 %	1,5x	EUR 1,8 mio
13	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 38 mio	12 %	35 %	1,7x	EUR 1,4 mio
14	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 37 mio	4 %	21 %	1,0x	EUR 1,2 mio
15	AS Rome	ITA	EUR 35 mio	48 %	28 %	3,4x	EUR 1,3 mio
16	Newcastle United FC	ENG	EUR 34 mio	9 %	29 %	1,0x	EUR 1,8 mio
17	FC Schalke 04	GER	EUR 33 mio	-4 %	16 %	1,3x	EUR 1,5 mio
18	VfB Stuttgart	GER	EUR 33 mio	2 %	29 %	1,2x	EUR 1,7 mio
19	Galatasaray SK	TUR	EUR 33 mio	204 %	23 %	7,4x	EUR 1,3 mio
20	Eintracht Francfort	GER	EUR 32 mio	-12 %	37 %	1,2x	EUR 1,9 mio
1-20	Moyenne		EUR 63 mio		23 %	3,0x	EUR 2,5 mio
1-20	Total cumulé		EUR 1262 mio		6 %	20 %	



Les 20 premiers clubs comprennent sept clubs anglais, cinq clubs allemands, quatre clubs espagnols et quatre clubs d'autres pays. Ensemble, ces 20 clubs ont généré un peu moins de EUR 1,262 milliard de recettes de billetterie en 2015, soit 48 % de la totalité des recettes de billetterie des clubs européens de première division.

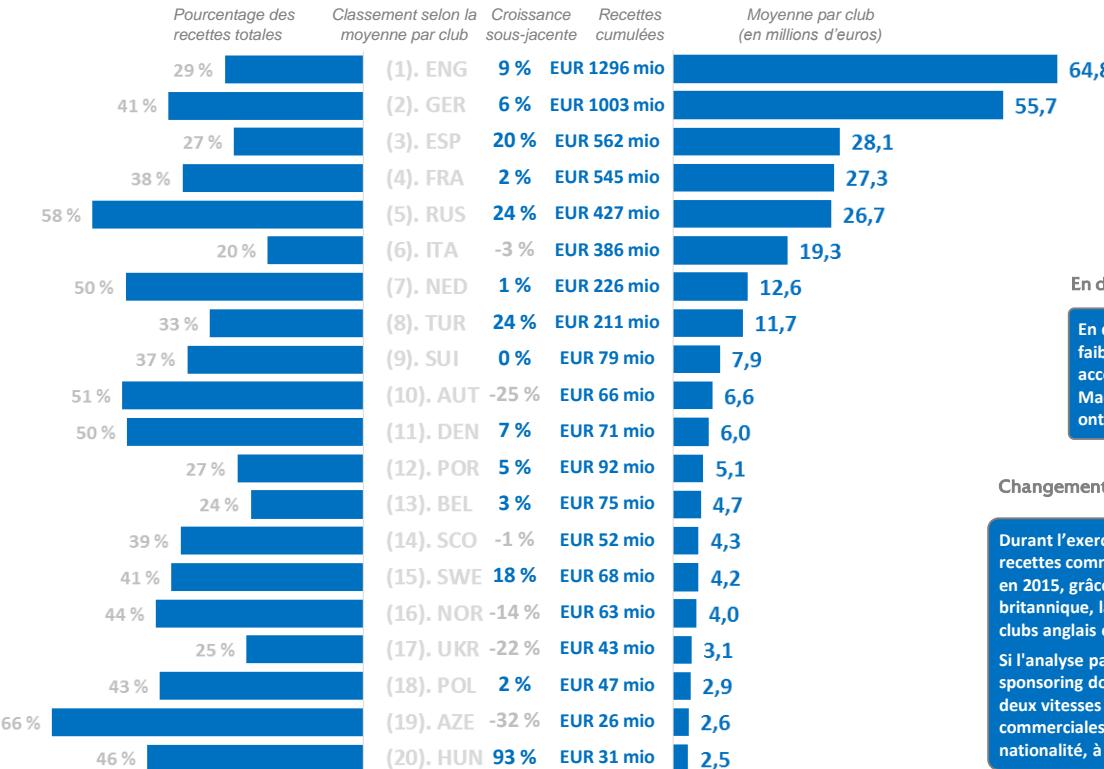
Cinq clubs, qui comptent tous un stade d'une capacité supérieure à 60 000 places, ont à nouveau engendré plus de EUR 100 millions de recettes de billetterie en 2015, pour une moyenne située entre EUR 4,2 millions et EUR 5,1 millions par match à domicile. La capacité des clubs à générer des recettes de billetterie varie considérablement, puisque le cinquième plus grand bénéficiaire gagne deux fois plus que le club occupant la neuvième place. La plupart des clubs figurant dans le top 20 ont un stade fonctionnant à plein régime et sont donc contraints d'augmenter les prix pour enregistrer une croissance annuelle. Cependant, après une progression d'à peine 1 % en 2014, on observe une hausse significative de 6 % en 2015, qui s'explique, d'une part, par la récupération par le Galatasaray SK d'une bonne partie de ses spectateurs et, d'autre part, par l'accroissement des recettes de billetterie du Liverpool FC, dû notamment au plus grand nombre de matches de coupe disputés. Les recettes de billetterie de ces 20 clubs représentaient en moyenne 24 % de leurs recettes totales, les pourcentages les plus élevés concernant l'Eintracht Francfort (37 %), le Hambourg SV (33 %) et le Club Atlético de Madrid (35 %).

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

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

# Niveaux et tendances des recettes commerciales et de sponsoring

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



Dans les 20 principaux marchés

Les recettes commerciales et de sponsoring ont continué à progresser en haut du classement. Exprimée en euros, la moyenne de EUR 64,8 millions de recettes commerciales et de sponsoring enregistrée par les clubs anglais équivaut à 2,3 fois la moyenne des clubs espagnols et français et à 3,4 fois celle des clubs italiens.

En dehors des 20 principaux marchés

En dehors des 20 principaux marchés, où les recettes de diffusion sont nettement plus faibles, de nombreux clubs sont fortement tributaires des contrats de sponsoring et des accords commerciaux conclus avec des tiers ou avec des parties liées. Les clubs de l'ARY de Macédoine, du Liechtenstein, du Luxembourg, de la Slovaquie et de la République tchèque ont ainsi générée en moyenne la moitié de leurs recettes par ce biais en 2015.

Changements importants

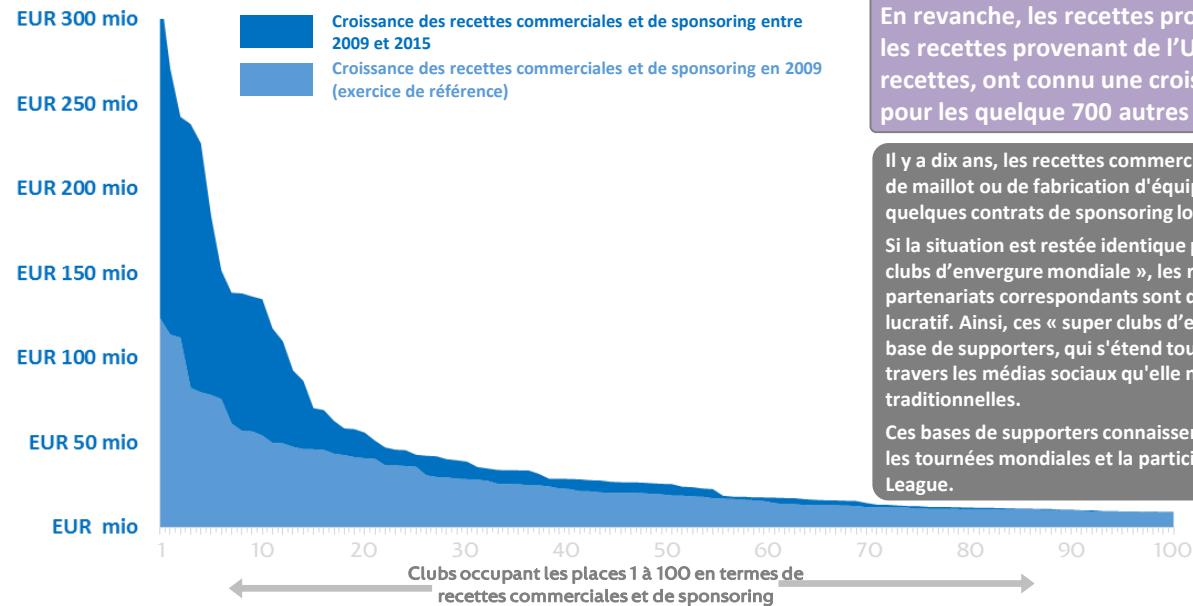
Durant l'exercice 2014, les clubs anglais avaient dépassé les clubs allemands en s'arrogeant les recettes commerciales et de sponsoring moyennes les plus élevées. Le fossé s'était encore creusé en 2015, grâce à une forte croissance de 9 % contre 6 % et à une appréciation de 10 % de la livre britannique, la différence s'élève désormais à 16 %, soit EUR 9,1 millions par club. Une fois encore, six clubs anglais et cinq clubs allemands figurent parmi les 20 premiers clubs dans ce domaine.

Si l'analyse par championnat de la croissance enregistrée au titre des accords commerciaux et de sponsoring donne un aperçu intéressant de la situation, elle ne révèle pas complètement l'influence à deux vitesses qu'exerce le marché de plus en plus mondialisé du football européen sur les recettes commerciales. Pour ce faire, il faut classer les clubs par ordre de grandeur, sans tenir compte de leur nationalité, à l'image de l'analyse de la page suivante.

# Croissance relative des recettes commerciales et de sponsoring

Croissance des recettes commerciales et de sponsoring sur six ans (entre 2009 et 2015, 100 premiers clubs)

Le nombre de clubs générant plus de EUR 100 millions de recettes commerciales et de sponsoring a bondi de 3 en 2009 à 13 en 2015. Alors que les recettes TV les plus élevées se montaient à EUR 142 millions en 2015, cinq clubs ont gagné plus de EUR 200 millions grâce au sponsoring et aux partenariats commerciaux.



Les 15 premiers clubs de cette analyse ont engrangé EUR 1,514 milliard de recettes commerciales et de sponsoring au cours des six dernières années (hausse de 148 %), contre EUR 453 millions pour les quelque 700 autres clubs européens de première division (hausse de 17 %). Il n'existe aucun facteur expliquant la disparité croissante des recettes et du pouvoir d'achat des « super clubs d'envergure mondiale » par rapport au reste de l'Europe.

En revanche, les recettes provenant d'autres sources, notamment les droits TV, les recettes provenant de l'UEFA, les recettes de billetterie et les autres recettes, ont connu une croissance similaire pour les 15 premiers clubs (45 %) et pour les quelque 700 autres clubs de première division (37 %).

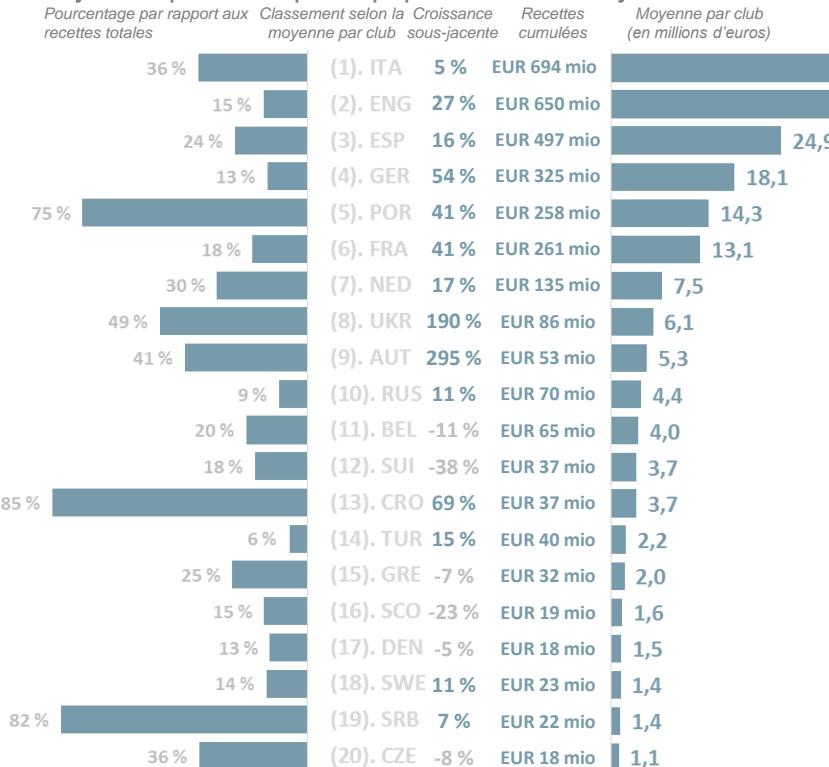
Il y a dix ans, les recettes commerciales et de sponsoring se limitaient à des accords de sponsoring de maillot ou de fabrication d'équipement, auxquels s'ajoutaient un peu de merchandising et quelques contrats de sponsoring local.

Si la situation est restée identique pour la grande majorité des clubs, pour la douzaine de « super clubs d'envergure mondiale », les recettes commerciales et de sponsoring augmentent, et les partenariats correspondants sont divisés et segmentés en un nombre de contrats plus élevé et plus lucratif. Ainsi, ces « super clubs d'envergure mondiale » sont en mesure de monnayer leur énorme base de supporters, qui s'étend tout autour du globe et qui est bien plus accessible aujourd'hui à travers les médias sociaux qu'elle ne l'était par le passé au moyen d'activités de marketing traditionnelles.

Ces bases de supporters connaissent une croissance inexorable, accélérée par les joueurs vedettes, les tournées mondiales et la participation régulière à la phase de groupe de l'UEFA Champions League.

# Niveau et tendances du produit des transferts

## Analyse des 20 premiers championnats par produit des transferts moyen des clubs



Le produit des transferts reflète la valeur de toutes les activités de transfert tournées vers l'extérieur au cours de l'exercice 2015.\* Bien que ce produit ne soit pas compris dans les recettes, le pourcentage par rapport aux recettes est indiqué à titre de comparaison, pour mettre en lumière le volume et l'importance du produit des transferts aux yeux des clubs des différents championnats. Le produit des transferts est indirectement inclus après les recettes des activités de transfert en tant qu'élément entrant dans le calcul du profit ou de la perte résultant de la cession d'inscriptions de joueurs. Ce processus est analysé et expliqué en détail plus avant dans ce rapport.

### Dans les 20 principaux marchés

Le volume et l'importance relatifs des activités de transfert dans les finances annuelles des clubs sont illustrés dans le tableau ci-contre, qui montre que les clubs italiens ont enregistré en moyenne EUR 34,7 millions de produit des transferts en 2015, soit 36 % de leurs recettes totales.

Le volume des indemnités de transfert par rapport aux recettes est sensiblement plus élevé pour les clubs portugais (75 %), croates (85 %) et serbes (82 %), dont le modèle d'affaires consiste généralement à développer et à exporter des talents.

### En dehors des 20 principaux marchés

Les activités sur le marché des transferts sont également un élément important du modèle d'affaires des clubs en dehors des 20 principaux marchés, puisque les indemnités de transfert, les contributions de solidarité et les indemnités de formation ont représenté ensemble plus de 30 % des recettes des clubs en Bosnie-Herzégovine et en Lettonie en 2015.

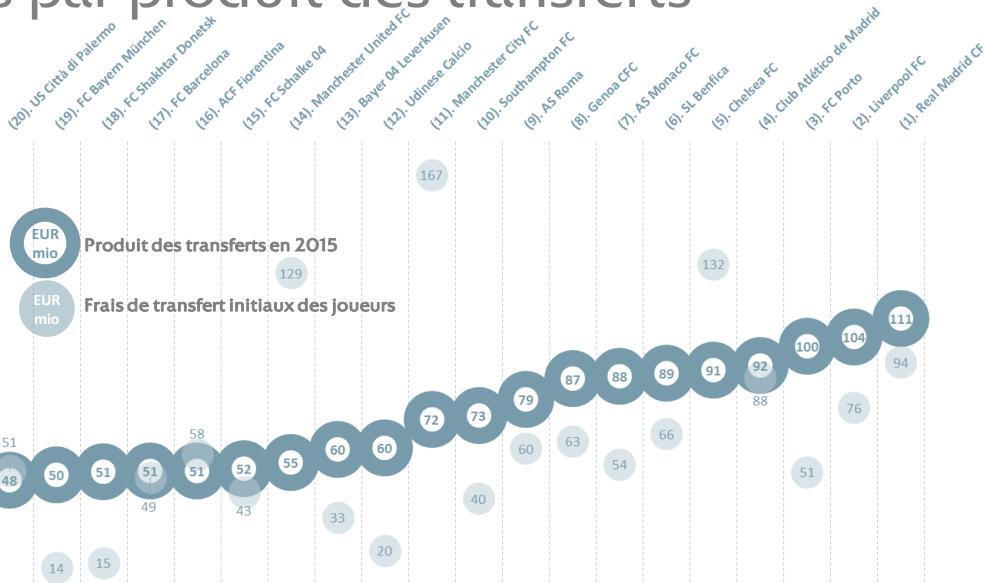
### Changements importants

La répartition et la portée relative du produit des transferts varient considérablement d'une année à l'autre, le produit des transferts consistant, par essence, en une combinaison d'événements de transfert uniques et individuels. Les 76 % du produit des transferts déclaré par les clubs dont le boulement financier a lieu en été, c'est-à-dire juste avant l'ouverture de la principale période de transfert estivale, révèlent un certain décalage entre les activités de transfert observées et les activités de transfert figurant dans les états financiers. Par exemple, la majorité du produit de l'exercice 2015 reflète les activités réalisées durant la période de transfert estivale de 2014. Après avoir examiné les activités de transfert des étés 2015 et 2016, on peut affirmer sans crainte que les clubs anglais et espagnols retrouveront le haut du tableau en matière de produit moyen des transferts des clubs en 2016, et que les chiffres allemands augmenteront à nouveau considérablement.

\* Le produit des transferts pour l'exercice 2015 est extrait des notes détaillées apportées aux états financiers audités des quelque 700 clubs de première division. Le produit des transferts inclut le produit des transferts futurs garantis et les produits perçus durant l'année sur des transferts conclus au cours des 12 derniers mois, les recettes de transfert liées à des clauses conditionnelles portant sur des transferts passés versés durant la période, et toute contribution de solidarité, indemnité de formation ou clause de vente négociée qui est réglée durant cette période. Dans la plupart des cas, il comprend aussi les commissions sur prêts reçues pour des joueurs prêtés au cours de la période en question.

# Analyse des 20 premiers clubs par produit des transferts

Rang	Club	Pays	Produit des transferts net en 2015	Produit par rapport aux recettes	Produit 2015 : frais initiaux	Produit 2015 : marge +/-	Dépenses de transfert en 2015	Produit des transferts nets en 2015
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 111 mio	19 %	EUR 94 mio	EUR 17 mio	EUR 186 mio	EUR -75 mio
2	Liverpool FC	ENG	EUR 104 mio	27 %	EUR 76 mio	EUR 28 mio	EUR 179 mio	EUR -75 mio
3	FC Porto	POR	EUR 100 mio	107 %	EUR 51 mio	EUR 49 mio	EUR 53 mio	EUR 47 mio
4	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 92 mio	56 %	EUR 88 mio	EUR 5 mio	EUR 119 mio	EUR 26 mio
5	Chelsea FC	ENG	EUR 91 mio	22 %	EUR 132 mio	EUR -42 mio	EUR 123 mio	EUR -32 mio
6	SL Benfica	POR	EUR 89 mio	88 %	EUR 66 mio	EUR 24 mio	EUR 50 mio	EUR 40 mio
7	AS Monaco FC	FRA	EUR 88 mio	75 %	EUR 54 mio	EUR 34 mio	EUR 45 mio	EUR 44 mio
8	Genoa CFC	ITA	EUR 87 mio	135 %	EUR 63 mio	EUR 24 mio	EUR 19 mio	EUR 69 mio
9	AS Rome	ITA	EUR 79 mio	44 %	EUR 60 mio	EUR 19 mio	EUR 137 mio	EUR -58 mio
10	Southampton FC	ENG	EUR 73 mio	49 %	EUR 40 mio	EUR 33 mio	EUR 113 mio	EUR -40 mio
11	Manchester City FC	ENG	EUR 72 mio	16 %	EUR 167 mio	EUR -95 mio	EUR 128 mio	EUR -56 mio
12	Udinese Calcio	ITA	EUR 60 mio	134 %	EUR 20 mio	EUR 40 mio	EUR 40 mio	EUR 21 mio
13	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 60 mio	34 %	EUR 33 mio	EUR 26 mio	EUR 82 mio	EUR -22 mio
14	Manchester United FC	ENG	EUR 55 mio	10 %	EUR 129 mio	EUR -74 mio	EUR 198 mio	EUR -144 mio
15	FC Schalke 04	GER	EUR 52 mio	24 %	EUR 43 mio	EUR 9 mio	EUR 40 mio	EUR 12 mio
16	ACF Fiorentina	ITA	EUR 51 mio	50 %	EUR 58 mio	EUR -7 mio	EUR 43 mio	EUR 9 mio
17	FC Barcelone	ESP	EUR 51 mio	9 %	EUR 49 mio	EUR 2 mio	EUR 160 mio	EUR -109 mio
18	FC Shakhtar Donetsk	UKR	EUR 51 mio	100 %	EUR 15 mio	EUR 36 mio	EUR 1 mio	EUR 50 mio
19	FC Bayern Munich	GER	EUR 50 mio	10 %	EUR 14 mio	EUR 36 mio	EUR 73 mio	EUR -23 mio
20	US Città di Palermo	ITA	EUR 48 mio	91 %	EUR 51 mio	EUR -4 mio	EUR 17 mio	EUR 31 mio
1-20 Moyenne			EUR 73 mio		EUR 65 mio	EUR 8 mio	EUR 90 mio	EUR -17 mio
1-20 Total cumulé			EUR 1464 mio	30 %	EUR 1303 mio	EUR 162 mio	EUR 1,805 mio	EUR -341 mio



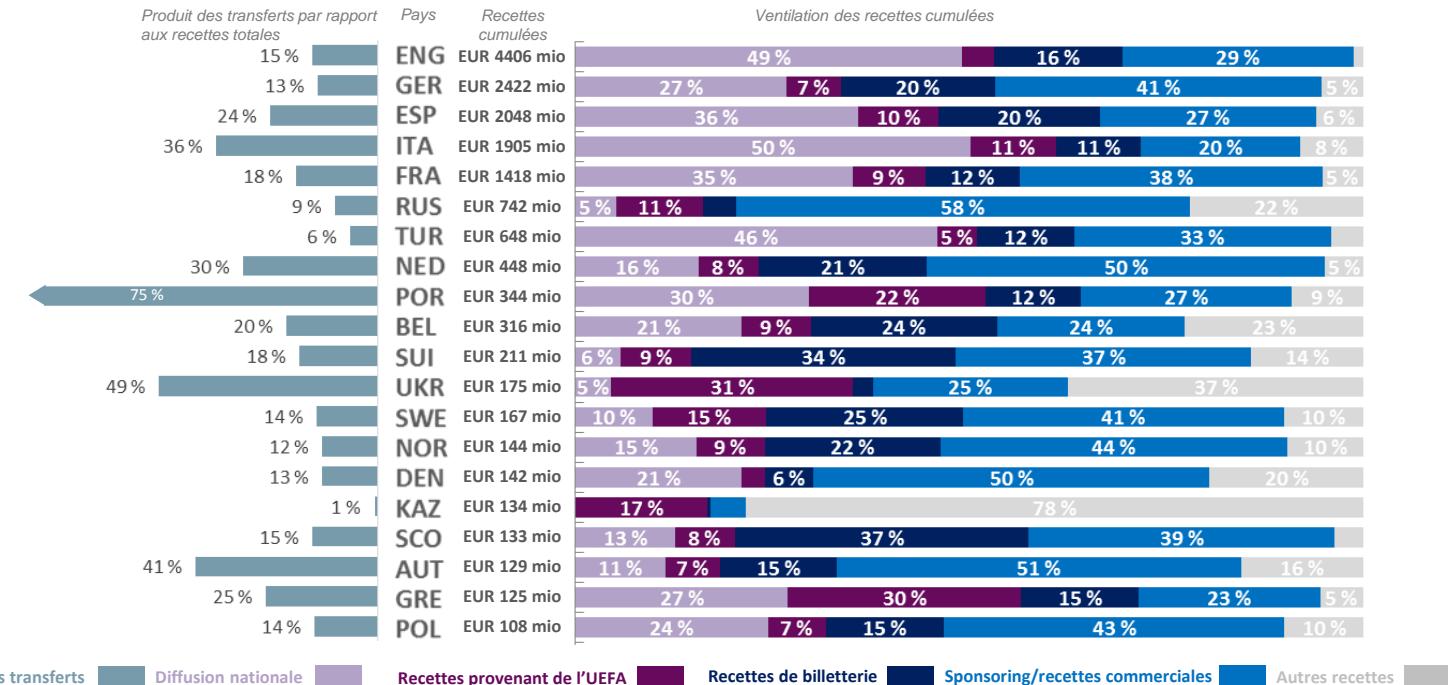
Trois clubs, le Real Madrid CF, le Liverpool FC et le FC Porto, ont officiellement engrangé un produit des transferts excédant EUR 100 millions en 2015.\* La composition de la liste des 20 premiers produits des transferts est variée, avec cinq clubs anglais, cinq italiens, trois espagnols et trois allemands. Contrairement aux principales catégories de recettes, où la liste des 20 premiers clubs demeure relativement stable d'une année à l'autre, le produit et les charges des transferts fluctuent sensiblement, seule la moitié des 20 premiers vendeurs de l'exercice 2014 apparaissant également dans le classement de cette année. L'importance des activités de transfert pour les finances des clubs est flagrante lorsque l'on compare le produit des transferts aux recettes, puisque 4 des 20 premiers clubs ont reçu un produit des transferts égal ou supérieur à leurs recettes totales pour l'année.

