



WE CARE ABOUT FOOTBALL

# Panorama du football interclubs européen

Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi  
de licence aux clubs, exercice financier 2014



# Avant-propos

Bienvenue dans cette septième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs*, qui analyse et commente les développements financiers dans le football interclubs européen et présente les progrès réalisés durant la première décennie de la procédure d'octroi de licence.

Bien que la prudence reste de mise, il semble que les pires excès financiers commis par le football européen en 2010 et 2011 soient derrière nous. L'édition du rapport de cette année souligne certaines des améliorations notables qui se sont produites ces trois dernières années, à savoir depuis l'introduction du fair-play financier.

La capacité remarquable des clubs de football à accroître leurs recettes année après année s'accompagne d'une volonté grandissante d'adopter une stratégie plus durable pour l'avenir. Dans la plupart des cas, le consensus unanime qui s'est formé au sein de la famille du football autour du concept de fair-play financier se concrétise par des actes.

L'Instance de contrôle financier (ICFC), indépendante, a pris des décisions douloureuses durant les cinq premières années d'évaluation des arriérés de paiement et les trois premières années d'évaluation de l'équilibre financier, mais ces mesures étaient, et demeurent, nécessaires pour prouver que le système est crédible et que les grands projets élaborés n'étaient pas des paroles en l'air.

Au vu du nombre de clubs qui ont franchi les exigences relatives à l'équilibre financier et conclu des accords de règlement avec l'ICFC au cours des deux premiers cycles, il semble que la philosophie du fair-play financier, qui vise à équilibrer les recettes et les dépenses et à encourager l'investissement dans la santé à long terme du football, soit désormais acceptée dans la pratique.

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 54 associations membres de l'UEFA évoluent. En réponse à l'objectif du fair-play financier d'améliorer encore la transparence dans le football européen, le rapport établit pour la première fois un classement des clubs sur la base de plusieurs mesures financières, fournissant ainsi le plus haut degré de transparence jamais atteint dans un sport d'équipe.

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

Nous vous souhaitons bonne lecture.

Gianni Infantino  
Secrétaire général de l'UEFA



# Table des matières

Avant-propos	3
Introduction	7
Chiffres clés	8

## 1 Formules et structures des compétitions nationales 14

Dates des saisons en Europe	15
Répartition des 716 clubs de première division entre les championnats européens	16
Prévalence des formules traditionnelles de matches aller-retour, avec de nombreuses alternatives	17
Formules alternatives et déductions de points	18
Procédures en cas d'égalité de points	19
Promotion et relégation accessibles à tous	20
Diversité des formes et des tailles des compétitions de coupe nationale	21

## 2 Résultats et tendances des compétitions nationales 22

Fluctuations des coefficients de l'UEFA au cours de la décennie	23
Performances sur le terrain et en dehors	24
Vainqueurs du titre national et séries de victoires durant la dernière décennie	25
Comparaison des titres nationaux historiques remportés	26
Coup de projecteur sur les compétitions de coupe nationale	27
Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : buts	28
Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : matches nuls	29
Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : victoires à domicile	30

## 3 Tendances et comparaisons générales des recettes 31

Croissance continue à long terme des recettes des clubs européens	32
Croissance solide mais fluctuante des recettes des clubs européens à moyen terme	33
Forte influence des taux de change sur la croissance à court terme des recettes	34
Évolution des recettes moyennes par ligue	35
Recettes et croissance des recettes : analyse des 30 premiers clubs	36
Recettes totales et recettes moyennes en fonction de la taille des clubs, par pays	38

## 4 Tendances et comparaisons détaillées des recettes 39

Tendances des recettes en Europe pour l'exercice 2014 : près de EUR 16 milliards	40
Niveaux et tendances des recettes de diffusion	41
Analyse des 20 premiers clubs par recettes de diffusion	42
Recettes de diffusion par habitant	43
Niveaux et tendances des recettes de l'UEFA	44
Analyse des 20 premiers clubs par recettes de l'UEFA	45
Niveaux et tendances des recettes de billetterie	46
Des niveaux d'affluence sous pression	47
Analyse des 20 premiers clubs par recettes de billetterie	48
Variations considérables des recettes de billetterie par spectateur	49
Niveaux et tendances des recettes commerciales et de sponsoring	50
Concentration de la croissance des recettes commerciales et de sponsoring	53
Niveaux et tendances du produit des transferts	54
Analyse des 20 premiers clubs par produit des transferts	55
Importance relative et croissance des différentes sources de recettes en Europe	56



## 5 Tendances et comparaisons des frais salariaux 58

Montante des coûts nets des clubs européens de première division de EUR 16,4 milliards	59
Hausse de 664% des salaires des clubs au cours des deux dernières décennies	60
Net ralentissement de la croissance salariale	61
Augmentation des salaires des joueurs à EUR 7 milliards en 2014	62
Niveaux et tendances des salaires	63-64
Niveaux et tendances des salaires des 20 premiers clubs	65
Clubs présentant des ratios élevés entre salaires et recettes	66
Importants écarts salariaux des clubs dans et entre les ligues 1 à 7	67
Analyse visuelle des écarts salariaux séparant les clubs des ligues 1 à 7	68
Importants écarts salariaux des clubs dans et entre les ligues 8 à 15	69
Analyse visuelle des écarts salariaux séparant les clubs des ligues 8 à 15	70

## 6 Tendances et comparaisons des frais d'exploitation et hors exploitation et des activités de transfert 71

Augmentation des frais d'exploitation d'à peine 2 %	72
Niveaux et tendances des frais d'exploitation des ligues	73
Niveaux et tendances des frais d'exploitation des 20 premiers clubs	74
Éléments hors exploitation et tendances en la matière	75-76
Interaction complexe entre activités de transfert et bénéfices/pertes des clubs	77
Frais et recettes de transfert nets dans les comptes de résultats des clubs	78
Volumé relatif des recettes et des frais de transfert nets	79
Volume et importance relative des frais et des recettes de transfert nets	80
Analyse des 20 premiers clubs par frais de transfert nets et dépenses de transfert nettes	81
Analyse des 20 premiers clubs par recettes de transfert nettes et produit des transferts net	82

## 7 Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective 83

Réduction de deux tiers des pertes effectives des clubs européens en trois ans	84
Réduction significative du nombre de clubs déclarant des pertes	85
Bénéfices d'exploitation combinés record pour les clubs européens	86
Fluctuations de la rentabilité au sein des 15 premières ligues	87
Rentabilité d'exploitation sous-jacente dans les 15 premières ligues	88
Bénéfices effectifs désormais générés par la moitié des clubs des premières ligues	89
Bénéfices d'exploitation record pour certains clubs	90

Bénéfices effectifs record	91
Diminution des pertes d'exploitation et des pertes effectives en dehors des 15 premières ligues	92
Fréquence accrue des pertes d'exploitation dans les ligues mineures	93
Capacité de nombreux petits clubs à utiliser le marché des transferts pour s'assurer des bénéfices	94

## 8 Tendances et comparaisons des bilans 95

Progression de 50 % des actifs nets au bilan des clubs depuis 2011	96
Investissements moyens dans les immobilisations corporelles supérieurs à EUR 200 millions pour les 20 premiers clubs	97
Imputation de 49 % des dépenses de transfert à la Premier League et à la Serie A	98
Constitution de 15 équipes moyennant des indemnités de transfert de plus de EUR 200 millions	99
Forte concentration sur 15 clubs des dépenses de transfert ces cinq dernières années	100
Dettes nettes des clubs inférieures de EUR 1 milliard au pic d'endettement	101
Recul sensible des arriérés de paiement grâce à la menace de sanctions liées au FPF	102

## 9 Comparaison mondiale du football interclubs européen 103

Contexte des recettes du football interclubs européen	104
Les recettes du football européen : 80 % de l'ensemble des quatre grands sports états-unis	105
Augmentation continue des droits médias relatifs au sport dans le monde entier	106
Les clubs de la Premier League anglaise sur le point de dépasser les franchises de la NFL en termes de droits médias	107
Prédominance du football interclubs européen dans les médias sociaux	108
Lien étroit entre la progression dans les médias sociaux et les performances dans les compétitions interclubs de l'UEFA	109
Analyse des cinq plus grands marchés des médias sociaux sur cinq continents	110
Distinction claire entre les marques nationales et les marques mondiales	111
Retard des recettes de billetterie du football interclubs européen par rapport aux sports états-unis	112
Place privilégiée du football européen dans les 35 événements de sports d'équipe les plus fréquentés	113
Remarques finales : le football interclubs européen sur la bonne voie	114
Annexes	115



# Introduction

Cette septième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA* continue à offrir une vue d'ensemble complète du football interclubs européen inédite à ce jour.

Elle est subdivisée en neuf chapitres dont les deux premiers – **formules et structures des compétitions nationales** et **résultats et tendances des compétitions nationales** – explorent les différentes formules des championnats en Europe et soulignent l'étendue et la diversité uniques du football interclubs européen. Le reste du rapport, à savoir les chapitres trois à neuf, offre une analyse exhaustive des **tendances financières**, qui comprennent les sources de recettes, les salaires, les indemnités de transfert et autres frais d'exploitation, la rentabilité et les bilans des clubs, et replace la croissance dans son contexte en comparant le football européen à d'autres sports d'équipe internationaux.

Contrairement à tous les autres rapports qui comparent le football interclubs européen en se fondant sur les chiffres totaux fournis par les ligues, ce rapport repose sur une multitude de postes différents (jusqu'à 170) par année et par club tirés des états financiers des clubs et des notes explicatives. Au total, la banque de données des clubs de l'UEFA, qui recouvre neuf années, compte plus de deux millions de postes et constitue ainsi une base inégalée pour analyser la situation financière du football interclubs.

Ce rapport se concentre sur les données de l'exercice financier achevé en 2014, soit les données financières complètes les plus récentes, étudiées dans le contexte du panorama du football interclubs européen. Il a été établi à partir des chiffres financiers détaillés de 696 clubs de première division des 54 associations membres de l'UEFA, et englobe plus de 99 % de l'ensemble des recettes, coûts et actifs des premières divisions.

Il ne fait aucun doute que la décision d'introduire le fair-play financier a **complètement transformé la couverture médiatique du football interclubs**. En quelques années, on a ainsi passé d'un ou deux articles ou communiqués de presse de clubs par mois à un foisonnement quotidien d'articles, de blogs et de communiqués de presse consacrés aux finances des clubs. Les connaissances des amateurs de football ne se limitent désormais plus uniquement à ce qui se passe sur le terrain. Si la passion et la gloire de l'action sur le terrain devrait, et tel sera le cas, toujours demeurer au centre de l'intérêt, l'UEFA est d'avis que, dans un contexte où plus de 100 clubs ont cherché à éviter la faillite ces dernières années, les instances qui prennent des décisions financières au nom des clubs de football devraient être ouvertes à l'examen complémentaire qu'apportent cette couverture médiatique et cette communication aux supporters.

L'un des objectifs avoués du fair-play financier, qui a été accepté par toutes les parties prenantes au moment de l'introduction du règlement, est d'accroître la transparence du football interclubs européen. Les précédentes versions de ce rapport ont été saluées pour la contribution qu'elles apportaient à la transparence des finances des clubs en présentant une analyse fiable des tendances observées parmi les 700 clubs étudiés durant une saison. Le rapport de cette année présente un niveau de détail supérieur en matière de présentation de la situation financière. **Pour la première fois, les clubs européens sont classés dans des séries de liste des 20 premiers en termes de recettes TV, recettes de billetterie, primes**

**de l'UEFA, salaires, autres frais d'exploitation, bénéfices d'exploitation sous-jacents, bénéfices effectifs nets, actifs liés au stade, frais liés aux joueurs, recettes et dépenses de transfert.**

Le football interclubs a profondément changé ces dernières années, principalement du fait du développement constant des droits de diffusion et de la visibilité croissante liés au succès des ligues majeures et des compétitions de l'UEFA. Le degré de supériorité financière des vingt plus grands clubs européens en termes de recettes, emmenés par les clubs anglais (6 sur les 15 plus grands), montre clairement les avantages d'être reconnu comme une marque « mondiale » et d'avoir la capacité d'atteindre les supporters aux quatre coins de la planète.

Cette force financière est également mise en exergue par la concentration accrue des recettes commerciales et de sponsoring au sein des plus grands clubs (80 % de la hausse enregistrée ces cinq dernières années proviennent des 20 premiers clubs) et par leur pouvoir d'achat de nouveaux talents, qui n'a jamais été aussi fort. Le fossé qui ne cesse de s'élargir entre les plus grands clubs et les autres constituera le plus important défi à relever par les compétitions interclubs à l'avenir. Pourtant, les dépenses excessives et les modèles commerciaux non viables ne peuvent être la réponse à l'inégalité financière.

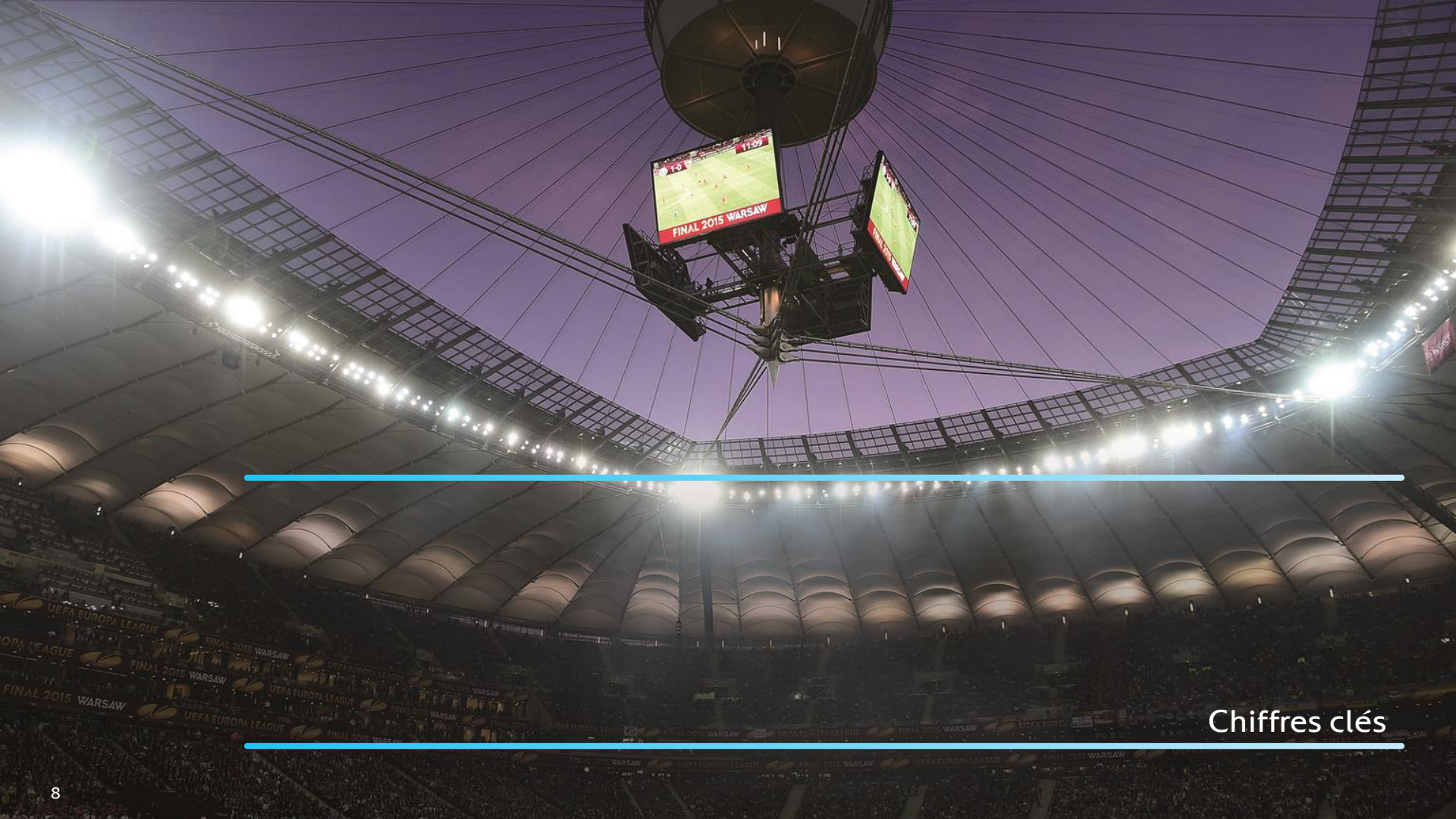
En ce sens, les analyses sur cinq ans présentées dans ce rapport illustrent les effets positifs que le fair-play financier a déployés dans le football interclubs européen, en brossant un tableau complet des années qui ont précédé et suivi sa mise en œuvre. Les données financières révèlent que la **situation financière des clubs européens de première division a gagné en stabilité et en viabilité**, ce qui montre que les propriétaires et les dirigeants des clubs sont parvenus à introduire des plans d'activité mieux équilibrés et plus durables. Le niveau des arriérés de paiement des clubs dans le cadre des compétitions de l'UEFA a diminué chaque année au cours des cinq dernières années, passant de EUR 57 millions à à peine plus de EUR 5 millions. De même, les paiements différés et les litiges relatifs aux dettes de transfert et aux dettes envers le personnel des clubs ont marqué une baisse significative. Les pertes d'exploitation sous-jacents, qui avaient connu un niveau record en 2011, se sont muées en un **bénéfice d'exploitation total d'un montant jamais atteint par le football interclubs européen au cours de son histoire**. Les pertes nettes effectives enregistrées à l'issue des activités de financement et de transfert sont trois fois moins élevées. L'endettement net des clubs a fondu de plus de EUR 1 milliard, et l'équilibre entre les actifs et les passifs des clubs s'est fortement amélioré, grâce à une augmentation de plus de 50 % des actifs nets des clubs au cours des trois premières années d'application de l'exigence relative à l'équilibre financier.

Il reste encore beaucoup à faire ; les conditions économiques difficiles, en Europe de l'Est en particulier, se traduisent par une pression à la baisse sur la fréquentation et incitent les clubs qui remportent des succès à succomber à la tentation de dépasser leurs limites, malgré les conséquences plus lourdes découlant des décisions de l'Instance de contrôle financier des clubs. Néanmoins, le football européen peut être fier de ce qu'il a accompli en un laps de temps aussi court. La collaboration entre les clubs, ligues, syndicats de joueurs et l'UEFA a porté ses fruits, et nous sommes aujourd'hui sur la bonne voie.

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 et des clubs, 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.

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





Chiffres clés

En 2014, les clubs européens ont généré les plus importants bénéfices d'exploitation sous-jacents de l'histoire.



## EUR 140 millions

En 2014, le Manchester United FC a déclaré le bénéfice d'exploitation le plus élevé de l'histoire des clubs.

## EUR 78 millions

En 2014, le Tottenham Hotspur FC a fait état d'un bénéfice net historique.

Les pertes effectives des clubs ont reculé de deux tiers depuis l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier en 2012.



Les salaires des clubs ont été multipliés par six en moins de 20 ans.



## 10,5 % par an

C'est le pourcentage de l'extraordinaire croissance annuelle moyenne des salaires observée entre 1996 et 2014.

Suite à l'entrée en vigueur du fair-play financier, la croissance des salaires a ralenti jusqu'à atteindre le taux le plus faible de ces dernières années (3 %) en 2014.

