



Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs

Exercice 2011



Avant-propos

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

L'édition de cette année est publiée au cours d'un nouvel exercice financier mouvementé et alors que l'UEFA s'engage en faveur du fair-play financier.

De nombreux clubs de football, y compris certains parmi les plus prestigieux, ont rencontré de graves difficultés financières, qui ont entraîné une nouvelle augmentation des pertes globales des clubs de première division.

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

La pérennité du secteur du football dans son ensemble est donc au cœur de la philosophie du fair-play financier, dont l'objectif est d'équilibrer les recettes et les dépenses et de privilégier les investissements dans l'intérêt à long terme du jeu.

Le présent rapport analyse en profondeur la situation actuelle, permettant ainsi aux associations nationales, aux ligues et aux clubs de comparer leurs performances et à tous les lecteurs de mieux comprendre le contexte dans lequel les clubs des 53 associations membres de l'UEFA évoluent. Nous commençons déjà à observer les résultats de la première phase du fair-play financier, avec une réduction du niveau des arriérés de paiement résultant d'activités de transfert et envers le personnel à chaque évaluation du fair-play financier, les clubs se rendant compte que des mesures sévères sont prises et continueront à l'être à l'avenir. Ce n'est là que le début d'un processus long, mais nécessaire. Nous remercions toutes les associations membres, les ligues et les clubs qui ont fourni leurs informations financières, et l'ensemble du réseau d'octroi de licence aux clubs pour son précieux soutien.

Nous vous souhaitons bonne lecture.

Michel Platini
Président de l'UEFA

SOMMAIRE

Introduction	08
Chiffres clés	10
Section 1: Compétitions interclubs de l'UEFA et clubs participants	16
Profil des compétitions interclubs de l'UEFA	
01. Quels pays sont-ils représentés dans les compétitions interclubs de l'UEFA?	20
02. Est-ce que ce sont toujours les mêmes clubs qui participent aux compétitions interclubs de l'UEFA?	21
03. Les résultats des matches des compétitions interclubs de l'UEFA sont-ils comparables à ceux des compétitions nationales?	24
04. Combien de supporters ont-ils assisté aux matches des compétitions de l'UEFA à travers l'Europe?	25
05. Combien de clubs ont dû renoncer à leur place dans une compétition et lesquels?	26
Structure des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA	
06. Combien de joueurs à temps plein et d'autres personnes ces clubs emploient-ils?	30
07. Quels stades et autres actifs immobilisés ces clubs possèdent-ils?	31
08. Quelle est la forme juridique de ces clubs?	32
09. Quelles sont les villes les plus prolifiques en matière de clubs participant aux compétitions de l'UEFA?	32
10. Quelles sont les dates de bouclage de ces clubs?	34
Profil financier des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA	
11. Quels sont les montants des recettes, des salaires et des pertes déclarés par les clubs en 2011?	38
12. Comment l'argent provenant des compétitions de l'UEFA est-il distribué et comptabilisé par les clubs?	40
13. Quel pourcentage la participation de l'UEFA représente-t-elle dans les recettes des clubs?	41
14. Quel est le rapport entre les résultats figurant dans les états financiers et les résultats en matière d'équilibre financier?	44
15. Quelles sont les conséquences des premières étapes du fair-play financier sur les clubs?	46
16. Combien de clubs devront satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier et lesquels?	48
17. Quelle est la situation des clubs participants en termes d'équilibre financier?	50
18. Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?	52



Section 2: Football interclubs national en Europe

54

Profil de compétition du football interclubs national

- | | |
|--|----|
| 19. Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances? | 58 |
| 20. Quels types de formats de compétition sont-ils utilisés dans le football interclubs national de première division? | 59 |
| 21. Où et comment les matches de barrage et les matches de promotion/relégation sont-ils utilisés? | 60 |
| 22. Combien de supporters ont-ils assisté à des matches de championnat national en Europe? | 61 |
| 23. Quelles sont les tendances en matière d'affluence aux matches de championnat national? | 62 |
| 24. Les taux d'affluence européens sont-ils comparables à ceux observés dans le reste du monde? | 64 |

Profil du personnel: entraîneurs et joueurs

- | | |
|---|----|
| 25. Sécurité de l'emploi: quelle est la forme des contrats des entraîneurs principaux des clubs? | 68 |
| 26. Sécurité de l'emploi: quels sont les profils de service des entraîneurs principaux des clubs? | 69 |
| 27. Quel est le profil des joueurs d'élite des clubs européens? | 70 |

Section 3: Profil financier du football interclubs européen	72
Comment le football interclubs a-t-il survécu à la tourmente économique (tendances financières sur cinq ans)?	
28. Qu'est-il advenu des recettes des clubs au cours des cinq dernières années?	76
29. Comment les activités de transfert ont-elles fluctué en Europe au cours des cinq dernières années?	78
30. Qu'est-il advenu des salaires et des frais de transfert au cours des cinq dernières années?	80
31. Les clubs «riches» sont-ils les seuls à enregistrer des pertes toujours plus importantes?	82
Profil financier du football interclubs européen: recettes	
32. Combien de recettes les clubs européens ont-ils déclarées l'année dernière et de quel type étaient-elles?	86
33. Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre matière de recettes?	87
34. Dans quelle mesure les recettes et les sources de recettes varient-elles sur l'ensemble du territoire européen?	88
35. Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?	91
Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité	
36. Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?	94
37. Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?	96
38. En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues?	98
39. Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?	100
40. Quel impact les activités de transfert ont-elles eu sur les résultats de l'exercice 2011?	102
41. Quelle est la proportion de clubs déficitaires?	104
Profil financier du football interclubs européen: actifs, dettes et fonds propres nets	
42. Qu'entendons-nous par dettes nettes et comment les évaluons-nous?	108
43. Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés?	110
44. Quel était le niveau des dettes de transfert des clubs?	112
45. Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs?	114
46. Résultat net: les bilans des clubs se sont-ils renforcés ou affaiblis en 2011?	116
Annexes	118



Introduction

À l'instar des versions précédentes du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*, la présente édition, qui couvre l'exercice 2011, ne se penche pas sur des clubs particuliers, mais présente une analyse du football interclubs européen dans son ensemble et des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13, et fournit aux associations nationales, aux ligues et aux clubs des informations pouvant être comparées.

Le présent rapport est structuré en trois sections distinctes comprenant un total de neuf chapitres. Il inclut des rubriques familières comme le profil de compétition du football interclubs national – qui apporte des informations sur la taille et la structure des championnats nationaux, les taux d'affluence moyens et les tendances en matière d'affluence en Europe, et qui compare les taux d'affluence aux matches de football dans le monde entier – et le profil financier du football interclubs européen – qui analyse les recettes et leurs sources, les coûts et, en particulier, les salaires et les frais de transfert, les tendances en matière de rentabilité d'exploitation et de rentabilité effective nette, les actifs, les passifs (dettes comprises) ainsi que les niveaux et tendances en matière de capitalisation.

Outre ces chapitres traditionnels, l'édition de cette année comprend pour la première fois toute une section consacrée aux compétitions interclubs de l'UEFA et aux clubs participants.

Le présent rapport commence par le profil de compétition de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, qui illustre la participation et le chiffre d'affaires des clubs, les résultats des matches des compétitions interclubs de l'UEFA comparés aux résultats en championnat national, les affluences et les refus de licence à des clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA sur la base de leurs résultats sportifs. Nous examinons ensuite la structure des clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League, qui donne, notamment, des informations sur le nombre de joueurs et de membres du personnel employés à temps plein par les clubs, la propriété des stades et les formes juridiques des clubs. La première section s'achève par le profil financier des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA, qui décrit l'impact des primes versées par l'UEFA sur les recettes des clubs et illustre les résultats financiers des clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League, ainsi que la comparaison entre les résultats financiers des clubs et la règle de l'équilibre financier.

Les informations financières incluses dans le présent rapport découlent des états financiers de l'exercice 2011 révisés par des tiers, qui ont pour la plupart été finalisés en 2012, et proviennent directement des clubs qui ont soumis leurs informations financières à leur association nationale conformément aux exigences relatives à l'octroi de licence aux clubs.

Contrairement à tous les autres rapports qui comparent les données du football interclubs européen en se fondant sur les chiffres globaux fournis par les ligues, la base de ce rapport se compose d'une multitude de postes différents

(jusqu'à 170) par année et par club tirés des états financiers des clubs et de leurs notes, étayés par plus de 400 demandes et réponses par courrier électronique. Au total, la banque de données des clubs, qui couvre huit années, compte plus de deux millions de postes et constitue ainsi une base inégalée pour analyser la situation financière du football interclubs.

Le rapport de cette année porte sur les chiffres des états financiers de 679 clubs de première division de l'ensemble des 53 associations membres de l'UEFA, et englobe environ 99 % de toutes les recettes et dépenses des premières divisions. La production du présent rapport n'a été possible que grâce à l'important engagement et au soutien des responsables de l'octroi de licence, à qui nous adressons nos remerciements. Il est clair que l'octroi de licence aux clubs a eu un énorme impact sur la transparence du football interclubs, qui s'est nettement améliorée au cours des dix dernières années.

Avec le contexte économique difficile que nous connaissons aujourd'hui, la pression contraignant les clubs à maîtriser leurs coûts face aux fluctuations des recettes s'est encore accrue. Malgré la complexité de la situation, les recettes ont continué à progresser (+3 % par rapport à 2010), une croissance qui s'est toutefois accompagnée d'une hausse plus importante des coûts et, en particulier, des salaires des joueurs (+5 % par rapport à 2010).

Il n'est donc pas étonnant que 63 % des clubs de première division déclarent des pertes d'exploitation et 55 % des pertes nettes. Au total, les clubs européens de première division ont enregistré une perte nette record de EUR 1,7 milliard, dont la moitié est imputable à seulement dix clubs.

Le contrôle des salaires des joueurs demeure donc le plus grand défi du football interclubs. Ces cinq dernières années, les salaires ont augmenté de 38 %, absorbant à eux seuls l'intégralité de la hausse des recettes, qui s'élevait à 24 % pour la même période.

La mise en place de stratégies commerciales solides devient essentielle pour permettre aux clubs d'agir en conformité avec le nouveau *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et, en particulier, avec la règle de l'équilibre financier, dont la première évaluation débutera en juillet 2013.

Les chiffres financiers de 2011 analysés dans le présent rapport sont par conséquent les dernières données «extérieures au cadre de l'équilibre financier». À partir de 2012, les résultats financiers seront en effet évalués sur la base de la règle de l'équilibre financier*. Il est donc urgent pour les clubs de prendre des mesures aptes à améliorer la gestion des salaires et à garantir une croissance stable à long terme en opérant des investissements leur permettant de développer leurs sources de recettes.

Dans ce contexte, les organes nationaux d'octroi de licence ont également un rôle important à jouer. Leur vision, leur stratégie globale et leurs directives aident à promouvoir l'instauration de bonnes pratiques de gestion dans





les clubs. En l'absence d'une approche coordonnée, les clubs verront leurs possibilités diminuer et seront contraints de se battre pour rester compétitifs dans un marché qui ne cesse de se mondialiser.

Si la situation d'austérité économique actuelle ne leur facilite évidemment pas la tâche, elle a permis à chacun de se rendre compte qu'il était désormais urgent d'agir. La crise économique a rendu l'accès aux liquidités plus difficile dans de nombreux pays européens, et un nombre croissant de clubs est aujourd'hui confronté à une restriction des moyens de financement. Sans un changement de comportement, le risque que des clubs fassent faillite augmentera, tout comme le risque de maintenir des niveaux d'investissements stratégiques peu élevés, ce qui se traduira pour les générations futures par une baisse généralisée de la qualité et des normes des installations. Le fair-play financier favorise une évolution dans l'utilisation des fonds en incitant toutes les associations membres à passer du financement des dépenses à court terme à des investissements à moyen et long termes, pour éviter que le football devienne une compétition limitée à un cercle restreint de clubs. La famille du football a approuvé à l'unanimité le concept de fair-play financier, qui offre cette vision à long terme. Elle doit maintenant prouver qu'elle est prête à unir ses forces pour atteindre les objectifs fixés.

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

Compétitions interclubs de l'UEFA et clubs participants

Profils des compétitions

53

Nombre et pourcentage d'associations membres dont des clubs participent à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League.

100 %
375

Nombre de clubs différents ayant participé à l'UEFA Champions League, à l'UEFA Europa League et à la Coupe UEFA au cours du dernier cycle de trois ans (à g.) et des dix dernières années (à dr.).

578
0,3

Avantage moyen de l'équipe recevante en termes de buts marqués lors de matches de groupe de l'UEFA Champions League (à g.). Avantage moyen des mêmes équipes recevantes en termes de buts marqués lorsqu'elles jouent en championnat national.

1,6
13,4 millions

Nombre de personnes ayant assisté à des matches de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League en 2011/12 (à g.) et utilisation moyenne de la capacité des stades pour les matches de groupe et les matches à élimination directe (à dr.).

90 %

Structure des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA

>30 000

Nombre de personnes en équivalent temps plein (joueurs et autres collaborateurs) employées par des clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League 2012/13.

76 %

Proportion des clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League qui ne sont pas directement propriétaires de leur stade.

EUR 4,8 milliards

Valeur totale au bilan de tous les stades, installations d'entraînement et autres immobilisations corporelles (à g.) appartenant à des clubs comparée aux frais de transfert consacrés aux effectifs de joueurs actuels (à dr.).

EUR 6,9 milliards
68 %

Proportion de clubs participant à des compétitions interclubs de l'UEFA qui ne sont pas basés dans une capitale.

Profil financier des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA

Diminution des arriérés de paiement résultant d'activités de transfert et envers le personnel entre la première évaluation du fair-play financier (juin 2011) et l'évaluation la plus récente (septembre 2012).

68 %

Illustration de l'immense force des deux principales compétitions interclubs de l'UEFA au travers du nombre de clubs percevant des recettes de plus de EUR 50 millions lors de l'édition 2012/13 de l'UEFA Champions League (à g.) et de l'UEFA Europa League (à dr.).

22

21

Pertes cumulées en 2011 par les clubs participant à la saison 2012/13 des compétitions de l'UEFA.

EUR 480 millions

Recettes des compétitions de l'UEFA (primes et recettes de billetterie) en pourcentage des recettes totales des clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League.

17 %

Pourcentage des clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League 2012/13 qui auraient été exemptés des exigences relatives à l'équilibre financier en raison de leur taille.

41 %

Calculé sur la base d'une simulation basée sur les trois dernières années, nombre de clubs individuels (à g.) de différentes associations membres (à dr.) qui auraient présenté un résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 5 millions et auraient donc au moins été tenus de recapitaliser leur bilan en vertu de la règle de l'équilibre financier.

46

22

Football interclubs national en Europe

Profil de compétition du football interclubs national

726

Nombre de clubs jouant actuellement en première division nationale dans l'une des 52 associations membres de l'UEFA, sachant que les clubs du Liechtenstein disputent les championnats suisses.

42

Nombre de premières divisions nationales jouant sur la base du traditionnel «round-robin», où tous les clubs s'affrontent deux, trois ou quatre fois par saison. Les autres championnats sont divisés en plusieurs groupes de clubs au cours de la saison nationale.

20

Nombre de pays dont les équipes des deux premières divisions s'affrontent dans des matches de barrage pour la promotion ou la relégation.

103 millions

Affluence aux matches des championnats nationaux de première division européens durant la dernière saison complète (à g.) et croissance par rapport à la saison précédente (à dr.).

2,5 %

Profil du personnel: entraîneurs et joueurs

48 %

Sécurité de l'emploi illustrée par la proportion d'entraîneurs principaux de première division dont les contrats vont au moins jusqu'en 2014.

1,5 an

Sécurité de l'emploi illustrée par la durée moyenne de service des entraîneurs principaux (à g.) dans les clubs européens et par le pourcentage d'entraîneurs principaux engagés au cours des douze derniers mois (à dr.).

55 %

4,3 ans

Sécurité de l'emploi des joueurs illustrée par la durée contractuelle moyenne pour les 50 plus importants transferts de l'été 2012 (à g.) et par le pourcentage de contrats allant au moins jusqu'en 2017 (à dr.).

52 %



Tendances financières sur cinq ans

5,6 %

Croissance annuelle moyenne des recettes des clubs au cours des cinq dernières années (à g.) et croissance moyenne de l'économie européenne durant la même période (à dr.).

0,5 %

8,2 %

Croissance annuelle moyenne des recettes télévisuelles au cours des cinq dernières années (à g.), comparée à la croissance moyenne nettement inférieure des recettes de billetterie (à dr.).

0,7 %

EUR 2,4 milliards

Hausse des salaires entre 2007 et 2011 exprimée en euros (à g.) et en pour cent (à dr.).

38 %

EUR 3,1 milliards

Pic des dépenses consacrées aux transferts durant les périodes estivale de 2007 et hivernale de 2008 (à g.) et dépenses estimées pour les deux dernières périodes de transfert, soit l'hiver 2011 et l'été 2012 (à dr.).

EUR 2,6 milliards

EUR 0,6 milliard

Pertes globales déclarées par des clubs de première division européens en 2007 (à g.) et pertes globales déclarées à la fin de l'exercice 2011 (à dr.).

EUR 1,7 milliard

Profil financier du football interclubs européen

Recettes

EUR 13,2 milliards

Recettes globales déclarées par les clubs européens de première division en 2011 (à g.) et recettes estimées pour l'ensemble du football interclubs européen (à dr.).

EUR 16,0 milliards

77

Nombre record de clubs européens déclarant des recettes supérieures à EUR 50 millions, contre 73 l'année précédente.

Rentabilité et pertes

EUR 6,9 milliards

Salaires des joueurs et coûts y relatifs encourus en 2011 (à g.) et augmentation de salaire en comparaison avec l'année précédente (à dr.).

EUR 330 millions

65 %

Pourcentage de toutes les recettes des clubs européens de première division consacrées aux frais de personnel (à g.), comparé au même pourcentage après ajout des frais de transfert nets (à dr.).

71 %

EUR 388 millions

Pertes d'exploitation des clubs de football européens (à g.) et pertes finales (à dr.) après ajout des activités de transfert, du financement, de la cession d'actifs et des impôts.

EUR 1675 millions

Situation financière à l'échelle européenne

EUR 18,5 milliards

Actifs déclarés par les 733 clubs européens de première division pour l'exercice 2011.

EUR 21,8 milliards

Passifs déclarés par les 733 clubs européens de première division pour l'exercice 2011.

Proportion de clubs dont les réviseurs ont exprimé des doutes concernant la « poursuite de l'exploitation » (si le club pourrait toujours fonctionner normalement au bout de douze mois), soit une hausse par rapport au chiffre de l'année dernière (1 sur 8).

1 sur 7

Pourcentage de clubs déclarant des fonds propres nets négatifs (dettes supérieures aux actifs déclarés), légèrement supérieur aux 36 % de l'année précédente.

38 %

Valeur injectée dans les bilans des clubs durant l'exercice 2011, permettant de couvrir 76 % des pertes nettes.

>EUR 1279 millions



Section 1

Compétitions interclubs de l'UEFA et clubs participants



1

Profil des compétitions interclubs de l'UEFA

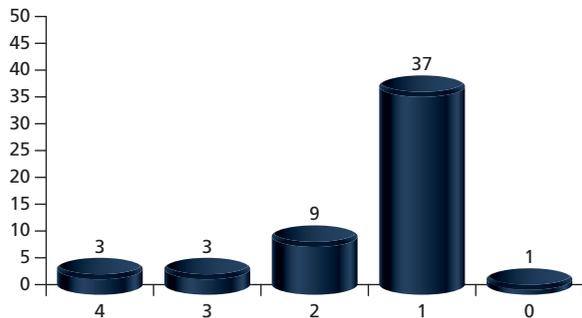
- Quels pays sont-ils représentés dans les compétitions interclubs de l'UEFA?
- Est-ce que ce sont toujours les mêmes clubs qui participent aux compétitions interclubs de l'UEFA?
- Les résultats des matches des compétitions interclubs de l'UEFA sont-ils comparables à ceux des compétitions nationales?
- Combien de supporters ont-ils assisté aux matches des compétitions de l'UEFA à travers l'Europe?
- Combien de clubs ont dû renoncer à leur place dans une compétition et lesquels?

Q: 01. Quels pays sont-ils représentés dans les compétitions interclubs de l'UEFA?

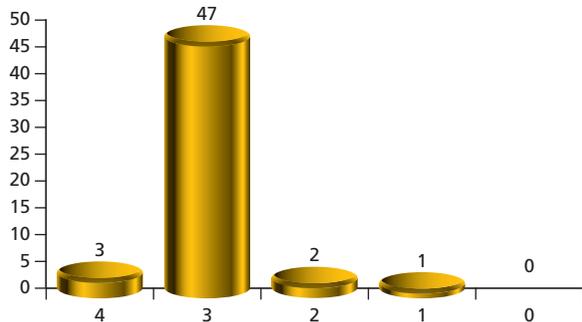
Toutes* les associations membres de l'UEFA sont représentées dans l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League**, ce qui témoigne d'une large participation aux deux compétitions interclubs.

Chacune des deux compétitions a des qualités qui lui sont propres. L'UEFA Champions League, la compétition interclubs phare, rassemble l'élite des clubs européens, autrement dit quelques clubs jouissant d'une participation exclusive, comme l'illustre l'histogramme ci-dessous. Sa nature restrictive garantit que seules les meilleures équipes de chaque pays y soient admises. L'UEFA Europa League, quant à elle, est ouverte à davantage de participants, raison pour laquelle 50 associations y comptent au moins trois équipes. Son intensité dramatique et son caractère imprévisible s'expliquent par le fait que les équipes terminant dans le haut du tableau et les vainqueurs des coupes nationales aspirent au titre pendant toute la saison.

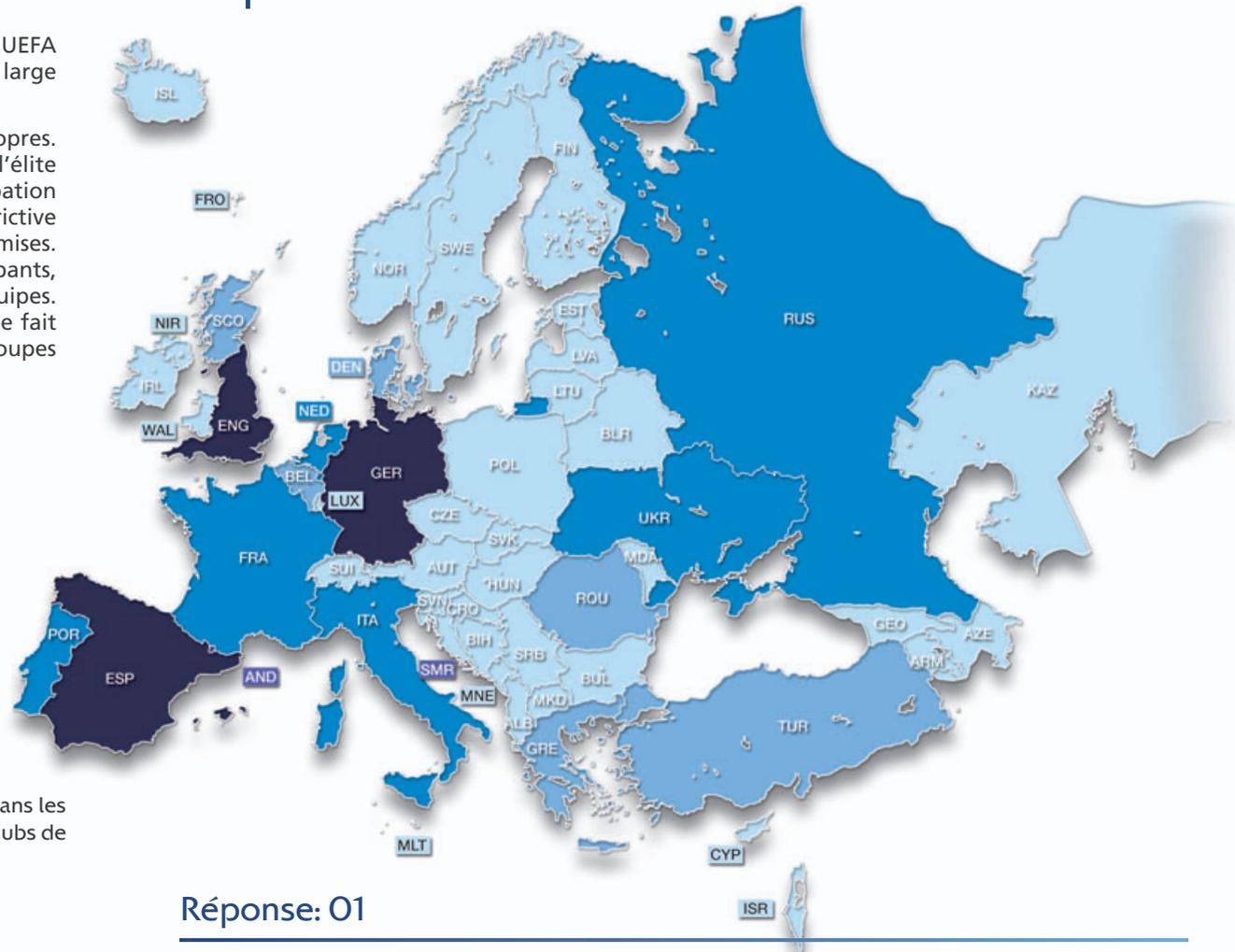
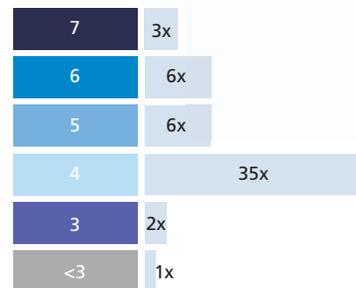
Nombre de places dans l'UEFA Champions League 2012/13



Nombre de places dans l'UEFA Europa League 2012/13



Nombre de places dans les compétitions interclubs de l'UEFA (2012/13):



Réponse: 01

Deux tiers des associations membres de l'UEFA (35) comptent quatre clubs dans l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League 2012/13, sachant que 50 des 53 associations membres de l'UEFA en ont quatre ou plus. Pratiquement chaque association membre est donc bien représentée dans les compétitions interclubs européennes.

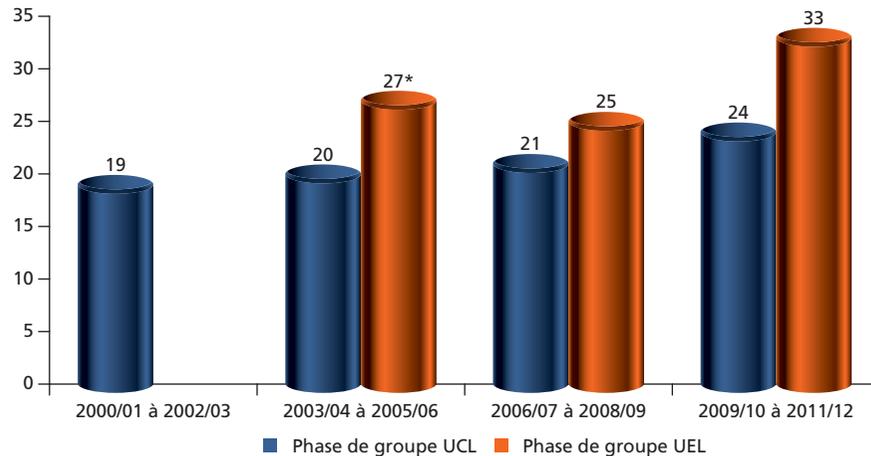
* Seul le Liechtenstein ne bénéficie pas d'une place garantie en UEFA Champions League, car il n'a pas de championnat national mais uniquement une coupe nationale.

** A la fin de chaque saison, l'UEFA établit un tableau des performances portant sur les cinq dernières saisons de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League/la Coupe UEFA afin de déterminer le nombre de places attribuées à une association dans chaque compétition interclubs de l'UEFA.

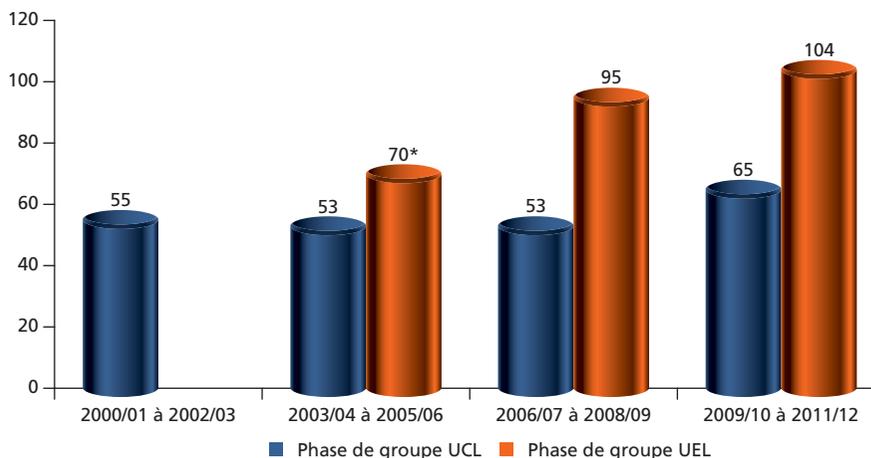


Q: O2. Est-ce que ce sont toujours les mêmes clubs qui participent aux compétitions interclubs de l'UEFA?

Nombre d'associations membres différentes représentées dans les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA*



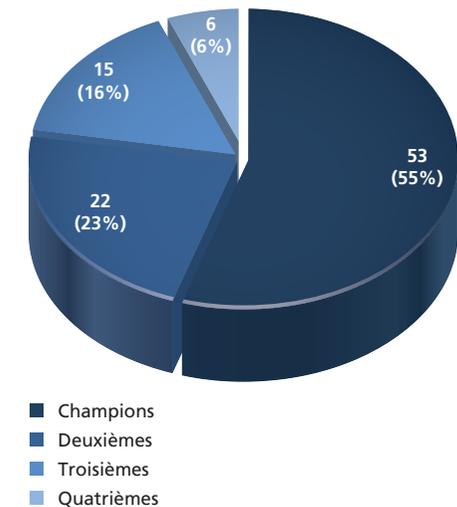
Nombre de clubs différents présents dans les phases de groupe* de l'UEFA Champions League ou de l'UEFA Europa League



Le tableau à gauche illustre la variation saine des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA d'une année à l'autre. Depuis 2000, le nombre tant des associations que des clubs représentés dans les deux compétitions a progressé. Cette évolution accroît l'imprévisibilité, la représentation européenne et les chances d'autres clubs de remporter les compétitions interclubs majeures de l'UEFA.

Le nombre de clubs différents participant aux phases de groupe des deux compétitions a lui aussi nettement augmenté. A noter, toutefois, que l'éventail des clubs ne s'additionne pas, puisque les clubs éliminés durant le troisième tour de qualification et les matches de barrage de l'UEFA Champions League ainsi que les clubs classés troisièmes de la phase de groupe sont intégrés à l'UEFA Europa League. Certains clubs participent ainsi à la fois à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League durant la même saison.

Eventail des clubs présents dans les phases de groupe de l'UEFA Champions League de 2009/10 à 2011/12



Réponse: O2

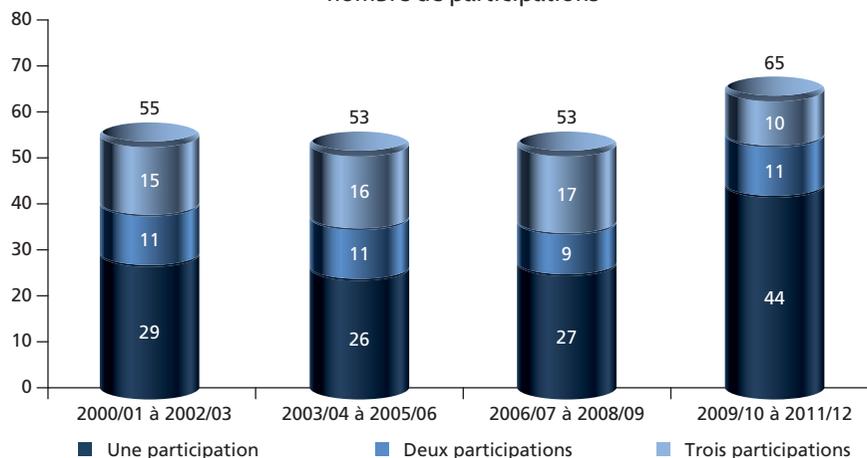
Durant le cycle de trois ans entre 2009/10 et 2011/12, 24 associations membres différentes (45 %) ont été représentées dans les phases de groupe de l'UEFA Champions League et 33 (62 %) dans les phases de groupe de l'UEFA Europa League. Pendant cette même période, 129 clubs différents ont participé aux phases de groupe de ces deux compétitions. Si l'on se concentre sur la phase de groupe de l'UEFA Champions League, 44 clubs n'y ont fait qu'une apparition entre 2009/10 et 2011/12, alors que seuls 10 clubs y ont figuré durant l'ensemble des trois saisons. Pendant ce même cycle, les vainqueurs des championnats de première division représentaient 55 % et les deuxièmes 23 % de la phase de groupe, ce qui signifie que plus de 75 % des clubs de la phase de groupe de l'UEFA Champions League occupaient les deux premières places au championnat national.

* A des fins de comparaison, l'analyse de la Coupe UEFA ne porte pas sur les saisons 1999/2000 à 2003/04, qui ne comprenaient pas de phase de groupe, ce qui explique que, pour le cycle 2003/04 à 2005/06, seules deux saisons de la Coupe UEFA soient analysées. Par ailleurs, 40 clubs ont participé à la phase de groupe de la Coupe UEFA entre 2004/05 et 2008/09. Depuis 2009/10, la phase de groupe de l'UEFA Europa League comprend 48 équipes.

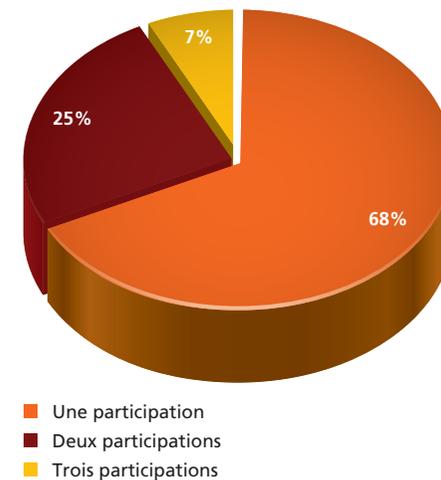
Contrairement à la croyance populaire, les clubs disputant les phases de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League varient fortement d'une saison à l'autre, ce qui est réjouissant. Comme exposé ci-dessous, 65 clubs différents (68 %), sur un total de 96 participations de clubs*, ont disputé la phase de groupe de l'UEFA Champions League entre 2009 et 2012. Parmi eux, 44 (68 %) n'y ont participé qu'une fois, ce qui implique que seuls 21 clubs (32 %) ont disputé plusieurs éditions. Il s'agit là d'une hausse significative de la diversité par rapport aux saisons précédentes, qui contredit l'idée qu'une participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League entraîne forcément une autre par la suite.

Contrairement à l'UEFA Champions League, la Coupe UEFA n'avait pas de phase de groupe jusqu'en 2004/05 et a modifié sa taille au fil du temps. Au départ, soit durant les cinq saisons entre 2004/05 et 2008/09, la phase de groupe de la Coupe UEFA comprenait 40 équipes. Le nombre de participants à la phase de groupe de l'UEFA Europa League est ensuite passé à 48 en 2009/10. C'est la raison pour laquelle nous ne présentons ici que la composition des clubs ayant participé à la phase de groupe de l'UEFA Europa League au cours du dernier cycle triennal. En tout, 104 clubs différents (72 %) ont disputé la phase de groupe de l'UEFA Europa League sur les 144 qualifiables. Parmi ces 104 clubs, 71 (68 %) n'y ont pris part qu'une seule fois.

Nombre de clubs différents présents dans la phase de groupe de l'UEFA Champions League, ventilé par leur nombre de participations



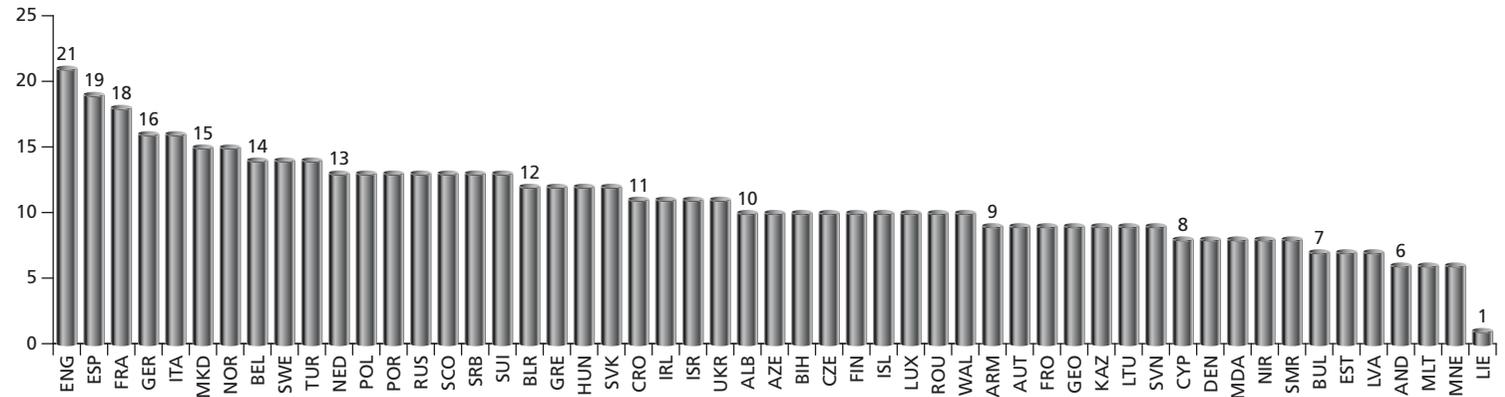
Proportion de clubs différents présents dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League, ventilée par leur nombre de participations entre 2009/10 et 2011/12



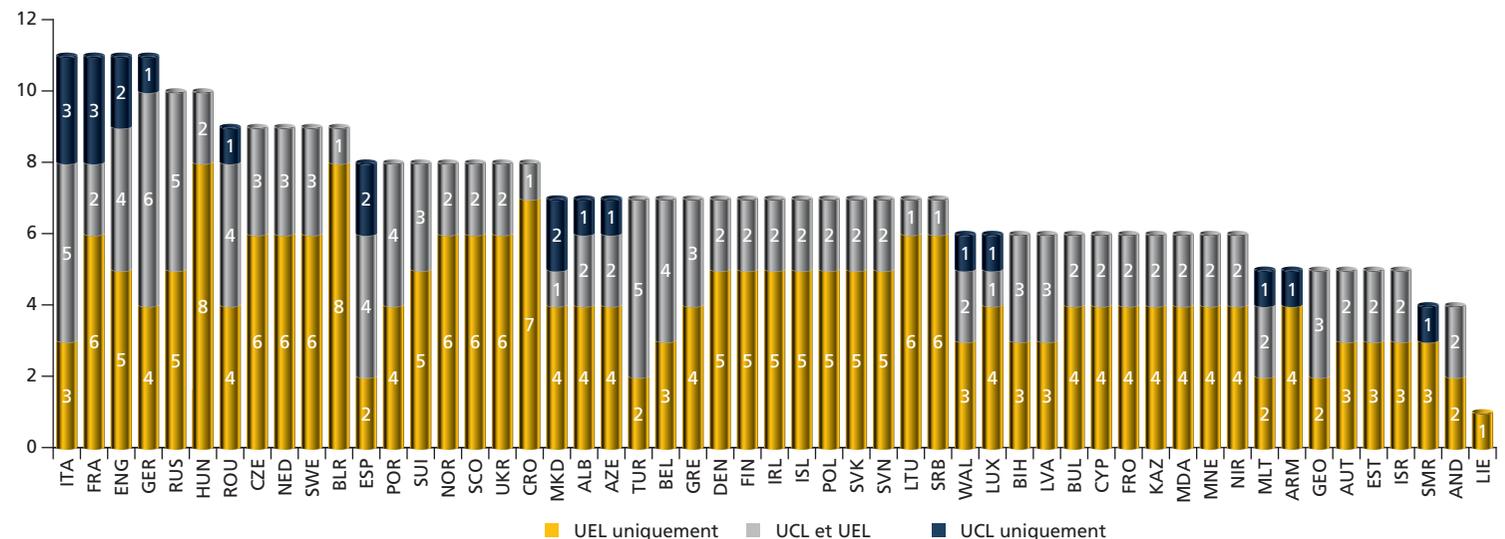
* Comme 32 clubs prennent part à la phase de groupe de l'UEFA Champions League, le nombre de clubs pouvant potentiellement disputer cette phase sur trois saisons est de 96. Entre 2009/10 et 2011/12, 44 clubs y ont participé une seule fois, 11 clubs deux fois (22) et 10 clubs trois fois (30), ce qui fait un total de 96.



Nombre de clubs différents présents dans les compétitions interclubs de l'UEFA entre 2002/03 et 2011/12



Nombre de clubs différents présents dans les compétitions interclubs de l'UEFA entre 2009/10 et 2011/12



Durant les dix dernières saisons, 578 clubs différents ont participé aux compétitions interclubs de l'UEFA**, soit une moyenne de 11 clubs par pays. Pour les trois dernières saisons (entre 2009/10 et 2011/12), 375 clubs ont participé soit à l'UEFA Champions League, soit à l'UEFA Europa League. Certains clubs n'ont joué que dans l'une des deux, les autres dans les deux. En Italie, par exemple, trois clubs différents n'ont disputé que l'UEFA Champions League, trois uniquement l'UEFA Europa League, et cinq les deux.

** A l'exclusion de l'UEFA Intertoto Cup.

Q: 03. Les résultats des matches des compétitions interclubs de l'UEFA sont-ils comparables à ceux des compétitions nationales?

La compétitivité et l'imprévisibilité sont des éléments clés de la réussite d'une compétition, et l'UEFA Champions League s'efforce d'incarner ces qualités. Une comparaison des buts* marqués par les mêmes clubs dans le cadre de l'UEFA Champions League et des matches disputés dans les championnats nationaux correspondants met en exergue cette différence de compétitivité. Si la moyenne du nombre total des buts marqués dans l'UEFA Champions League (phase de groupe et au-delà) et dans les championnats nationaux est similaire, ce qui signifie qu'il y a eu autant de buts inscrits aux deux niveaux de compétition, la différence moyenne des buts par match dans chacune des compétitions révèle une certaine disparité en termes de compétitivité. En comparant ces différences de buts dans les matches impliquant les 32 équipes qui participent à la fois à l'UEFA Champions League et à leur championnat national, on constate que l'écart en termes de compétitivité est moindre en UEFA Champions League par rapport aux championnats nationaux.

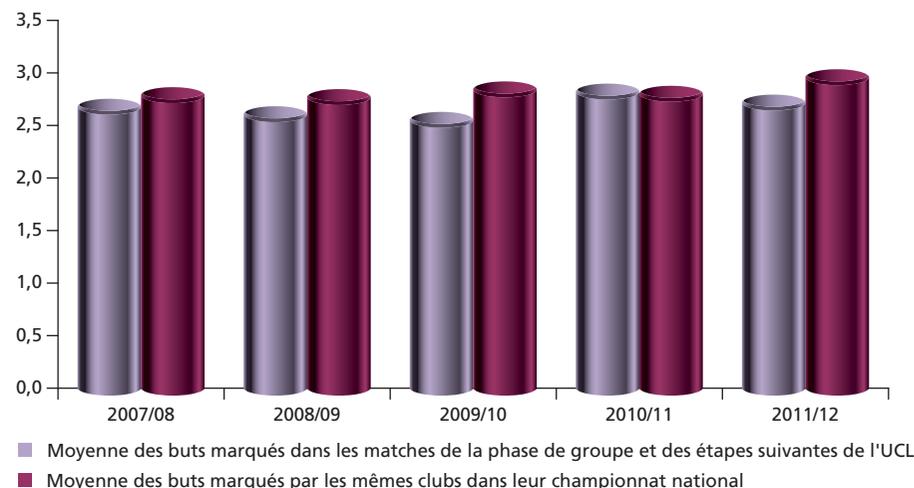
Ce résultat s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, la phase de groupe de l'UEFA Champions League compte moins de matches, ce qui accroît l'importance de chaque rencontre, aucune équipe ne pouvant se permettre de coûteuses erreurs. A l'inverse, les compétitions de première division nationale comprennent plus de matches; il est donc plus facile de rattraper un faux pas. Deuxièmement, l'UEFA Champions League fonctionne aussi selon la règle des «buts marqués à l'extérieur», ce qui encourage l'équipe jouant à l'extérieur à disputer un football plus offensif et, partant, à développer sa compétitivité. Enfin, l'UEFA Champions League oppose à dessein des équipes d'élite, d'où une qualité des équipes adverses généralement meilleure dans l'UEFA Champions League que dans les championnats nationaux de première division, où la qualité des clubs est plus variable, ce qui a également ses avantages.

Réponse: 03

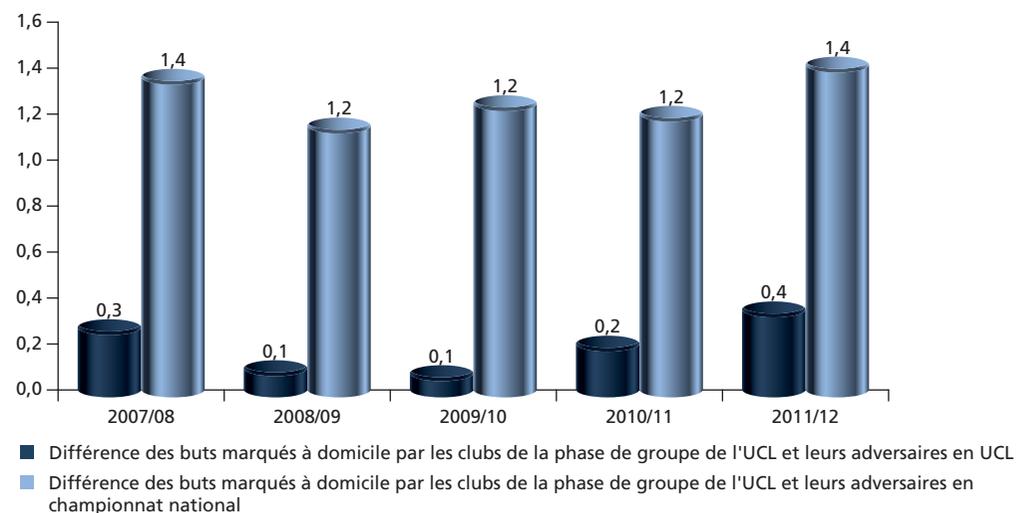
Une comparaison des résultats des matches sur le terrain montre un nombre similaire de buts marqués dans les championnats nationaux et au cours de la phase de groupe de l'UEFA Champions League et au-delà. Cependant, l'écart en termes de buts marqués par l'équipe recevante et par l'équipe visiteuse est beaucoup plus resserré en UEFA Champions League.

* Buts marqués par les clubs participant à la phase de groupe et aux étapes suivantes de l'UEFA Champions League. Les buts marqués dans les championnats nationaux ont ensuite été calculés pour les clubs participants également à la phase de groupe durant cette saison. L'éventail des clubs change d'une saison à l'autre.

Moyenne des buts marqués en championnat national et en UEFA Champions League par les 32 clubs participant à la phase de groupe de l'UEFA Champions League

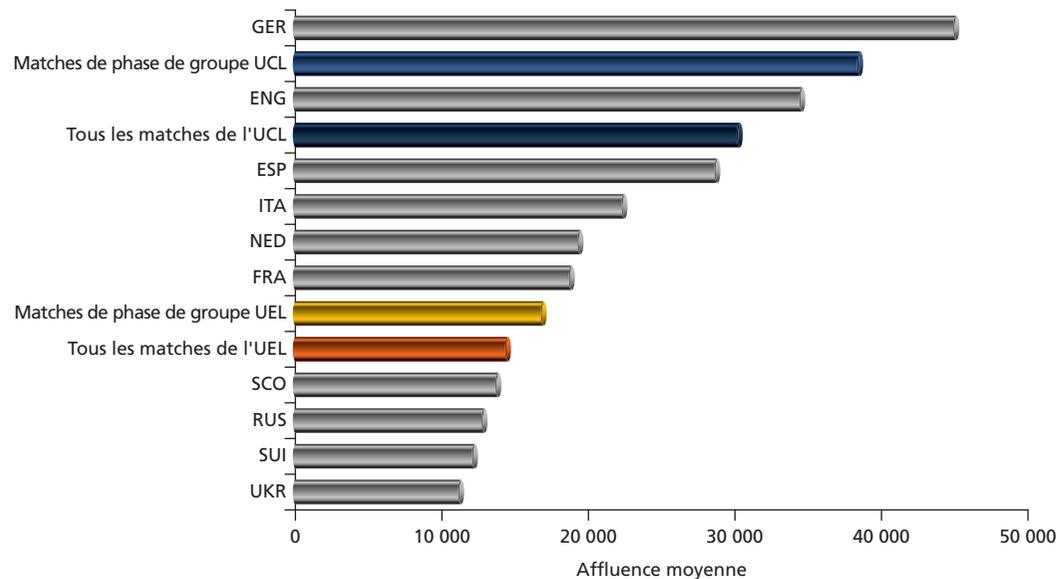


Différence entre équipes recevantes et visiteuses dans la phase de groupe de l'UEFA Champions League et les championnats nationaux: matches à domicile des 32 clubs de la phase de groupe

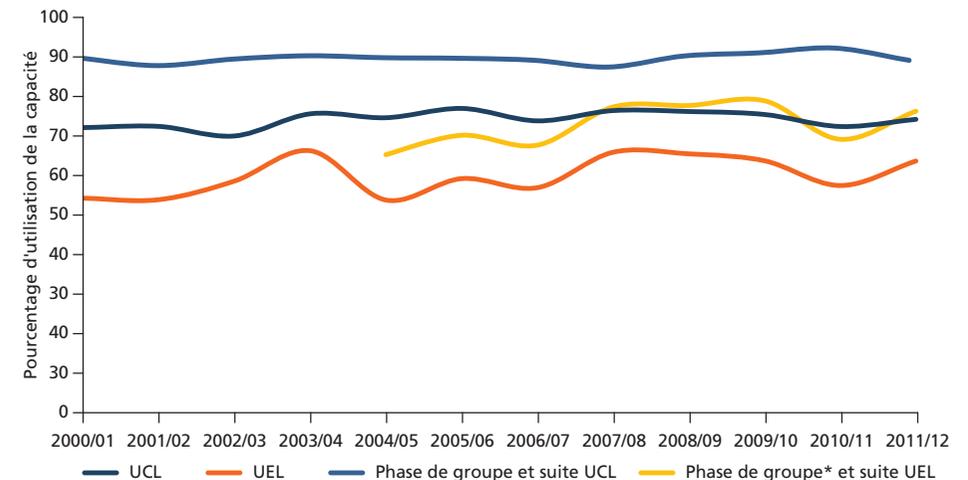


Q: 04. Combien de supporters ont-ils assisté aux matches des compétitions de l'UEFA à travers l'Europe?

Affluence moyenne aux compétitions interclubs de l'UEFA par rapport à l'affluence aux dix meilleurs championnats nationaux en 2011/12



Pourcentage d'utilisation de la capacité pour les compétitions interclubs de l'UEFA



À l'instar de ce qui se passe en championnat national de première division, l'affluence aux compétitions interclubs de l'UEFA demeure bonne malgré les revers économiques. En 2011/12, l'affluence totale aux championnats de première division en Europe était de plus de 103 millions de spectateurs (voir Q:23), soit une hausse de 2,3 % par rapport à 2010/11. L'affluence totale aux compétitions interclubs de l'UEFA durant la même période était d'environ 13,4 millions. Bien que l'éventail des clubs ait un certain impact d'une année à l'autre, l'affluence moyenne à l'UEFA Champions League est égale à l'affluence moyenne aux matches des principaux championnats de première division, malgré la capacité réduite de certains stades liée aux exigences plus strictes imposées aux matches des compétitions interclubs de l'UEFA en matière de stades et de sécurité.