Tandis que le produit des transferts moyen des 20 premiers clubs s'élevait à EUR 73 millions, la plupart des clubs gèrent soigneusement leurs équipes, et un produit des transferts élevé s'accompagne généralement de frais de transfert. En réalité, les 20 premiers clubs ont déclaré des dépenses de transfert nettes moyennes de EUR 17 millions. Huit des dix clubs qui ont affiché les plus gros produits en 2015 figurent aussi dans la liste des dix clubs les plus dépensiers. Si l'on compare le produit des transferts aux dépenses de transfert initialement encourues pour les mêmes joueurs, c'est le FC Porto qui a empoché le plus gros bénéfice en vendant des joueurs pour EUR 49 millions de plus que la somme versée au départ, suivi d'Udinese Calcio (EUR 40 millions), du FC Shakhtar Donetsk et du FC Bayern Munich (EUR 36 millions chacun). À l'autre extrémité, plusieurs clubs ont vendu des joueurs « à perte », parmi lesquels il convient de mentionner trois clubs anglais concernant l'exercice 2015 : le Manchester City FC (EUR -95 millions), le Manchester United FC (EUR -74 millions) et le Chelsea FC (EUR -42 millions).

\* Le produit des transferts correspond aux recettes brutes des ventes et des prêts de joueurs durant l'exercice 2015. Ce produit constitue à nos yeux le produit des transferts « officiel », car il est calculé à partir des chiffres inclus dans les états financiers audités et non de chiffres qui ne couvrent qu'une partie du marché des transferts (rapports FIFA TMS) ou d'estimations (tous les autres rapports ou chiffres publiés dans la presse). Des comparaisons entre le produit des transferts et les dépenses de transfert initiales sont disponibles dans les notes détaillées apportées aux états financiers des clubs.

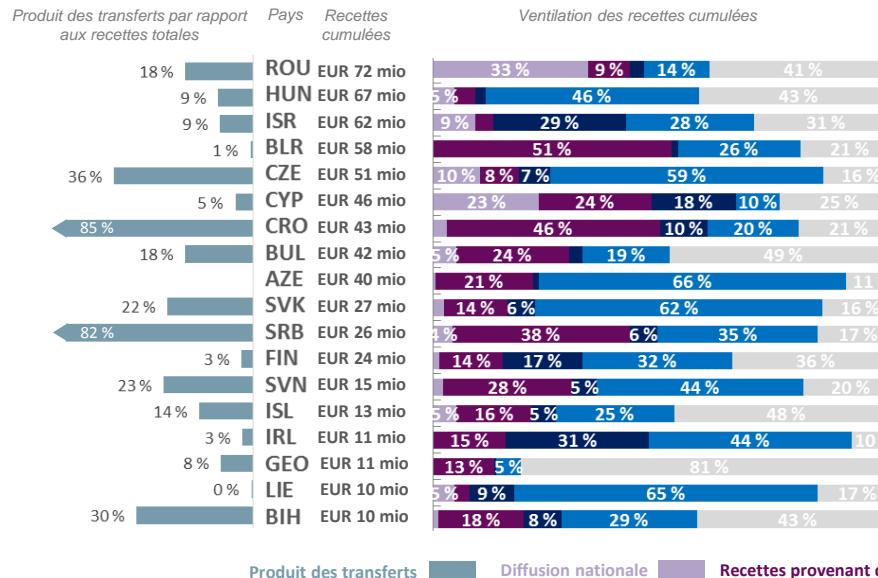
# Combinaison des recettes dans les 20 premiers championnats

Le pourcentage des recettes totales constitué par chacune des sources de recettes est indiqué dans les graphiques ci-dessous, qui offrent en réalité un résumé des précédents classements des 20 premiers. Par exemple, 49 % des EUR 4,406 milliards de la Premier League anglaise proviennent de la diffusion des compétitions nationales de championnat et de coupe. Si les produits des transferts ont été ajoutés à gauche de chaque championnat pour préciser le contexte, ils ne figurent pas dans les recettes. À titre d'exemple, les EUR 650 millions de produit des transferts enregistrés par les clubs de la Premier League anglaise en 2015 ne sont pas inclus dans les recettes mais équivalent à 15 % des recettes totales.

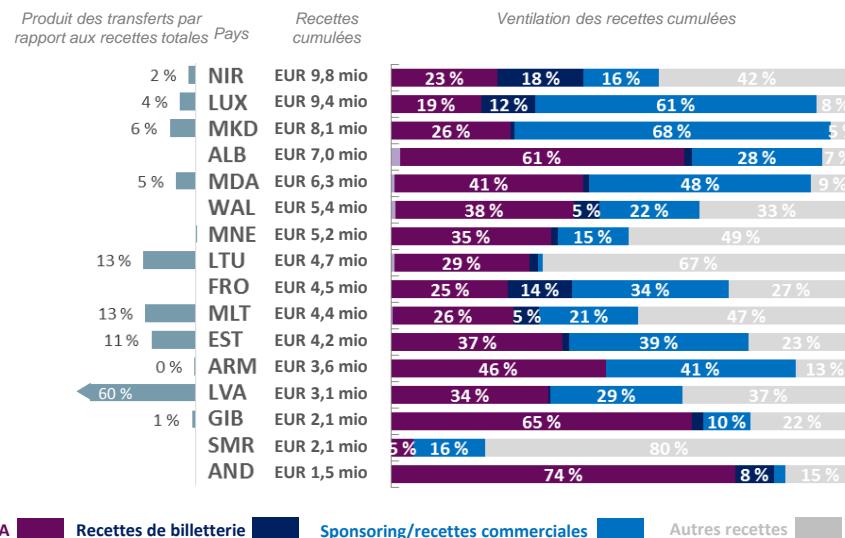


# Combinaison des recettes en dehors des 20 premiers championnats

Sources de recettes et produits des transferts des 18 championnats dont les clubs affichent des recettes totales situées entre EUR 10 millions et EUR 100 millions



Sources de recettes et produits des transferts des 16 championnats dont les clubs affichent des recettes totales inférieures à EUR 10 millions



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

Une fois encore le rapport le plus élevé en Europe entre le produit des transferts et les recettes a été enregistré par les clubs croates (85 %) et serbes (82 %). Pour de nombreux championnats placés au centre ou au bas du tableau, le produit des transferts est néanmoins marginal.

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

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

## Salaires et frais de transfert



## Chiffres clés des salaires et des frais de transfert

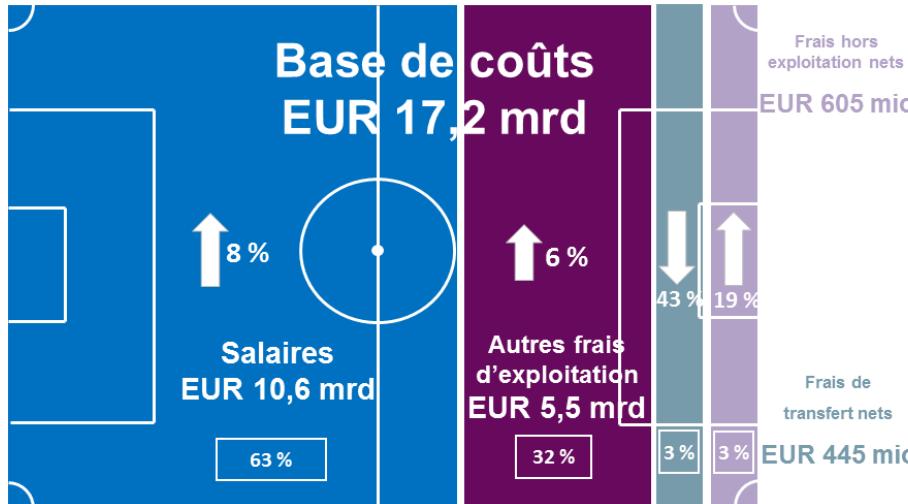
**Les salaires ont absorbé 63 % des recettes des clubs en 2015, soit plus que l'an passé mais moins que le niveau atteint au cours de toutes les années précédentes.**

**Parmi les 20 championnats aux salaires les plus élevés, seules l'Allemagne, la Norvège et la Suède ont un rapport entre salaires et recettes inférieur à 60 %.**

**Pour la première fois, la masse salariale des clubs de la Premier League anglaise se montait à plus du double de celle du deuxième championnat versant les plus hauts salaires, à savoir la Serie A italienne.**

# Frais des clubs et croissance salariale à long terme

## Ventilation des frais des clubs européens



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

Bien que les frais hors exploitation et les frais de transfert nets se soient montés à peine à 6 % des frais totaux des clubs européens en 2015, leur impact sur les résultats des différents clubs s'est parfois révélé considérable.

## Évolution à long terme de la masse salariale totale des clubs européens de première division (en milliards d'euros)



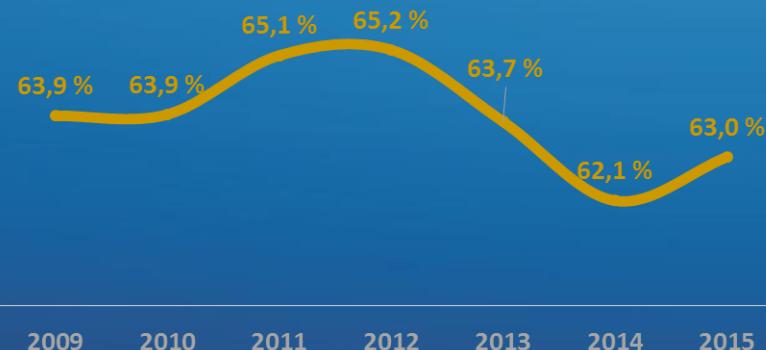
\* Nous précisons à des fins de clarification que les termes « salaires », « niveaux de salaires » et « masse salariale » font référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif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

# Croissance salariale absolue et relative à moyen terme

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



Pourcentage des recettes des clubs consacré aux salaires



La dernière édition de ce rapport soulignait le fait que la croissance salariale avait atteint un taux historiquement bas et que, pour la première fois, l'augmentation des recettes était plus forte que celle des salaires. En d'autres termes, les taux de croissance salariale de 4,3 % en 2013 et de 3,2 % en 2014 étaient nettement inférieurs aussi bien à celui enregistré en 2015 qu'à la moyenne de plus de 10 % constatée sur le long terme.

Les résultats de 2015 indiquent que la croissance salariale a repris au cours de l'exercice, dépassant une nouvelle fois la progression des recettes. Avec un taux de 7,8 %, l'augmentation des salaires a atteint son rythme le plus soutenu depuis 2010.

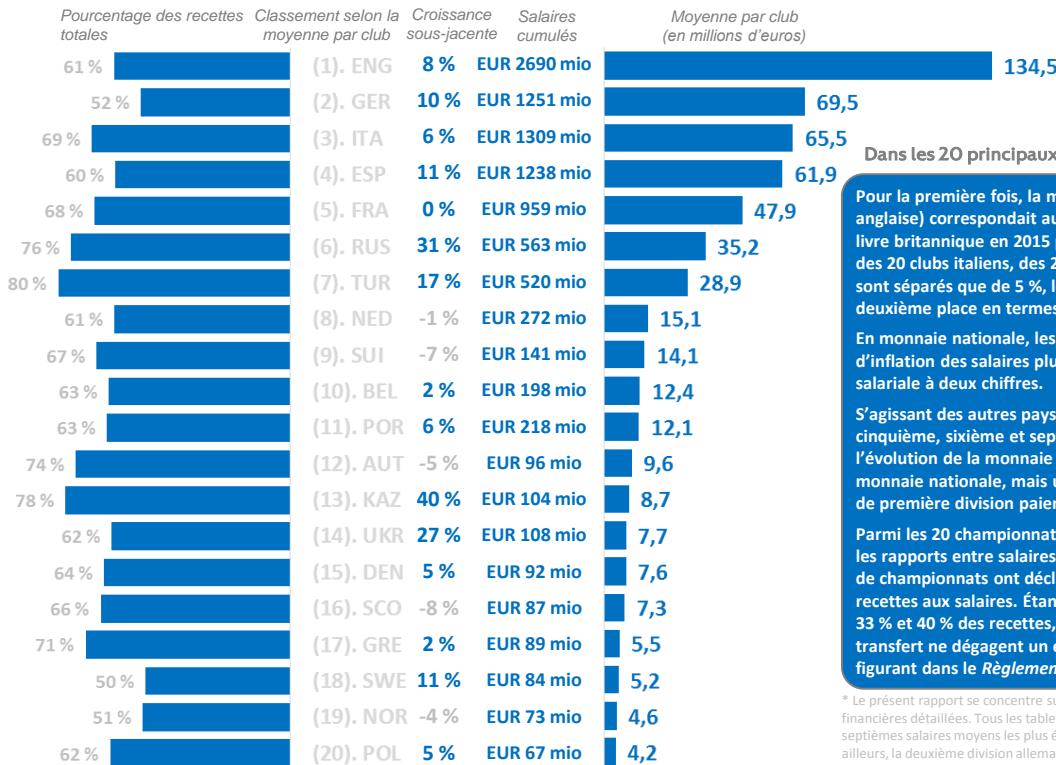
Le rapport entre salaires et recettes, largement reconnu comme l'un des indicateurs financiers clés des clubs de football, a passé de 62,1 % en 2014 à 63,0 % en 2015.\* Si ce rapport demeure inférieur à ce qu'il était avant l'introduction du fair-play financier, cette hausse est la principale cause de la légère baisse des bénéfices d'exploitation analysée ci-après dans le rapport. Sur EUR 1 milliard de recettes supplémentaires engrangées en 2015, 80 % ont été engloutis par la progression des salaires.

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

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

# Croissance salariale dans les 20 premiers championnats

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



### Dans les 20 principaux marchés

Pour la première fois, la masse salariale totale du championnat comportant les plus gros salaires (Premier League anglaise) correspondait au double de celle du deuxième championnat le plus dépensier (Serie A italienne), la force de la livre britannique en 2015 permettant aux clubs anglais de se hisser de justesse à ce niveau. Les masses salariales cumulées des 20 clubs italiens, des 20 clubs espagnols et des 18 clubs allemands de première division continuaient de converger et ne sont séparés que de 5 %, les Allemands se plaçant troisièmes en termes de salaires cumulés mais occupant désormais la deuxième place en termes de salaires moyens par club.

En monnaie nationale, les quatre championnats dont les masses salariales excèdent EUR 1 milliard ont enregistré un taux d'inflation des salaires plus élevé que l'année précédente, les clubs allemands et espagnols affichant une croissance salariale à deux chiffres.

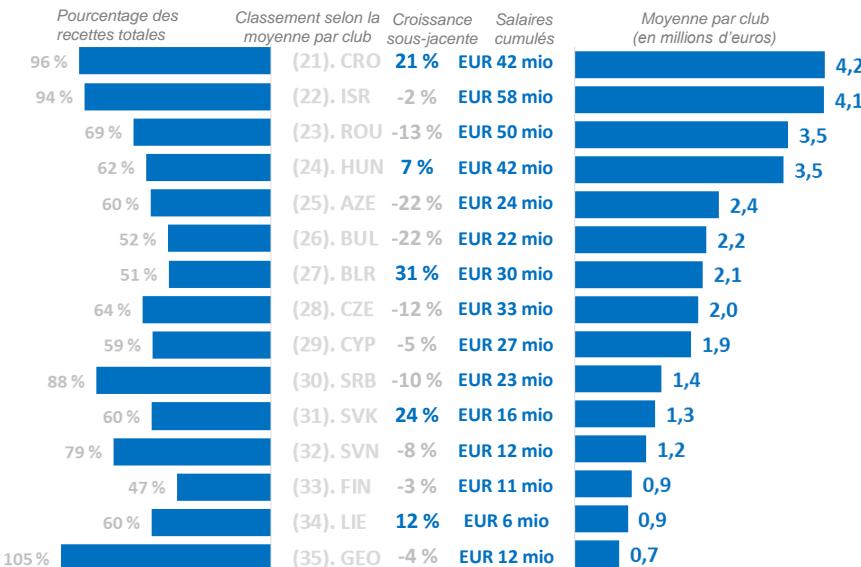
S'agissant des autres pays, les salaires français, russes et turcs restent confortablement installés respectivement aux cinquième, sixième et septième places.\* L'analyse de la croissance annuelle de chaque championnat porte aussi sur l'évolution de la monnaie nationale. Plusieurs championnats ont ainsi déclaré une nette progression des salaires en monnaie nationale, mais une baisse en euros. C'est notamment le cas de la Russie et de l'Ukraine, dont les championnats de première division paient au moins une partie des salaires en euros ou en dollars US.

Parmi les 20 championnats versant les plus gros salaires, ce sont toujours l'Allemagne, la Norvège et la Suède qui affichent les rapports entre salaires et recettes les plus bas (entre 50 % et 52 %). À l'autre extrémité de l'échelle, un certain nombre de championnats ont déclaré un ratio moyen situé entre 70 % et 80 %, les clubs turcs consacrant en moyenne 80 % des recettes aux salaires. Étant donné que d'autres frais hors exploitation, pour la plupart fixes, absorbent généralement entre 33 % et 40 % des recettes, un ratio de plus de 70 % risque fort de se traduire par des pertes, à moins que les activités de transfert ne dégagent un excédent important. C'est la raison pour laquelle ce ratio fait partie des indicateurs de risque figurant dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

\* Le présent rapport se concentre sur les clubs de première division de chacune des associations membres de l'UEFA pour lesquels l'UEFA reçoit des informations financières détaillées. Tous les tableaux et graphiques reposent sur ces informations. Selon les rapports comparatifs de championnats établis par des tiers, les septièmes salaires moyens les plus élevés payés par des clubs européens en 2015 seraient ceux des clubs de la deuxième division anglaise (EUR 29,6 millions). Par ailleurs, la deuxième division allemande déclarerait des salaires moyens par club de EUR 13,8 millions, ce qui placerait ce championnat en 11<sup>e</sup> position. La deuxième division italienne se trouverait à la 15<sup>e</sup> place, avec des salaires moyens de EUR 8,5 millions par club, alors que la deuxième division française occuperait le 20<sup>e</sup> rang (EUR 7,2 millions par club). En termes de salaires cumulés, la troisième division anglaise serait 15<sup>e</sup> (EUR 141 millions), bien qu'une fois divisés entre les 24 clubs, les salaires moyens seraient exclus des 20 premiers.

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

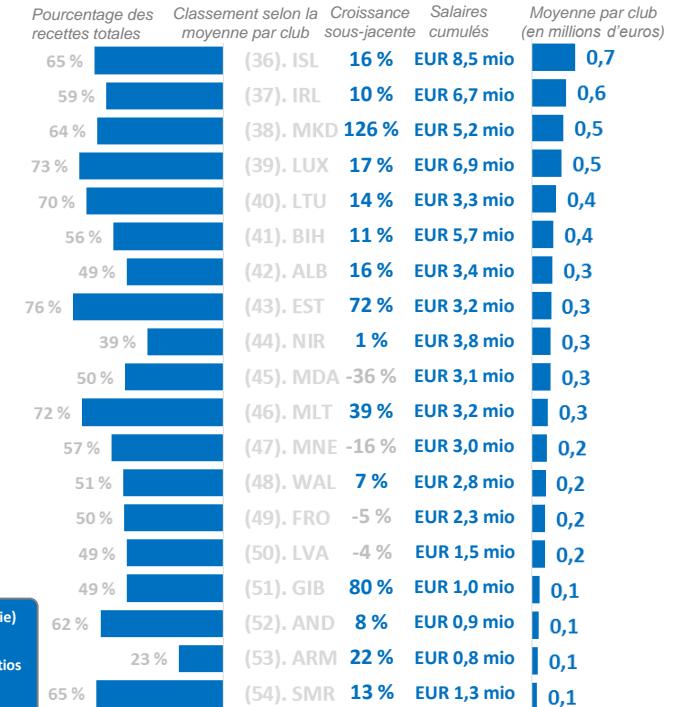
## Championnats 21 à 35, selon un classement dégressif des salaires moyens des clubs



Sur les 34 championnats les moins dépensiers analysés sur cette page, seuls quatre (les premières divisions de Croatie, de Géorgie, d'Israël et de Serbie) ont déclaré des ratios entre salaires cumulés et recettes supérieurs à 80 %, dont un excédant les 100 %. Il s'agit là d'une amélioration spectaculaire et potentiellement importante par rapport à 2014, où dix de ces championnats étaient de ratios dépassant les 80 % et quatre championnats de ratios de plus de 100 %. Sans compter que les ratios élevés de la Croatie et de la Serbie sont largement compensés par des bénéfices de transfert réguliers.