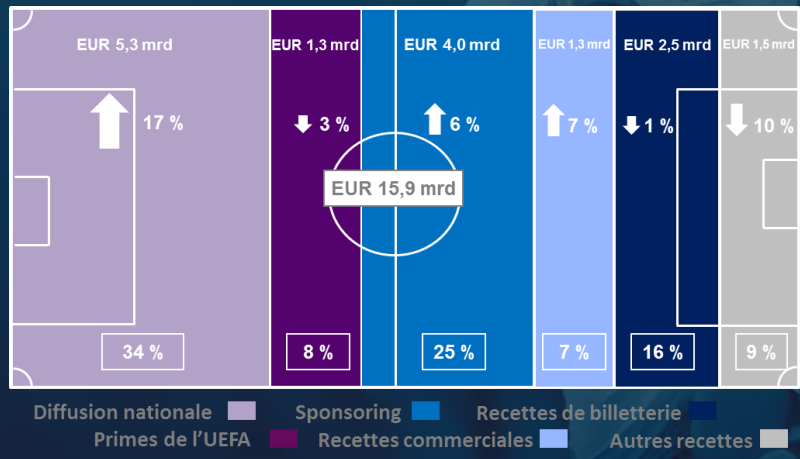


## 10 → 19

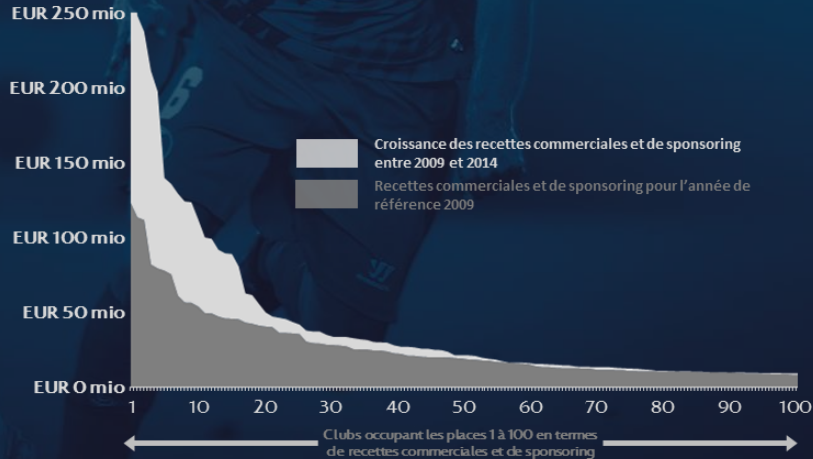
Le nombre de clubs déclarant une masse salariale de plus de EUR 100 millions a pratiquement doublé entre 2009 et 2014.



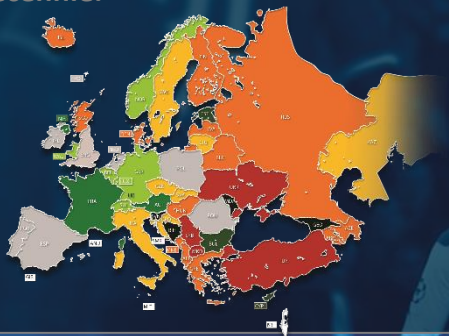
Les nouveaux cycles de droits TV relatifs aux clubs de la Premier League anglaise et de la Bundesliga allemande ont entraîné une hausse des recettes de 5,7 % en 2014.



La croissance des recettes commerciales et des recettes de sponsoring est à deux vitesses : elle a plus que doublé pour les 20 clubs les plus riches, d'envergure mondiale, mais a été inférieure à 20 % pour le reste des 100 plus grands clubs ces cinq dernières années.

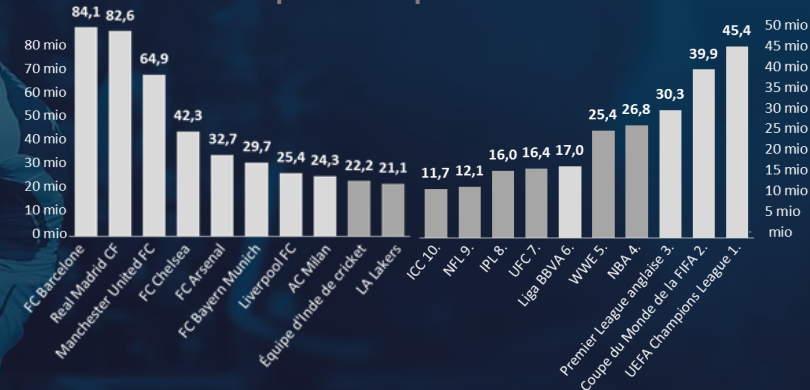


Les recettes de billetterie sont stables, l'affluence aux matches des clubs européens de première division ayant baissé de 3 % pour atteindre son plus bas niveau de la décennie.



Les EUR 2,5 milliards de recettes de billetterie encaissés par les clubs de football européens durant la dernière saison entière représentent moins de la moitié du montant généré par les franchises des sports états-unis. Quoiqu'il en soit, les championnats de football européens constituent 11 des 35 événements sportifs ou championnats les plus fréquentés au monde.

Le football interclubs européen occupe la tête du classement en termes d'intérêt des médias sociaux mondiaux, et fournit les huit clubs sportifs les mieux cotés et les événements sportifs les plus suivis.



L'impact de l'UEFA Champions League sur l'accroissement de la visibilité d'un club dans le monde entier est évident puisque les six clubs qui ont connu la croissance la plus rapide en termes d'intérêt de la part des médias sociaux durant le premier semestre 2015 se sont tous hissés au moins jusqu'en quarts de finale.

Du fait de l'exigence du fair-play financier enjoignant les propriétaires de clubs à engager leurs ressources sous forme de fonds propres plutôt que sous forme de dettes, l'endettement net des clubs a diminué de plus de EUR 1 milliard.



La situation financière des clubs européens s'est considérablement améliorée, le total des actifs excédant désormais de près de EUR 5 milliards l'ensemble des passifs.







---

CHAPITRE

# 1

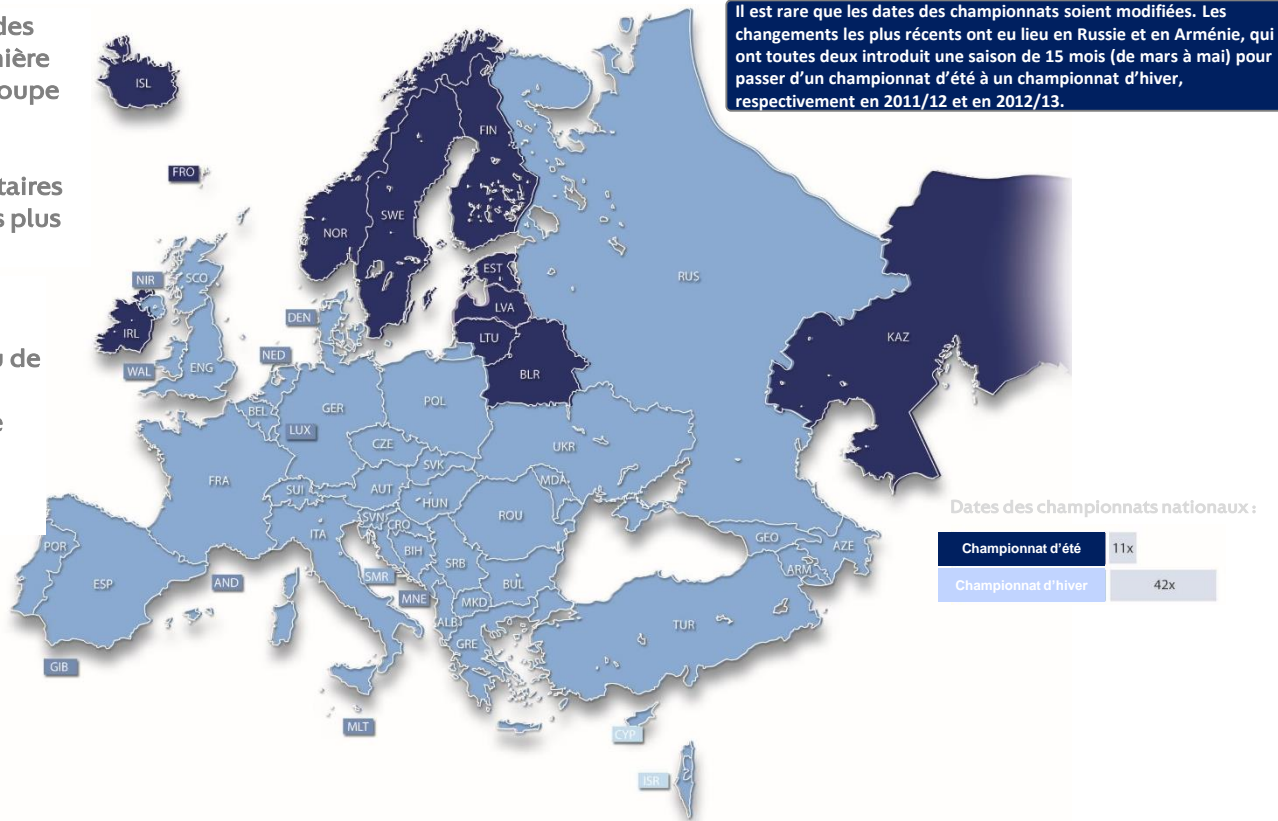
Formules et structures des compétitions nationales

---

# Dates des saisons en Europe

Le présent chapitre établit un profil des 53 championnats nationaux de première division et des 54 compétitions de coupe nationale sur la base d'une analyse détaillée des saisons d'été 2014 et d'hiver 2014/15 assortie de commentaires sur les modifications et tendances les plus récentes.\*

Plus de la moitié des championnats nationaux en Europe ayant connu au moins un changement de formule ou de structure au cours de la dernière décennie, ce sujet relativement aride mérite clairement le détour et n'est traité ni analysé par aucune autre publication.



\* L'UEFA compte 54 associations membres, mais le Liechtenstein n'organise pas de championnat national de première division, ses clubs participant au système de championnat suisse. C'est ce qui explique que l'analyse ne porte que sur 53 championnats de première division.

# Répartition des 716 clubs de première division entre les championnats européens

Championnats nationaux en Europe :

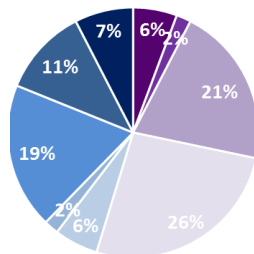
**53 championnats de première division**

**716 clubs de première division**

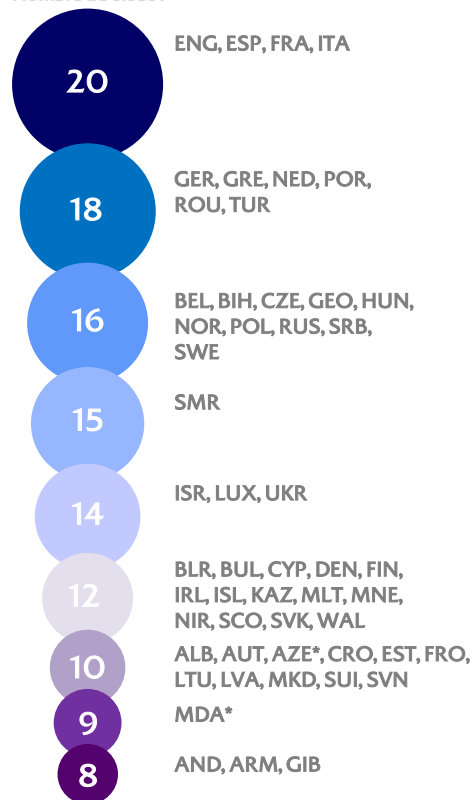
**11 749 matches réguliers de première division**

Taille des championnats (nombre de clubs) :

■ Huit  
■ Neuf  
■ Dix  
■ Douze  
■ Quatorze  
■ Quinze  
■ Seize  
■ Dix-huit  
■ Vingt



Nombre de clubs :

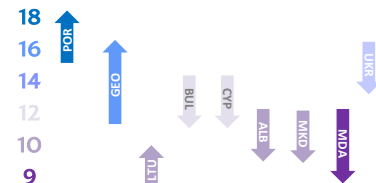


Tendance en matière de taille de championnat, sur cinq ans :

Alors que la plupart des championnats prestigieux disputés en Europe s'appuient sur une formule stable comprenant un nombre constant de clubs, de nombreux championnats nationaux adaptent régulièrement leur formule et modifient le nombre de leurs clubs participants. Au cours des cinq dernières saisons, 16 des 53 championnats de première division ont changé de taille, ce qui s'est traduit par une baisse du nombre total de clubs de 732 à 716.

Changements récents :

Durant la dernière saison entière, à savoir la saison d'été 2014 et d'hiver 2014/15, les neuf pays suivants ont modifié le nombre de clubs participant à leur championnat de première division.



Le début de la saison d'été 2015 et d'hiver 2015/16 est plus stable et le nombre total de clubs demeure inchangé, à savoir 716 clubs répartis entre les 53 championnats nationaux de première division. Le nombre de clubs de la Lettonie diminuera de 10 à 7 et celui de la Roumanie de 18 à 14, tandis que la Moldavie augmentera le nombre de ses clubs de 9 à 10, le Belarus et Chypre de 12 à 14 et Gibraltar de 8 à 10.

\* L'Azerbaïdjan a terminé la saison avec 9 clubs ; la Moldavie devait débiter la saison avec 11 clubs, mais 2 d'entre eux se sont retirés au dernier moment.



# Prévalence des formules traditionnelles de matches aller-retour, avec de nombreuses alternatives

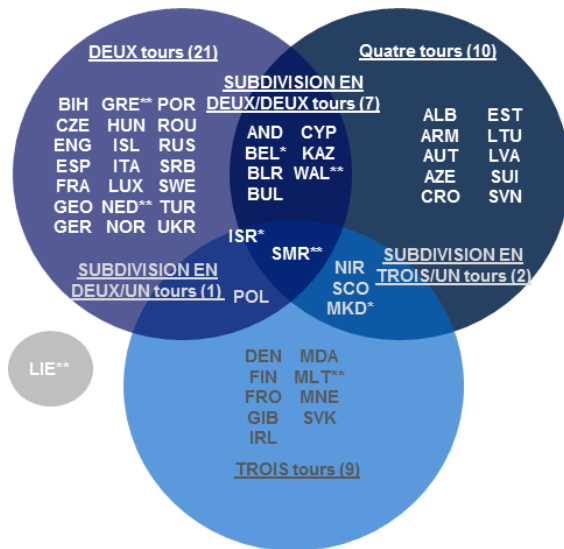
Structure des championnats nationaux de première division (saisons d'été 2014 et d'hiver 2014/15) :

## Description des formules de compétition :

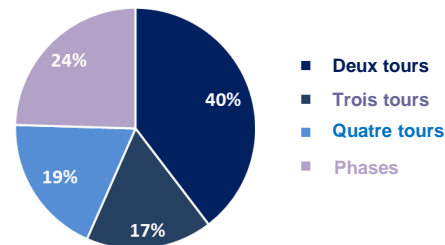
Le graphique ci-contre indique la formule utilisée par chaque première division européenne, tous les championnats comprenant entre deux et quatre tours. Quarante championnats (76 %) peuvent être considérés comme traditionnels, chaque équipe affrontant chacune des autres à deux (21), trois (9) ou quatre reprises (10).

Les autres championnats répartissent tous les équipes en plusieurs groupes en fonction du classement enregistré à un moment donné de la saison, à l'issue de deux ou trois tours complets.

Ces différentes formules ont été créées pour diverses raisons, y compris la volonté de générer des matches compétitifs et de maximiser l'intérêt des supporters, mais aussi sur la base de facteurs liés à la programmation et au calendrier.



## Répartition des formules de compétition :



## Récents changements de formule :

Trois championnats (Albanie, Géorgie et Malte) ont passé d'une formule en plusieurs tours à un système traditionnel de matches aller-retour en 2014/15, tandis que la Lettonie a augmenté de trois à quatre le nombre de ses tours. La Roumanie prévoit de passer pour la première fois en 2015/16 à une formule avec subdivision des clubs.

\* En général, les 13 championnats nationaux de première division qui subdivisent les clubs durant la saison le font à l'issue de deux ou trois tours, la moitié supérieure et la moitié inférieure comprenant le même nombre d'équipes. Il existe toutefois quelques exceptions : la saison dernière il s'agissait de : la Belgique, qui a réparti ses clubs en un premier groupe de six, puis deux de quatre ; l'ARY de Macédoine, qui les a subdivisés en un premier groupe de six et un dernier groupe de quatre ; et Israël, qui les a séparés en un premier groupe de six disputant deux tours supplémentaires et un dernier groupe de huit disputant un tour supplémentaire.

\*\* Les pays comportant une double astérisque présentent de légères nuances : les Pays-Bas ont une formule standard en deux tours, aller et retour, suivis de matches barrage permettant aux clubs occupant les rangs 5 à 8 d'essayer de se qualifier pour la dernière place en UEFA Europa League ; la Grèce utilise également des matches de barrage pour permettre aux clubs occupant les rangs 2 à 5 de tenter de se qualifier pour les deuxième places en UEFA Champions League et en UEFA Europa League ; le Pays de Galles propose aux clubs occupant les rangs 4 à 7 des matches de barrage qualificatifs pour la dernière place en UEFA Europa League ; Saint Marin commence son championnat de 15 équipes en deux groupes comptant respectivement huit et sept clubs, qui disputent deux tours au sein de leur propre groupe et un tour contre les équipes de l'autre groupe, avant que les trois premiers clubs de chaque groupe ne s'affrontent dans des matches de barrage selon une formule à double élimination (les deux premiers clubs de chaque groupe sont qualifiés) ; et le Liechtenstein dispose d'une coupe nationale donnant accès à l'UEFA Europa League, mais comme il n'a pas de championnat national, ses clubs ne peuvent pas accéder à l'UEFA Champions League.

# Formules alternatives et déductions de points

Cette page présente certaines des autres spécificités des championnats nationaux du football européen.

Championnats dans lesquels les points sont divisés en deux mi-saisons :

POI  
BEL  
KAZ  
MLT  
POL  
ROU\*

NTS

Championnats comptant un tour de barrage qualificatif pour une compétition de l'UEFA à la fin de la saison :

- |                  |     |  |
|------------------|-----|--|
| 3.               |     |  |
| 4. Feyenoord     | } } | NED : clubs classés 4 <sup>e</sup> à 7 <sup>e</sup> pour la dernière place en UEFA Europa League                             |
| 5. Vitesse       |     | GRE : clubs classés 2 <sup>e</sup> à 5 <sup>e</sup> pour les deuxièmes places en UEFA Champions League et UEFA Europa League |
| 6. PEC Zwolle    |     |  |
| 7. SC Heerenveen |     | WAL : clubs classés 4 <sup>e</sup> à 7 <sup>e</sup> pour la dernière place en UEFA Europa League                             |
| 8.               |     |  |

Déductions de points :

ALB  
AND  
CRO  
GRE  
HUN  
ISR  
ITA  
KAZ  
LVA  
NED  
UKR

85 POINTS 15 CLUBS

Des sanctions nationales sous forme de déductions de points ont été infligées à 15 clubs de 11 pays, pour un total de 85 points durant la dernière saison entière. D'un côté, ces mesures montrent que les ligues sont déterminées à faire respecter leurs règlements et à prendre des décisions délicates pour sanctionner les infractions. De l'autre, elles révèlent le nombre de problèmes rencontrés au cours d'une saison de football. Quoi qu'il en soit, la tendance est positive puisque 20 clubs de 12 pays s'étaient vus retirer un total de 115 points lors de la saison précédente.

\* Au cours de la saison 2015/16, la Roumanie utilisera une formule de séparation, où les points seront divisés en deux, à l'issue des deux premiers matches du « round robin ».

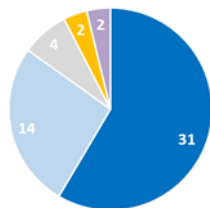
# Procédures en cas d'égalité de points

La longue marche vers la gloire :

Les vainqueurs de titres européens ont disputé une moyenne de 32,5 matches au cours de la dernière saison, avec un minimum de 20 matches à Andorre et un maximum de 40 matches en Belgique.

Base de décision pour déterminer le détenteur du titre en cas d'égalité de points :

- Différence de buts
- Rencontres directes
- Nombre de victoires
- Matches de barrage
- Nombre de points avant la subdivision



Lorsque les points ne permettent pas de départager les équipes, 31 ligues sur 53 appliquent le principe de la différence de buts, la deuxième méthode la plus populaire consistant à comparer les résultats des rencontres directes. Au cours des dix dernières années, deux clubs ou plus ont terminé à égalité de points à 23 occasions distinctes, d'où l'importance de ces règles.