Au vu des changements structurels des compétitions, des limites de capacité et du large éventail de clubs présents au fil des années, la simple analyse de l'affluence aux compétitions interclubs de l'UEFA ne constitue pas une mesure fiable de la fluctuation ou de la croissance du nombre de spectateurs. L'évaluation de l'utilisation de la capacité (ou le pourcentage de remplissage des stades) est un indicateur plus pertinent du nombre de spectateurs attirés par les matches des compétitions interclubs de l'UEFA. Ici, la tendance montre un niveau soutenu d'affluence à l'UEFA Champions League. Le niveau est clairement plus élevé pour la phase de groupe et les étapes suivantes. Étant donné que l'éventail des clubs à l'UEFA Europa League est plus grand, la variation de la taille des clubs est plus importante, ce qui devrait se répercuter sur l'affluence moyenne. Pourtant, l'affluence aux matches de l'UEFA Europa League a progressé ces deux dernières saisons en raison de son attrait croissant auprès d'un large public de supporters et de spectateurs.

* A des fins de comparaison, l'analyse de la Coupe UEFA ne porte pas sur les saisons 1999/2000 à 2003/04, qui ne comprenaient pas de phase de groupe. Par ailleurs, la phase de groupe de la Coupe UEFA ne comptait que 40 équipes entre 2004/05 et 2008/09, alors que depuis 2009/10, la phase de groupe de l'UEFA Europa League s'est élargie à 48 équipes participantes.

Réponse: 04

L'affluence moyenne enregistrée lors de la phase de groupe de l'UEFA Champions League est globalement supérieure à celle des championnats de première division en Europe. Sur l'ensemble de la compétition, le taux d'affluence moyen de l'UEFA Champions League est plus important que celui des championnats d'Espagne et d'Italie. De même, l'UEFA Europa League attire en moyenne davantage de spectateurs que le championnat national écossais ou russe. L'utilisation de la capacité est élevée dans les deux compétitions, en particulier lors des phases de groupe et au-delà.

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

L'une des critiques souvent formulées à l'encontre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA est qu'il est peu probable que les organes nationaux refusent d'accorder des licences lorsque l'enjeu est vraiment important. En d'autres termes, il est facile de refuser une licence à un club qui ne sera de toute façon pas admis dans l'UEFA Champions League ou l'UEFA Europa League, mais il est délicat, au vu de la pression politique, de refuser une licence à un club qui s'est qualifié. Pour réfuter cet argument, il suffit d'examiner la longue liste de clubs qualifiés pour l'UEFA Champions League ou l'UEFA Europa League (anciennement la Coupe UEFA) sur la base de leurs résultats sportifs, mais exclus de la compétitions suite au refus de leur licence.

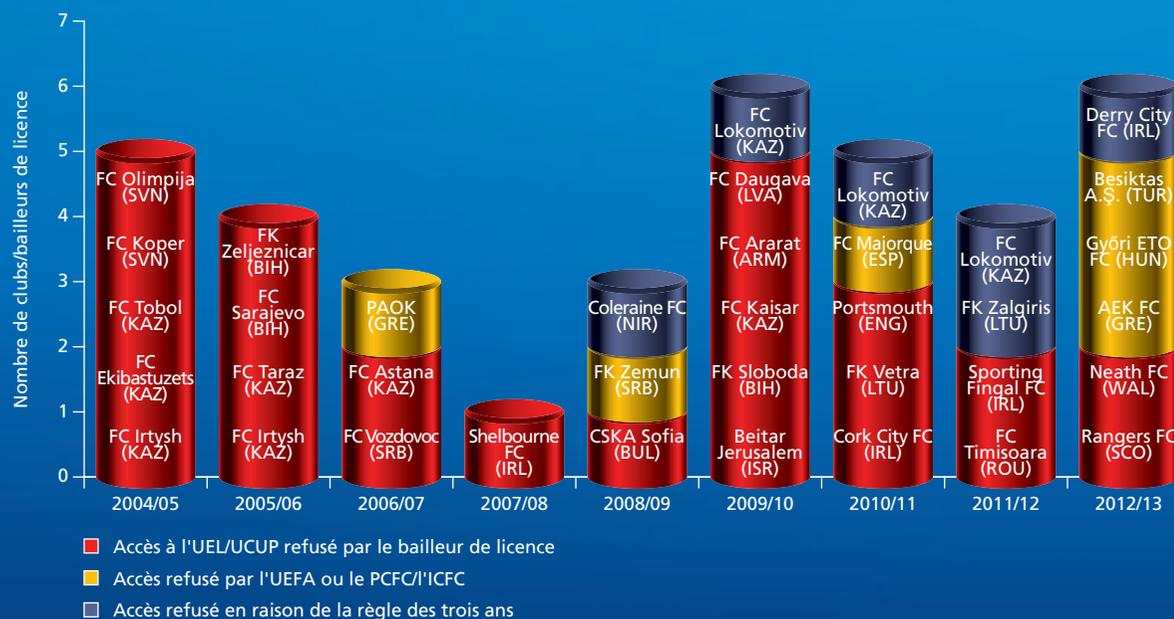
Une fois encore, six clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 sur la base de leurs résultats sportifs, dont un (Rangers) qualifié pour l'UEFA Champions League, n'ont pas pu accéder à la compétition pour des raisons liées à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier.

Comme indiqué dans le graphique, les clubs n'ont pas été admis dans la compétition pour différents motifs, deux clubs s'étant notamment vu refuser la licence par l'organe national compétent parce qu'ils ne répondaient pas aux critères financiers, et un troisième à cause de la «règle des trois ans» faisant suite à des problèmes financiers antérieurs.

L'introduction des règles de fair-play financier et la création et l'entrée en fonction de l'Instance de contrôle financier des clubs (l'ancien Panel de contrôle financier des clubs) ont ajouté un degré de conformité supplémentaire. Pour la première fois, un club (Gyori, de Hongrie) s'est vu refuser l'accès à une compétition de l'UEFA suite à une visite de conformité de l'UEFA.

De plus, pour la première fois également, deux autres clubs (AEK et Besiktas) n'ont pas été admis dans l'UEFA Europa League au motif du non-respect des règles de fair-play financier relatives aux arriérés de paiement résultant d'activités de transfert, suite à des enquêtes menées par le Panel/l'Instance de contrôle financier des clubs*.

Clubs n'ayant pas été admis à des compétitions de l'UEFA pour des raisons liées à la licence ou au FPF



Réponse: O5

Chaque année, des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs se voient barrer l'accès à une compétition parce qu'ils n'ont pas obtenu de licence. Au total, 34 clubs différents qui s'étaient qualifiés directement** soit pour l'UEFA Champions League soit pour l'UEFA Europa League grâce à leurs résultats sportifs n'ont pas été autorisés à participer, à 37 occasions différentes, pour des raisons de licence, auxquels s'ajoutent 28 clubs qualifiés directement pour l'UEFA Intertoto Cup entre 2009 et 2009. Les quatre dernières saisons (2009/10-2012/13), à elles seules, comptent 21 cas concernant 15 pays différents, y compris l'Angleterre et l'Espagne, où des clubs qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs ne sont pas parvenus à élever leur professionnalisme hors du terrain au niveau de leurs performances footballistiques et se sont vu refuser l'accès à des compétitions pour n'avoir pas respecté les exigences minimales en matière d'octroi de licence ou de fair-play financier.

De plus, la saison 2012/13 a été marquée par deux premières: le refus d'un club suite à un contrôle de conformité de l'UEFA et l'exclusion de clubs pour manquement aux règles de fair-play financier.

* Dans le nouveau système, l'Instance de contrôle financier des clubs a deux chambres, la chambre d'instruction et la chambre de jugement, qui sont pleinement responsables de la mise en œuvre des règlements de l'UEFA. Dans l'ancien système, le Panel de contrôle financier des clubs menait des enquêtes et proposait des sanctions aux organes de juridiction de l'UEFA, qui examinaient le cas et décidaient de l'application ou non de sanctions. Les trois cas exposés dans le tableau et dans le texte ont été évalués selon l'ancien système.

** «Qualifié directement» signifie qu'un club s'est qualifié sur la base de son classement au championnat ou de ses performances en coupe. Ne sont pas inclus les clubs qualifiés indirectement qui auraient pu concourir, pour autant qu'ils aient une licence, suite à la libération d'une place par un club qualifié directement mais qui n'a pas obtenu de licence. Dans le cas du FK Zemun, de Serbie, ce club de deuxième division s'est porté candidat à la licence directement via une procédure d'admission extraordinaire prévue par le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, mais n'a pas rempli les critères d'octroi de licence fixés par l'Administration de l'UEFA.

Par UEFA Europa League, il est également fait référence à la compétition qu'elle a remplacée, la Coupe UEFA.





2

Structure des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA

- Combien de joueurs à temps plein et d'autres personnes ces clubs emploient-ils?
- Quels stades et autres actifs immobilisés ces clubs possèdent-ils?
- Quelle est la forme juridique de ces clubs?
- Quelles sont les villes les plus prolifiques en matière de clubs participant aux compétitions de l'UEFA?
- Quelles sont les dates de bouclage de ces clubs?

Q: 06. Combien de joueurs à temps plein et d'autres personnes ces clubs emploient-ils?

Le premier diagramme circulaire indique le nombre d'équivalents temps plein (ETP) déclarés dans leurs états financiers 2011 par les clubs de football* participant aux compétitions interclubs de l'UEFA de la saison 2012/13. Etant donné que huit clubs sur dix déclarent le nombre de leurs employés, nous estimons que les 237 clubs disputant les compétitions 2012/13 ont engagé plus de 30 000 personnes à temps plein en plus du nombreux personnel à temps partiel auquel les clubs de football font habituellement appel (p. ex. stadiers et personnel présent les jours de matches).

Si le nombre moyen d'ETP s'élève à 141 personnes, il passe à plus de 200 lorsque l'on restreint l'analyse aux clubs qui possèdent un stade et grimpe même jusqu'à 270 lorsque l'on ne considère que les clubs disputant les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA.

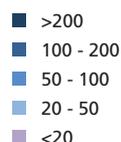
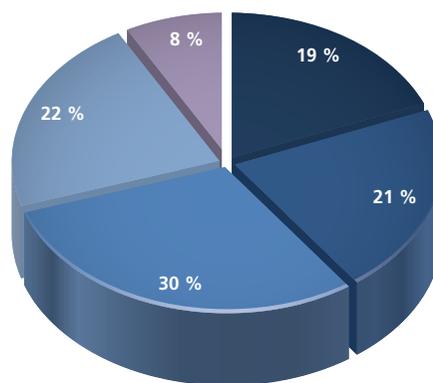
Le deuxième diagramme circulaire indique le nombre de joueurs à temps plein déclaré par les clubs de football* soit dans leurs états financiers, soit dans d'autres documents remis aux associations nationales. Le plus grand nombre de joueurs à temps plein est celui rapporté par les clubs anglais et allemands, dont les joueurs des académies sont engagés à temps plein, ce qui contribue à l'obtention d'un total de plus de 100 joueurs. Du point de vue du fair-play financier et de la nécessité de garder le contrôle sur les salaires des joueurs et la taille des effectifs, il est important de relever que, dans la plupart des clubs, la première équipe compte moins de 30 joueurs.

Réponse: 06

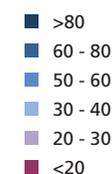
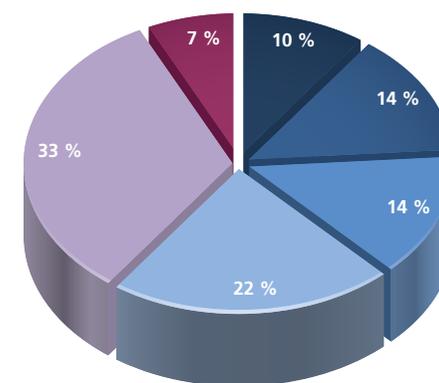
Il n'est pas étonnant de constater que le nombre d'employés et de joueurs à temps plein déclaré varie fortement d'un club à l'autre. De fait, 10 % des clubs déclarent plus de 80 joueurs à temps plein, y compris dix clubs qui font état de plus de 100 joueurs à temps plein, dont beaucoup jouent dans des équipes d'académies ou des équipes à limite d'âge. Si l'on tient compte de tous les effectifs, on obtient plus de 30 000 employés à temps plein, pour une moyenne de 141 personnes par club, y compris 13 clubs ayant plus de 450 équivalents temps plein.

Notes de bas de page: * Dans ce contexte, le club de football correspond à l'entité ou au groupe chargé de présenter les états financiers dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 (UEFA Champions League et UEFA Europa League). L'échantillon des employés à temps plein déclarés couvre 173 des 237 clubs participants et est considéré comme suffisamment représentatif de tous les clubs participants pour pouvoir en extrapoler le chiffre global d'un peu plus de 30 000 personnes. L'échantillon du nombre de joueurs en équivalents temps plein est plus petit, bien qu'il couvre quand même 133 clubs, ce qui s'explique par le fait que cette donnée est moins souvent requise.

Nombre d'employés à temps plein

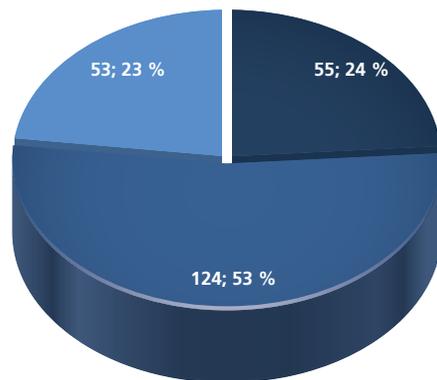


Nombre de joueurs à temps plein



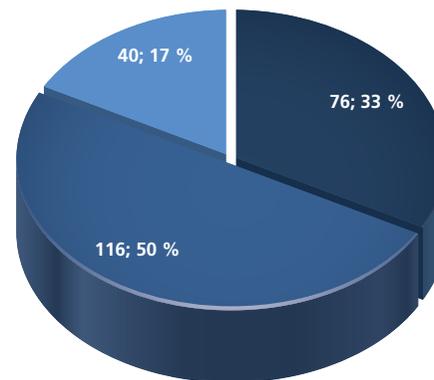
Q: 07. Quels stades et autres actifs immobilisés ces clubs possèdent-ils?

Mode de propriété des stades utilisés par les clubs de l'UEFA



- Club
- Municipalité / Etat
- Tierce partie

Mode de propriété des installations d'entraînement utilisées par les clubs de l'UEFA



- Club
- Municipalité / Etat
- Tierce partie

Le premier diagramme circulaire indique le mode de propriété du stade de 232 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13. La majorité des clubs (124 clubs, soit 53 %) a déclaré que les stades appartenaient soit à une municipalité locale, soit à l'Etat, seuls 55 d'entre eux étant propriétaires de leur stade. Parmi les 53 clubs ayant mentionné une « tierce partie », on trouve neuf clubs dont les droits sur le stade sont la propriété de la société mère ou du propriétaire du club mais ne sont pas détenus par le club*, six clubs qui ont une part de copropriété par le biais d'une société exploitant le stade, et de nombreux clubs dont le stade appartient à l'association nationale et est utilisé pour les matches de l'équipe nationale.

Il semble que le mode de propriété du stade dépende plus de la géographie que des ressources, puisque seuls 27 des 80 clubs qualifiés et ayant participé aux phases de groupe sont propriétaires de leur stade et moins de la moitié des 45 clubs enregistrant un excédent de recettes de EUR 50 millions et disputant les compétitions interclubs de l'UEFA déclarent posséder leur stade.

Le deuxième diagramme circulaire illustre le mode de propriété des principales installations d'entraînement et révèle que, une fois encore, près de la moitié d'entre elles (50 %) appartient soit à des municipalités locales, soit à des autorités régionales ou étatiques. Le nombre de clubs directement propriétaires de leurs installations d'entraînement (33 %) est légèrement supérieur à celui concernant les stades, 76 clubs participants issus de 30 pays différents ayant déclaré détenir leurs propres installations. Là aussi, la proportion de propriétaires progresse sensiblement (53 %) si l'on ne prend en compte que les 80 clubs qualifiés pour la phase de groupe.

Réponse: 07

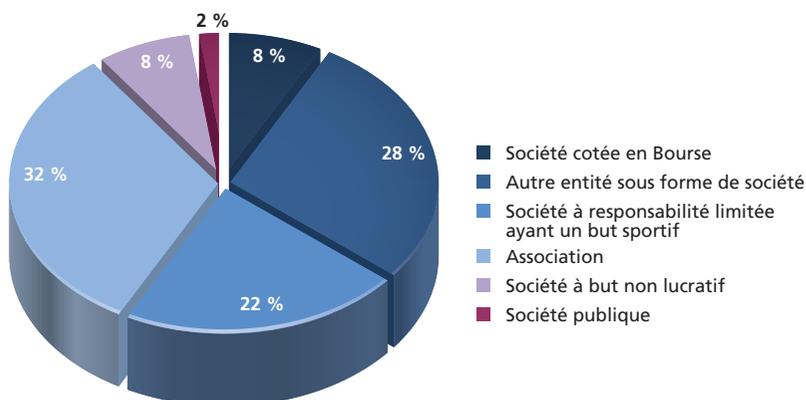
Les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA de cette année ont fait état, pour le dernier exercice financier (2011), d'actifs immobilisés totaux à hauteur de EUR 4810 millions. Pour mieux comprendre ce chiffre, ajoutons que les salaires annuels de 2011 s'élevaient à EUR 4986 millions et que les frais de transfert pour les joueurs inscrits à la fin de l'année correspondaient à EUR 6930 millions. Plus de la moitié des stades et des installations d'entraînement utilisés pour les compétitions interclubs de l'UEFA cette année appartenaient à des municipalités ou à l'Etat.

* Dans ce contexte, le club de football correspond à l'entité ou au groupe chargé de présenter les états financiers dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 (UCL et UEL). L'échantillon relatif au mode de propriété des stades et des installations d'entraînement couvre 232 des 237 clubs participants.

Q: 08. Quelle est la forme juridique de ces clubs?

Le diagramme circulaire (ci-dessous) indique la forme juridique de 235 clubs de football* qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13.

Forme juridique des entités présentant leurs états financiers à l'UEFA



Réponse: 08

Les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 incluent 17 clubs cotés en Bourse provenant de dix pays différents et six clubs financés par des fonds étatiques ou régionaux et situés en Serbie, en Israël et en Russie. Les 22 % des clubs considérés comme revêtant une forme de «société à responsabilité limitée ayant un but sportif» viennent de 16 pays où les clubs de football (et parfois d'autres clubs de sport) constituent un type de société à part régi par des lois spécifiques. Au total, 40 % des clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 sont structurés comme des organisations à but non lucratif ou des associations.

* Dans ce contexte, le club de football correspond à l'entité ou au groupe chargé de présenter les états financiers dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 (UCL et UEL). Deux clubs qualifiés ont été exclus, car leurs données étaient insuffisantes (il s'agissait dans les deux cas de clubs de deuxième division qualifiés par le biais de leur coupe nationale). L'analyse des villes réalisée dans le cadre de la Q:09 porte sur l'ensemble des 237 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13.

** A l'exception du Liechtenstein, qui ne comptait qu'un club dans les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13.

Q: 09. Quelles sont les villes les plus prolifiques en matière de clubs participant aux compétitions de l'UEFA?

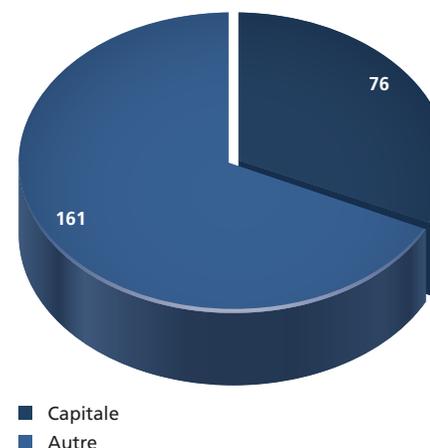
Le football interclubs jouit d'une longue histoire, qui a commencé dans les villes industrielles du nord et du centre de l'Angleterre et s'est étendue à travers l'Europe et le reste du monde à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècles.

Les changements économiques, démographiques et sociaux qui se sont produits dès cette période ont entraîné une concentration de l'économie dans les villes européennes, et en particulier dans les capitales. Le succès des clubs de football professionnels repose certes en partie sur leur réussite historique et leur capacité à former des joueurs, mais aussi largement sur leur aptitude financière à payer les salaires et les frais de transfert.

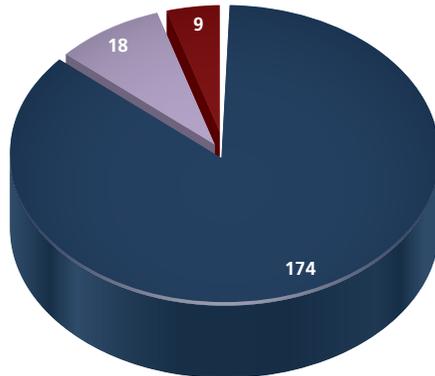
Selon une analyse de 235 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA, le monde du football interclubs demeure néanmoins relativement décentralisé, plus de deux clubs sur trois (68 %) ne venant pas d'une capitale. L'examen des clubs qui ont atteint la phase de groupe révèle pratiquement la même image, 69 % des clubs étant basés hors de la capitale.

Une analyse plus approfondie révèle que les 237 clubs proviennent de 201 villes différentes, 27 villes possédant plus d'un club dans les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 (voir plan).

Type de ville d'où viennent les clubs de l'UEFA



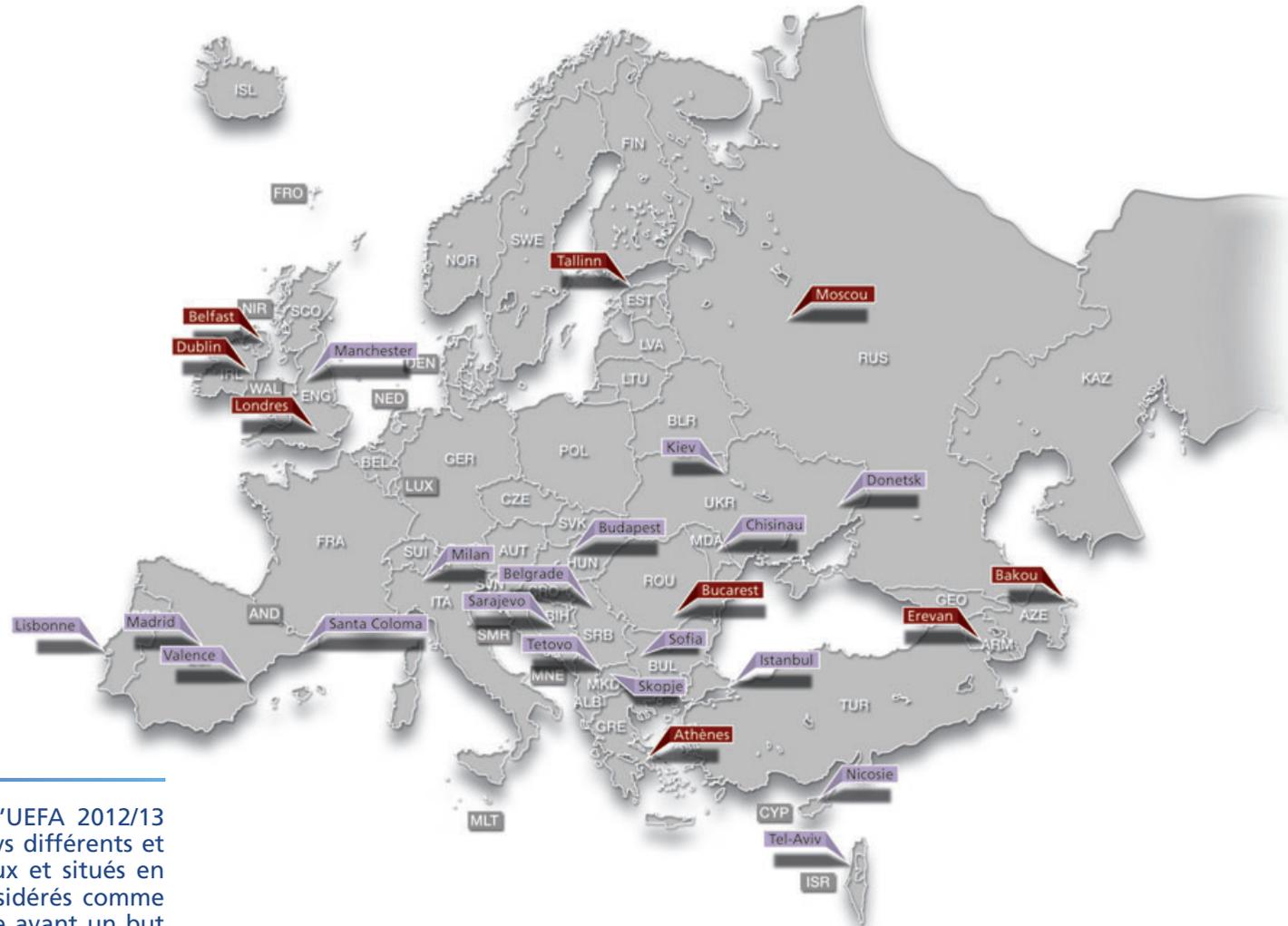
Répartition des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 entre les villes



- Ville comportant un club qualifié
- Ville comportant deux clubs qualifiés
- Ville comportant trois clubs qualifiés

Villes où sont domiciliés les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13

Trois clubs	9x
Deux clubs	18x



Réponse: O9

Les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 incluent 17 clubs cotés en Bourse provenant de dix pays différents et six clubs financés par des fonds étatiques ou régionaux et situés en Serbie, en Israël et en Russie. Les 22 % des clubs considérés comme revêtant une forme de «société à responsabilité limitée ayant un but sportif» viennent de 16 pays où les clubs de football (et parfois d'autres clubs de sport) constituent un type de société à part régi par des lois spécifiques. Au total, 40 % des clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 sont structurés comme des organisations à but non lucratif ou des associations.

Q: 10. Quelles sont les dates de boucllement de ces clubs?

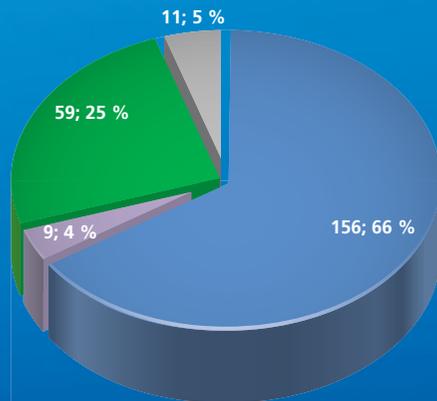
Le diagramme circulaire et la carte montrent les dates de boucllement annuel de 235 des 237 clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13. Le diagramme révèle que, dans près des deux tiers des clubs (66 %), l'exercice financier de douze mois coïncide exactement avec l'année civile (boucllement au 31 décembre), tandis que, dans 30 % des clubs, l'exercice s'achève soit en mai*, soit en juin, correspondant ainsi approximativement à la saison sportive. La carte présente une image simplifiée des boucllements financiers en les répartissant en deux catégories, avec d'un côté ceux alignés sur l'année civile et de l'autre ceux coïncidant avec la saison sportive. On y voit que dans 12 pays (en violet foncé), certains des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA bouclent leur exercice financier en été et d'autres en hiver.

Réponse: 10

Deux tiers des clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 présentent leur situation et leurs résultats financiers au 31 décembre. Il n'y a que sept pays où tous les clubs disputant les compétitions de l'UEFA terminent leur exercice financier en été; dans douze pays, certains clubs bouclent leur exercice en été, d'autres en hiver.

* Le diagramme circulaire comprend des clubs d'Irlande, du Pays de Galles et de Finlande dont l'exercice est bouclé le 30 novembre et des clubs d'Écosse et d'Angleterre dont la date de boucllement est le 31 mai. Pour mettre en exergue les pays dont les clubs présentent un mélange de dates de boucllement, qui coïncident soit avec l'année civile, soit avec la saison sportive, la carte illustre les boucllements financiers des clubs sous une forme simplifiée, où le 30 novembre est assimilé au 31 décembre et le 31 mai au 30 juin. Un club, celui de Liverpool en Angleterre, a prévu de modifier sa date de boucllement et de la faire passer du 31 juillet au 30 mai en 2012, afin qu'elle coïncide plus précisément avec la saison sportive.

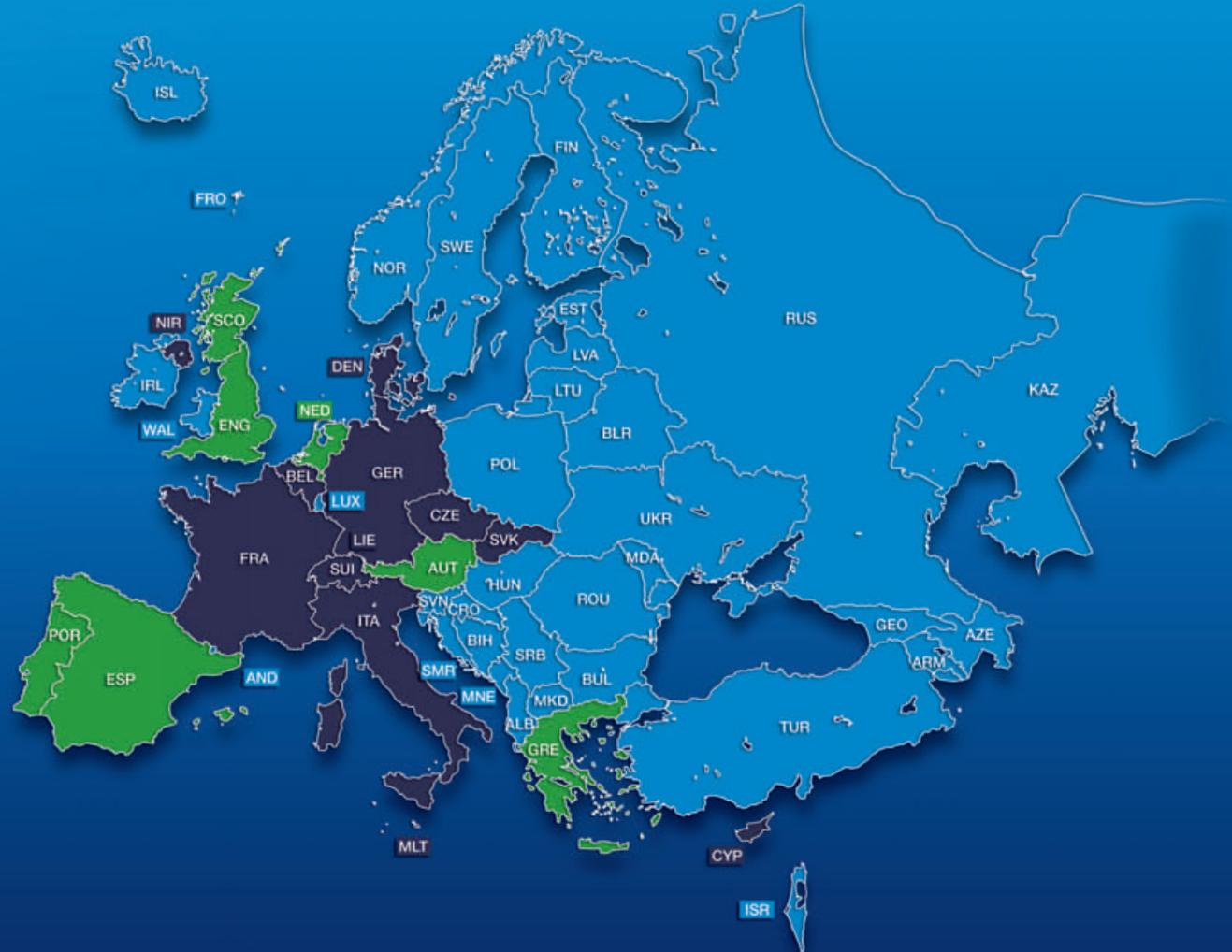
Dates de bouclage des clubs participant aux compétitions de l'UEFA



- 31 Déc.
- 30 Nov.
- 30 Juin
- 31 Mai

Dates de bouclage des clubs des associations membres de l'UEFA

31 décembre*	34x
30 juin*	7x
30 juin/31 déc.	12x





3

Profil financier des clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA

- Quels sont les montants des recettes, des salaires et des pertes déclarés par les clubs en 2011?
- Comment l'argent provenant des compétitions de l'UEFA est-il distribué et comptabilisé par les clubs?
- Quel pourcentage la participation de l'UEFA représente-t-elle dans les recettes des clubs?
- Quel est le rapport entre les résultats figurant dans les états financiers et les résultats en matière d'équilibre financier?
- Quelles sont les conséquences des premières étapes du fair-play financier sur les clubs?
- Combien de clubs devront satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier et lesquels?
- Quelle est la situation des clubs participants en termes d'équilibre financier?
- Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?

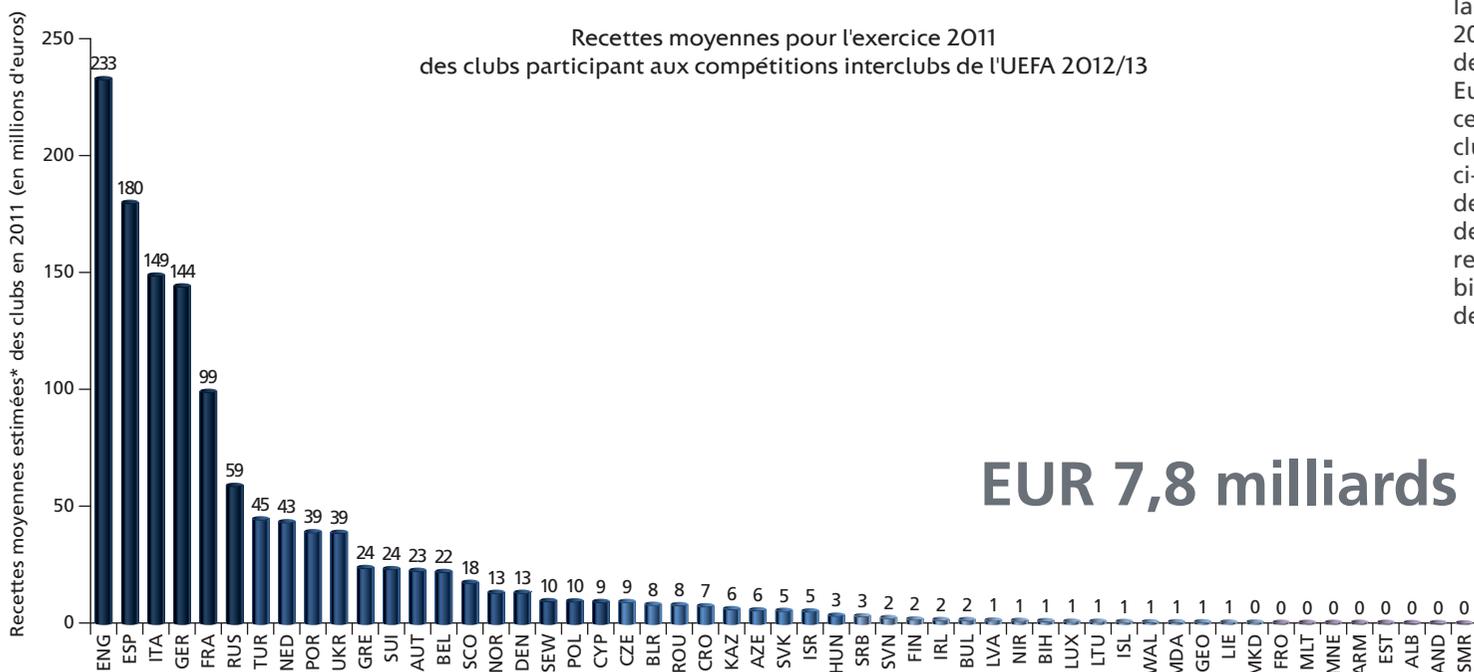
Q: 11. Quels sont les montants des recettes, des salaires et des pertes déclarés par les clubs en 2011?

Le rapport de benchmarking de l'année dernière incluait, dans les principaux chapitres relatifs à la situation financière des clubs à l'échelle européenne, différentes analyses financières concernant 235 clubs participants* et les 80 clubs qualifiés pour les phases de groupe. Cette année, la première section du rapport (Compétitions interclubs de l'UEFA et clubs participants) se concentre plus spécifiquement sur les finances des clubs disputant les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 (UEFA Champions League et UEFA Europa League). Alors que les premières pages présentent les habituelles analyses des recettes, salaires et profits déterminants, soulignant les différences en Europe, les suivantes

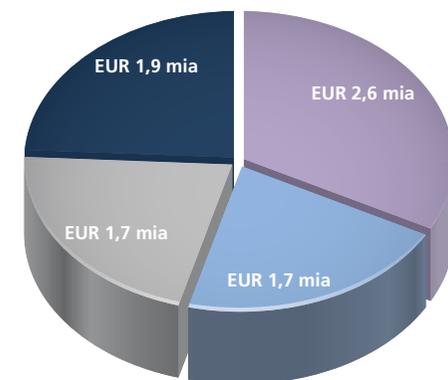
examinent plus en détails la manière dont la redistribution des recettes des compétitions de l'UEFA influence les finances des clubs et expliquent en quoi le profit net traditionnel se rapproche des résultats relatifs à l'équilibre financier. Enfin, nous partageons les principales observations faites au cours de ces deux premières années de fair-play financier quant aux arriérés de paiement et aux résultats de la simulation de l'équilibre financier basée sur les trois dernières années, autrement dit sur les résultats présentés par les clubs en 2009, 2010 et 2011, qui correspondent aux périodes financières précédant la mise en œuvre de l'analyse de l'équilibre financier prévue à partir de 2013.

Pour l'exercice 2012, 235 clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 ont déclaré EUR 7,8 milliards de recettes. Tandis que ce chiffre équivaut à une moyenne de EUR 33,3 millions par club, l'histogramme illustrant les recettes moyennes par club participant et par pays montre qu'il existe d'importants écarts financiers entre les clubs des divers pays. Les recettes des clubs participants oscillent ainsi entre EUR 480 millions et moins de EUR 100 000.

Les recettes moyennes des 32 clubs qualifiés pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League 2012/13 s'élèvent à EUR 137 millions, alors que celles des 48 clubs disputant la phase de groupe de l'UEFA Europa League ne sont que de EUR 54 millions, ce qui reflète en partie le plus large éventail de clubs dans l'UEFA Europa League, déjà souligné ci-avant. En 2012/13, 22 clubs de la phase de groupe de l'UEFA Champions League et 21 clubs de la phase de groupe de l'UEFA Europa League ont fait état de recettes supérieures à EUR 50 millions, ce qui prouve bien la grande force et la nature compétitive des deux compétitions.



EUR 7,8 milliards



■ Diffusion
■ Recettes de billetterie
■ Sponsoring
■ Recettes commerciales et autres

Rangs 1 à 53

Clubs compét. UEFA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
Tous les clubs	1	3	4	2	5	6	7	8	9	10	16	13	12	14	11	17	15	18	19	23	24	25	20	27	21	28	26	22	29	32	30	31	33	34	39	36	42	40	44	38	46	35	41	37	43	45	47	50	48	49	51	52	53

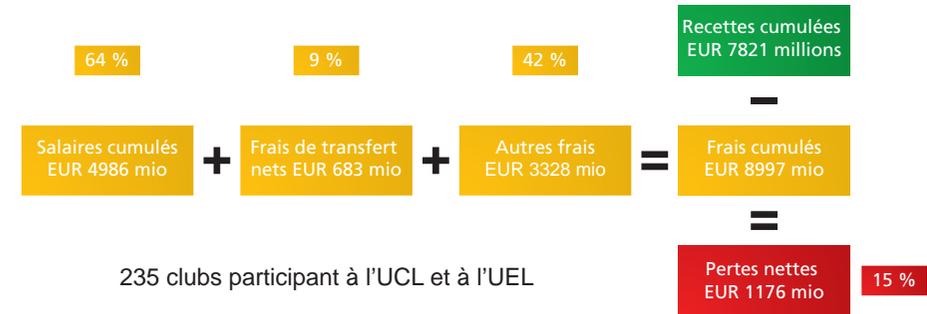
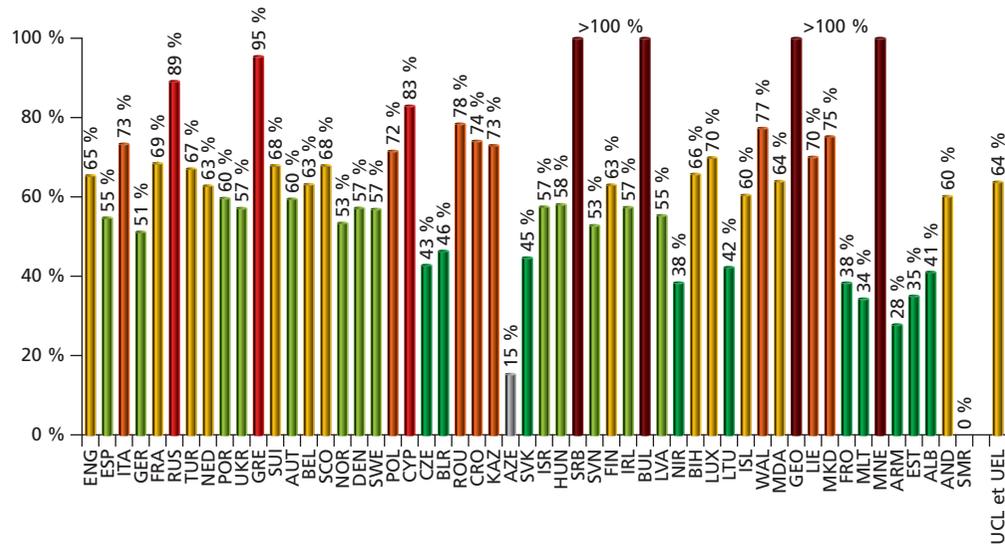
* Le nombre de clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League a augmenté, passant de 235 clubs à un nombre variant entre 237 et 239 clubs dans le nouveau cycle (en fonction de la qualification ou non du tenant du titre). L'analyse porte sur les finances de 235 des 237 clubs présents dans les compétitions 2012/13, deux clubs de deuxième division (Cefn Druids, du Pays de Galles, et MTK Budapest, de Hongrie) ayant été exclus en raison de données insuffisantes.



Les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 ont déclaré des frais de personnel globaux d'un peu moins de EUR 5 milliards, soit EUR 21,2 millions par club et 64 % des recettes enregistrées. Ce pourcentage est comparable aux 65 % rapportés dans le cadre de l'analyse à l'échelle européenne plus avant dans ce rapport. L'histogramme ci-dessous illustre le ratio entre les principaux frais de personnel et les recettes des clubs participants de chaque pays.

Les clubs disputant les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 ont déclaré des pertes cumulées légèrement inférieures à EUR 1,2 milliard pour l'exercice financier 2011, ce qui correspond à une marge déficitaire nette de 15 % ou à une dépense de EUR 11.50 pour EUR 10 de recettes.

Ratio des frais de personnel pour l'exercice 2011:
clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13



Réponse: 11

En tout, 235 clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League 2012/13 ont déclaré des recettes de EUR 7,8 milliards, des frais de personnel de EUR 5 milliards et des pertes nettes légèrement inférieures à EUR 1,2 milliard. En ce qui concerne les phases de groupe des compétitions, 22 des clubs engagés dans l'UEFA Champions League ont présenté des recettes excédant les EUR 50 millions, contre 21 clubs en UEFA Europa League.

Q: 12. Comment l'argent provenant des compétitions de l'UEFA est-il distribué et comptabilisé par les clubs?

Le succès de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League s'est traduit par une hausse des primes versées aux clubs. La saison 2012/13 des compétitions interclubs de l'UEFA est la première d'un cycle de trois ans pour lequel on estime les recettes commerciales annuelles brutes à EUR 1,55 milliard*, dont EUR 1,27 milliard sera distribué aux clubs (participants et non participants), ce qui représente une progression d'environ 20 %.

Au vu du pourcentage considérable que représentent les recettes des compétitions de l'UEFA pour les clubs participants (voir la question suivante) et des différentes approches comptables appliquées à ces recettes, il est important de clarifier la manière dont les clubs comptabilisent ces distributions de l'UEFA. A partir de l'exercice 2012, le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*** exige de tous les clubs candidats à la licence qu'ils présentent séparément les recettes des compétitions de l'UEFA. Cette requête souligne la volonté d'améliorer la présentation des informations financières des clubs de football européens en définissant, lors de chaque édition du règlement, de nouvelles exigences minimales qui s'avèrent parfois plus strictes et plus étendues que les critères nationaux en la matière. Ainsi, la présentation des montants versés aux agents ainsi que des soldes et des montants des activités de transfert, et des méthodes comptables spécifiques pour les inscriptions de joueurs ont-elles récemment été rendues obligatoires.

Avant d'introduire cette nouvelle exigence, l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier a procédé à une première analyse détaillée de la manière et du moment choisis par plus de 240 clubs pour comptabiliser leurs recettes. La comptabilisation des primes reçues par un club lors de la phase de groupe dépend des réviseurs, qui peuvent autoriser la comptabilisation des primes soit lorsqu'elles sont gagnées (p. ex. phase de groupe s'achevant en décembre), soit lorsqu'elles sont versées. Il incombe aux réviseurs d'évaluer s'il y a eu un transfert des risques et des avantages. Pour l'UEFA Champions League, la situation est relativement simple en ce qui concerne les primes de participation à la phase de groupe et les bonus de performance, puisqu'ils sont versés en décembre***, comme la moitié des montants variables. La pratique la plus courante, cependant, consiste à comptabiliser dans l'exercice suivant, au moment où ils sont versés et/ou gagnés, le reste des montants variables, le solde des primes de participation à la phase de groupe ainsi que tout paiement relatif à la phase à élimination directe. Le traitement appliqué pour l'UEFA Europa League est similaire, à l'exception près que les bonus de performance liés à la phase de groupe et les montants variables sont versés en janvier, et que les pratiques comptables concernant les primes ne sont pas les mêmes.

L'UEFA s'en étant rendu compte il y a quelques années lorsqu'elle développait le fair-play financier, l'évaluation de l'équilibre financier porte toujours sur au moins deux exercices. Pour l'UEFA, il est évident et important que la pratique comptable de chaque club soit cohérente d'une année à l'autre. Pour les clubs dont l'exercice est bouclé en été et reflète ainsi la saison sportive, autrement dit pour 42 des 80 clubs**** qualifiés pour les phases de groupe de la saison 2012/13, ces questions de séparation des exercices sont sans intérêt. Une analyse détaillée des clubs indique par ailleurs que 79 % des primes versées lors des compétitions interclubs de l'UEFA 2010/11 ont été déclarées dans l'exercice 2011 et 21 % dans l'exercice 2010. Etant donné la constance de l'éventail et des performances des clubs, il est peu probable que ce pourcentage varie de plus de +/- 5 % par année.

* Le montant exact demeure inconnu jusqu'à ce que l'intégralité des indemnités relatives aux droits des organismes de diffusion ait été versée. ** *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2012), annexe VI, section C. *** Les primes et versements de l'UEFA peuvent être retenus ou suspendus en cas de violation des règles de fair-play financier. L'Instance de contrôle financier des clubs a, par exemple, suspendu à titre de mesure conservatoire des primes attribuées à 23 clubs au cours de l'été 2012, en attendant que ces clubs soient soumis à une nouvelle évaluation à la fin de l'automne 2012. **** Si les 42 des 80 clubs qui ont atteint les phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA représentent 53 % des participants, leur contribution aux recettes totales des 80 clubs est plus importante, puisqu'elle s'élève à 66 %.

45 %

des clubs n'ont pas présenté séparément leurs recettes de billetterie des compétitions de l'UEFA, mais les ont intégrées au montant global de l'ensemble des recettes de billetterie. Bien que la répartition de certaines recettes de billetterie (p. ex. abonnements saisonniers, titres obligataires, cotisations de membres) entre les compétitions nationales et celles de l'UEFA repose parfois sur des hypothèses, le fait de départager ces recettes est utile pour comprendre l'impact de la participation aux compétitions de l'UEFA sur les finances des clubs.

79 %

de l'argent perçu par les clubs dans le cadre des compétitions de l'UEFA sont comptabilisés dans les recettes de diffusion, tandis que 21 % sont inclus dans les recettes commerciales.

61 %

des montants liés aux compétitions interclubs de l'UEFA sont versés (aux équipes participantes ou non) entre juillet et décembre, alors que 39 % sont payés entre janvier et juin.

79 %

des primes versées dans le cadre des compétitions interclubs de l'UEFA 2011/12 devraient être comptabilisées dans l'exercice 2012 (première période de l'équilibre financier). Toutes les primes de 2012/13 devraient se refléter dans les futurs résultats relatifs à l'équilibre financier.



Q: 13. Quel pourcentage la participation de l'UEFA représente-t-elle dans les recettes des clubs?

Si cette question a nécessité une vaste analyse, elle fournit des réponses intéressantes. Comme exposé dans les pages précédentes, il est impossible de procéder à une analyse approfondie sans examiner chaque club individuellement, puisque dans bien des cas, la période financière est à cheval sur deux saisons sportives, la comptabilisation des recettes varie et les clubs ne font pas de distinction entre les recettes de billetterie provenant des compétitions nationales et celles des compétitions interclubs de l'UEFA.

L'histogramme ci-contre présente une analyse globale de base de l'ensemble des recettes perçues par les clubs dans le cadre de leur participation aux compétitions interclubs de l'UEFA durant les saisons 2010/11 et 2012/13. Si nous avons choisi ces deux saisons, c'est parce que 2010/11 reflète au mieux l'exercice 2011 qui fait l'objet du présent rapport, et que 2012/13 est la première des trois saisons du nouveau cycle des compétitions*.

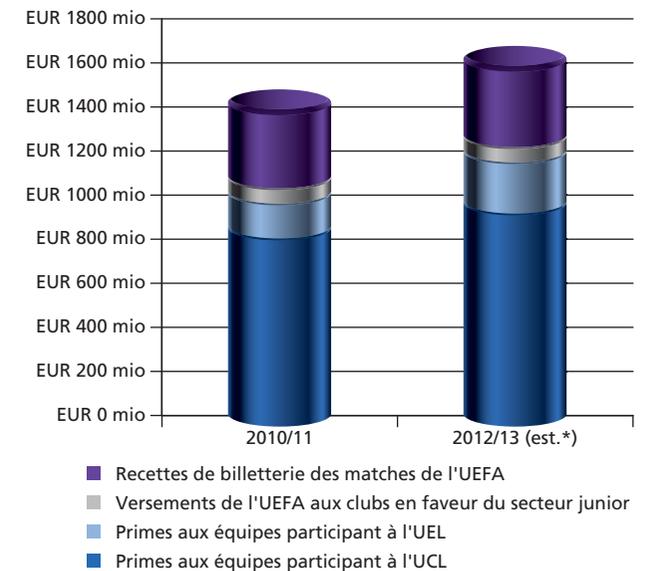
Pour établir le pourcentage que la participation de l'UEFA représente dans les recettes des clubs, nous avons additionné, pour plus de 200 clubs, les primes découlant de la participation aux phases de groupe et les versements de solidarité liés à la participation aux phases de qualification d'une part, et les recettes de billetterie déclarées pour les matches de l'UEFA** d'autre part. En plus des primes et des versements de solidarité distribués de manière centralisée et des recettes de billetterie perçues directement par les clubs participants, un montant d'environ EUR 70 millions destiné à être investi dans le football junior est prélevé par l'UEFA sur les recettes des compétitions et alloué à leurs clubs par les associations nationales et/ou les ligues. Bien que ce montant figure dans l'histogramme (en gris), il a été exclu des analyses club par club illustrées dans les diagrammes circulaires et les cartes, car la majeure partie de ces recettes est distribuée à des clubs non participants et généralement déclarée par les organes nationaux comme des versements de solidarité ou des subventions plutôt que comme des recettes de l'UEFA. D'autres recettes indirectes, tels que les bonus des sponsors et les droits commerciaux et télévisuels non centralisés, n'ont pas été prises en compte non plus, parce qu'elles ne peuvent être identifiées séparément, qu'elles sont difficiles à estimer et que leur volume est insignifiant au regard des EUR 1,35 milliard de recettes comptabilisées en 2011 par les clubs participants au titre de la billetterie et des primes liées aux compétitions.