L'amélioration de l'équilibre entre recettes et salaires s'explique probablement par de nombreuses raisons, notamment une acceptation plus large du concept visant à ne pas dépasser ses gains. Néanmoins, la hausse sensible des versements de solidarité et des primes de participation aux phases de qualification de l'UEFA entre 2014 et 2015 semble aussi avoir joué un rôle essentiel dans cette amélioration par rapport à l'année précédente.

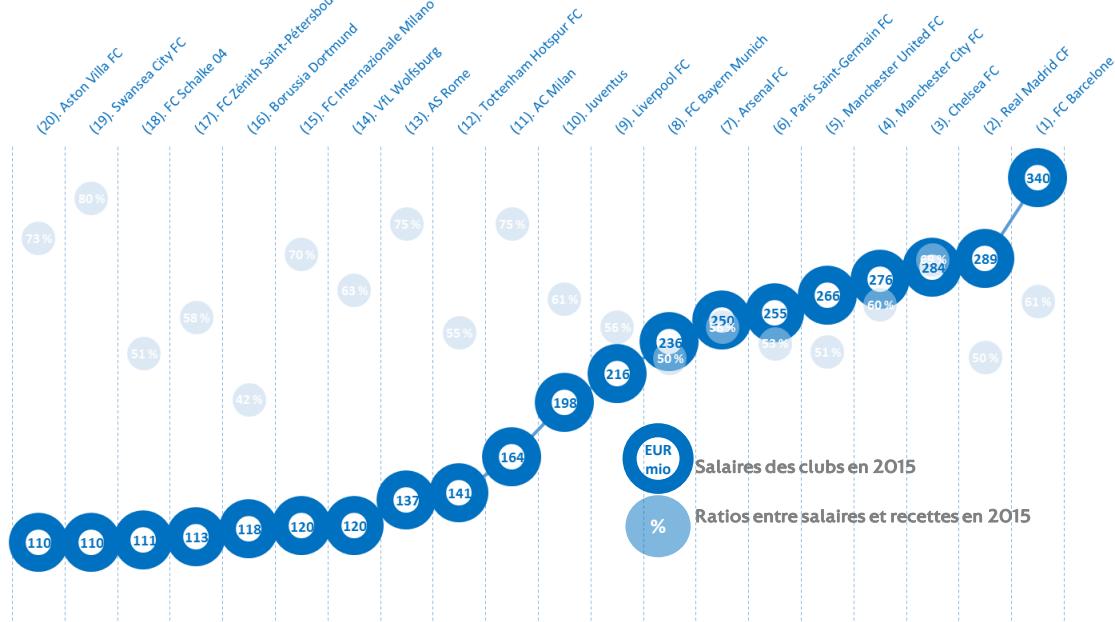
## Championnats 36 à 54, selon un classement dégressif des salaires moyens des clubs



# Niveaux et tendances des salaires des 20 premiers clubs

## Analyse des 20 premiers clubs par salaires

Rang	Club	Pays	Exercice 2015	Croissance annuelle	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	FC Barcelone	ESP	EUR 340 mio	37 %	61 %	5,5x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 289 mio	7 %	50 %	4,7x
3	Chelsea FC	ENG	EUR 284 mio	23 %	69 %	2,1x
4	Manchester City FC	ENG	EUR 276 mio	13 %	60 %	2,1x
5	Manchester United FC	ENG	EUR 266 mio	1 %	51 %	2,0x
6	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 255 mio	9 %	53 %	5,3x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 250 mio	26 %	56 %	1,9x
8	FC Bayern Munich	GER	EUR 236 mio	9 %	50 %	3,4x
9	Liverpool FC	ENG	EUR 216 mio	26 %	56 %	1,6x
10	Juventus	ITA	EUR 198 mio	8 %	61 %	3,0x
11	AC Milan	ITA	EUR 164 mio	1 %	75 %	2,5x
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 141 mio	12 %	55 %	1,0x
13	AS Rome	ITA	EUR 137 mio	26 %	75 %	2,1x
14	VfL Wolfsburg	GER	EUR 120 mio	18 %	63 %	1,7x
15	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 120 mio	-1 %	70 %	1,8x
16	Borussia Dortmund	GER	EUR 118 mio	9 %	42 %	1,7x
17	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 113 mio	-11 %	58 %	3,2x
18	FC Schalke 04	GER	EUR 111 mio	-3 %	51 %	1,6x
19	Swansea City FC	ENG	EUR 110 mio	46 %	80 %	0,8x
20	Aston Villa FC	ENG	EUR 110 mio	32 %	73 %	0,8x
1-20	Moyenne		EUR 193 mio	60 %		
1-20	Total cumulé		EUR 3 856 mio	14 %	58 %	2,4x



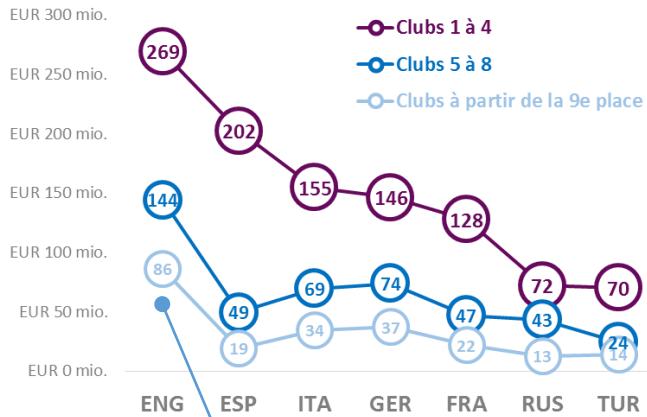
Au total, 24 clubs ont déclaré des masses salariales dépassant les EUR 100 millions en 2015, dont 9 excédaient les EUR 200 millions. La hausse salariale moyenne enregistrée pour les 20 premiers clubs s'est montée à 14 %, le FC Barcelone, l'AS Rome et plusieurs clubs anglais affichant une progression des salaires supérieure à 20 % (en partie imputable aux primes de résultat dans les cas du FC Barcelone et de l'AS Rome).

Sur les 20 clubs versant les plus hauts salaires, 16 ont fait état d'un rapport entre salaires et recettes confortable de moins de 70 %, et plus de la moitié ont présenté un ratio sain de moins de 60 %. Le nombre de clubs dotés d'une masse salariale excédant les EUR 100 millions a augmenté chaque année, pour passer de 10 clubs en 2009 à 20 clubs en 2015.

# Salaires des clubs dans les 20 premiers championnats et comparaisons

Si les comparaisons entre les données moyennes et les données cumulées des championnats fournissent certaines indications, elles ont aussi leurs limites. L'analyse typologique ci-dessous regroupe les clubs entre les quatre premiers, les clubs 5 à 8 et les autres clubs du championnat (à savoir entre 8 et 12) selon chacun des critères analysés, puis procède à une comparaison des valeurs moyennes de ces groupes par pays. L'image qui en découle dévoile le pouvoir d'achat relatif des clubs dans chaque championnat et entre les différents championnats.

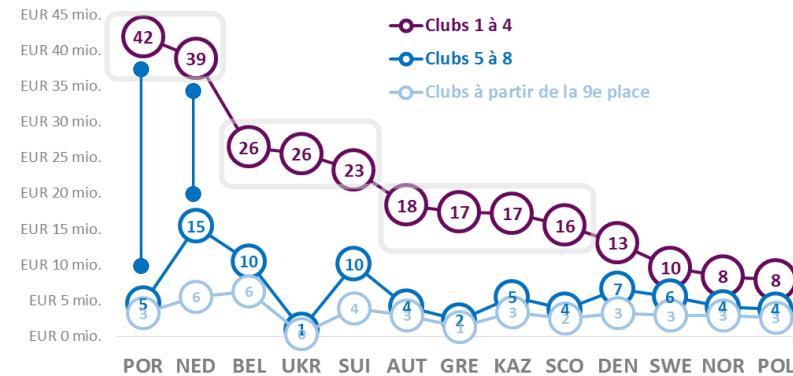
Masses salariales moyennes en millions d'euros dans les championnats 1 à 7



Plusieurs éléments sautent aux yeux, en particulier le fait que le contrat TV de la Premier League anglaise permet au troisième groupe de clubs d'Angleterre (clubs 9-20) d'afficher des masses salariales moyennes plus élevées (EUR 86 millions) que les clubs 5 à 8 italiens (EUR 69 millions) et allemands (EUR 74 millions), et au moins de 75 % supérieures à celles des clubs 5 à 8 espagnols (EUR 49 millions), français (EUR 47 millions) et russes (EUR 43 millions).

Les premiers groupes (quatre premiers clubs) couvrent un large éventail en termes de pouvoir d'achat dans chaque pays, surtout en Espagne et en France. Il vaut mieux comparer les très grands clubs individuellement, à l'instar des classements des « 20 premiers » présentés dans le rapport et du diagramme de dispersion figurant à la fin de ce chapitre.

Masses salariales moyennes en millions d'euros dans les championnats 8 à 20

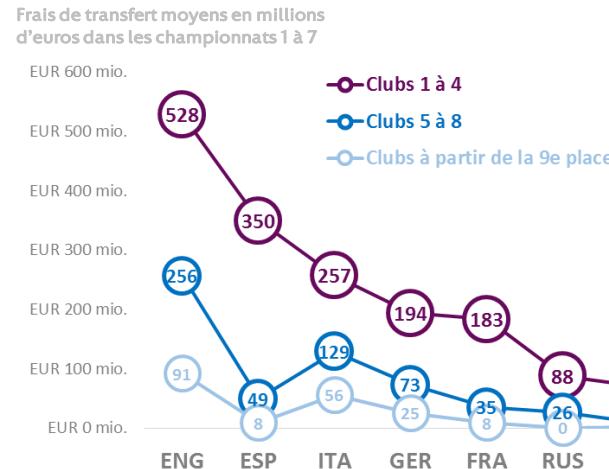


Le groupe de tête, constitué des clubs portugais et néerlandais, présente des masses salariales comparables et affiche un écart de plus de 50 % avec le premier groupe des clubs belges, ukrainiens et suisses. Le premier groupe du groupe de championnats suivant (Autriche, Grèce, Kazakhstan et Écosse) présente aussi des masses salariales moyennes très semblables, malgré les variations considérables existant entre les quatre premiers clubs de chaque pays.

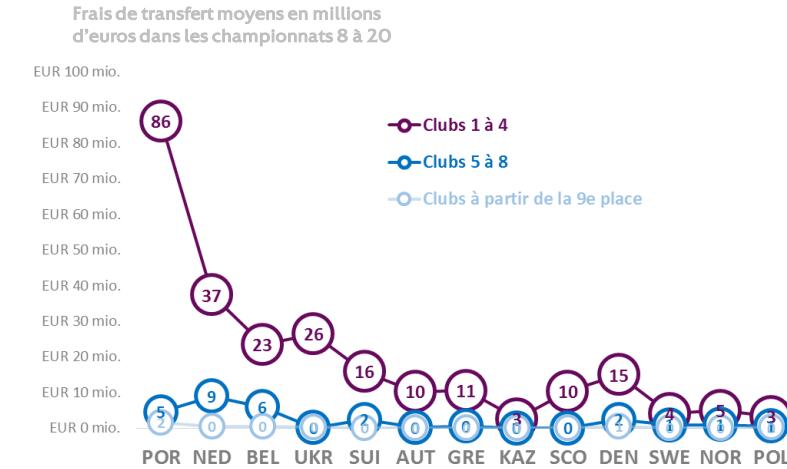
L'écart entre les deux premiers groupes de clubs est révélateur. Du fait de la différence de pouvoir d'achat au Portugal, en Ukraine, en Autriche, en Grèce, au Kazakhstan et en Écosse, il est pratiquement impossible pour un club ne figurant pas parmi les quatre premiers de gagner un championnat. Dans les autres championnats, la masse salariale relative est nettement plus équilibrée.

# Frais de transfert liés aux joueurs dans les 20 premiers championnats et comparaisons

Les salaires constituent l'un des éléments des frais de base liés aux joueurs que les clubs doivent absorber ; l'autre se compose des indemnités de transfert, qui pourront être récupérées par la suite si le joueur s'en va. Les frais de transfert ci-dessous représentent les dépenses de transfert totales moyennes des clubs de chaque groupe.



Les frais de transfert moyens du deuxième groupe espagnol sont sensiblement inférieurs à ceux des groupes italien et allemand de même niveau ainsi qu'au troisième groupe des clubs anglais. Ils se trouvent aussi clairement en dessous de ceux du premier groupe des clubs russes et turcs. Cette situation résulte à la fois de modifications du cadre réglementaire, destinées à mieux équilibrer les finances et d'une évolution positive des activités de développement du secteur junior. Le succès des clubs espagnols en UEFA Europa League (deuxième division de l'UEFA) ces dernières années est encore plus impressionnant lorsque l'on tient compte du pouvoir d'achat relatif.



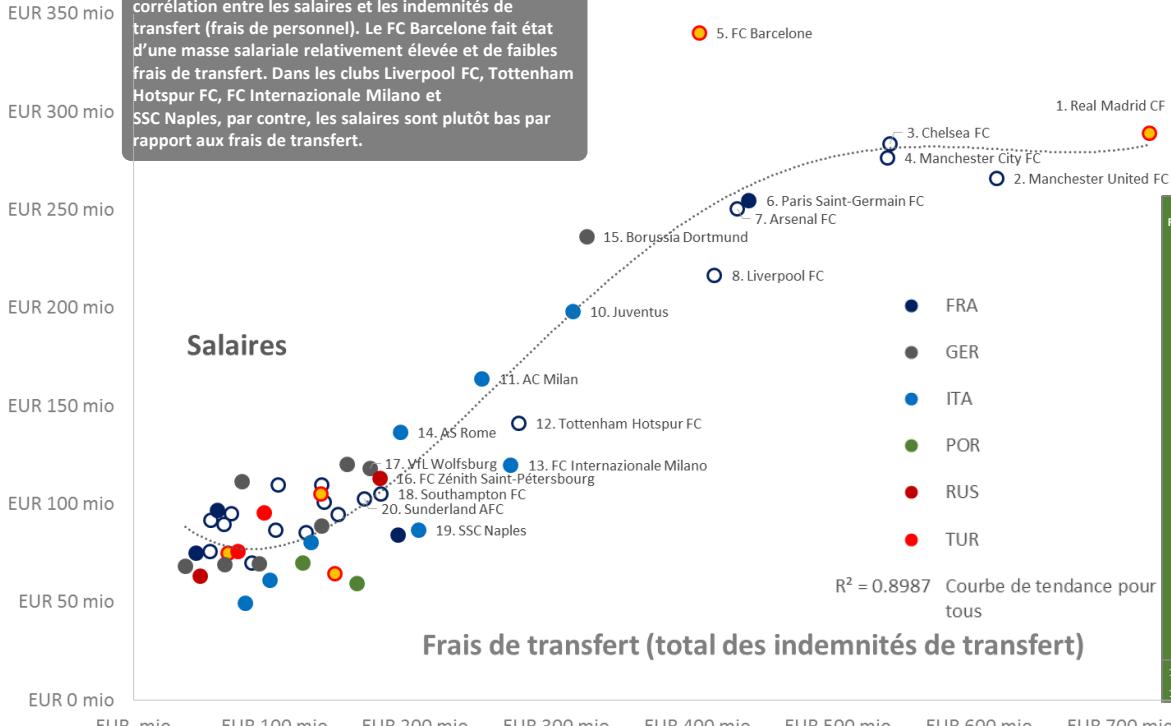
Les plus grands clubs portugais sortent du lot avec des dépenses de transfert/investissements sensiblement plus élevés que les premiers clubs des autres championnats classés aux places 8 à 20. En réalité, les frais de transfert moyens, à hauteur de EUR 86 millions, sont comparables à ceux du troisième groupe de la Premier League anglaise et supérieurs à ceux des clubs 5 à 8 espagnols et allemands.

Les cercles superposés des clubs 5 à 8 et de ceux situés à partir de la 9e place indiquent que les dépenses de transfert sont très limitées en dehors des quatre grands clubs de chaque championnat.

# Frais de transfert relatifs et pérennité financière

## Analyse des 50 premiers clubs par frais de personnel\*

Comme le montre la ligne pointillée, il existe une forte corrélation entre les salaires et les indemnités de transfert (frais de personnel). Le FC Barcelone fait état d'une masse salariale relativement élevée et de faibles frais de transfert. Dans les clubs Liverpool FC, Tottenham Hotspur FC, FC Internazionale Milano et SSC Naples, par contre, les salaires sont plutôt bas par rapport aux frais de transfert.



## Modèle pérenne de frais de personnel

Le ratio entre les frais de personnel et les recettes, exprimé par le coefficient dans le tableau ci-dessous, peut être considéré comme une mesure de la pérennité financière. Dans la majorité des 20 premiers clubs, il est proche de la moyenne de 1,1. Ce sont deux clubs allemands (le FC Bayern Munich et le Borussia Dortmund) qui possèdent les effectifs les plus abordables (frais de transfert = 0,7-0,8x leurs recettes), à l'opposé du FC Internazionale Milano, du SSC Naples et du Sunderland AFC (1,4 ou 1,5x leurs recettes).

Rang	Club	Pays	Frais de personnel en 2015	Croissance annuelle en %	Multiple des recettes	Frais de transfert	Salaires
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 650 mio	11 %	1,1x	EUR 721 mio	EUR 289 mio
2	Manchester United FC	ENG	EUR 573 mio	12 %	1,1x	EUR 613 mio	EUR 266 mio
3	Chelsea FC	ENG	EUR 552 mio	15 %	1,3x	EUR 537 mio	EUR 284 mio
4	Manchester City FC	ENG	EUR 544 mio	7 %	1,2x	EUR 535 mio	EUR 276 mio
5	FC Barcelone	ESP	EUR 541 mio	31 %	1,0x	EUR 401 mio	EUR 340 mio
6	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 473 mio	4 %	1,0x	EUR 437 mio	EUR 255 mio
7	Arsenal FC	ENG	EUR 465 mio	34 %	1,0x	EUR 428 mio	EUR 250 mio
8	Liverpool FC	ENG	EUR 423 mio	34 %	1,1x	EUR 412 mio	EUR 216 mio
9	FC Bayern Munich	GER	EUR 397 mio	14 %	0,8x	EUR 322 mio	EUR 236 mio
10	Juventus	ITA	EUR 354 mio	6 %	1,1x	EUR 312 mio	EUR 198 mio
11	AC Milan	ITA	EUR 288 mio	12 %	1,3x	EUR 248 mio	EUR 164 mio
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 278 mio	11 %	1,1x	EUR 273 mio	EUR 141 mio
13	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 254 mio	-11 %	1,5x	EUR 268 mio	EUR 120 mio
14	AS Rome	ITA	EUR 231 mio	33 %	1,3x	EUR 190 mio	EUR 137 mio
15	Borussia Dortmund	GER	EUR 202 mio	23 %	0,7x	EUR 168 mio	EUR 118 mio
16	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 201 mio	-19 %	1,0x	EUR 175 mio	EUR 113 mio
17	VfL Wolfsburg	GER	EUR 196 mio	20 %	1,0x	EUR 152 mio	EUR 120 mio
18	Southampton FC	ENG	EUR 193 mio	53 %	1,3x	EUR 176 mio	EUR 105 mio
19	SSC Naples	ITA	EUR 188 mio	-5 %	1,4x	EUR 202 mio	EUR 87 mio
20	Sunderland AFC	ENG	EUR 184 mio	33 %	1,4x	EUR 164 mio	EUR 102 mio
1-20	Moyenne		EUR 359 mio			EUR 337 mio	EUR 191 mio
1-20	Total cumulé		EUR 7186 mio	14 %	1,1x	EUR 6733 mio	EUR 3819 mio

\* Les « frais de personnel » sont un critère de benchmarking utilisé par l'UEFA pour comparer les dépenses. L'équipe de benchmarking de l'UEFA a procédé à une vaste étude du lien entre différents critères (recettes, salaires, indemnités de transfert et combinaisons entre elles) et les performances sportives (points et classement par saison) dans 35 championnats européens différents et sur plusieurs saisons. Le critère individuel le plus fiable en matière de résultats sportifs nationaux était celui des frais de personnel inclus dans le tableau ci-dessus, qui consiste à additionner 50 % des frais de transfert (total des indemnités de transfert cumulées des joueurs de l'effectif à la fin de l'année) à la masse salariale annuelle.

A wide-angle night shot of a football stadium. The stadium is illuminated with a green light, and a large scoreboard on the left displays "WELCOME TO THE MATCH" with the FC Barcelona logo. The sky is dark with some clouds. A blue horizontal bar is positioned across the middle of the image.

CHAPITRE

# 10

Transferts et autres frais

## Chiffres clés des transferts et des autres frais

Alors que les dépenses de transfert brutes des clubs européens de première division ont atteint un chiffre record de EUR 4,4 milliards en 2015, les frais de transfert nets ne représentaient plus que 2,6 % des recettes.

Les clubs en dehors des 20 premiers championnats ont en fait enregistré des bénéfices de transfert nets équivalant à 9 % des recettes, ce qui montre la redistribution financière des transferts du haut vers le bas.

Les dépenses de transfert sont de plus en plus concentrées, 81 % de ces frais étant imputables à des clubs de quatre championnats (Angleterre, Allemagne, Italie et Espagne).

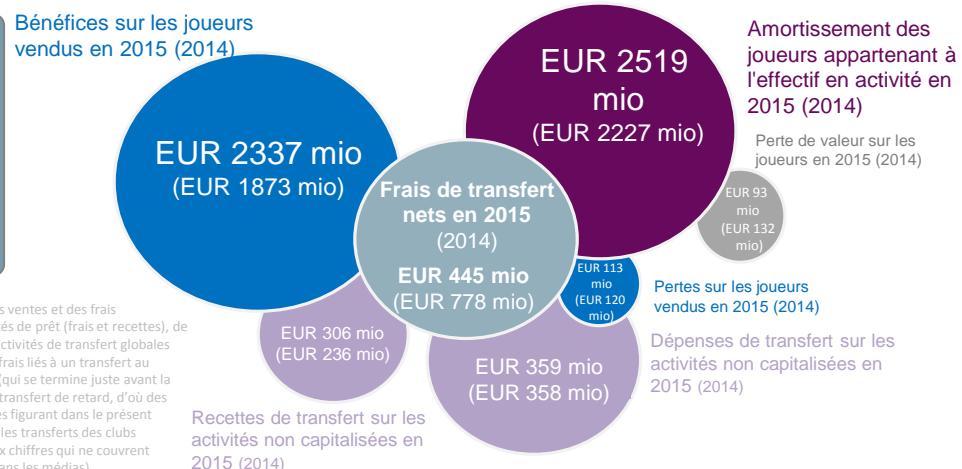
# Explication des activités de transfert et des bénéfices/pertes de transfert des clubs

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

L'impact des activités de transfert sur les comptes de résultats présentés par les clubs est souvent significatif. Les résultats (généralement des bénéfices) découlant du transfert de joueurs vers d'autres clubs au cours de la période de 12 mois sont combinés avec les recettes et les frais de transfert provenant de prêts et avec les frais de transfert (amortissement et perte de valeur) liés aux joueurs encore dans le club durant l'année. Ces frais de transfert reposent sur les indemnités de transfert initiales, qui sont réparties sur la durée du contrat de chaque joueur (en principe entre trois et cinq ans). Le meilleur moyen d'expliquer l'interaction complexe entre les activités de transfert et les bénéfices/pertes des clubs est de prendre un exemple simple : un joueur qui a signé un contrat de EUR 50 millions sur cinq ans engendrera des coûts de EUR 10 millions par an (amortissement). S'il est transféré après seulement deux ans, la nouvelle valeur du transfert (le « produit » présenté dans le chapitre consacré aux recettes du présent rapport) correspondra à la valeur comptable du joueur. Dans notre exemple, le joueur a une valeur comptable de EUR 30 millions (indemnité de transfert initiale de EUR 50 millions moins deux ans d'amortissement à EUR 10 millions). Si la nouvelle valeur de transfert est de EUR 60 millions, on obtient un « bénéfice » de EUR 30 millions (indemnité de transfert de EUR 60 millions moins EUR 30 millions de valeur comptable).\* Au niveau européen, la combinaison des bénéfices, pertes, recettes et charges, qui s'est traduite par des frais de transfert nets combinés de EUR 445 millions en 2015, est illustrée dans le graphique ci-dessous.\*\*

De manière générale, les clubs européens de première division tendent à déclarer des frais de transfert nets, car, d'une part, ce sont des importateurs de talents venus de l'extérieur de l'Europe et de championnats inférieurs et, d'autre part, les coûts de transaction (frais d'intermédiaire) sont la plupart du temps générés au moment de l'activité de transfert. À titre de comparaison avec le rapport de 2012, qui analysait un échantillon de 332 contrats de transfert, les commissions versées aux agents représentaient en moyenne 12,6 % des indemnités de transfert du club acquéreur, ce qui, extrapolé à partir des dépenses de transfert brutes, qui ont oscillé entre EUR 3,1 milliards et EUR 4,4 milliards entre 2009 et 2015, entraînerait entre EUR 385 millions et EUR 550 millions de frais d'intermédiaire annuels pour cette même période.