Saison 2014/15 (hiver) et 2014 (été)	Nombre de matches	Base du classement pour le titre				
		Différence de buts	Rencontres directes	Nombre de victoires	Matches de barrage	Nombre de points avant la subdivision
Ligue	Matches pour le titre					
BEL	40					x
ENG	38	x				
ESP	38		x			
FRA	38	x				
ITA	38		x			
NIR	38	x				
SCO	38	x				
POL	37					x
AUT	36	x				
AZE	36		x			
CRO	36	x				
EST	36			x		
ISR	36	x				
LTU	36	x				
LVA	36		x			
SUI	36	x				
SVN	36	x				
ALB	36		x			
GER	34	x				
GRE	34		x			
NED	34	x				
POR	34		x			
ROU	34	x				
TUR	34	x				
DEN	33	x				
FIN	33	x				
IRL	33				x	
MLT	33				x	
MNE	33	x				
SVK	33	x				
BLR	32		x			
BUL	32		x			
CYP	32		x			
KAZ	32			x		
MKD	32	x				
WAL	32	x				
BIH	30	x				
CZE	30	x				
GEO	30		x			
HUN	30			x		
NOR	30	x				
RUS	30			x		
SRB	30		x			
SWE	30	x				
ARM	28	x				
FRO	27	x				
SMR	27	x				
LUX	26	x				
UKR	26	x				
MDA	24		x			
ISL	22	x				
GIB	21	x				
AND	20			x		
Moyenne	32.5					
Nombre de ligues	53	31	14	4	2	2

Aperçu des courses au titre en 2014/15 :

Écarts de points les plus serrés entre la première et la deuxième places

Place	Association nationale	Club	Différence de points
1.	Moldavie	FC Milsami Orhei	0
2=.	Pologne	KKS Lech Poznań	1
2=.	Islande	Stjarnan	1
2=.	Îles Féroé	B36 Tórshavn	1

Après avoir terminé le dernier championnat moldave à égalité de points avec deux de ses rivaux, le FC Milsami Orhei a obtenu la victoire sur la base d'une comparaison des résultats des rencontres directes entre les clubs concernés. Bien qu'il se trouve à égalité de points et bénéficie de la meilleure différence de buts, le malheureux FC Sheriff a échoué à la troisième place. Le KKS Lech Poznań aurait totalisé le même nombre de points que l'équipe classée deuxième, mais il a gagné le championnat polonais d'un point grâce à la division des points par deux alors qu'il restait sept matches à jouer dans le cadre du « tour de championnat ».

Écarts de points les plus larges entre la première et la deuxième places

Place	Association nationale	Club	Différence de points
1.	Lituanie	FK Žalgiris Vilnius	18
2=.	Italie	Juventus	17
2=.	Pays-Bas	PSV Eindhoven	17
2=.	Écosse	Celtic FC	17

Le FK Žalgiris Vilnius est le club qui a gagné le titre national avec le plus de points de la saison 2014/15, totalisant 18 points d'avance sur ses poursuivants. Cette marge fait cependant pâle figure à côté des 29 points d'avance engrangés par le Celtic FC durant la saison 2013/14 de la Premier League écossaise, soit la victoire avec l'écart le plus important officiellement enregistrée ces 50 dernières années. Le Benfica aurait potentiellement pu remporter le championnat portugais de 1972/73 avec un écart plus grand encore, à savoir 32 points, si les victoires avaient déjà été récompensées par trois points à l'époque.\*

\* Dans les années 1980 et 1990, tous les championnats nationaux européens ont passé de la victoire à deux points à la victoire à trois points dans le but de mieux récompenser les victoires et, partant, de favoriser un football plus offensif. Ce changement a été lancé en Angleterre en 1981, avant de se propager petit à petit au sein des ligues et de finalement devenir la norme dans la plupart des championnats européens en 1994 ou en 1995, les victoires des matches de groupe de la Coupe du Monde 1994 étant elles aussi récompensées par trois points.

# Promotion et relégation accessibles à tous

## Détermination des clubs relégués :

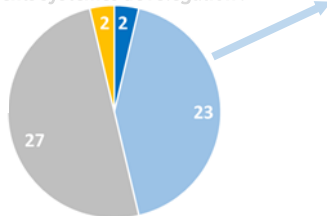
Au début des saisons nationales européennes 2014/15 ou 2014 (championnats d'été), entre 95 et 120 clubs de première division étaient susceptibles d'être relégués suivant les résultats obtenus lors des matches de barrage de fin de saison opposant les clubs de première et de deuxième divisions.

Une fois la poussière retombée, à la fin de la saison, 104 clubs avaient été relégués, 92 ayant échoué aux places de relégation automatique, 3 ayant perdu leurs matches de promotion et 9 s'étant fait battre lors des matches de barrage.

Bien que l'Allemagne soit la seule des « cinq grandes » ligues qui recoure aux matches de barrage pour déterminer les relégations, la moitié des premières divisions européennes fondent leur décision sur une certaine forme de barrage de fin de saison. La formule la plus courante, retenue par 23 championnats de première division, consiste en des matches de barrage entre un ou plusieurs clubs en bas de classement de la première division et un ou plusieurs clubs en haut de classement de la deuxième division. La ligue belge a employé simultanément les matches de promotion/relégation et les matches de barrage en 2014/15, pour ensuite revenir à une seule place de relégation automatique en 2015/16.

## Nombre de ligues utilisant les différents systèmes de relégation :

- Matches de promotion/relégation (entre clubs de 1<sup>re</sup> division)
- Matches de barrage (avec un/des club[s] de 2<sup>e</sup> division)
- Relégation automatique uniquement
- Pas de relégation



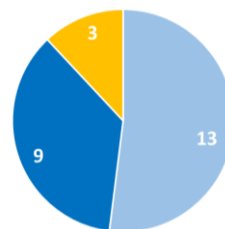
## Formules non conventionnelles :

Ces dernières années, le championnat roumain de première division est le seul à avoir relégué quatre clubs par saison. Durant la saison 2014/15, ce chiffre a même été augmenté, passant à six clubs, le championnat désirant réduire le nombre de clubs participants en 2015/16.

Aucune relégation de club n'a eu lieu en Arménie ces dernières saisons, mais une place de relégation automatique est prévue à partir de 2015/16. Gibraltar n'a connu ni matches de barrage ni relégation en 2014/15, car il avait décidé d'élargir son championnat à dix clubs, mais en 2015/16, il sera doté d'une place de relégation automatique et d'une place de relégation consécutive à un barrage. Le championnat de Saint-Marin fonctionne avec 15 clubs, sans relégation.

## Résultats des matches de barrage entre des clubs de première division et des clubs de deuxième division :

- Match de barrage gagné par club de 1<sup>re</sup> division
- Match de barrage gagné par club de 2<sup>e</sup> division
- Pas de match de barrage



Dans les confrontations en barrage les plus récentes, soit durant la saison 2014/15, des clubs de première division ont battu des clubs de deuxième division à 13 reprises, alors que 9 clubs de première division ont perdu et connu la relégation. Deux matches de barrage en Croatie et en Finlande se sont révélés superflus, le club de deuxième division ne répondant pas aux critères d'octroi de licence, et un match de barrage a été annulé à Gibraltar suite à une augmentation du nombre de clubs de première division.

Saison 2014/15 (hiver) et 2014 (été)	Places de relégation		
	Relégation automatique	Matches promotion/relégation (entre clubs 1 <sup>re</sup> division)	Matches barrage (avec club[s] 2 <sup>e</sup> division)
Ligue			
BEL		1	1
ENG	3		
ESP	3		
FRA	3		
ITA	3		
NIR	1		1
SCO	1		1
POL	2		
AUT	1		
AZE	2		
CRO	1		1
EST	1		1
ISR	2		
LTU	3		
LVA	3		1
SUI	1		
SVN	1		1
ALB	2		
GER	2		1
GRE	3		
NED	1		2
POR	2		
ROU	6		
TUR	3		
DEN	2		
FIN	1		1
IRL	1		1
MLT	2		1
MNE	1	2	
SVK	1		
BLR			1
BUL	2		
CYP	1		
KAZ	1		1
MKD	2		1
WAL	2		
BIH	2		
OZE	2		
GEO	2		1
HUN	2		
NOR	2		1
RUS	2		2
SRB	2		1
SWE	2		1
ARM			
FSM	2		
SMR			
LUX			1
UKR	1		
MDA	1		
ISL	2		
GIB	1		1
AND	1		1
Nombre de clubs	92	3	25
Nombre de ligues	49	2	23



# Diversité des formes et des tailles des compétitions de coupe nationale

## Formules des principales compétitions de coupe nationale :

À l'instar des championnats nationaux, les compétitions de coupe nationale fonctionnent selon une multitude de formules différentes. Au total, 15 formules ont ainsi été appliquées la saison dernière lors des phases finales des compétitions de coupe nationale.\* Le tableau ci-contre résume, pour les 54 compétitions de coupe, qui recourt à des matches rejoués et à des phases de groupe à divers stades de la compétition de coupe et qui préfère une ou deux rencontres.

Quatre pays – la Grèce, Saint Marin, la Suède et la Turquie – recourent à des phases de groupes pour les seizièmes ou les huitièmes de finale, tandis que les 50 autres optent pour une formule de matches à élimination directe.

Pour des raisons de calendrier, les matches de coupe rejoués n'ont plus la cote et ne sont plus utilisés que dans trois compétitions de coupe nationale, à savoir la République d'Irlande, l'Angleterre et l'Écosse. Même là, les matches ne peuvent plus être rejoués plus d'une fois et, lors des demi-finales de la Coupe de la FA et de la Coupe d'Écosse, on passe directement à la prolongation et aux tirs aux buts.

Rencontre unique				
Matches aller-retour				
Groupes				
Matches rejoués				
Aucun				
16 <sup>es</sup>	8 <sup>es</sup>	QF	DF	FINALE
BIH				
ALB,ESP				
BUL,CYP,CZE,GEO,MKD,MNE,UKR				
BEL,BLR,CRO,LTU,POL,SVN				
DEN,FRO,HUN,ITA,KAZ,POR,ROU,SRB,SVK				
ISR				
TUR				
GRE				
SWE				
SMR				
IRL				
ENG,SCO				
AUT,EST,FIN,FRA,GER,GIB,ISL,LIE*,LUX,LVA*,MDA*,MLT,NED,NIR,RUS,SUI,WAL				
ARM				
AND,AZE,GIB*				
16 <sup>es</sup>	8 <sup>es</sup>	QF	DF	FINALE

La Bosnie-Herzégovine est la seule ligue européenne à proposer une finale de coupe en deux matches.

Plus de la moitié des coupes nationales (28 sur 54) comptent des matches aller-retour à un stade ou un autre de la compétition. La deuxième formule la plus courante (9 coupes) consiste en un système de rencontres uniques (avec prolongation et tirs aux buts) durant toute la compétition, jusqu'aux demi-finales, disputées en matches aller-retour.

La formule des rencontres uniques la plus fréquente est celle du système simple de matches uniques (avec prolongation et tirs aux buts) durant toute la compétition. Elle est employée dans 17 compétitions de coupe nationale.

\* L'ensemble de l'analyse se limite à la principale compétition de coupe nationale de chacune des 54 associations membres de l'UEFA et ne comprend pas les coupes de ligue, les super coupes ni les autres compétitions de coupe nationale. Le tableau illustre les différentes formules utilisées en Europe à partir des seizièmes de finale. La formule appliquée pour chaque phase de la coupe se compose des éléments standard, à savoir les seizièmes de finale (16<sup>es</sup>), les huitièmes de finale (8<sup>es</sup>), les quarts de finale (QF), les demi-finales (DF) et la finale. Il existe toutefois des phases à élimination directe non conventionnelles : la Coupe de Saint Marin compte 15 équipes qui disputent la phase de groupe en 8<sup>es</sup> ; la Coupe bulgare compte 30 équipes en 16<sup>es</sup>, auxquelles s'ajoutent des clubs en 8<sup>es</sup> et en QF ; les 16<sup>es</sup> de la Coupe du Rocher de Gibraltar réunissent 22 équipes, auxquelles s'ajoutent dix clubs en 8<sup>es</sup> ; la Coupe du Liechtenstein comporte 18 équipes réparties entre les 8<sup>es</sup> et les 16<sup>es</sup>, plus 2 équipes qui rejoignent les 8<sup>es</sup> et 4 les QF ; la Coupe de Lettonie compte 56 équipes, qui s'y joignent à différents stades, plus 10 équipes s'ajoutant en 8<sup>es</sup> ; et la Coupe de Moldavie compte 8 équipes en 16<sup>es</sup>, auxquelles s'ajoutent 12 clubs en 8<sup>es</sup>.



---

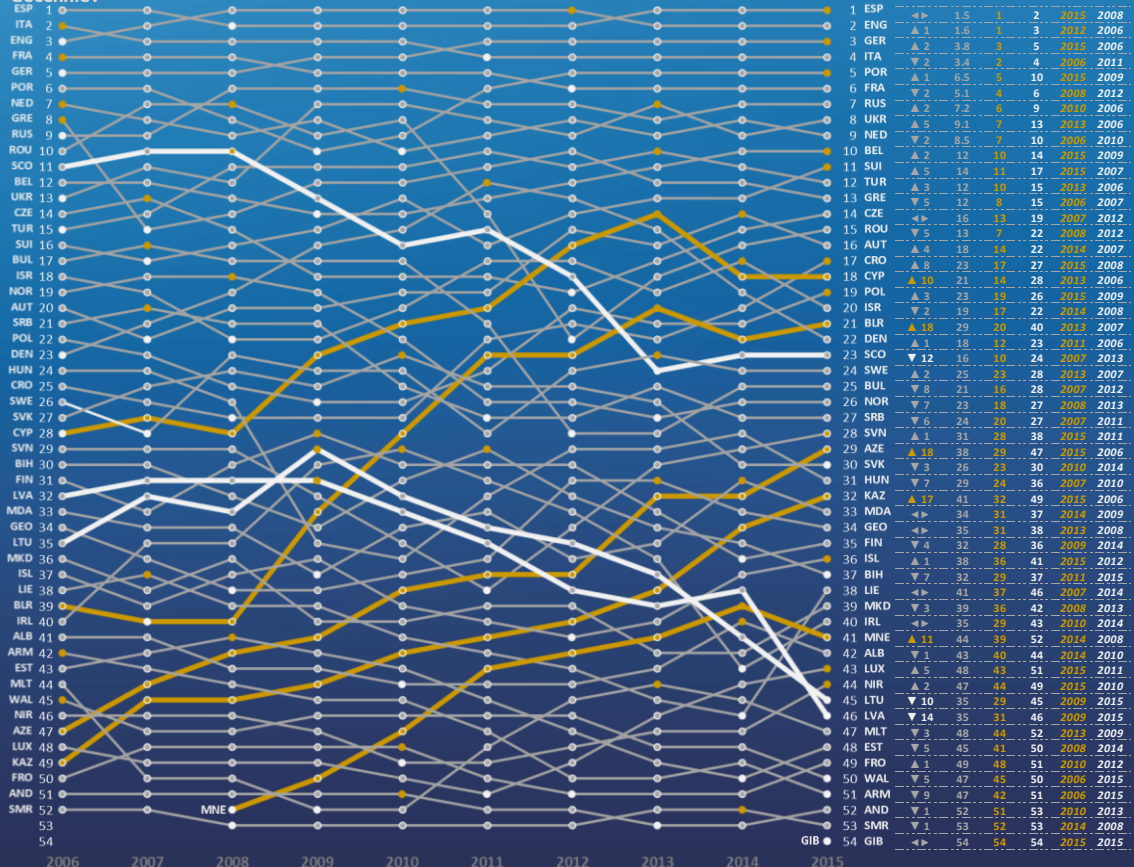
CHAPITRE

# 2

Résultats et tendances des compétitions nationales

---

Évolution du classement des associations nationales par coefficient des clubs de l'UEFA sur une décennie :



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

Tendances au cours de la dernière décennie :

Les classements par club et par association de l'UEFA reflètent les résultats moyens des clubs au cours des cinq dernières saisons et donnent ainsi une bonne idée du succès relatif des clubs dans les compétitions interclubs de l'UEFA au fil du temps.

Les classements des 10 premiers pays tendent à être plus stables que ceux des pays suivants, pour lesquels il suffit qu'un club fasse une série de bons résultats pour modifier considérablement le coefficient moyen. Cela dit, l'inversion de l'Italie et de l'Allemagne à la troisième et quatrième places du classement est extrêmement importante puisqu'elle révèle qu'une quatrième place en UEFA Champions League a changé de main. Le changement le plus marquant intervenu dans le haut du classement, cependant, concerne la Roumanie, qui s'est hissée à la 7<sup>e</sup> place en 2007 et 2008, avant de dégringoler de la 8<sup>e</sup> place en 2010 à la 22<sup>e</sup> place à peine deux saisons plus tard, puis de remonter à la 15<sup>e</sup> place.

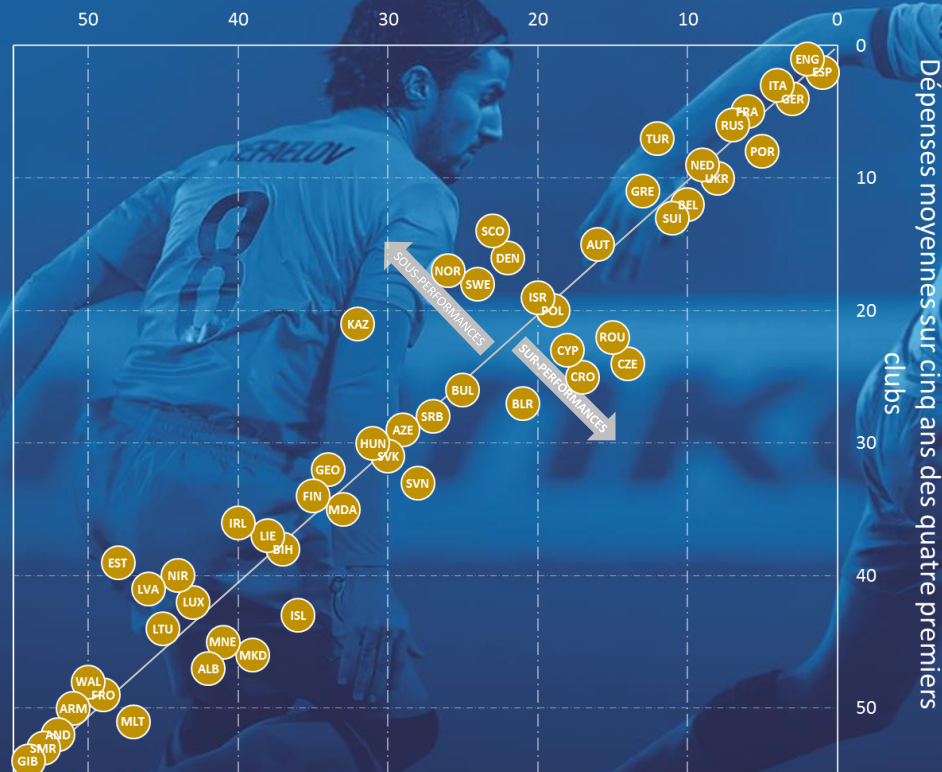
La baisse des performances des clubs écossais dans les compétitions de l'UEFA se reflète clairement par leur chute de la 11<sup>e</sup> à la 23<sup>e</sup> place. Les résultats des clubs baltes se sont eux aussi détériorés, la Lituanie et la Lettonie perdant respectivement 10 et 14 places.

Dans la moitié supérieure du classement, Chypre a gagné 10 places pour se hisser au 18<sup>e</sup> rang et le Belarus a progressé de 18 places pour atteindre le 21<sup>e</sup> rang. Plus loin dans le tableau, l'Azerbaïdjan a avancé de 18 places pour se classer 29<sup>e</sup>, le Kazakhstan a obtenu 17 places pour occuper le 32<sup>e</sup> rang, et le Monténégro a progressé de 11 places pour se classer 41<sup>e</sup>.