Le montant des primes versées en rapport avec les compétitions de l'UEFA déclaré en 2011 par les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA était légèrement supérieur à EUR 1 milliard. Nous estimons en outre que les clubs participants ont généré EUR 340 millions supplémentaires de recettes de billetterie dans le cadre de matches de compétitions de l'UEFA. Au total, les recettes provenant directement des compétitions de l'UEFA (primes et recettes de billetterie) correspondent à 17 % des recettes totales enregistrées par les clubs participants. Cependant, comme le montrent les diagrammes circulaires et la carte dans les pages suivantes, l'importance ou le volume relatif des recettes engendrées par les compétitions de l'UEFA varie considérablement.

* Le montant des primes générées par les compétitions 2012/13 est une estimation, car le chiffre total exact demeure inconnu jusqu'à ce que l'intégralité des recettes de diffusion ait été perçue. En général, les versements supplémentaires attendus sont inférieurs à 4 %. La croissance prévue pour les recettes de billetterie repose sur la croissance du taux d'affluence de 2,5 % enregistrée entre les saisons 2010/11 et 2011/12 des compétitions de l'UEFA.

** L'analyse de l'UEFA porte sur 211 clubs ayant déclaré des recettes liées aux primes de l'UEFA de EUR 1007 millions durant l'exercice 2011 et comprend 85 clubs ayant fourni des chiffres financiers qui reflètent entièrement ou en partie une participation à une phase de groupe d'une compétition de l'UEFA et/ou aux matches de barrage de l'UCL. Dans certains cas, la part correspondant aux primes et aux versements de solidarité ne figurait pas dans les états financiers, mais a été identifiée ultérieurement par l'UEFA. Pour les clubs dont le bouclage financier a lieu en été, les recettes sont celles de la saison des compétitions de l'UEFA 2010/11.

Pour la plupart des clubs dont l'exercice s'achève le 31 décembre, il s'agit de recettes de l'UEFA provenant des phases de qualification et des phases de groupe de la saison des compétitions de l'UEFA 2011/12, mais pour certains clubs dont l'exercice financier coïncide avec l'année civile et qui ont atteint les phases à élimination directe des compétitions 2010/11, les recettes incluront une partie des distributions pour les compétitions 2010/11, voire une partie des deux saisons de compétition. Les recettes cumulées des compétitions de l'UEFA incluant les recettes de billetterie des matches de l'UEFA ne sont estimées que pour les 45 % des clubs qui n'ont pas présenté séparément les recettes de billetterie des matches de l'UEFA et celles des matches des compétitions nationales. La simulation repose sur la base suivante: le nombre de matches disputés à domicile dans les compétitions de l'UEFA durant chaque période financière spécifique au club a été calculé et divisé par le nombre de matches à domicile joués en compétition durant l'ensemble de la période financière. Ce ratio a ensuite été appliqué sur une base linéaire à l'ensemble des recettes de billetterie déclarées dans les états financiers pour obtenir le montant des recettes de billetterie provenant des matches de l'UEFA. Il s'agit là clairement d'une estimation grossière puisque, dans certains clubs, le taux d'occupation du stade et le prix moyen des billets sont plus ou moins élevés pour les compétitions de l'UEFA que pour les compétitions nationales. Par ailleurs, certains clubs peuvent inclure des recettes de billetterie de tournois d'avant-saison dans les recettes de billetterie et non dans les recettes commerciales, et d'autres peuvent combiner la vente de billets pour des matches de l'UEFA avec celle de billets pour des matches de compétitions nationales. Cependant, si l'on observe les prix des billets et le taux d'affluence lors des matches de l'UEFA et des matches des compétitions nationales, il apparaît que, dans l'ensemble, notre démarche offre une bonne base de simulation en termes de comparaison. L'analyse par seuils illustrée dans la carte présente 52 associations nationales au lieu de 53, car les données concernant Saint-Marin n'étaient pas encore disponibles.



Le premier diagramme circulaire comprend tous les clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League et inclut aussi bien les clubs ayant atteint les phases de groupe et à élimination directe que ceux qui n'ont pas été au-delà des phases de qualification. Il apparaît immédiatement que l'impact financier de la participation de l'UEFA, comparée à l'absence de participation, varie considérablement entre les quelque 200 clubs ayant présenté leurs états financiers, puisque, pour au moins 57 clubs, les recettes des compétitions de l'UEFA représentent moins de 10 % des recettes totales et, pour au moins*** 27 clubs, elles constituent plus de 50 % des recettes.

En général, on accorde beaucoup d'attention aux primes généreuses encaissées par les meilleurs clubs européens dans le cadre des phases de groupe des compétitions interclubs de l'UEFA. Le diagramme circulaire ci-contre dévoile toutefois un autre pan de l'histoire en montrant l'importance financière des versements de solidarité aux clubs participants éliminés lors des phases de qualification. Il s'agit de versements de solidarité parce que les droits commerciaux qui génèrent les recettes liées aux compétitions portent sur les phases de groupe de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Champions League ainsi que sur les matches de barrage de l'UEFA Champions League, qui ont lieu après la phase de qualification.

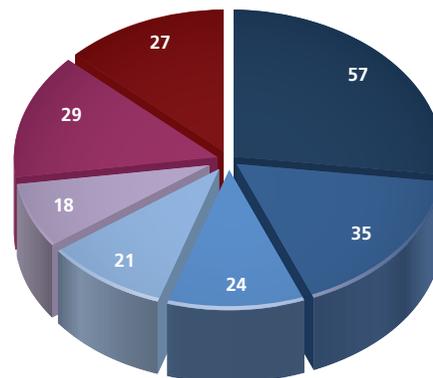
Pour au moins 44 clubs, ces versements de solidarité, combinés aux recettes de billetterie des matches des compétition de l'UEFA, ont représenté plus d'un quart des recettes totales en 2011.

A l'inverse, on constate que si l'on ne tient compte que des 41 plus grands clubs (recettes > EUR 50 millions) qui ont disputé une phase de groupe de l'UEFA Champions League ou de l'UEFA Europa League, les recettes des compétitions de l'UEFA représentent toujours moins de la moitié des recettes totales et que, dans sept cas seulement, elles constituent un peu plus d'un quart de l'intégralité des recettes. De fait, pour dix des 41 plus grands clubs des phases de groupe, les recettes des compétitions de l'UEFA correspondent à moins de 10 % des recettes globales.

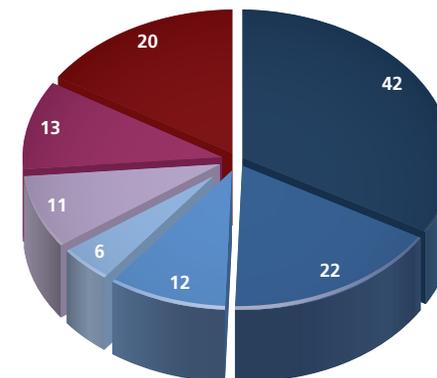
Le tableau est assez différent pour les clubs plus petits ayant participé aux mêmes phases de groupe, puisque, pour plus de la moitié d'entre eux (23 clubs sur les 44 analysés), les recettes des matches des compétitions de l'UEFA représentent plus d'un quart de l'ensemble des recettes.

*** Nous précisons «au moins» afin de montrer que l'échantillon de 211 clubs ne correspond pas à l'intégralité des clubs qui ont inclus leur participation aux compétitions de l'UEFA dans leurs résultats financiers, soit approximativement 240 clubs (236 ou 239 clubs, suivant qu'il s'agit de l'ancien ou du nouveau cycle de compétitions, plus quelques clubs qui ont reçu des versements liés à la phase de groupe une année et ne se sont pas qualifiés l'année suivante).

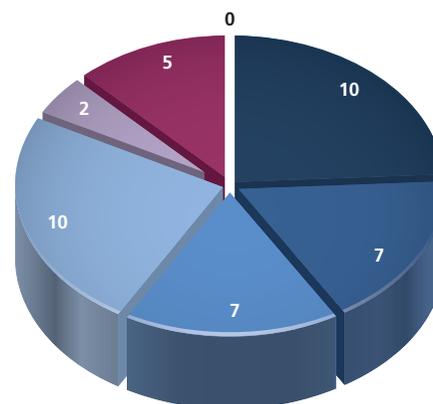
Recettes provenant des matches de l'UEFA en % des recettes totales, pour tous les clubs participants



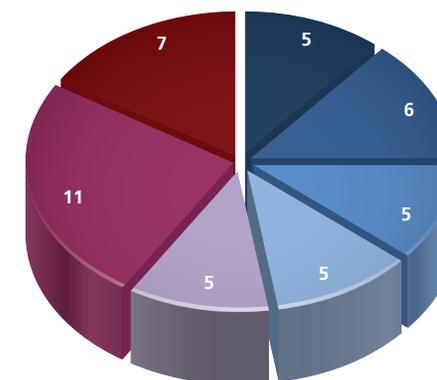
Recettes provenant des matches de l'UEFA en % des recettes totales, pour les clubs participant aux phases de qualification



Recettes provenant des matches de l'UEFA en % des recettes totales, pour les clubs participant à la phase de groupe dont les recettes totales sont supérieures à EUR 50 millions



Recettes provenant des matches de l'UEFA en % des recettes totales, pour les clubs participant à la phase de groupe dont les recettes totales sont inférieures à EUR 50 millions



Recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA en % des recettes totales

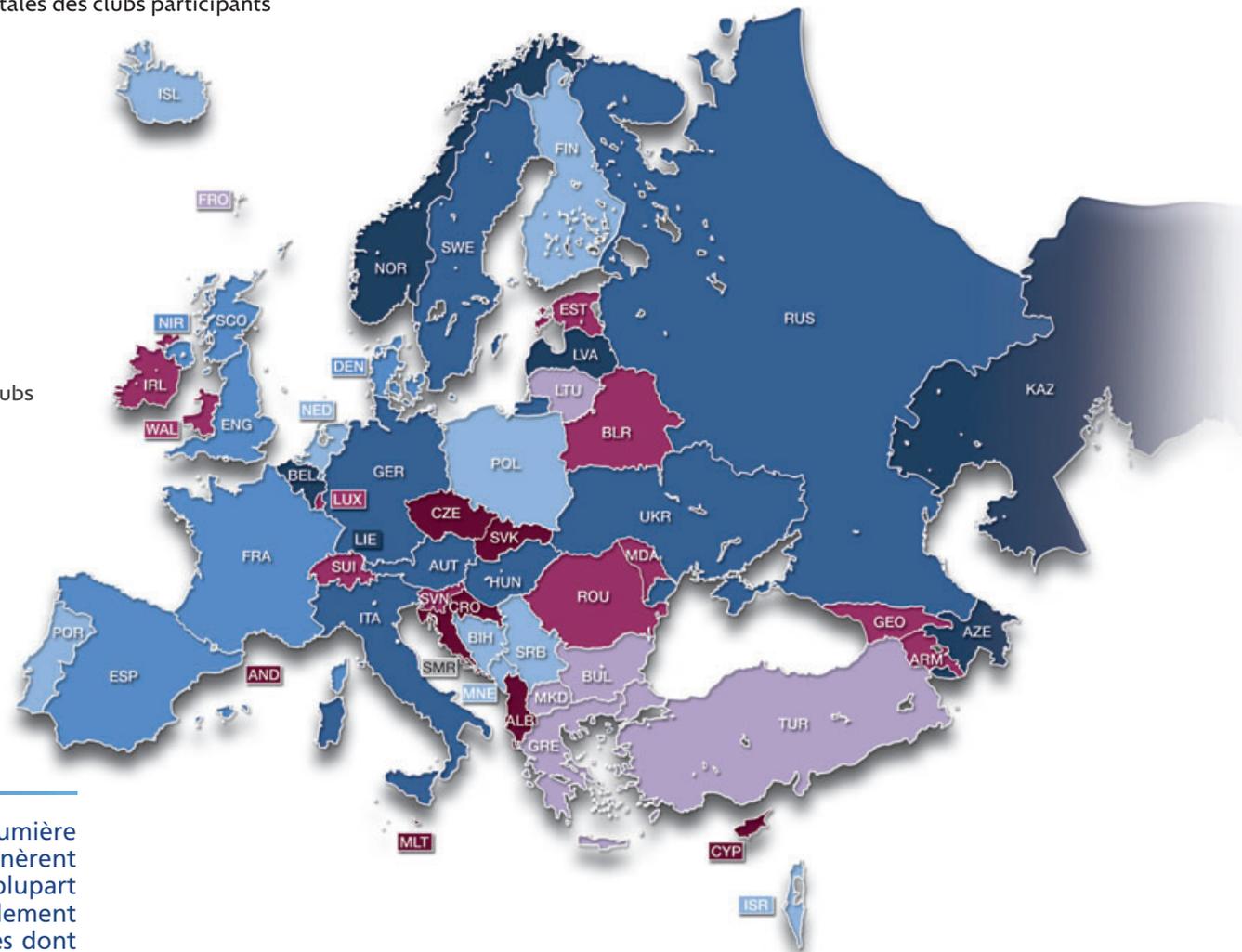


La carte présente le même ratio, c'est-à-dire le pourcentage des recettes des clubs provenant des compétitions de l'UEFA, mais regroupe ces données par pays pour les clubs participant aux compétitions de l'UEFA. Le plus haut pourcentage de recettes des compétitions de l'UEFA (en violet) a été déclaré par des clubs ayant de faibles recettes et situés dans des pays du centre et de l'est de l'Europe. Cette carte illustre le fait que, pour les meilleurs clubs qui se qualifient pour ces compétitions et y participent, l'importance des recettes provenant des matches de l'UEFA, qui représentent en moyenne entre 10 % et 20 % des recettes globales des clubs participants de ces grands pays, est relative.

Recettes**** provenant des compétitions interclubs de l'UEFA en % des recettes totales des clubs participants

Pourcentage des recettes totales provenant des compétitions interclubs de l'UEFA pour l'exercice 2011

> 50 %	7x
30 % à 50 %	11x
25 % à 30 %	6x
20 % à 25 %	9x
15 % à 20 %	6x
10 % à 15 %	7x
< 10 %	6x



Réponse: 13

Cette carte présente une perspective pays par pays et met en lumière le fait que les recettes découlant des compétitions de l'UEFA génèrent entre 10 % et 25 % des recettes des clubs participants pour la plupart des ligues enregistrant des recettes importantes, mais sensiblement plus pour de nombreux pays d'Europe de l'Est et pour les ligues dont les recettes sont moindres. Les pourcentages sont particulièrement élevés lorsqu'un club d'une ligue plus petite ou ayant des recettes plus modestes se qualifie pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League***** (BLR, CRO, CYP, CZE, ROU, SUI, SVK).

**** Il convient de souligner que l'analyse présentée ici est de nature purement financière et porte exclusivement sur les recettes, sans tenir compte des coûts additionnels liés à l'organisation des matches ni des bonus versés aux joueurs et aux entraîneurs. Elle ne prend pas non plus en considération les importants bénéfices indirects découlant de l'augmentation de l'intérêt des clubs participants pour les effectifs actuels et les futurs joueurs potentiels.
***** Il s'agit de l'occurrence de clubs belarus, chypriotes, croates, roumains, slovaques, suisses et tchèques.

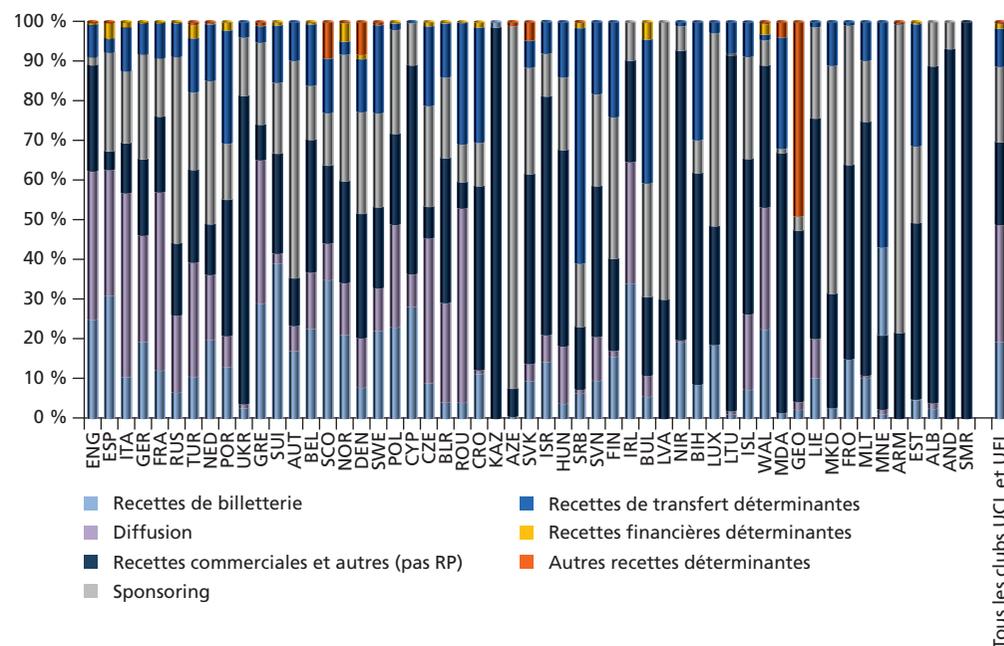
Q: 14. Quel est le rapport entre les résultats figurant dans les états financiers et les résultats en matière d'équilibre financier?

La base qui sous-tend l'exigence relative à l'équilibre financier est que les clubs doivent parvenir à équilibrer leurs dépenses et leurs recettes dans un certain laps de temps. Plusieurs rapports de benchmarking antérieurs de l'UEFA ont révélé que, durant la décennie sans précédent caractérisée par une explosion des recettes des clubs de football, les propriétaires de clubs ont consacré la majeure partie des recettes à des dépenses à court terme et, plus particulièrement, aux salaires des joueurs. Pendant cette décennie, un relativement faible pourcentage des recettes a été investi dans l'intérêt des clubs à moyen et long termes, notamment sous la forme d'investissements dans les stades et les installations d'entraînement, le développement du football junior ou l'amélioration des rapports entre le club et la collectivité. Pour promouvoir un changement dans l'utilisation des recettes et dans la générosité des propriétaires, et pour encourager la transition des dépenses à court terme vers des investissements à moyen et long termes, l'UEFA et les autres contributeurs concernés ont défini des règles de fair-play financier destinées à exclure certains coûts et recettes du calcul relatif à l'équilibre financier. La présente page vise à illustrer le rapport entre les recettes déterminantes et les recettes figurant dans les états financiers, ainsi que le rapport entre un équilibre financier déficitaire et les pertes nettes inscrites dans les états financiers.

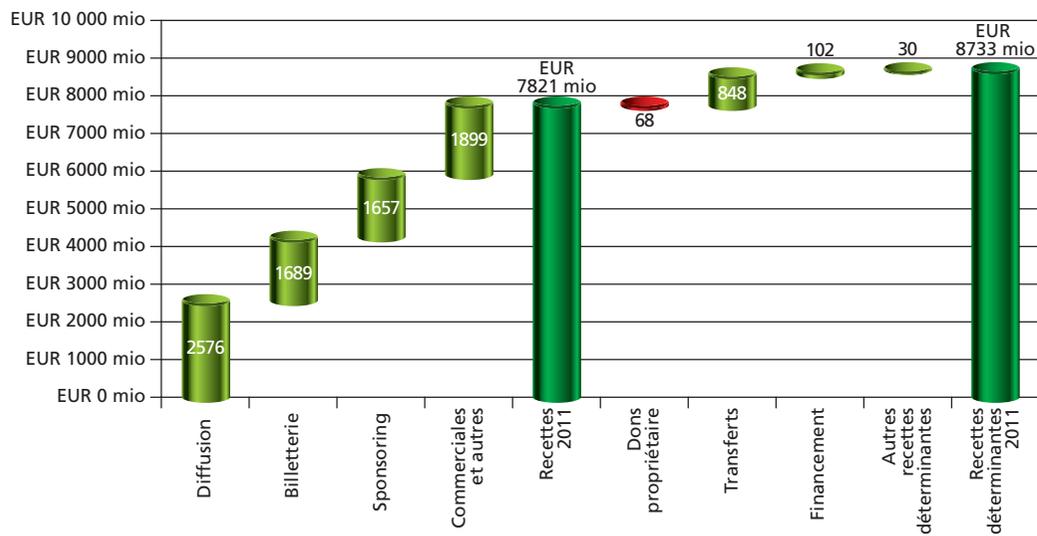
Réponse: 14

Les recettes déterminantes relatives à l'équilibre financier sont généralement supérieures aux recettes telles qu'elles figurent dans la plupart des états financiers, car elles incluent les profits des transferts et les recettes des ventes, qui sont inscrits séparément. Pour 235 clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League 2012/13, les recettes à hauteur de EUR 7,8 milliards déclarées pour 2011 sont comparables au montant estimé des recettes déterminantes, soit EUR 8,7 milliards. Le résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire, calculé sur la base des recettes déterminantes après déduction des dépenses déterminantes, a tendance (mais ce n'est pas toujours le cas) à être inférieur aux pertes nettes des états financiers, ce qui s'explique principalement par l'exclusion de certains frais d'investissement dans le football junior et dans les actifs. Nous estimons que les pertes nettes de EUR 1176 millions cumulées en 2011 sont équivalentes aux EUR 480 millions du résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire.

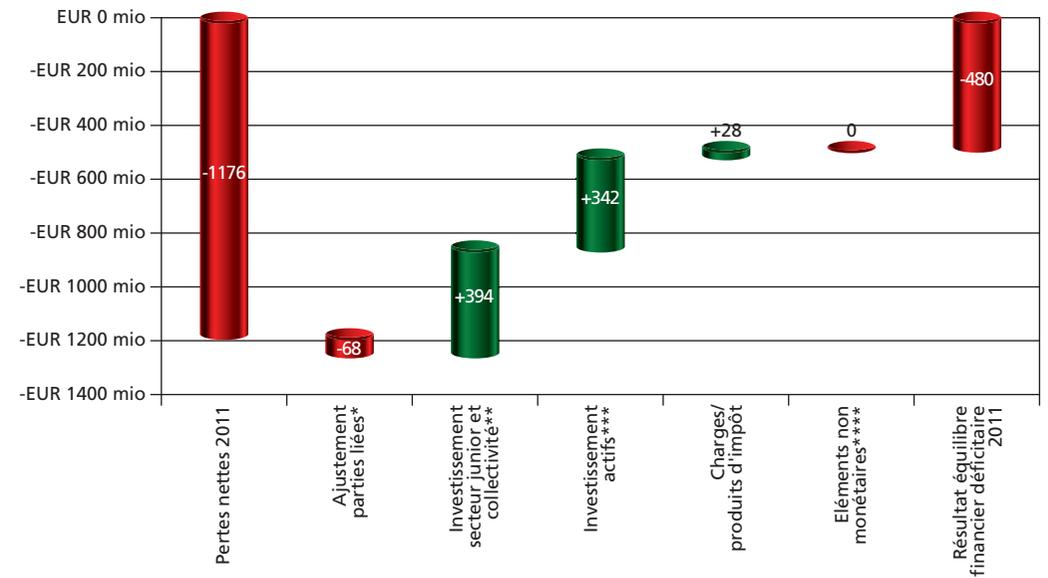
Sources des recettes déterminantes (RD) pour le résultat relatif à l'équilibre financier par pays en 2011: clubs participant aux compétitions de l'UEFA 2012/13



Rapport entre recettes et recettes déterminantes estimées pour 2011:
clubs participant à l'UCL/UEL 2012/13



Rapport entre pertes nettes et résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire
en 2011: clubs participant à l'UCL/UEL 2012/13



Q: 15. Quelles sont les conséquences des premières étapes du fair-play financier sur les clubs?

Tandis que les clubs, les supporters et les autres parties prenantes attendent avec impatience l'introduction des évaluations du respect de l'exigence relative à l'équilibre financier à partir de l'été 2013, plusieurs éléments importants du concept global du fair-play financier ont déjà été mis en place, les arriérés de paiement des clubs étant évalués depuis l'été 2011. Les dispositions renforcées relatives à l'absence d'arriérés de paiement définies dans les articles 65 et 66 du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2012) s'appliquent à tous les clubs qui se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA et concernent les arriérés de paiement envers des clubs de football résultant d'activités de transfert réalisées jusqu'au 30 juin et au 30 septembre de chaque année, ainsi que les arriérés de paiement envers le personnel et/ou les administrations sociales ou fiscales à ces mêmes dates. Ces règles de fair-play financier sont considérées comme étant «renforcées», car elles contraignent les clubs candidats à la licence à se soumettre à des dates supplémentaires aux examens effectués le 31 décembre de chaque année dans le cadre de l'octroi de licence aux clubs.

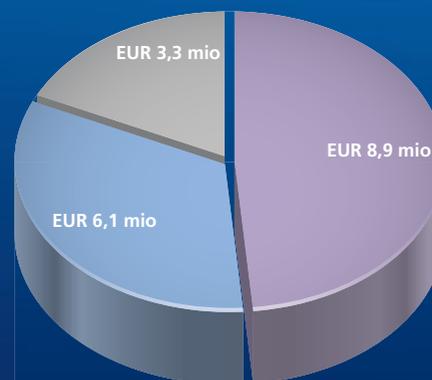
Il convient de ne pas sous-estimer l'importance de ces règles pour le bon déroulement et l'équité des compétitions. Du point de vue du bon déroulement, les risques liés à des situations où des clubs disputent des compétitions interclubs alors qu'ils n'ont pas payé leurs employés, en particulier leurs entraîneurs et leurs joueurs, sont évidents. De même, il est clair que, dans l'optique de l'équité, les clubs ne devraient pas se voir accorder l'avantage de pouvoir réaliser de bons résultats en compétition en utilisant des joueurs qu'ils n'ont pas pu ou pas voulu rémunérer ni payer. Les répercussions des arriérés de paiement résultant d'activités de transfert sur d'autres clubs peuvent aussi s'avérer dramatiques, et il n'est pas rare que les conséquences d'un seul arriéré de paiement soient multiples. S'il est manifestement injuste qu'un club puisse jouer sans être sanctionné alors qu'il n'a pas payé les montants convenus, il est tout aussi injuste qu'un club à qui l'on doit de l'argent suite à un transfert doive disputer des compétitions sans avoir la possibilité de réinvestir les fonds résultant de l'affaire conclue.

Durant l'été 2012, la chambre d'instruction de l'Instance de contrôle financier des clubs a décidé, à titre de mesure conservatoire, sur la base de l'évaluation du 30 juin, de suspendre le versement des primes pour 23 clubs participant à l'UEFA Champions League et/ou à l'UEFA Europa League jusqu'à ce que la chambre de jugement de l'Instance de contrôle financier des clubs ordonne les mesures disciplinaires requises suite à l'évaluation des arriérés de paiement au 30 septembre.

Le rapport d'activités annuel de l'Instance de contrôle financier des clubs donnant plus d'informations sur ces différents cas, nous nous contentons ici de procéder à une analyse globale des tendances et des montants des arriérés de paiement enregistrés depuis la mise en œuvre du fair-play financier.



Evaluation des arriérés de paiement (AP) au 30 septembre 2012



- AP liés aux transferts
- AP envers le personnel
- AP envers les administrations sociales/fiscales

Evaluation des arriérés de paiement au 30 septembre 2012



- Moins d'un mois
- Un à trois mois
- Plus de trois mois



Réponse: 15

L'introduction du fair-play financier a eu des répercussions considérables sur le niveau des arriérés de paiement des clubs européens. La dernière évaluation, à la fin septembre 2012, a révélé un solde d'arriérés de paiement de EUR 18,3 millions, soit une baisse de 68 % par rapport à la première évaluation, à la fin juin 2011. Les clubs qui ont été sanctionnés par une exclusion des compétitions de l'UEFA et/ou des amendes et/ou la suspension des primes des compétitions de l'UEFA découvrent ainsi le nouveau visage du fair-play financier.

Q: 16. Combien de clubs devront satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier et lesquels?

Le 27 mai 2010, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2010), qui incluait les mesures de fair-play financier développées au cours des 18 mois précédents par l'UEFA en collaboration avec toutes les parties prenantes représentées au sein du Conseil stratégique du football professionnel (associations nationales, clubs, ligues, syndicats de joueurs), compte tenu du point de vue d'autres parties prenantes, comme les supporters. La section III du règlement, intitulée Surveillance des clubs, ainsi que ses annexes, présente en détail les différentes exigences liées au fair-play financier.

L'an dernier, nous avons procédé à une simulation fondée sur les données financières historiques de chaque club, qui donnait une idée du champ d'application des exigences liées à la surveillance des clubs* et indiquait la situation des clubs par rapport à la règle de l'équilibre financier et aux indicateurs déterminant si les clubs devaient fournir des informations financières actualisées.

C'était la première fois qu'une évaluation aussi vaste était publiée à l'échelle européenne et, comme la mise en œuvre de l'exigence relative à l'équilibre financier se rapproche, nous avons répété l'exercice cette année. Dans le présent rapport, nous ne présentons que quelques chiffres agrégés particulièrement marquants. En 2012 a eu lieu un exercice facultatif d'«application souple», dans le cadre duquel 38 clubs ont remis directement des données détaillées concernant l'équilibre financier. Pour des raisons tant de confidentialité que de cohérence par rapport aux autres clubs, nous n'avons cependant pas utilisé ces informations pour la simulation illustrée dans le présent chapitre.

Là aussi, les résultats doivent être considérés comme des valeurs indicatives, pour trois raisons principales:

1 Premièrement, la note de bas de page (voir page suivante), qui expose l'approche suivie lors de cette simulation, indique le nombre d'hypothèses qui ont été nécessaires à cette fin. Cela ne signifie pas forcément que le calcul relatif à l'équilibre financier lui-même soit trop complexe; au contraire, lors de son élaboration, il a été décidé de le rendre aussi simple et pratique que possible. Si cette note de bas de page est aussi longue, c'est que nos modèles de reporting couvrent uniquement le compte de résultats, le bilan et le tableau des flux de trésorerie (soit environ 150 postes), et non les notes détaillées qui ajoutent des explications venant éclairer ces chiffres et qui contribuent à déterminer la meilleure approche dans ces domaines. Nous avons donc fait quelques hypothèses qui pourraient ne pas s'appliquer à tous les clubs faisant partie de la simulation.

2 Deuxièmement, le champ d'application diffère des chiffres évalués dans le cadre du fair-play financier. Les résultats financiers de la simulation couvrent (dans la majorité des cas) trois ans, et, bien que l'évaluation sur trois ans soit appelée à devenir la norme à partir de la deuxième année, la toute première évaluation du fair-play financier ne se déroulera que sur deux ans.

3 Enfin, le calendrier choisi pour les résultats simulés diffère sensiblement de celui des premiers résultats du fair-play financier. Les chiffres d'un club pour 2009, 2010 et 2011 peuvent s'écarter considérablement de ceux qui seront évalués dans le cadre du fair-play financier en 2012 et en 2013. En effet, cette simulation porte sur les périodes de reporting qui chevauchent le tout début de l'approbation des dispositions relatives au fair-play financier et ne reflètent donc pas l'impact que ces dispositions auront sur les approches des clubs quant à leurs dépenses discrétionnaires (salaires des joueurs et indemnités de transfert) au cours de la phase préliminaire et une fois que l'évaluation du fair-play financier aura commencé.

Réponse: 16

Tous les clubs qui participent aux compétitions interclubs de l'UEFA (237 à 239 dans les formules de compétitions actuelles) auront besoin d'une licence accordée par leur bailleur (généralement leur association nationale), comme c'est le cas aujourd'hui.

Après l'obtention de leur licence et leur admission dans les compétitions, tous les clubs participants seront en outre désormais soumis à la surveillance financière de l'Instance de contrôle financier des clubs. En d'autres termes, tous les clubs disputant les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 ont fait l'objet, durant l'été 2012, d'une surveillance visant à établir s'ils s'acquittaient de leurs obligations liées aux indemnités de transfert et de leurs obligations de paiement envers leur personnel. Certains clubs qui ont déclenché des indicateurs de risque ont de plus été soumis à une surveillance additionnelle cet automne.

A l'avenir, les clubs au-dessus d'une certaine taille devront également satisfaire à l'exigence relative à l'équilibre financier en fournissant des informations historiques en la matière. Les tableaux et graphiques indiquent que 41 % des clubs participant aux compétitions de l'UEFA 2012/13 auraient été exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier, mais seuls deux de ces clubs ont atteint la phase à élimination directe.

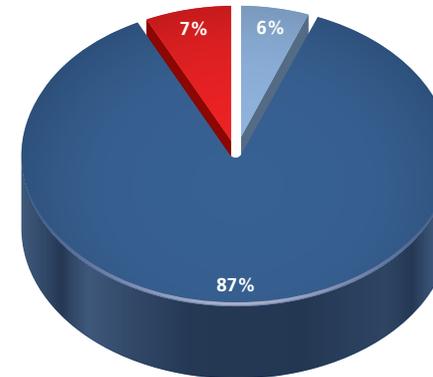
Ces clubs à faible risque, qui déclarent un résultat relatif à l'équilibre financier positif chaque année et ne franchissent pas d'autres indicateurs de risque, n'auront pas besoin de fournir d'informations supplémentaires.

Par contre, ceux qui franchissent un indicateur de risque devront remettre des informations actualisées ainsi que des informations financières prévisionnelles, y compris un plan de conformité portant sur le calcul relatif à l'équilibre financier. Le graphique indique que, sur une base historique et même dans un environnement dépourvu de fair-play financier, 79 % des clubs disputant les compétitions interclubs de l'UEFA auraient soit été exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier, soit clairement satisfait à cette exigence.



Echantillon	Données portant sur		
	Taille de l'échantillon	deux ans	trois ans
TOUS les clubs de première division	654	145	509
Clubs participant aux phases de qualification de l'UCL/UEL	220	14	206
Clubs participant à la phase de groupe de l'UCL/UEL	77	4	73

Champ de la simulation:
clubs participant à l'UCL/UEL 2012/13



- Données sur 2 ans
- Données sur 3 ans
- Données disponibles pour moins de 2 ans (exclusion)

* Base de la simulation: la simulation est basée sur des chiffres financiers historiques tirés d'états financiers déclarés incluant des données antérieures à la définition exacte du calcul relatif à l'équilibre financier telle qu'elle figure dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. Nous avons exclu les clubs pour lesquels les données d'un seul exercice étaient disponibles (généralement des clubs nouvellement promus), car les données d'un seul exercice ne sont pas considérées comme suffisamment représentatives et fiables dans le cadre de la simulation. Les trois périodes de reporting prises en compte dans la simulation, soit 2009, 2010 et 2011, sont en réalité antérieures de deux ans ou plus aux deux périodes de reporting (2012 et 2013) qui seront les premières à être soumises à l'évaluation du respect de l'exigence relative à l'équilibre financier menée dans le cadre du fair-play financier. La simulation doit être considérée comme purement indicative et ne doit en aucun cas aboutir à des conclusions concrètes, même sur une base historique, car les données historiques soumises ne sont pas suffisamment détaillées pour pouvoir permettre un calcul exact des recettes déterminantes, des dépenses déterminantes et donc du résultat relatif à l'équilibre financier. Nous fournissons une liste de postes non exhaustive (et précisons l'approche suivie pour la simulation) pour laquelle des hypothèses ont été requises en l'absence de notes et d'explications détaillées dans le cadre du reporting financier, ce qui interdit toute conclusion définitive.

Recettes déterminantes: recettes provenant de transactions avec des parties liées supérieures à la juste valeur (pas d'ajustement pour les contrats supérieurs à la juste valeur tels que le sponsoring, sauf s'il s'agit d'un don, auquel cas il est exclu); excédent résultant de la cession d'immobilisations corporelles (la nature du bien de remplacement n'étant pas connue, les profits et les pertes sur les cessions ont tous été pris en compte dans la simulation); recettes financières (profits) (en l'absence de séparation entre les intérêts et les gains/pertes du(e) aux fluctuations des taux de change en relation avec des éléments non monétaires, tous les profits/pertes/recettes financiers/financières sont intégrés aux recettes déterminantes ou aux dépenses déterminantes); crédits non monétaires (aucun ajustement en raison de la non-déclaration de ces éléments, bien que la réévaluation non monétaire à la hausse ne soit pas attendue); recettes provenant d'opérations non footballistiques (ajustements faits uniquement pour les recettes/dépenses sans aucun lien avec le club, ses installations ou sa marque; aucune information historique n'étant disponible, les autres recettes/dépenses nettes hors exploitation ont été incluses dans la simulation en tant que recettes/dépenses déterminantes).

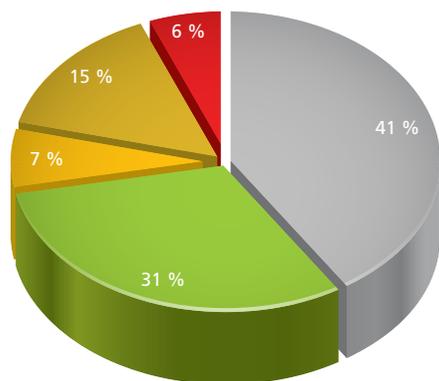
Dépenses déterminantes (outre les postes et l'approche déjà décrits au paragraphe précédent): charges financières et dividendes (la nature non monétaire des coûts financiers et des pertes financières n'étant pas connue, l'ensemble de ces coûts/pertes a été inclus dans le calcul, tout comme les dividendes, qui seraient intégrés au résultat hors exploitation); dépenses provenant de transactions avec des parties liées inférieures à la juste valeur (aucune information n'étant connue, il n'y a pas d'ajustement vers le haut dans la simulation); dépenses directement attribuables au développement du secteur junior (un calcul détaillé est nécessaire, or les déclarations financières portant sur le secteur junior sont généralement limitées, voire inexistantes; une hypothèse est donc incluse dans la simulation, équivalant à 8 % du total des autres dépenses déterminantes pour les clubs dont les recettes sont < EUR 5 millions et 4 % pour les clubs dont les recettes sont > EUR 5 millions; ce calcul est fondé sur les connaissances relatives aux dépenses pour le secteur junior réunies à partir des informations fournies pour les versements de solidarité de l'UEFA et sur les dépenses pour le secteur junior déclarées dans le cadre des modèles de benchmarking de l'UEFA fournis par plus de 200 clubs; les coûts du secteur junior déclarés ont ensuite été remplacés par l'hypothèse standard de la simulation); dépenses relatives à des activités de développement de la collectivité (étant rarement précisées par le passé, bien qu'elles soient au centre du concept du rôle social et communautaire des clubs de football, il n'y a pas d'ajustement, car elles sont considérées comme incluses dans les 8 %/4 % d'ajustement pour le secteur junior); charges financières attribuables à la construction d'immobilisations corporelles (ce type de poste est rare en raison du faible pourcentage de constructions de stade financées par les clubs: pas d'ajustement dans la simulation en raison de la nature inconnue des charges/pertes financières dans les données rapportées); dépréciation/perte de valeur des immobilisations corporelles (ajustement de la totalité de la somme et exclusion des dépenses déterminantes); amortissement d'immobilisations incorporelles non liées aux joueurs (ajustement de la totalité de la somme et exclusion des dépenses déterminantes); charges d'impôt (hypothèse selon laquelle toutes les charges d'impôt déclarées se rapportent aux recettes/bénéfices imposables et, par conséquent, exclusion des dépenses déterminantes dans le cadre de la simulation: nature des produits d'impôt inconnue et cohérence concernant la reconnaissance/non-reconnaissance du report des pertes fiscales; tous les produits d'impôt sont présumés être non monétaires et n'ont pas été inclus dans la simulation).

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

Q: 17. Quelle est la situation des clubs participants en termes d'équilibre financier?

Terminologie du fair-play financier	
Terminologie complète	Abbréviation
Fair-play financier	FPF
Equilibre financier	EF
Instance de contrôle financier des clubs	ICFC
Recettes déterminantes	RD
Dépenses déterminantes	DD
Ecart acceptable	EA

Résultat relatif à l'équilibre financier pour 2009, 2010 et 2011 des clubs participant à l'UCL/UCL 2012/13



- Exemption
- Résultat EF excédentaire
- Résultat EF déficitaire EUR 0-5 millions (EA)
- Résultat EF déficitaire EUR 5-45 millions (contributions nécessaires)
- Résultat EF déficitaire > EUR 45 millions (exigence EF non remplie)

Etant donné que toutes les périodes de surveillance (à l'exception de la première, prévue en 2013/14) couvriront trois exercices, les chiffres présentés dans le rapport de cette année portent eux aussi sur trois exercices. La deuxième rangée, consacrée aux résultats de 220 des 237 clubs qui se sont qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13, est celle qui correspondrait le mieux au champ d'application et au nombre de clubs qui seront évalués, mais comme la composition des clubs participant aux compétitions de l'UEFA aujourd'hui sera probablement différente de celle de 2013/14, il vaut la peine d'observer également l'échantillon entier des clubs de première division. La troisième rangée cible encore davantage la sélection sur les clubs qualifiés pour les phases de groupe de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League 2012/13 (77 des 80 clubs). Tous les graphiques font référence aux clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13. L'analyse des clubs de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League porte sur 220 clubs, les 17 clubs restants n'ayant fourni des données que pour l'un des trois exercices.

La carte montre la portée de l'exigence relative à l'équilibre financier en incluant tous les clubs participant aux compétitions

interclubs de l'UEFA 2012/13 et en indiquant en orange les pays dont un ou plusieurs clubs présentent un résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 5 millions dans la simulation portant sur les exercices 2009, 2010 et 2011. Si des résultats similaires sont enregistrés à l'avenir et si les clubs en question se qualifient pour les compétitions interclubs de l'UEFA, 46 clubs de 22 pays auront besoin de contributions de bailleurs de fonds et/ou de parties liées pour couvrir leur déficit, et d'autres ne rempliront pas l'exigence relative à l'équilibre financier. Au cours de la période 2009-11, un peu plus de la moitié de ces clubs ont reçu des contributions suffisantes**.

Dans la simulation de cette année, qui couvre les exercices 2009, 2010 et 2011, 14 clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League 2012/13 ont présenté un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions. Ce chiffre constitue une hausse par rapport à la simulation de l'année dernière, qui s'explique en partie par l'éventail différent des clubs qui se sont qualifiés pour les compétitions de ces deux saisons et, en partie, par le fait que les pertes de 2011 étaient de manière générale plus importantes que

Echantillon	Evaluation du résultat relatif à l'équilibre financier historique (sur 2 ou 3 ans)					
	RD et DD < EUR 5 millions	RD et/ou DD > EUR 5 millions	Résultat EF excédentaire	Résultat EF déficitaire EUR 0-5 millions (EA)	Résultat EF déficitaire EUR 5-45 millions (contributions nécess.)	Résultat EF déficitaire > EUR 45 millions (règle EF non respectée)
	Exemption	Clubs évalués				
TOUS les clubs de première division	335 51 %	319 49 %	170 26 %	64 10 %	65 10 %	20 3 %
Clubs participant aux phases de qualification de l'UCL/UCL	90 41 %	130 59 %	68 31 %	16 7 %	32 15 %	14 6 %
Clubs participant aux phases de groupe de l'UCL/UCL	2 3 %	75 97 %	42 55 %	5 6 %	15 19 %	13 17 %



celles de 2008 (qui étaient incluses l'année dernière, mais sont désormais exclues de la simulation sur trois ans)*.

Dans la simulation de cette année, 32 autres clubs ont présenté un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire entre EUR 5 et EUR 45 millions, qui nécessiterait des investissements de fonds propres ou une recapitalisation jusqu'à EUR 40 millions** avant la fin de l'année. Ces 32 clubs représentent une légère augmentation par rapport aux 29 clubs participants qui auraient nécessité une recapitalisation selon la simulation de l'année dernière (sur la base des exercices 2008-10).

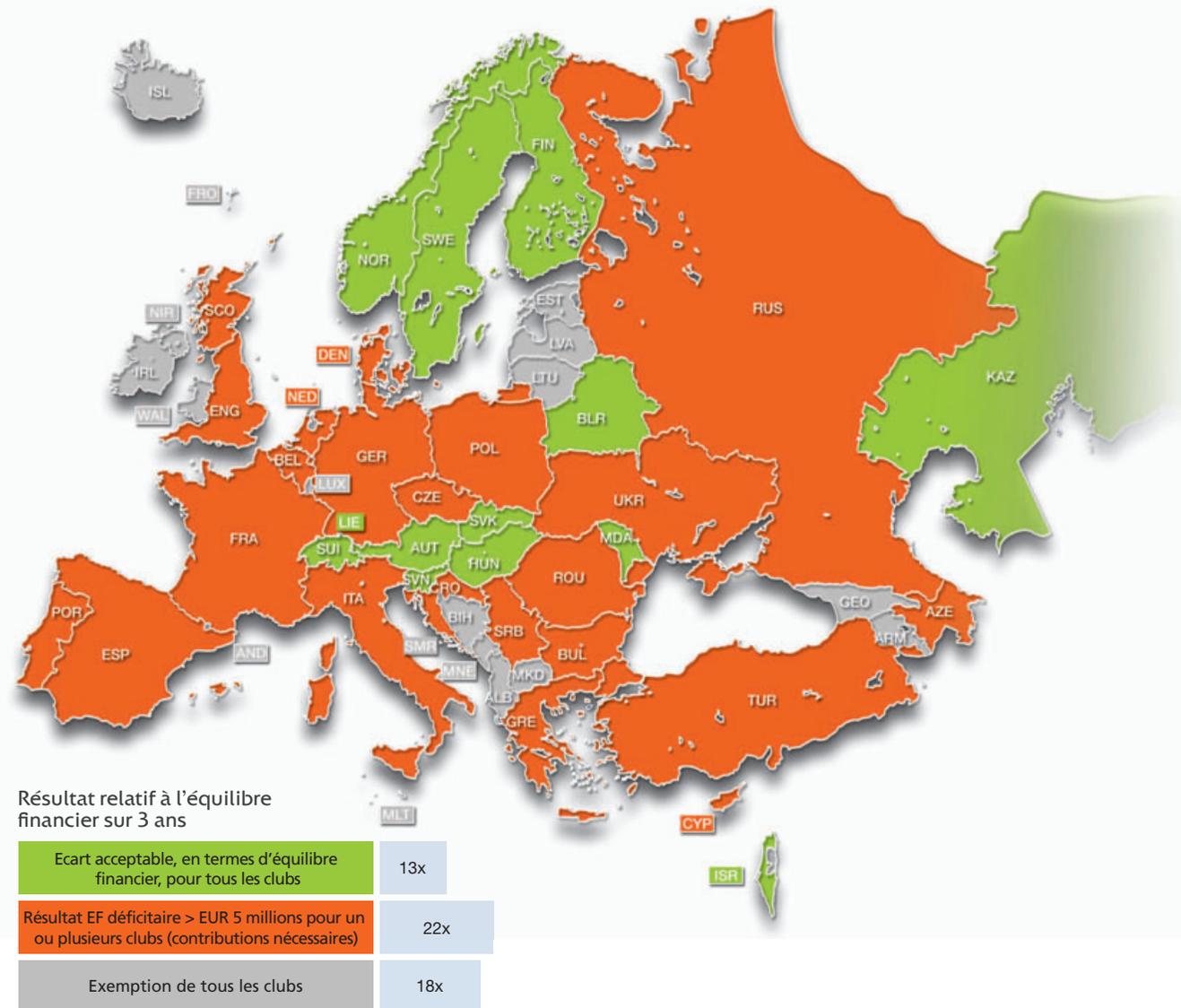
Si l'on prend en compte les apports de capital dans la simulation de cette année, 16 des 32 clubs auraient reçu des contributions suffisantes durant cette période et auraient donc respecté l'exigence relative à l'équilibre financier**.

Alors que les données de la période de simulation ne seront pas évaluées dans le cadre de l'équilibre financier, la durée moyenne des contrats de joueurs et des cycles commerciaux signifie que les clubs vont devoir continuer à évaluer les conséquences futures de leurs accords contractuels, car ceux-ci auront vraisemblablement un impact sur les résultats financiers 2012 et 2013.

Réponse: 17

Dans la simulation de cette année, qui couvre les exercices 2009, 2010 et 2011, 14 clubs participant à l'UEFA Champions League ou à l'UEFA Europa League 2012/13 ont présenté un résultat global relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions, et 32 autres clubs ont fait état de déficits cumulés allant de EUR 5 millions à EUR 45 millions.

Si cette situation se répétait dans le cadre des périodes de surveillance à venir, 18 pays verraient tous leurs clubs participants exemptés de l'évaluation relative à l'équilibre financier, alors que, dans 13 autres pays, tous les clubs évalués présenteraient un écart acceptable.



* Si nous réalisons une simulation sur deux périodes financières au lieu de trois, comme ce sera le cas pour la toute première période de surveillance, le nombre de clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13 présentant un résultat relatif à l'équilibre financier déficitaire supérieur à EUR 45 millions baisse, passant de 14 à 11 clubs, tout comme le nombre des autres clubs dépassant l'écart acceptable et nécessitant donc une recapitalisation, qui diminue de 32 à 28 clubs.

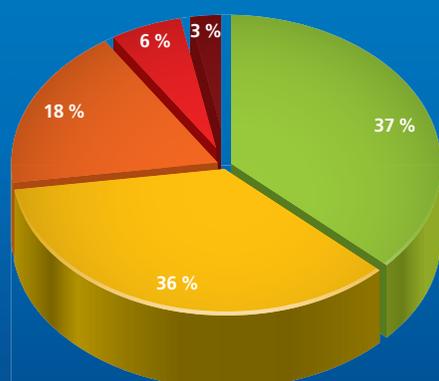
** Nous ne disposons pas d'une projection détaillée des fonds propres de chaque club pour toutes ces années. Les termes «ont reçu des contributions suffisantes» font référence aux mouvements de fonds propres durant la période de trois ans et pourraient être aussi bien des ajustements du bilan postérieurs à la date de bouclage, des changements de monnaie et des changements dans le périmètre de reporting que des injections effectives de capitaux.

Q: 18. Combien de clubs devraient actuellement préparer des chiffres actualisés?

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

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

Simulation: nombre d'indicateurs franchis par des clubs participant à l'UCL/UEL 2012/13



- Aucun indicateur franchi
- Un indicateur franchi
- Deux indicateurs franchis
- Trois indicateurs franchis
- Les quatre indicateurs franchis

Fourniture de données actuelles concernant l'équilibre financier et de prévisions actualisées/nouvelles (indicateur: obligation; ratio: recommandation)								
Echantillon	Nombre de clubs	Indicateur				Ratio		
		Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Indicateur 4	Ratio 1	Ratio 2	
		Poursuite de l'exploitation	Fonds propres négatifs	Résultat EF déficitaire pour 1 ou 2 ans	Arriérés de paiement	Franchissement d'un indicateur	Salaires > 70 % recettes	Endettement net > 100 % recettes
TOUS les clubs de première division	654 100 %	90 14 %	135 21 %	190 29 %	n/a n/a %	407 62 %	223 34 %	92 14 %
Clubs participant aux phases de qualification de l'UCL/UEL	220 100 %	33 15 %	49 22 %	83 38 %	67 30 %	139 63 %	77 35 %	51 23 %
Clubs participant aux phases de groupe de l'UCL/UEL	77 100 %	13 17 %	13 17 %	46 60 %	16 21 %	55 71 %	24 31 %	18 23 %

* Pour la simulation des indicateurs, nous avons utilisé un échantillonnage de 654 clubs, comprenant uniquement les clubs ayant fourni au minimum les chiffres financiers de ces trois dernières années. L'indicateur relatif à la poursuite de l'exploitation repose exclusivement sur les états financiers de fin d'année et n'inclut pas l'examen de l'opinion d'audit concernant les états financiers intermédiaires. L'indicateur relatif à l'équilibre financier déficitaire se fonde sur les mêmes calculs et hypothèses que ceux employés dans la question précédente et exclut les clubs n'ayant pas besoin de fournir des données relatives à l'équilibre financier complètes en raison de leur taille (article 57, alinéa 2, du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*). L'indicateur relatif aux arriérés de paiement repose sur l'évaluation menée le 30 juin 2012 et correspond aux clubs présentant des arriérés nécessitant des informations supplémentaires (p. ex. franchissement de l'indicateur 4), y compris certains au sujet desquels on a reconnu, après qu'ils ont soumis des informations supplémentaires, qu'ils n'avaient pas transgressé les règles.