\* L'exemple simple exposé ici présente les activités de transfert qui influent le plus sur le compte de résultats, par le biais des bénéfices sur les ventes et des frais d'amortissement. Les recettes et les frais de transfert liés aux activités non capitalisées en 2015 correspondent à une combinaison d'indemnités de prêt (frais et recettes), de commissions d'agents qui n'ont pas été incluses dans l'indemnité de transfert (« capitalisées ») et donc reconnues dans l'exercice 2015, et d'activités de transfert globales d'un certain nombre de clubs, généralement petits, qui appliquent une politique comptable différente consistant à inscrire les recettes et les frais liés à un transfert au moment où celui-ci a lieu. \*\* En raison des dates de l'exercice financier de la majorité des clubs les plus actifs dans le domaine des transferts (qui se termine juste avant la principale période de transfert estivale) et du délai de publication des états financiers, les données sont analysées avec plusieurs périodes de transfert de retard, d'où des chiffres moins intéressants que ceux des nombreux rapports actualisés sur le marché des transferts qui prolifèrent dans les médias. Les chiffres figurant dans le présent rapport gardent toutefois une valeur considérable, en ce sens qu'ils peuvent être considérés comme les seuls chiffres « officiels » concernant les transferts des clubs européens puisqu'ils sont compilés à partir des notes détaillées apportées aux états financiers audités de plus de 700 clubs, par opposition aux chiffres qui ne couvrent qu'une partie du marché des transferts (rapports FIFA TMS) ou aux estimations purees (tous les autres rapports, sites web ou chiffres publiés dans les médias).



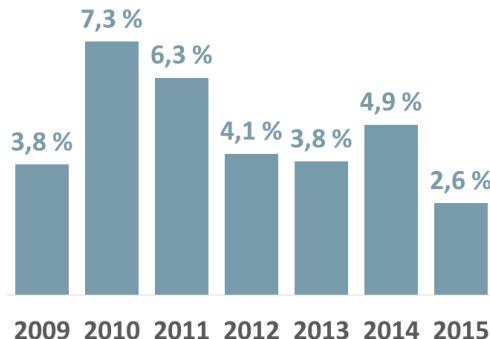
# Frais et recettes de transfert nets déclarés

## Analyse des frais de transfert nets de 2015

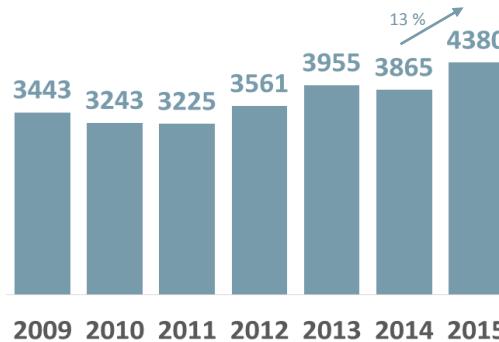
Les clubs ont déclaré en 2015 des frais de transfert nets de EUR 445 millions, un montant qui représente 2,6 % des recettes et est nettement inférieur aux EUR 778 millions de 2014.\* Pour les clubs des championnats 21 à 54, les activités de transfert ont généré des bénéfices de transfert nets équivalant à 8,9 %.

Les dépenses de transfert réelles de 2015, cependant, ont excédé de 13 % celles de 2014, les hausses supérieures à 25 % enregistrées dans ce domaine par les clubs anglais, allemands et espagnols pesant plus lourd que les baisses correspondantes des clubs français et russes.

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

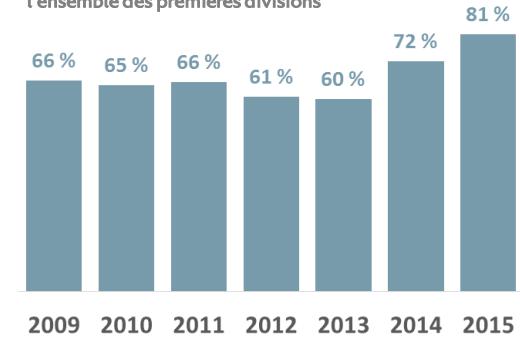


Évolution sur six ans des dépenses de transfert brutes (en millions d'euros)



Les « quatre grands » championnats (Angleterre, Allemagne, Italie et Espagne) ont généré 81 % du volume global des dépenses de transfert des premières divisions en 2015, ce qui indique une augmentation importante de la concentration des dépenses de transfert par rapport à l'exercice précédent (72 % en 2014).

Évolution sur six ans des dépenses de transfert des « quatre grands » en pourcentage des dépenses de transfert de l'ensemble des premières divisions



Si, au vu des périodes de transfert estivales 2015 et 2016 et des indemnités de transfert déclarées ou estimées, on peut raisonnablement s'attendre à un nouvel accroissement des dépenses de transfert et de leur concentration, il est plus difficile de prévoir l'impact qu'il aura sur les frais de transfert nets, car les périodes de transfert peuvent être à cheval sur plusieurs exercices.

\* Des efforts concertés ont été consentis dans le cadre du reporting des exercices 2014 et 2015 pour inclure l'ensemble des frais et recettes de transfert et des activités de prêt dans l'analyse des activités de transfert. Dans certains cas, il a fallu que les clubs regroupent les frais/recettes de transfert pour les faire passer de la catégorie des frais d'exploitation généraux à celle des activités de transfert. Pour 2014, il en a résulté une hausse de EUR 70 millions (2,3 %) du produit/des recettes de transfert sur les activités non capitalisées et de EUR 130 millions (3,4 %) des frais/dépenses de transfert brut(e)s sur les activités non capitalisées. Pour garantir la meilleure comparaison possible, les frais/dépenses de transfert, le produit/les recettes de transfert, les frais/dépenses de transfert net(te)s et les volumes des transferts déclarés pour les exercices 2009 à 2013 ont bénéficié des mêmes ajustements.

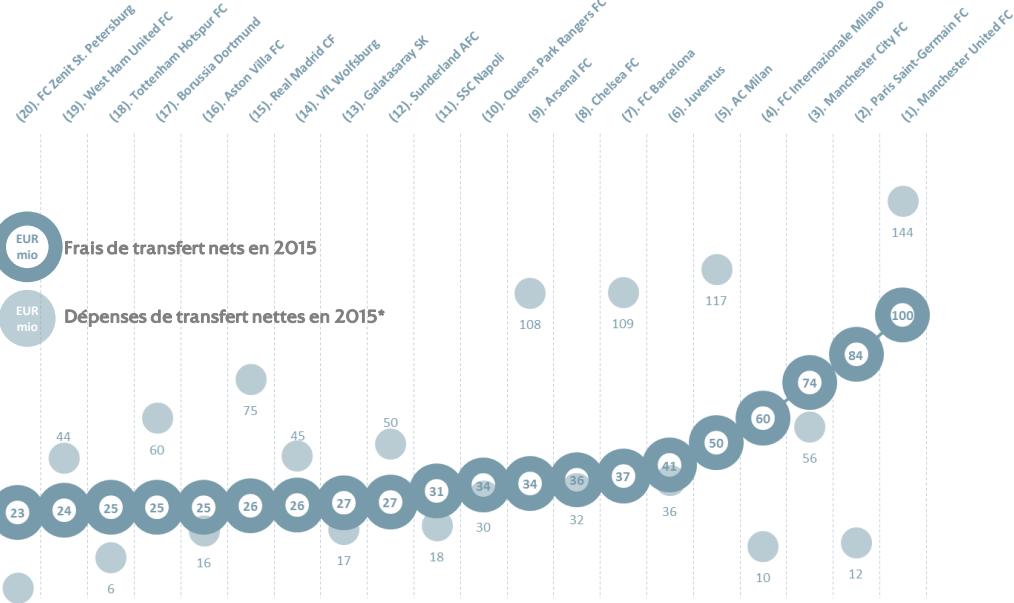
# Analyse des 20 premiers clubs par frais et dépenses de transfert nets

## Analyse des 20 premiers clubs par frais de transfert nets en 2015

Rang	Club	Pays	Frais/pertes de transfert	Bénéfices/recettes de transfert	Frais de transfert nets	Frais de transfert nets en % des recettes totales	Dépenses de transfert nettes	Rang sur six ans
1	Manchester United FC	ENG	EUR 131 mio	EUR 31 mio	EUR 100 mio	19 %	EUR 144 mio	1
2	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 87 mio	EUR 2 mio	EUR 84 mio	17 %	EUR 12 mio	3
3	Manchester City FC	ENG	EUR 92 mio	EUR 18 mio	EUR 74 mio	16 %	EUR 56 mio	8
4	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 86 mio	EUR 26 mio	EUR 60 mio	35 %	EUR 10 mio	13
5	AC Milan	ITA	EUR 54 mio	EUR 4 mio	EUR 50 mio	23 %	EUR 117 mio	2
6	Juventus	ITA	EUR 65 mio	EUR 24 mio	EUR 41 mio	13 %	EUR 36 mio	7
7	FC Barcelone	ESP	EUR 69 mio	EUR 31 mio	EUR 37 mio	7 %	EUR 109 mio	75
8	Chelsea FC	ENG	EUR 91 mio	EUR 55 mio	EUR 36 mio	9 %	EUR 32 mio	23
9	Arsenal FC	ENG	EUR 72 mio	EUR 38 mio	EUR 34 mio	8 %	EUR 108 mio	6
10	Queens Park Rangers FC	ENG	EUR 36 mio	EUR 2 mio	EUR 34 mio	30 %	EUR 30 mio	n/a
11	SSC Naples	ITA	EUR 47 mio	EUR 15 mio	EUR 31 mio	24 %	EUR 18 mio	11
12	Sunderland AFC	ENG	EUR 32 mio	EUR 5 mio	EUR 27 mio	20 %	EUR 50 mio	44
13	Galatasaray SK	TUR	EUR 27 mio	EUR 0 mio	EUR 27 mio	18 %	EUR 17 mio	10
14	VfL Wolfsburg	GER	EUR 32 mio	EUR 6 mio	EUR 26 mio	14 %	EUR 45 mio	42
15	Real Madrid CF	ESP	EUR 105 mio	EUR 79 mio	EUR 26 mio	4 %	EUR 75 mio	100+
16	Aston Villa FC	ENG	EUR 26 mio	EUR 0 mio	EUR 25 mio	17 %	EUR 16 mio	60
17	Borussia Dortmund	GER	EUR 33 mio	EUR 8 mio	EUR 25 mio	9 %	EUR 60 mio	12
18	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 53 mio	EUR 30 mio	EUR 25 mio	10 %	EUR 6 mio	4
19	West Ham United FC	ENG	EUR 28 mio	EUR 4 mio	EUR 24 mio	15 %	EUR 44 mio	9
20	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 30 mio	EUR 7 mio	EUR 23 mio	12 %	EUR 6 mio	15
1-20	Moyenne		EUR 60 mio	EUR 19 mio	EUR 41 mio	16 %	EUR 49 mio	
1-20	Total cumulé		EUR 1195 mio	EUR 386 mio	EUR 811 mio	14 %	EUR 979 mio	

### Explications du contexte

Les frais de transfert nets, à hauteur de EUR 100 millions, du Manchester United FC représentent de loin les coûts les plus élevés qu'un club ait eu à absorber en 2015 et le deuxième montant le plus exorbitant de toute la décennie (le plus haut ayant été déclaré par le Manchester City FC en 2011). Manchester United a également fait état des frais de transfert nets cumulés sur six ans les plus importants d'Europe. Bien que le Real Madrid CF affiche lui aussi des frais supérieurs à EUR 100 millions en 2015, ses généreux bénéfices de transfert le classent 15<sup>e</sup> pour l'exercice. Si neuf clubs anglais figurent parmi les 20 premiers, les frais de transfert nets du FC Internazionale Milano ont absorbé le pourcentage le plus élevé des recettes (35 %).



Les plus grosses dépenses de transfert nettes présentées en 2015 sont également imputables au Manchester United FC, avec EUR 144 millions.<sup>4</sup> Les coûts des acquisitions de 2015 seront répartis de manière linéaire sur les prochaines années en fonction de la durée des contrats conclus avec les joueurs concernés, et les dépenses nettes du club anglais demeurent loin du record de EUR 221 millions établi par le Real Madrid en 2009. Tandis que le Paris Saint-Germain FC et le FC Internazionale Milano ont dû absorber les deuxièmes et quatrièmes frais de transfert nets les plus lourds de 2015, leurs dépenses nettes réelles durant cette période ne se montaient respectivement qu'à EUR 12 millions et EUR 10 millions, à l'inverse de l'AC Milan, du FC Barcelone, de l'Arsenal FC et du Real Madrid CF, dont les dépenses nettes sous-jacentes étaient beaucoup plus élevées que les frais nets.

<sup>4</sup> Les analyses des frais de transfert nets et des dépenses de transfert nettes fournissent toutes deux des indications intéressantes. Les frais de transfert nets sont les coûts nets que les clubs absorbent effectivement dans leurs états financiers et qui exercent une forte influence aussi bien sur les bénéfices/pertes net[es] effectifs/effectives des clubs que sur le calcul de leur résultat relatif à l'équilibre financier. Les dépenses de transfert nettes ne représentent pas le montant qui a un impact direct sur les états financiers 2015, mais correspondent au total net des dépenses et du produit liés aux transferts au cours de 2015. Cet élément donne une meilleure idée des activités réelles de transfert (entrées et sorties) menées durant l'exercice.

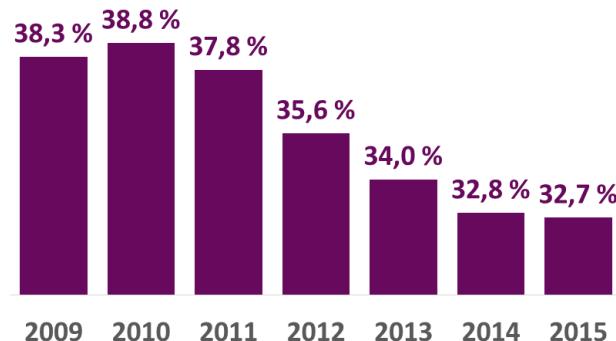
# Frais d'exploitation des clubs européens

Une bonne partie de la base des frais d'exploitation des clubs est soit fixe (actifs et propriété, frais liés aux installations et frais administratifs de base), soit liée au nombre de matches disputés (dépenses relatives aux journées de matches).\* En raison de l'augmentation annuelle considérable des recettes, la proportion des recettes consacrée aux frais d'exploitation (hors salaires) a diminué, passant de 38,8 % en 2010 à 32,7 % en 2015.

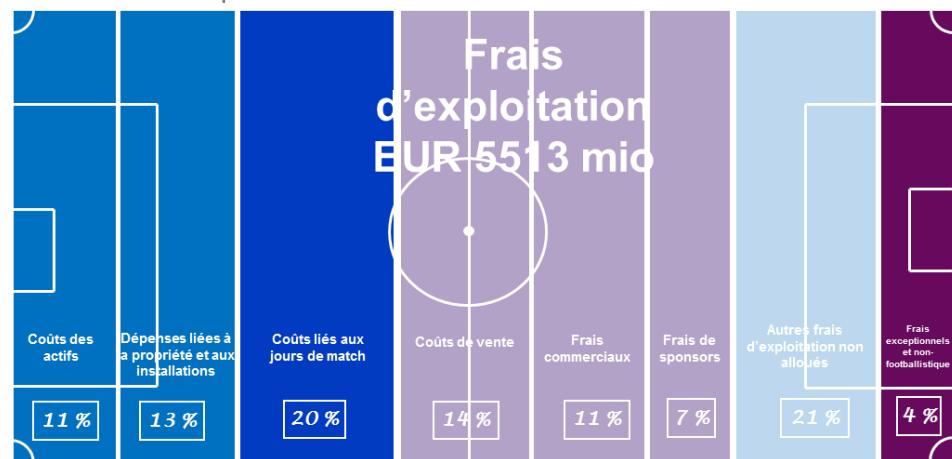
Alors que les frais d'exploitation totaux, aidés par un niveau général d'inflation assez bas, ont augmenté de 1 % à 2 % par an entre 2010 et 2014, ils ont marqué une hausse de 5 % en 2015. Les frais d'exploitation ont progressé dans 60 % des clubs, et 17 clubs ont déclaré des augmentations sensibles équivalant au moins à EUR 10 millions.

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

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



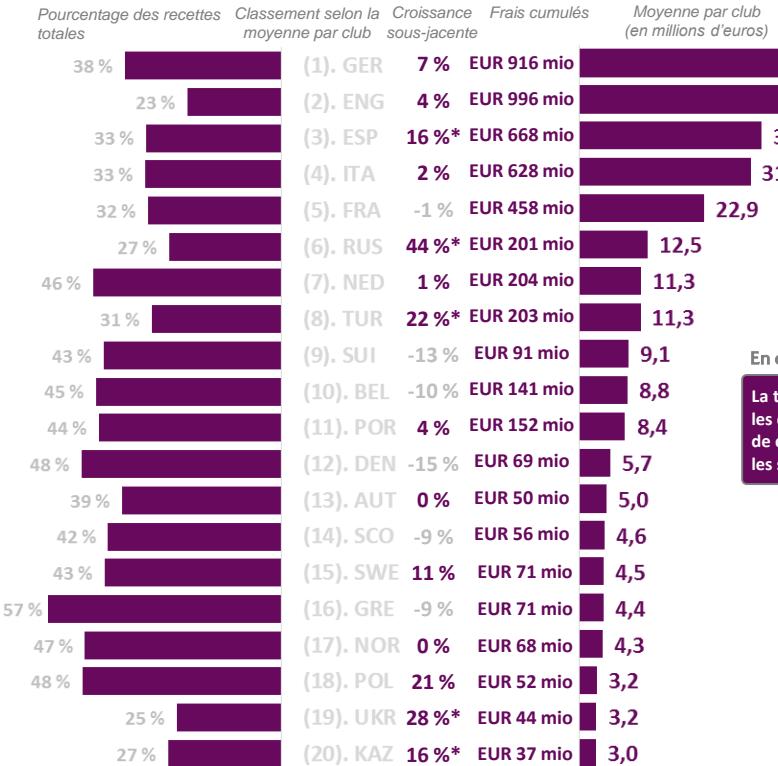
Ventilation des frais d'exploitation



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

# Niveaux et tendances des frais d'exploitation des championnats

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



## Dans les 20 principaux marchés

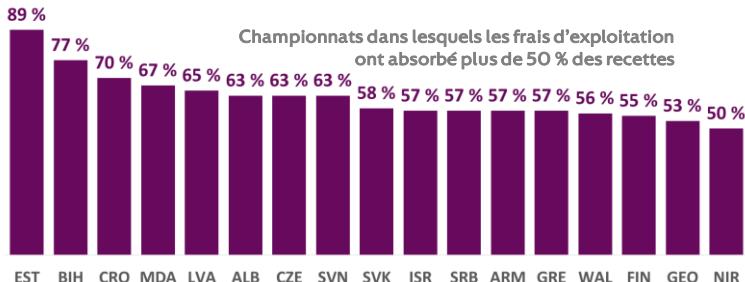
L'étendue de l'activité commerciale des clubs allemands et anglais mise en lumière dans l'analyse des recettes penche aussi clairement du côté des coûts, avec des frais d'exploitation moyens s'élèvent respectivement à EUR 50,9 millions et EUR 49,8 millions. Le taux de propriété des stades élevé et les coûts y relatifs encourus par certains clubs anglais, allemands et espagnols justifient aussi en partie leurs frais d'exploitation relativement hauts.

Tandis que les clubs les plus riches opèrent à plus grande échelle et tirent profit des activités commerciales globales, les coûts liés à l'organisation des matches et au fonctionnement des clubs sont, pour la plupart des clubs, des frais fixes par nature. Il en résulte d'importantes économies d'échelle qui expliquent pourquoi les frais d'exploitation augmentent généralement beaucoup plus lentement que les recettes. Cette différence est également évidente lorsque l'on considère les frais d'exploitation en pourcentage des recettes, le rapport moyen allant d'à peine 23 % pour les clubs anglais aux recettes élevées à un ratio situé entre 40 % et 50 % pour les clubs de la majorité des autres championnats.

Avec des frais d'exploitation absorbant à peine 23 % des recettes totales, il reste clairement bien assez d'argent à la Premier League anglaise pour payer des salaires et des indemnités de transfert élevés.

## En dehors des 20 principaux marchés

La tendance des frais d'exploitation fixes à absorber un pourcentage plus élevé des recettes est manifeste lorsque l'on analyse les championnats extérieurs aux 20 premiers. Les frais d'exploitation correspondent en moyenne à 49 % des recettes des clubs de ces pays et à plus de la moitié des recettes des clubs de 17 championnats. Au vu du niveau de leurs frais d'exploitation avant les salaires, il est évident que ces clubs doivent réaliser des bénéfices sur les transferts de joueurs pour équilibrer leurs comptes.



\* Dans certains cas, des hausses relativement importantes sont liées à des facteurs intervenant une seule fois et/ou externes. Un peu plus de la moitié de l'augmentation du championnat espagnol s'explique par une perte de valeur et un amortissement exceptionnels des actifs immobiliers du Valencia CF. Les trois quarts de la progression russe sont dus à une perte de valeur unique de la propriété commerciale du PFC CSKA Moscou. Le fort pourcentage des taux de croissance du Kazakhstan, de la Russie, de la Turquie et de l'Ukraine est en partie influencé par une dépréciation de la monnaie nationale, qui entraîne une hausse relative du coût des importations.