Comparaison des résultats et des dépenses (basée sur le classement des associations nationales par coefficient des clubs de l'UEFA sur cinq ans et les dépenses moyennes des quatre premiers clubs de chaque association durant une période de cinq ans)\*

### Classement des associations nationales par coefficient des clubs de l'UEFA



## Performances sur le terrain et en dehors

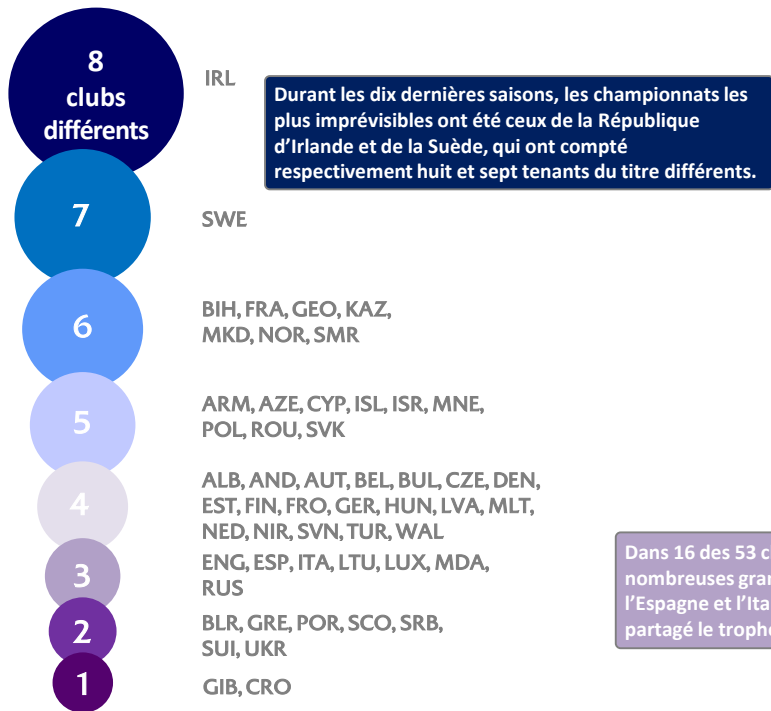
### Rapports entre dépenses et performances :

Les performances des clubs européens sont étroitement liées à leurs dépenses, comme l'illustre le graphique ci-contre qui compare les dépenses et le classement des clubs de chacune des 54 associations nationales. Si les 13 premières associations nationales en termes de performances sont aussi les 13 les plus dépensières, on constate qu'entre les 14<sup>e</sup> et 26<sup>e</sup> rangs, les écarts de dépenses sont moins flagrants et les sur- et sous-performances très nombreuses. Pour la saison prochaine, la République tchèque et la Roumanie ont obtenu des résultats inespérés en s'assurant l'importante deuxième place en UEFA Champions League réservée aux associations classées 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup>.

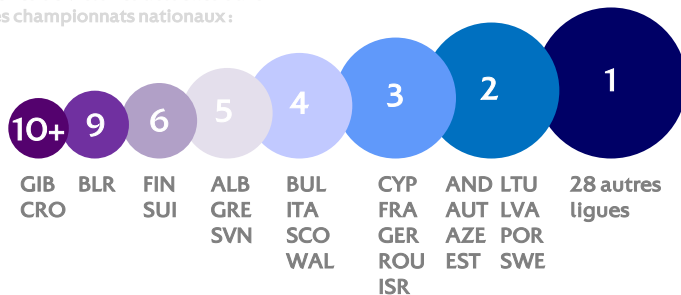
\* Les dépenses moyennes sur cinq ans des plus grands clubs de chaque association reposent sur les exercices financiers 2010 à 2014 et incluent l'ensemble des coûts et des coûts nets encourus par ces clubs. Le classement des associations nationales par coefficient des clubs de l'UEFA est basé sur les résultats de 2015, qui seront utilisés pour la liste d'accès aux compétitions de l'UEFA 2016/17 ainsi que sur les performances obtenues au cours des saisons 2010/11 à 2014/15.

# Vainqueurs du titre national et séries de victoires durant la dernière décennie

Nombre de clubs différents ayant gagné le championnat national au cours des dix dernières années :



Séries de victoires actuelles dans les championnats nationaux :



Au total, il y a eu 25 champions nationaux récurrents au cours de ces deux dernières saisons, et un nouveau club champion dans 28 ligues.

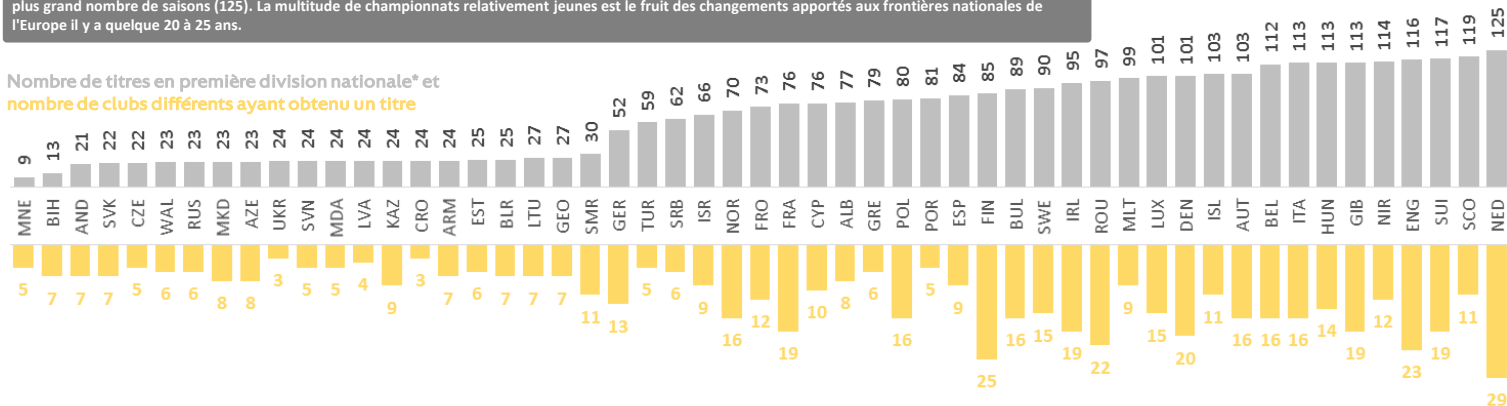
Le Lincoln FC a systématiquement remporté le championnat national de Gibraltar ces 12 dernières années, tandis que le GNK Dinamo Zagreb détient actuellement une série de dix victoires consécutives dans le championnat croate. Les clubs de huit ligues ont gagné au moins cinq titres nationaux de suite.

Dans 16 des 53 championnats, qui comprennent de nombreuses grandes ligues comme l'Angleterre, l'Espagne et l'Italie, un maximum de trois clubs se sont partagé le trophée pendant les dix dernières saisons.

# Comparaison des titres nationaux historiques remportés

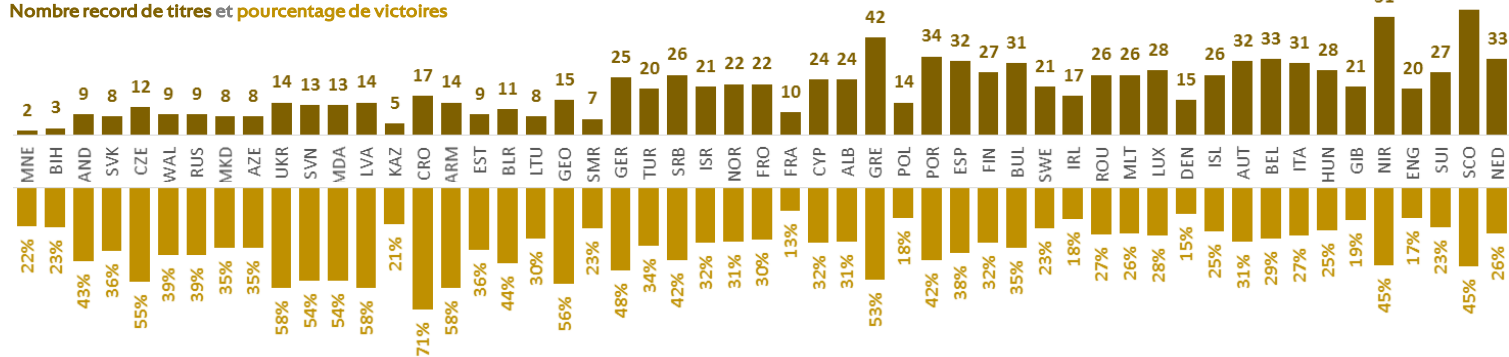
Alors qu'en Suisse le championnat a été disputé de manière ininterrompue sur la plus longue période, c'est la première division néerlandaise qui a compté le plus grand nombre de saisons (125). La multitude de championnats relativement jeunes est le fruit des changements apportés aux frontières nationales de l'Europe il y a quelque 20 à 25 ans.

Nombre de titres en première division nationale\* et  
nombre de clubs différents ayant obtenu un titre



Les titres néerlandais (29), finlandais (26) et anglais (23) sont ceux qui ont été partagés entre le plus grand nombre de clubs. À l'autre extrémité de l'échelle, les championnats portugais et turcs n'ont connu que cinq vainqueurs en 50 ans.

Nombre record de titres et pourcentage de victoires



Le Rangers FC, d'Écosse, a remporté le plus de titres nationaux en Europe (54), suivi par le Linfield FC, d'Irlande du Nord (51), le Celtic FC, autre club écossais (46) et l'Olympiacos FC, de Grèce (42).

Depuis ses débuts, le championnat français est la compétition qui a le moins été dominée par un seul club, les dix victoires de l'AS Saint-Étienne ne représentant que 13 % des titres décernés.

\* Certains championnats nationaux ont existé sous différentes formes, et les pays ne compte pas tous la même durée d'existence. Aux fins de la présente analyse, les titres soviétiques, tchécoslovaques et yougoslaves ont été ignorés.



# Coup de projecteur sur les compétitions de coupe nationale

## Récurrence des vainqueurs de coupe et imprévisibilité des compétitions à élimination directe :

Seuls 16 clubs ont été à même de défendre leur titre en coupe nationale au cours de la saison 2014/15 ou 2014, contre 25 clubs en championnat national. Alors que 12 clubs ont défendu leur titre en championnat à au moins trois reprises à ce jour, seul le FK Žalgiris Vilnius, en Lituanie, est parvenu à s'arroger le trophée en coupe nationale à l'issue des trois dernières saisons. Ces données illustrent le caractère imprévisible des compétitions à élimination directe. À l'heure où les écarts de richesse ne cessent de se creuser à l'échelle nationale, on ne peut que se réjouir de l'incertitude qui entoure les compétitions à élimination directe.

## Premiers vainqueurs :

La saison 2014/15 a marqué l'avènement remarquable de neuf vainqueurs couronnés pour la première fois, les tenants du titre de Bosnie Herzégovine, de Bulgarie, d'Estonie, d'Allemagne, du Monténégro, des Pays-Bas, d'Écosse, de Saint Marin et de Slovaquie ayant tous remporté leur premier titre en coupe nationale.

## Record des vainqueurs de coupe :

L'ensemble du présent rapport se réfère systématiquement à 54 pays ou associations nationales et à 53 ligues, le Liechtenstein n'ayant pas de championnat national. En coupe nationale, le FC Vaduz (LIE) détient le record de toutes les associations membres de l'UEFA, avec 43 trophées, juste devant le Linfield FC (NIR) et ses 42 victoires.

## Les grandes coupes au long passé

**136** ans : Coupe d'Angleterre

**135** ans : Coupe d'Écosse

**130** ans : Coupe d'Irlande du Nord

# Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : buts

Moyenne de buts par match lors des championnats nationaux européens de première division disputés au cours des 50 dernières années :

Le graphique ci-dessous semble indiquer que le nombre moyen de buts par match fluctue au fil du temps. Aux yeux des amateurs de buts, les années 1990 apparaissent de plus en plus comme un âge d'or, les 8 à 10 buts marqués par match durant les saisons 1992/93 à 2002/03 constituant la moyenne la plus élevée enregistrée ces 50 dernières années. Trois changements importants sont intervenus vers le début de cette période : la création de nombreuses nouvelles ligues membres de l'UEFA en Europe de l'Est, la décision de la majorité des ligues d'attribuer trois points en cas de victoire et l'introduction des passes en retrait. Bien que l'analyse des données ne soit pas concluante, elle suggère que ces trois mesures combinées aient accru le nombre moyen de buts inscrits par match. La moyenne de 2,70 buts par match observée durant la saison 2014/15 était légèrement inférieure aux 2,74 buts par match de la saison précédente, mais toujours plus élevée que celle de huit des dix saisons précédentes.



## Abondance et pénurie de buts en 2014/15 :

Place	Club	Association nationale	Buts marqués	Moyenne
1.	Real Madrid CF	ESP	118	3,11
2.	FC Levadia Tallinn	EST	112	3,11
3.	FC Barcelone	ESP	110	2,89
4.	JK Sillamäe Kalev	EST	108	3,00

Association nationale	Moyenne buts marqués
EST	3,57
AND	3,48
WAL	3,42
NIR	3,17
MLT	3,12

Association nationale	Moyenne buts marqués
MKD	2,34
SRB	2,32
ROU	2,29
BIH	2,23
ALB	2,09

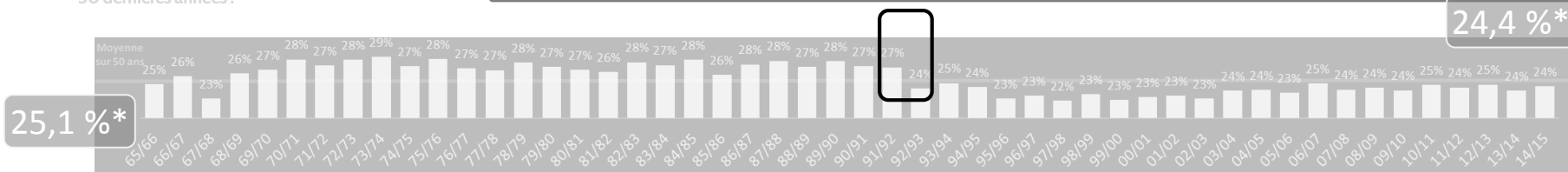
Au cours de la dernière saison entière, quatre clubs européens, provenant tous d'Espagne ou d'Estonie, ont atteint le nombre magique de 100 buts marqués en une saison de championnat. À l'autre extrémité, trois clubs sont parvenus à terminer leur championnat avec moins de dix buts chacun.

L'Estonie et Andorre ont pris leur place habituelle à la tête du classement des buts inscrits, en offrant entre 0,8 et 0,9 but par match de plus que la moyenne européenne. Leurs 3,5 buts par match étaient toutefois relativement maigres par rapport à la moyenne de plus de 5 buts par match enregistrée à Andorre en 1999/00. À l'autre bout de l'échelle, il fallait être chanceux pour voir plus de deux buts par match en Albanie en 2014/15.

# Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : matches nuls

Pourcentage moyen de matches nuls lors des championnats nationaux européens de première division disputés au cours des 50 dernières années :

Selon une analyse des résultats par ligue, les saisons qui ont précédé et suivi l'introduction de l'interdiction des passes en retrait et l'attribution de trois points par victoire révèlent clairement l'impact de ces changements. Tandis que le pourcentage moyen des matches nuls se situait régulièrement entre 27 % et 28 % durant les 25 ans qui ont précédé l'adoption de ces règles, ce même pourcentage a reculé à 24 % en 1992/93 avant de s'établir entre 23 % et 25 % depuis lors.



## Spécialistes du match nul en 2014/15 :

Place	Club	Association nationale	Matches nuls en %	Matches
1.	Breidablik	ISL	55%	22
2.	A. Académica de Coimbra	POR	50%	34
3.	SønderjyskE	DEN	48%	33
4.	Empoli FC	ITA	47%	38
5=.	UC Sampdoria	ITA	45%	38
5=.	Sunderland AFC	ENG	45%	38

Deux clubs ont conclu au moins la moitié de leurs rencontres par des matches nuls en 2014/15, alors que, durant la même saison, le FC Zaria Balti, de Moldavie, est le seul club qui est parvenu à disputer l'ensemble de ses 24 matches de championnat sans un seul match nul. Au cours des dix dernières saisons, trois clubs – le Hapoel Akko FC en Israël, le FC Lens en France et le Torino FC en Italie – se sont distingués comme des spécialistes en obtenant le match nul lors d'un tiers des quelques 200 matches de haut niveau qu'ils ont disputés.

Association nationale	Matches nuls % 2014/15	Matches nuls % décennie	Association nationale	Matches nuls % 2014/15	Matches nuls % décennie
ITA	32%	28%	AND	14%	15%
UKR	30%	25%	MDA	14%	23%
ROU	30%	26%	LVA	16%	20%
ISR	29%	27%	ALB	16%	23%
BIH	28%	19%	EST	18%	16%
UEFA 53	24%	24%	UEFA 53	24%	24%

C'est la Serie A italienne qui a enregistré le plus grand nombre de matches nuls de la saison 2014/15, 32 % de ses matches ayant abouti à une égalité. Si ce pourcentage est sensiblement supérieur à la normale, il peut s'agir d'une bizarrerie statistique. Il convient notamment de relever que la Serie A a également inscrit plus de buts que n'importe quelle autre ligue européenne de première division en 2014/15. À Andorre, moins d'un match sur sept s'est soldé par un match nul en 2014/15, ce qui constitue le taux le plus faible d'Europe.

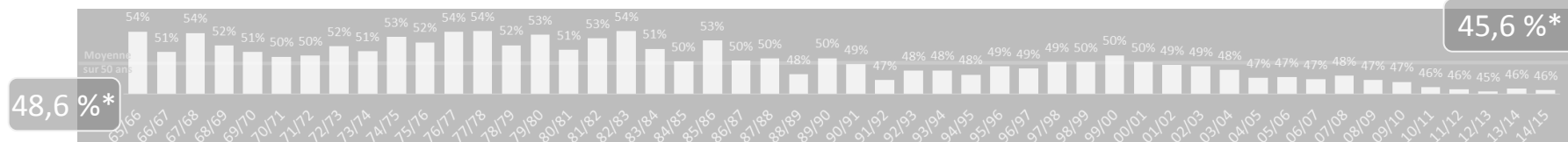
\* Dans les années 1980 et 1990, tous les championnats nationaux européens ont passé de la victoire à deux points à la victoire à trois points dans le but de mieux récompenser les victoires et, partant, de favoriser un football plus offensif. Ce changement a été lancé en Angleterre en 1981, avant de se propager petit à petit au sein des ligues et de finalement devenir la norme dans la plupart des championnats européens, en 1994 ou en 1995, les victoires des matches de groupe de la Coupe du Monde 1994 étant elles aussi récompensées par trois points.



# Reflets et tendances des résultats en championnat national sur 50 ans : victoires à domicile

Pourcentage de victoires à domicile lors des championnats nationaux européens de première division disputés au cours des 50 dernières années :

L'avantage de jouer à domicile demeure important dans le football européen, 45,6 % des matches disputés à domicile ayant résulté en une victoire en 2014/15, contre 29,9 % de défaites à domicile. Cependant, le graphique sur 50 ans présenté ci-dessous montre à quel point le fait de jouer à domicile a perdu de son influence au fil du temps. Ce phénomène a également été observé ailleurs et plusieurs raisons ont été avancées pour l'expliquer, y compris les progrès de l'arbitrage, l'amélioration des conditions offertes aux clubs visiteurs et la standardisation accrue des conditions des terrains.



L'avantage du confort du foyer en 2014/15 :

Place	Club	Association nationale	Victoires en %	Matches à domicile
1.	NK Dinamo Zagreb	CRO	94%	18
2=.	PSV Eindhoven	NED	94%	17
2=.	FC Midtjylland	DEN	94%	17
4.	FC Viktoria Plzeň	CZE	93%	15
5.	Lincoln FC	GIB	91%	11

Au cours de la dernière saison entière, cinq clubs européens ont gagné plus de 90 % de leurs matches à domicile, mais aucun n'a réussi un sans-faute. Un résultat de 100 % de victoires à domicile est peut-être plus courant que ce que l'on croit, puisqu'au moins 35 clubs y sont parvenus ces 50 dernières années, certains clubs portugais réussissant même ce tour de force à sept reprises.