Réponse: 18

Au total, 62 % des clubs européens (407 sur 654*) ont franchi au moins un indicateur et auraient donc dû fournir des informations supplémentaires à l'Instance de contrôle financier des clubs concernant le solde des paiements résultant d'activités de transferts et/ou envers le personnel s'ils s'étaient qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA sur la base de leurs résultats sportifs.

Si l'on n'examine que les clubs qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13, ce chiffre reste au niveau similaire de 63 % (139 sur 220), ce qui signifierait (si les résultats se répétaient à l'avenir) que les 77 clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League de cette année qui n'ont franchi aucun indicateur seraient exemptés de l'obligation de fournir des données relatives à l'équilibre financier concernant l'exercice en cours et des informations financières prévisionnelles actualisées, et met en exergue le fait que l'approche du fair-play financier est basée sur les risques. Si la majorité des clubs ayant franchi des indicateurs n'en ont dépassé qu'un, 20 des clubs de la simulation en ont franchi trois ou quatre.



Section 2

Football interclubs national en Europe



4

Profil de compétition du football interclubs national

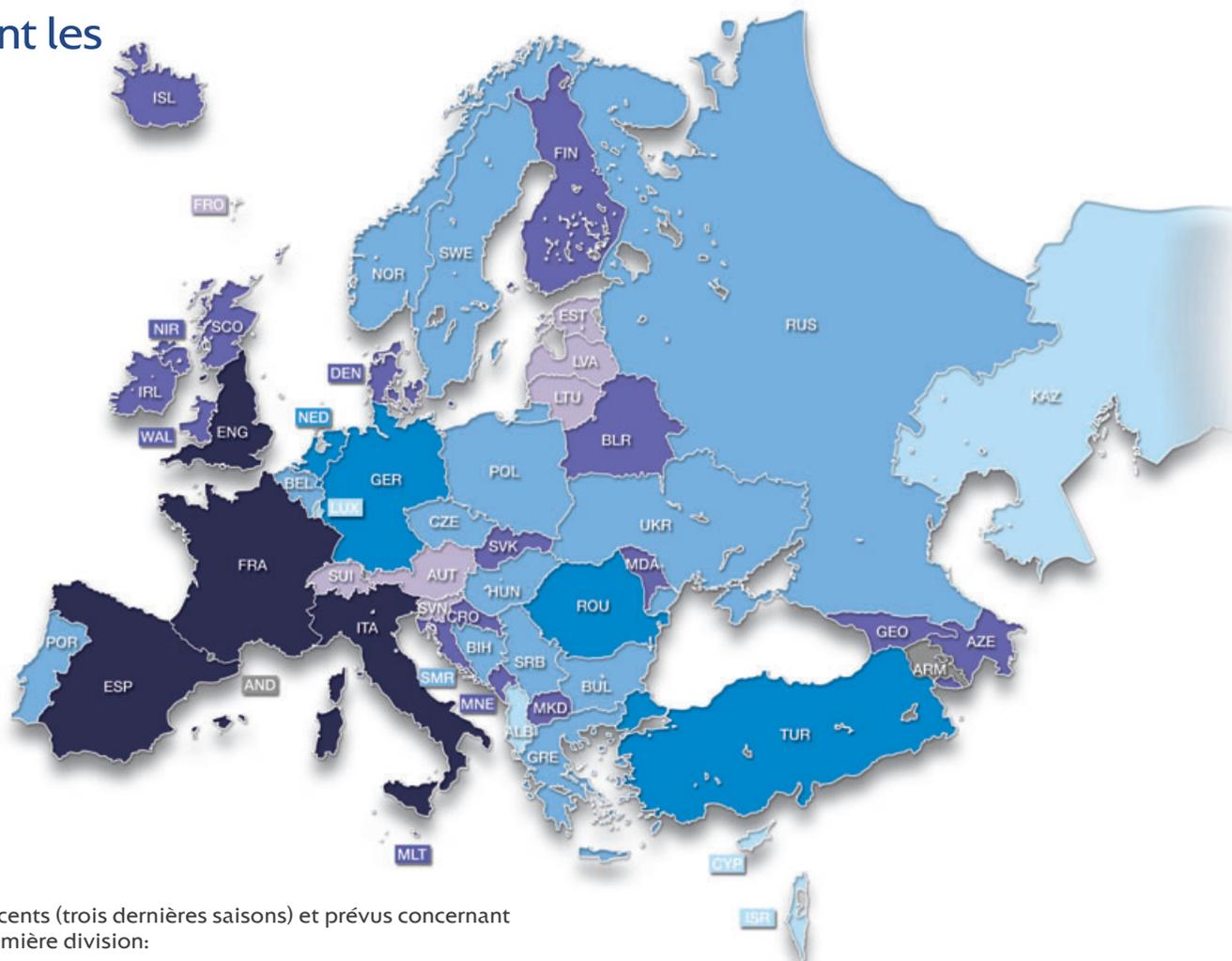
- Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?
- Quels types de formats de compétition sont-ils utilisés dans le football interclubs national de première division?
- Où et comment les matches de barrage et les matches de promotion/relégation sont-ils utilisés?
- Combien de supporters ont-ils assisté à des matches de championnat national en Europe?
- Quelles sont les tendances en matière d'affluence aux matches de championnat national?
- Les taux d'affluence européens sont-ils comparables à ceux observés dans le reste du monde?

Q: 19. Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?

La carte illustre le nombre d'équipes de première division dans chaque association membre de l'UEFA et montre que la taille la plus courante est de 12 équipes, suivie de 16 équipes. Le tableau ci-dessous révèle que le niveau de fluctuation est élevé, puisque plus d'un quart des championnats a modifié le nombre de ses clubs au cours des trois dernières saisons seulement. De fait, si l'on revient sur les huit dernières saisons, on constate que seules 23 premières divisions sont demeurées inchangées.

Nombre d'équipes en première division (été 2012 ; hiver 2012/13) et fréquence de la structure:

20	4x
18	4x
15/16	14x
14	5x
11/12	16x
10	7x
<10	2x



Réponse: 19

Les premières divisions européennes changent relativement souvent de structure, puisque la majorité des pays a modifié le nombre des équipes présentes en première division ces dernières années. On ne constate aucune tendance évidente ni à la hausse ni à la baisse. Le format le plus fréquent est de 12 ou de 16 clubs.

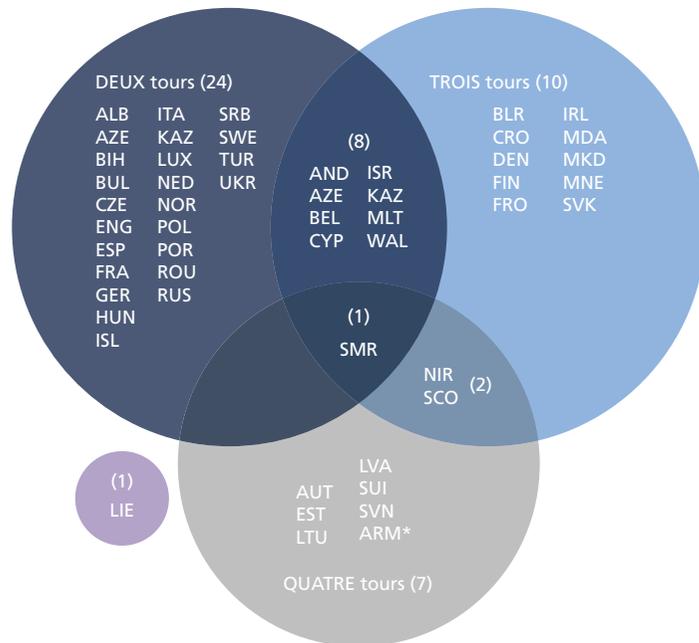
Changements récents (trois dernières saisons) et prévus concernant la taille de la première division:

ALB: augmentation de 12 (2010/11) à 14 (2011/12)
 GEO: augmentation de 10 (2010/11) à 12 (2011/12)
 IRL: augmentation de 10 (2011) à 12 (2012)
 KAZ: augmentation de 12 (2011) à 14 (2012)
 LTU: augmentation de 10 (2010) à 12 (2011)
 LVA: augmentation de 9 (2011) à 10 (2012)
 MLT: augmentation de 10 (2010/11) à 12 (2011/12)

BLR: diminution de 12 (2011) à 11 (2012)
 CRO: diminution de 16 (2011/12) à 12 (2012/13)
 FIN: diminution de 14 (2010) à 12 (2011)
 ISR: diminution de 16 (2011/12) à 14 (2012/13)
 LTU: diminution de 12 (2011) à 10 (2012)
 LVA: diminution de 10 (2010) à 9 (2011)
 MDA: diminution de 14 (2010/11) à 12 (2011/12)

En plus des premières divisions ci-contre, la taille des premières divisions a également augmenté entre 2004 et 2012 en EST, ISL, LUX, MDA, NOR, POL, ROU, SRB, SVK et SWE, alors qu'elle a diminué en AZE, BEL, KAZ, NIR, POR, SRB, SVN et WAL. Des variations de +/-1 ont par ailleurs été enregistrées, principalement pour des raisons liées à la procédure d'octroi de licence aux clubs.

Q: 20. Quels types de formats de compétition sont-ils utilisés dans le football interclubs national de première division?



Le tableau ci-contre illustre les structures des championnats européens pour la saison d'été 2012 et la saison d'hiver 2012/13.

Les championnats nationaux ont testé différentes structures au fil des décennies, mais la plus courante et la plus pratique est le traditionnel mode du «round robin» en deux tours (toutes les équipes s'affrontent une fois à domicile et une fois à l'extérieur), que 24 équipes de première division utilisent cette saison. Dix premières divisions appliquent une structure similaire, mais avec trois tours.

Nous voyons dans la carte illustrant le nombre de clubs par championnat que neuf pays comptent dix clubs ou moins en première division. Dans ces cas-là, on emploie souvent une double structure de «round robin», composée de quatre tours, que l'on retrouve actuellement dans sept premières divisions. Au cours des deux dernières saisons, l'Albanie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Croatie, la Finlande, la Géorgie, la Grèce, l'Irlande, le Kazakhstan et la Lituanie (dix premières divisions) ont modifié leur structure. A l'exception du Liechtenstein, qui n'organise pas de championnat national, onze premières divisions ont retenu des structures qui ne reposent pas sur le modèle classique du «round robin».

A Saint-Marin, les équipes sont divisées en deux groupes au début de la saison, puis s'affrontent lors de matches de barrage. En Ecosse et en Irlande du Nord, trois tours entiers sont joués avant que les équipes de la moitié supérieure et celles de la moitié inférieure du tableau ne disputent une phase finale dans leur moitié respective. A Andorre, en Belgique, à Chypre, en Géorgie, en Grèce, en Israël, à Malte et au Pays de Galles, les équipes effectuent deux tours entiers avant d'être séparées selon différentes formules.

Réponse: 20

Le modèle de championnat le plus fréquent est la structure traditionnelle du «round robin» dans laquelle chaque équipe affronte toutes les autres lors de matches aller et retour. Les dates disponibles pour le championnat étant dictées, d'un côté, par le calendrier international des matches et, de l'autre, par des considérations relatives à la santé des joueurs, la formule du championnat dépend en partie du nombre de clubs, les ligues comptant 12 clubs préférant généralement le modèle des trois tours (33 matches), alors que celles composées de dix clubs ou moins optent pour quatre tours. Par ailleurs, onze premières divisions européennes utilisent d'autres structures consistant à séparer les clubs à la mi-saison.

* Cette saison, l'Arménie est passée de l'année calendaire à une saison automne-printemps et dispute ainsi un championnat exceptionnel en six tours.

Q: 21. Où et comment les matches de barrage et les matches de promotion/relegation sont-ils utilisés?

Matches de barrage nationaux pour des places dans les compétitions de l'UEFA

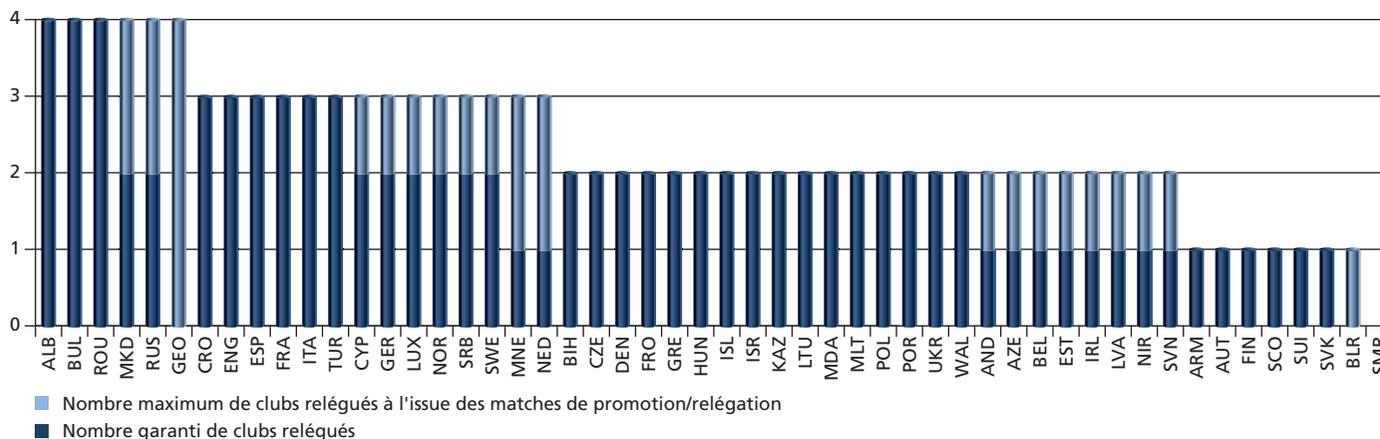
Après avoir analysé les structures de base des championnats nationaux, dont 41 reposent sur le mode du «round robin» et 11 sont répartis en plusieurs groupes durant la saison, nous étudions ici la manière dont les matches de barrage sont utilisés pour l'attribution des places dans les compétitions de l'UEFA et le classement final au niveau du championnat national. Pendant la saison d'été 2012 et la saison d'hiver 2012/13, quatre ligue nationales ont utilisé les matches de barrage, chacune selon une formule différente. La structure de matches de barrage la plus complexe est probablement celle de la Belgique, où les équipes commencent par s'affronter selon le format traditionnel des matches à domicile et à l'extérieur du «round robin», avant d'être réparties en trois groupes (six premiers, huit suivants, deux derniers). Le premier groupe joue le titre, les trois places assurées en compétitions interclubs de l'UEFA et une dernière place en UEFA Europa League à l'issue d'un match de barrage avec le vainqueur du deuxième groupe. Celui-ci est divisé en deux groupes de quatre; les vainqueurs de chaque groupe disputent un match de barrage en vue d'affronter ensuite le quatrième du premier groupe afin d'obtenir la dernière place en UEFA Europa League. En Grèce, les équipes disputent elles aussi les matches à domicile et à l'extérieur du traditionnel «round robin», avant de passer à l'après-saison, où les équipes positionnées de la deuxième à la cinquième place jouent des matches aller et

retour afin de se qualifier pour les compétitions de l'UEFA. Les Pays-Bas connaissent une forme similaire de matches de barrage d'après-saison, où les équipes placées du cinquième au huitième rangs s'affrontent en matches aller et retour pour déterminer les participants aux compétitions de l'UEFA. A Saint-Marin, les 15 équipes sont séparées en deux groupes et sont opposées à chaque membre de leur groupe dans des matches à domicile et à l'extérieur selon la structure standard du «round robin»; de plus, elles rencontrent une fois chaque équipe de l'autre groupe. A l'issue de cette phase de groupe, les trois premières équipes de chaque groupe sont qualifiées pour les matches de barrage du championnat, leur donnant la possibilité d'accéder aux deux ou trois places disponibles dans les compétitions de l'UEFA.

Matches nationaux de promotion/relegation

Le graphique montre la manière dont les différents championnats nationaux utilisent les matches de promotion/relegation. Les championnats ont évolué sur la base de structures de relégation différentes au fil des années, mais la plus courante consiste à ce que la ou les dernière(s) équipe(s) soi(en)t reléguée(s), selon la formule qu'utilisent 32 premières divisions cette saison. Le nombre d'équipes reléguées par championnat varie d'un pays à l'autre, mais s'élève la plupart du temps à deux équipes, comme c'est le cas dans 24 championnats nationaux.

Les matches de promotion/relegation peuvent compter plus ou moins d'équipes regroupées selon différents formats; dans 20 pays, ils opposent des clubs de première et de deuxième division. La forme de promotion/relegation la plus fréquente est celle où la dernière équipe de première division est reléguée directement et où la deuxième équipe la moins bien classée affronte la deuxième meilleure équipe de la division inférieure, tandis que le champion de la deuxième division est promu directement. Ce type de promotion/relegation est utilisé à Andorre, en Azerbaïdjan, en Estonie, en Irlande, en Irlande du Nord, en Lettonie et en Slovaquie. La Belgique connaît un modèle similaire, mais dans lequel les deux équipes se trouvant en queue de la première division commencent par disputer des matches aller et retour pour déterminer qui sera relégué directement, le vainqueur affrontant ensuite le deuxième de la division inférieure. Un autre système courant de promotion/relegation consiste à ce que les deux équipes les moins bien classées de la première division soient reléguées directement et que la troisième équipe depuis le bas joue contre la troisième meilleure équipe de la division inférieure, tandis que les deux équipes en tête de la division inférieure sont promues directement. C'est ce modèle que l'on trouve en Grèce, au Luxembourg, en Norvège, en Serbie et en Suède. Une structure similaire est utilisée au Monténégro et aux Pays-Bas, à la différence près que l'équipe lanterne rouge de la première division est automatiquement reléguée, alors que les deuxième et troisième équipes les moins bien placées affrontent les équipes terminant deuxième et troisième de la division inférieure dans des matches de promotion/relegation. A cela s'ajoutent d'autres formats employés au Bélarus, à Chypre, en Géorgie, en Macédoine et en Russie.



* Les systèmes de promotion/relegation analysés sont ceux opposant des équipes de première division et ceux disputés entre des équipes des deux divisions supérieures. Les matches de barrage opposant des équipes de deuxième division en vue d'une qualification en première division n'ont pas été examinés mais sont inclus dans le nombre garanti de clubs relégués/promus illustrés dans le tableau.

Réponse: 21

Le nombre d'équipes reléguées et promues entre les deux divisions supérieures chaque année varie en fonction des résultats des matches de promotion/relegation et des modifications apportées à la structure des championnats d'une année à l'autre. En ce qui concerne la saison en cours, le nombre de clubs relégués, pour autant que les clubs répondent aux exigences relatives à l'octroi de licence requises dans chaque pays, oscillera entre 94 et 121, ce qui représente entre 13 % et 17 % du total des clubs de première division. Il s'agit là d'un élément fondamental du modèle pyramidal des sports professionnels en Europe.



Q: 22. Combien de supporters ont-ils assisté à des matches de championnat national en Europe?

Selon les chiffres les plus récents, les saisons d'hiver 2011/12 et d'été 2011 semblent indiquer une résurgence du taux d'affluence aux matches de football de première division. Au total, l'affluence a ainsi enregistré une saine croissance de 2,5 %, passant de 101 millions à 103 millions de spectateurs en 2011/12.

L'Allemagne est à nouveau en tête, tant en termes d'affluence moyenne les jours de matches que d'affluence totale aux matches de championnat, avec une hausse significative de 5,7 %. Avec un peu moins de 20 000 spectateurs, les Pays-Bas occupent la cinquième place pour ce qui est de l'affluence la plus élevée, délogeant ainsi la France, qui risque toutefois de renverser la tendance suite aux investissements consentis dans les stades dans la perspective de l'UEFA EURO 2016. L'augmentation ne s'est cependant pas limitée aux plus grandes premières divisions. Les premières divisions d'Arménie, d'Estonie et du Monténégro ont toutes connu une hausse de l'affluence moyenne supérieure à 20 %.

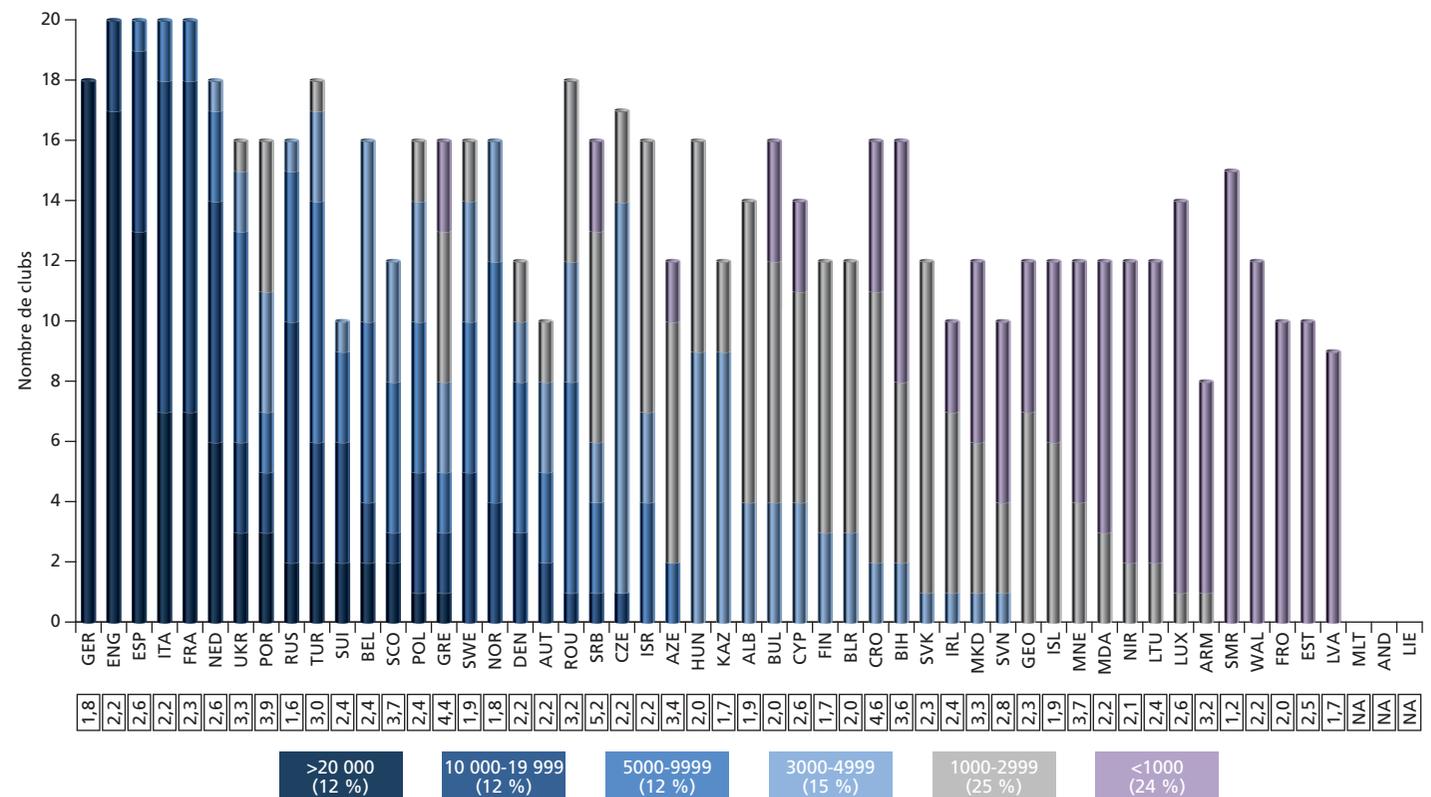
Près de la moitié des clubs de première division (48 %) attire en moyenne moins de 3000 spectateurs, soit le même chiffre qu'en 2009/10, et plus d'un tiers (39 %) est suivi par plus de 5000 supporters.

Le rapport entre l'affluence moyenne la plus élevée d'un club et l'affluence moyenne de l'ensemble des clubs du championnat indique la concentration (ou la distribution) des spectateurs entre les clubs d'une division. La Russie, la Finlande, l'Islande et le Kazakhstan bénéficient d'une distribution plus égale, alors que les compétitions en Serbie, en Grèce et en Croatie sont dominées par un ou deux clubs.

Réponse: 22

Durant les saisons d'hiver 2011/12 et d'été 2011, plus de 103 millions de supporters ont assisté à des matches de championnats interclubs nationaux en Europe. Par rapport à 2010/11, ce résultat représente une augmentation, qui s'explique principalement par la croissance observée en Allemagne, en Hongrie, en Serbie et en Ukraine. De fait, cette saison marque un véritable retour des supporters, avec des taux d'affluence qui retrouvent les volumes enregistrés en 2008/09.

Profil de l'affluence moyenne aux matches des clubs européens, saisons d'été 2011 ou d'hiver 2011/12



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

Q: 23. Quelles sont les tendances en matière d'affluence aux matches de championnat national?

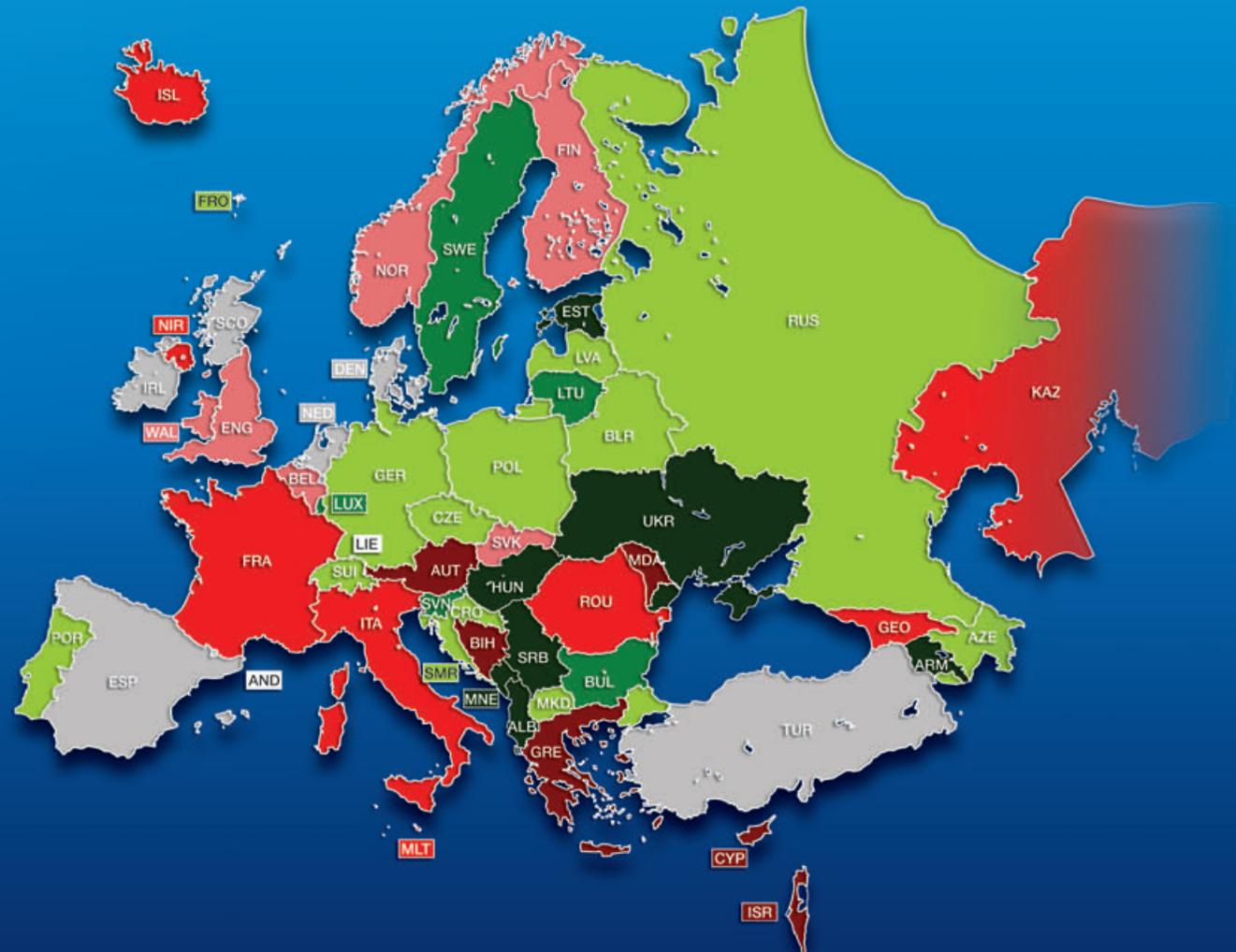
Réponse: 23

En 2011/12 (hiver)/2011 (été), 31 des 51 premières divisions (61 %) présentant des données comparables ont affiché une affluence en hausse, tandis que 20 d'entre elles (39 %) enregistraient une baisse. Contrairement aux saisons précédentes, l'affluence connaît à nouveau une tendance positive. Parmi les cinq plus grandes divisions, seules l'Allemagne et l'Espagne ont vu croître l'affluence à leurs matches (respectivement de +5,7 % et +2,0 %), alors que l'Italie, la France et l'Angleterre subissaient un ralentissement (respectivement de -7,6 %, -4,4 % et -2,0 %). Si l'Ukraine, en particulier, a bénéficié d'une forte hausse (+23 %) en raison de la construction ou de la rénovation de stades dans le pays en vue de l'UEFA EURO 2012, on constate aussi une progression importante en Serbie (+55 %), en Hongrie (+49 %) et en Albanie (+30 %), principalement grâce à la promotion de nouveaux clubs.



Evolution de l'affluence moyenne aux matches entre les saisons d'été 2010/d'hiver 2010/11 et les saisons d'été 2011/d'hiver 2011/12

>+20 %	7x
+10 % à +20 %	5x
+3 % à +10 %	13x
0 % à +3 %	6x
-3 % à 0 %	6x
-10 % à -3 %	8x
<-10 %	6x
Inconnu	2x



Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>, www.soccerway.com et responsables nationaux de l'octroi de licence. Les chiffres concernent la dernière saison complète (saison d'hiver 2011/12 et saison d'été 2011). Nous ne disposons d'aucun chiffre fiable pour AND et LIE.

Q: 24. Les taux d'affluence européens sont-ils comparables à ceux observés dans le reste du monde?

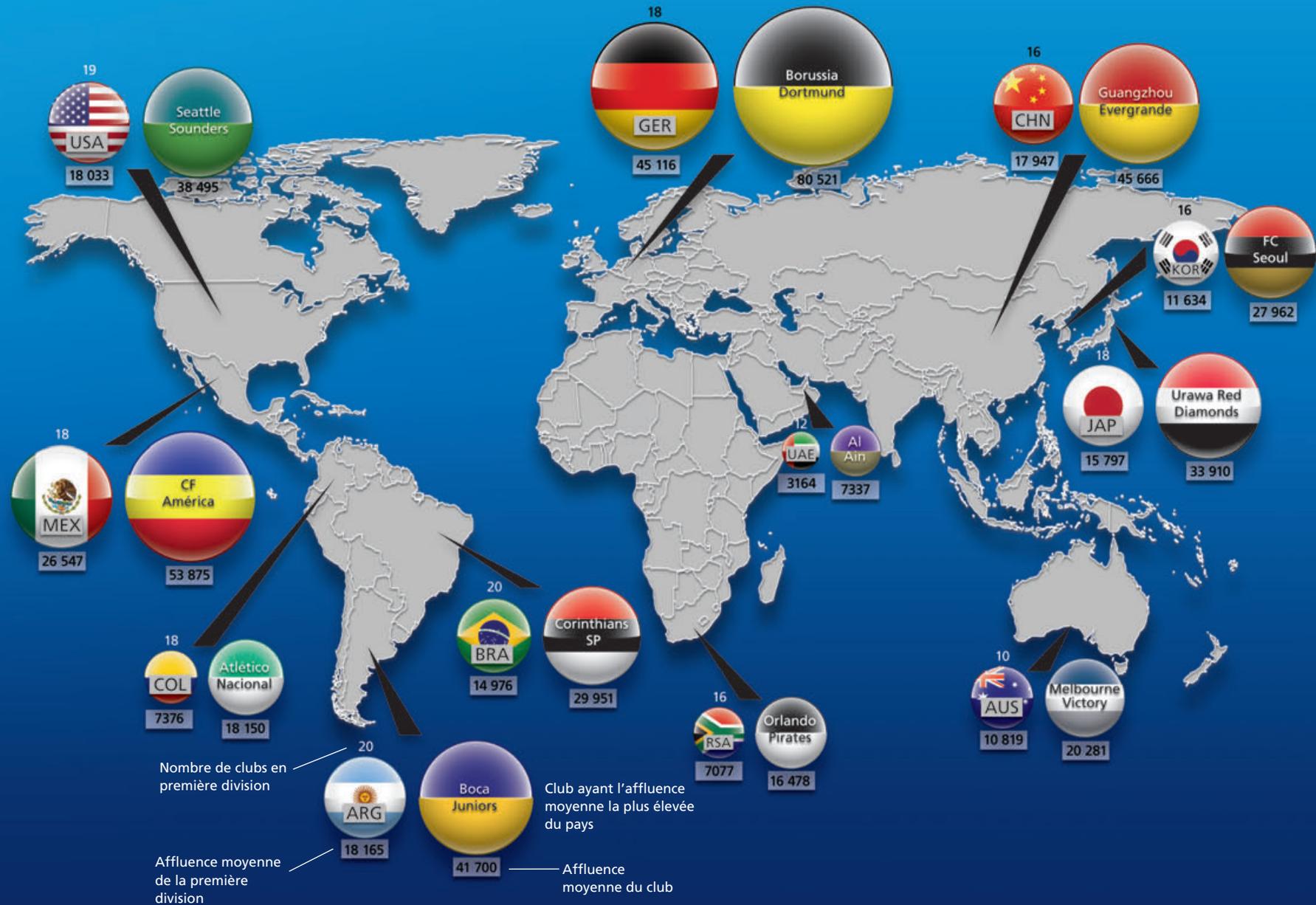
Le football étant considéré comme le «sport le plus pratiqué au monde», les taux d'affluence européens sont-ils comparables à ceux observés dans d'autres nations et continents? La carte illustre l'affluence moyenne dans une sélection de championnats pour lesquels des données étaient disponibles ainsi que l'affluence moyenne la plus élevée d'un club dans ces championnats. A des fins de comparaison, nous avons également indiqué l'affluence moyenne la plus élevée en Europe. Il apparaît clairement que le succès du Major League Soccer, aux Etats-Unis, engendre aujourd'hui suffisamment d'intérêt pour lui garantir une place parmi les autres sports professionnels d'élite états-uniens. L'affluence enregistrée au Mexique parvient, quant à elle, à rivaliser avec celle des premières divisions européennes. Si les premières divisions asiatiques présentent déjà des niveaux respectables, elles vont certainement encore évoluer au fur et à mesure que les championnats se développeront et attireront des joueurs vedettes. Des possibilités de croissance se profilent aussi en Amérique du Sud, et les investissements dans les stades en vue de la Coupe du Monde de la FIFA 2014 au Brésil feront certainement office de catalyseur à cet égard.

La concentration de l'affluence est relativement semblable à celle observée dans les divisions européennes. Les clubs d'élite du monde entier attirent généralement 2x à 2,5x plus de spectateurs que la moyenne de leur championnat.

Réponse: 24

L'affluence moyenne et l'affluence totale enregistrées par les clubs de football européens restent les plus élevées au monde. On observe néanmoins une bonne affluence un peu partout sur la planète, avec une moyenne mexicaine de plus de 26 000 spectateurs que seules l'Allemagne et l'Angleterre et l'Espagne parviennent à dépasser. De fait, l'affluence moyenne du CF America compte parmi les dix meilleures au monde, tandis que Guangzhou occupe la 20^e place et que l'affluence moyenne obtenue par les clubs Boca Juniors et Seattle durant la saison dernière les classe parmi les 40 meilleurs.







5

Profil du personnel: entraîneurs et joueurs

- Sécurité de l'emploi: quelle est la forme des contrats des entraîneurs principaux des clubs?
- Sécurité de l'emploi: quels sont les profils de service des entraîneurs principaux des clubs?
- Quel est le profil des joueurs d'élite des clubs européens?

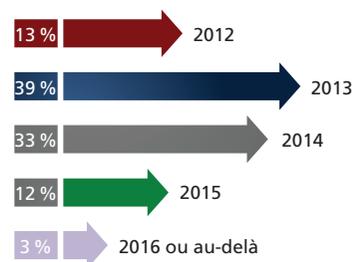
Q: 25. Sécurité de l'emploi: quelle est la forme des contrats des entraîneurs principaux des clubs?

Le diagramme fléché ci-contre indique l'année d'expiration des contrats des entraîneurs principaux*. L'histogramme ci-dessous montre la proportion des entraîneurs principaux de clubs dont le contrat s'étend jusqu'en 2014 ou au-delà**.

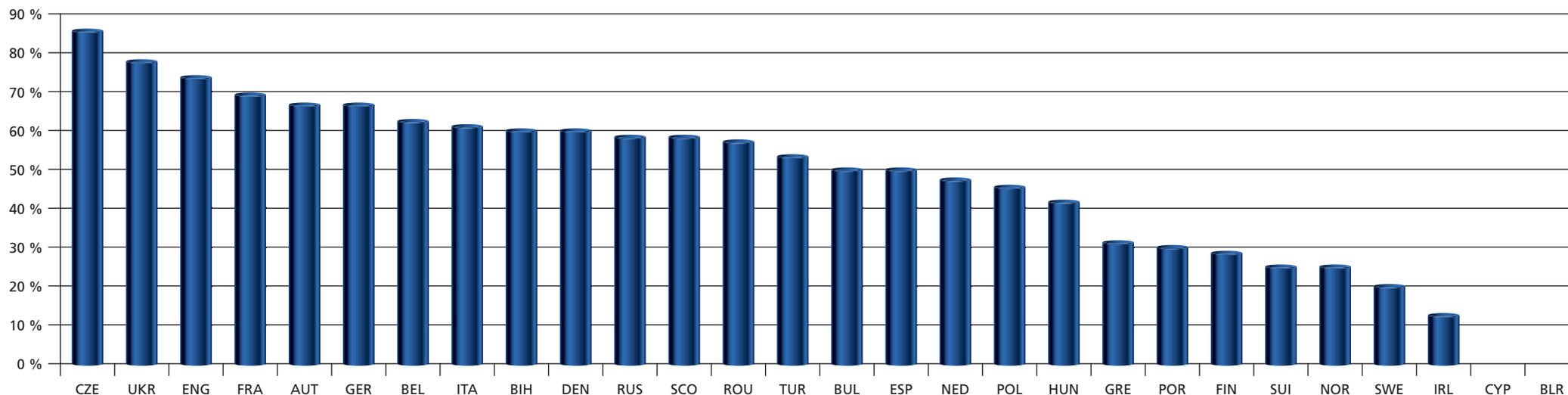
Réponse: 25

Le contrat de travail d'un peu moins de la moitié des entraîneurs principaux (48 %) n'expire qu'en 2014, voire plus tard. Cette proportion varie selon les pays et s'élève à plus de 60 % dans bon nombre d'entre eux, y compris l'Angleterre, la France et l'Italie.

Quand les contrats des entraîneurs principaux actuels expirent-ils?



Proportion des entraîneurs principaux de clubs dont le contrat s'étend jusqu'en 2014 ou au-delà



* Cette analyse des dates d'expiration des contrats couvre le plus large échantillonnage possible, puisqu'elle comprend 341 entraîneurs principaux de première division, mais elle exclut les entraîneurs principaux des pays suivants: Andorre, Azerbaïdjan, Arménie, Estonie, Îles Féroé, Irlande du Nord, Islande, Liechtenstein, Lituanie, Lettonie, Moldavie, Monténégro, Pays de Galles et Saint-Marin en raison du manque d'informations à leur sujet. Toutes les valeurs relatives à la date d'expiration reposent sur des données extraites de www.transfermarkt.de

** L'analyse de la proportion des contrats des entraîneurs principaux de clubs ne porte que sur les pays pour lesquels on connaît les dates des contrats d'au moins cinq entraîneurs principaux, ce qui représente 314 entraîneurs principaux de première division, dans 28 pays.



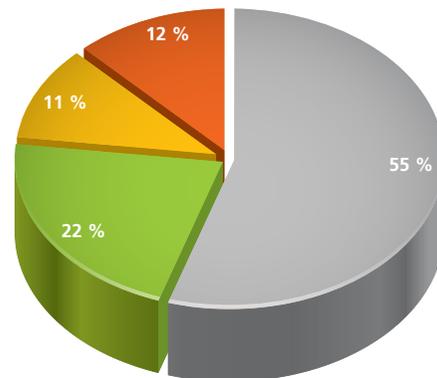
Q: 26. Sécurité de l'emploi: quels sont les profils de service des entraîneurs principaux des clubs?

L'histogramme de droite illustre la durée de service moyenne des entraîneurs principaux des clubs, mesurée en septembre 2012*. Si la moyenne européenne est de 18 mois, elle fluctue considérablement d'un pays à l'autre.

Les sept nations les plus stables en termes de durée de service moyenne des entraîneurs principaux sont celles qui s'étendent des Iles britanniques aux pays nordiques, où la moyenne varie entre 4,2 ans, pour l'Irlande du Nord, et 2,5 ans, pour la Suède.

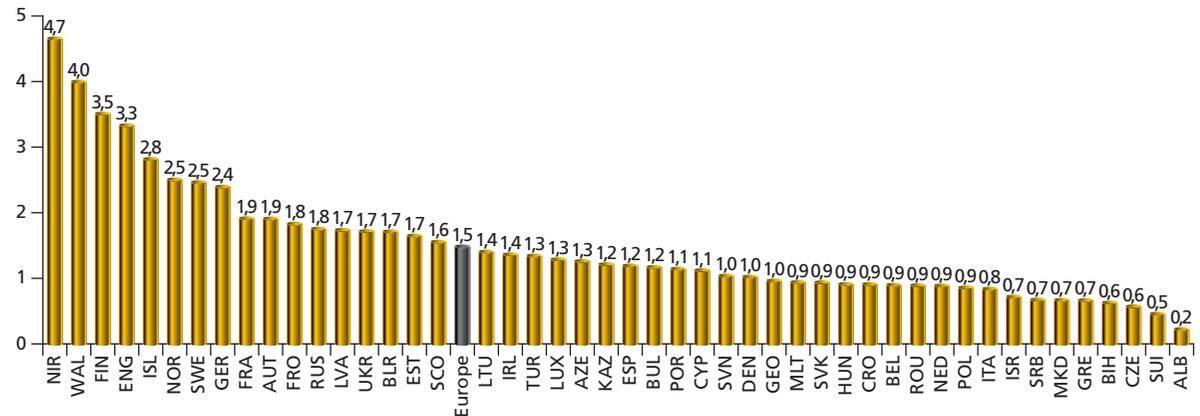
A l'autre extrémité, 17 ligues comptent une durée de service moyenne de moins d'un an.

Durée de service des entraîneurs principaux en septembre 2012



- Moins d'1 an
- 1-2 ans
- 2-3 ans
- Plus de 3 ans

Durée de service moyenne des entraîneurs principaux (en années)

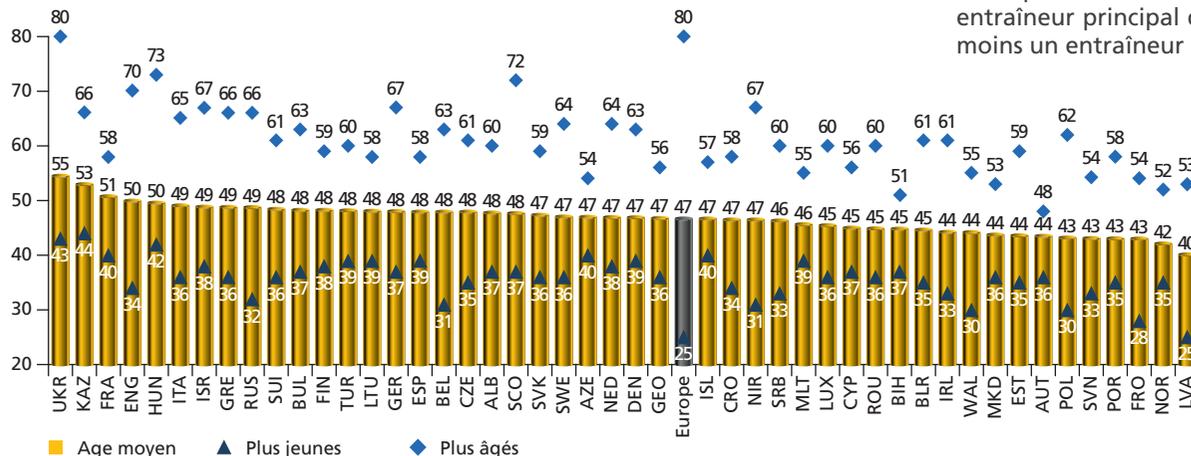


L'histogramme ci-dessous montre le profil de l'âge des entraîneurs principaux des clubs, établi en septembre 2012. La moyenne européenne est de 47 ans, pour une fourchette allant de 25 à 80 ans.

Alors que la moyenne la plus élevée a été observée en Ukraine, où l'âge moyen des entraîneurs est de 55 ans, c'est la Lettonie qui présente la moyenne la plus basse, soit 40 ans.

La bonne nouvelle, tant pour les jeunes entraîneurs principaux que pour leurs homologues plus âgés, est que l'éventail est très différent dans chaque pays – comme le montrent les losanges et les triangles correspondant aux diverses nations –, mais que tous les pays, hormis l'Autriche, comptent au moins un entraîneur principal de plus de 50 ans et que tous, sauf trois (Ukraine, Kazakhstan et Hongrie), ont au moins un entraîneur principal âgé au maximum de 40 ans.

Age des entraîneurs principaux les plus jeunes, les plus âgés et âge moyen (en années)



Réponse: 26

Si le profil des contrats semble indiquer que les entraîneurs principaux bénéficient d'une meilleure sécurité de l'emploi que ce que l'on croit, l'analyse de la durée de service effective souligne le fait que beaucoup d'entraîneurs principaux quittent leurs fonctions ou sont licenciés en cours de contrat, puisque la durée de service moyenne est de 18 mois et que 55 % des entraîneurs demeurent moins de douze mois à leur poste.

* La durée d'engagement et l'âge moyens des entraîneurs principaux présentent la situation à un moment précis (septembre 2012), varient dans le temps et incluent les entraîneurs intérimaires. L'analyse repose sur des données tirées de www.transfermarkt.de, comprenant 633 entraîneurs principaux de clubs de première division dans 47 pays (sont exclus Andorre, l'Arménie, le Liechtenstein, la Moldavie, le Monténégro et Saint-Marin, dont les données n'étaient pas disponibles).

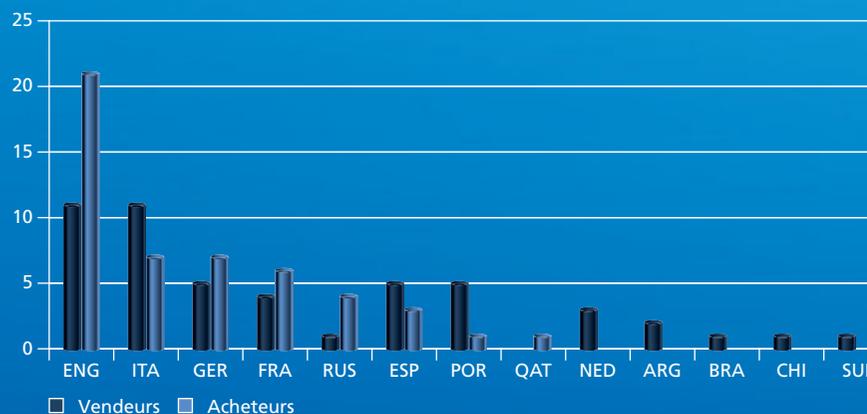
Q: 27. Quel est le profil des joueurs d'élite des clubs européens?

Nous avons analysé les 50 plus gros transferts de l'été 2012, soit des transferts d'une valeur minimale de EUR 10 millions. L'histogramme* présente, de gauche à droite, le profil par pays des clubs vendeurs et des clubs acheteurs concernés par ces 50 transferts. La répartition des clubs vendeurs est très large, puisqu'il y a 45 clubs différents, provenant de douze pays. Les acquéreurs sont plus concentrés et ne représentent que 28 clubs de huit pays. Un examen plus poussé révèle plusieurs éléments intéressants, notamment que près de la moitié de ces 50 plus gros transferts impliquent des clubs anglais, situés du côté des acheteurs dans 21 cas et du côté des vendeurs dans trois autres**. La montée des clubs russes est mise en exergue par le fait que quatre des 50 principaux transferts étaient orientés vers la Russie, sans compter les activités de transfert de janvier 2012, où les deux transferts pesant le plus lourd impliquaient des clubs russes. Pour la première fois depuis plusieurs années, les clubs espagnols et italiens ont vendu plus de joueurs qu'ils n'en ont acheté dans le cadre des 50 transferts les plus importants, les acquisitions des clubs italiens diminuant pour passer de douze l'année précédente à sept durant l'été 2012, et celles des clubs espagnols passant de sept à trois durant la même période.

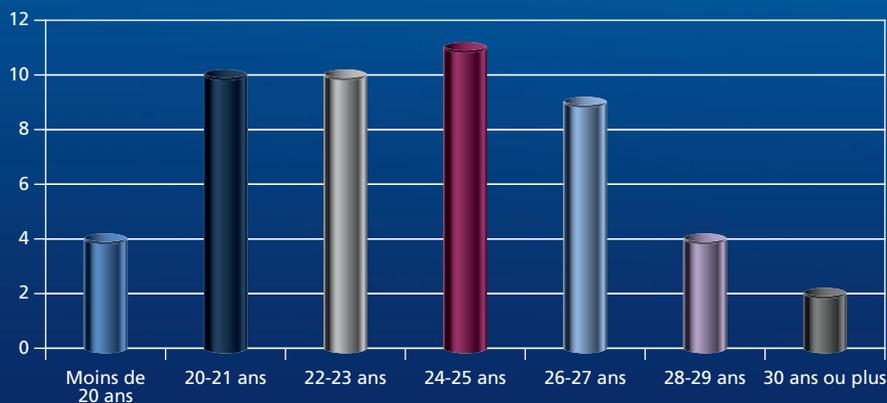
Le tableau fléché indique que plus de la moitié des 50 plus gros transferts (52 %) porte sur cinq saisons, et que la durée moyenne des contrats conclus par les joueurs concernés est de 4,32 ans. Il est évident que les clubs ont à cœur de préserver la valeur résiduelle de transfert de leurs joueurs sur le marché, et qu'étant donné que 44 de ces 50 joueurs sont âgés au maximum de 27 ans, ces 50 transferts ne peuvent logiquement pas consister en des contrats à court terme comme ceux conclus avec des joueurs plus âgés et de moindre valeur.