# Niveaux et tendances des frais d'exploitation des 20 premiers clubs

Rang	Club	Pays	Exercice 2015	Croissance annuelle	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 199 mio	9 %	34 %	6,0x
2	FC Bayern Munich	GER	EUR 186 mio	1 %	39 %	3,7x
3	FC Barcelone	ESP	EUR 162 mio	16 %	29 %	4,9x
4	Borussia Dortmund	GER	EUR 124 mio	12 %	44 %	2,4x
5	Chelsea FC	ENG	EUR 122 mio	22 %	30 %	2,5x
6	Manchester City FC	ENG	EUR 121 mio	19 %	26 %	2,4x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 118 mio	16 %	26 %	2,4x
8	Manchester United FC	ENG	EUR 111 mio	-4 %	21 %	2,2x
9	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 109 mio	-13 %	23 %	4,8x
10	FC Schalke 04	GER	EUR 95 mio	27 %	44 %	1,9x
11	AC Milan	ITA	EUR 86 mio	7 %	40 %	2,8x
12	Liverpool FC	ENG	EUR 86 mio	11 %	22 %	1,7x
13	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 70 mio	27 %	27 %	1,4x
14	Valencia CF	ESP	EUR 69 mio	196 %*	84 %	2,1x
15	Juventus	ITA	EUR 67 mio	-1 %	21 %	2,1x
16	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 65 mio	-2 %	38 %	2,1x
17	AS Rome	ITA	EUR 62 mio	22 %	34 %	2,0x
18	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 57 mio	434 %*	94 %	4,6x
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 55 mio	-9 %	31 %	1,1x
20	Hamburg SV	GER	EUR 55 mio	-3 %	47 %	1,1x
1-20	Moyenne		EUR 101 mio		32 %	2,7x
1-20	Total cumulé		EUR 2021 mio	13 %	32 %	



Les frais d'exploitation ont absorbé en moyenne 32 % des recettes des 20 premiers clubs, soit entre 21 % pour le Manchester United FC et la Juventus et 47 % pour le Hambourg SV.\*

Dans les 20 premiers clubs, les frais d'exploitation ont suivi une progression moyenne de 13 % en 2015. Si l'on tient compte des éléments uniques et des fluctuations monétaires, ce pourcentage chute toutefois à 6 %, se situant ainsi légèrement au-dessus de la moyenne européenne. L'échelle des coûts hors salaires des super clubs d'envergure mondiale met en relief les importantes ressources de ces clubs et les investissements qu'ils font pour étendre leurs activités commerciales dans le monde. Il s'agit là du reflet des importantes augmentations des recettes commerciales mises en exergue dans le chapitre précédent.

\* Dans deux cas, le niveau et le pourcentage élevés de la croissance des frais d'exploitation sont liés à des éléments uniques : la perte de valeur et l'amortissement exceptionnels d'actifs immobilisés du Valencia CF et une perte de valeur unique de la propriété commerciale du PFC CSKA Moscou. Sans ces éléments, aucun des deux ne figureraient parmi les 20 premiers clubs en termes de frais d'exploitation.

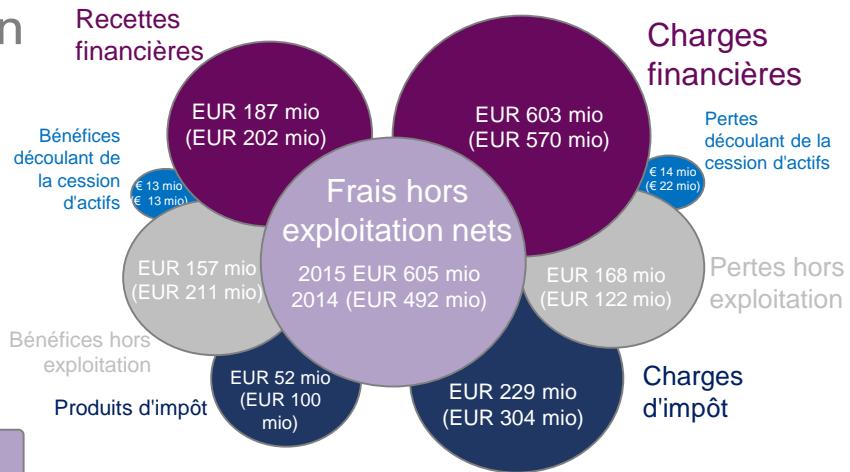
# Frais liés aux éléments hors exploitation

En sus des salaires, des dépenses de transfert et des frais d'exploitation usuels, les clubs ont déclaré des frais liés aux éléments hors exploitation (après comptabilisation des gains et des pertes) légèrement supérieurs à EUR 600 millions en 2015, soit une hausse de EUR 113 millions par rapport à l'exercice précédent. Ces coûts nets, qui couvrent le financement, la cession d'actifs, les autres gains et pertes hors exploitation et les impôts, représentaient 3,6 % des recettes, à l'instar de la moyenne des dernières années. À noter que beaucoup de ces éléments sont ajustés ou supprimés aux fins du calcul du résultat relatif à l'équilibre financier d'un club dans le cadre du fair-play financier. Comme dans le reste du rapport, les chiffres présentés ici n'ont toutefois subi aucun ajustement.

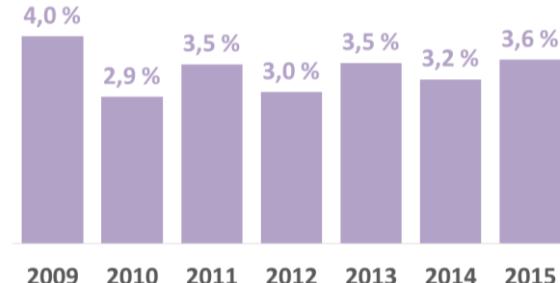
## Ventilation des frais hors exploitation des clubs européens

Les clubs anglais ont déclaré des frais hors exploitation combinés de EUR 152 millions en 2015, ce qui équivaut à 3,5 % de leurs recettes. Il s'agissait principalement de charges financières et de charges d'impôt sur les bénéfices. En pourcentage des recettes, les frais hors exploitation nets des clubs portugais et turcs étaient de loin les plus élevés, avec des taux s'élargissant respectivement à 12,3 % et 11,3 %. Ce niveau considérable s'explique presque exclusivement par des charges financières, et en particulier par des investissements dans des stades et d'autres infrastructures.

Pays	Pertes (+)/ Gains (-) succession	Pertes (+)/ Gains (-) hors exploitation	Charges (+)/ Recettes (-) financières nettes	Charges (+)/ Produits (-) d'impôt net(te)s	Frais (+)/ Recettes (-) net(te)s hors exploitation	Frais hors exploitation en % des recettes
ENG	EUR 0 mio	EUR 44 mio	EUR 55 mio	EUR 38 mio	EUR 152 mio	3,5 %
ITA	EUR 4 mio	EUR -1 mio	EUR 112 mio	EUR 21 mio	EUR 120 mio	6,3 %
GER	EUR 8 mio	EUR -14 mio	EUR 11 mio	EUR 36 mio	EUR 98 mio	4,1 %
TUR	EUR 0 mio	EUR 28 mio	EUR 34 mio	EUR 1 mio	EUR 73 mio	11,3 %
POR	EUR -1 mio	EUR -20 mio	EUR 14 mio	EUR 5 mio	EUR 42 mio	12,3 %
ESP	EUR 0 mio	EUR -1 mio	EUR 38 mio	EUR 35 mio	EUR 40 mio	1,9 %
FRA	EUR 0 mio	EUR -1 mio	EUR 7 mio	EUR 31 mio	EUR 24 mio	1,7 %
NED	EUR 0 mio	EUR -6 mio	EUR 17 mio	EUR 13 mio	EUR 19 mio	4,3 %
RUS	EUR 0 mio	EUR -1 mio	EUR 21 mio	EUR -10 mio	EUR 10 mio	1,4 %
UKR	EUR 0 mio	EUR -6 mio	EUR 2 mio	EUR 0 mio	EUR 10 mio	5,7 %
Other	EUR -9 mio	EUR -12 mio	EUR 105 mio	EUR 9 mio	EUR 16 mio	0,7 %
Total	EUR 1 mio	EUR 10 mio	EUR 416 mio	EUR 177 mio	EUR 605 mio	3,6 %



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





CHAPITRE

# 11

Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective

## Chiffres clés de la rentabilité

**Ces deux dernières années, les clubs ont généré des bénéfices d'exploitation sous-jacents de EUR 1,5 milliard, contre des pertes de EUR 700 millions dans les deux années qui ont précédé l'introduction du fair-play financier.**

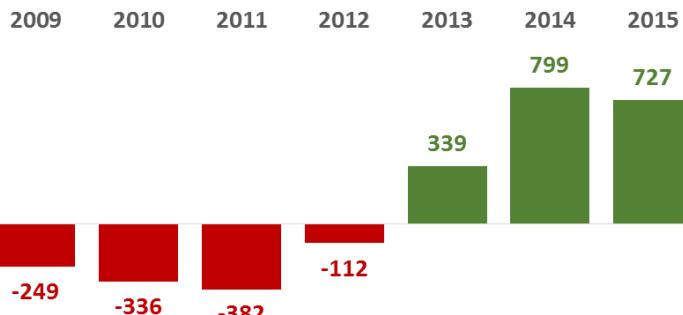
**Les pertes effectives combinées ont diminué de 81 % depuis l'introduction du fair-play financier (en 2011).**

**En 2015, 25 championnats de première division ont déclaré des bénéfices effectifs cumulés.**

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

Les bénéfices d'exploitation sont souvent qualifiés de « rentabilité sous-jacente », car ils mesurent ce que les clubs ont générés avant la prise en compte des résultats des transferts, du financement et de la cession d'actifs.

Bénéfices d'exploitation cumulés en Europe (en millions d'euros)



L'amélioration spectaculaire de la rentabilité sous-jacente s'est confirmée en 2015, puisque les clubs ont engrangé des bénéfices d'exploitation considérables pour la deuxième année consécutive. Malgré un léger fléchissement des bénéfices d'exploitation, qui se sont établis à EUR 727 millions en 2015 après avoir atteint un record en 2014\*, les clubs européens ont enregistré plus de EUR 1,5 milliard à ce titre au cours des deux dernières années. Cette évolution peut être mise en regard des EUR 200 millions de bénéfices combinés réalisés durant les deux premières années qui ont suivi l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier (exercices 2012 et 2013) et les pertes combinées de EUR 700 millions constatées au cours des deux dernières années d'activité non réglementée (exercices 2010 et 2011).

\* La collecte de données détaillées par club au niveau européen a été lancée par l'UEFA en 2008, et le résultat de 2014 est le meilleur observé depuis. Les données cumulées concernant les plus grands championnats (qui représentaient environ 70 % des recettes et des coûts des clubs de première division au cours des deux dernières décennies) ont été recueillies et analysées par Deloitte sur près de 20 ans. Les bénéfices d'exploitation de ces championnats en 2014 équivalaient à plus du double du record précédent. Les recettes cumulées antérieures à 1996 n'étant pas suffisamment élevées pour générer des bénéfices d'exploitation comparables à ceux de 2014, il apparaît que les bénéfices d'exploitation cumulés pour 2014 sont les plus élevés jamais enregistrés dans le football européen.

# Tendance des pertes effectives des clubs européens à moyen terme

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

## Pertes effectives cumulées en Europe

En 2015, les pertes effectives nettes après activités de transfert, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs ont totalisé EUR 322 millions, soit moins de 20 % du niveau atteint avant l'introduction du fair-play financier (que ce soit l'exercice 2010 ou 2011). À noter que cette forte réduction des pertes effectives est due non pas à des mouvements temporaires enregistrés dans d'autres éléments post-exploitation, mais surtout aux bénéfices sous-jacents découlant des activités opérationnelles.

Du résultat d'exploitation au résultat net effectif

### Bénéfices/pertes

d'exploitation

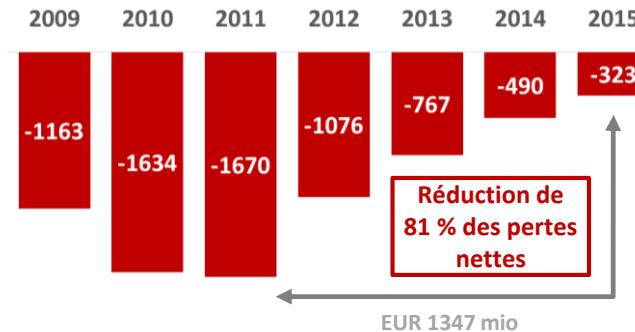
+ Recettes/frais de transfert

+ Gains/pertes découlant de la cession d'actifs

+ Recettes/frais hors exploitation

Gains/pertes d'ordre financier, à l'exclusion des effets de change

+ Recettes/charges fiscales — Bénéfices/pertes net(tes) effectifs/ effectives



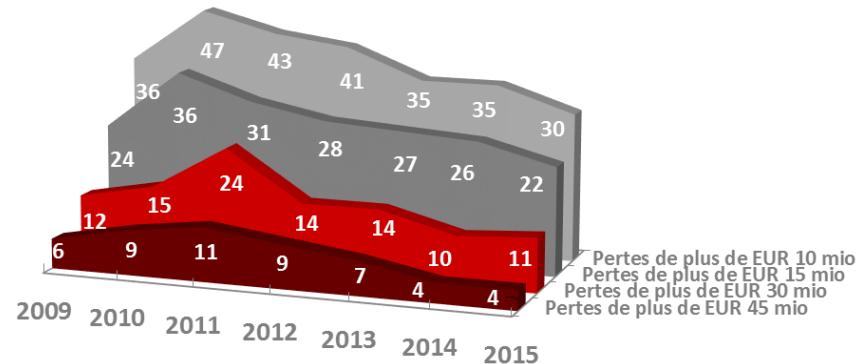
# Évolution du nombre de clubs déficitaires à moyen terme

## Objectifs en matière de fair-play financier et résultats à ce jour

*Le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier vise à dissuader les clubs de présenter des pertes importantes récurrentes et d'accumuler des dettes, et, partant, à accroître la crédibilité et la valeur de placement du football interclubs. L'objectif n'est pas de transformer les clubs en centres de profit, mais de réduire les excès extrêmes qui avaient commencé à devenir plus fréquents au fur et à mesure que les recettes circulant dans le football interclubs se multipliaient et que les enjeux financiers augmentaient.*

Bien qu'il reste des clubs faisant état de pertes importantes, ils sont désormais pratiquement tous soumis aux restrictions imposées par les accords de règlement conclus entre ces clubs et l'instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA, qui fixent aux clubs une série d'objectifs sur mesure destinés à leur permettre de retrouver un équilibre financier.

## Évolution du nombre de clubs enregistrant de lourdes pertes annuelles (exercices 2009 à 2015)



## Réduction significative du nombre de clubs dont les activités se soldent par de lourdes pertes

Le nombre de clubs enregistrant des pertes substantielles a reculé chaque année depuis l'introduction de la règle de l'équilibre financier. À titre d'exemple, le nombre de clubs déclarant des pertes supérieures à EUR 45 millions pour un seul exercice a chuté de 11 en 2011 à 4 en 2015, et le nombre de clubs affichant des pertes de plus de EUR 15 millions pour un seul exercice a diminué de 36 en 2010 à 22 en 2015.

# Évolution de la rentabilité des championnats à moyen terme

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

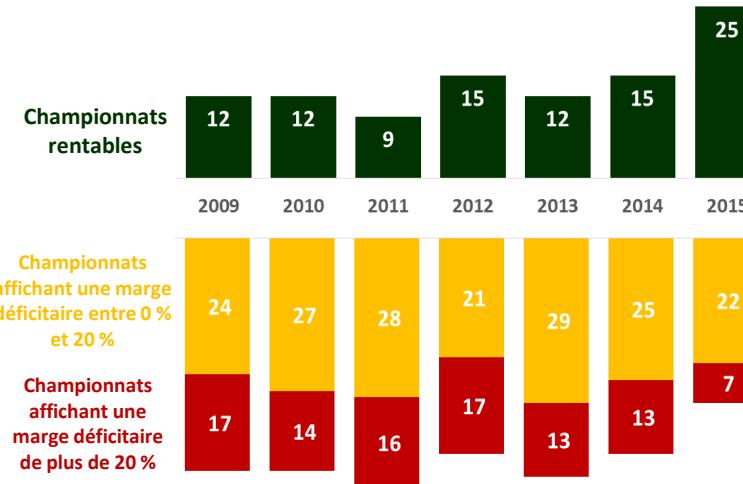
Alors que l'analyse précédente mettait en exergue la capacité du fair-play financier à réduire les lourdes pertes répétées des clubs situés au sommet du football, les tableaux présentés ici illustrent d'autres améliorations importantes constatées en Europe. Sur l'ensemble des championnats, le plus grand nombre de championnats rentables (total cumulé des clubs de chaque championnat) avant 2015 était de 15 en 2012 et en 2014. Les résultats financiers les plus récents font état d'une amélioration sensible pour 2015, avec 25 premières divisions rentables.

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

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

Le nombre de pays dont les clubs font état d'une marge déficitaire combinée d'au moins 20 % est le plus petit jamais enregistré. Une marge déficitaire de 20 % signifie que les clubs dépensent au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes. Le nombre le plus élevé de championnats situés à ce niveau de déficit était de 17 en 2009, alors que le plus bas avant 2015 était de 13 en 2013 et en 2014. En 2015, cette donnée a considérablement baissé puisqu'il n'en reste plus que sept. Certes, il s'agit toujours de sept championnats de trop, mais c'est un progrès important.

Évolution de la rentabilité des championnats entre 2009 et 2015



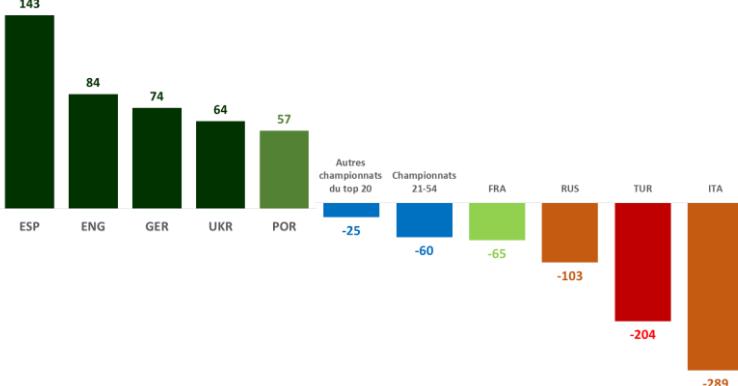
# Rentabilité relative dans les 20 premiers championnats

## Marges bénéficiaires et déficitaires des 20 premiers championnats

Bien que la rentabilité sous-jacente et la rentabilité effective des clubs européens se soient toutes deux nettement améliorées, des différences considérables subsistent entre les championnats. L'histogramme ci-dessous indique les principaux responsables des pertes nettes effectives de EUR 322 millions constatées en 2015, alors que le diagramme de dispersion illustre la rentabilité d'exploitation et la rentabilité effective de chacun des 20 premiers championnats.

Les marges combinées des bénéfices d'exploitation des clubs des 20 premiers championnats se montent à 4,9 %, puis se transforment en une marge déficitaire effective d'à peine 1,6 % à l'issue des activités de transfert et de financement. Le groupe des 20 premiers est divisé en deux, avec dix pays déclarant des bénéfices effectifs et dix pays affichant des pertes effectives, soit une palette allant d'une marge négative de 32 % pour les clubs turcs à une marge positive de 37 % pour les clubs ukrainiens, alimentée par des bénéfices de transfert relativement importants.

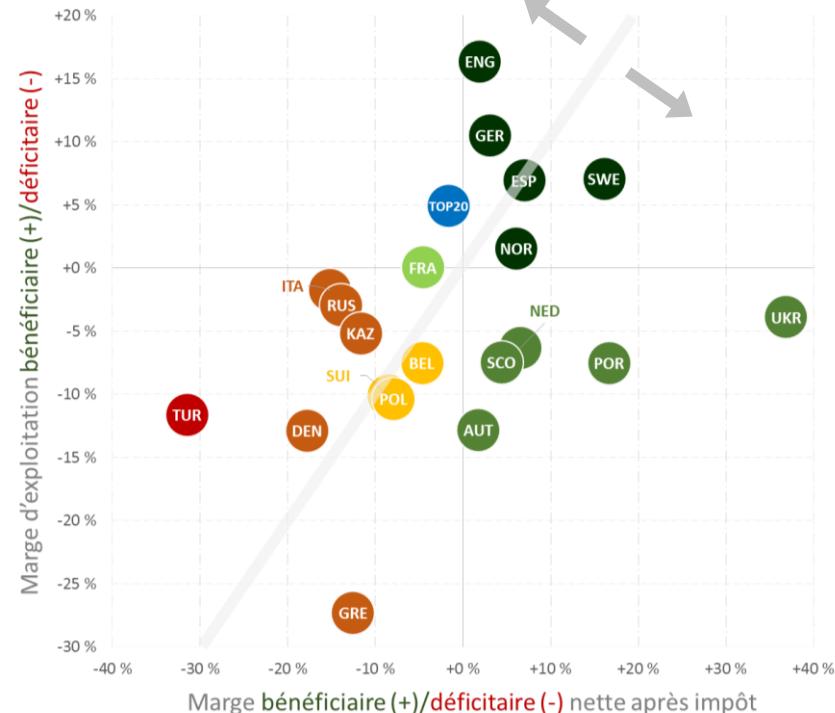
## Bénéfices et pertes effectifs/effectives notables par championnat (en millions d'euros)



Il ressort de l'histogramme que l'essentiel des pertes nettes observées en Europe en 2015 est imputable à trois pays. Sans les clubs italiens, turcs et russes, le football de première division européen aurait atteint une rentabilité de EUR 274 millions. La page suivante se penche sur la rentabilité par championnat et par club, et met en exergue les différences au sein de chaque championnat. S'agissant de l'Italie, de la Turquie et de la Russie, 16 clubs de ces trois championnats ont généré des bénéfices effectifs. Les 26 clubs qui ont conclu des accords de règlement avec l'Instance de contrôle financier des clubs et se sont engagés à réaliser des efforts pour atteindre l'équilibre financier et réduire leurs pertes effectives ont engendré des pertes de EUR 347 millions en 2015.