Il convient de mentionner à cet égard les supporters du Silkeborg IF, qui sont les seuls dont le club a terminé la saison sans une seule victoire à domicile.

Association nationale	Victoires à domicile %
ALB	55%
GRE	54%
KAZ	53%
SVK	52%
BIH	51%
UEFA 53	46%

Association nationale	Victoires à domicile %
GIB	38%
BLR	39%
ROU	39%
ITA	40%
EST	41%
UEFA 53	46%

L'Albanie est le pays qui a le plus apprécié le confort du foyer en 2014/15 : 55 % de ses matches se sont soldés par une victoire à domicile. À l'autre bout de l'échelle, la chance d'obtenir une victoire à domicile à Gibraltar, au Belarus et en Roumanie était inférieure à 40 %, soit nettement moins que les 46 % de la moyenne européenne.\*

\* À Gibraltar, tous les matches se jouent dans le Stade national. La différence entre les matches à domicile et ceux à l'extérieur est donc négligeable, ce qui explique que l'on y trouve le plus faible pourcentage de victoires à domicile de toutes les ligues européennes, y compris trois clubs qui ont perdu leurs dix matches à domicile.



---

CHAPITRE

# 3

Tendances et comparaisons générales des recettes

---

## Croissance continue à long terme des recettes des clubs européens



Ces 19 dernières années, les recettes des clubs européens ont marqué une progression annuelle moyenne de 9,5 %.\*

Les recettes actuelles représentent plus du double de celles de 2002 et plus de cinq fois celles de 1996.

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

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

# Croissance solide mais fluctuante des recettes des clubs européens à moyen terme

Croissance des recettes sur cinq ans, entre les exercices 2009 et 2014 (croissance totale par ligue, augmentation en millions d'euros et pourcentage de croissance par club) :



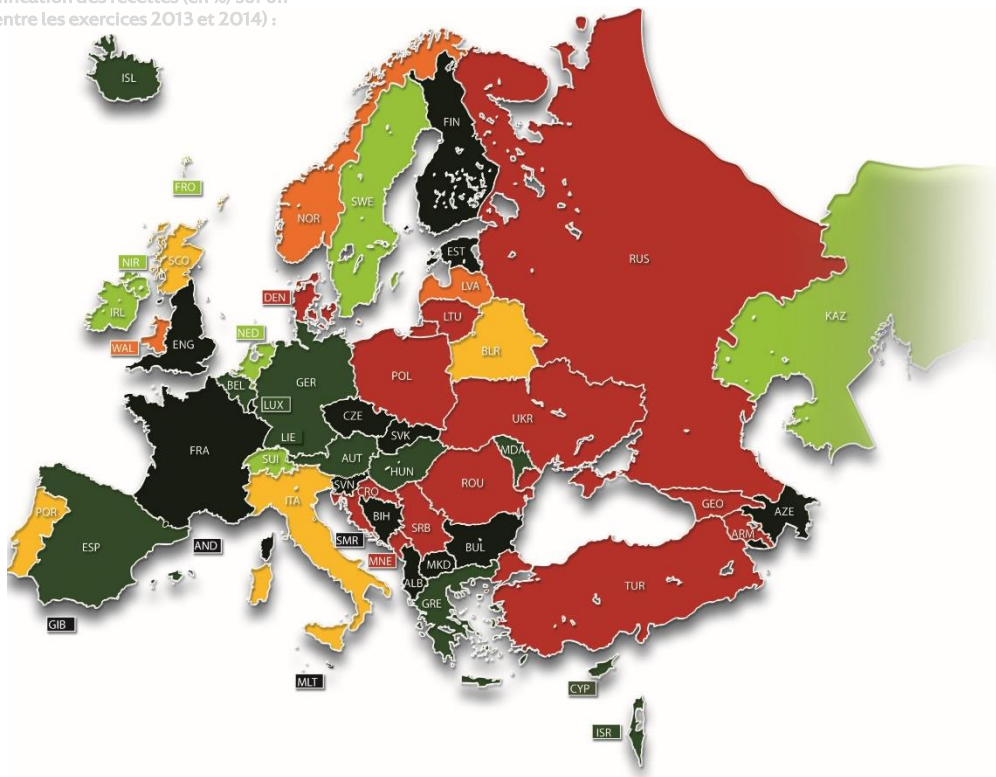
À moyen terme, soit sur cinq ans, les clubs de 12 des 15 premières ligues ont enregistré une augmentation de leurs recettes qui s'est traduite, pour la majorité des ligues, par une croissance d'au moins 30 %. En termes absolus, les clubs anglais ont renforcé leur prédominance dans le domaine des recettes, avec une hausse de EUR 74,2 millions par club, alors que les clubs allemands consolidaient leur deuxième place, avec une progression de EUR 39,9 millions par club. Les clubs français et russes ont quant à eux connu une augmentation moyenne de plus de EUR 20 millions par club. Parmi les sept principaux marchés, les clubs italiens sont ceux qui ont enregistré le taux de croissance le plus faible, avec à peine 14 %.

La croissance est plus disparate pour les pays situés dans le bas du tableau, dont les clubs n'ont pas bénéficié de la progression des droits TV. Les clubs les mieux à même d'accroître leurs recettes dans ce contexte ont été les clubs belges et suisses.

\* Les recettes moyennes des clubs ukrainiens ont crû même si les recettes totales demeurent inchangées, ce qui s'explique par la réduction du nombre de clubs, lequel a passé de 16 en début de période (2009) à 14 en fin de période (2014). La première ligue belge comptait 18 clubs en 2009, mais seulement 16 en 2014.



**Modification des recettes (en %) sur un an (entre les exercices 2013 et 2014) :**



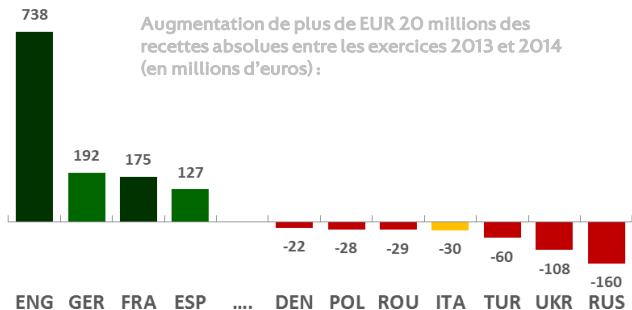
De manière générale, l'Europe a suivi une courbe positive entre les exercices 2013 et 2014. Ainsi, 35 ligues ont déclaré une progression, qui correspondait à une croissance significative de plus de 5 % pour 28 d'entre elles.

Tendance en matière de recettes moyennes des clubs de 2013 à 2014

> 10 %	17x
De 5 % à 10 %	11x
De 0 % à 5 %	7x
De -5 % à 0 %	4x
De -10 % à -5 %	3x
<-10 %	12x



# Évolution des recettes moyennes par ligue

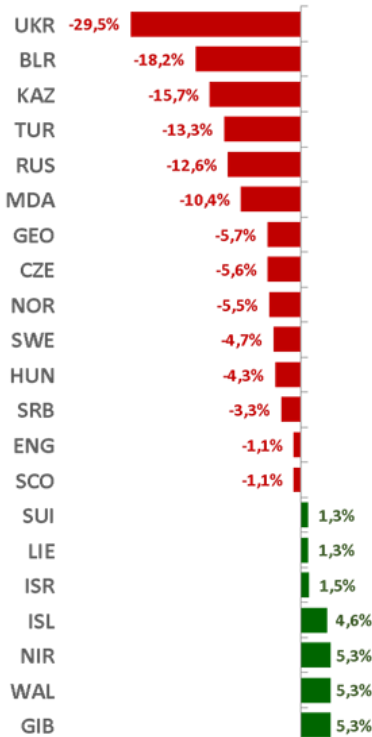


La croissance de 5,7 % ou de EUR 863 millions des recettes des premières divisions européennes entre les exercices 2013 et 2014 résultait principalement de la forte progression enregistrée par quatre des cinq ligues aux recettes les plus élevées. L'amélioration du contrat de diffusion conclu pour l'Angleterre, en particulier, s'est traduite par une hausse de EUR 654 millions. Au total, les clubs anglais ont bénéficié d'une augmentation de EUR 738 millions de leurs recettes.

Cet accroissement a compensé les effets de change négatifs à hauteur de EUR 360 millions dus à l'affaiblissement des monnaies nationales. La perte moyenne de 13,3 % de la valeur de la livre turque est ainsi la seule responsable de la baisse des recettes des clubs turcs, les recettes en monnaie locale ayant en réalité augmenté. De même, la diminution des recettes des clubs russes et ukrainiens s'explique en majeure partie par l'affaiblissement de 12,6 % et de 29,5 % de la rouble russe et de la hryvnia ukrainienne. Exprimées en monnaies nationales, les recettes des premières divisions européennes ont de fait progressé de 8,4 % entre les exercices 2013 et 2014.

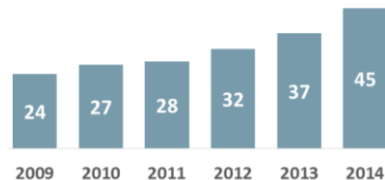
Néanmoins, la carte illustrant l'évolution annuelle des recettes montre clairement les défis auxquels les régions d'Europe de l'Est et des Balkans ont été confrontés. La majorité des baisses de recettes importantes (au moins 10 %) entre les exercices financiers 2013 et 2014 a en effet eu lieu dans ces régions.

Évolution annuelle en monnaie locale exprimée en euros :

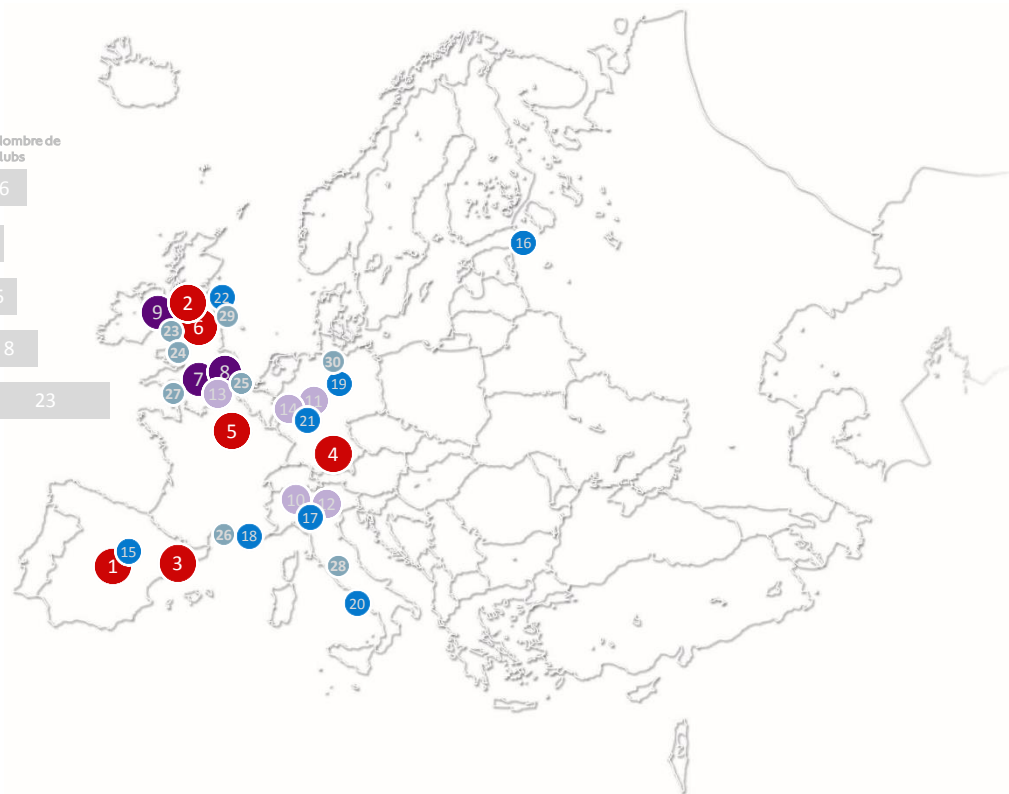


# Recettes et croissance des recettes : analyse des 30 premiers clubs

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

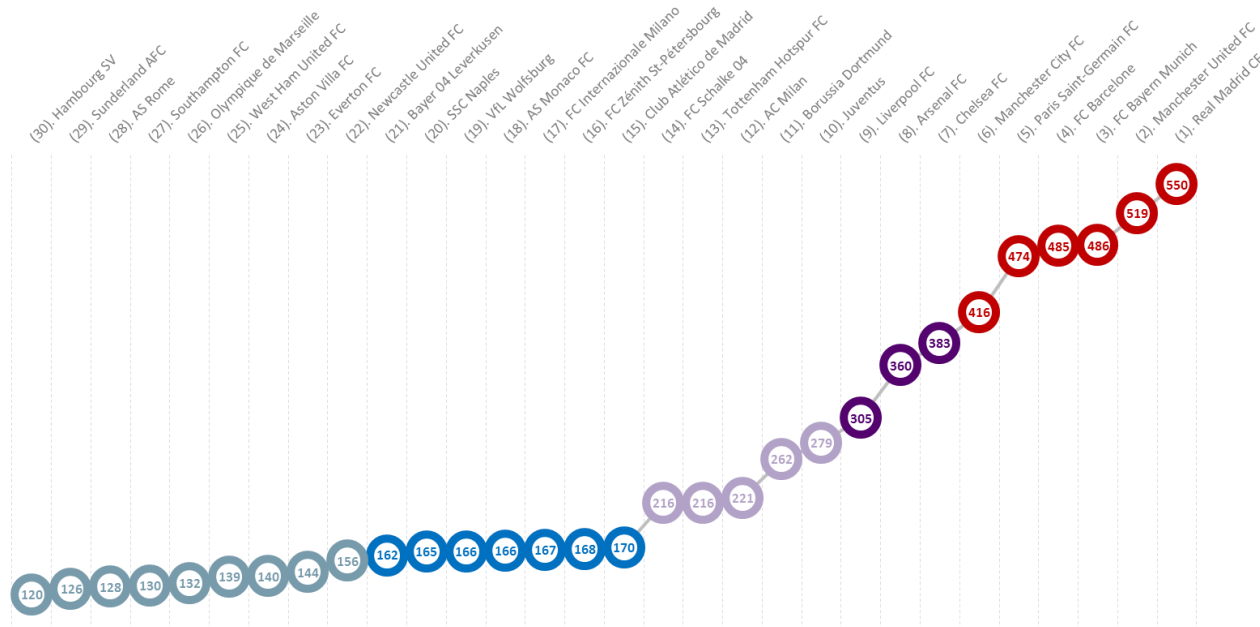


Au total, 45 clubs européens bénéficient de recettes dépassant les EUR 100 millions. Les 30 premiers sont représentés sur la carte, dans ce tableau des recettes et dans le graphique ci-après. En cinq saisons, le nombre de clubs situés en dessus de ce seuil a pratiquement doublé, passant de 24 à 45, stimulé par l'actuel accord de diffusion conclu par la Premier League anglaise.



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

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Croissance annuelle %
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 550 mio	6 %
2	Manchester United FC	ENG	EUR 519 mio	18 %
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 486 mio	13 %
4	FC Barcelone	ESP	EUR 485 mio	1 %
5	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 474 mio	19 %
6	Manchester City FC	ENG	EUR 416 mio	7 %
7	Chelsea FC	ENG	EUR 383 mio	24 %
8	Arsenal FC	ENG	EUR 360 mio	5 %
9	Liverpool FC	ENG	EUR 305 mio	21 %
10	Juventus	ITA	EUR 279 mio	3 %
11	Borussia Dortmund	GER	EUR 262 mio	2 %
12	AC Milan	ITA	EUR 221 mio	-12 %
13	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 216 mio	21 %
14	FC Schalke 04	GER	EUR 216 mio	6 %
15	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 170 mio	56 %
16	FC Zénith St-Petersbourg	RUS	EUR 168 mio	-20 %
17	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 167 mio	-1 %
18	AS Monaco FC	FRA	EUR 166 mio	154 %
19	VfL Wolfsburg	GER	EUR 166 mio	10 %
20	SSC Naples	ITA	EUR 165 mio	42 %
21	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 162 mio	26 %
22	Newcastle United FC	ENG	EUR 156 mio	34 %
23	Everton FC	ENG	EUR 144 mio	37 %
24	Aston Villa FC	ENG	EUR 140 mio	37 %
25	West Ham United FC	ENG	EUR 139 mio	26 %
26	Olympique de Marseille	FRA	EUR 132 mio	15 %
27	Southampton FC	ENG	EUR 130 mio	49 %
28	AS Rome	ITA	EUR 128 mio	3 %
29	Sunderland AFC	ENG	EUR 126 mio	39 %
30	Hambourg SV	GER	EUR 120 mio	-1 %
1-30	Moyenne		EUR 252 mio	14 %
1-30	Total		EUR 7552 mio	

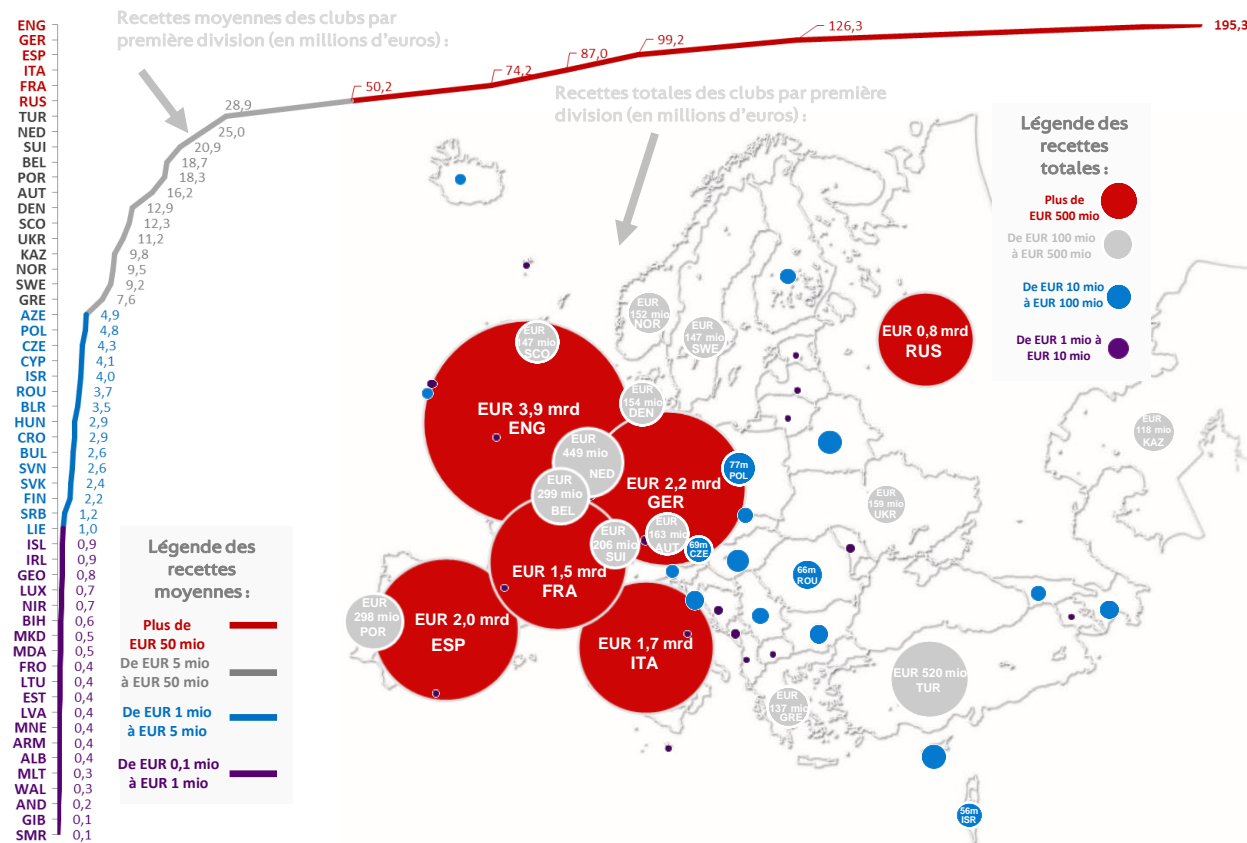


Les 30 clubs en tête du classement ont généré plus de EUR 7,5 milliards de recettes en 2014, soit 48 % des recettes des clubs européens de première division. Sur ces 30 clubs, 26 ont enregistré une augmentation des recettes, d'où une croissance moyenne des recettes extrêmement solide de 14 % pour l'ensemble du groupe.