Le diagramme circulaire illustre la valeur accordée aux joueurs offensifs, la majorité des transferts coûteux concernant des attaquants et des milieux de terrain offensifs.

Pays vendeurs et acheteurs impliqués dans les 50 plus gros transferts



Age des joueurs concernés par les 50 plus gros transferts

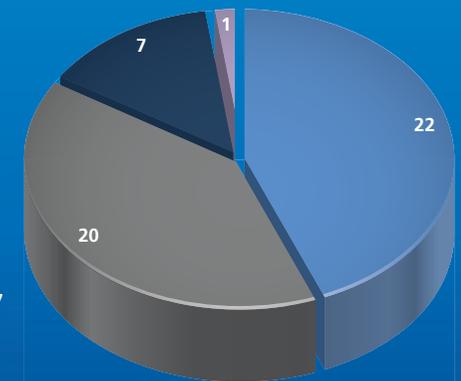


* Toutes les valeurs de transfert figurant dans le graphique reposent sur des données tirées du site web regroupant des données d'agents www.transfermarkt.de et sont basées, dans la plupart des cas, sur les valeurs de transfert déclarées publiquement et étayées par les meilleures estimations. Si l'UEFA n'a pas vérifié tous les montants et n'est pas en mesure de le faire, elle a contrôlé un échantillon des valeurs de transfert déclarées. Nous sommes d'avis que les données sont suffisamment pertinentes pour permettre une analyse comparative indicative, mais ne devraient pas servir à d'autres fins.

** Dans huit transferts, des clubs anglais étaient à la fois du côté des acheteurs et des vendeurs. Dans trois autres, des clubs anglais ont vendu des joueurs à des clubs en dehors de l'Angleterre. Par conséquent, des clubs anglais étaient du côté des vendeurs dans 11 des 50 plus gros transferts.



Contrats conclus avec des joueurs dans le cadre des 50 plus gros transferts de l'été 2012



- Attaquant
- Milieu de terrain
- Défenseur
- Gardien

Réponse: 27

Lors de la dernière période de transfert, des clubs européens ont été impliqués comme vendeurs dans 46 des 50 transferts les plus importants au niveau mondial et comme acquéreurs dans 49 de ces mêmes cas. La durée moyenne des contrats est de 4,32 ans et, sur l'ensemble des contrats conclus, un peu plus de la moitié porte sur cinq ans.



Section 3

Profil financier du football interclubs européen



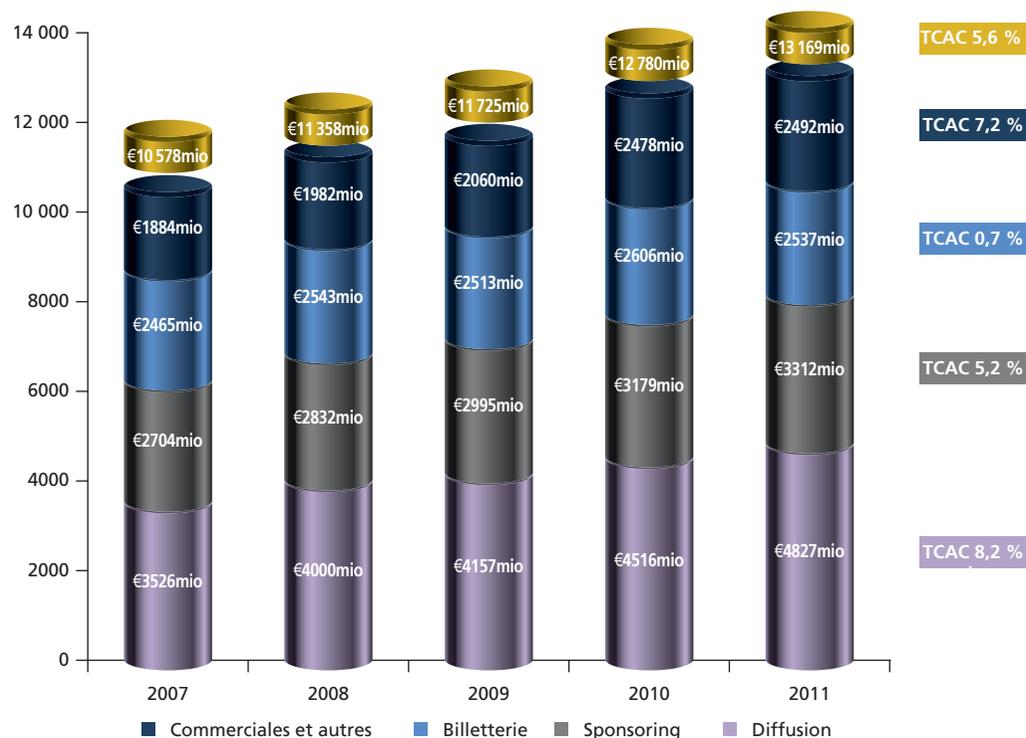
6

Comment le football interclubs a-t-il survécu à la tourmente économique (tendances financières sur cinq ans)?

- Qu'est-il advenu des recettes des clubs au cours des cinq dernières années?
- Comment les activités de transfert ont-elles fluctué en Europe au cours des cinq dernières années?
- Qu'est-il advenu des salaires et des frais de transfert au cours des cinq dernières années?
- Les clubs «riches» sont-ils les seuls à enregistrer des pertes toujours plus importantes?

Q: 28. Qu'est-il advenu des recettes des clubs au cours des cinq dernières années?

Evolution des recettes des premières divisions à l'échelle européenne de 2007 à 2011 (en millions d'euros)



* Dans ce contexte, la moyenne fait référence au taux de croissance moyen composé entre 2007 et 2011. Les chiffres sont présentés aux taux de change historiques (cette donnée est différente de celle de l'an dernier, l'utilisation des taux historiques reflétant le fait que, selon l'exigence relative à l'équilibre financier, les taux appliqués seront les taux historiques). ** Ce taux fait référence à la croissance du PIB dans les 27 économies européennes telle qu'elle figure dans la base de données Eurostat. *** Dans le contexte de la présente question, un «effondrement» correspondrait à une baisse des recettes de 50 % durant la période de cinq ans (voir la carte).

Dans le rapport de cette année, nous poursuivons notre analyse des tendances sur cinq ans, une période qui coïncide cette fois-ci avec les cinq ans de stagnation des économies européennes (2007-11), dont la croissance moyenne* n'atteint que 0,5 %**. Malgré le ralentissement des taux de croissance du football interclubs en Europe l'an dernier, les recettes globales des clubs durant la période 2007-11 ont enregistré une progression moyenne* de 5,6 % par an.

Le principal élément de croissance est constitué par les recettes de diffusion et les recettes commerciales, dont le taux de croissance annuel composé (TCAC) a progressé respectivement de 8,2 % et 7,2 %. A noter l'exception des recettes de billetterie dans ce domaine, puisqu'elles n'ont augmenté en moyenne que de 0,7 %, et qu'après une légère baisse cette année, elles se situent aujourd'hui à un niveau légèrement inférieur à celui de 2008.

La carte donne un aperçu de l'évolution des recettes globales des clubs (exprimée en monnaie locale, à périmètre constant) entre les exercices 2007 et 2011. Il convient de ne pas tirer de conclusions trop hâtives, car la tendance sur cinq ans est déterminée par plusieurs facteurs, dont voici une liste non-exhaustive: modification du nombre de clubs au sein de la ligue (p. ex. une diminution de 18 à 12 clubs entraîne souvent une hausse des recettes moyennes et une baisse du chiffre total) et, pour les pays où les primes versées dans le cadre des compétitions de l'UEFA représentent un fort pourcentage des recettes totales, progression comparative dans les compétitions de l'UEFA au cours des deux ans.

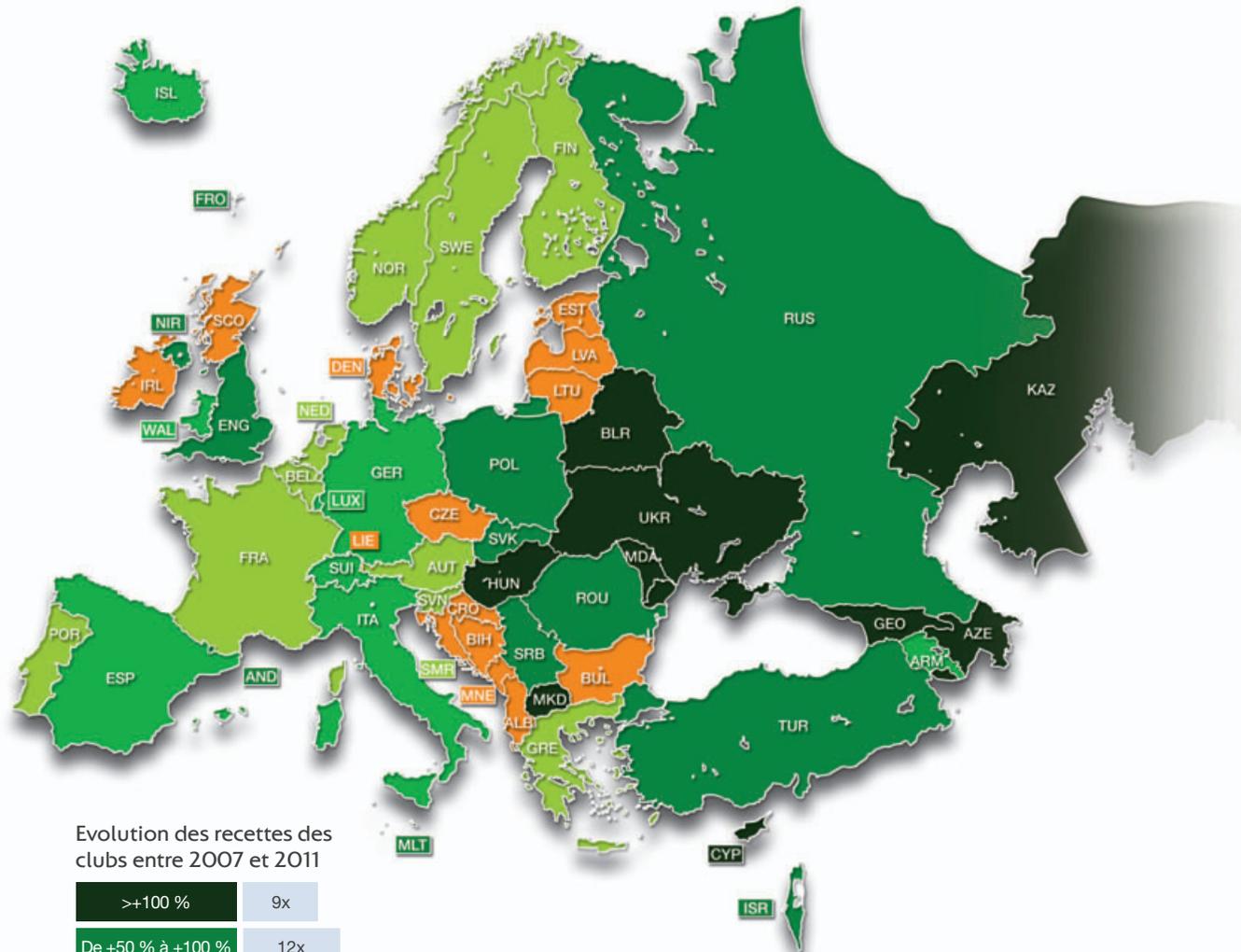
Réponse: 28

Les recettes des clubs de football ont prospéré durant ces cinq dernières années de turbulences économiques, puisque, dans l'ensemble, le taux de croissance des recettes de la première division enregistré dans 40 des 53 associations membres s'est élevé à près de 5,6 % par an et à 24 % sur toute la période. Les 52 premières divisions européennes ont ainsi évité un «effondrement»*** de leurs recettes, même si, dans plusieurs pays des Balkans et de la Baltique, en particulier, les recettes cumulées des clubs ont diminué durant ces cinq ans.



Si la carte illustre l'évolution des recettes en monnaie locale, la dépréciation ou l'appréciation de la monnaie locale par rapport à l'euro entre 2007 et 2011* peut avoir un impact significatif (voir tableau des taux de change) sur les comparaisons internationales. Ainsi, par exemple, les clubs islandais présentent un accroissement de leurs recettes en monnaie locale, alors que la tendance serait négative si les montants étaient convertis en euros.

Monnaie	De 2010* à 2011	De 2007* à 2011	De 2011 à 2012*
BLR	-45 % ▼	-55 % ▼	-33 % ▼
ISL	-5 % ▼	-43 % ▼	1 % ▲
UKR	-6 % ▼	-32 % ▼	8 % ▲
TUR	-12 % ▼	-27 % ▼	1 % ▲
NIR	-7 % ▼	-22 % ▼	7 % ▲
WAL	-1 % ▼	-22 % ▼	7 % ▲
SRB	3 % ▲	-22 % ▼	-10 % ▼
ENG	-6 % ▼	-21 % ▼	1 % ▲
SCO	-6 % ▼	-21 % ▼	1 % ▲
ROU	1 % ▼	-15 % ▼	-5 % ▼
ARM	-7 % ▼	-14 % ▼	1 % ▲
ALB	-3 % ▼	-12 % ▼	1 % ▲
POL	-4 % ▼	-12 % ▼	-2 % ▼
RUS	-1 % ▼	-12 % ▼	3 % ▲
SVK	0 % =	-11 % ▼	0 % =
HUN	0 % =	-11 % ▼	-4 % ▼
KAZ	-4 % ▼	-7 % ▼	7 % ▲
MDA	-3 % ▼	2 % ▲	6 % ▲
NOR	0 % =	3 % ▲	4 % ▲
SWE	0 % =	3 % ▲	3 % ▲
ISR	-6 % ▼	10 % ▲	1 % ▲
AZE	-4 % ▼	13 % ▲	9 % ▲
CZE	3 % ▲	17 % ▲	-2 % ▼
SUI	7 % ▲	34 % ▲	2 % ▲
LIE	2 % ▲	36 % ▲	1 % ▲



Evolution des recettes des clubs entre 2007 et 2011

>+100 %	9x
De +50 % à +100 %	12x
De +20 % à +50 %	8x
De +0 % à +20 %	11x
De -50 % à 0 %	13x
<-50 %	0x

* Tous les chiffres relatifs aux recettes sont exprimés en monnaie locale. Les taux figurant dans le tableau correspondent à l'exercice financier sur douze mois le plus courant dans le pays donné (pour les clubs anglais, p. ex., le taux GBP/EUR est le taux utilisé pour le boucllement ou le taux moyen pour la période du 1^{er} juillet au 30 juin, qui est la période financière sur douze mois la plus courante. En 2012, deux clubs ont bouclé leur exercice au 31 juillet et neuf autres au 31 mai, mais, pour faciliter les calculs de benchmarking, le taux de change utilisé pour le boucllement des clubs anglais est celui du 30 juin). Dans le cadre du fair-play financier, les taux de change seront calculés sur la base de l'exercice financier de chaque club. Alors que, jusqu'en 2010, et notamment pour les chiffres de 2007 figurant dans le tableau, on employait le taux de change utilisé pour le boucllement, le taux appliqué à partir de l'exercice financier 2011 est le taux de change moyen. Lorsque la monnaie locale a été liée à l'euro ou convertie en euros pendant la période sous revue, nous avons utilisé le taux de conversion correspondant. Progression moyenne, et non globale, des recettes des clubs utilisée pour FIN, NIR et WAL.

Q: 29. Comment les activités de transfert ont-elles fluctué en Europe au cours des cinq dernières années?

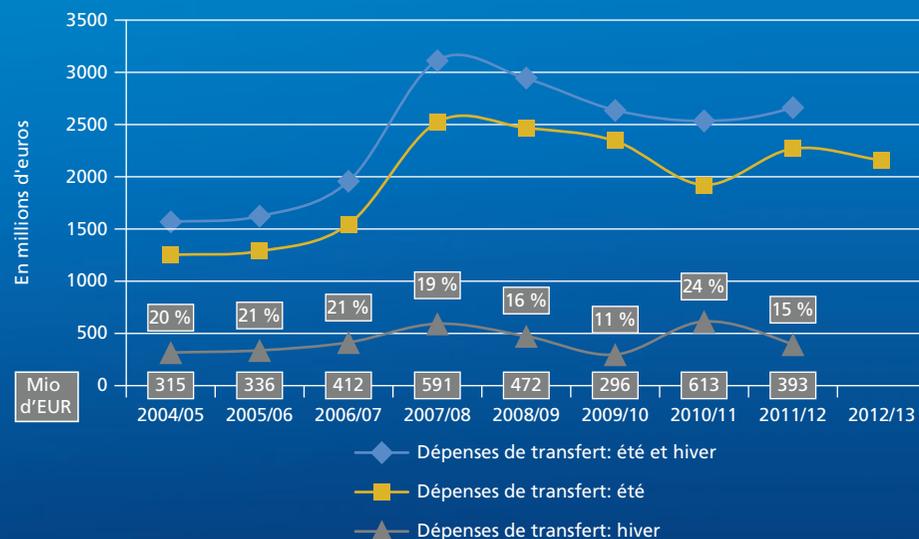
Au cours des cinq dernières années, les dépenses de transfert des clubs européens ont marqué un fléchissement. Le graphique ci-contre présente des données relatives aux dépenses de transfert* estimées pour ces dernières années, réparties entre la période de transfert d'été et celle d'hiver et couvrant les 24 premières divisions les plus actives d'Europe. Pour procéder à un examen approfondi des activités de transfert sur cinq ans, il nous faut tenir compte d'une plus longue période, car, du fait que les frais de transfert s'étalent sur toute la durée du contrat de transfert, les résultats financiers des cinq ans sous revue sont fortement influencés par les dépenses de transfert qui ont précédé cette période. A des fins d'exhaustivité, les activités réalisées pendant les périodes de transfert antérieures à celles couvertes dans les rapports financiers 2011 ont également été incluses dans la période de transfert de l'été 2012.

Afin d'éviter toute confusion, l'analyse de l'été et de l'hiver est présentée sur la base des saisons plutôt que des années civiles; 2011/12 fait donc référence aux périodes de transfert de l'été 2011 et de janvier 2012.

Au cours des huit saisons analysées, soit huit périodes de transfert estivales et hivernales, les dépenses liées aux transferts hivernaux ont constitué 18 % de l'ensemble des activités de transfert, contre 82 % pour les dépenses liées aux transferts estivaux.

* Les dépenses et les ventes de transfert sont des estimations, les chiffres ne reposant pas, comme dans le reste du rapport, sur des données fournies dans les états financiers. Les valeurs de transfert figurant dans l'analyse reposent sur des données du partenaire de l'UEFA www.transfermarkt.de et consistent en des estimations lorsque les valeurs de transfert ne sont pas dévoilées par les clubs. Les valeurs de transfert incluent une évaluation des versements conditionnels les plus probables, et les ventes de transfert peuvent comprendre certains montants versés à des tiers. Les dépenses de transfert sont inférieures à celles déclarées dans les états financiers, car ceux-ci incluent normalement aussi les honoraires des agents et les autres coûts inhérents aux frais de transfert. Les données relatives aux saisons de transfert analysées correspondent à la saison sportive la plus courante (autrement dit, 2010/11 pour l'été 2010 et janvier 2011) et ne coïncident donc pas exactement avec la saison financière des clubs dont les périodes financières vont de janvier à décembre. Certains transferts de grandes ligues ont été vérifiés par l'UEFA sur la base des valeurs connues et des chiffres globaux, et jugées pertinentes à +/-5 %, ce qui permet de répondre à la présente question.

Dépenses de transfert estimées des premières divisions



Réponse: 29

Les dépenses de transfert ont connu deux pics, équivalant à un peu plus de EUR 2,5 milliards, durant les étés 2007 et 2008, avant que les dépenses de transfert globales (été et hiver) ne diminuent d'environ EUR 500 millions au cours des trois dernières saisons et demie. Les résultats financiers de 2008 et de 2009 ont nettement bénéficié de l'évolution des activités de transfert, avec des frais de transfert réduits (en raison des dépenses de transfert relativement faibles de 2004-06) et des profits liés aux transferts élevés (suite aux montants relativement importants des transferts en 2007 et en 2008). Ce même décalage dans le temps s'est répercuté de manière négative sur les résultats financiers des clubs en 2010 et en 2011, avec une diminution des profits (ralentissement des transferts entre 2009 et 2011) et des coûts plus élevés (dus à des dépenses relativement importantes en 2007 et en 2008). Reste à savoir comment les activités de transfert représentées par les derniers points gris (janvier 2012) et jaune (été 2012) influenceront 2012 et/ou 2013, qui seront les premières périodes soumises à l'évaluation de l'exigence relative à l'équilibre financier.

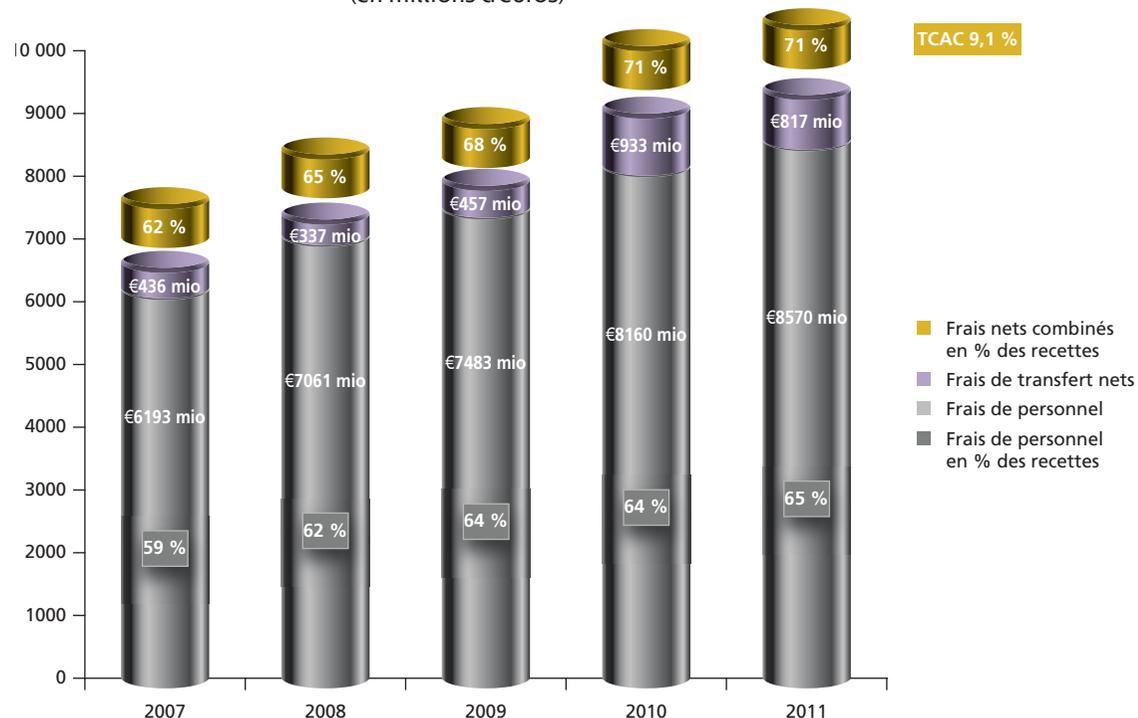
Q: 30. Qu'est-il advenu des salaires et des frais de transfert au cours des cinq dernières années?

Les cinq dernières années ont été marquées par une hausse rapide et bien documentée des salaires, puisque l'ensemble des frais de personnel a progressé de 38 % entre 2007 et 2011. Par conséquent, le ratio salaires/recettes déterminant pour les coûts a augmenté, passant de 59 % à 65 %, et le ratio déterminant pour les résultats effectifs, soit le ratio frais de personnel et frais de transfert nets combinés/recettes, a crû, passant de 62 % à 71 % durant cette période. Concrètement, cela signifie que l'augmentation de EUR 2,6 milliards des recettes entre 2007 et 2011 mentionnée ci-avant n'a pas suffi pour couvrir les EUR 2,8 milliards de hausse des frais de personnel et de transfert combinés, d'où une perte de EUR 200 millions, sans compter la progression de EUR 1 milliard des autres frais d'exploitation et de financement durant cette même période.

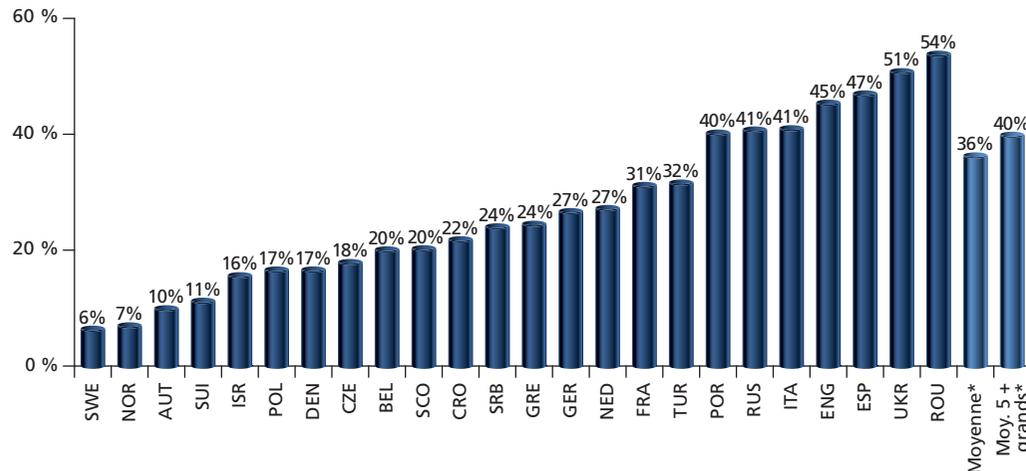
Réponse: 30

Bien que les clubs européens soient parvenus à accroître leurs recettes de 24 %, l'assiette des coûts des clubs de football a augmenté à un rythme plus soutenu, avec une croissance particulièrement rapide des frais de personnel et des frais de transfert nets. Les salaires ont ainsi progressé de 38 %, passant de EUR 6,2 milliards à près de EUR 8,6 milliards, et si nous combinons les frais nets liés aux salaires et aux transferts, nous obtenons une augmentation de 43 %.

Evolution des frais de personnel combinés des premières divisions à l'échelle européenne de 2007 à 2011 (en millions d'euros)



Dépenses de transfert estimées en % des salaires sur cinq ans, de 2006/07 à 2010/11



Etant donné que le dernier rapport de benchmarking procédait à une analyse détaillée des activités de transfert (chapitre 7, pages 90-107), et, en particulier, des méthodes et du calendrier utilisés par les clubs pour comptabiliser les transferts, nous renonçons à approfondir le sujet cette année, et nous nous contentons d'établir, dans les graphiques ci-dessus, une simple comparaison des dépenses et des ventes de transfert* réalisées par les clubs des 24 premières divisions qui sont les plus actives dans ce domaine. Les deux graphiques présentent le rapport entre les activités de transfert et les «salaires» (frais de personnel) déclarés dans plus de 1800 états financiers pour la période de cinq ans entre 2007 et 2011.

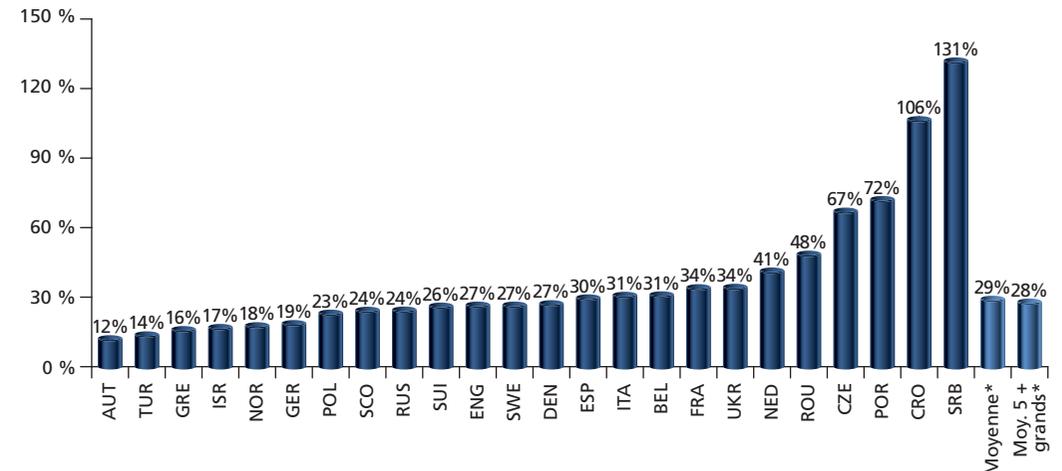
Ils illustrent, d'une part, le volume relatif des dépenses de transfert par rapport au principal poste de coûts du football interclubs (salaires des joueurs et du reste de l'effectif et coûts y relatifs), et, d'autre part, l'importance relative des activités de transfert pour les clubs des différentes ligues. Plutôt que d'établir le rapport entre les ventes de transfert et les recettes, nous avons choisi de faciliter la comparaison entre les dépenses et les ventes de transfert en nous appuyant sur les salaires dans les deux cas.

Le graphique des dépenses de transfert estimées montre que, hormis pour la Roumanie et l'Ukraine, les dépenses de transfert ont représenté moins de la moitié des dépenses salariales durant cette période. Par ailleurs, la moyenne pondérée des dépenses de transfert des 24 ligues correspond à 36 % des salaires, ce qui signifie que les salaires étaient près de trois fois plus élevés que les dépenses de transfert. Bien qu'il s'agisse sans aucun doute d'un pourcentage important, ce chiffre permet de prendre un peu de recul, puisqu'actuellement, il n'est pas rare que des informations soient données 24 heures sur 24 pendant les périodes de transfert.

Le rapport entre les dépenses de transfert et les dépenses salariales pays par pays, y compris

* Le terme «dépenses» est employé pour établir une distinction entre les données du site web relatives à l'ensemble des transferts effectués entre l'été 2006 et janvier 2011 et les «frais» de transfert déclarés dans les états financiers et étalés dans le temps. Dans le cas de la plupart des nouveaux joueurs, leur inscription est revendue par la suite, de sorte que les contrats de transfert sont souvent considérés davantage comme des investissements que comme des coûts. ** Le terme «budget des joueurs» est employé pour faciliter la compréhension du texte, bien qu'il ne soit pas pertinent techniquement, puisque les graphiques incluent les «salaires» et les frais y relatifs pour tous les employés. L'analyse effectuée par l'UEFA des frais de personnel déclarés par 190 clubs représentatifs indique qu'en moyenne, 83 % des «frais de personnel» sont liés aux joueurs et 17 % à la direction et à d'autres effectifs (voir rapport de benchmarking 2010, page 69).

Ventes de transfert estimées en % des salaires sur cinq ans, de 2006/07 à 2010/11



la proportion des joueurs formés localement employés au sein des ligues (les salaires sont versés pour les joueurs formés localement, mais pas les frais de transfert) et le profil des joueurs engagés par les clubs (les joueurs expérimentés arrivant en fin de carrière étant souvent synonymes de salaires élevés et de frais de transfert modérés), est influencé par différents facteurs. Le graphique incluant des estimations, il n'est présenté ici qu'à des fins de comparaison, mais montre clairement que les clubs suédois, norvégiens, autrichiens et suisses consacrent en moyenne une partie beaucoup moins importante du budget des joueurs** aux frais de transfert (les frais de transfert correspondant à 6-11 % des salaires) que la moyenne (36 %). Parmi les clubs les plus actifs, ceux d'Allemagne ont acheté des joueurs pour des frais de transfert équivalant à 27 % des salaires au cours de ces cinq ans, alors que ce pourcentage varie entre 41 et 47 % pour les clubs anglais, espagnols, anglais, italiens et russes.

Le graphique illustrant le rapport entre les ventes de transfert estimées et les salaires révèle également des différences importantes entre les divers clubs européens. Le fait que les indemnités de transfert sur la vente d'inscriptions de joueurs («ventes de transfert») dépassent le montant total des salaires payés par les clubs serbes et croates durant la période de cinq ans souligne l'importance financière incontestable des activités de transfert pour ces clubs. Une simple analyse des rapports entre salaires et chiffres d'affaires, qui, par définition, exclut les recettes des transferts, risquerait donc de donner une fausse image de bon nombre de ces clubs. Les chiffres sur cinq ans des clubs portugais indiquent une légère baisse du ratio ventes de transfert/salaires, qui, en s'établissant à 72 %, demeure nettement plus élevé que la moyenne de 29 % et montre par conséquent l'importance des activités de transfert dans la stratégie financière de ces clubs. Les clubs tchèques et néerlandais apparaissent eux aussi clairement, dans l'ensemble, comme des vendeurs nets, leurs ventes de transfert étant considérablement supérieures à leurs dépenses en la matière.

Q: 31. Les clubs «riches» sont-ils les seuls à enregistrer des pertes toujours plus importantes?

Le premier histogramme indique l'historique des cinq dernières années, durant lesquelles les pertes nettes des clubs européens de première division ont augmenté chaque année en raison de l'escalade des coûts et, en particulier, des dépenses discrétionnaires liées aux salaires et aux transferts. De fait, si nous regardons les exercices financiers 2008-10, nous constatons que les pertes nettes des premières divisions se sont accrues de près de EUR 1 milliard. Durant cette période, la marge déficitaire nette a augmenté, passant de 5,8 % à 12,7 % des recettes, ce qui signifie en clair que, globalement, les clubs européens ont dépensé approximativement EUR 9 pour EUR 8 de recettes en 2010 et en 2011.

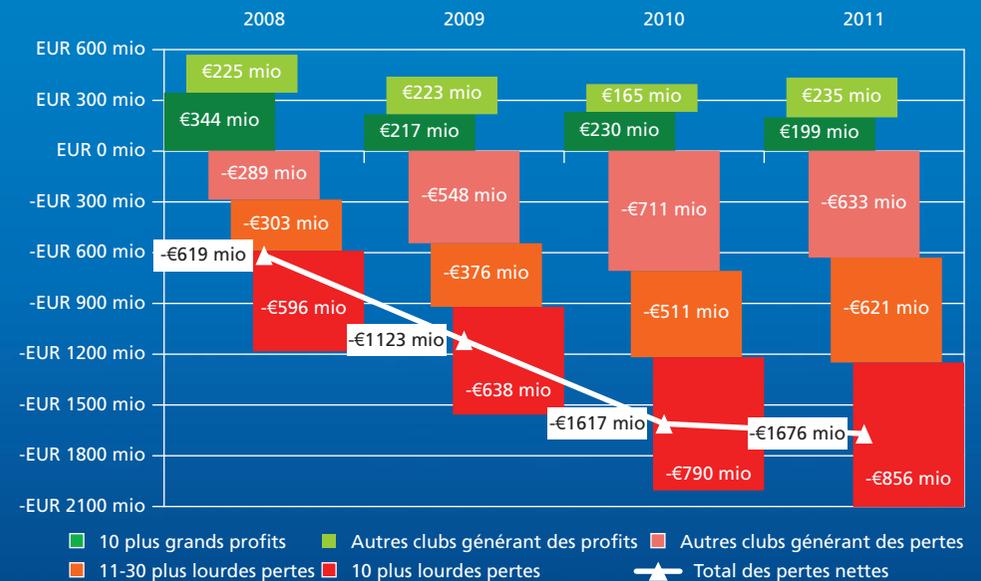
Pertes nettes des premières divisions de 2007 à 2011



La plupart des personnes qui s'intéressent au football sont au courant des pertes considérables déclarées par certains grands clubs ces dernières années. Dans les rapports de benchmarking de ces quatre dernières années, il apparaît également que près d'un quart des clubs européens de première division ont déclaré des pertes «significatives», correspondant à des dépenses de EUR 6 pour EUR 5 de recettes. Ces éléments factuels et statistiques ne suffisent cependant pas à expliquer entièrement l'évolution négative des pertes des clubs.

En examinant les résultats financiers déclarés annuellement par plus de 600 clubs sur les quatre dernières années et en répartissant les clubs en fonction de leurs résultats financiers, des plus grandes pertes aux plus importants profits (les 10 clubs déclarant les plus lourdes pertes, les 20 clubs suivants en termes de pertes, les autres clubs enregistrant des pertes, les 10 clubs engrangeant les plus gros profits et les autres clubs générant des profits), nous voyons clairement que l'augmentation des pertes ces dernières années se retrouve dans toutes les catégories de clubs. Si le résultat cumulé des clubs faisant état des dix pertes les plus importantes a progressé de EUR 260 millions, étayant ainsi les informations publiées par les journaux, les pertes des 20 clubs suivants ont plus que doublé, marquant une hausse de EUR 300 millions, et les autres clubs enregistrant des pertes leur emboîtent le pas.

En d'autres termes, la pression des coûts, en particulier celle des salaires, se fait sentir dans toutes les catégories de clubs, des plus dépensiers jusqu'aux plus économes. Même les profits cumulés (souvent liés à des transferts) des clubs aux chiffres excédentaires ont baissé, passant de EUR 569 millions en 2008 à EUR 434 millions en 2011*.



Réponse: 31

Si la croissance des recettes commerciales et de diffusion a offert un soutien aux clubs durant les cinq dernières années, l'incapacité des clubs à maîtriser leurs coûts dans un environnement concurrentiel s'est traduite, pendant cette même période, par un alourdissement de leurs pertes. Bien que les pertes globales aient augmenté de plus de EUR 1 milliard, l'analyse montre que cette hausse n'est pas imputable uniquement aux clubs d'élite qui disputent l'UEFA Champions League avec des vedettes internationales, mais se retrouve dans toutes les catégories de clubs.

* Le chiffre correspondant aux pertes nettes totales présenté dans le tableau diffère légèrement des chiffres relatifs aux pertes nettes globales à l'échelle européenne figurant ailleurs dans le rapport, car ces chiffres globaux incluent des données faisant partie de la simulation réalisée par l'UEFA pour les clubs manquants.

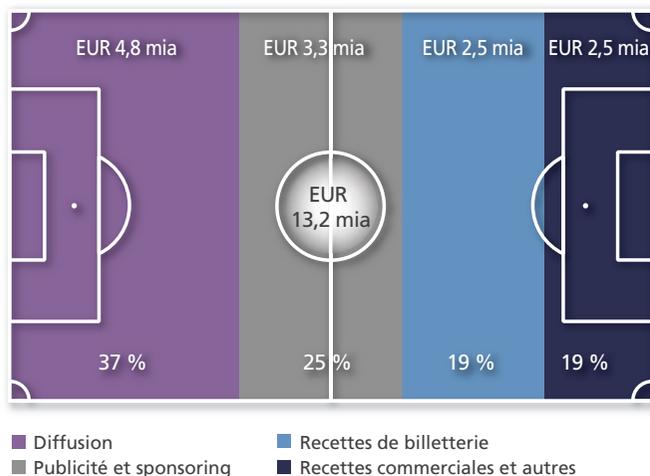


7

Profil financier du football interclubs européen: recettes

- Combien de recettes les clubs européens ont-ils déclarées l'année dernière et de quel type étaient-elles?
- Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de recettes?
- Dans quelle mesure les recettes et les sources de recettes varient-elles sur l'ensemble du territoire européen?
- Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?

Q: 32. Combien de recettes les clubs européens ont-ils déclarées l'année dernière et de quel type étaient-elles?



Comme dans les rapports précédents, nous nous référons ici principalement aux «recettes», parfois aussi appelées «produit d'exploitation» ou «chiffre d'affaires». Le produit/les bénéfices des transferts représentent généralement un chiffre important et fluctuant, et ne sont pas inclus dans le montant des recettes, mais analysés séparément, en tant qu'activités de transfert nettes, dans le cadre de l'analyse de la rentabilité. Les recettes financières, les recettes provenant de la cession d'actifs et le produit d'impôt sont également exclus de ce montant mais repris dans l'analyse de la rentabilité. Il convient par ailleurs de ne pas confondre les recettes/le produit avec le terme de «budget», couramment employé en Europe de l'Est pour décrire les ressources financières dont dispose un club, y compris toutes les contributions apportées spontanément par le propriétaire.

La révision, il y a trois ans, du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs* a permis à l'UEFA de mettre en place un certain nombre de standards minimaux concernant les informations financières à présenter par tous les clubs candidats à une licence. Cette mesure a accru les possibilités d'établir des comparaisons plus pertinentes et plus fiables entre les clubs d'un même pays, mais aussi entre les différents pays. Les clubs sont en particulier priés de répartir les recettes entre diverses sources, ce qui donne une indication sur l'importance des différents types de recettes. La plupart des clubs n'avaient pas été contraints de

répondre à cette exigence dans le cadre des critères standards en matière d'informations financières, car le niveau des contrats commerciaux et la distinction entre recettes de sponsoring et recettes commerciales, en particulier, ne sont pas toujours clairs**. Nous sommes néanmoins convaincus que l'exigence relative aux sources de recettes représente un important pas en avant pour améliorer la transparence des clubs de football.

Dans l'exercice financier 2011, les recettes de diffusion ont représenté 37 % des EUR 13 169 millions de recettes enregistrées par l'ensemble des clubs européens de première division, auxquels s'ajoutent 25 % de recettes de publicité et de sponsoring, 19 % de recettes de billetterie et 19 % de recettes commerciales et autres.

Le montant global des recettes de diffusion à l'échelle européenne masque cependant quelque peu l'image au niveau national, où les cinq plus grandes ligues («élite») ont chacune déclaré au moins EUR 500 millions de recettes de diffusion, tandis qu'une seule autre ligue (la Turquie) enregistrait plus de EUR 100 millions de recettes provenant de cette source. En réalité, si l'on fait abstraction de ces six ligues, le pourcentage des recettes de diffusion ne s'est élevé qu'à 13 % en 2011.

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

Réponse: 32

Au total, on estime*** que les 734 clubs de première division en Europe ont engendré un peu moins de EUR 13,2 milliards de recettes durant l'exercice 2011, sans compter les transferts. Les clubs des deux divisions inférieures (qui ne sont généralement pas soumis à la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA et ne sont pas pris en considération dans ce rapport) devraient avoir généré, d'après les estimations basées sur un échantillonnage d'états financiers de clubs et d'informations concernant l'affluence, entre EUR 2,8 et EUR 3,0 milliards supplémentaires.

* Dans le cadre du présent rapport, les recettes regroupent fondamentalement tous les produits, à l'exception des résultats d'investissement/de la cession d'actifs, des résultats financiers et des recettes fiscales suivants: bénéfices ou recettes nets découlant de contrats de transfert, gains ou recettes nets provenant de la cession d'autres actifs, gains ou recettes nets provenant de la vente d'investissements financiers, intérêts financiers et autres recettes financières bruts ou nets, gains ou recettes nets provenant d'activités hors exploitation, produits ou crédits d'impôt. Ces éléments sont parfois présentés ensemble, avec les charges et les pertes, mais il arrive aussi qu'ils figurent séparément, raison pour laquelle nous avons préféré nous fonder, afin de faciliter la comparaison, sur cette définition des recettes.

** Les recettes commerciales comprennent l'organisation de conférences et le merchandising, alors que les autres recettes incluent les

dons, les allocations, les versements de solidarité, les recettes extraordinaires et les recettes non classifiées. La distinction entre recettes commerciales et recettes de sponsoring n'est pas toujours clairement définie par certains clubs en Angleterre, Espagne et Italie; les données concernant les sources de recettes ne revêtent donc qu'une valeur indicative. Bien que les informations financières coïncident généralement d'une année à l'autre, il arrive que des améliorations dans le reporting influent sur les résultats.

*** «On estime», car nous avons utilisé des extrapolations pour les 7 % des clubs de première division non compris dans le sondage (il s'agit toujours de clubs moins bien classés n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA). Les estimations sont précises à +/-0,5 % puisqu'elles reposent à 99 % sur des données réelles et à 1 % sur des extrapolations. Les extrapolations sont fondées sur les recettes moyennes des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus importantes recettes, avec des ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires.

Q: 33. Quelle est l'évolution observée d'une année à l'autre en matière de recettes?

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

Le «taux de croissance en euros» repose sur les taux de change originels en vigueur lors de chaque période examinée, qui peuvent varier considérablement, comme ce fut souvent le cas entre 2007 et 2011. Ce système offre une comparaison plus utile des dépenses relatives effectuées par chaque pays, puisque son pouvoir d'achat en dehors de ses frontières est influencé par le taux de change du moment. Sauf indication contraire, il s'agit là du taux de croissance utilisé dans le présent rapport, car les résultats financiers des clubs ne seront pas ajustés de manière à refléter les fluctuations des taux de change dans le cadre de l'évaluation de l'exigence relative à l'équilibre financier.

«A périmètre constant» signifie que l'on a recalculé les chiffres de la comparaison 2010 en fonction du taux de change EUR/monnaie locale en 2011, ce qui donne une meilleure idée de l'évolution suivie dans chaque pays, dans sa monnaie locale.

Réponse: 33

Les recettes des clubs européens de première division ont poursuivi leur croissance, mais à un rythme plus lent que ces dernières années, passant de EUR 12,8 milliards* en 2010 à EUR 13,2 milliards en 2011, soit une hausse estimée à 3,0 %, qui dépasse à nouveau la croissance économique (1,8 % dans la zone euro). Une fois de plus, les conditions économiques se sont clairement répercutées sur les recettes de billetterie des clubs, qui ont marqué une diminution de 2,7 % exprimée en euros entre 2010 et 2011.

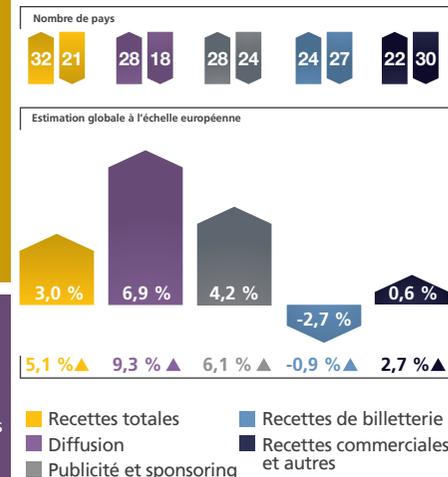
* La hausse des recettes allemandes s'explique en partie par l'élargissement du périmètre de reporting financier de certains clubs allemands entre 2010 et 2011, qui s'est traduit, en particulier, par l'inclusion de la part des clubs dans les sociétés d'exploitation des stades dans le périmètre de reporting et par une augmentation correspondante des recettes et des coûts (les profits effectifs n'ont pas été touchés, car la part des profits/pertes nets apparaissait déjà dans les résultats de 2010).

Les recettes totales ont marqué une progression de 3,0 %, qui comprend une augmentation dans 32 premières divisions (contre 30 l'an passé) et une baisse dans 21 autres. Exprimée en monnaie locale, la hausse était légèrement supérieure, à 5,1 %. Sur les 20 ligues les plus fortunées, seules l'Allemagne* et les deux nations organisatrices de l'UEFA EURO 2012, l'Ukraine et la Pologne, ont enregistré une croissance des recettes de plus de 10 %. La tendance par pays est explicitée dans la question suivante.

Les recettes de diffusion des cinq principales ligues étant soit centralisées, soit concentrées sur une poignée de clubs, elles tendent à faire des bonds en avant tous les 2 à 4 ans au lieu de fluctuer comme toutes les autres sources de recettes. Malgré une faible augmentation des recettes de diffusion de l'UEFA, car les exercices 2010 et 2011 se trouvent en milieu de cycle, on observe une hausse de 6,9 %, stimulée par la croissance à deux chiffres enregistrée par des clubs anglais, italiens, turcs et néerlandais.

Dans certains cas, le nombre total des augmentations et des diminutions de la tendance est inférieur à 53 pays. Cela s'explique soit par l'absence de recettes, soit par le fait que les recettes n'ont pas été déclarées.

Les flèches représentent le taux de croissance basé sur les taux de change historiques de l'euro, alors que les chiffres représentent le taux de croissance recalculé sur la base des taux de change de l'euro en vigueur en 2011.



Les recettes de la publicité et du sponsoring ont augmenté dans 28 et diminué dans 24 premières divisions. Une forte progression de plus de 10 % a été observée dans 20 pays, dont l'Angleterre, où les recettes de sponsoring restent particulièrement élevées. Dans l'ensemble, la croissance à l'échelle européenne a suivi une tendance similaire à celle des années précédentes.

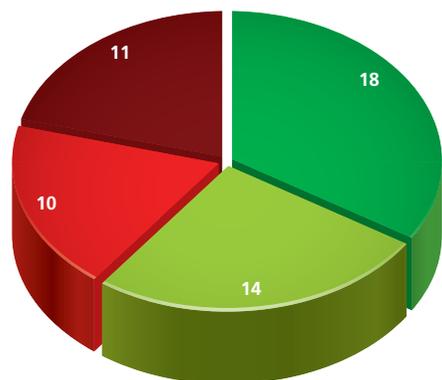
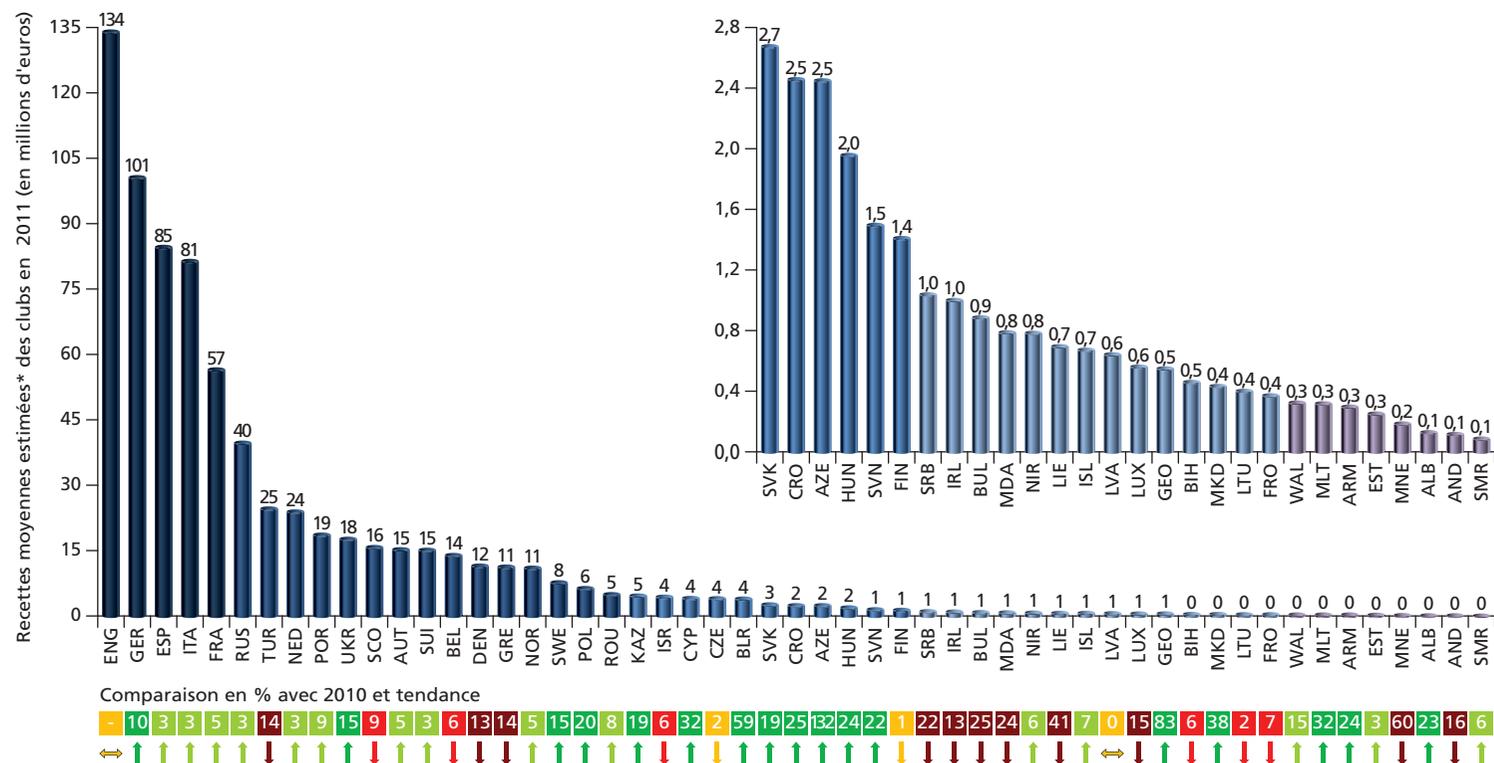
Comme exposé dans la présentation de la tendance sur cinq ans, les recettes de billetterie demeurent sous pression, avec une baisse de 2,7 % exprimée en euros (et de 0,9 % en monnaie locale). Pour la deuxième année consécutive, on compte plus de pays enregistrant une diminution qu'une augmentation des recettes de billetterie. La Russie, l'Ukraine, la Pologne et la Roumanie (les trois dernières étant aidées par la construction de nouveaux stades pour accueillir des compétitions de l'UEFA) ont quant à elles enregistré une croissance annuelle supérieure à 10 %.