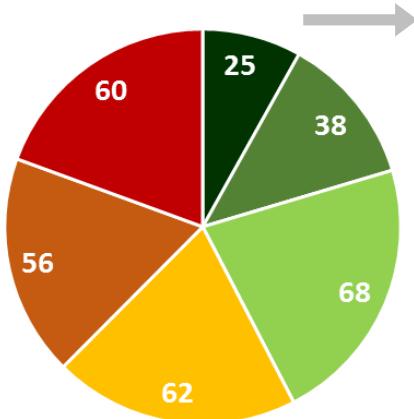
## Marge d'exploitation et marge nette des 20 premiers championnats

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



# Rentabilité d'exploitation sous-jacente dans les 20 premiers championnats

Répartition des 20 premiers championnats par bénéfices et pertes d'exploitation\*



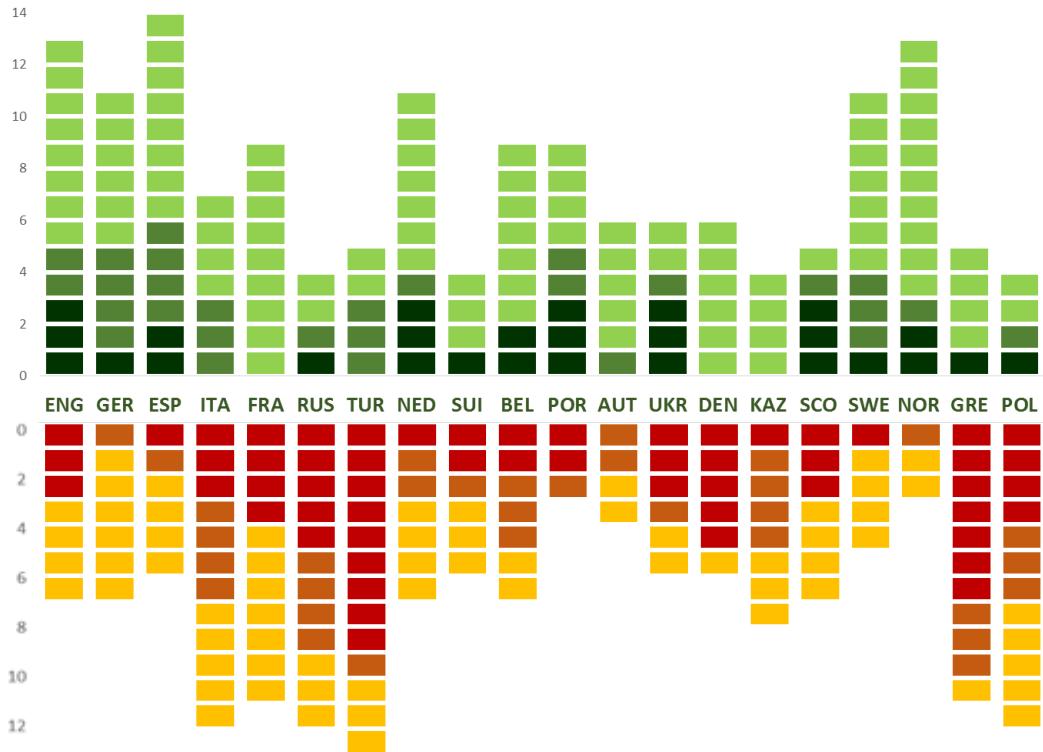
Plus de 130 clubs des 20 premiers championnats ont généré des bénéfices d'exploitation, dont 18 clubs anglais et 15 clubs allemands. Au moins trois clubs de chacun des 20 premiers championnats ont déclaré des bénéfices d'exploitation.

De manière générale, 42 % des clubs des 20 premiers championnats ont réalisé des bénéfices d'exploitation en 2015, soit légèrement moins que les 44 % enregistrés en 2014, mais sensiblement plus que le pourcentage observé avant l'introduction du fair-play financier en 2011, avec des bénéfices d'exploitation sous-jacents d'à peine 35 %.

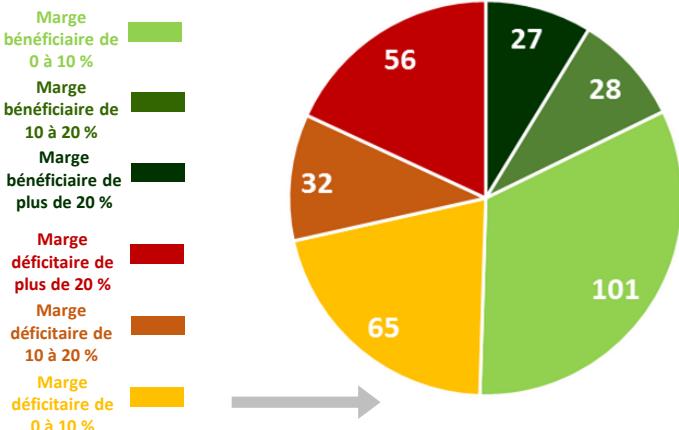
\* Les données étaient disponibles pour tous les clubs des 20 premiers championnats analysés sur cette page, à l'exception d'un club italien, de deux clubs ukrainiens et de six clubs portugais. L'analyse de ces championnats par club se limite donc respectivement à 19, 12 et 12 clubs.

# Bénéfices effectifs dans les 20 premiers championnats

Bénéfices et pertes effectifs/effectives dans les 20 premiers championnats\*



Pour la première fois, plus de 50 % des clubs des 20 premiers championnats ont généré des bénéfices nets en 2015, dont au moins quatre clubs de chaque championnat. Cette répartition entre clubs bénéficiaires et clubs déficitaires doit être considérée dans le contexte du football interclubs, où la majorité des propriétaires de clubs espère l'équilibre financier plutôt qu'elle ne l'escampe, contrairement à la plupart des activités commerciales, où l'objectif fondamental est de générer des marges bénéficiaires stables.



Le virage pris par les premières divisions anglaise et espagnole en termes de rentabilité est particulièrement remarquable, puisque 15 clubs anglais et 14 clubs espagnols de première division ont déclaré des bénéfices en 2015. Pour remettre ces résultats en perspective, précisons que seuls quatre clubs anglais avaient fait état de bénéfices effectifs en 2010 et pas plus de sept clubs espagnols en 2011.

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

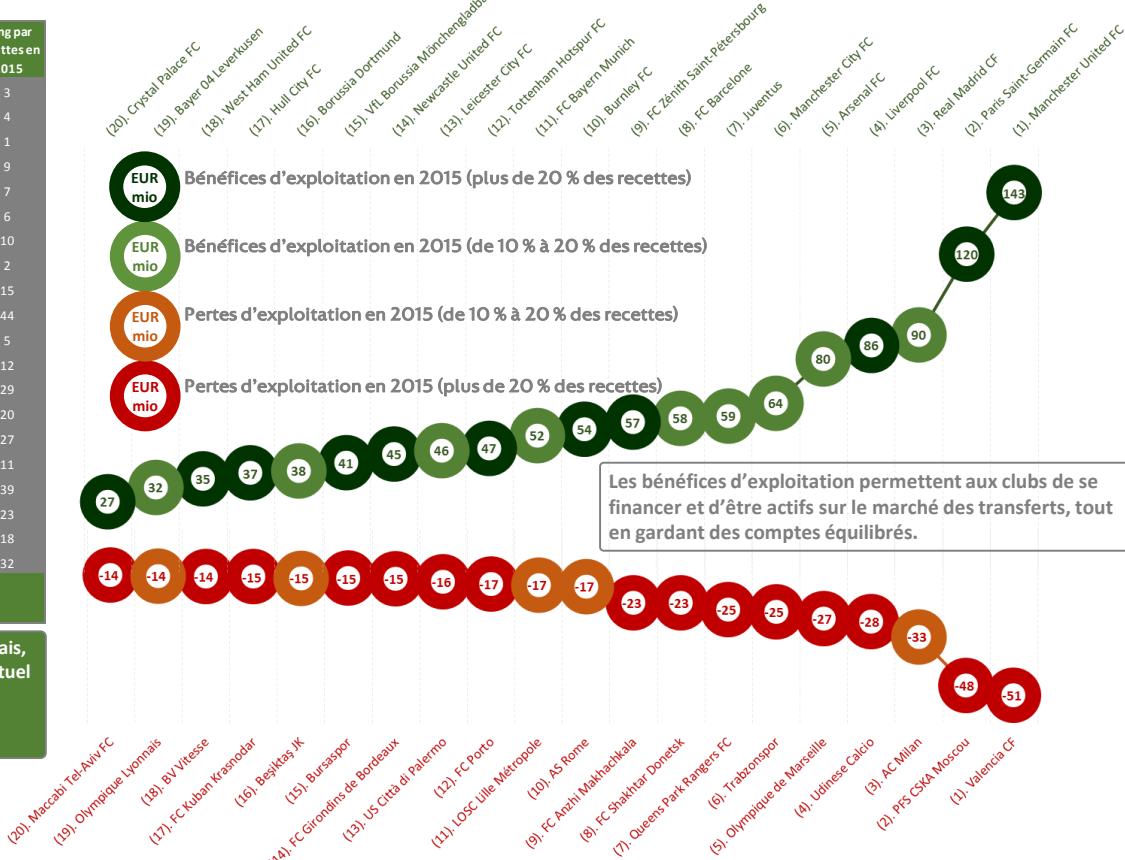
## Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices et pertes d'exploitation

## Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices d'exploitation

Rang	Club	Pays	Bénéfices d'exploitation en 2015	Marge d'exploitation bénéficiaire	Rang par bénéfices d'exploitation en 2014	Rang par recettes en 2015
1	Manchester United FC	ENG	EUR 143 mio	27 %	1	3
2	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 120 mio	25 %	2	4
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 90 mio	15 %	3	1
4	Liverpool FC	ENG	EUR 86 mio	22 %	8	9
5	Arsenal FC	ENG	EUR 80 mio	18 %	7	7
6	Manchester City FC	ENG	EUR 64 mio	14 %	6	6
7	Juventus	ITA	EUR 59 mio	18 %	25	10
8	FC Barcelone	ESP	EUR 58 mio	10 %	4	2
9	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 57 mio	29 %	>100	15
10	Burnley FC	ENG	EUR 54 mio	52 %	>100	44
11	FC Bayern Munich	GER	EUR 52 mio	11 %	5	5
12	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 47 mio	18 %	16	12
13	Leicester City FC	ENG	EUR 46 mio	34 %	>100	29
14	Newcastle United FC	ENG	EUR 45 mio	26 %	22	20
15	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	EUR 41 mio	28 %	26	27
16	Borussia Dortmund	GER	EUR 38 mio	14 %	12	11
17	Hull City FC	ENG	EUR 37 mio	33 %	27	39
18	West Ham United FC	ENG	EUR 35 mio	22 %	13	23
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 32 mio	18 %	31	18
20	Crystal Palace FC	ENG	EUR 27 mio	20 %	11	32
1-20	Moyenne		EUR 60 mio			
1-20	Total cumulé		EUR 1210 mio	20 %		

Les 20 premiers en termes de bénéfices d'exploitation incluent 11 clubs anglais, soutenus par les résultats provenant de la deuxième année du contrat TV actuel de la Premier League. Le Manchester United FC a généré des bénéfices d'exploitation record de EUR 143 millions en 2015, dépassant ainsi le record précédent de EUR 135 millions enregistré par le Real Madrid CF en 2011.

**Les deux plus lourdes pertes d'exploitation de 2015 sont imputables à l'amortissement exceptionnel d'actifs. La somme des 20 plus grosses pertes d'exploitation de 2015 (EUR 452 millions) est la plus basse jamais enregistrée depuis le début des analyses détaillées par club.**



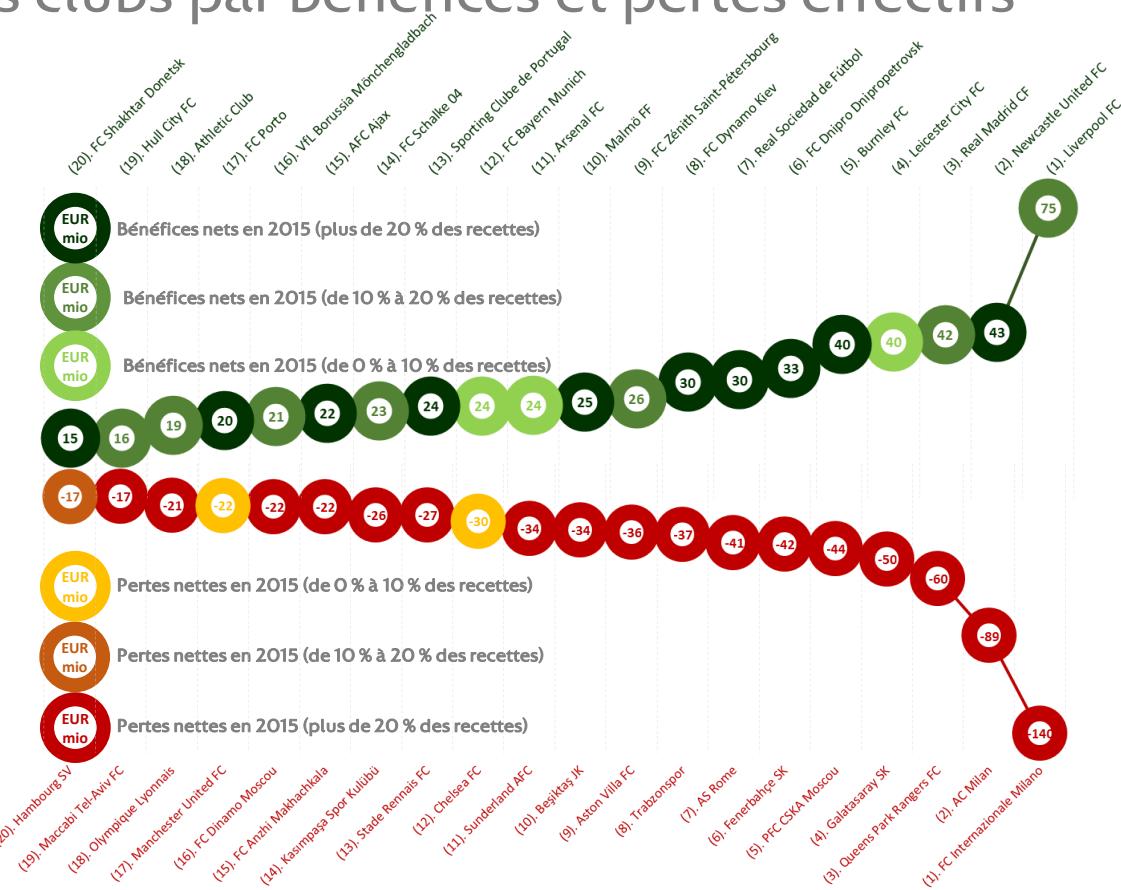
## Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices et pertes effectifs

## Analyse des 20 premiers clubs par bénéfices nets\*

Rang	Club	Pays	Bénéfices nets en 2015	Marge bénéficiaire nette	Rang par bénéfices en 2014
<b>1</b>	Liverpool FC	ENG	EUR 75 mio	<b>19 %</b>	100+
<b>2</b>	Newcastle United FC	ENG	EUR 43 mio	<b>25 %</b>	14
<b>3</b>	Real Madrid CF	ESP	EUR 42 mio	<b>7 %</b>	6
<b>4</b>	Leicester City FC	ENG	EUR 40 mio	<b>30 %</b>	4
<b>5</b>	Burnley FC	ENG	EUR 40 mio	<b>38 %</b>	100+
<b>6</b>	FC Dnipro Dnipropetrovsk	UKR	EUR 33 mio	<b>53 %</b>	62
<b>7</b>	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 30 mio	<b>69 %</b>	12
<b>8</b>	FC Dynamo Kiev	UKR	EUR 30 mio	<b>67 %</b>	18
<b>9</b>	FC Zénith Saint-Pétersbourg	RUS	EUR 26 mio	<b>13 %</b>	100+
<b>10</b>	Malmö FF	SWE	EUR 25 mio	<b>56 %</b>	21
<b>11</b>	Arsenal FC	ENG	EUR 24 mio	<b>5 %</b>	33
<b>12</b>	FC Bayern Munich	GER	EUR 24 mio	<b>5 %</b>	19
<b>13</b>	Sporting Clube de Portugal	POR	EUR 24 mio	<b>38 %</b>	100+
<b>14</b>	FC Schalke 04	GER	EUR 23 mio	<b>10 %</b>	50
<b>15</b>	AFC Ajax	NED	EUR 22 mio	<b>21 %</b>	20
<b>16</b>	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	EUR 21 mio	<b>14 %</b>	26
<b>17</b>	FC Porto	POR	EUR 20 mio	<b>21 %</b>	100+
<b>18</b>	Athletic Club	ESP	EUR 19 mio	<b>19 %</b>	10
<b>19</b>	Hull City FC	ENG	EUR 16 mio	<b>14 %</b>	29
<b>20</b>	FC Shakhtar Donetsk	UKR	EUR 15 mio	<b>30 %</b>	100+
<b>1-20</b>	Moyenne		EUR 31 mio	<b>28 %</b>	
<b>1-20</b>	Total cumulé		EUR 559 mio	<b>16 %</b>	

Le bénéfice net de EUR 75 millions du Liverpool FC est le troisième plus gros bénéfice enregistré et s'explique par l'important bénéfice réalisé sur la vente d'un joueur vedette. Quatre clubs ont déclaré des marges bénéficiaires énormes de plus de 50 % ; tous affichaient des bénéfices de transfert nets et deux d'entre eux avaient participé à la phase de groupe de l'UEFA Champions League.

\* Chaque année, plusieurs clubs apparaissent dans les tableaux des 20 clubs les plus rentables suite à des événements exceptionnels non récurrents. Dans certains cas, des ajustements sont opérés dans la perspective du fair-play financier, mais dans le cadre des analyses comparatives, les données ne sont pas ajustées mais exposées en l'état.



# Rentabilité relative en dehors des 20 premiers championnats

## Rentabilité d'exploitation des championnats 21 à 54

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

Sur les 34 championnats n'appartenant pas aux 20 premiers, 14 ont généré des bénéfices d'exploitation cumulés sous-jacents en 2015, une minorité, certes, mais une hausse considérable par rapport aux 11 championnats de 2014 et aux 4 de 2011.

Sur l'ensemble des 393 clubs n'appartenant pas aux 20 premiers championnats, on constate une marge d'exploitation déficitaire de 14,3 % en 2015, soit une légère amélioration en regard des 14,8 % enregistrés en 2014, mais une amélioration sensible par rapport à la marge d'exploitation déficitaire d'environ 20 % déclarée en 2010 et en 2011.

Lorsque l'on compare ces championnats aux 20 premiers, il apparaît immédiatement qu'ils dépendent davantage des mécènes, des bénéfices de transfert et des primes des compétitions interclubs de l'UEFA, ce qui peut entraîner des fluctuations plus importantes des résultats financiers d'une année à l'autre.

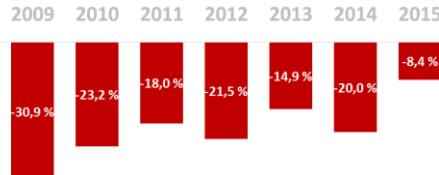
## Rentabilité effective nette des championnats 21 à 54

Au niveau du bénéfice net, après transferts, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs, 15 des 34 championnats ne figurant pas dans le haut du tableau ont déclaré des bénéfices cumulés en 2015. Douze de ces championnats ont fait état à la fois de bénéfices d'exploitation et de bénéfices nets, tandis que trois (Lettonie, Serbie et Islande) ont pu transformer leurs pertes d'exploitation en bénéfices effectifs.

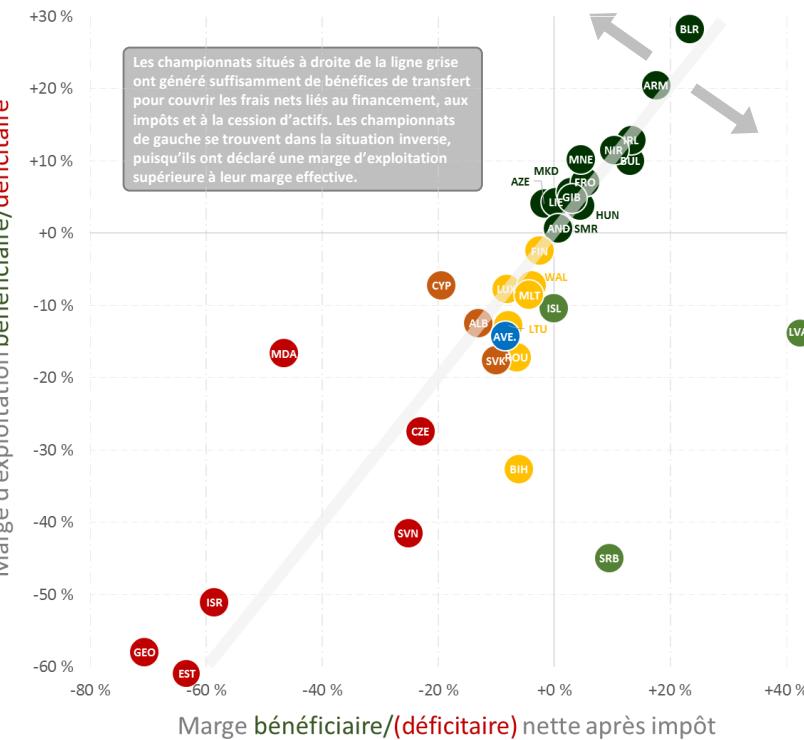
Dans six pays, les efforts réalisés par les clubs pour équilibrer leurs comptes en 2015 ont eu moins de succès et se sont soldés par des marges déficitaires nettes excédant 20 %. Les marges déficitaires de l'Estonie, d'Israël et de la Géorgie s'élevaient à plus de 50 %. Les clubs de ces pays ont dépensé EUR 3 pour EUR 2 de recettes.

Sur l'ensemble des 393 clubs de ces championnats ne se trouvant pas au sommet du classement, on constate une marge déficitaire effective de 8,4 % pour 2015. C'est clairement le meilleur résultat jamais enregistré par ces championnats.

### Évolution des marges déficitaires nettes effectives des championnats 21 à 54

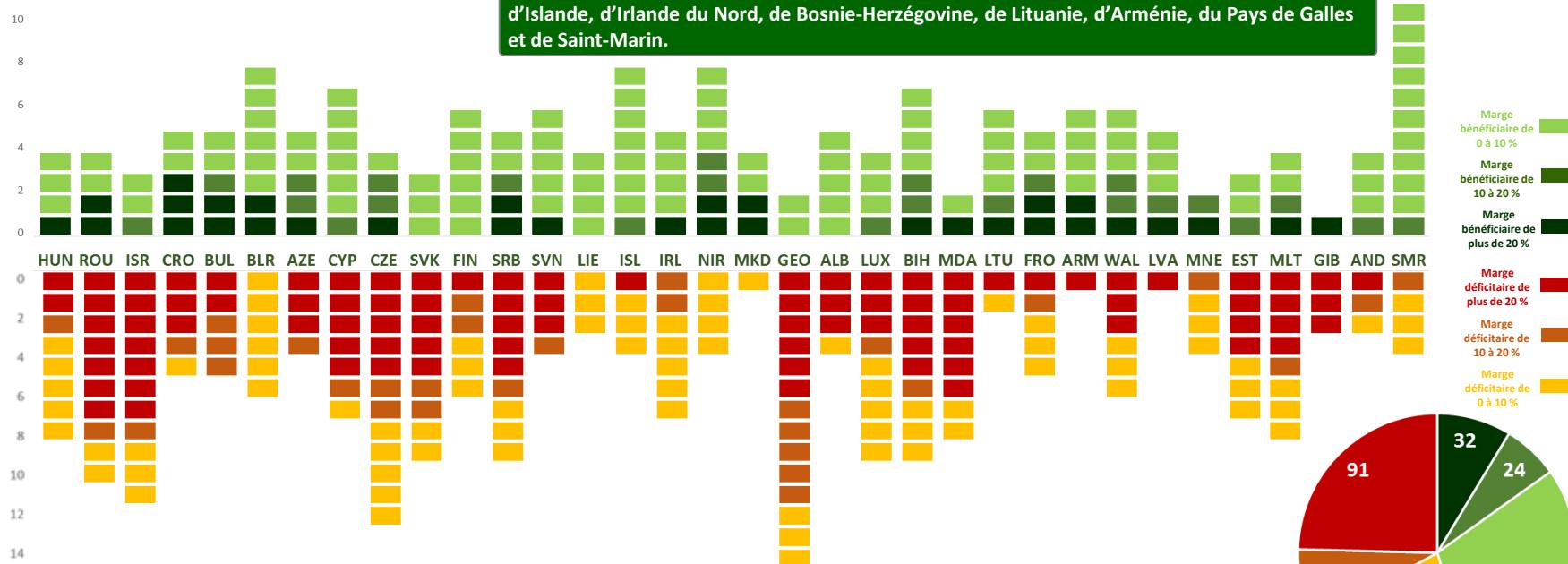


## Marge d'exploitation et marge nette des championnats 21 à 54



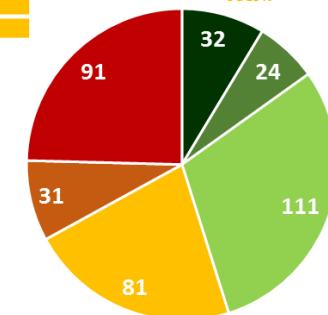
# Bénéfices effectifs en dehors des 20 premiers championnats

Bénéfices et pertes nets des championnats 21 à 54



Au total, 167 clubs n'appartenant pas aux 20 premiers championnats ont généré des bénéfices effectifs nets en 2015, dont au moins cinq clubs du Bélarus, de Chypre, de Finlande, de Slovénie, d'Islande, d'Irlande du Nord, de Bosnie-Herzégovine, de Lituanie, d'Arménie, du Pays de Galles et de Saint-Marin.