La première année du nouveau cycle de diffusion TV a propulsé plusieurs clubs anglais dans le top 30, qui compte désormais 12 clubs anglais, contre 8 l'année précédente. Au total, 19 des 20 clubs de la Premier League anglaise ont déclaré des recettes supérieures à EUR 100 millions.



# Recettes totales et recettes moyennes en fonction de la taille des clubs, par pays



La capacité des clubs à générer des recettes dans l'ensemble des ligues européennes de première division varie énormément entre l'Angleterre, d'un côté, où les clubs génèrent une moyenne de EUR 195,3 millions et un total de EUR 3,9 milliards, et Saint-Marin, de l'autre, où les 15 clubs atteignent une moyenne d'à peine plus de EUR 0,1 million et un total de EUR 1,8 million.

De fait, les 20 clubs anglais ont déclaré à eux seuls plus de recettes que l'ensemble cumulé des 597 clubs des 48 pays gris, bleus et violets. À titre de comparaison avec les résultats sportifs, c'est de ces mêmes pays que sont issus 20 clubs différents ayant un jour soulevé un trophée de l'UEFA.



---

CHAPITRE

# 4

Tendances et comparaisons détaillées des recettes

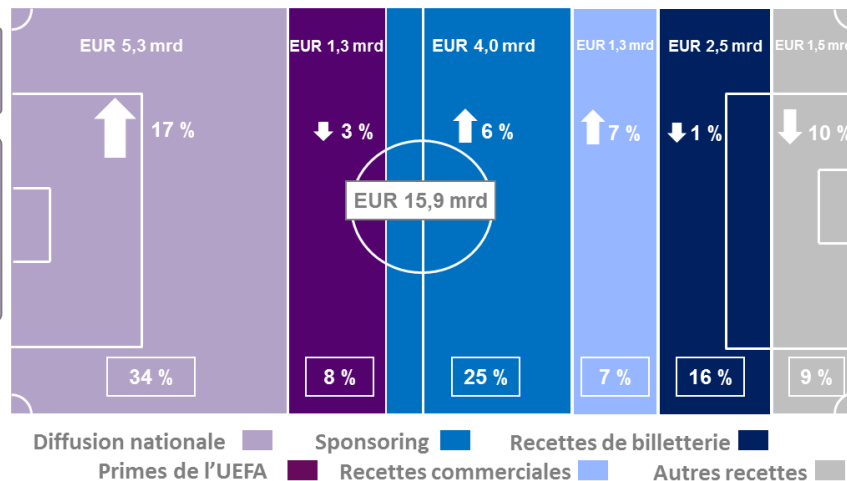
---

# Tendances des recettes en Europe pour l'exercice 2014 : près de EUR 16 milliards

Les recettes des clubs ont progressé de 5,7 % entre 2013 et 2014, après avoir augmenté de 6,7 % lors de l'exercice précédent.

Les recettes de diffusion nationale ont augmenté de 17,3 %, après une hausse de 4,8 % durant l'exercice 2013.

La croissance des recettes de diffusion s'explique principalement par le fait que l'Angleterre (EUR 654 millions/52 % d'augmentation) et l'Allemagne (EUR 108 millions/23 % d'augmentation) entamaient la première année d'un nouveau cycle de droits.



Les recettes de billetterie sont demeurées au même niveau qu'en 2007. La proportion globale des recettes totales des clubs découlant de cette source a donc diminué, passant de 23 % en 2007 à 16 % en 2013, alors que d'autres sources de recettes ont augmenté.

Les autres recettes ont baissé de 9,8 % en 2014 en raison d'un recul des recettes (dons et subventions) en Russie et en Ukraine.

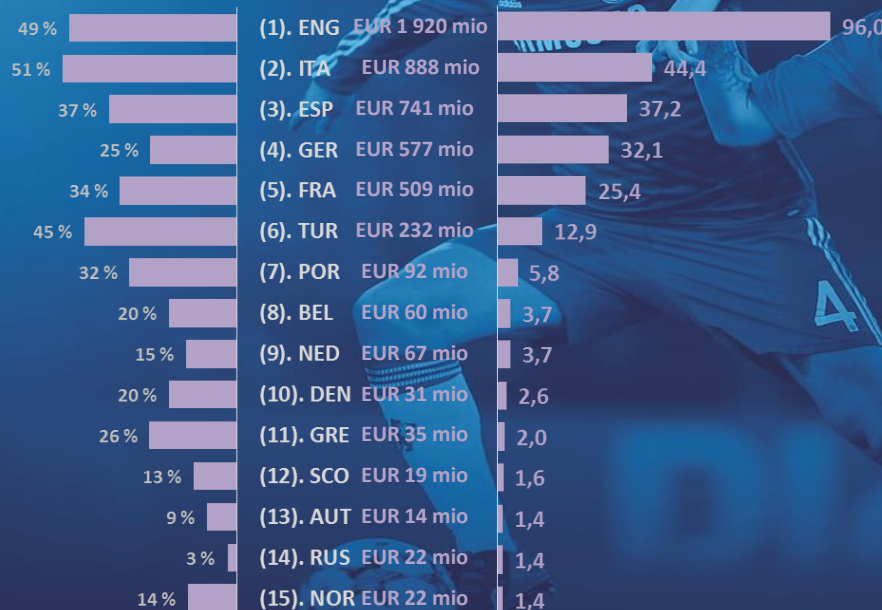
Les primes et les autres montants distribués par l'UEFA sont restés à EUR 1,3 milliard en 2014, après avoir connu une hausse de 15 % durant l'exercice 2013, qui correspondait à la première saison du nouveau cycle de droits. Les recettes de l'UEFA représentaient 8 % des recettes pour l'ensemble des clubs et 14 % des recettes pour les clubs participants. Ce pourcentage augmentera à partir de l'exercice 2016, puisque la hausse de 30 % induite par le nouveau cycle de droits se répercutera entièrement sur les finances des clubs.

Les recettes de sponsoring des clubs ont progressé de 6,3 % en 2014, après une hausse de 7,3 % en 2013. La croissance enregistrée en 2014 dans le domaine du sponsoring provenait presque exclusivement des 20 premiers clubs.

Les recettes ne comprennent pas les résultats des transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs. Cependant, pour donner une idée de leur importance, les clubs ont fait état de recettes brutes découlant de transferts de EUR 2,8 milliards, ce qui correspond à 18 % des recettes. Or les recettes de transfert enregistrées en 2014 ont diminué de 7 % par rapport à celles de 2013.

# Niveaux et tendances des recettes de diffusion

Analyse des 15 premières ligues, par recettes de diffusion moyennes des clubs (en millions d'euros), recettes de diffusion totales et pourcentage des recettes totales :



## Dans les 15 principaux marchés :

Les recettes de diffusion nationale des clubs anglais ont frôlé une moyenne de EUR 100 millions en 2014, soit plus du double de la moyenne des clubs italiens et espagnols et près du triple de la moyenne des clubs allemands. En termes de pourcentage des recettes totales, les clubs italiens sont les plus tributaires des recettes de diffusion, qui constituent plus de la moitié de leurs recettes totales, devant les clubs anglais, pour qui elles en représentent un peu moins de la moitié (49 %), suivis par les clubs turcs (45 %). À titre de comparaison, les recettes de diffusion russes correspondent à peine à 3 % des recettes totales.

## En dehors des 15 principaux marchés :

Alors que, pour de nombreux marchés de grande taille, les recettes de diffusion constituent la plus importante source de recettes, elles constituent moins de 10 % des recettes dans la plupart des ligues européennes (36 sur 53). En dehors des 15 principaux marchés illustrés dans le tableau, les recettes de diffusion sont également significatives pour la Roumanie (36 %), Chypre (22 %) et la Hongrie (21 %).

## Changements importants :

L'augmentation de EUR 654 millions (52 %) entre les exercices 2013 et 2014, liée au fait qu'il s'agissait de la première année du cycle triennal des droits TV de la Premier League anglaise dépasse les recettes totales de diffusion nationale de toutes les ligues sauf deux. La première année du nouvel accord conclu par la Bundesliga s'est traduite pour les clubs allemands par une hausse importante à hauteur de EUR 108 millions, équivalant à une progression de 23 %. En termes absolus, ces deux accords ont éclipsé les autres hausses. Pourtant, l'introduction de nouvelles recettes de diffusion nationale ou l'amélioration des recettes existantes a entraîné des hausses sensibles de 41 % au Portugal et de 51 % en République tchèque.



# Analyse des 20 premiers clubs par recettes de diffusion

## Analyse des 20 premiers clubs par recettes de diffusion :

Le large écart en termes de recettes de diffusion qui séparait les deux géants espagnols et les clubs anglais de premier plan s'est réduit de EUR 20 millions durant l'exercice 2014. Tandis que les champions nationaux anglais gagnaient l'équivalent de 1,3 fois la moyenne de la Premier League, les clubs espagnols empochaient 3,8 fois la moyenne de La Liga. La Juventus, le club champion italien, encaissait quant à lui 2,3 fois plus que la moyenne de la Serie A en termes de recettes de diffusion. Tous les clubs de la Premier League se trouvent parmi les 25 premiers du classement européen en matière de recettes TV.

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Croissance annuelle %	Recettes totales %	Multiple de moyenne ligue
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 142 mio	-1 %	26 %	3,9 x
2	FC Barcelone	ESP	EUR 139 mio	-1 %	29 %	3,9 x
3	Manchester City FC	ENG	EUR 122 mio	55 %	29 %	1,9 x
4	Liverpool FC	ENG	EUR 121 mio	66 %	40 %	1,9 x
5	Chelsea FC	ENG	EUR 119 mio	60 %	31 %	1,9 x
6	Manchester United FC	ENG	EUR 116 mio	35 %	22 %	1,8 x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 114 mio	60 %	32 %	1,8 x
8	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 107 mio	54 %	50 %	1,7 x
9	Everton FC	ENG	EUR 106 mio	56 %	73 %	1,7 x
10	Juventus	ITA	EUR 101 mio	3 %	36 %	2,3 x
11	Southampton FC	ENG	EUR 95 mio	67 %	73 %	1,5 x
12	Newcastle United FC	ENG	EUR 94 mio	68 %	60 %	1,5 x
13	Swansea City FC	ENG	EUR 92 mio	48 %	78 %	1,5 x
14	Stoke City FC	ENG	EUR 91 mio	61 %	77 %	1,4 x
15	West Ham United FC	ENG	EUR 90 mio	42 %	65 %	1,4 x
16	Crystal Palace FC	ENG	EUR 89 mio	n/a	82 %	1,4 x
17	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 87 mio	1 %	52 %	2,0 x
18	Aston Villa FC	ENG	EUR 87 mio	55 %	62 %	1,4 x
19	Sunderland AFC	ENG	EUR 87 mio	60 %	69 %	1,4 x
20	West Bromwich Albion FC	ENG	EUR 83 mio	30 %	80 %	1,3 x
1-20	Moyenne		EUR 104 mio	43 %	53 %	1,9 x
1-20	Total		EUR 2080 mio			



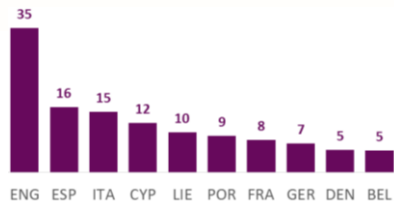
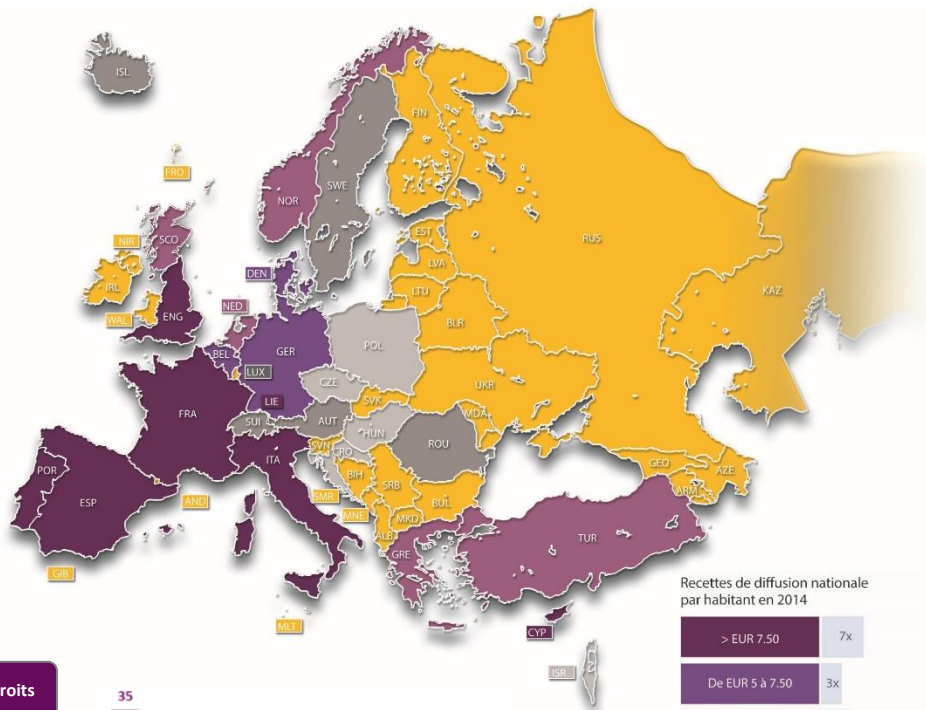
# Recettes de diffusion par habitant

## Tendances futures :

Une hausse supplémentaire massive de 65 % à 70 % a été annoncée au titre des droits de diffusion nationale en direct pour la Premier League anglaise à partir de la saison 2016/17 ; la procédure relative aux droits de diffusion internationale se poursuivra en 2015 mais devrait également apporter d'importantes améliorations. De manière générale, tous les clubs anglais devraient bénéficier d'une progression de EUR 50 à 60 millions chacun à compter de 2016/17. Dans les autres pays, la ligue espagnole (LFP) prévoit que les recettes des droits internationaux sur La Liga seront multipliées par trois et atteindront EUR 600 millions dès la saison 2015/16, ce qui correspondrait à une croissance équivalant à une moyenne de EUR 19 millions par club. Le facteur de multiplication entre les recettes de diffusion nationale des plus grands clubs et les recettes de diffusion moyennes devrait également diminuer avec l'entrée en vigueur de la commercialisation centralisée des droits. Alors que l'exercice 2014 marquait la première année d'un cycle quadriennal en Allemagne, les droits TV augmenteront progressivement au fil de l'accord, ce qui devrait entraîner une hausse de 8 % à 10 % pour chacune des deux prochaines saisons. En Italie, on peut s'attendre à une croissance moyenne de 10 % à 15 % durant l'exercice 2016, avec une progression de 2 % à 3 % pour les deux saisons suivantes. En France, le prochain cycle débutera en 2016/17 ; il est donc trop tôt pour émettre des prévisions. Quant à la Turquie, elle a prolongé la période des droits actuelle, ce qui devrait se traduire par une hausse de 40 % des droits nationaux en 2014/15.

## Contexte : recettes de diffusion nationale (en euros par habitant) :

La majorité des droits de diffusion perçus par les clubs de football proviennent des droits de diffusion nationale. Or, malgré le nombre important des spectateurs intéressés, les recettes générées par la TV nationale sont fortement influencées par la structure régissant le marché TV local (chaînes gratuites et à péage, et nombre et niveau des concurrents). La carte illustrant les recettes par habitant est une mesure grossière, mais elle souligne les différences existant en Europe, où les droits totaux de la Premier League équivalent à EUR 35 par habitant, alors que dans la première ligue de pays d'Europe de l'Est comme l'Ukraine et la Russie, les droits TV représentent moins de EUR 0.25 par habitant.

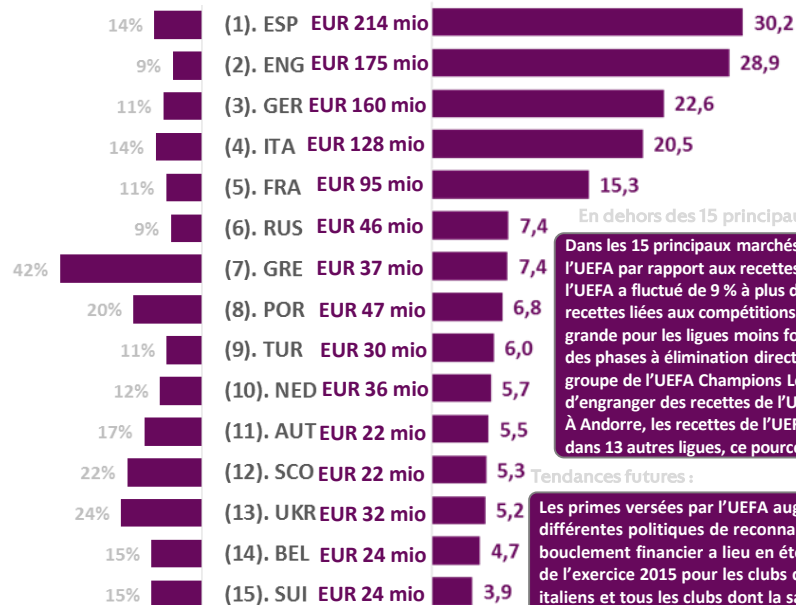


## Recettes de diffusion nationale par habitant en 2014

> EUR 7.50	7x
De EUR 5 à 7.50	3x
De EUR 2.50 à 5	5x
De EUR 1 à 2.50	5x
De EUR 0.25 à 1.00	5x
< EUR 0.25	28x

# Niveaux et tendances des recettes de l'UEFA

Analyse des 15 premières ligues par recettes moyennes de l'UEFA perçues par les clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA (en millions d'euros), recettes totales versées par l'UEFA et pourcentage des recettes totales par participant :

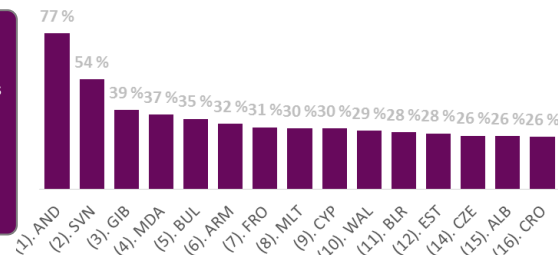


Dans les 15 principaux marchés :

Les droits et les primes liés aux compétitions de l'UEFA reposent sur un cycle de trois ans, l'exercice 2014 marquant le milieu du cycle 2012/13 à 2014/15. Les distributions versées par l'UEFA représentent une somme totale de EUR 1,3 milliard dans les chiffres des clubs pour 2014, un niveau similaire à celui de l'année précédente. Le montant des primes versées aux clubs dépend d'une part de la contribution des diffuseurs nationaux et, d'autre part, des résultats sportifs des équipes. Les succès remportés sur le terrain par les clubs espagnols lors des compétitions interclubs 2013/14 ont entraîné une augmentation de EUR 30 millions des recettes versées par l'UEFA aux clubs de La Liga en 2014, qui se sont élevées à un montant total de EUR 214 millions (moyenne de EUR 10,7 millions).

En dehors des 15 principaux marchés :

Dans les 15 principaux marchés, le pourcentage représenté par les contributions de l'UEFA par rapport aux recettes totales des participants aux compétitions interclubs de l'UEFA a fluctué de 9 % à plus de 40 % pour la Grèce.\*\* Cependant, la proportion des recettes liées aux compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales est souvent plus grande pour les ligues moins fortunées. Les performances sportives du NK Maribor lors des phases à élimination directe de l'UEFA Europa League (2013/14) et de la phase de groupe de l'UEFA Champions League (2014/15) ont ainsi permis au club slovène d'engranger des recettes de l'UEFA équivalent à 54 % de ses recettes totales pour 2014. À Andorre, les recettes de l'UEFA ont atteint 77 % des recettes totales du club, alors que dans 13 autres ligues, ce pourcentage s'élevait à plus de 25 %.