Les recettes commerciales et les autres recettes** ont marqué une hausse de 0,6 % exprimée en euros. Comme indiqué dans les rapports précédents, ce sont généralement elles qui fluctuent le plus au sein d'une même division et entre les divisions, car une bonne partie des autres recettes sont des dons discrétionnaires à court terme. La comparaison entre les années a été fortement influencée par la baisse des recettes immobilières d'Arsenal liées au développement de son ancien stade. Si l'on excluait ce dernier facteur, la progression de cette source de recettes s'élèverait en effet à 6,9 %, une croissance qui s'explique principalement par l'augmentation des recettes commerciales et des autres produits d'exploitation en Allemagne*.

** Les recettes commerciales comprennent l'organisation de conférences et le merchandising, ainsi que EUR 215 millions de primes versées dans le cadre de compétitions de l'UEFA, alors que les autres recettes incluent les dons, les allocations, les versements de solidarité, les recettes extraordinaires et les recettes non classifiées. Dans certains clubs en Angleterre, Espagne et Italie, la distinction entre recettes commerciales et recettes de sponsoring n'est pas toujours très claire. Traditionnellement, les clubs anglais allouent toutes leurs recettes aux journées de matches (billetterie), à la diffusion ou au sponsoring.

Q: 34. Dans quelle mesure les recettes et les sources de recettes varient-elles sur l'ensemble du territoire européen?

La capacité d'un club à générer des recettes est déterminée par plusieurs facteurs. Pour les clubs des catégories «élite» et «grands», la ventilation des recettes centralisées (diffusion, sponsoring), la participation aux compétitions de l'UEFA, les droits de propriété sur le stade et l'aptitude à communiquer avec la base de supporters constituent des éléments clés. Pour les divisions des catégories «petits» et «micros», d'autres facteurs, notamment la question de savoir si le sponsor principal soutient financièrement le club par le biais de contrats de sponsoring ou en injectant des capitaux dans le club, jouent souvent un rôle plus important. Bien que le résultat final soit le même (p. ex. les salaires sont couverts), les contrats de sponsoring sont inscrits comme des recettes, ce qui n'est pas le cas des injections de capitaux. De plus, pour des raisons de cohérence, le produit ou les bénéfices des transferts ne sont pas inclus dans les recettes, mais analysés séparément, nets des frais de transfert. Nous verrons par la suite que ces montants peuvent être considérables, en particulier pour les clubs de taille moyenne. Les différences de pouvoir d'achat (économie nationale) exercent également une influence sur les recettes commerciales et les recettes de billetterie.



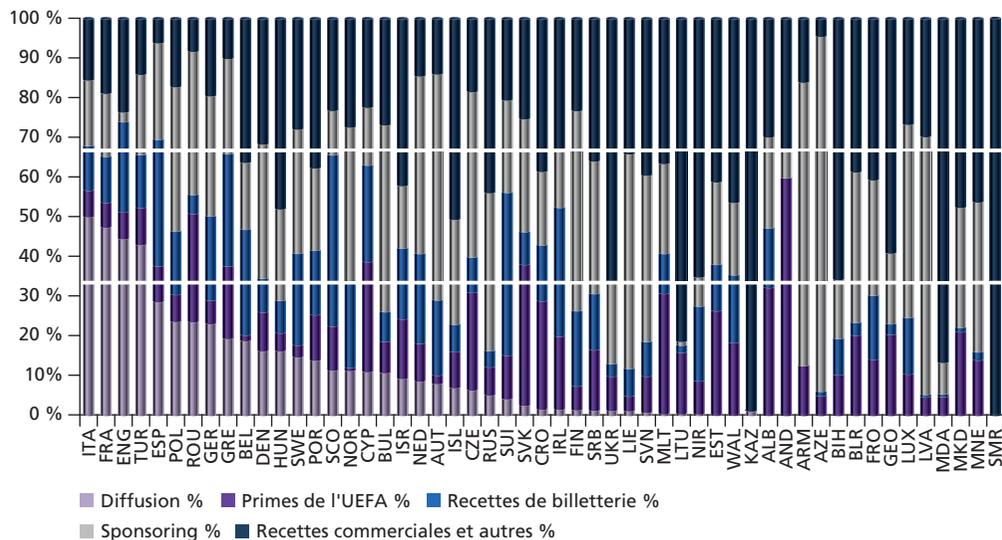
Evolution par pays, à périmètre constant, des recettes moyennes des clubs entre 2010 et 2011

- Augmentation des recettes: 10 % et plus
- Augmentation des recettes: 0-10 %
- Diminution des recettes: 0-10 %
- Diminution des recettes: 10 % et plus

* «Estimées», car nous avons utilisé des extrapolations pour des clubs de certaines associations non compris dans l'étude (il s'agit toujours de clubs moins bien classés n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA). Les extrapolations sont fondées sur les recettes moyennes des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus importantes recettes, avec des ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires. Chiffres estimés pour l'Albanie, le Portugal et le Monténégro, précis à +/-20 % en raison de la petite taille de l'échantillon, qui représente moins de la moitié des clubs de première division, et précis à +/-10 % pour la Serbie (9 sur 16) et la Turquie (14 sur 18).



Sources de recettes par pays, avec ventilation des primes versées par l'UEFA en 2011



Le tableau des sources de recettes montre la proportion que représentent les différents types de recettes par rapport aux recettes totales des clubs de chaque pays. Pour la première fois dans un rapport de benchmarking, nous avons pu séparer les primes des compétitions et les versements de solidarité de l'UEFA des recettes de diffusion ou des recettes commerciales, de sorte que le pourcentage restant corresponde exclusivement aux recettes de diffusion provenant des compétitions nationales.

Les contrats de diffusion nationale (principalement avec les télévisions) ont généré un peu moins de 50 % des recettes des clubs italiens et plus de 40 % de celles des clubs français, anglais et turcs en 2011. La proportion des recettes globales des clubs provenant de la diffusion nationale a représenté moins d'un tiers des recettes des clubs espagnols, polonais, roumains et allemands, tout en demeurant considérable (plus de 20 %), mais elle a constitué moins de 10 % des recettes des clubs de 35 premières divisions.

Un simple coup d'œil au tableau révèle d'emblée la large gamme de modèles de recettes distinguant les clubs des différents pays. On aperçoit ainsi, d'un côté, des pays où les clubs tirent les deux tiers de leurs recettes de la diffusion, des primes et de la billetterie lors des journées de matches des compétitions nationales et des compétitions de l'UEFA (en mauve, violet et bleu roi) et un tiers de leurs sponsors, des recettes commerciales et des autres recettes, notamment les clubs anglais, espagnols, italiens, grecs, écossais, turcs, français et chypriotes.

A l'autre extrémité du tableau se trouvent de nombreux pays (environ la moitié) où les recettes de sponsoring, les recettes commerciales et les autres recettes (en gris et bleu foncé), y compris les dons et les subventions, représentent les deux tiers, voire davantage, des recettes totales des clubs, une situation qui concerne la plupart des pays d'Europe de l'Est ainsi que beaucoup de pays comprenant les clubs aux recettes modestes.

Au milieu, un troisième groupe de pays fait état de recettes qui oscillent entre ces deux catégories de recettes principales. Il s'agit notamment de certains pays qui bénéficient d'un important pourcentage de primes versées dans le cadre de l'UEFA, y compris des clubs tchèques, slovaques, croates, maltais, andorrans et albanais, ainsi que des clubs d'autres pays (traditionnellement riches), dont des clubs allemands, belges, suisses et néerlandais, où les recettes par type sont équilibrées.

Réponse: 34

Les recettes moyennes des clubs vont de EUR 134 millions, en Angleterre, à EUR 100 000, à Saint-Marin, ce qui illustre bien les différences au sein du football de première division européen, où les recettes cumulées des 38 clubs anglais et allemands dépassent les recettes cumulées de l'ensemble des 636 clubs extérieurs aux cinq grandes ligues traditionnelles.

Les sources de recettes fluctuent elles aussi sensiblement en Europe, où les recettes des marchés TV et de billetterie, en particulier, présentent des variations de montant et de pourcentage considérables d'un pays à l'autre.

Dans la carte figurant sur cette page, l'analyse des sources de recettes associe les primes des compétitions et les versements de solidarité de l'UEFA (distribués de manière centralisée par l'UEFA et identifiés comme tels dans l'histogramme) et les recettes de billetterie provenant des matches des compétitions de l'UEFA (perçues directement par les clubs), qu'elle compare à l'ensemble des recettes globales déclarées par tous les clubs de première division durant l'exercice 2011. S'il s'agit de la même base que celle utilisée dans le chapitre trois du présent rapport, nous examinons cette fois-ci les recettes des compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales des ligues (y compris les clubs n'ayant pas participé aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2011).

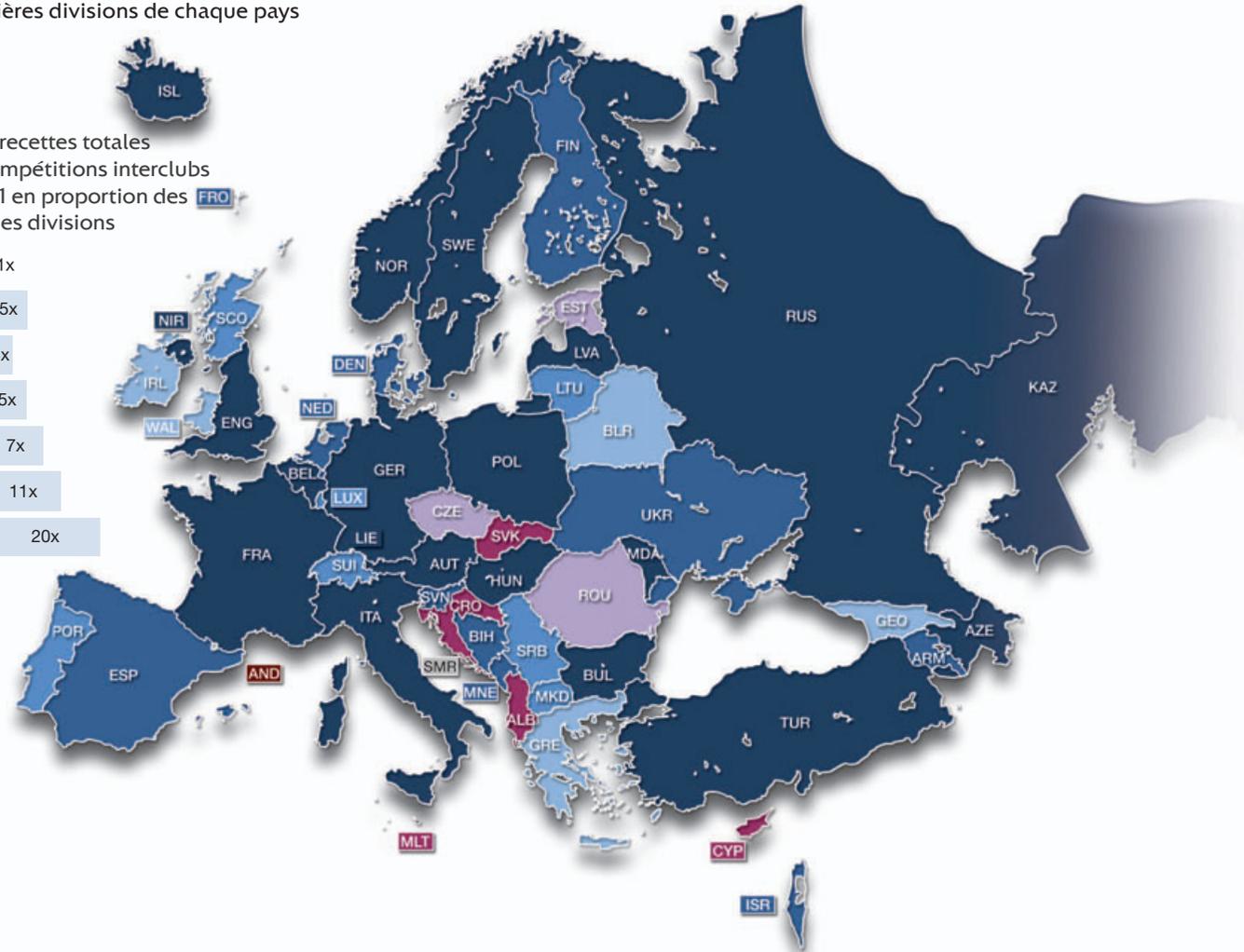
Par rapport aux recettes globales des clubs, la carte montre que les recettes provenant des matches de l'UEFA ont représenté moins de 10 % des recettes totales pour 20 ligues et entre 10 % et 20 % pour 18 autres. Ce sont les ligues aux recettes les moins élevées (nuances de rose) qui ont déclaré le plus grand pourcentage de recettes résultant de matches de l'UEFA, celles-ci constituant plus de la moitié des recettes totales à Andorre. Certains pays d'Europe de l'Est ont également fait état de pourcentages importants. Il est à prévoir que les pourcentages des recettes provenant des matches de l'UEFA fluctueront au fil des années, en fonction des résultats sportifs des clubs participants.

* L'analyse de l'UEFA porte sur 211 clubs ayant déclaré des recettes liées aux primes de l'UEFA de EUR 1007 millions durant l'exercice 2011 et comprend 85 clubs ayant fourni des chiffres financiers qui reflètent entièrement ou en partie une participation à une phase de groupe d'une compétition de l'UEFA et/ou aux matches de barrage de l'UEFA Champions League. Dans certains cas, la part correspondant aux primes et aux versements de solidarité ne figurait pas dans les états financiers, mais a été identifiée ultérieurement par l'UEFA. Pour les clubs dont le bouclage financier a lieu en été, les recettes sont celles de la saison des compétitions de l'UEFA 2010/11. Pour la plupart des clubs dont l'exercice s'achève le 31 décembre, il s'agit des recettes de l'UEFA provenant des phases de qualification et des phases de groupe de la saison des compétitions de l'UEFA 2011/12, mais, pour certains clubs dont l'exercice coïncide avec l'année civile et qui ont atteint les phases à élimination directe des compétitions 2010/11, les recettes incluront une partie des distributions pour les compétitions 2010/11, voire une partie des deux saisons de compétition. Les recettes cumulées des compétitions de l'UEFA incluent les recettes de billetterie des matches de l'UEFA ne sont estimées que pour les 45 % de clubs qui n'ont pas présenté séparément les recettes de billetterie des matches de l'UEFA et celles des matches des compétitions nationales. La simulation repose sur la base suivante: le nombre de matches

Recettes* provenant des compétitions interclubs de l'UEFA en % des recettes totales des premières divisions de chaque pays

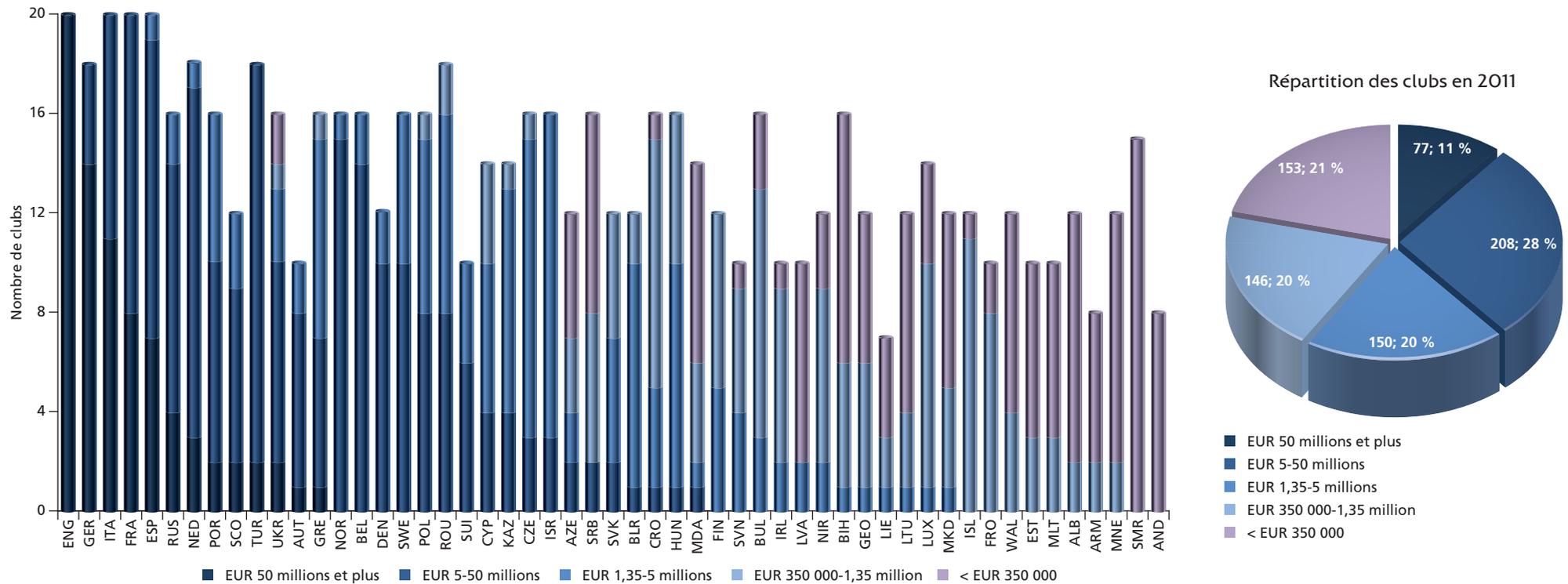
Pourcentage des recettes totales provenant des compétitions interclubs de l'UEFA 2010/11 en proportion des recettes totales des divisions

> 50 %	1x
De 30 % à 50 %	5x
De 25 % à 30 %	3x
De 20 % à 25 %	5x
De 15 % à 20 %	7x
De 10 % à 15 %	11x
< 10 %	20x



disputés à domicile dans les compétitions de l'UEFA durant chaque période financière spécifique du club a été calculé et divisé par le nombre de matches de compétitions disputés à domicile durant l'ensemble de la période financière. Ce ratio a ensuite été appliqué sur une base linéaire à l'ensemble des recettes de billetterie déclarées dans les états financiers pour obtenir le montant des recettes de billetterie provenant des matches de l'UEFA. Il s'agit là clairement d'une estimation grossière puisque, dans certains clubs, le taux d'occupation du stade et le prix moyen des billets sont plus ou moins élevés pour les compétitions de l'UEFA que pour les compétitions nationales. Par ailleurs, certains clubs peuvent inclure des recettes de billetterie de tournois d'avant-saison dans les recettes de billetterie et non dans les recettes commerciales, et d'autres peuvent combiner la vente de billets pour des matches de l'UEFA avec celle de billets pour des matches de compétitions nationales. Cependant, si l'on observe les prix des billets et le taux d'affluence lors des matches de l'UEFA et des matches des compétitions nationales, il apparaît que, dans l'ensemble, notre démarche offre une bonne base de simulation en termes de comparaison. L'analyse par seuils illustrée dans la carte présente 52 associations nationales au lieu de 53, car les données concernant Saint-Marin n'étaient pas encore disponibles.

Q: 35. Comment les plus grands clubs sont-ils répartis sur l'ensemble du territoire européen?



Le nombre de clubs déclarant des recettes supérieures à EUR 50 millions a augmenté de 73 en 2010 à 77 en 2011. Bien que les plus grands clubs européens demeurent concentrés dans les cinq divisions d'élite, puisque 60 des 77 clubs classés dans la catégorie «élite» viennent d'Angleterre (20), d'Allemagne (14), d'Italie (11), d'Espagne (8) et de France (7), le nombre de clubs extérieurs à ces cinq associations et faisant état de recettes supérieures à EUR 50 millions est passé de 16 à 17 clubs provenant de 8 pays différents. Si l'on considère les chiffres club par club sur trois ans (2009-11), on constate une certaine logique dans la structure de ce groupe d'élite, qui compte 57 clubs ayant enregistré des recettes de plus de EUR 50 millions sur l'ensemble des trois exercices.

Selon nos estimations*, 153 clubs provenant de 26 pays européens ont enregistré des recettes inférieures à EUR 350 000 en 2011. Ce groupe de pairs représente 21 % de tous les clubs de première division européens. Les clubs de ce groupe de pairs sont généralement composés de semi-professionnels, bien que certains de ceux venant de pays où l'économie est moins développée soient exclusivement professionnels. Dans 15 associations, la majorité des clubs de première division se situe dans le groupe des «micro».

Pour l'exercice financier 2011, 208 clubs (contre 207 en 2010) issus de 30 pays européens (31 en 2010) ont présenté des recettes situées entre EUR 5 millions et EUR 50 millions. Ce groupe correspond à 28 % de l'ensemble des clubs de première division européens. En raison du nouvel accord de diffusion et de la distribution relativement large des montants qui en découlent entre les clubs, tous les clubs anglais de première division sont à nouveau dans le groupe de pairs de l'élite et plus aucun dans le groupe des «grands».

* La plupart des 55 clubs n'ayant pas présenté de chiffres sont ceux qui ont terminé bas dans le classement national ou ont été relégués. Les graphiques ci-dessus présentent des estimations aussi fiables que possibles établies par l'UEFA sur la base d'un échantillonnage complet de 734 clubs divisés en groupes de pairs.



8

Profil financier du football interclubs européen: coûts et rentabilité

- Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?
- Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?
- En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues?
- Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?
- Quel impact les activités de transfert ont-elles eu sur les résultats de l'exercice 2011?
- Quelle est la proportion de clubs déficitaires?

Q: 36. Comment les clubs ont-ils dépensé leur argent et dans quelle mesure ces dépenses ont-elles progressé?

Malgré les améliorations apportées par les exigences requises dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs, la présentation des frais d'exploitation varie énormément selon les pays et les formes juridiques des clubs, ce qui rend les comparaisons difficiles. Il relève souvent de la compétence du club de choisir comment ventiler les frais d'exploitation (ventes et marketing, football junior, frais fixes relatifs au stade, coûts variables lors des journées de matches, coûts de formation, etc.) et de décider s'il faut établir une distinction entre les différents types de frais de personnel (p. ex. salaires fixes, primes, avantages en nature) et entre les différentes catégories d'employés (p. ex. joueur, entraîneur, personnel administratif, directeur).

Les frais de personnel, à hauteur de EUR 8570 millions, comprennent l'ensemble des types de paiements (salaires, primes, bénéfices, charges sociales et fiscales, rentes, etc.) et englobent tous les employés (joueurs, personnel technique, personnel administratif, etc.).

Dans la plupart des pays, les exigences en matière de rapports financiers ne requièrent aucune précision supplémentaire en ce qui concerne les frais de personnel. Or, étant donné leur poids (65 % des recettes), il ne fait aucun doute que des détails pourraient s'avérer précieux. Pour les 433 clubs qui ont établi une ventilation de ces coûts, le rapport pondéré était de 81 % pour les joueurs et de 19 % pour le reste du personnel. Pour ceux qui ont versé et présenté des paiements variables, le rapport était de 22 % pour la part variable contre 78 % pour la part fixe correspondant aux salaires des joueurs.

Les frais de transfert nets, de EUR 817 millions (contre EUR 933 millions en 2010), incluent quant à eux EUR 2138 millions d'amortissement de transferts antérieurs (EUR 2195 millions en 2010) et EUR 101 millions de perte de valeur des valeurs de transfert (EUR 57 millions en 2010), moins les bénéfices nets sur la cession d'inscriptions de joueurs durant l'année, qui correspondent à EUR 1422 millions (EUR 1319 millions en 2010).

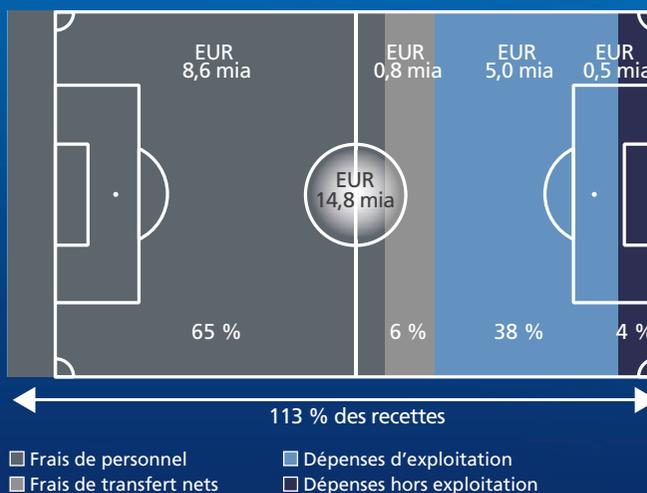
* «Estimées», car nous avons utilisé des extrapolations pour les 7 % des clubs de première division non compris dans le sondage (il s'agit toujours de clubs moins bien classés n'ayant pas demandé de licence de l'UEFA). Les estimations sont précises à +/-0,5 % puisqu'elles reposent à 99 % sur des données réelles et à 1 % sur des extrapolations. Les extrapolations sont fondées sur les recettes moyennes des clubs à l'exclusion des quatre qui déclarent les plus importantes recettes, avec des ajustements manuels là où ils ont été jugés nécessaires.

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

Réponse: 36

Les dépenses encourues par l'ensemble des 734 clubs de première division en Europe sont estimées* à EUR 14,8 milliards pour 2011, ce qui correspond à 113 % des EUR 13,2 milliards de recettes et représente une hausse de 2,9 % par rapport au niveau de 2010. Cette augmentation des coûts d'une année à l'autre s'explique par une hausse de 5 % des frais de personnel, bien que cette année, grâce notamment à la faible progression des frais d'exploitation (0,6 %) et à une réduction de EUR 120 millions des frais de transfert nets, l'accroissement des coûts soit le plus modeste enregistré ces dernières années.

Le poids particulier des frais de personnel dans le football interclubs européen apparaît à nouveau en pleine lumière puisqu'ils absorbent 65 % de l'ensemble des recettes des clubs, auxquels s'ajoutent 6 % de frais de transfert nets.



La ventilation plus précise des frais d'exploitation, de EUR 4986 millions, ne suit pas une logique cohérente que l'on pourrait retrouver dans tous les pays, ni même, dans la plupart des cas, dans tous les clubs de ces pays.

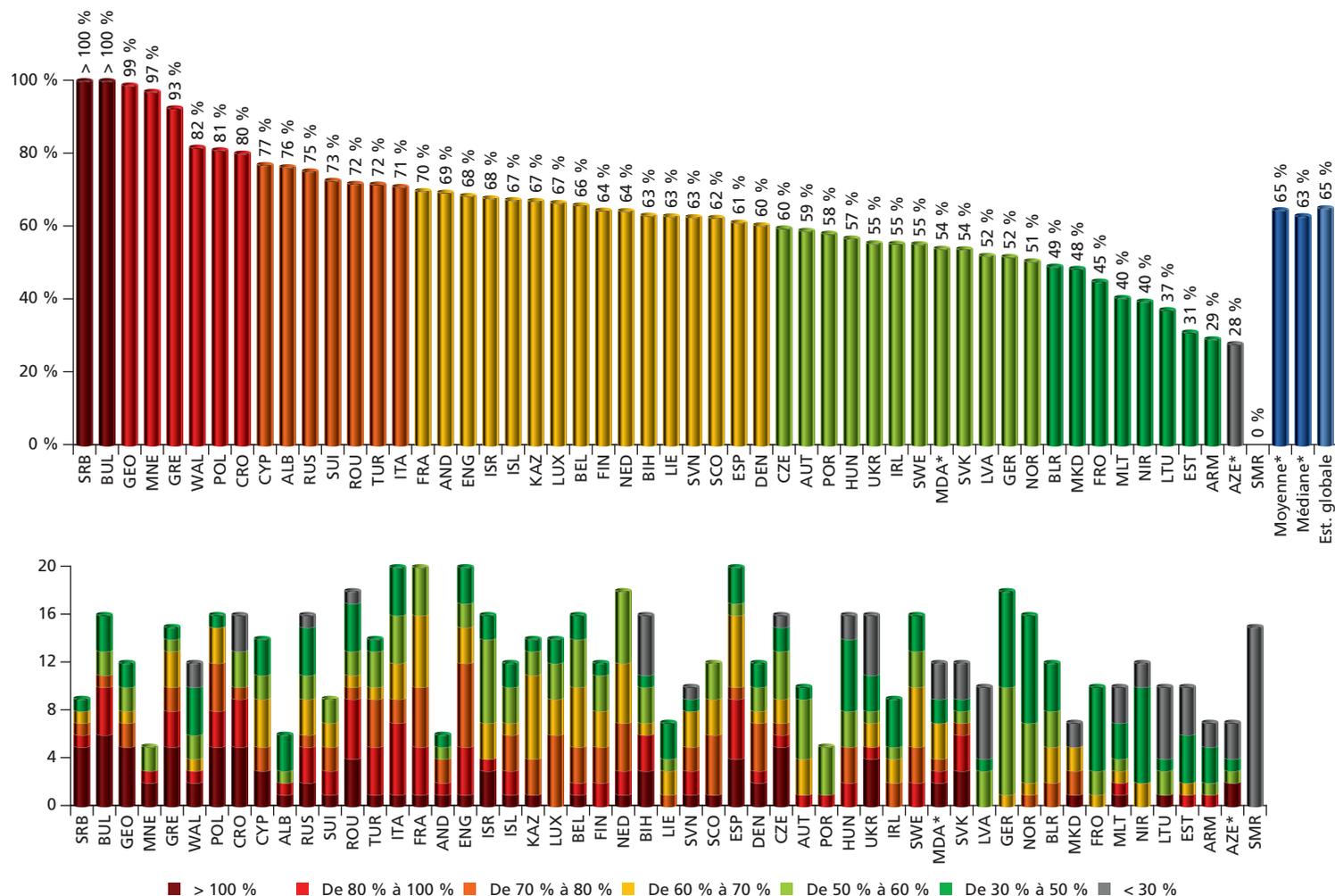
Ces coûts comprennent les frais de matériel, les dépenses liées aux journées de matches, les ventes et le marketing, l'administration, la perte de valeur de biens incorporels, la dépréciation et la location d'installations, et le football junior.

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

Les frais hors exploitation, de EUR 462 millions, sont constitués principalement de frais de financement nets (équivalant à 3,8 % des recettes). Enfin, les autres éléments, y compris les bénéfices nets provenant de la vente d'actifs non liés aux joueurs, les bénéfices ou les pertes hors exploitation et les bénéfices ou les pertes liés aux impôts totalisent moins de EUR 50 millions.



Q: 37. Quels montants les clubs ont-ils consacrés aux salaires?

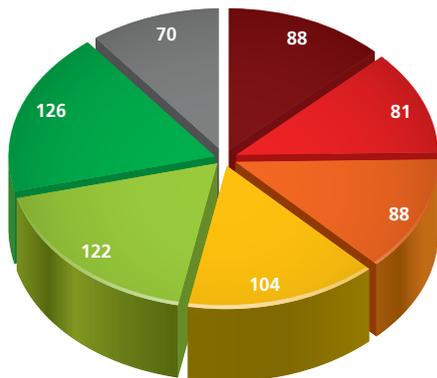


Les graphiques montrent le pourcentage de recettes déclarées comme ayant été consacrées aux frais de personnel, exprimées en total pour chaque association (histogramme du haut), pour les clubs regroupés par association (histogramme du bas) et pour les différents clubs en Europe (diagramme circulaire), ainsi que l'évolution des clubs au fil des années. Au vu de l'importance des frais de personnel, et en particulier des salaires des joueurs, pour les clubs de football, ce ratio est régulièrement utilisé comme un indicateur de performance clé par les clubs. Etant donné que le montant versé aux joueurs au titre des salaires n'est habituellement pas disponible tel quel (voir page ci-contre), les tableaux publiés dans les médias sous la forme d'une liste des «plus gros salaires» reposent uniquement sur des spéculations et doivent être considérés avec précaution. De manière générale, tous les coûts directs liés au personnel (joueurs, personnel technique et personnel administratif), sont présentés ensemble, et c'est ce chiffre que l'on retrouve ici.

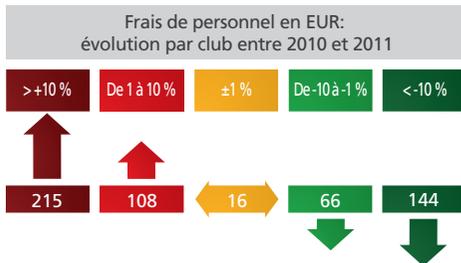
* Le ratio de la Moldavie a été ajusté afin d'en exclure un contrat de télécommunication. Le ratio de l'Azerbaïdjan est en gris, car les chiffres sont fortement influencés par la conversion d'un prêt et par des recettes extrapolées impossibles à ajuster avec précision. Etant donné que le ratio est fourni uniquement à titre indicatif et ne constitue pas une science exacte, il n'existe aucune définition standard du seuil à partir duquel le ratio des frais de personnel peut être considéré comme élevé. Pour les besoins de l'analyse par club, nous avons décidé que 70 % était un pourcentage élevé. Les chiffres par club représentent l'échantillon complet des 679 clubs de l'ensemble des 53 associations, tandis que la tendance d'une année à l'autre représente un échantillon de 549 clubs pour lesquelles les données relatives aux frais de personnel sont disponibles pour deux ans.



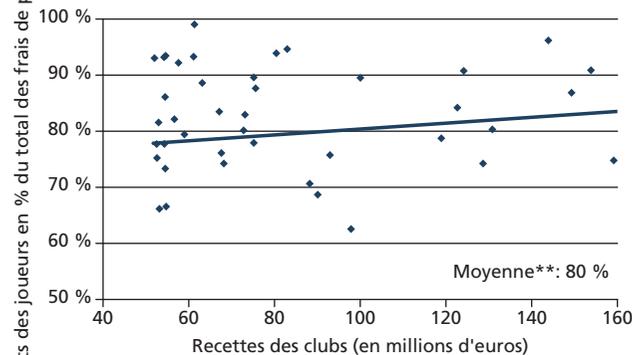
Ratio des frais de personnel en 2011: tous les clubs



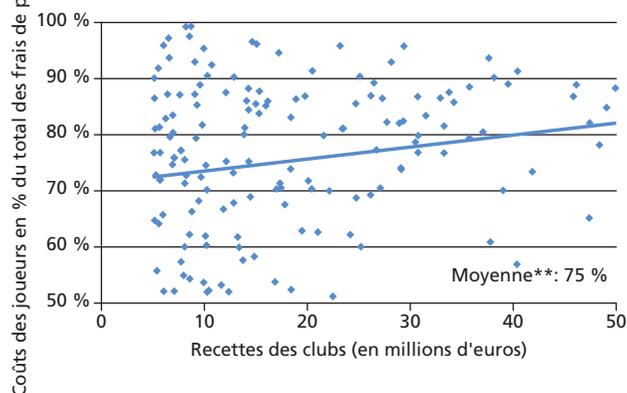
- > 100 %
- De 80 % à 100 %
- De 70 % à 80 %
- De 60 % à 70 %
- De 50 % à 60 %
- De 30 % à 50 %
- < 30 %



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



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



Les diagrammes illustrent la ventilation entre les coûts liés aux joueurs (salaires et charges sociales, y compris les rentes) et les coûts liés à l'ensemble du personnel (joueurs, entraîneurs et personnel technique, directeurs, personnel d'encadrement et personnel administratif) pour un échantillon** représentatif de 44 clubs de la catégorie «élite» et de 159 «grands» clubs. Le coût relatif entre les joueurs et le reste du personnel ne dépend pas uniquement de la politique en matière de salaires des joueurs, mais aussi de nombreux autres éléments, y compris la question de savoir si le club gère son propre stade, s'il s'agit d'un club multi-sports, s'il déploie d'autres activités en dehors de son métier de base et si ses activités commerciales sont réalisées à l'interne ou externalisées. Bien que ces éléments entraînent forcément des variations dans le pourcentage que représentent les coûts des joueurs pour les clubs de toute taille, la moyenne de 80 % enregistrée pour les clubs de l'«élite» est supérieure aux 75 % des clubs considérés comme «grands» et «moyens», et aux 73 % des clubs classés dans les catégories «petits» ou «micros». Cette tendance se retrouve aussi dans l'évolution ascendante des droites de régression représentant la tendance des différents groupes de pairs. Il semble logique de supposer que, toutes choses égales par ailleurs, le fait que le pourcentage des coûts des joueurs soit plus important dans les clubs de grande taille s'explique par le lien plus étroit existant entre les salaires des joueurs et les recettes du club qu'entre les salaires du reste du personnel et les recettes du club. La moyenne pondérée du pourcentage des coûts des joueurs par rapport au total des frais de personnel est de 81 %.

Réponse: 37

La part totale des recettes consacrée aux salaires et aux charges sociales, soit 65 %, est demeurée inchangée. Si l'on procède à une comparaison ligue par ligue, on constate que les tendances sont divergentes, puisque le nombre de premières divisions indiquant un ratio supérieur à 70 % a baissé, passant de 18 en 2010 à 15 en 2011, tandis que le nombre de divisions présentant un ratio supérieur à 80 % a augmenté, de 7 en 2010 à 8 en 2011. Au total, au moins 257 clubs (254 en 2010) ont fait état d'un ratio entre frais de personnel et recettes supérieur à 70 %.

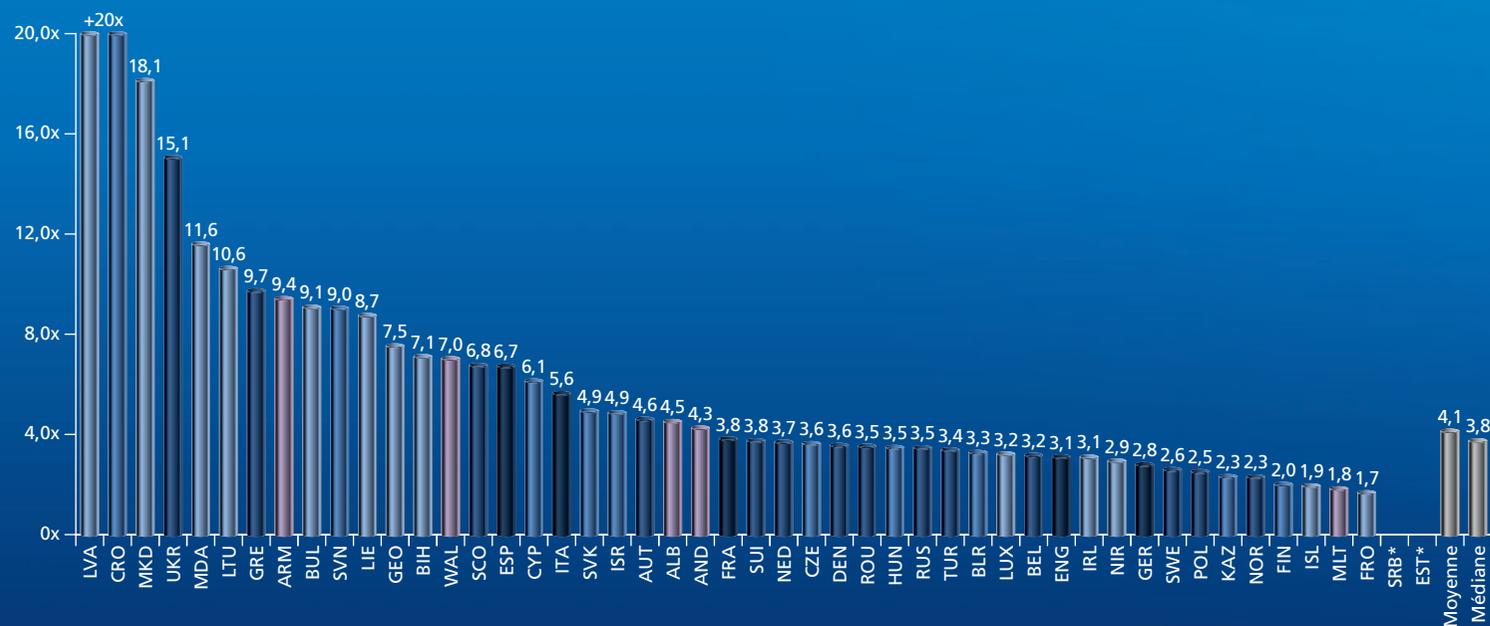
Alors que l'inflation des frais de personnel a ralenti, le montant global versé a encore progressé de 5 %, plus d'un tiers de tous les clubs de première division (215 clubs) ayant enregistré une augmentation d'au moins 10 % de leurs frais de personnel et 108 autres clubs faisant état de hausses situées entre 1 % et 10 % par rapport à 2010.

La plupart des associations comptaient au moins un club présentant un ratio des frais de personnel, manifestement non viable, de plus de 100 %, ce qui porte le total à 88 clubs (78 en 2010).

Compte tenu de la part des frais de personnel relative aux joueurs, soit 81 %, les coûts liés aux joueurs ont progressé de EUR 330 millions par rapport à 2010, atteignant ainsi EUR 6,9 milliards en 2011.

** L'échantillon porte sur des clubs appartenant à 19 des 20 premières divisions des catégories «élite» et «grands», seuls les clubs anglais n'étant pas représentés (chiffres ne figurant pas dans les états financiers). Dans le diagramme de l'«élite», les six plus grands clubs, dotés de recettes >EUR 150 millions, ont été exclus afin de protéger leur anonymat, mais leur ratio va de 71 % à 91 % et suit la droite de régression illustrée dans le graphique de l'«élite». La moyenne correspond à la simple moyenne des pourcentages de l'échantillon et non pas à une moyenne pondérée, qui serait légèrement supérieure.

Q: 38. En quoi les niveaux de dépenses varient-ils entre les différents clubs de chacune des ligues?



Le graphique ci-contre présente les différences de richesses au sein des premières divisions européennes en se basant sur la répartition des dépenses de chacune des ligues et en comparant les coûts moyens combinés** des frais de personnel et de transfert des quatre clubs déclarant les dépenses les plus importantes aux coûts moyens combinés encourus par les autres clubs de chaque division***. La couleur du code de l'association correspond au groupe de pairs de la division****. Comparer les frais de personnel combinés des quatre clubs les plus dépensiers aux frais des autres clubs n'est qu'un des nombreux moyens pouvant être utilisés pour analyser le bilan financier; par le passé, nous avons ainsi établi une comparaison similaire en nous basant sur les recettes ou les salaires. Considérant toutefois que les frais de personnel combinés constituent la donnée la plus utile pour calculer la richesse relative, car les clubs s'affrontent principalement sur les marchés des joueurs et des entraîneurs (salaires et frais de transfert), nous reprenons cette année la méthodologie appliquée dans le rapport 2010.

* L'Estonie et la Serbie ont été réévaluées à zéro dans le tableau, car la moyenne des frais combinés de personnel des clubs n'appartenant pas aux quatre clubs les plus dépensiers s'est révélée négative en 2011 grâce à des opérations de transfert bénéficiaires excédant les frais de personnel.

** Les frais de personnel combinés incluent tous les frais de personnel (salaires et charges sociales), auxquels s'ajoute le résultat de transfert net déclaré pour l'année. Ce résultat de transfert net comprend les frais d'amortissement sur les inscriptions de joueurs acquises au cours des dernières années et les bénéfices/pertes sur les cessions d'inscriptions de joueurs en 2011.

*** Le classement entre les quatre clubs les plus dépensiers et ceux n'en faisant pas partie est établi au moyen de la même mesure (frais de personnel incluant les frais de transfert nets). La comparaison entre les quatre clubs les plus dépensiers et les autres clubs porte sur 49 pays. Le Monténégro et le Portugal (pas assez de clubs n'appartenant pas aux quatre clubs les plus dépensiers dans l'échantillon), ainsi que l'Azerbaïdjan et Saint-Marin (problèmes de comparaison) ont été exclus de l'analyse.

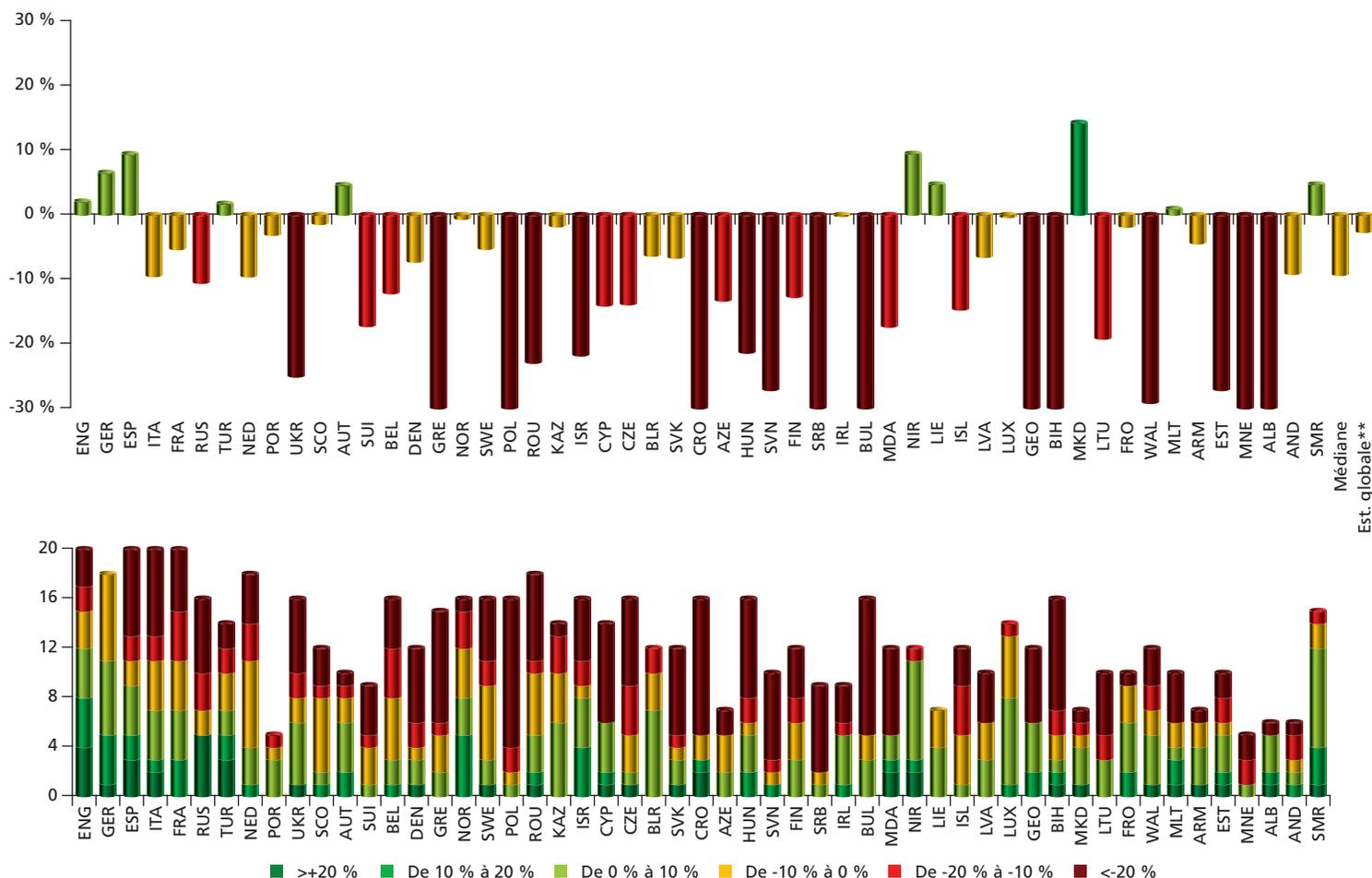
**** Les groupes de pairs de la division sont constitués en fonction des recettes moyennes des clubs de chaque première division comme suit: > EUR 50 millions de recettes moyennes en bleu nuit; entre EUR 5 millions et EUR 50 millions en bleu foncé; entre EUR 1,25 millions et EUR 5 millions en bleu roi; entre EUR 0,35 million et EUR 1,25 million en bleu clair; et < EUR 0,35 million de recettes moyennes en mauve.

Réponse: 38

La répartition de chacune des couleurs dans l'ensemble du tableau laisse à penser que la taille globale de la ligue sur le plan financier ne joue pas un rôle déterminant. En 2011, les quatre clubs qui ont présenté les coûts les plus élevés ont dépensé en moyenne entre deux et quatre fois plus que la moyenne des autres clubs dans environ la moitié des premières divisions européennes. Pour ce qui est des ligues les plus fortunées, le ratio des dépenses relatives est à nouveau beaucoup plus élevé en Espagne et en Italie (6,7x et 5,6x) qu'en Angleterre et en Allemagne (3,1x et 2,8x).



Q: 39. Quels sont les bénéfices d'exploitation générés par les clubs?



Comme expliqué dans des versions antérieures du présent rapport, les mesures les plus pertinentes en matière de bénéfices pour évaluer la performance d'un club de football sont le «bénéfice d'exploitation avant transfert de joueurs»* («bénéfice d'exploitation des clubs de football») et le «bénéfice net» ou «bénéfice avant impôt».

Dans la question suivante, nous analysons les bénéfices nets et les marges bénéficiaires nettes en nous penchant avant tout sur les «bénéfices d'exploitation», qui excluent les activités de transfert (dépréciation et bénéfice/perte sur les cessions d'inscriptions), les bénéfices/pertes découlant de la cession d'actifs, les recettes et les dépenses financières, les éléments hors exploitation, et les produits et crédits d'impôt. Cette démarche permet d'indiquer les bénéfices générés par les activités footballistiques de base des clubs et disponibles pour les activités de transfert et de financement.

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

Pour la quatrième année consécutive, l'Angleterre, l'Espagne et l'Allemagne font état de bénéfices d'exploitation globaux.

Un coup d'œil au résultat en fonction du nombre de clubs figurant dans l'histogramme du bas montre que la plupart des associations ont un profil de clubs similaire, trois ou quatre d'entre eux générant des pertes d'exploitation significatives (bordeaux) et plusieurs autres présentant des bénéfices d'exploitation (vert).

* Il est souvent fait référence aux bénéfices ou aux pertes d'exploitation statutaires, ce qui peut être extrêmement trompeur, car cette valeur ne reflète qu'une partie de la réalité puisqu'elle comprend les frais de transfert (dépréciation et perte de valeur) mais pas les bénéfices provenant de la cession d'inscriptions de joueurs. Les bénéfices d'exploitation statutaires peuvent facilement faire croire à un scénario catastrophe, lorsque l'on sait que les pertes d'exploitation statutaires nettes combinées se sont élevées en 2011 à un peu plus de EUR 2,6 milliards, qui comprennent certes EUR 2,2 milliards de coûts nets provenant des transferts, mais excluent EUR 1,4 milliard de bénéfices nets réalisés grâce à la cession d'inscriptions de joueurs. C'est la raison pour laquelle toutes les indications présentées dans les graphiques et les analyses en lien avec le bénéfice d'exploitation font référence au bénéfice d'exploitation lié aux activités footballistiques et aux marges bénéficiaires. ** L'échantillon à la base du diagramme circulaire et de l'histogramme comprend 679 clubs provenant de 53 premières divisions, tandis que l'évolution annuelle des clubs (diagramme fléché) couvre 570 clubs et exclut les clubs promus pour lesquels les données de l'année précédente ne sont pas disponibles.