De nombreux clubs de ce groupe sont trop petits pour être évalués sous l'angle de l'exigence relative à l'équilibre financier, leurs recettes et dépenses déterminantes n'atteignant pas EUR 5 millions. Au vu des 55 % de clubs des championnats 21 à 54 qui ont déclaré des pertes globales et des 91 clubs dont les dépenses sont d'au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes, la dépendance par rapport aux mécènes et aux recettes occasionnelles liées aux transferts et aux indemnités de formation est évidente. Dans certains pays, la rentabilité reste l'exception plutôt que la règle.





CHAPITRE

# 12

Bilans

## Chiffres clés des bilans

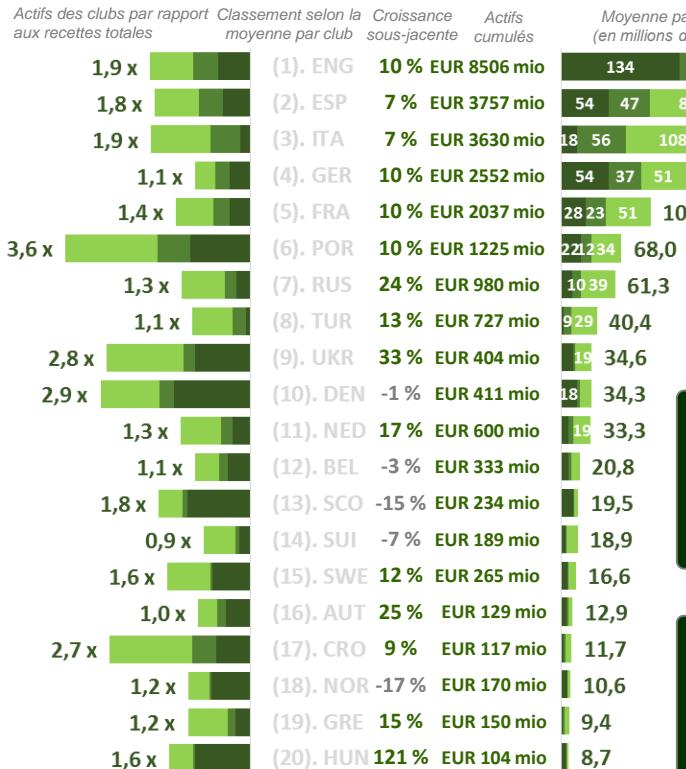
L'exercice 2015 a été marqué par des investissements record proches de EUR 1 milliard dans des stades, des installations d'entraînement et d'autres actifs immobilisés.

Les dettes nettes des clubs ont baissé, passant de 65 % des recettes en 2009 à 40 % en 2015.

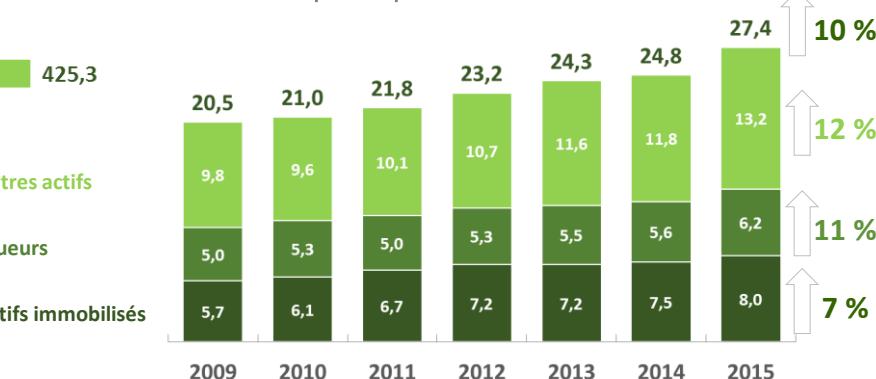
Les EUR 6,7 milliards investis au titre des indemnités de transfert dans les effectifs des 20 premiers clubs représentent plus de la moitié (54 %) des frais totaux liés à l'ensemble des joueurs de première division.

# Profil des actifs des clubs européens

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



## Évolution des actifs des clubs européens de première division



La base des actifs du football interclubs européen a fait un bond de plus de 10 % en 2015, que l'on tienne ou non compte des effets de change, pour s'établir à EUR 27,4 milliards. Depuis la mise en place progressive de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier (entre 2011 et 2015), un montant d'EUR 1,3 milliard est venu s'ajouter à la valeur au bilan des actifs immobilisés, attribuable essentiellement aux stades, aux installations d'entraînement et aux autres infrastructures (pour plus de détails, voir le chapitre de ce rapport consacré aux stades).

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

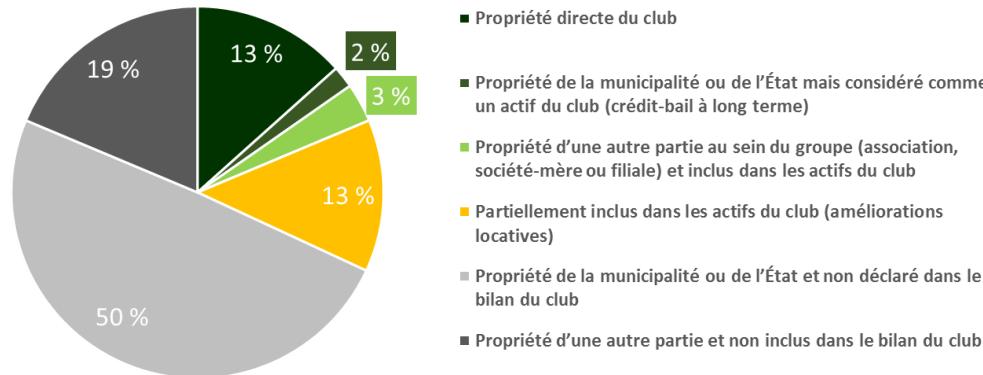
Le volume des actifs des clubs par rapport aux recettes varie considérablement entre les clubs et entre les championnats, les actifs des clubs anglais, espagnols et italiens représentant de 1,8 à 1,9 fois le volume de leurs recettes, un ratio sensiblement plus grand que celui des clubs allemands et turcs, de 1,1. S'agissant des autres pays, la base des actifs des clubs portugais, ukrainiens et danois constitue une part nettement supérieure des recettes en raison d'importants actifs liés aux stades appartenant directement aux clubs.

# Profil du mode de propriété des stades des clubs européens

## Mode de propriété des stades de première division

Pour la plupart des clubs européens, posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle. Au total, seuls 18 % des clubs européens de première division incluent leur stade dans leur bilan. Les championnats dont la majorité des clubs possèdent leur propre stade ne sont qu'au nombre de trois : l'Angleterre (17 clubs sur 20), l'Écosse (9 sur 12) et l'Espagne (14 sur 20).

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



## Mode de propriété des stades dans les 20 premiers championnats par actifs moyens des clubs

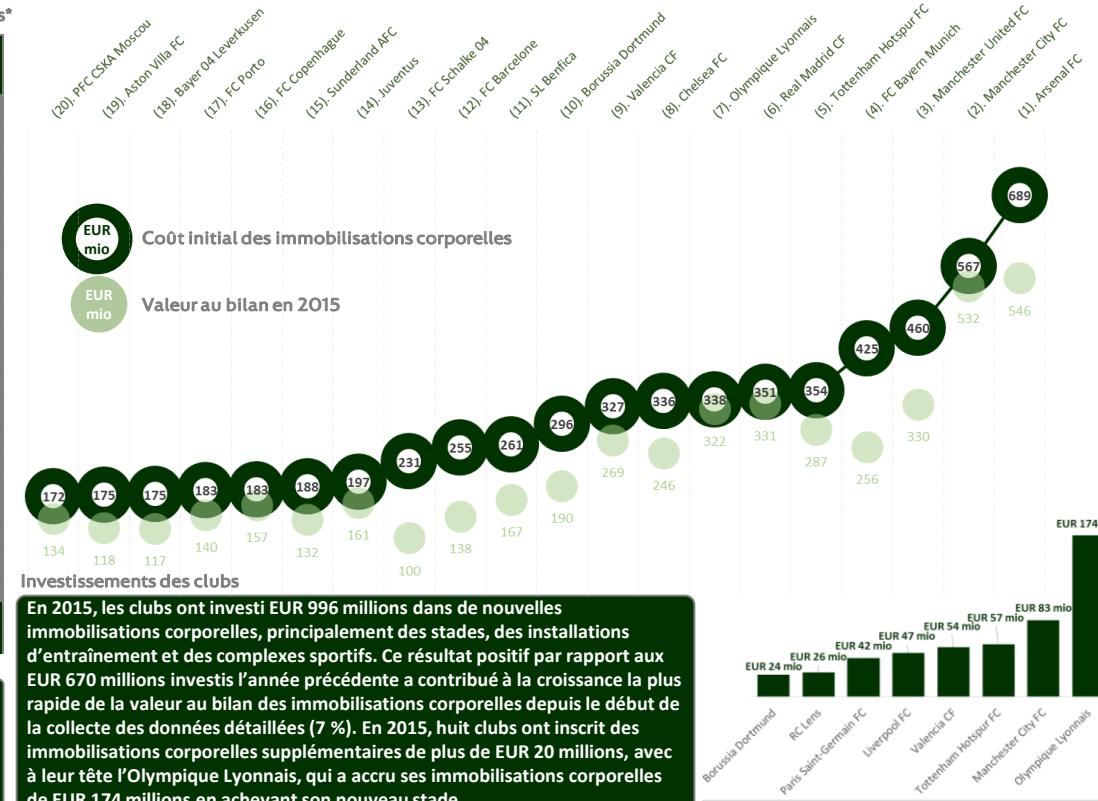
ENG	8	1	8	1	2
ESP	9		5	4	2
ITA	2	4		10	3
GER	4	3	6	3	2
FRA	5			13	2
POR	2	1	2	3	1
RUS	1		9		6
TUR	3			15	
UKR	2	2	4	4	
DEN	2	5		4	1
NED	5	1	4		8
BEL	5		5		6
SCO	9		2	1	
SUI	1	1	5	3	
SWE	1	3		11	1
AUT	1	2		7	
CRO		8	2		
NOR	1	3	5	3	4
GRE		6		10	
HUN	1	3	7		1

# Analyse des 20 premiers clubs par investissements dans des stades

Analyse des 20 premiers investissements dans des stades/actifs immobilisés\*

Rang	Club	Pays	Coût initial des immobilisations corporelles	Valeur au bilan	Dépréciation	Coût en tant que multiple des recettes
1	Arsenal FC	ENG	EUR 689 mio	EUR 546 mio	21 %	1,5x
2	Manchester City FC	ENG	EUR 567 mio	EUR 532 mio	6 %	1,2x
3	Manchester United FC	ENG	EUR 460 mio	EUR 330 mio	28 %	0,9x
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 425 mio	EUR 256 mio	40 %	0,9x
5	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 354 mio	EUR 287 mio	19 %	1,4x
6	Real Madrid CF	ESP	EUR 351 mio	EUR 331 mio	6 %	0,6x
7	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 338 mio	EUR 322 mio	5 %	3,5 %
8	Chelsea FC	ENG	EUR 336 mio	EUR 246 mio	27 %	0,8x
9	Valencia CF	ESP	EUR 327 mio	EUR 269 mio	18 %	4,0 %
10	Borussia Dortmund	GER	EUR 296 mio	EUR 190 mio	36 %	1,1x
11	SL Benfica	POR	EUR 261 mio	EUR 167 mio	36 %	2,6x
12	FC Barcelone	ESP	EUR 255 mio	EUR 138 mio	46 %	0,5x
13	FC Schalke 04	GER	EUR 231 mio	EUR 100 mio	57 %	1,1x
14	Juventus	ITA	EUR 197 mio	EUR 161 mio	18 %	0,6x
15	Sunderland AFC	ENG	EUR 188 mio	EUR 132 mio	30 %	1,4x
16	FC Copenhague	DEN	EUR 183 mio	EUR 157 mio	14 %	5,8x
17	FC Porto	POR	EUR 183 mio	EUR 140 mio	23 %	2,0x
18	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 175 mio	EUR 117 mio	33 %	1,0x
19	Aston Villa FC	ENG	EUR 175 mio	EUR 118 mio	32 %	1,2x
20	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 172 mio	EUR 134 mio	22 %	2,8x
1-20	Moyenne		EUR 308 mio	EUR 234 mio	26 %	1,7x
1-20	Total cumulé		EUR 6165 mio	EUR 4671 mio	24 %	1,1x

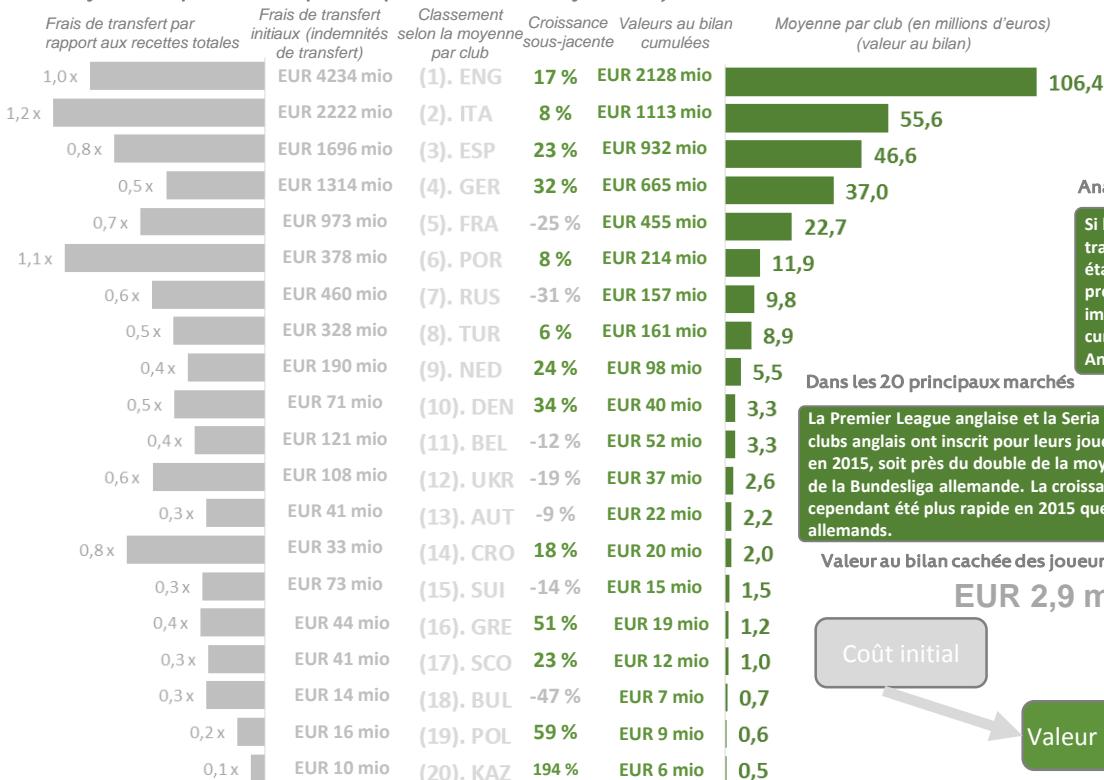
Les 20 premiers de 2015 se composent de sept clubs anglais, quatre clubs allemands, trois clubs espagnols, deux clubs portugais et un club chacun pour le Danemark, la France, l'Italie et la Russie. Les EUR 4,7 milliards inscrits aux bilans de ces 20 clubs représentent un pourcentage élevé (58 %) des immobilisations corporelles de tous les clubs de première division.



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

# Actifs liés aux joueurs par championnat

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



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

Les chiffres inclus dans ce rapport ont été saisis à un moment précis (bouclement financier) et ne sont donc pas aussi à jour que ceux de certains « rapports sur le marché des transferts » publiés peu après la fin de chaque période de transfert. Cependant, les données utilisées ici sont les seuls chiffres à l'échelle du marché couvrant les activités de transfert nationales et internationales qui sont basés sur des indemnités de transfert vérifiées et auditées par un organisme indépendant, et elles peuvent donc être considérées comme fiables. Il convient d'en tenir compte lors de la lecture des études sur le marché des transferts, qui reposent presque entièrement sur des estimations et des hypothèses.

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

Si la valeur totale des joueurs au bilan s'élevait à EUR 6,2 milliards, les indemnités de transfert initiales totales versées pour l'ensemble des équipes concernées à fin 2015 étaient de EUR 12,5 milliards.\* Plus de la moitié des dépenses de transfert cumulées des premières divisions européennes et de la valeur au bilan au moment du bouclage est imputable aux clubs anglais et italiens. Le rapport entre les indemnités de transfert cumulées et les recettes annuelles est aussi relativement élevé en Italie, au Portugal et en Angleterre.

La Premier League anglaise et la Serie A italienne détenaient 52 % de la valeur au bilan totale des joueurs. En moyenne, les clubs anglais ont inscrit pour leurs joueurs une valeur de EUR 106 millions dans les immobilisations corporelles de leur bilan en 2015, soit près du double de la moyenne de EUR 55 millions de la Serie A et un peu moins du triple de la moyenne des clubs de la Bundesliga allemande. La croissance des immobilisations corporelles liées aux joueurs figurant au bilan des clubs a cependant été plus rapide en 2015 que par le passé, atteignant jusqu'à 23 % pour les clubs espagnols et 32 % pour les clubs allemands.

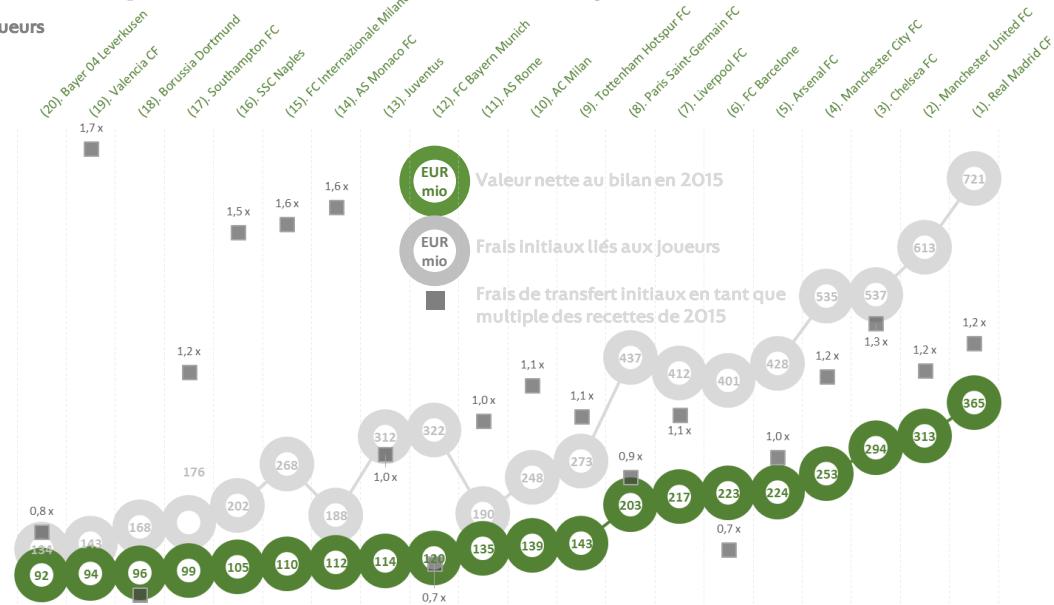
EUR 3,4 mrd

Si l'inscription comptable des joueurs est un moyen cohérent d'établir la valeur des joueurs de l'ensemble des clubs, elle ne permet pas d'évaluer les bilans des clubs avec précision. Alors que les inscriptions des joueurs vendus en 2015 s'élevaient à EUR 3,4 milliards, la valeur figurant au bilan au moment de la vente atteignait à peine EUR 0,9 milliard.