Tendances futures :

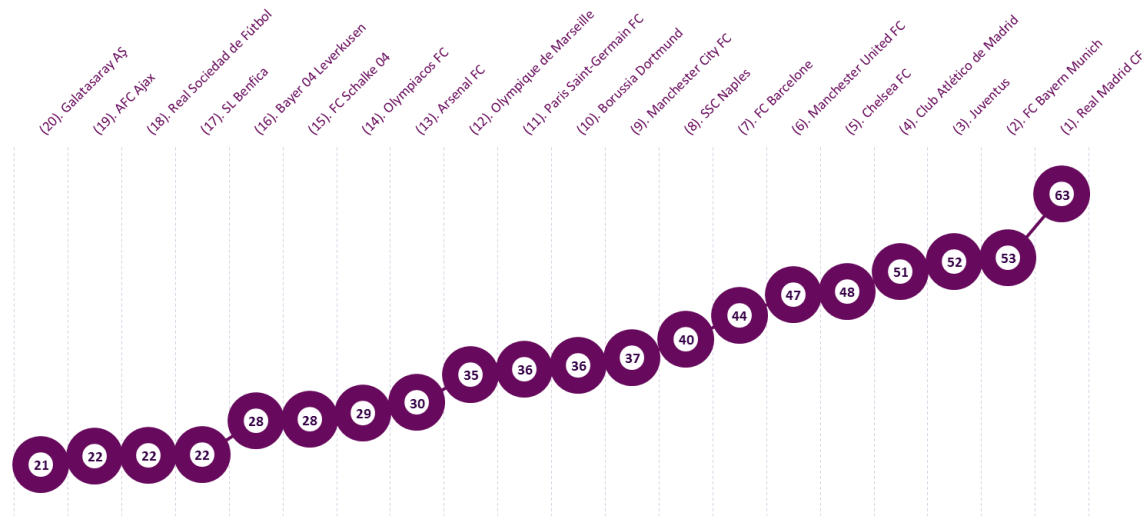
Les primes versées par l'UEFA augmenteront d'environ 35 % au cours des trois saisons débutant en 2015/16. Bien que les clubs européens appliquent différentes politiques de reconnaissance des recettes de l'UEFA, cette hausse se reflétera en principe sur les chiffres de l'exercice 2016 pour les clubs dont le boucllement financier a lieu en été (les clubs anglais, français, espagnols et la plupart des clubs allemands et italiens) et apparaît déjà en partie dans les chiffres de l'exercice 2015 pour les clubs dont le boucllement financier se fait en décembre (la majorité des clubs d'Europe de l'Est, une minorité de clubs allemands et italiens et tous les clubs dont la saison sportive s'achève en été). En 2015, les clubs espagnols seront à nouveau les grands gagnants. En 2016, l'Espagne comptera cinq clubs dans la phase de groupe de l'UEFA Champions League et, suivant les primes perçues pour ses performances, elle a une chance de conserver sa place devant les clubs anglais et italiens, en dépit des importantes hausses des distributions versées aux clubs de ces deux pays en fonction des parts de marché (qui reflètent les droits payés par les diffuseurs anglais et italiens).

\* Les recettes moyennes des clubs et le pourcentage des recettes totales ne couvrent que les équipes (entre 4 et 7) participant à des compétitions de l'UEFA durant l'exercice sous revue, une présentation plus pertinente que l'aperçu de la moyenne ou du pourcentage des recettes de tous les clubs, y compris les clubs non participants. Les recettes totales de l'UEFA comprennent toutes les recettes directes, y compris les primes, les versements de solidarité distribués pour les matches de qualification et, dans la plupart des cas, les versements de solidarité distribués aux clubs non participants par le biais de leurs ligues respectives. Les recettes indirectes, c'est-à-dire les primes de sponsors ou de partenaires commerciaux et les recettes de billetterie, sont comptabilisées dans un autre poste. Les valeurs de l'exercice 2014 ne sont pas influencées par la participation aux bénéfices de l'UEFA EURO 2012, ceux-ci ayant été distribués après la compétition (début 2013). \*\* Les 9 % se réfèrent aux recettes versées par l'UEFA aux six clubs participant aux compétitions interclubs de l'UEFA qui étaient dans la Premier League anglaise en 2014. Un autre club, le Wigan Athletic FC, y participait également, mais il n'est inclus ni dans les chiffres totaux ni dans la moyenne, car il n'appartenait pas à la Premier League et n'est donc pas compris dans ce rapport. Pour l'ensemble des 20 clubs de la Premier League, ce pourcentage était de 4 %.

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

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

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014*	Croissance annuelle %	Recettes totales %	Stade de compétition 2014
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 63 mio	24 %	11 %	Finale UCL
2	FC Bayern Munich	GER	EUR 53 mio	-16 %	11 %	DF UCL
3	Juventus	ITA	EUR 52 mio	-21 %	19 %	PG UCL / DF UEL
4	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 51 mio	637 %	30 %	DF UCL
5	Chelsea FC	ENG	EUR 48 mio	8 %	12 %	DF UCL
6	Manchester United FC	ENG	EUR 47 mio	24 %	9 %	QF UCL
7	FC Barcelone	ESP	EUR 44 mio	-10 %	9 %	QF UCL
8	SSC Naples	ITA	EUR 40 mio	483 %	24 %	PG UCL / 8 <sup>th</sup> UEL
9	Manchester City FC	ENG	EUR 37 mio	27 %	9 %	8 <sup>th</sup> UCL
10	Borussia Dortmund	GER	EUR 36 mio	-35 %	14 %	QF UCL
11	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 36 mio	-21 %	8 %	QF UCL
12	Olympique de Marseille	FRA	EUR 35 mio	519 %	26 %	PG UCL
13	Arsenal FC	ENG	EUR 30 mio	-9 %	8 %	8 <sup>th</sup> UCL
14	Olympiacos FC	GRE	EUR 29 mio	18 %	48 %	8 <sup>th</sup> UCL
15	FC Schalke 04	GER	EUR 28 mio	6 %	13 %	8 <sup>th</sup> UCL/PG UCL
16	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 28 mio	53 %	17 %	8 <sup>th</sup> UCL/PG UCL
17	SL Benfica	POR	EUR 22 mio	3 %	21 %	PG UCL/DF UEL
18	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 22 mio	n/a	34 %	PG UCL
19	AFC Ajax	NED	EUR 22 mio	4 %	21 %	PG UCL/16 <sup>th</sup> UEL
20	Galatasaray AS	TUR	EUR 21 mio	-16 %	21 %	8 <sup>th</sup> UCL
1-20 Moyenne			EUR 37 mio	88 %	18 %	
1-20 Total			EUR 744 mio			



Le club vainqueur de l'UEFA Champions League 2013/14, le Real Madrid CF, figurait en tête de la liste des recettes de l'UEFA en 2014. Il n'est pas étonnant de constater que les 20 premiers clubs du classement par recettes de l'UEFA ont tous disputé la phase de groupe de l'UEFA Champions League 2013/14 et que 15 d'entre eux ont atteint les phases à élimination directe. Les fortes hausses de plus de 400 % des recettes enregistrées d'une année à l'autre concernent les clubs qui avaient participé à l'UEFA Europa League l'année précédente. Bien qu'elle ait été éliminée lors de la phase de groupe de l'UEFA Champions League, la Juventus occupe la troisième place en termes de versements distribués par l'UEFA en 2014, non seulement en raison de ses succès en UEFA Europa League, mais aussi grâce à l'importante part de marché dont elle a bénéficié.

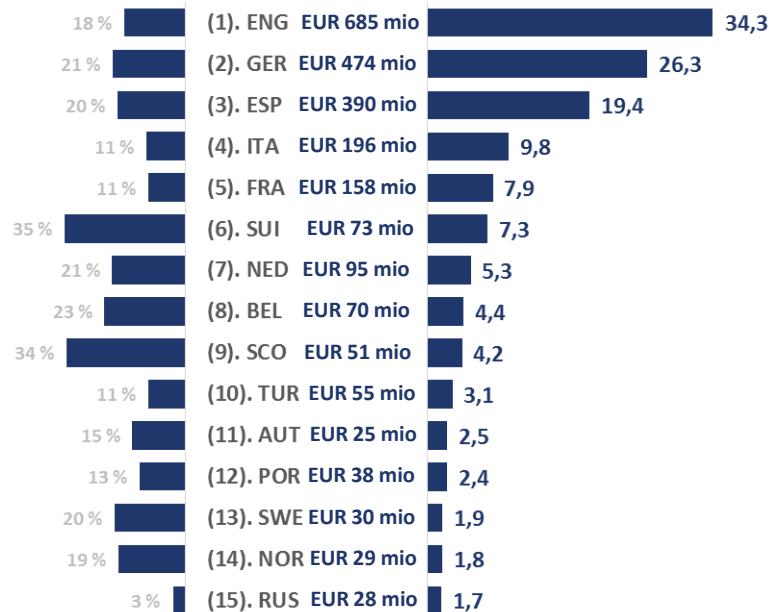
Si, en moyenne, les recettes de l'UEFA représentaient 18 % des recettes totales de ces 20 premiers clubs, elles se montaient à plus de 30 % pour le Club Atlético de Madrid, le Real Sociedad de Fútbol et l'Olympiacos FC.

\* Du fait des politiques relatives au calendrier des paiements et à la comptabilisation, les primes liées aux compétitions publiées par l'UEFA pour 2013/14 ne correspondent pas exactement à la valeur déclarée dans les états financiers. Pour les clubs dont le boucllement financier a lieu en été, les montants sont généralement proches, puisque seule la hausse finale de la part de marché est comptabilisée sur l'exercice suivant, alors que pour les clubs dont le boucllement a lieu en décembre, les primes déclarées combinent les saisons 2013/14 et 2014/15.



# Niveaux et tendances des recettes de billetterie

Analyse des 15 premières ligues par recettes de billetterie moyennes des clubs (en millions d'euros), recettes de billetterie totales et pourcentage des recettes totales :



Dans les 15 principaux marchés :

Les clubs de la Premier League anglaise ont enregistré une moyenne de EUR 34,3 millions de recettes de billetterie en 2014, excédant de EUR 8 millions par club la moyenne des clubs de la Bundesliga, qui occupent une confortable deuxième place. Ce sont les recettes de billetterie qui ont représenté la proportion la plus élevée des recettes totales en Suisse (35 %) et en Écosse (34 %). À l'autre extrémité de l'échelle se trouve la Russie (4 %) suivie par l'Italie, la France et la Turquie, où les recettes de billetterie ne correspondaient qu'à 11 % des recettes totales.

En dehors des 15 principaux marchés :

En dehors des 15 principaux marchés, les recettes de billetterie constituent une part importante de la combinaison des recettes pour l'Irlande (34 %), Israël (26 %), l'Irlande du Nord (22 %) et Chypre (21 %).

Changements importants :

Alors que les recettes des clubs liées au sponsoring, aux accords commerciaux ainsi qu'aux droits TV nationaux et de l'UEFA ont continué à progresser malgré les conditions économiques difficiles qui régnaient en Europe, les recettes de billetterie suivaient une voie différente, marquant une baisse, en termes de pourcentage de la combinaison des recettes totales, dans chacun des 15 principaux marchés au cours des cinq dernières années.

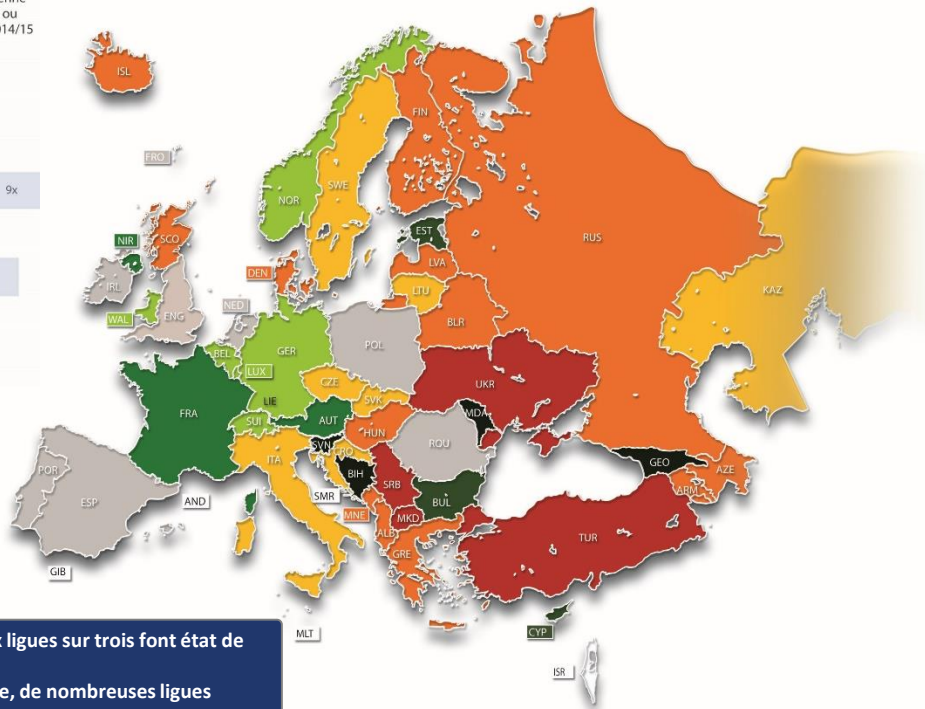
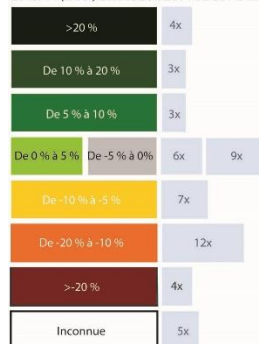
En chiffres absolus, les recettes de billetterie de 2014 ont diminué d'un peu plus de EUR 100 millions par rapport au niveau qu'elles avaient cinq ans auparavant. Les tendances en matière de recettes de billetterie par pays durant cette période reflètent la tendance des économies nationales, les clubs allemands, suisses et suédois enregistrant une augmentation de plus de 20 %, alors que les recettes de billetterie connaissaient une chute brutale dans les clubs espagnols (28 %), portugais (29 %), turcs (36 %) et grecs (70 %).

# Des niveaux d'affluence sous pression

Les niveaux d'affluence des ligues de première division ont reculé à moins de 100 millions, soit le résultat le plus faible de cette dernière décennie.

La baisse d'un peu moins de 3,5 millions du nombre de spectateurs (3,5 %) par rapport à l'année précédente s'explique par les diminutions observées en Turquie (1,2 million), en Italie (500 000), en Grèce, en Russie, en Écosse et en Serbie (entre 200 000 et 350 000).

Tendance en matière d'affluence moyenne aux matches entre la saison 2013 (été) ou 2013/14 (hiver) et la saison 2014 ou 2014/15

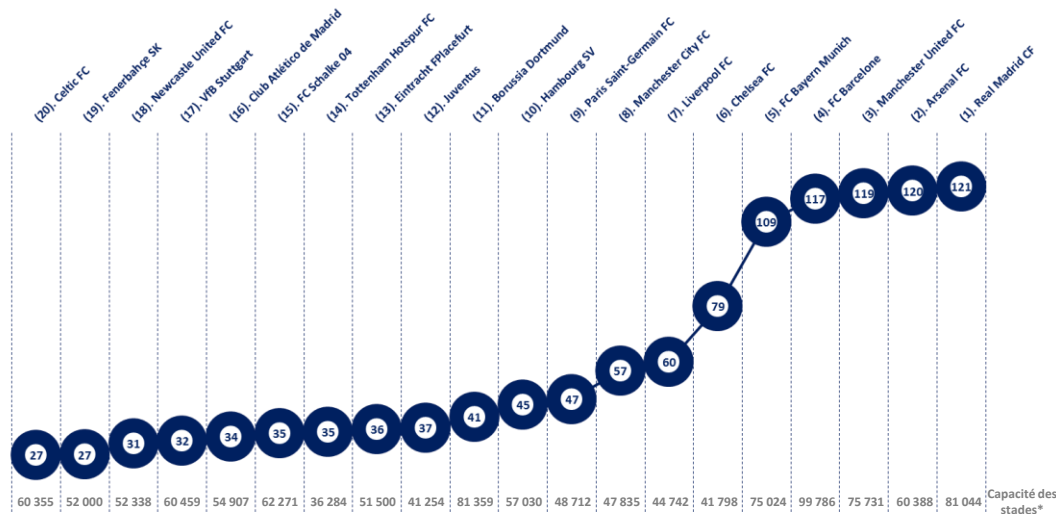


La situation économique en Europe reste délicate, et deux ligues sur trois font état de taux de fréquentation réduits. La carte ci-contre souligne le fait qu'en matière d'affluence, de nombreuses ligues situées dans le Sud et l'Est de l'Europe, en particulier, ont connu une évolution négative.

# Analyse des 20 premiers clubs par recettes de billetterie

Aperçu des 20 premiers clubs par recettes de billetterie :

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Croissance annuelle %	Recettes totales %	Multiple de moyenne ligues	Recettes par match (est.)
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 121 mio	-7 %	22 %	5,7 x	EUR 4,0 mio
2	Arsenal FC	ENG	EUR 120 mio	6 %	33 %	3,6 x	EUR 4,1 mio
3	Manchester United FC	ENG	EUR 119 mio	-3 %	23 %	3,6 x	EUR 4,4 mio
4	FC Barcelone	ESP	EUR 117 mio	-1 %	24 %	5,5 x	EUR 4,2 mio
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 109 mio	2 %	22 %	4,1 x	EUR 4,0 mio
6	Chelsea FC	ENG	EUR 79 mio	3 %	21 %	2,4 x	EUR 3,0 mio
7	Liverpool FC	ENG	EUR 60 mio	10 %	20 %	1,8 x	EUR 2,8 mio
8	Manchester City FC	ENG	EUR 57 mio	17 %	14 %	1,7 x	EUR 2,0 mio
9	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 47 mio	6 %	10 %	6,3 x	EUR 1,8 mio
10	Hambourg SV	GER	EUR 45 mio	4 %	37 %	1,7 x	EUR 2,2 mio
11	Borussia Dortmund	GER	EUR 41 mio	-9 %	15 %	1,5 x	EUR 1,8 mio
12	Juventus	ITA	EUR 37 mio	6 %	13 %	4,0 x	EUR 1,4 mio
13	Eintracht Frankfurt	GER	EUR 36 mio	-1 %	41 %	1,4 x	EUR 1,7 mio
14	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 35 mio	2 %	16 %	1,1 x	EUR 1,3 mio
15	FC Schalke 04	GER	EUR 35 mio	0 %	16 %	1,3 x	EUR 1,6 mio
16	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 34 mio	15 %	20 %	1,6 x	EUR 1,2 mio
17	VfB Stuttgart	GER	EUR 32 mio	-2 %	31 %	1,2 x	EUR 1,7 mio
18	Newcastle United FC	ENG	EUR 31 mio	-8 %	20 %	0,9 x	EUR 1,0 mio
19	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 27 mio	-10 %	25 %	7,4 x	EUR 1,4 mio
20	Celtic FC	SCO	EUR 27 mio	-20 %	35 %	6,2 x	EUR 1,0 mio
1-20	Moyenne		EUR 60 mio	1 %	23 %	3,2 x	EUR 2,4 mio
1-20	Total		EUR 1208 mio				



La liste des 20 premiers clubs comprend sept clubs anglais, six clubs allemands, trois clubs espagnols et quatre clubs d'autres pays. Ensemble, ces 20 clubs ont généré plus de EUR 1,2 milliard de recettes de billetterie en 2014. Cinq clubs, qui comptent tous un stade d'une capacité supérieure à 60 000 places, ont engendré plus de EUR 100 millions de recettes de billetterie en 2014, pour une moyenne située entre EUR 4 millions et EUR 4,4 millions par match à domicile. La capacité des clubs à engranger des recettes de billetterie varie fortement, le Liverpool FC étant placé septième alors qu'il ne produit que la moitié des recettes de billetterie enregistrées par chacun des trois premiers clubs.