Le diagramme circulaire indique que 224 clubs (220 en 2010) de l'échantillon ont déclaré des pertes d'exploitation équivalant à plus de 20 % des recettes totales et que 76 autres clubs (61 en 2010) ont enregistré des pertes d'exploitation considérables, entre 10 % et 20 % des recettes. En termes absolus, les résultats d'exploitation liés aux activités footballistiques oscillent entre + EUR 135 millions et - EUR 95 millions. Toujours en termes absolus, les 20 bénéfiques d'exploitation les plus importants ont été engrangés par des clubs d'Angleterre et d'Allemagne (4 chacune), de Russie, d'Italie et d'Espagne (3 chacune), ainsi que de Turquie, d'Ecosse et de France (1 chacune), tandis que les 20 pertes d'exploitation les plus significatives ont été présentées par l'Italie (6), l'Angleterre (4), l'Espagne, la Russie, la France et l'Ukraine (2 chacune), la Grèce et le Portugal (1 chacune). Comparé à l'exercice précédent, 2011 montre que les marges des bénéfiques d'exploitation ont augmenté pour un peu plus de la moitié (51 %) des clubs européens de première division.

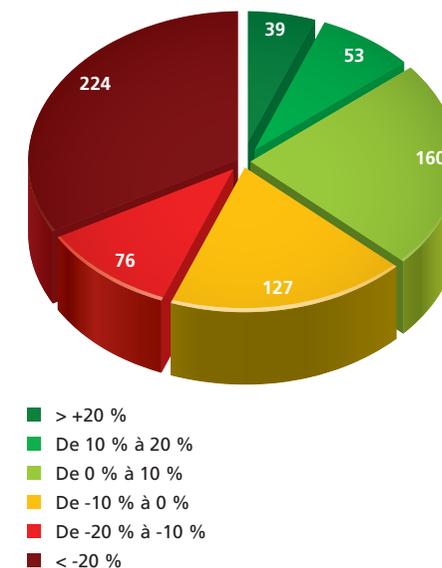
Dans une certaine mesure, le niveau des bénéfiques d'exploitation d'un club définit le montant des activités de transfert et des frais de financement pouvant être absorbés. «Dans une certaine mesure», car le bénéfice d'exploitation couvre une période de douze mois seulement, alors que la stratégie d'un club s'étend sur une période plus longue, mais aussi parce qu'un club parvient parfois à trouver d'autres sources de financement si ses propriétaires ou d'autres bailleurs de fonds lui fournissent de l'argent. Comme mentionné précédemment, la performance financière d'un club individuel ne devrait pas être mesurée uniquement en fonction de son ratio des frais de personnel ou de sa rentabilité d'exploitation, même s'il s'agit là de bons indicateurs de la performance réelle. Le fait que 46 clubs aient transformé une perte d'exploitation de 10 % ou plus en un bénéfice effectif est une preuve évidente de cette réalité, ainsi que de la nature unique et de l'importance financière du système des transferts en vigueur dans le football.

Réponse: 39

En 2011, les clubs européens de première division ont déclaré** des pertes d'exploitation nettes s'élevant à EUR 388 millions, ce qui représente une augmentation d'un peu moins de EUR 50 millions par rapport à l'année précédente.

63 % des clubs européens de première division ont enregistré des pertes en 2011, soit un pourcentage légèrement supérieur aux 61 % de 2010 et 2009 et sensiblement plus élevé que les 54 % de 2008 et les 51 % de 2007. Bien que le pourcentage des clubs de l'«élite» (recettes >EUR 50 millions) ayant subi des pertes d'exploitation soit un peu plus bas, avec 41 %, le fait que 20 clubs de l'«élite» aient déclaré des pertes d'exploitation, totalisant EUR 574 millions (contre EUR 520 millions en 2010), indique que les activités de base de bon nombre des plus grands clubs européens ne leur ont pas permis de générer, en 2011, les bénéfices d'exploitation nécessaires pour compenser les activités de transfert et de financement.

Bénéfice d'exploitation des clubs en % des recettes en 2011



Marge du bénéfice/de la perte d'exploitation: évolution entre 2010 et 2011

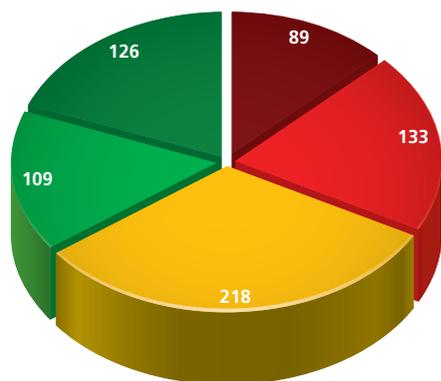


Q: 40. Quel impact les activités de transfert ont-elles eu sur les résultats de l'exercice 2011?

Dans la section relative à la tendance sur cinq ans, nous avons déjà relevé que les activités de transfert peuvent fluctuer au fil du temps et avoir des répercussions importantes sur les résultats financiers des clubs. A la première page de la présente section, nous signalons en outre que les clubs ont déclaré en 2011 des frais nets liés aux activités de transfert à hauteur de EUR 817 millions, qui pèsent lourdement sur les pertes globales des clubs européens. Le système des transferts donne aux clubs de football la faculté unique de contrôler leur destin financier en compensant les déficits de trésorerie et en utilisant les excédents. L'état du marché des transferts, la relative fermeté des prix du marché et le nombre d'acheteurs et de vendeurs peuvent donc avoir un impact considérable sur les stratégies et les résultats financiers des clubs. La carte ci-dessous donne une indication de l'impact des frais/recettes de transfert nets sur les résultats financiers de chaque pays en 2011.

Résultat de transfert net en % des recettes

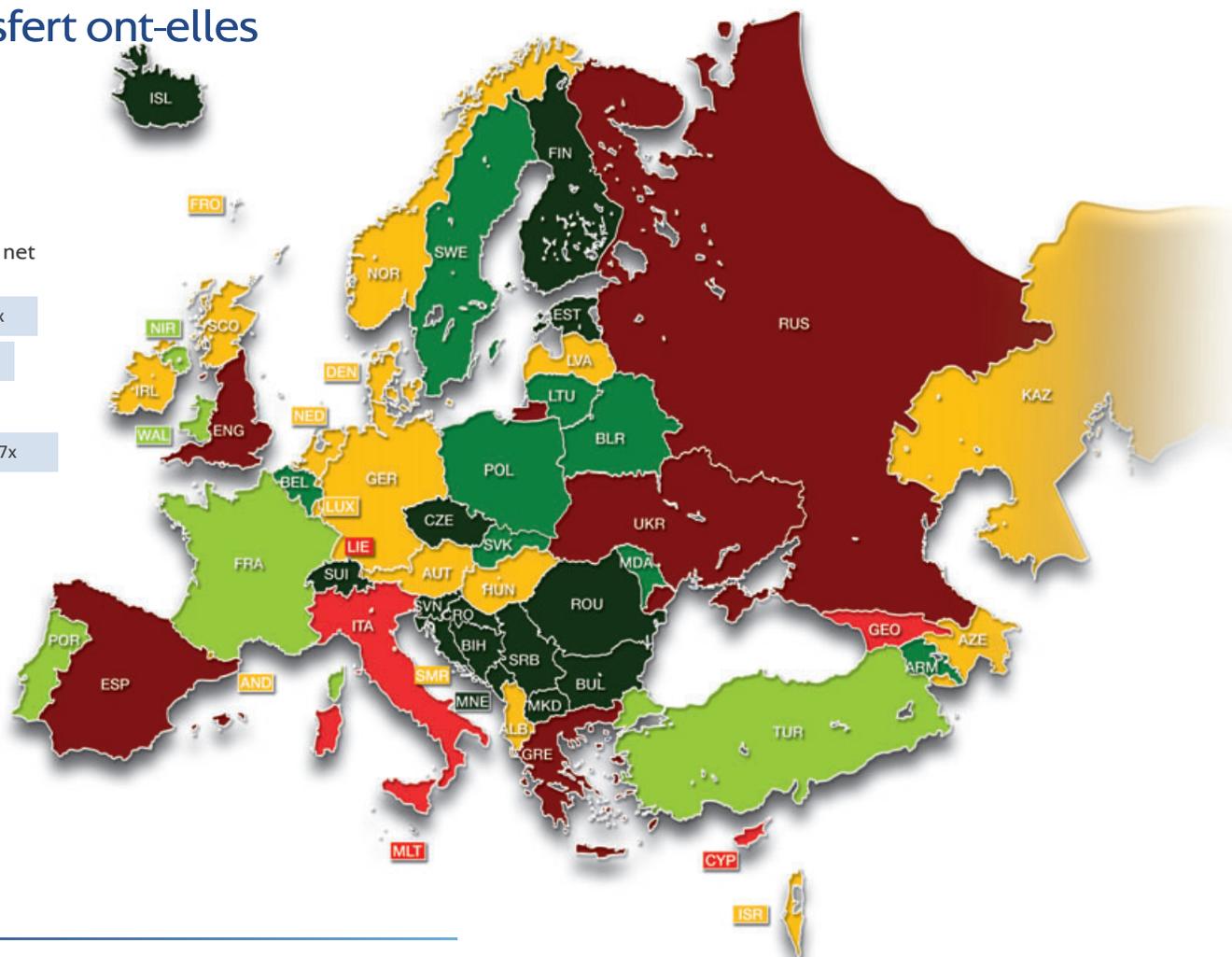
> 10 %	13x
De 3 % à 10 %	8x
De 0 % à 3 %	5x
De -3 % à 0 %	17x
De -10 % à -3 %	5x
< -10 %	5x



Résultat de transfert net des clubs en % des recettes en 2011

- < -10 %
- De -10 % à -1 %
- +/- 1 %
- De +1 % à +10 %
- > 10 %+

Le diagramme circulaire ci-dessus, qui couvre 679 clubs, montre l'importance relative des activités de transfert sur les résultats financiers des clubs, le résultat de transfert net équivalant à plus de 10 % des recettes totales pour près d'un tiers des clubs, en tant que recettes nettes, pour 126 clubs, ou que coûts nets, pour 89 clubs.



Réponse: 40

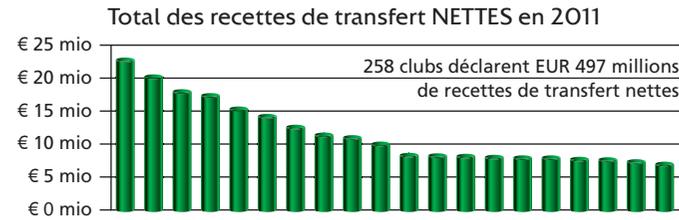
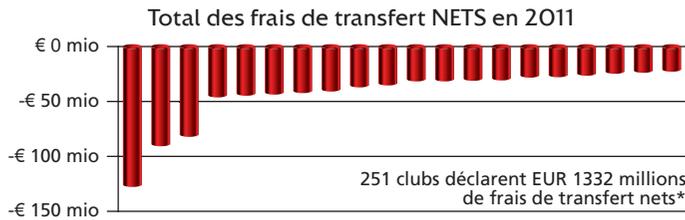
La carte et le diagramme circulaire indiquent clairement que le système des transferts agit comme un mécanisme de solidarité financière stable et important envers les clubs de divisions à recettes moyennes ou faibles, puisque les clubs espagnols et anglais, et de plus en plus les clubs ukrainiens et russes, s'avèrent être des importateurs nets de joueurs, ce qui se reflète dans le fait que le montant des frais de transfert nets ainsi encourus correspond à plus de 10 % des recettes. En Europe, les transferts se sont traduits en 2011 par une

amélioration de plus de 10 % de la marge bénéficiaire effective pour au moins 126 clubs et 13 premières divisions. Si les pertes de transfert nettes, de EUR 817 millions, sont demeurées élevées, ce qui s'explique par les importants frais restants liés à l'acquisition de joueurs au cours des années précédentes et par une baisse des bénéfices liés à la cession d'inscriptions de joueurs, due au recul des activités de transfert, elles sont inférieures au pic de EUR 933 millions enregistré au titre des coûts nets en 2010.

Les différents histogrammes, qui présentent, de gauche à droite, les 20 plus gros résultats en millions d'euros, ont été inclus pour donner une idée de l'échelle et de la taille relative des différents aspects des activités de transfert. Les 20 premiers résultats étant recalculés pour chaque analyse, les clubs représentés ne sont pas forcément les mêmes et ne figurent pas obligatoirement dans le même

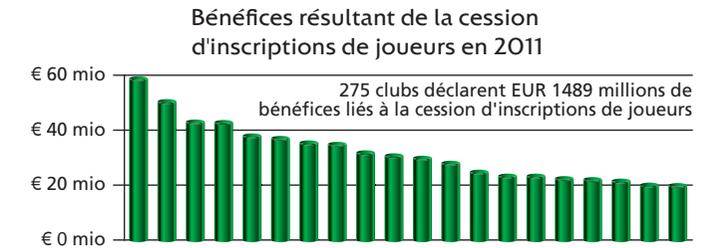
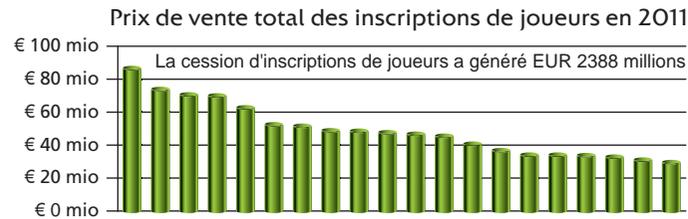
ordre. Les deux histogrammes du haut montrent les 20 clubs se trouvant aux deux extrémités des 679 clubs analysés*, dont 170 petits clubs n'ont déclaré aucuns frais ni recettes résultant des activités de transfert pour l'année sous revue.

170 clubs ne déclarent aucuns frais ni recettes résultant des activités de transfert



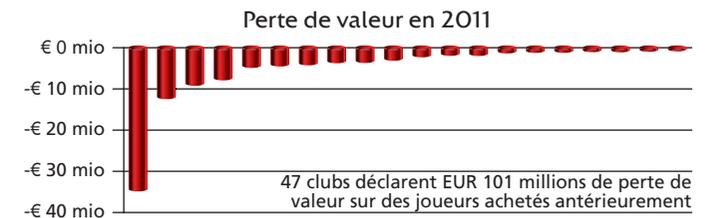
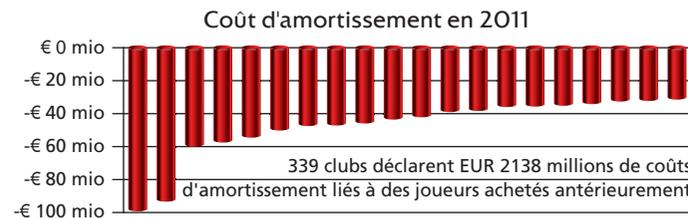
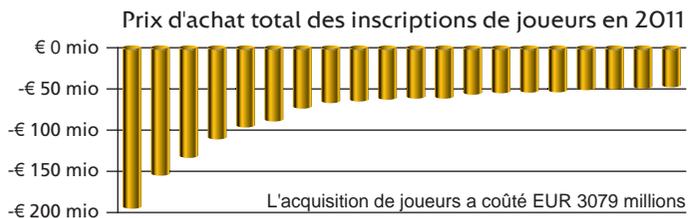
Les frais de transfert nets les plus importants étaient de EUR 126 millions, et 20 clubs ont déclaré des frais de transfert nets de plus de EUR 20 millions en 2011. A l'autre extrémité de l'échelle, seuls deux clubs ont déclaré des recettes de transfert nettes supérieures à EUR 20 millions. Les 20 clubs figurant dans le tableau relatif aux recettes nettes capitalisent leurs joueurs et engrangent des

recettes/bénéfices nets lorsque les profits résultant des cessions d'inscriptions de joueurs (prix de vente moins valeur comptable après dépréciation) dépassent les pertes provenant de la vente, de la dépréciation et de la perte de valeur des actifs liés aux joueurs. Quelque 53 des 77 clubs dont les recettes excèdent EUR 50 millions ont déclaré des frais de transfert nets en 2011.



Le prix de vente total se retrouve dans les notes détaillées annexées par les clubs aux états financiers; c'est une information qui est requise dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs. Pour le calculer, il faut additionner le bénéfice/la perte résultant de la cession d'inscriptions de joueurs et la valeur comptable nette des joueurs vendus durant la période concernée; pour les clubs qui comptabilisent immédiatement toutes les activités de transfert, il suffit de regarder la ligne correspondant aux recettes de transfert. Les plus importantes ventes de transfert déclarées par un club en 2011 se sont élevées à EUR 87 millions et, au total, sept clubs ont vendu des joueurs pour plus

de EUR 50 millions. En raison de la nature conservatrice de la comptabilité relative aux joueurs** et du fait que toutes les indemnités de transfert perçues sur des joueurs formés localement sont des bénéfices, la grande majorité des clubs déclarent des bénéfices nets provenant de la cession d'inscriptions de joueurs. De fait, seuls 36 clubs ont fait état de pertes, qui ne se montaient à plus de EUR 10 millions que pour deux d'entre eux. Au total, 19 clubs ont enregistré des bénéfices résultant de la cession d'inscriptions de joueurs de plus de EUR 20 millions et 59 % de ces EUR 2388 millions se sont traduits par des bénéfices dans les résultats financiers.



Le prix total des joueurs engagés (achetés) par les 679 clubs en 2011 est de EUR 3079 millions***; 16 clubs y ont consacré plus de EUR 50 millions en 2011. Ces coûts s'étalent sur toute la durée de contrat des joueurs, qui, selon l'analyse présentée précédemment dans ce rapport, est généralement de quatre ans pour les joueurs dont les transferts s'accompagnent d'indemnités

importantes. Ainsi, les indemnités de transfert des quatre années précédentes se reflètent-elles dans le coût d'amortissement total, de EUR 2138 millions, et dans le montant total de la perte de valeur, de EUR 101 millions, en 2011. Durant l'année sous revue, cinq clubs ont enregistré des coûts d'amortissement liés aux joueurs de plus de EUR 50 millions.

* En plus des 509 clubs déclarant des frais ou des recettes de transfert net(te)s, 170 clubs ont fait état de résultats équivalant à zéro. Il s'agit logiquement de petits clubs sans aucune activité de transfert incluant des indemnités. En outre, 65 clubs n'ont pas fourni de données et auraient, selon nos estimations basées sur leur profil, déclaré un faible bénéfice de transfert de EUR 18 millions, ce qui porte le total des coûts nets de transfert pour 2011 à EUR 817 millions (EUR 1332 millions - EUR 497 millions - EUR 18 millions). ** Voir le rapport de benchmarking 2010, pages 96 et 97. *** La différence entre la valeur des achats (EUR 3079 millions) et des ventes (EUR 2388 millions) s'explique principalement par quatre facteurs: les indemnités versées aux agents et les autres coûts associés, qui sont souvent capitalisés et compris dans le prix des joueurs engagés, les activités de transfert avec des clubs extérieurs à l'échantillon (dans des divisions inférieures), les activités de transfert avec des clubs sud-américains (également exclus de l'échantillon) et les montants de transfert versés à des tiers autres que des clubs.

Q: 41. Quelle est la proportion de clubs déficitaires?

Chiffres correspondant aux pertes nettes «effectives»

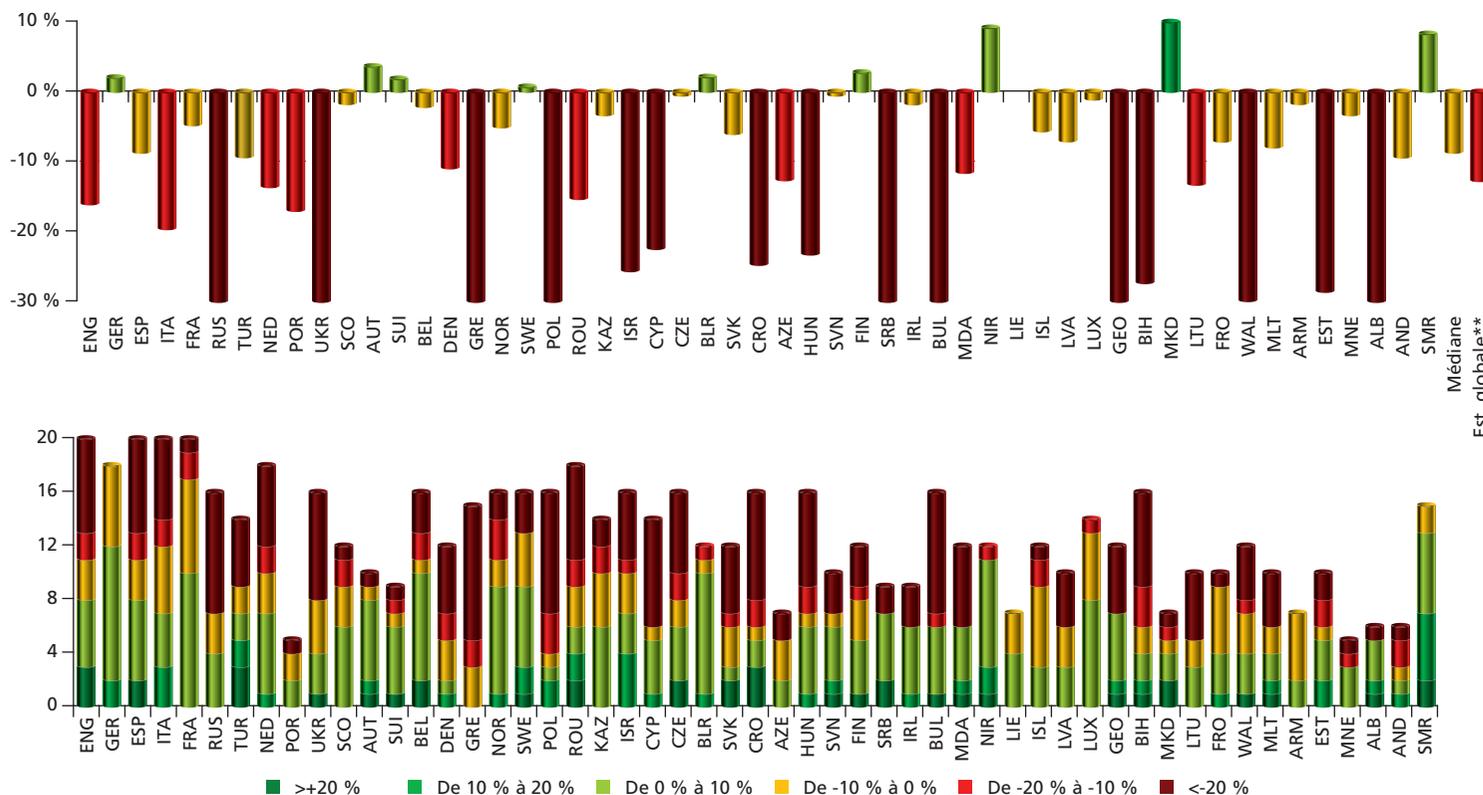
Les graphiques sur cette page montrent les pertes et les profits «effectifs» pour 2011 des 53 premières divisions en Europe et les résultats déclarés de 679 clubs de première division, regroupés en seuils par ligue. A notre connaissance, il s'agit là du plus grand échantillonnage de comptes de clubs de football jamais passé en revue à ce jour. Tandis que les bénéfices d'exploitation

des clubs de football donnent une indication de la contribution réelle des activités de base du football, les bénéfices/pertes net(te)s indiquent la performance réelle du club, compte tenu des activités de transfert, des résultats financiers et de la cession d'actifs, des éléments hors exploitation et des impôts. C'est ce que l'on désigne souvent par le terme de «résultat effectif».

Pour saisir la performance financière globale, il suffit de regarder les résultats globaux par pays et d'apercevoir le grand nombre de colonnes en rouge et en bordeaux, représentant les pays dont les clubs ont dépensé, en chiffres agrégés, entre EUR 11 et EUR 12 ou plus de EUR 12 pour EUR 10 de recettes. En 2011, cinq des 30 plus grandes divisions (en termes de recettes) ont fait état de bénéfices globaux similaires à ceux des deux années précédentes.

L'histogramme du bas représente les différents clubs et la prédominance de rouge et de bordeaux souligne le grand nombre de clubs ayant contribué à établir le record de pertes nettes de EUR 1675 millions déclarées par les clubs de première division en 2011.

Une fois de plus, la présence de vert dans ce graphique indique que, malgré le fait que les résultats effectifs des clubs européens se sont considérablement dégradés dans l'ensemble, au moins deux clubs de chacune des 53 ligues, sauf une, ont présenté un bénéfice net en 2011. Ces 303 clubs ont ainsi déclaré des bénéfices nets de EUR 434 millions durant l'année.

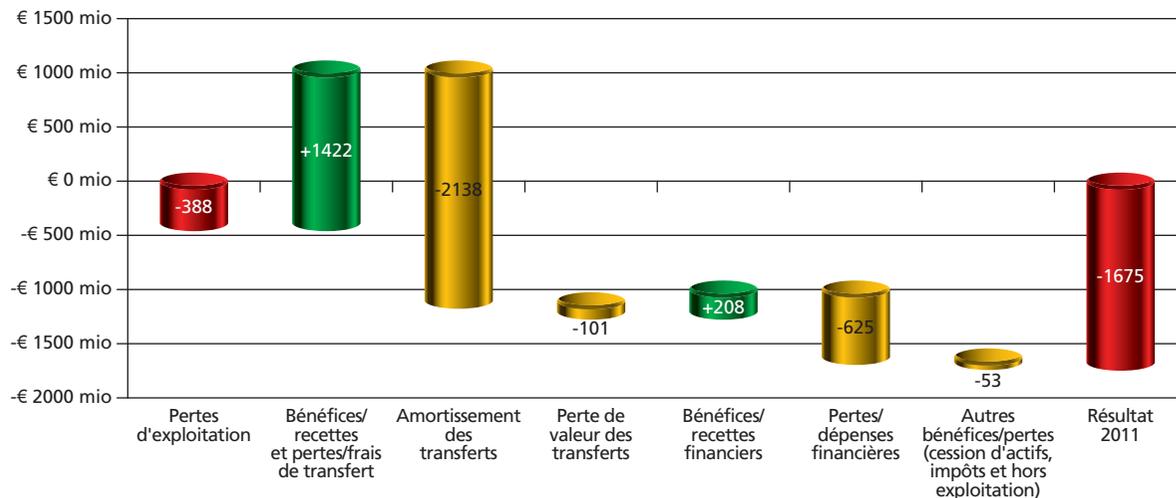


* «Tous les clubs» signifie en l'espèce l'ensemble des 679 clubs de l'échantillon. Pour permettre l'analyse d'une année à l'autre, l'échantillon a été réduit à 570 clubs pour lesquels nous disposons des données pour les deux exercices (en effet, près de 100 clubs de première division sont relégués/promus chaque année et sortent du champ de l'analyse).

** Dans un nombre limité de cas (19 clubs en 2011), le résultat net déclaré présentait un équilibre financier exact, ce qui laisse supposer soit que les comptes du club n'étaient pas équilibrés mais que le propriétaire a contribué à couvrir les pertes, soit que le club était en réalité bénéficiaire, mais que, comme il s'agit d'une organisation à but non lucratif, il n'a pas pu faire état de ses bénéfices. *** La moitié des clubs présentent leurs résultats financiers comme un chiffre net incluant les recettes/bénéfices et les dépenses/pertes financiers; le cas échéant, ce chiffre net a été ajouté aux totaux soit des recettes, soit des dépenses.

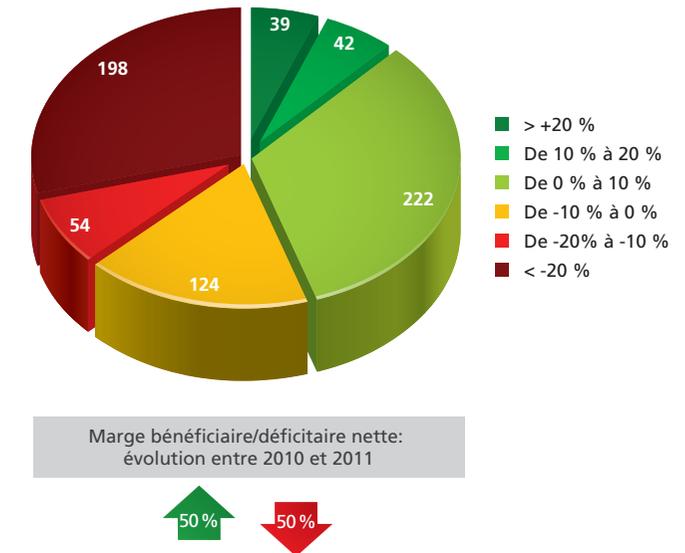
Le diagramme circulaire englobant tous les clubs* indique que 198 clubs (29 %) de l'échantillon ont fait état de pertes nettes équivalant à plus de 20 % des recettes totales, que 54 clubs (8 %) ont enregistré des pertes nettes considérables, comprises entre 10 % et 20 % des recettes, et que 124 clubs (19 %) ont déclaré des pertes nettes situées entre 0 et 10 %**. En termes absolus, les résultats nets oscillent entre +EUR 32 millions et -EUR 230 millions. Les flèches indiquant l'évolution des bénéfices/pertes nets déclarés par les clubs entre 2010 et 2011 montrent que les résultats des clubs étaient équitablement répartis entre une amélioration du bénéfice ou une détérioration de la perte.

Rapport entre les pertes d'exploitation nettes et les pertes nettes en 2011



Le graphique illustre le rapport entre les pertes d'exploitation de EUR 388 millions et les pertes nettes de EUR 1675 millions enregistrées en 2011. En plus des activités de transfert analysées précédemment, les principaux éléments ayant un impact sur les clubs sont les bénéfices et les pertes financières. En 2011, les clubs ont déclaré des recettes/bénéfices financiers globaux de EUR 208 millions*** et des frais ou pertes de financement de EUR 625 millions. De fait, les recettes/dépenses financières nettes se montaient à plus de 10 % des recettes pour 63 clubs et à plus de 5 % des recettes pour 113 clubs. Nous pouvons donc affirmer que les opérations financières revêtent souvent une très grande importance. Ailleurs, les crédits d'impôt sur les pertes, à hauteur de EUR 132 millions, et les charges fiscales sur les bénéfices, de EUR 173 millions, se sont en grande partie contrebalancés, bien qu'ils représentent un pourcentage considérable (plus de 10 %) des recettes pour 17 clubs, tandis que les bénéfices/pertes net(te)s découlant de la vente d'autres immobilisations corporelles et incorporelles non liées aux joueurs totalisaient moins de EUR 20 millions et n'étaient vraiment significatifs que pour neuf clubs. Enfin, le total des bénéfices et des pertes hors exploitation s'est monté à moins de EUR 50 millions. Si ces éléments se sont avérés non négligeables pour 16 clubs, ils se sont mutuellement compensés à l'échelle européenne.

Résultats du bénéfice NET des clubs en % des recettes en 2011



Réponse: 41

Dans l'ensemble de l'Europe, le pourcentage de clubs de première division déclarant des pertes nettes a légèrement diminué, à 55 %, avec une évolution annuelle faisant état d'une répartition équitable des clubs entre les améliorations et les détériorations, et des pertes totales après impôts passant de EUR 1635 millions à EUR 1675 millions. Contrairement à l'année précédente (75 %), la proportion des plus grands clubs (57 %) déclarant des pertes en 2011 était similaire à celle de l'ensemble des clubs.

Une fois de plus, l'accroissement des pertes nettes a été renforcé par un ralentissement des activités de transfert, les clubs ayant moins de possibilités de réaliser des recettes/bénéfices sur les ventes durant une année de transfert plus calme, tout en devant payer les mêmes indemnités de transfert puisque celles-ci résultent des années antérieures, plus animées (2008/09).

Le fait que 29 % des clubs déclarent avoir dépensé EUR 6 pour EUR 5 de recettes en 2011 demeure très préoccupant, d'autant que la majorité d'entre eux sont des récidivistes.



9

Profil financier du football interclubs européen: actifs, dettes et fonds propres nets

- Qu'entendons-nous par dettes nettes et comment les évaluons-nous?
- Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés?
- Quel était le niveau des dettes de transfert des clubs?
- Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs?
- Résultat net: les bilans des clubs se sont-ils renforcés ou affaiblis en 2011?

Q: 42. Qu'entendons-nous par dettes nettes et comment les évaluons-nous?

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

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

Dettes financières*: montants dus à des personnes ou des organisations en remboursement de fonds empruntés. Cette définition comprend les prêts sans intérêts consentis par le propriétaire ou des parties liées, parfois appelés prêts à des conditions favorables. L'endettement total des clubs de première division est estimé à EUR 7,7 milliards (EUR 8,4 milliards en 2010).

Dettes nettes dans le cadre du fair-play financier (FPF)*: chiffre correspondant aux «dettes financières», dont on déduit tout solde de liquidités ou actif liquide pour obtenir les dettes financières nettes. En outre, les dettes nettes telles qu'elles sont définies dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et utilisées pour servir de base à l'indicateur de risque (dettes nettes > 100 % des recettes) incluent le montant des dettes de transfert nettes. Le total des dettes nettes dans le cadre du fair-play financier est estimé, pour les clubs de première division, à EUR 6,5 milliards (EUR 7,7 milliards pour 2010).

Passifs: ensemble des obligations financières, dettes, prétentions et pertes potentielles.

** Les bilans des sociétés présentent les actifs d'un côté et les passifs de l'autre; la différence entre les deux correspond aux fonds propres (fonds propres positifs si les actifs déclarés dépassent les passifs, et fonds propres négatifs si les actifs sont inférieurs aux passifs). Les passifs incluent: les engagements impayés, c'est-à-dire les montants encore dus sur des factures établies pour des produits et services reçus (p. ex. factures de location); les charges à payer, qui sont aussi des engagements impayés mais concernant des factures qui n'ont pas encore été reçues (p. ex. salaires du personnel qui devront être payés à la fin du mois); les provisions, c'est-à-dire les pertes probables estimées sur la base d'actions antérieures (p. ex. procès en cours contre le club); les produits constatés d'avance, c'est-à-dire les paiements reçus pour un travail non encore réalisé (p. ex. recettes de billetterie pour les futurs matches de la saison). Le total des passifs des clubs de première division est estimé à EUR 18,5 milliards (contre EUR 19,1 milliards pour 2010). Les passifs peuvent être à court terme (douze mois suivant le bouclage de l'exercice financier) ou à long terme.

Poursuite de l'exploitation: capacité et intention d'une société de poursuivre ses activités commerciales pendant au moins douze mois. Parmi les quelque 663 rapports annuels audités que nous avons examinés, 106 (16 %) comportaient une opinion défavorable, un paragraphe d'observation ou une conclusion avec réserve d'un auditeur concernant la poursuite de l'exploitation en 2011, ce qui constitue une augmentation sensible par rapport à l'année précédente (12 % en 2010).

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

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

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

Réponse: 42

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

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

* Les «dettes financières» et les «dettes nettes dans le cadre du fair-play financier» comprennent habituellement tous les prêts à intérêts, y compris les montants dus dans le cadre de locations-ventes et de contrats de location-financement; dans ce rapport, il est toutefois possible que nous ayons exclu quelques dettes de location-financement, car nous aurions sinon eu besoin, dans certains cas, de l'ensemble des notes sur les états financiers. De même, certains soldes de dettes non financières ont pu y être inclus.

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

Maturité d'une dette: en principe, la durée des dettes à long terme devrait coïncider avec celle des actifs à long terme, et vice versa pour le court terme. Pour évaluer les risques de défaut de paiement d'une dette ou d'arriérés de paiement, il est impératif d'avoir une vue d'ensemble du calendrier de remboursement des dettes et de règlement des paiements dus pour d'autres engagements, d'une part, et des ressources financières dont disposent les clubs aux différentes échéances, d'autre part. C'est la raison pour laquelle la procédure d'octroi de licence aux clubs exige la présentation des budgets.

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

Actifs et passifs non reconnus: il convient de ne pas confondre fonds propres/ actifs nets et valeur d'un club. L'une des raisons de cette règle est qu'en général, les comptes n'autorisent pas la comptabilisation d'actifs dont la valeur ne peut pas être déterminée avec précision. Certains des principaux actifs d'un club, tels qu'une base de supporters loyaux, une réputation/marque, des droits de membre/d'accès à des compétitions lucratives et des joueurs formés localement, ne sont pas inscrits au bilan des actifs parce qu'il est extrêmement difficile de leur attribuer une valeur, même si celle-ci est incontestable. Ces actifs non évalués ont tendance à être plus importants pour les grands clubs. Par exemple***, lorsque le Liverpool FC a changé de propriétaire en 2007, puis à nouveau en 2010, la valeur réelle des fonds propres nets figurant au bilan, soit respectivement +EUR 53 millions et -EUR 7 millions, a été estimée respectivement à +EUR 197 millions et à +EUR 191 millions. Les nouveaux propriétaires se sont ainsi montrés disposés à payer, compte tenu des actifs et des passifs non reconnus susmentionnés, respectivement EUR 73 millions et EUR 71 millions de plus (survaleur).



*** Source: états financiers 2007 de Kop Football (Holdings) Limited et états financiers 2010 de UKSV Holdings. Chiffres convertis aux taux de change en vigueur à la date des transactions.

Q: 43. Quels actifs et passifs les clubs ont-ils enregistrés?

Les diagrammes circulaires ci-contre regroupent l'essentiel des actifs et des passifs déclarés* par les clubs de football de première division en Europe. Ces regroupements sont rendus possibles grâce aux critères de présentation minimaux exigés dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, notamment en ce qui concerne les créances et les dettes de transfert, et les valeurs de joueurs capitalisées. Dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs, ces éléments sont vérifiés pour chaque joueur de chaque club sur la base de tableaux détaillés.

Réponse: 43

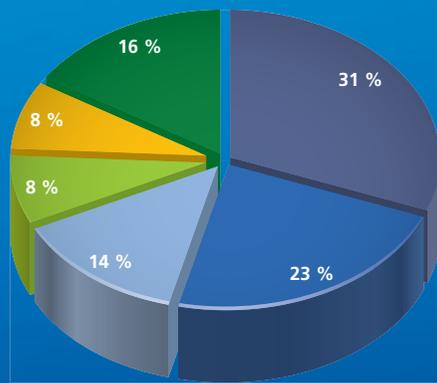
En 2011, les clubs de première division ont fait état d'un peu plus de EUR 21,8 milliards* d'actifs (hausse de EUR 800 millions) et de EUR 18,5 milliards de passifs (baisse de EUR 600 millions) au bilan, ce qui correspond à des fonds propres/actifs nets positifs de EUR 3,3 milliards (hausse de EUR 1,4 milliard).

Les types d'actifs et de passifs présentés par les clubs diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. A noter que 70 % des actifs et 39 % des passifs étaient déclarés comme des éléments à long terme (>12 mois).

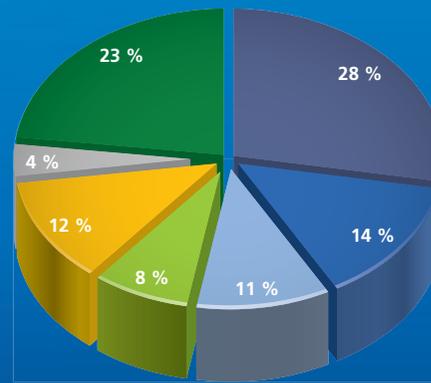
* Profil des bilans établi sur la base des 679 clubs de tous les pays ayant présenté leurs états financiers. Actifs déclarés de EUR 21 670 millions, contre des actifs simulés à l'échelle européenne estimés à EUR 21 827 millions, et passifs déclarés de EUR 18 330 millions, contre des passifs simulés à l'échelle européenne estimés à EUR 18 525 millions. Comme prévu dans le rapport de l'année passée, les changements intervenus dans le périmètre de consolidation de certains clubs allemands ont eu un impact sur les chiffres européens. Les répercussions sont particulièrement tangibles dans l'augmentation des actifs immobilisés.



Types d'actifs en 2011



Types de passifs en 2011



	2011	2010
Actifs immobilisés	EUR 6,6 mia	EUR 5,9 mia
Actifs liés aux joueurs	EUR 5,0 mia	EUR 5,2 mia
Autres actifs à long terme*	EUR 3,0 mia	EUR 3,2 mia
Liquidités	EUR 1,8 mia	EUR 1,5 mia
Créances de transfert	EUR 1,7 mia	EUR 1,5 mia
Autres actifs à court terme	EUR 3,6 mia	EUR 3,3 mia
Actifs estimés clubs hors échantillon	EUR 0,1 mia	EUR 0,4 mia
Total actifs déclarés	EUR 21,8 mia	EUR 21,0 mia

	2011	2010
Prêts bancaires et commerciaux	EUR 5,1 mia	EUR 5,5 mia
Groupe et parties liées	EUR 2,6 mia	EUR 2,9 mia
Autres passifs à long terme	EUR 2,1 mia	EUR 2,3 mia
Impôts et charges sociales*	EUR 1,4 mia	EUR 1,2 mia
Dettes de transfert	EUR 2,3 mia	EUR 2,3 mia
Dettes envers le personnel	EUR 0,7 mia	EUR 0,6 mia
Autres passifs à court terme	EUR 4,1 mia	EUR 3,9 mia
Passifs estimés clubs hors échantillon	EUR 0,2 mia	EUR 0,4 mia
Total passifs déclarés	EUR 18,5 mia	EUR 19,1 mia

La catégorie d'actifs la plus importante était celle constituée des actifs immobilisés, avec plus de EUR 6,6 milliards, la plupart concernant le stade et les installations d'entraînement en propriété. Il est probable que le niveau total des infrastructures demeure sous-évalué, car de nombreux anciens stades ont subi une dépréciation et correspondent désormais à une valeur nulle ou quasiment nulle dans le bilan.

Etant donné que seuls 18 % des clubs sont directement propriétaires de leur stade, il n'est pas étonnant que les actifs immobilisés soient fortement concentrés, 20 clubs en déclarant EUR 4 milliards. Ces clubs ont également enregistré près de la moitié des dettes bancaires brutes de l'ensemble des premières divisions (EUR 2,5 milliards), ce qui illustre le lien étroit entre actifs à long terme et niveau d'endettement, qui sera explicité par la suite dans le rapport.

Si les actifs immobilisés ont augmenté par rapport à l'année dernière, c'est beaucoup moins en raison de nouvelles constructions ou de nouveaux investissements qu'à cause de l'inclusion des EUR 0,6 milliard d'actifs* allemands liés aux stades.

Les dettes bancaires nettes et les dettes commerciales nettes envers des tiers se sont élevées à un peu plus de EUR 3,3 milliards (prêts bancaires de EUR 5,1 milliards moins soldes de liquidités de EUR 1,8 milliard), soit un léger recul par rapport aux années précédentes et au pic correspondant au financement d'acquisitions par emprunt de 2008/09. A eux seuls, 20 clubs ont enregistré des dettes bancaires nettes et des dettes commerciales nettes envers des tiers à hauteur de EUR 1,9 milliard. De même, les dettes envers le groupe et les parties liées sont fortement concentrées, puisque EUR 1,9 milliard sont le fait de 20 clubs.

Les passifs liés aux impôts et aux charges sociales ont représenté au total EUR 1,4 milliard. Ils seront analysés plus en détail dans les pages suivantes.

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

Les dettes envers le personnel, dont nous avons pour la deuxième fois demandé la présentation, totalisent un peu moins de EUR 700 millions***.

** Les créances et les dettes de transfert ont été ajustées et redistribuées à partir des «autres éléments à long et à court terme» non ventilés pour les clubs qui n'ont pas présenté leurs soldes (pour plus de détails, voir section sur les transferts).

*** Comme nous le suspicions dans le rapport de l'année dernière, les dettes envers le personnel ont probablement été sous-estimées l'an passé du fait que certains clubs avaient fourni des données incomplètes; la hausse observée d'une année à l'autre ne résulte donc pas forcément d'une réelle progression de ces dettes.

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

Bien que la procédure d'octroi de licence exige que les créances et les dettes de transfert soient présentées séparément, ces données n'ont pas toujours été incluses dans les documents financiers soumis à l'UEFA, ce qui réduit la taille de cet échantillon par rapport à celui utilisé pour la plupart des autres analyses financières du présent rapport*. Il convient de relever que l'importance des dettes de transfert figurant dans les états financiers peut être influencée par les dates de bouclage des comptes, qui ne coïncident pas toujours avec le calendrier des transferts, et que, dans la plupart des cas, les dettes de transfert ne sont pas des arriérés de paiement mais

correspondent simplement au calendrier des versements convenu par les clubs concernés. Pour l'échantillon de 316 clubs* analysé en détail et illustré dans le tableau ci-dessous, les dettes de transfert équivalaient, en moyenne, à 16 % et les dettes de transfert nettes à 6 % des recettes annuelles (soit des taux similaires aux 19 % et aux 6 % de 2010). Il n'est pas surprenant, au vu de leur statut d'importateurs nets de joueurs, que les clubs italiens, anglais, espagnols, turcs, et, plus étonnant, portugais et serbes aient déclaré, en moyenne, les plus importantes dettes nettes, qui représentaient entre 7 % et 16 % de leurs recettes annuelles, bien que, dans le

cas du Portugal et de la Serbie, l'endettement soit en grande partie imputable à un seul club.

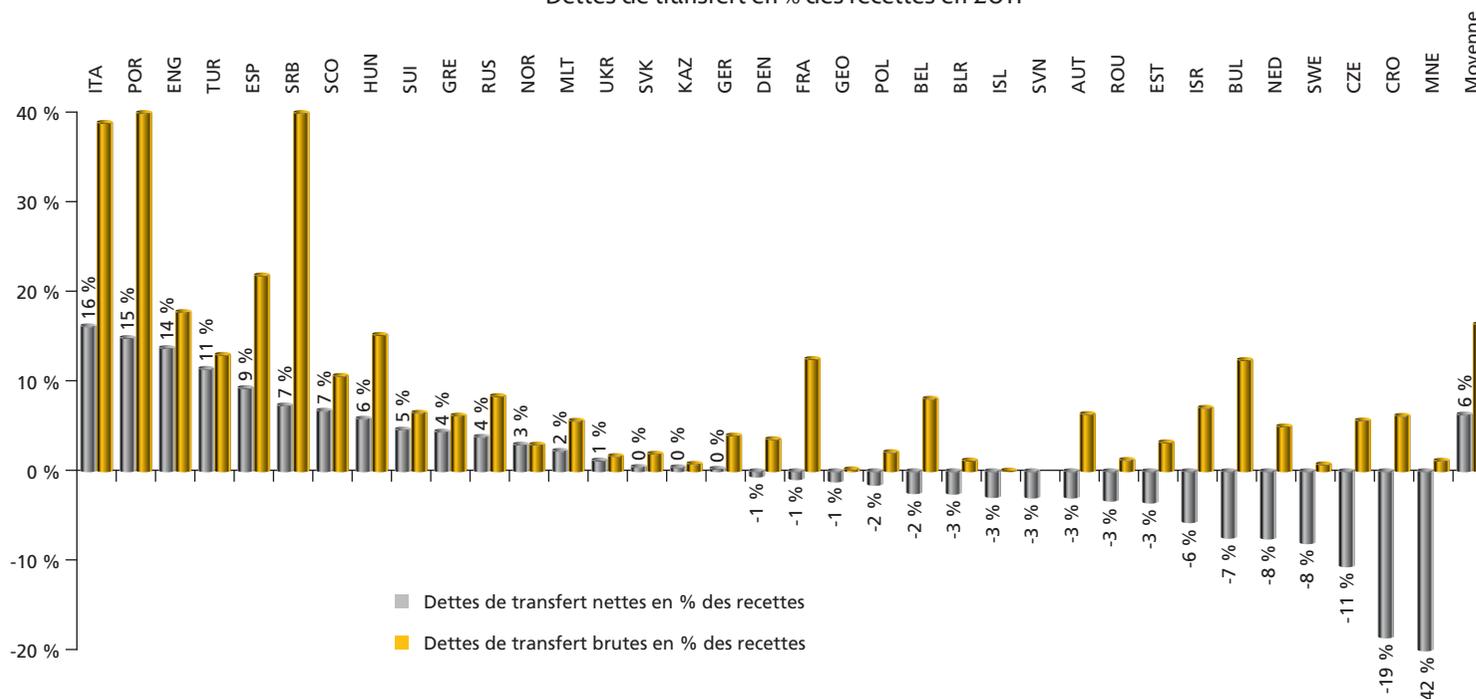
A l'autre extrémité du tableau, les clubs monténégrins, croates et tchèques présentaient des créances de transfert nettes correspondant à plus de 10 % de leurs recettes, ce qui les rend particulièrement vulnérables à tout report, retard ou défaut de paiement de la part d'autres clubs.

Même si la capacité d'évaluer le risque de futurs non-paiements n'est possible que grâce à un examen prévisionnel exhaustif effectué au niveau national, au moins 38 clubs faisaient état de dettes de transfert brutes équivalant à plus de trois mois de recettes totales (contre 44 en 2010 et 48 en 2009). Si l'on considère ces dettes de transfert après ajout des créances de transfert, le nombre des clubs diminue de moitié.

Ce fléchissement des soldes de transfert totaux importants auxquels il est difficile de faire face coïncide avec la réduction des arriérés de paiement résultant d'activités de transfert, observée lors de l'évaluation de l'exigence relative aux arriérés de paiement effectuée dans le cadre du fair-play financier de l'UEFA ces deux dernières années. Il semble que le message véhiculé par le fair-play financier selon lequel les soldes de transfert ne peuvent plus être utilisés comme un moyen de financement bon marché commence à porter ses fruits.

Alors que le champ d'application du fair-play financier pour une année donnée compte les 237 clubs participant à l'UEFA Champions League et à l'UEFA Europa League, l'Instance de contrôle financier des clubs examinera désormais l'historique de tout club non qualifié régulièrement remarqué pour s'être rendu coupable de report ou de non-règlement de ses arriérés de paiement. L'UEFA continuera à encourager l'adoption de règlements nationaux sur le fair-play financier et, en particulier, de règles plus strictes concernant les arriérés de paiement et les transferts.

Dettes de transfert en % des recettes en 2011



* Les échantillons excluent les clubs présentant des soldes équivalant à zéro, car bien que ces soldes correspondent peut-être effectivement à zéro, il est impossible pour l'UEFA d'avoir la certitude que la valeur nulle de ces soldes de créances/dettes de transfert est correcte et n'est pas imputable à l'absence de certaines données dans les dossiers de reporting. Tous les clubs soumis à la procédure d'octroi de licence ont la possibilité de présenter les données requises par l'UEFA dans des documents audités séparés destinés à la procédure d'octroi de licence aux clubs plutôt que de les remettre avec les états financiers publiés. Dans le graphique par pays, nous avons également exclu les pays dont seuls un ou deux clubs ont fourni leurs données, bien que nous les ayons intégrés à l'échantillon de la moyenne des 325 clubs. Les échantillons comprennent des clubs ayant déclaré entre 76 % et 78 % du total des passifs, des actifs liés aux joueurs et des montants de transfert en 2010, et ces pourcentages ont été utilisés pour estimer les dettes de transfert des clubs de première division à l'échelle européenne incluses dans l'analyse illustrée par le diagramme circulaire de cette section.



Tout club soumis à la procédure d'octroi de licence subit chaque année un contrôle de ses arriérés de paiement résultant d'activités de transfert et de ses arriérés de paiement envers le personnel et envers les administrations sociales. Depuis l'été 2011 et l'introduction du fair-play financier, tous les clubs participant à des compétitions interclubs de l'UEFA ont en outre été évalués au 30 juin et certains clubs soumis à un contrôle supplémentaire au 30 septembre. Le règlement de ces «dettes de football» spécifiques est particulièrement important, car le non-paiement ou le report du paiement de ces dettes au-delà de l'échéance fixée peut avoir des répercussions sur des clubs autres que ceux directement concernés, un club ne recevant pas l'argent budgété risquant, à son tour, de différer ses paiements.