# Analyse des 20 premiers clubs par actifs liés aux joueurs

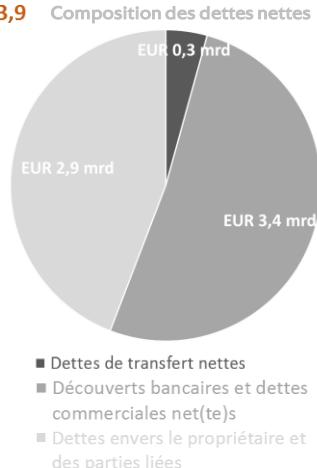
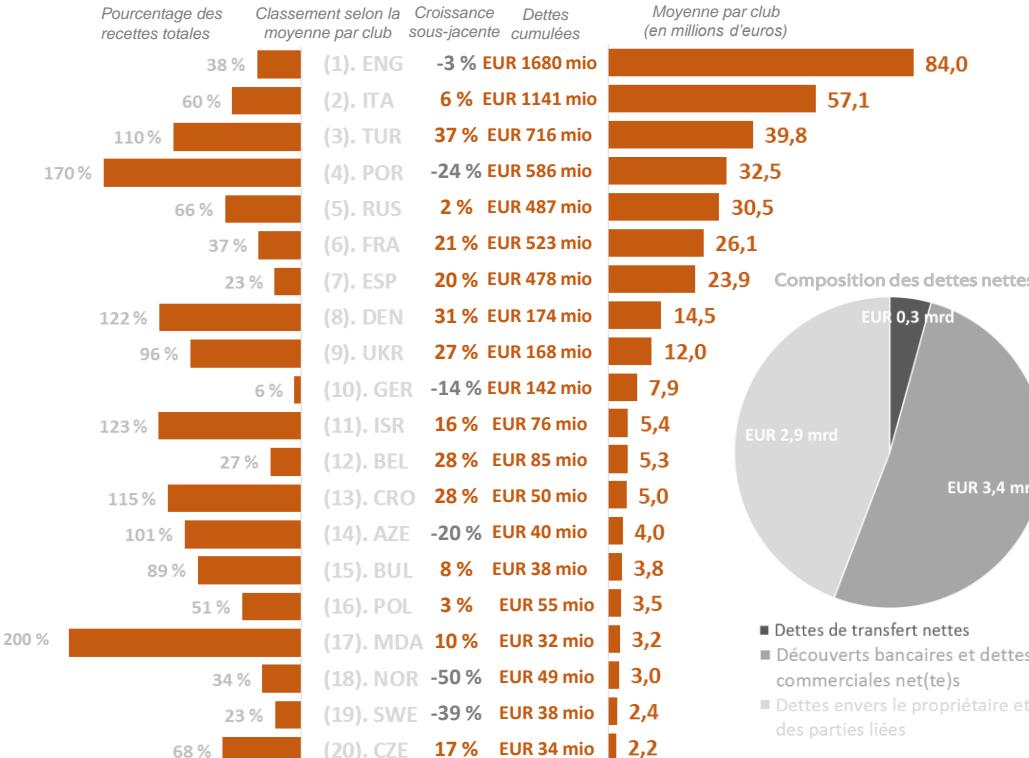
## Analyse des 20 premiers clubs par valeur au bilan et frais de transfert initiaux des joueurs

Rang	Club	Pays	Valeur des joueurs au bilan	Frais de transfert initiaux	Valeur au bilan en % des frais	Frais de transfert en tant que multiple des recettes
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 365 mio	EUR 721 mio	51 %	1,2x
2	Manchester United FC	ENG	EUR 313 mio	EUR 613 mio	51 %	1,2x
3	Chelsea FC	ENG	EUR 294 mio	EUR 537 mio	55 %	1,3x
4	Manchester City FC	ENG	EUR 253 mio	EUR 535 mio	47 %	1,2x
5	Arsenal FC	ENG	EUR 224 mio	EUR 428 mio	52 %	1,0x
6	FC Barcelone	ESP	EUR 223 mio	EUR 401 mio	56 %	0,7x
7	Liverpool FC	ENG	EUR 217 mio	EUR 412 mio	53 %	1,1x
8	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 203 mio	EUR 437 mio	47 %	0,9x
9	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 143 mio	EUR 273 mio	52 %	1,1x
10	AC Milan	ITA	EUR 139 mio	EUR 248 mio	56 %	1,1x
11	AS Rome	ITA	EUR 135 mio	EUR 190 mio	71 %	1,0x
12	FC Bayern Munich	GER	EUR 120 mio	EUR 322 mio	37 %	0,7x
13	Juventus	ITA	EUR 114 mio	EUR 312 mio	37 %	1,0x
14	AS Monaco FC	FRA	EUR 112 mio	EUR 188 mio	60 %	1,6x
15	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 110 mio	EUR 268 mio	41 %	1,6x
16	SSC Naples	ITA	EUR 105 mio	EUR 202 mio	52 %	1,5x
17	Southampton FC	ENG	EUR 99 mio	EUR 176 mio	56 %	1,2x
18	Borussia Dortmund	GER	EUR 96 mio	EUR 168 mio	57 %	0,6x
19	Valencia CF	ESP	EUR 94 mio	EUR 143 mio	66 %	1,7x
20	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 92 mio	EUR 134 mio	69 %	0,8x
1-20	Moyenne		EUR 173 mio	EUR 335 mio	53 %	1,1x
1-20	Total cumulé		EUR 3451 mio	EUR 6706 mio	51 %	1,0x

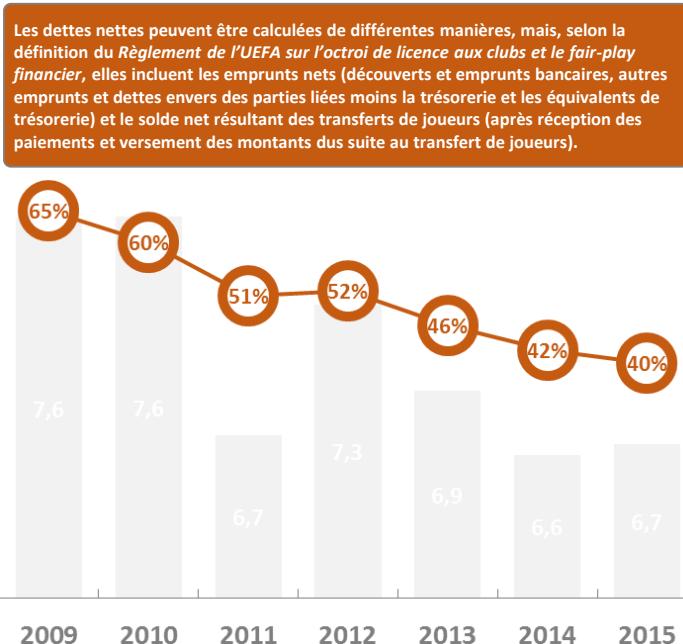


# Endettement net des clubs dans les 20 premiers championnats

## Analyse des 20 premiers championnats par endettement net des clubs\*



## Évolution de l'endettement net\*



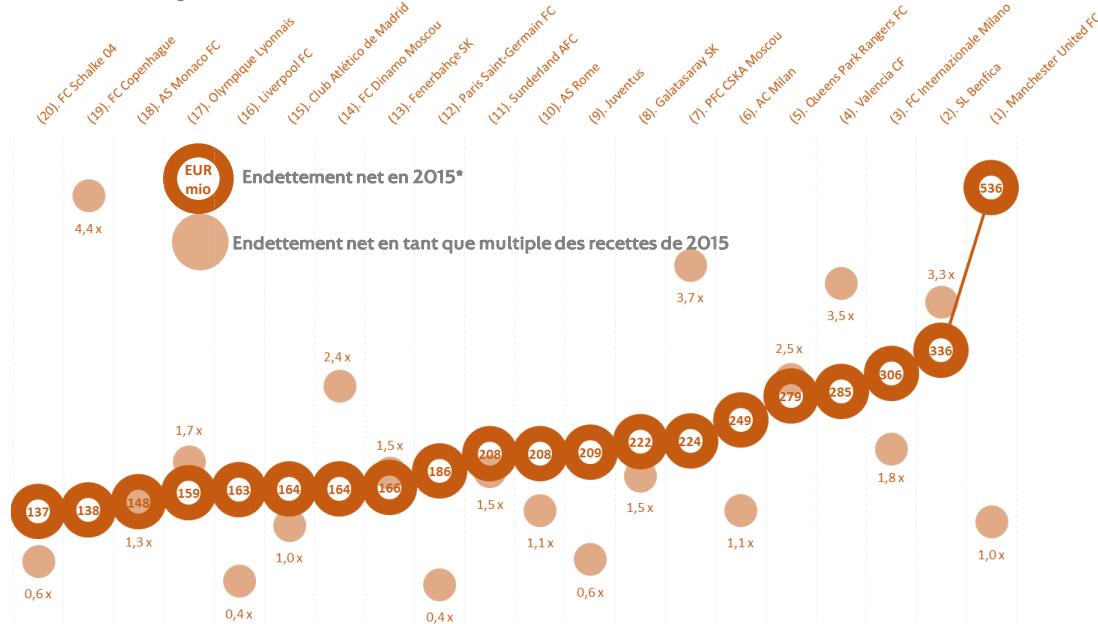
L'endettement net combiné des clubs européens de première division a sensiblement baissé ces six dernières années, pour passer de l'équivalent de 65 % des recettes à 40 % des recettes à la fin de l'exercice 2015.

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

# Analyse des 20 premiers clubs par endettement net

## Analyse des 20 premiers clubs par endettement net\*

Rang	Club	Pays	Endettement net en 2015	Croissance annuelle	Multiple des recettes	Multiple des actifs à LT*
1	Manchester United FC	ENG	EUR 536 mio	11 %	1.0 x	0.8 x
2	SL Benfica	POR	EUR 336 mio	1 %	3.3 x	1.3 x
3	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 306 mio	30 %	1.8 x	2.4 x
4	Valencia CF	ESP	EUR 285 mio	13 %	3.5 x	0.8 x
5	Queens Park Rangers FC	ENG	EUR 279 mio	n/a	2.5 x	4.8 x
6	AC Milan	ITA	EUR 249 mio	-3 %	1.1 x	1.6 x
7	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 224 mio	49 %	3.7 x	1.4 x
8	Galatasaray SK	TUR	EUR 222 mio	47 %	1.5 x	4.2 x
9	Juventus	ITA	EUR 209 mio	-4 %	0.6 x	0.8 x
10	AS Rome	ITA	EUR 208 mio	43 %	1.1 x	1.5 x
11	Sunderland AFC	ENG	EUR 208 mio	68 %	1.5 x	1.0 x
12	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 186 mio	27 %	0.4 x	0.7 x
13	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 166 mio	33 %	1.5 x	6.1 x
14	FC Dinamo Moscou	RUS	EUR 164 mio	-11 %	2.4 x	4.1 x
15	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 164 mio	78 %	1.0 x	1.1 x
16	Liverpool FC	ENG	EUR 163 mio	-15 %	0.4 x	0.5 x
17	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 159 mio	133 %	1.7 x	0.5 x
18	AS Monaco FC	FRA	EUR 148 mio	14 %	1.3 x	1.3 x
19	FC Copenhague	DEN	EUR 138 mio	26 %	4.4 x	0.8 x
20	FC Schalke 04	GER	EUR 137 mio	-10 %	0.6 x	1.0 x
1-20	Moyenne		EUR 224 mio	14 %	1.8 x	1.1 x
1-20	Total cumulé		EUR 4488 mio	14 %	1.0 x	1.1 x



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

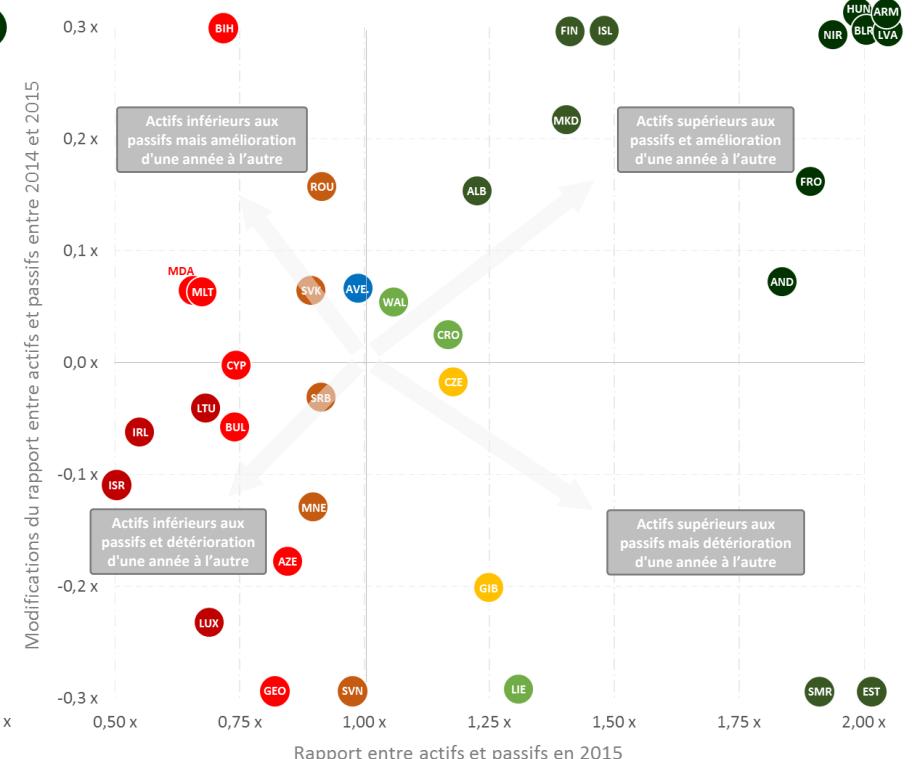
\* « Actifs à LT » est l'abréviation des actifs à long terme et signifie dans ce contexte la somme de l'ensemble des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles liées aux joueurs. Ne sont pas compris les autres actifs à long terme tels que la survaleur ou les immobilisations incorporelles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

# Rapport entre actifs et passifs et tendances en la matière

Rapport entre actifs et passifs (dettes et obligations) des 20 premiers championnats et évolution entre 2014 et 2015\*



Rapport entre actifs et passifs (dettes et obligations) des championnats 21 à 54 et évolution entre 2014 et 2015\*



\* Les tableaux de cette page illustrent la valeur des actifs par rapport aux passifs (dettes et obligations). Un coefficient supérieur à 1x signifie que le club présente des fonds propres nets positifs, avec des actifs supérieurs aux passifs. L'évolution du ratio entre actifs et passifs est mesurée sur l'axe vertical et indique si le rapport s'est amélioré ou détérioré entre le bouclage 2014 et le bouclage 2015. Les résultats sont présentés par championnat, c'est-à-dire pour l'ensemble des clubs inclus dans le championnat chaque année, qui ne sont pas forcément les mêmes pour les deux ans.

# Croissance à moyen terme des actifs nets des clubs

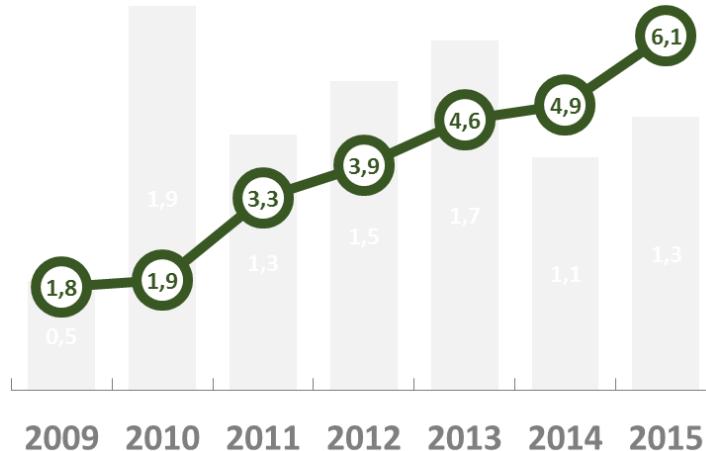
Résumé sur cinq ans des hausses des fonds propres et des contributions en capital dans les 20 premiers championnats

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
ENG	356	709	500	411	328	2304
GER	145	125	201	459		
ESP	119	172	78	73	427	
ITA	215	266	166	265	189	1101
FRA	62	97	94	284		
RUS	180	155	221	88	659	
TUR	-91	207	65	60	245	
NED	51		189			
POR	57	147	209			
BEL		59				
SUI		42				
UKR	272		225			
SWE		7				
NOR		18				
DEN		76				
KAZ		4				
SCO		48				
AUT		0				
GRE		161				
POL		34				

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

Les clubs anglais ont enregistré des augmentations des fonds propres ou des contributions en capital (sous forme de nouvelles injections de capitaux ou de remises de dettes) d'une hauteur totale de EUR 2,3 milliards au cours des cinq dernières années. Les clubs italiens sont les deuxièmes les plus bénéficiaires, avec EUR 1,1 milliard. Des hausses sensibles de plusieurs centaines de millions ont également été déclarées par les clubs allemands, espagnols, français, russes, turcs, portugais et ukrainiens.

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



Les bilans des clubs européens sont beaucoup plus sains en 2015 qu'au moment de l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier, à fin 2011.\* Les fonds propres nets, qui comprennent les actifs moins l'ensemble des dettes et engagements, ont crû de 84 %, passant de EUR 3,3 milliards à EUR 6,1 milliards. Cette progression s'explique par le fait que les EUR 3 milliards de pertes combinées déplorées entre 2012 et 2015 sont inférieures aux contributions versées par les propriétaires et aux augmentations de capital, à hauteur de EUR 5,7 milliards, durant cette même période de quatre ans.

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

# Annexe : sources des données et notes

## Sources des données et notes

Source des données sous-jacentes des chiffres financiers : Panorama du football européen

Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou cette annexe, les données financières utilisées dans cette section ont été extraites directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et juillet 2016. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2015, généralement au 31 décembre 2015. Ils ont été tirés des états financiers préparés soit conformément aux pratiques comptables nationales applicables, soit sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit. Les données relatives à la croissance des recettes et des salaires sur 20 ans incluent des estimations pour la période de 1996 à 2006 basées sur les chiffres des cinq grandes divisions extraits des rapports financiers de la *Deloitte Annual Football Review* et extrapolés pour les championnats manquants sur la base d'un ratio de 68:32 (données connues pour les cinq plus grands : données extrapolées pour les autres).

Source des analyses portant sur les entraîneurs principaux et les joueurs (chapitres 2 et 3)

Les données concernant les joueurs et les entraîneurs principaux reposent sur les informations tirées de la source externe [www.transfermarkt.co.uk](http://www.transfermarkt.co.uk), recoupées avec les banques de données de l'UEFA. Extraites le 1<sup>er</sup> août 2016, elles renseignent sur l'âge, la nationalité, la valeur et le parcours professionnel de chaque joueur et entraîneur principal actif à cette période.

Sources des analyses des supporters (chapitre 4)

Les chiffres concernant l'affluence doivent être considérés uniquement à titre de comparaison, la définition exacte du terme « affluence » étant susceptible de différer. Les taux d'affluence aux matches des championnats européens reposent sur les chiffres publiés sur [www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm](http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm), qui fournit des données par club pour la grande majorité des championnats européens. Ces données sont complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. Les chiffres relatifs à l'affluence dans d'autres sports ont été extraits du site web officiel du championnat de l'événement concerné lorsqu'ils étaient disponibles, et complétés par des chiffres trouvés sur Wikipédia lorsqu'aucune donnée officielle n'était publiée. Les données concernant les sites web des clubs ont été tirées de [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com) en août 2016.

Sources des analyses des stades (chapitre 5)

Les données relatives aux projets de stades extérieurs présentées dans ce chapitre proviennent de différentes sources. Dans la plupart des cas, elles ont été tirées de [www.stadiumdb.com](http://www.stadiumdb.com) et complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. L'échantillon ne couvre que les projets de stades extérieurs d'une capacité minimale de 5000 places construits depuis 2007 ou en construction. Les rénovations de stades sont également incluses dans cette étude, à l'exception des rénovations cosmétiques, comme le remplacement des sièges, qui n'influent pas sur la capacité du stade.

Source des analyses de la propriété et du sponsoring des clubs (chapitres 6 et 7)

Les données concernant la propriété ont été extraites de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA au cours de l'exercice 2015. Outre ces données, des recherches informatiques ont été effectuées jusqu'au 17 octobre afin d'inclure les changements récents en matière de structure de propriété des clubs. L'analyse porte sur les modes de propriété de 13 des championnats de football les plus riches.

Les données de base relatives au sponsoring utilisées au chapitre 7 ont été tirées de [www.sportcal.com/Sponsorship](http://www.sportcal.com/Sponsorship) le 8 août, puis recoupées avec les banques de données de l'UEFA sur le sponsoring. L'échantillon couvre un vaste ensemble de données sur les contrats de sponsoring en vigueur dans le domaine du sport en général et du football en particulier.

## Sources des données et notes

Données financières des clubs : périodes de reporting courtes et longues présentées dans les chapitres dédiés aux finances (chapitres 8 à 12)

Chaque année, plusieurs clubs modifient la date de leur bouclément et prolongent ou raccourcissent ainsi leur période de reporting financier. À des fins de comparaison, l'UEFA adapte les données relatives aux bénéfices et aux pertes si la période est inférieure à 8 mois ou supérieure à 15 mois. Les clubs maltais ayant tous utilisé une période de 19 mois en 2015, les données pertinentes ont été réduites au prorata à 12 mois. Les périodes de 8 à 12 mois ne sont pas ajustées.

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

Les données financières des clubs ont été converties en euros à des fins de comparaison. Les taux de change appliqués correspondent à la moyenne des taux à la fin des 12 mois. Compte tenu du fait que, dans de nombreux pays, les clubs ne bouclent pas leur exercice à la même date, les 12 mois pris en compte correspondent à l'exercice financier de chaque club. Ainsi, le taux de 2015 pour les clubs anglais ayant opté pour un bouclément financier en juin était de 1,303140, contre 1,327900 pour les clubs avec bouclement en juillet. La liste complète des taux utilisés figure dans le tableau ci-dessous.

Pays	Bouclement de l'exercice (mois)	Bouclement commun ou variable	Monnaie	Taux moyen appliqué	Pays	Bouclement de l'exercice (mois)	Bouclement commun ou variable	Monnaie	Taux moyen appliqué
ALB	12	Commun	LEK	0,007158	KAZ	12	Commun	KZT	0,004558
AND	12	Commun	EUR	1,000000	LIE	6 / 12	Variable	CHF	0,936986 / 0,887559
ARM	12	Commun	AMD	0,001886	LTU	12	Commun	LVL	0,289620
AUT	6	Commun	EUR	1,000000	LUX	12	Commun	EUR	1,000000
AZE	12	Commun	AZN	0,900044	LVA	12	Commun	EUR	1,000000
BEL	6 / 12	Variable	EUR	1,000000	MDA	12	Commun	MDL	0,048328
BIH	12	Commun	BAM	0,511200	MKD	12	Commun	MKD	0,016266
BLR	12	Commun	BYR	0,000057	MLT	12	Commun	EUR	1,000000
BUL	12	Commun	BGN	0,511300	MNE	6 / 12	Variable	EUR	1,000000
CRO	12	Commun	HRK	0,131342	NED	6 / 12	Variable	EUR	1,000000
CYP	5 / 12	Variable	EUR	1,000000	NIR	3 / 4 / 5 / 12	Variable	GBP	1,378055 / 1,303140 / 1,289805 / 1,275236
CZE	6 / 12	Variable	CZK	0,036653 / 0,036275	NOR	12	Commun	NOK	0,112080
DEN	6 / 12	Variable	DKK	0,134073 / 0,134203	POL	6 / 12	Variable	PLN	0,239160 / 0,239830
ENG	5 / 6 / 7	Variable	GBP	1,315119 / 1,303140 / 1,327900	POR	6	Commun	EUR	1,000000
ESP	6	Commun	EUR	1,000000	ROU	12	Commun	LEU	0,224969
EST	12	Commun	EUR	1,000000	RUS	12	Commun	RUB	0,014866
FIN	11 / 12	Variable	EUR	1,000000	SCO	5 / 6 / 7	Variable	GBP	1,315119 / 1,303140 / 1,327900
FRA	6 / 12	Variable	EUR	1,000000	SMR	6	Commun	EUR	1,000000
FRO	12	Commun	DKK	0,134073	SRB	12	Commun	RSD	0,008348
GEO	12	Commun	LARI	0,398170	SUI	6 / 12	Variable	CHF	0,936985 / 0,887559
GER	6 / 12	Variable	EUR	1,000000	SVK	12	Commun	EUR	1,000000
GRE	6	Commun	EUR	1,000000	SVN	12	Commun	EUR	1,000000
HUN	12	Commun	HUF	0,003227	SWE	12	Commun	SEK	0,106909
IRL	11	Commun	EUR	1,000000	TUR	5 / 12	Variable	TRY	0,332356 / 0,352460
ISL	12	Commun	ISK	0,006843	UKR	12	Commun	UAH	0,041642
ISR	5	Commun	ISL	0,231984	WAL	11 / 12	Variable	GBP	1,378055 / 1,368876
ITA	6 / 12	Variable	EUR	1,000000	GIB	12	Commun	GIP	1,275236

Production

Unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

Auteur

Sefton Perry

Remerciements particuliers

Branco Gianni de Kock et le réseau européen d'octroi de licence aux clubs, en particulier, les experts en matière de critères financiers et les responsables de l'octroi de licence des associations nationales et des ligues et les experts financiers des clubs de première division qui ont soumis leurs données.

Traduction

Barbara Mazotti, Cécile Pierreclos

Renseignements

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



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