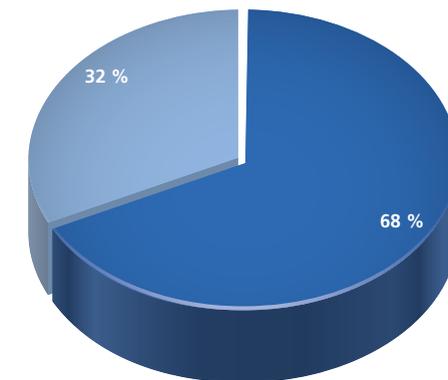
La surveillance des clubs entreprise en 2011 et 2012 révèle que le règlement de ces «dettes de football» se trouve dans une situation précaire, encore aggravée par la crise économique actuelle. Parallèlement aux quelques cas ayant nécessité la mise en place de mesures disciplinaires, on observe aussi, en lien avec ces «dettes de football», un relativement grand nombre de paiements d'un montant élevé ayant fait l'objet de litiges ou de reports. Bien que ni les démarches légales entreprises de bonne foi, ni les accords volontaires conclus entre les parties en vue de reporter les versements à une date ultérieure ne se traduisent par des mesures disciplinaires dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs, ils demeurent un important sujet de préoccupation. Il est évident, du point de vue de l'intégrité des compétitions, que la situation où des joueurs ou des entraîneurs reçoivent leur salaire en retard est loin d'être idéale. Tout report ou non-paiement de dettes de transfert à grande échelle comporte un risque systémique de réactions en chaîne, car si le club A ne reçoit pas les versements du club B, il ne pourra, à son tour, pas régler dans les délais ses paiements dus aux clubs C et D, etc.

Tandis que les 235 à 237 clubs participant aux compétitions de l'UEFA chaque année sont désormais suivis de près dans le cadre de la procédure de surveillance des clubs et ont donc tout intérêt à s'acquitter de leurs obligations dans les délais requis, les clubs non qualifiés pour les compétitions interclubs de l'UEFA ne sont souvent pas soumis aux mêmes contrôles. Il est donc essentiel, pour permettre le bon fonctionnement de l'ensemble du système, que les associations introduisent des procédures nationales d'octroi de licence strictes, incluant une surveillance des paiements relatifs aux transferts internationaux. C'est la raison pour laquelle l'UEFA procédera à une évaluation des procédures nationales d'octroi de licence au cours de l'année prochaine.

Il est clair qu'il faut trouver des solutions pour améliorer la situation actuelle et explorer différentes mesures, comme l'imposition de limites concernant les dettes de transfert à long terme, l'exigence de transparence en matière de justificatifs de paiement, le refus des «décharges»** relatives au paiement des salaires et des primes aux joueurs et aux entraîneurs, ainsi qu'une amélioration du système de surveillance au niveau national.

** L'utilisation répétée de «décharges» signées pour contourner le règlement laisse à penser que certains joueurs/entraîneurs sont mis sous pression afin d'accepter que les paiements soient différés.

Dettes de transfert en 2011



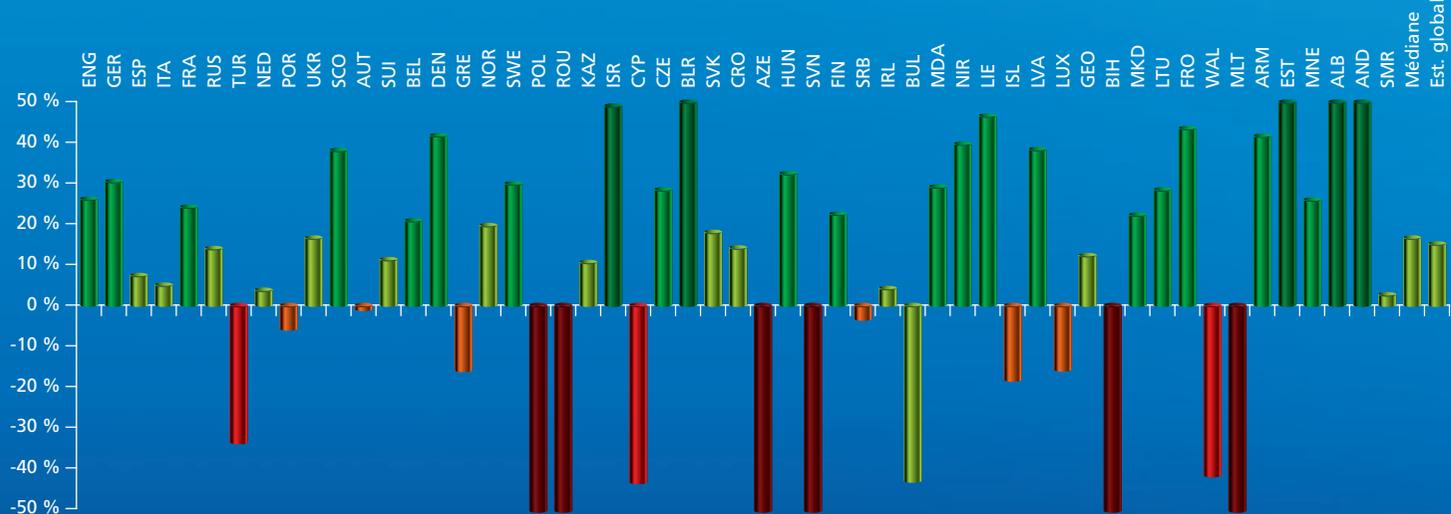
	2011	2010
■ A court terme (payables dans les 12 mois)	EUR 933 mio	EUR 785 mio
■ A long terme (payables au-delà de 12 mois)	EUR 433 mio	EUR 386 mio
Dettes de transfert non ventilées déclarées	EUR 355 mio	EUR 575 mio
Dettes estimées des clubs ne présentant pas d'états financiers	EUR 539 mio	EUR 602 mio
Total des dettes de transfert estimées	EUR 2260 mio	EUR 2348 mio

Réponse: 44

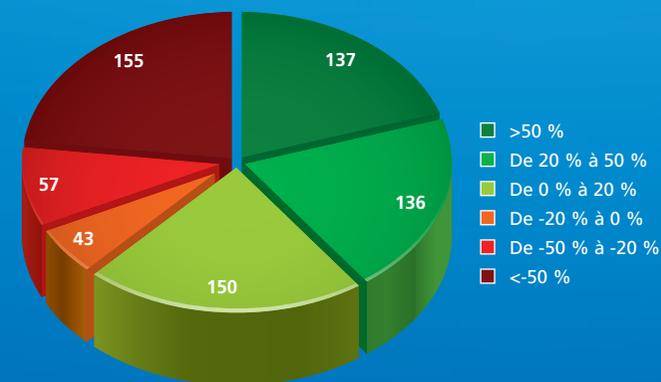
Le diagramme circulaire indique que 32 % des dettes de transfert impayées déclarées sont des engagements à long terme devant être réglés au-delà de 12 mois (33 % en 2010). Au moins 38 clubs ont déclaré des dettes de transfert équivalent à plus de trois mois de recettes, soit moins que l'année passée. Au total, on estime que le montant des dettes de transfert impayées était légèrement inférieur à EUR 2,3 milliards et celui des indemnités de transfert à régler au-delà de 12 mois supérieur à EUR 700 millions.

Q: 45. Combien de clubs ont-ils enregistré des fonds propres négatifs?

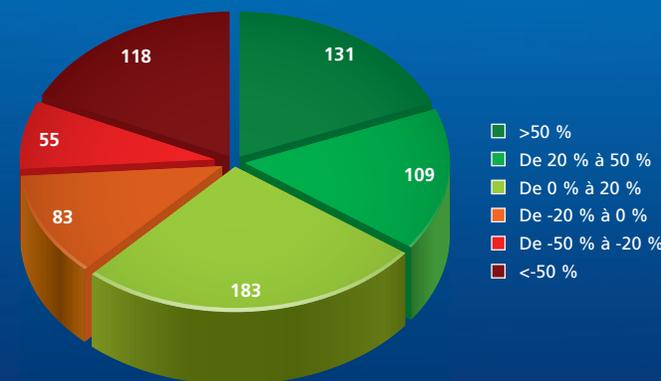
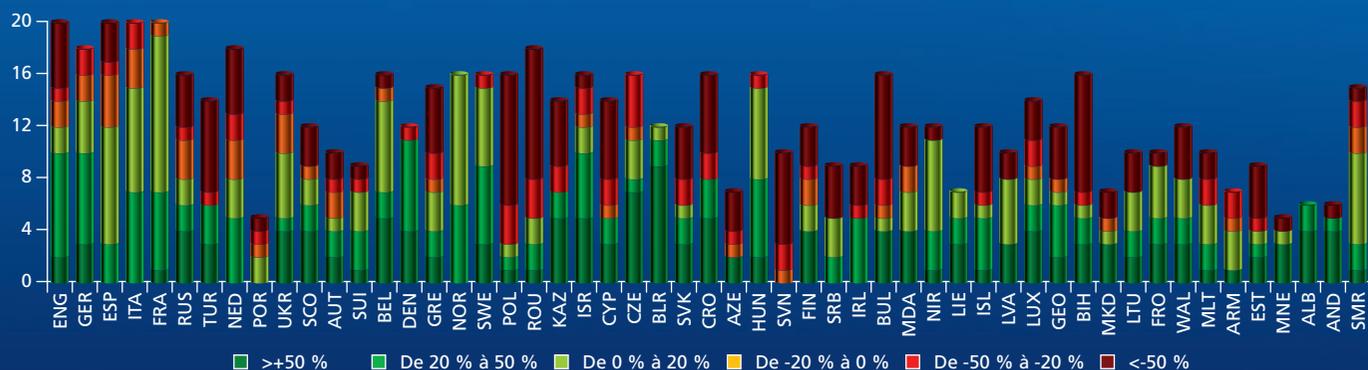
Fonds propres nets par ligue en 2011 (en % des actifs)



Fonds propres nets en % des actifs en 2011



Fonds propres nets en % des recettes en 2011





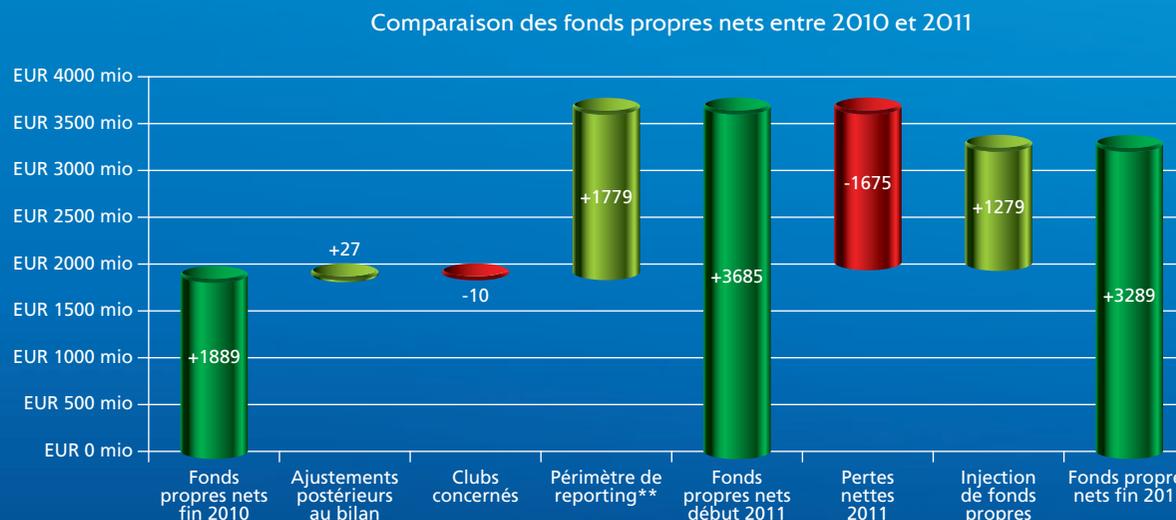
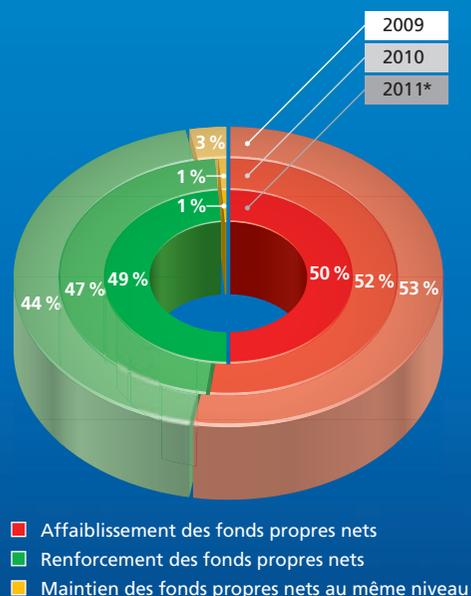
Réponse: 45

La réponse est simple: 255 clubs, soit 38 %, ont inscrit des fonds propres négatifs (actifs inférieurs aux passifs) à leur bilan 2011* (contre 36 % en 2010). Ce chiffre inclut des clubs de première division de 49 associations, dont 22 des 77 clubs de l'«élite». Comme exposé l'an dernier, il est possible qu'en raison de la nature conservatrice et prudente de l'estimation des comptes, la valeur intrinsèque de certains de ces clubs soit plus élevée que les fonds propres nets déclarés. Quoi qu'il en soit, des bilans faibles associés à des pertes et/ou des flux de trésorerie négatifs réguliers peuvent être extrêmement dangereux. Sur les 255 clubs ayant déclaré des fonds propres négatifs, 185 ont également fait état de pertes durant l'exercice.

Comme les années précédentes, le niveau des fonds propres cumulés comparé à la base d'actifs diffère considérablement entre les associations. Mais, ainsi que l'indique l'histogramme multicolore, de nombreux pays comptent une majorité de clubs dont les passifs excèdent les actifs, y compris la Turquie, les Pays-Bas, la Pologne, la Roumanie, la Slovénie et la Bulgarie.

* L'analyse porte sur les fonds propres nets de 679 clubs de l'ensemble des 53 associations.

Q: 46. Résultat net: les bilans des clubs se sont-ils renforcés ou affaiblis en 2011?



Les chiffres relatifs aux fonds propres nets incluent un poste correspondant aux fonds propres nets à l'ouverture de l'exercice 2011 qui était supérieur au même poste à la clôture de l'exercice 2011 en raison d'ajustements mineurs effectués après le bouclage et de changements dans le périmètre de reporting** de plusieurs clubs, dont Manchester United (+EUR 1,01 milliard), Chelsea (+EUR 0,82 milliard), Fenerbahçe (+EUR 0,05 milliard) et quatre clubs allemands (différence cumulée: -EUR 0,14 milliard). Leurs activités principales demeurant dans le cadre des nouveaux périmètres, l'impact de ces changements était nettement plus marqué sur le bilan que sur les recettes, les coûts ou les bénéfices effectifs.

* L'analyse des mouvements des fonds propres nets a porté sur 771 clubs de toutes les associations, 206 clubs étant intégrés à l'échantillon (données disponibles uniquement pour une année [2010 ou 2011] en raison de promotions/relégations ou de données incomplètes).

** Les principaux changements intervenus dans les périmètres de reporting ont été effectués sur la base suivante: dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs, le périmètre s'est à nouveau déplacé de Fordstam Limited plc vers Chelsea FC plc, car les passifs de Fordstam n'étaient pas garantis par les actifs de Chelsea plc; le périmètre de Red Football Shareholder Ltd est lui aussi revenu à Red Football Ltd, mais changera à nouveau à l'avenir suite à l'entrée en Bourse des actions de Manchester United; les périmètres des quatre clubs allemands reflètent désormais la totalité des comptes consolidés et les résultats audités de l'exercice financier, plutôt que les résultats de la saison sportive (inclus dans le rapport de la Bundesliga). Les périmètres utilisés pour le benchmarking et dans le cadre du fair-play financier font l'objet d'interprétations différentes.



Réponse: 46

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

L'une des exigences essentielles du fair-play financier consistera à contraindre les clubs à recapitaliser leurs pertes significatives*** et, partant, à éviter une accumulation de leurs dettes et un affaiblissement de leur bilan au fil des ans. Au total, 67 clubs (10 %) ont déclaré des pertes nettes en 2011, tout en enregistrant une amélioration des fonds propres nets liée à des injections de capitaux, à l'amortissement de prêts consentis par le propriétaire ou à des réévaluations. Dans l'ensemble, les clubs ont fait état d'une progression des fonds propres nets hors bénéfices de EUR 1279 millions, insuffisante toutefois pour couvrir les pertes de EUR 1675 millions, équivalant à 76 % des pertes nettes en 2011. L'amélioration des fonds propres cumulés enregistrés lors du bouclage de 2011 par rapport à 2010 s'explique en grande partie par les changements intervenus dans le périmètre de reporting de certains clubs.

Notre analyse indique qu'en dépit de cette nouvelle positive au niveau global, 50 % des clubs ont fait état, en 2011, d'une détérioration de ce poste se montant au total à EUR 1485 millions, ce qui souligne la nécessité des nouvelles règles de l'UEFA visant à encourager la recapitalisation des bilans des clubs ainsi que de règlements similaires au niveau national.

*** Par pertes significatives, on entend les résultats cumulés relatifs à l'équilibre financier déficitaires entre EUR 5 millions et EUR 45 millions, conformément aux dispositions du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* (édition 2012), article 61, alinéas 1 à 3).



Annexes

ANNEXE: liste des clubs qualifiés pour l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League/la Coupe UEFA au cours de la dernière décennie

ENG	21	Arsenal FC	Aston Villa FC	Birmingham City FC	Blackburn Rovers FC	Bolton Wanderers FC	Chelsea FC	Everton FC	Fulham FC	Ipswich Town FC	Leeds United AFC	Liverpool FC	Manchester City FC	Manchester United FC	Middlesbrough FC	Millwall FC	Newcastle United FC	Portsmouth FC	Southampton FC	Stoke City FC	Tottenham Hotspur FC	West Ham United FC	
ESP	19	Athletic Club	CA Osasuna	Club Atlético de Madrid	Deportivo Alavés	FC Barcelone	Getafe CF	Málaga CF	RC Celta de Vigo	RC Deportivo La Corogne	RCD Espanyol	RCD Majorque	Real Betis Balompie	Real Madrid CF	Real Racing Club	Real Sociedad de Fútbol	Real Saragoŝe	Séville FC	Valencia CF	Villarreal CF			
FRA	18	AJ Auxerre	AS Monaco FC	AS Nancy-Lorraine	AS Saint-Etienne	EA Guingamp	FC Girondins de Bordeaux	FC Lorient	FC Sochaux-Montbéliard	LB Châteauroux	LOSC Lille	Montpellier Hérault SC	Olympique de Marseille	Olympique Lyonnais	Paris Saint-Germain	RC Lens	RC Strasbourg	Stade Rennais FC	Toulouse FC				
GER	16	1. FC Kaiserslautern	1. FC Nuremberg	1. FSV Mayence 05	Bayer 04 Leverkusen	Borussia Dortmund	Eintracht Francfort	FC Bayern Munich	FC Schalke 04	Hambourg SV	Hannovre 96	Hertha BSC Berlin	SV Werder Brême	TSV Alemannia Aachen	VfB Stuttgart	VfL Bochum 1848	VfL Wolfsburg						
ITA	16	AC Chievo Vérone	AC Milan	AC Pérouse	ACF Fiorentina	AS Livourne Calcio	AS Rome	Empoli FC	FC Internazionale Milano	Gênes CFC	Juventus	Parma FC	S.S. Lazio	SSC Naples	UC Sampdoria	Udinese Calcio	US Palermo						
MKD	15	FK Baskimi	FK Belasica GC	FK Cementarnica 55	FK Makedonija Skopje	FK Metalurg Skopje	FK Milan	FK Pelister	FK Pobeda	FK Rabotnicki	FK Renova	FK Sileks	FK Skendija 79	FK Sloga Jugomagnat	FK Teteks	FK Vardar							
NOR	15	Aalesunds FK	FK Bodo/Glimt	FK Lyn	Fredrikstad FK	IK Start	Lillestrom SK	IK Start	Molde FK	Rosenborg BK	SK Brann	Stabaek Fotball	Stromsgodset TF	Tromsø IL	Vålerenga Fotball	Viking FK							
BEL	14	Cercle Brugse KSV	Club Brugge KV	KAA Gand	KFC Germinal Beerschot Anvers	KRC Genk	KSC Lokeren OV	SK Beveren	KSV Roeselare	KVC Westerlo	R. Excelsior Mouscron	R. Standard de Liège	RAA Louviéroise	RSC Anderlecht	SV Zulte Waregem								
SWE	14	AIK	Åsvidabergs FF	BK Häcken	Djurgårdens IF	Gefle IF	Halmstads BK	Hammarby	Helsingborgs IF	IF Elfsborg	IFK Göteborg	Kalmar FF	Malmö FF	Örebro SK	Östers IF								
TUR	14	Beşiktaş JK	Bursaspor	Denizlispor	Fenerbahçe SK	Galatasaray A.Ş.	Gaziantepspor	FC Twente	FC Utrecht	Feyenoord	Kocaelispor	Malatyaaspor	MKE Ankaragücü	Sivasspor	Trabzonspor A								
NED	13	ADO La Haye	AFC Ajax	AZ	FC Groningen	FC Twente	FC Utrecht	FC Twente	FC Utrecht	FC Utrecht	FC Utrecht	FC Utrecht	FC Utrecht	FC Utrecht	FC Utrecht								
POL	13	Amica Wronki	GKS Belchatów	GKS Katowice	Grodzisk Wielkopolski	Jagiellonia Białystok	KKS Lech Poznań	Kapowice	Legia Varsovie	Legia Varsovie	Lechia Gdansk	Lechia Gdansk	Lechia Gdansk	Lechia Gdansk	Lechia Gdansk								
POR	13	Boavista FC	CD Nacional	CF Os Belenenses	CS Marítimo	FC Paços de Ferreira	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto	FC Porto								
RUS	13	FC Alania	FC Amkar Perm	FC Dinamo Moscou	FC Lokomotiv Moscou	FC Moscou	FC Rubin Kazan	FC Sibir Novosibirsk	FC Spartak Moscou	FC Terek Grozny	FC Torpedo Moscou	FC Zenith St-Petersbourg	PFC CSKA Moscou	PFC Krylya Sovetov Samara									
SCO	13	Aberdeen FC	Celtic FC	Dundee FC	Dunfermline Athletic FC	Dundee FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC	Dunfermline Athletic FC									
SRB	13	FK Banat Zrenjanin	FK Bežanija	FK Borac Čačak	FK Crvena Zvezda	FK Hajduk Kula	FK Partizan	FK Rad	FK Sloboda Srejnjo	FK Smederevo	FK Spartak Zlatibor voda	FK Vojvodine	FK Vukobrodac	OFK Belgrade									
SUI	13	AC Bellinzzone	BSC Young Boys	FC Bâle 1893	FC Lausanne-Sport	FC Lugano	FC Luzerne	FC Sion	FC Thoune	FC Wil 1900	FC Zurich	Grashopper-Club	Neuchâtel Xamax FC	Servette FC									
BLR	12	FC BATE Borisov	FC Belshina Bobruisk	FC Dinamo Minsk	FC Dinamo Minsk	FC Dnepr Mogilev	FC Gomel	FC Minsk	FC Naftan Novopolotsk	FC Neman Grodno	FC Partizan Minsk	FC Shakhtyor Soligorsk	FC Torpedo Zhodino										
GRE	12	AEK Athènes FC	Aris Thessalonique FC	Atromitos FC	Egaleo FC	Iraklis FC	Larissa FC	Olympiacos FC	Olympiacos FC	Olympiacos FC	Panathinaikos FC	Panionios GSS	PAOK FC	Xanthi FC									
HUN	12	Budapest Honvéd FC	Debrecen VSC	FC Sopron	Ferencváros TC	Győr ETO FC	Kecskeméti TE	MTK Budapest	Paks SE	Szombathelyi Haladás	Újpest FC	Videoton FC	Zalaegerszeg TE										
SVK	12	Dukla Banská Bystrica	FC Nitra	FC Senec	FC Spartak Trnava	FC ViOn Zlaté Moravce	FK Matador Puchov	FK Senica	FK Vihon Zlaté Moravce	FK Vihon Zlaté Moravce	FK Vihon Zlaté Moravce	FK Vihon Zlaté Moravce	FK Vihon Zlaté Moravce	FK Vihon Zlaté Moravce									
CRO	11	GNK Dinamo	HNK Cibalia	HNK Hajduk Split	HNK Rijeka	HNK Šibenik	NK Inter Zaprešić	NK Kamen Ingrad	NK Slaven Koprivnica	NK Varaždin	NK Zagreb	RNK Split	Sporting Fingal FC										
IRL	11	Bohemian FC	Cork City FC	Derry City FC	Drogheda United FC	Dundalk FC	Longford Town FC	Dundalk FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC									
ISR	11	Beitar Jérusalem FC	Bnei Sakhnin FC	Bnei Yehuda Tel-Aviv FC	FC Ashdod	Hapoel Kiryat Shmona FC	Hapoel Ramat Gan FC	Hapoel Tel-Aviv FC	Maccabi Haifa FC	Maccabi Netanya FC	Maccabi Petach-Tikva FC	Maccabi Tel-Aviv FC	Maccabi Tel-Aviv FC										
UKR	11	FC Chornomorets Odessa	FC Dnipro Dnipropetrovsk	FC Dynamo Kiev	FC Ilhivets Mariupil	FC Karpaty Lviv	FC Metalist Kharkiv	FC Metalurh Donetsk	FC Metalurh Zaporizhya	FC Shakhtar Donetsk	FC Vorskla Poltava	FC Tavriya Simferopol											
ALB	10	FK Partizani	KF Laçi	KS Besa	KS Dinamo Tirana	KS Elbasan	KS Flamurtari	Dundalk FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC	Longford Town FC									
AZE	10	FC Baki	FC Inter Baki	FK Khazar Lankaran	FK Karvan Evlakh	FK Shamkir	MKT Araz	Nefchi PFK	Olimpik Suvalan PFK	Qarabag FK	Simurq Zaqatala PFK												
BIH	10	FK Borac Banja Luka	FK Leotar	FK Modriča	FK Sarajevo	FK Slavija Sarajevo	FK Željezničar	HŠK Zrinjski Mostar	NK Orašje	NK Široki Brijeg	NK Žepče												
CZE	10	AC Sparta Prague	FC Banik Ostrava	FC Slovan Liberec	FC Viktoria Plzeň	FK Jablonec	FK Mladá Boleslav	FK Teplice	FK Viktoria Žižkov	SK Sigma Olomouc	SK Slavia Prague												
FIN	10	AC Allianssi	FC Horkka Espoo	FC Inter Turku	FC Lahti	HJK Helsinki	KuPS Kuopio	Myllykosken Pallo-47	Tampere United	TPS Turku	Valkeakosken Haka												
ISL	10	Breidablik	FH	Fram Reykjavik	Fylkir	Grindavik	ÍA Akranes	ÍBV	Keflavik	KR	Valur Reykjavik												
LUX	10	AS Jeunesse Esch	CS Fola Esch	CS Grevenmacher	CS Pétange	F91 Dudelange	FC Avenir Beggen	FC Differdange 03	FC Etzella Ettelbruck	Racing FC Union Lëtzebuerg	UN Käerjeng 97												
ROU	10	CFR 1907 Cluj	CS Gaz Metan Media	FC Dinamo Bucurest	FC National 2000 Bucarest	FC Oțelul Galați	FC Rapid Bucurest	FC Steaua Bucurest	FC Timisoara	FC Unirea Urziceni	Sporting Club Vaslui												
WAL	10	Bangor City FC	Barry Town AFC	Carmarthen Town AFC	Cwmbran Town FC	Haverfordwest County AFC	Llanelli AFC	Neath FC	Port Talbot Town FC	Rhyl FC	The New Saints FC												
ARM	9	FC Araks Ararat	FC Ararat Erevan	FC Banants	FC Gandzasar Kapan	FC Mika	FC Pyunik	FC Shirak	FC Zvartnots AAL	Ulisses FC													
AUT	9	FC Kärnten	FC Salzburg	FK Austria Vienne	Graz AK	SK Austria Kärnten	SK Rapid Vienne	SK Sturm Graz	SV Mattensberg	SV Ried													
FRO	9	B36 Tórshavn	B68 Tórshavn	EB/Streymur	HB Tórshavn	ÍF Flugfótbólur	KÍ Klaksvík	NSÍ Runavik	Skála Ítróttarfelag	Vikingur													
GEO	9	FC Ameri Tbilisi	FC Dinamo Tbilisi	FC Gagra	FC Lokomotiv Tbilisi	FC Metalurgi Rustavi	FC Sioni Bolnisi	FC Torpedo Kutaisi	FC Wit Georgia	FC Zestafoni													
KAZ	9	FC Aktobe	FC Alma-Ata	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau	FC Atyrau									
LTU	9	FBK Kaunas	FC Šiauliai	FK Atlantas	FK Banga	FK Ekranas	FK Soduva	FK Tauras	FK Vėtra	FK Žalgiris Vilnius													
SVN	9	FC Koper	ND Gorica	NK Celje	NK Domžale	NK IB Ljubljana	NK Maribor	NK Olimpija Ljubljana	NK Primorje	NK Rudar Velenje													
CYP	8	AC Omonia	AEK Larnaca FC	AEK Limassol FC	Anorthosis Famagusta FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC	AEK Limassol FC									
DEN	8	Aalborg BK	Brøndby IF	Esbjerg FB	FC Copenhagen	FC Midtjylland	FC Nordsjælland	Odense BK	Randers FC														
MDA	8	FC Dacia Chișinău	FC Iskra-Ștef	FC Milani Orhei	FC Nistru Otaci	FC Olimpia Bălți	FC Sheriff	FC Tiraspol	FC Zimbru Chișinău														
NIR	8	Cliftonville FC	Coleraine FC	Crusaders FC	Dungannon Swifts FC	Glentoran FC	Linfield FC	Lisburn Distillery FC	Portadown FC														
SMR	8	A.C. Libertas	AC Juvenes-Dogana	Domagnano FC	S.S. Murata	S.S. Pennarossa	SC Faetano	SP Tre Fiori															
BUL	7	PFC Beroe Stara Zagora	PFC Chernomore Varna	PFC CSKA Sofia	PFC Levski Sofia	PFC Lokomotiv Plovdiv 1936	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia	PFC Lokomotiv Sofia									
EST	7	FC Flora Tallinn	FC Levadia Maarli	FC Levadia Tallinn	FC TVMK Tallinn	JK Nõmme Kalju	JK Sillamäe Kalev	JK Trans Narva															
LVA	7	FC Daugava Daugavpils	FC Dinaburg	FK Jelgava	FK Ventspils	JFK OlimpijRFS	SK Liepājas Metalurgs	Skonto FC															
AND	6	FC Encamp	FC Lusitans	FC Rànger's	FC Santa Coloma	UE Sant Julià																	
MLT	6	Birkirkara FC	Floriana FC	Hibernians FC	Marsaxlokk FC	Sliema Wanderers FC	Valletta FC																
MNE	6	FK Budućnost Podgorica	FK Mogren	FK Rudar Pljevlja	FK Sutjeska	FK Zeta	OFK Petrovac																
LIE	1	FC Vaduz																					



ANNEXE: taux d'affluence

Affluence été 2011 - hiver 2011/12							Affluence été 2011 - hiver 2011/12						
AN	Affluence moyenne championnat	Affluence totale estimée	Affluence moyenne championnat précédent	▲	Plus grande affluence moyenne d'un club	Plus grande affluence/affluence moyenne	AN	Affluence moyenne championnat	Affluence totale estimée	Affluence moyenne championnat précédent	▲	Plus grande affluence moyenne d'un club	Plus grande affluence/affluence moyenne
GER	45 116	13 805 462	42 665	▲	80 521	1,8	AZE	2 381	457 152	2 299	▲	8 013	3,4
ENG	34 600	13 148 133	35 294	▼	75 387	2,2	BLR	2 372	469 651	2 302	▲	4 841	2,0
ESP	28 796	10 942 404	28 221	▲	75 844	2,6	SVK	2 183	432 294	2 251	▼	5 051	2,3
ITA	22 466	8 537 004	24 306	▼	49 020	2,2	FIN	2 159	427 484	2 225	▼	3 610	1,7
NED	19 466	5 956 562	19 296	▲	50 147	2,6	BUL	2 117	508 005	1 883	▲	4 227	2,0
FRA	18 870	7 170 505	19 742	▼	42 892	2,3	CRO	2 071	478 514	1 991	▲	9 567	4,6
SCO	13 865	3 161 219	13 670	▲	50 904	3,7	IRL	1 614	290 466	1 612	▲	3 864	2,4
RUS	12 903	4 541 790	12 250	▲	20 786	1,6	BIH	1 405	335 717	1 563	▼	5 067	3,6
SUI	12 253	1 985 065	11 365	▲	29 775	2,4	MKD	1 387	274 688	1 334	▲	4 512	3,3
UKR	11 309	2 714 190	9 225	▲	36 983	3,3	SVN	1 368	246 276	1 200	▲	3 800	2,8
TUR	11 058	3 387 046	11 013	▲	32 833	3,0	ISL	1 123	148 192	1 205	▼	2 148	1,9
POR	10 957	2 629 665	10 080	▲	42 464	3,9	GEO	1 066	230 310	1 110	▼	2 400	2,3
POL	8 849	2 123 715	8 496	▲	20 928	2,4	NIR	847	187 171	893	▼	1 802	2,1
BEL	8 659	2 615 001	8 720	▼	20 508	2,4	MNE	781	153 920	610	▲	2 882	3,7
NOR	7 994	1 918 530	8 117	▼	14 510	1,8	LTU	781	153 779	701	▲	1 911	2,4
SWE	7 319	1 744 347	6 547	▲	13 865	1,9	ARM	692	77 490	575	▲	2 207	3,2
DEN	7 103	1 406 451	7 049	▲	15 540	2,2	MDA	660	130 725	759	▼	1 453	2,2
AUT	7 075	1 273,464	7 953	▼	15 832	2,2	MLT	624	119 901	679	▼	n/a	n/a
GRE	4 931	1 173 249	6 424	▼	21 529	4,4	LVA	504	72 640	465	▲	841	1,7
ROU	4 855	1 485 715	5 019	▼	15 751	3,2	FRO	503	68 350	487	▲	991	2,0
CZE	4 715	1 131 540	4 492	▲	10 322	2,2	LUX	442	80 418	387	▲	1 145	2,6
ISR	3 898	1 153 683	4 602	▼	8 767	2,2	WAL	329	63 120	339	▼	728	2,2
KAZ	3 854	739 936	4 137	▼	6 666	1,7	SMR	242	37 380	227	▲	300	1,2
HUN	3 828	918 690	2 568	▲	7 800	2,0	EST	203	36 504	160	▲	515	2,5
SRB	3 807	913 740	2 453	▲	19 783	5,2	LIE	n/a					
ALB	3 064	494 000	2 349	▲	5 800	1,9	AND	n/a					
CYP	2 896	631 318	3 344	▼	7 576	2,6	TOTAL	6 909	103 182 571	6 797		17 292	2,6

ANNEXE: taux de change utilisés pour 2011

AN	Date de boucléme nt la plus fréquente	Dates de boucléme nt communes ou diff.	Monnaie	2011	AN	Date de boucléme nt la plus fréquente	Dates de boucléme nt communes ou diff.	Monnaie	2011
ALB	Déc.	Communes	LEK	0,0071	KAZ	Déc.	Communes	TENGE	0,0049
AND	Déc.	Communes	EUR	1,0000	LIE	Déc.	Différentes	CHF	0,8219
ARM	Déc.	Communes	DRAM	0,0019	LTU	Déc.	Communes	LITAS	0,2896
AUT	Juin	Communes	EUR	1,0000	LUX	Déc.	Communes	EUR	1,0000
AZE	Déc.	Communes	MANAT	0,9093	LVA	Déc.	Communes	LATS	1,4160
BEL	Juin	Différentes	EUR	1,0000	MDA	Déc.	Communes	LEU	0,0612
BIH	Déc.	Communes	MARK	0,5113	MKD	Déc.	Communes	DENAR	0,0163
BLR	Déc.	Communes	BYR	0,0001	MLT	Mai	Différentes	EUR	1,0000
BUL	Déc.	Communes	LEV	0,5113	MNE	Déc.	Communes	EUR	1,0000
CRO	Déc.	Communes	KUNA	0,1345	NED	Juin	Communes	EUR	1,0000
CYP	Déc.	Différentes	EUR	1,0000	NIR	Déc.	Différentes	GBP	1,1522
CZE	Déc.	Différentes	KRONER	0,0407	NOR	Déc.	Communes	KRONER	0,1282
DEN	Déc.	Différentes	KRONE	0,1342	POL	Déc.	Communes	ZLOTY	0,2429
ENG	Juin	Différentes	GBP	1,1669	POR	Juin	Communes	EUR	1,0000
ESP	Juin	Communes	EUR	1,0000	ROU	Déc.	Communes	LEU	0,2359
EST	Déc.	Communes	EUR	1,0000	RUS	Déc.	Communes	ROUBLE	0,0245
FIN	Nov.	Différentes	EUR	1,0000	SCO	Juin	Différentes	GBP	1,1669
FRA	Juin	Différentes	EUR	1,0000	SMR			EUR	1,0000
FRO	Déc.	Communes	KRONE	0,1342	SRB	Déc.	Communes	DINAR	0,0098
GEO	Déc.	Communes	LARI	0,4260	SUI	Déc.	Différentes	CHF	0,8105
GER	Juin	Différentes	EUR	1,0000	SVK	Déc.	Différentes	EUR	1,0000
GRE	Juin	Communes	EUR	1,0000	SVN	Déc.	Communes	EUR	1,0000
HUN	Déc.	Communes	FORINT	0,0036	SWE	Déc.	Communes	SEK	0,1107
IRL	Nov.	Communes	EUR	1,0000	TUR	Déc.	Différentes	LIRA	0,4284
ISL	Déc.	Communes	KRONA	0,0062	UKR	Déc.	Communes	HRYVNIA	0,0899
ISR	Déc.	Communes	SHEKEL	0,2009	WAL	Déc.	Différentes	GBP	1,1522
ITA	Juin	Différentes	EUR	1,0000					

ANNEXE: sources des données et abréviations

Sources des données		Explication des sources	
Source des informations sous-tendant l'analyse financière	<p>Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou cette annexe, les données financières utilisées dans l'étude ont été tirées directement des chiffres remis par les clubs dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs couvrant la saison des compétitions interclubs de l'UEFA 2012/13. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2011, dans la plupart des cas au 31 décembre 2011. Ils ont été extraits des états financiers préparés soit conformément aux pratiques comptables nationales applicables, soit sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit. Le bailleur de licence de chaque pays a ensuite extrait les chiffres des états financiers qui lui avaient été soumis et rempli un modèle standardisé élaboré par l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier de l'UEFA.</p> <p>A l'exception du contrôle de la solidité des informations et de l'obtention de descriptions des éléments majeurs, l'UEFA n'a pas cherché à vérifier les chiffres fournis par les bailleurs de licence en remontant jusqu'à la source, à savoir les états financiers, ni à obtenir des explications plus détaillées concernant les réponses au sondage.</p>	Procédure d'octroi de licence aux clubs et fair-play financier	Questions et réponses relatives à la procédure d'octroi de licence aux clubs: données extraites des listes des décisions d'octroi de licence transmises à l'UEFA par les 53 associations nationales.
Modèle standardisé de l'UEFA pour 2011: fondement	<p>La présentation des états financiers, les normes comptables et l'interprétation de ces normes diffèrent énormément au sein d'un même pays et d'un pays à l'autre. Comparer des données financières constitue donc un véritable défi, d'où le recours à un modèle standardisé, destiné à faciliter les comparaisons. La définition des éléments contenus dans ce modèle tient compte des critères suivants: (a) la base du modèle est constituée des exigences minimales relatives à la présentation des informations financières qui ont été incluses spécifiquement dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> et devraient donc être disponibles pour tous les clubs; (b) des informations financières supplémentaires dépassant les exigences minimales définies par l'UEFA et donc disponibles dans certains cas, mais pas tous, ont été ajoutées à cette base; ces informations sont considérées comme pertinentes et à même d'améliorer la transparence (p. ex. ventilation des frais de personnel entre les joueurs et le reste du personnel ainsi qu'entre les charges sociales et la rémunération de base; ventilation des sources de recettes entre les compétitions de l'UEFA et les compétitions nationales; ventilation des flux de trésorerie d'investissement entre le paiement/produit des transferts de joueurs et l'acquisition/la cession d'actifs fixes à long terme); (c) les modifications du modèle d'une année à l'autre sont limitées au minimum, pour permettre aux bailleurs de licence de se familiariser avec le modèle, mais aussi pour faciliter les comparaisons entre les années; (d) le niveau de détails inclus dans le modèle a été limité afin d'éviter que l'exercice ne prenne trop de temps aux bailleurs de licence. Des données de benchmarking vérifiées par club et par bailleur de licence entre avril et juillet 2013 seront fournies ultérieurement par l'outil informatique sécurisé de fair-play financier.</p>	Profil de compétition du football interclubs national	<p>Structures des ligues et tendances en la matière: données extraites d'UEFA.com, croisées avec les données fournies par Wikipedia.</p> <p>Affluences et tendances: www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm, données vérifiées ou complétées dans certains cas par les bailleurs de licence et sur la base des banques de données de l'UEFA.</p>
Exceptions	<p>Les données financières couvrent les états financiers révisés de l'exercice 2011, à l'exception de deux clubs espagnols non licenciés (Santander et Majorque), pour lesquels les données de 2010 ont été utilisées, et deux autres clubs espagnols (Saragosse et Deportivo), dont les principales données pour 2011 proviennent du rapport du Professeur Gay.</p> <p>Les périodes financières couvrent 12 mois, à l'exception des clubs suivants dont la date de bouclage a changé durant l'exercice 2011: Fenerbahce, TUR (7 mois); Anderlecht, BEL (9 mois); Lierse, BEL (18 mois); Plzen, SVK (18 mois); Neath, WAL (18 mois); Marsaxlokk, MLT (7 mois); s'y ajoutent des clubs israéliens présentant des données intermédiaires sur sept mois annualisés.</p>	Profil du personnel: entraîneurs, joueurs et agents	Données extraites de la banque de données transfermarkt et triées, épurées et analysées par l'UEFA.
Périmètre de reporting	<p>L'article 46bis du <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> (édition 2012) est une extension de l'article 46 figurant dans l'édition 2010. Cette disposition définit en particulier une large palette d'activités devant être incluses dans le périmètre de reporting, y compris la rémunération versée aux employés, la gestion opérationnelle et le financement des clubs; toute exclusion de l'une de ces activités requiert une justification écrite.</p> <p>Les données figurant dans le présent rapport correspondent aux périmètres de reporting tels qu'ils sont fournis par les bailleurs de licence aux fins du benchmarking et peuvent différer des périmètres de reporting examinés dans le cadre de l'évaluation de l'exigence relative à l'équilibre financier.</p> <p>Les périmètres de reporting indiqués dans les données de benchmarking ont changé pour les clubs suivants: dans les chiffres allemands (comme annoncé dans le rapport de l'année dernière), le périmètre de reporting a été élargi pour le Bayern Munich, FC Schalke 04, Borussia Mönchengladbach et Borussia Dortmund; il en va de même, dans les chiffres turcs, pour Fenerbahce; dans les chiffres anglais, les périmètres ont été adaptés pour Manchester United et Chelsea FC. Si nous mentionnons spécifiquement ces clubs, c'est que les changements de périmètre ont une influence importante sur l'analyse du bilan. De manière générale, leurs répercussions sur les recettes, les coûts et la rentabilité sont, en revanche, minimes.</p>	Profil financier du football interclubs européen: tendances sur cinq ans; recettes; coûts et rentabilité; actifs et dettes	<p>Les données soumises, couvrant 679 clubs, ont été utilisées pour calculer des extrapolations pour les 54 clubs européens de première division restants. L'idée générale était de se baser sur les données moyennes des plus petits clubs de chaque division (en excluant les 4 clubs enregistrant les recettes les plus importantes) afin d'obtenir une estimation des recettes totales pour l'ensemble de l'Europe et par groupes de pairs. Cette démarche, qui, sans être parfaite, est néanmoins la meilleure, reflète le fait que les clubs manquants non inclus dans la soumission de données sont toujours les clubs les moins bien classés, qui ont donc aussi les finances les plus maigres, une hypothèse confirmée par de nombreuses associations ayant fourni des chiffres financiers en lien avec le classement dans le championnat national. Bien que, dans certains cas, les recettes moyennes réelles puisse être différentes de l'estimation, il est peu probable que le total à l'échelle européenne s'écarte de plus de +/-1 %, car les estimations portent sur de petits clubs. La composition des groupes de pairs devrait aussi être correcte.</p>



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

	Définition des termes utilisés dans le rapport
Associations nationales	Ce terme fait référence aux 53 associations membres de l'UEFA sur lesquelles repose la procédure d'octroi de licence aux clubs. Dans le présent rapport, il inclut les trois associations membres qui ont délégué entièrement ou partiellement à leur ligue la gestion de la procédure nationale d'octroi de licence aux clubs (Autriche, Allemagne et Suisse). Pour refléter cette réalité, le logo illustré à la page concernant les groupes de pairs est celui du bailleur de licence.
Benchmarking	<p>Le terme de benchmarking se réfère au processus de comparaison basé sur la collaboration et reposant sur des informations: (i) préparées ou fournies directement par les clubs dans le but d'obtenir une licence pour le club; (ii) obtenues à partir des connaissances réunies au sein du réseau très étendu des responsables de l'octroi de licence et de leur personnel dans chacune des 53 associations nationales; (iii) détenues par l'unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier de l'UEFA ou ailleurs au sein de l'Administration de l'UEFA.</p> <p>Dans le contexte plus restreint du présent rapport, le benchmarking n'est pas destiné à établir un classement des pays ni à définir des objectifs, mais plutôt à améliorer la transparence et les connaissances de base en ce qui concerne le football interclubs, dans le domaine des finances et d'autres éléments liés à la procédure d'octroi de licence aux clubs. Les objectifs sont ceux présentés dans l'introduction du rapport. Dans le contexte plus général de la procédure d'octroi de licence aux clubs, le projet de benchmarking de l'UEFA vise également l'objectif plus large consistant à encourager les associations nationales à partager les meilleures pratiques en matière d'octroi de licence et à aider les parties prenantes du football national et international à prendre leurs décisions en connaissance de cause. Il complète le benchmarking des associations nationales elles-mêmes et leurs opérations (programme Top Executive de l'UEFA et programme KISS [Knowledge and Information Sharing Scenario]).</p>
Fair-play financier	Le fair-play financier est un ensemble d'exigences liées à l'octroi de licence adoptées par l'UEFA en accord avec ses associations membres, les clubs, les ligues et les syndicats de joueurs pour surveiller la situation financière des clubs. Les détails figurent dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> , édition 2012, qui peut être téléchargé à l'adresse http://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/11/1805411_DOWNLOAD.pdf
Médiane	C'est le terme technique utilisé pour parler du chiffre médian. Il représente le chiffre situé au milieu de la liste d'un groupe (p. ex. dans un groupe de pairs de neuf ligues, le chiffre médian sera celui correspondant à la ligue placée au cinquième rang).
Monnaie	Le modèle de document élaboré à l'intention des bailleurs de licence inclut une colonne pour la conversion de leur monnaie en euros. Là où cette conversion de la monnaie étrangère n'a pas été calculée par le bailleur de licence, l'UEFA s'est basée sur les taux de change en vigueur sur le site Internet OANDA (taux de change moyen le plus couramment utilisé pour les bilans et les comptes de résultats au moment du bouclage des comptes). Là où les clubs avaient des dates de bouclage des comptes différents, nous avons utilisé la date la plus fréquente. Pour de plus amples détails, voir le tableau en annexe.
Moyenne des clubs	Les références à la moyenne des clubs (p. ex. recettes moyennes des clubs) correspondent au chiffre total de la division divisé par le nombre de clubs. Lorsque l'analyse est exprimée en pourcentage, il s'agit donc de la moyenne pondérée (moyenne de l'ensemble plutôt que moyenne de chaque club en %).

	Définition des termes utilisés dans le rapport
Pays/division/ ligue/ championnat	Ces termes font toujours référence aux clubs d'une association membre de l'UEFA. Toutes les associations membres gèrent leurs propres championnats, à l'exception du Liechtenstein, dont les clubs évoluent dans les championnats suisses. Les associations membres de l'UEFA ne représentent pas toutes des pays au sens de la définition donnée par les Nations Unies. Certaines, comme l'Angleterre, l'Irlande du Nord, l'Ecosse et le Pays de Galles sont les nations constitutives du Royaume-Uni. Une autre association membre, les Iles Féroé, est une région autonome du Royaume du Danemark. Dans le rapport, tous sont cependant mentionnés comme étant des pays. Les codes à trois lettres utilisés dans le rapport sont les codes de l'UEFA, qui diffèrent parfois du code du CIO ou du code ISO (Lettonie, Roumanie et Slovaquie).
Procédure d'octroi de licence aux clubs	Il s'agit du système fondé sur l'observation des critères minimaux définis dans le <i>Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier</i> , qui se solde par l'octroi ou le refus d'une licence aux clubs. Détenir une licence est une condition sine qua non pour accéder aux compétitions de l'UEFA (règlements des compétitions).
Produit/recettes	Produit (moyen ou total) et recettes sont utilisés indifféremment afin d'améliorer la syntaxe du rapport. Dans le cadre du présent rapport, ces deux termes excluent systématiquement le produit ou les bénéfices des transferts de joueurs, les gains ou pertes liés à la cession d'actifs, les gains ou pertes relatifs à des éléments financiers (recettes ou gains nets découlant d'investissements ou produit des intérêts) ainsi que les gains ou pertes liés à des éléments hors exploitation (qui sont tous analysés séparément). La définition du «produit exceptionnel» variant considérablement d'un pays à l'autre et apparaissant rarement dans les IFRS, les «produits exceptionnels» sont inclus dans les recettes/produits.
Sources de recettes/ produit	Terme utilisé pour ventiler les recettes (produit) en éléments plus petits. A moins qu'ils soient présentés séparément dans les recettes commerciales, les versements liés à la télévision, tels que les distributions pour les compétitions de l'UEFA, devraient être inclus dans les recettes de diffusion. Les produits de la vente de boissons et nourriture devraient en principe être considérés comme des recettes commerciales, mais peuvent aussi, dans le cadre des packages d'hospitalité, être inclus dans les recettes de billetterie. De même, les recettes de sponsoring peuvent comprendre certains éléments des recettes de billetterie lorsque l'accès au stade les jours de matches est inclus dans les accords commerciaux et les contrats de partenariat généraux. La ventilation des sources de recettes ne revêt donc qu'un caractère indicatif.

Clause de non-responsabilité

La présente étude repose sur des chiffres fournis à l'UEFA par les bailleurs de licence (associations nationales ou ligues). L'UEFA n'a pas vérifié l'exactitude de ces données ni contrôlé les états financiers dont elles découlent. L'étude a été formulée de manière générale, pour donner une idée du contexte uniquement, et ne devrait donc pas être utilisée pour traiter des situations particulières. L'étude relève certaines difficultés rencontrées dans la comparaison des données et des informations extraites des états financiers, mais la liste présentée n'est pas exhaustive. Cette étude est conçue à l'intention des associations nationales (ou des ligues, dans les pays où la ligue fait office de bailleur de licence) et n'est pas destinée à être utilisée ni reprise par des tiers. Aucun droit ni aucune préention ne pourront être exigés de l'UEFA sur la base du présent document et de son contenu.

Production

UEFA

Auteurs

Sefton Perry et Stephanie Leach

Contribution

Mario Maggi

Traduction

Services linguistiques de l'UEFA

Remerciements particuliers

Le réseau d'octroi de licence aux clubs et, en particulier, les responsables des finances et les responsables de l'octroi de licence qui ont soumis des données, ainsi que les Services linguistiques de l'UEFA.

Renseignements

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



UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SUISSE
TÉLÉPHONE: +41 848 00 27 27
FAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com