La plupart des clubs de cette liste ont un stade fonctionnant à plein régime, ou presque, et la croissance annuelle des 20 premiers clubs n'était que de 1 %, ce qui reflète la situation au niveau européen. Les changements intervenus d'une année à l'autre sont liés non seulement aux modifications tarifaires, mais aussi au nombre de matches disputés dans les compétitions de coupe. Les recettes de billetterie de ces 20 clubs représentaient 23 % de leurs recettes totales, les pourcentages les plus élevés concernant le Eintracht Francfort (41 %), le Hambourg SV (37 %), le Celtic FC (35 %) et l'Arsenal FC (33 %).

Les projets de construction ou de rénovation de stade prévus par le Club Atlético de Madrid, le Beşiktaş JK, le FC Dinamo Moscou, l'Olympique Lyonnais, le Chelsea FC, le Liverpool FC, le FC Zénith Saint-Petersbourg et le Tottenham Hotspur FC devraient provoquer des changements au sein du classement, une croissance supplémentaire des recettes et peut-être un rétrécissement de l'écart entre les cinq premiers ces prochaines années.

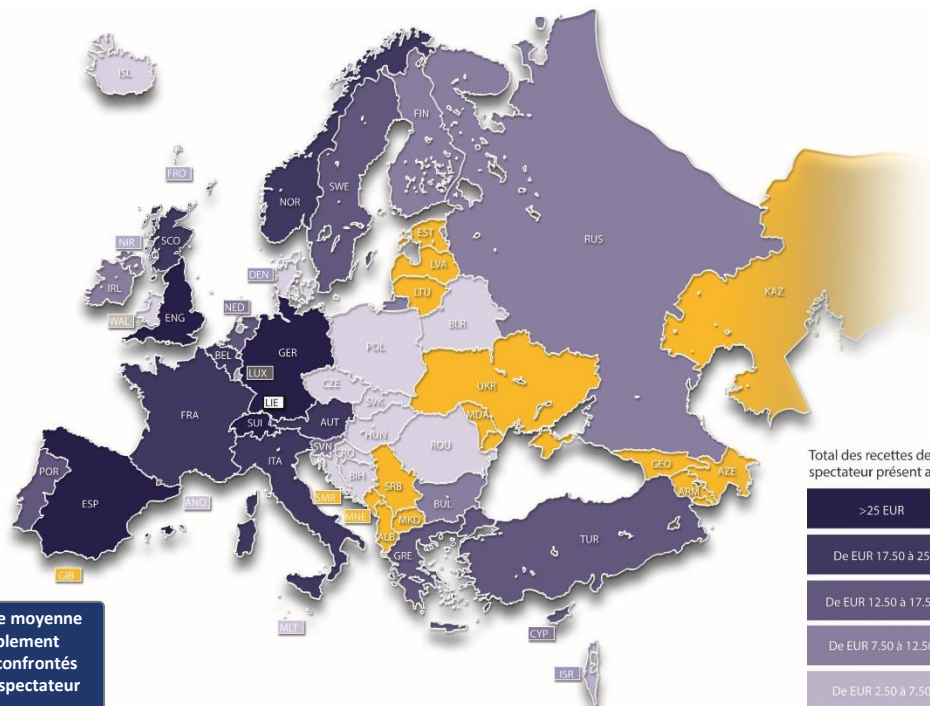
\* Les capacités des stades proviennent des sites web des ligues ou des clubs et représentent la capacité standard des matches nationaux au cours de la saison 2013/14. La capacité de certains stades a été accrue depuis lors.

# Variations considérables des recettes de billetterie par spectateur

Contexte : recettes de billetterie (en euros)  
par spectateur présent au championnat :



Tandis que les clubs d'Angleterre, d'Allemagne, de Suisse et d'Espagne enregistrent une moyenne de plus de EUR 25 par spectateur, les recettes moyennes dans d'autres pays sont sensiblement différentes.\* La répartition des couleurs sur cette carte illustre les défis auxquels sont confrontés les clubs dans l'Est de l'Europe, où la plupart des clubs gagnent moins de EUR 7.50 par spectateur et où les clubs de 15 ligues perçoivent moins de EUR 2.50 par spectateur.



Total des recettes de billetterie par spectateur présent au championnat 2014

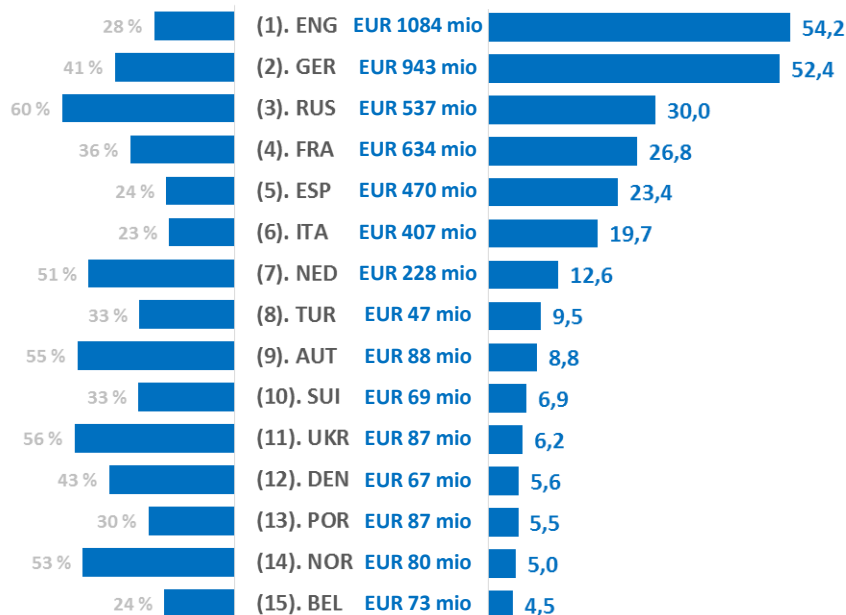
>25 EUR	4x
De EUR 17.50 à 25	6x
De EUR 12.50 à 17.50	6x
De EUR 7.50 à 12.50	9x
De EUR 2.50 à 7.50	13x
<EUR 2.50	15x

\* Les recettes de billetterie n'étant généralement pas ventilées par championnat, compétition interclubs de l'UEFA, matches de coupe et matches amicaux, il est impossible d'établir précisément le pourcentage des recettes de billetterie généré spécifiquement par les matches de championnat. La clé de répartition des recettes de billetterie entre les deux clubs pour les matches de coupe et les matches amicaux varie également fortement. Cette carte repose donc sur les recettes de billetterie totales réparties en fonction des niveaux d'affluence au championnat, et les chiffres sont indiqués uniquement à des fins de comparaison. Dans la pratique, on peut s'attendre à ce que les recettes de billetterie moyennes pour des matches de championnat soient de 5 % à 15 % moins élevées.



# Niveaux et tendances des recettes commerciales et de sponsoring

Analyse des 15 premières ligues par recettes commerciales et de sponsoring moyennes (en millions d'euros), recettes commerciales et de sponsoring totales et pourcentage des recettes totales :



Dans les 15 principaux marchés :

Les clubs de la Premier League anglaise et de la Bundesliga allemande ont enregistré une moyenne de plus de EUR 50 millions de recettes commerciales et de sponsoring durant l'exercice 2014. Les recettes commerciales et de sponsoring ont représenté entre 23 % (clubs italiens) et 60 % (clubs russes) des recettes totales des 15 premières ligues. Les clubs d'Autriche, de Norvège, des Pays-Bas, de Russie et d'Ukraine ont généré plus de la moitié de leurs recettes grâce à des contrats de sponsoring et à des accords commerciaux.

En dehors des 15 principaux marchés :

En dehors des 15 principaux marchés, les recettes de diffusion étant nettement plus faibles, de nombreux clubs sont fortement tributaires des contrats de sponsoring et des accords commerciaux conclus avec des tiers ou avec des parties liées. Les clubs d'Arménie, d'Azerbaïdjan, du Bélarus, d'ARY de Macédoine, du Liechtenstein, du Luxembourg et de Slovaquie génèrent en moyenne la moitié de leurs recettes à l'aide de contrats de sponsoring et d'accords commerciaux.

Changements importants :

Pour la première fois, les clubs anglais ont dépassé les clubs allemands en s'arrogeant les recettes moyennes commerciales et de sponsoring les plus élevées. Bien qu'entre 2010 et 2014, les clubs allemands aient déclaré une progression très saine de 50 % en matière de recettes commerciales et de sponsoring, les clubs anglais ont fait état d'une hausse remarquable de 90 % durant la même période. Six clubs anglais et cinq clubs allemands figurent parmi les 20 premiers clubs dans ce domaine.

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





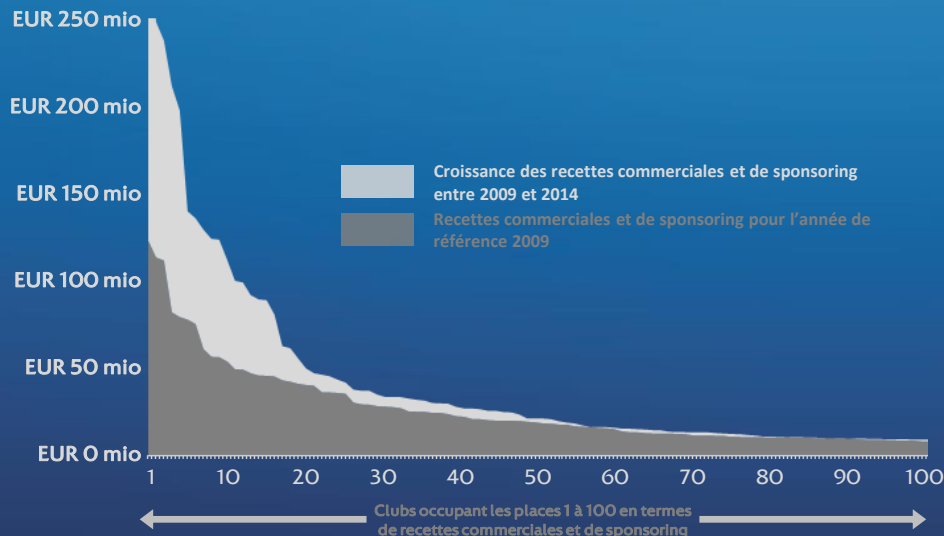
# Concentration de la croissance des recettes commerciales et de sponsoring

Les 20 clubs les plus riches ont accru leurs recettes commerciales et de sponsoring de plus de EUR 1400 millions en seulement cinq ans (hausse de 108 %).

Les recettes des 80 clubs suivants ont augmenté de moins de EUR 250 millions durant la même période (hausse de 17 %).

La concentration croissante des richesses apparaît clairement lorsque l'on examine la progression enregistrée par les 100 plus grands clubs sur une période de cinq ans, les recettes commerciales et de sponsoring des premiers clubs se développant beaucoup plus que celles des autres clubs. Il y a dix ans, les recettes commerciales et de sponsoring se limitaient à des accords de sponsoring de maillots ou de fabrication d'équipement, auxquels s'ajoutaient un peu de merchandising et quelques contrats de sponsoring local. Si, pour la grande majorité des clubs, la situation n'a pas changé, pour la douzaine de « super clubs » au niveau mondial, les recettes commerciales et de sponsoring augmentent, et les partenariats correspondants sont divisés et segmentés en un nombre de contrats plus élevé et plus lucratif. Ainsi, ces « super clubs » sont en mesure de monnayer leur énorme base de supporters, qui s'étend tout autour du globe et qui est bien plus accessible aujourd'hui à travers les médias sociaux qu'elle ne l'était par le passé au moyen d'activités marketing traditionnelles. Ces bases de supporters connaissent une croissance inexorable, accélérée par les joueurs vedettes, les tournées mondiales et la participation régulière à la phase de groupe de l'UEFA Champions League (pour une analyse plus approfondie, voir la section relative aux médias sociaux, chapitre 9).

Croissance des recettes commerciales et de sponsoring sur cinq ans, de 2009 à 2014, pour les 100 premiers clubs :

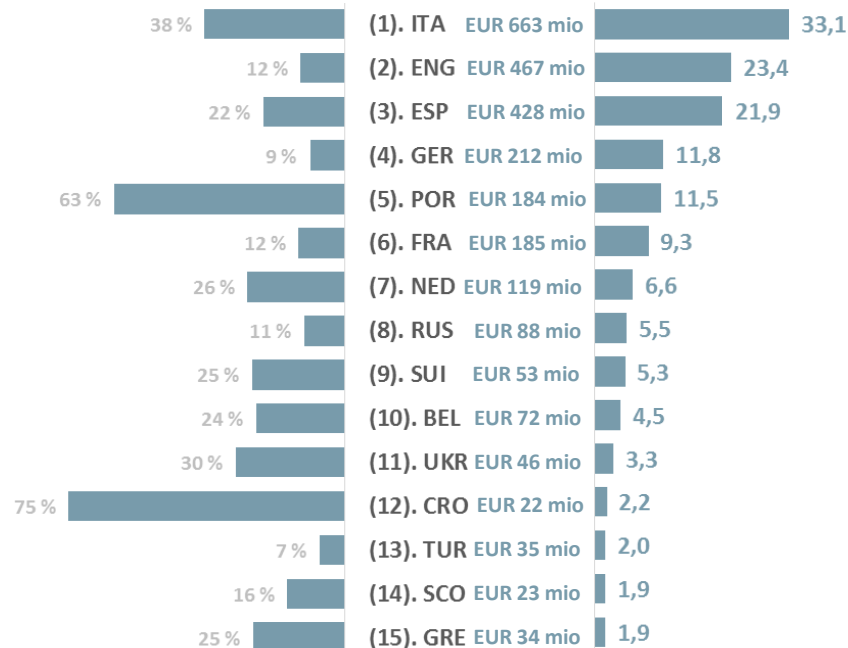




# Niveaux et tendances du produit des transferts

Le produit des transferts reflète la valeur de toutes les activités de transfert tournées vers l'extérieur au cours de l'exercice 2014.\* Bien qu'il ne soit pas compris dans les recettes, le pourcentage des recettes est indiqué à titre de comparaison pour mettre en lumière le volume et l'importance du produit des transferts aux yeux des clubs des différentes ligues durant la période financière concernée. Le produit des transferts est indirectement inclus dans le total des recettes figurant dans le résultat des activités de transfert en tant qu'élément du calcul du profit ou de la perte résultant de la cession d'inscriptions de joueurs. Ce processus est analysé et expliqué en détail plus avant dans ce rapport.

Analyse des 15 premières ligues par produit des transferts moyen (en millions d'euros), produit total par ligue et pourcentage des recettes totales :



## Dans les 15 principaux marchés :

La taille et l'importance relatives des activités de transfert dans les finances annuelles des clubs sont illustrées dans le tableau, qui montre que les clubs italiens ont enregistré en moyenne EUR 33,1 millions de produit des transferts en 2014, soit 38 % de leurs recettes totales.

La taille relative des indemnités par rapport aux recettes de transfert est sensiblement plus élevée pour les clubs portugais (63 %) et croates (75 %), dont le modèle d'affaires consiste généralement à développer et à exporter des talents.

## En dehors des 15 principaux marchés :

En dehors des 15 principaux marchés, les activités sur le marché des transferts sont également un élément important du modèle d'affaires des clubs, puisque les indemnités de transfert, les versements de solidarité et les indemnités de formation ont représenté ensemble plus de 30 % des recettes des clubs en Bulgarie, en République tchèque, au Monténégro, en Roumanie et en Serbie en 2014. Les clubs serbes, qui sont de purs exportateurs de talents, ont généré EUR 117 millions d'indemnités de transfert au cours des cinq dernières années, pour des recettes totales de EUR 100 millions.

## Changements importants :

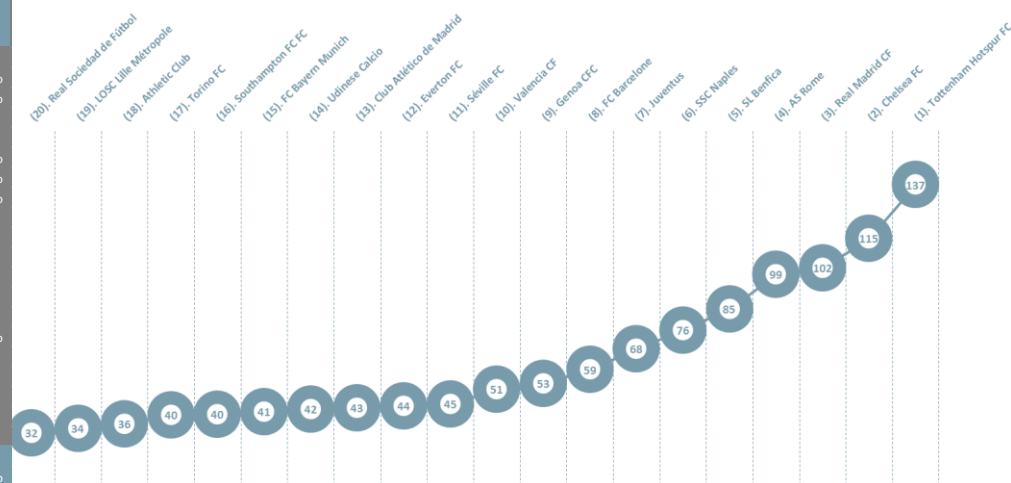
La répartition et la portée relative du produit des transferts varie considérablement d'une année à l'autre, le produit des transferts consistant par essence en une combinaison d'événements de transfert uniques et individuels. Les 76 % de produit des transferts déclaré par les clubs dont le bouclage financier a lieu en été, c'est-à-dire juste avant l'ouverture de la principale période de transfert estivale, révèlent aussi un certain décalage entre les activités de transfert observées et les activités de transfert figurant dans les états financiers. Par exemple, la majorité du produit de l'exercice 2014 reflète la période de transfert estivale 2013. Après avoir examiné les activités de transfert des étés 2014 et 2015, on peut affirmer sans crainte que les clubs anglais et espagnols retrouveront le haut du tableau en matière de produit des transferts moyen des clubs en 2015, et que les chiffres allemands doubleront en 2016.

\* Le produit des transferts pour l'exercice 2014 est extrait des notes détaillées apportées aux états financiers audités des plus de 700 clubs. Le produit des transferts inclut le produit des transferts futurs garantis et les produits perçus durant l'année sur des transferts conclus au cours des 12 derniers mois, les recettes de transfert liées à des clauses conditionnelles portant sur des transferts passés versées durant la période, et toute indemnité de solidarité, de formation ou clause de vente négociée qui est réglée durant cette période. Dans la plupart des cas, il comprend aussi les indemnités de prêt reçues pour des joueurs prêtés au cours de la période en question.

# Analyse des 20 premiers clubs par produit des transferts

Analyse des 20 premiers clubs par produit des transferts :\*

Place	Nom du club	AN	Produit transferts 2014	Produit par rapport aux recettes	Produit 2014 : coût initial	Produit 2014 : évolution +/-	Dépenses transfert 2014	Produit transferts net 2014
1	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 137 mio	63 %	EUR 54 mio	EUR 83 mio	EUR 131 mio	EUR 6 mio
2	Chelsea FC	ENG	EUR 115 mio	30 %	EUR 146 mio	EUR -32 mio	EUR 183 mio	EUR -69 mio
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 102 mio	19 %	EUR 150 mio	EUR -48 mio	EUR 191 mio	EUR -89 mio
4	AS Rome	ITA	EUR 99 mio	77 %	EUR 81 mio	EUR 18 mio	EUR 107 mio	EUR -7 mio
5	SL Benfica	POR	EUR 85 mio	81 %	EUR 42 mio	EUR 42 mio	EUR 40 mio	EUR 44 mio
6	SSC Naples	ITA	EUR 76 mio	46 %	EUR 49 mio	EUR 27 mio	EUR 110 mio	EUR -34 mio
7	Juventus	ITA	EUR 68 mio	24 %	EUR 77 mio	EUR -9 mio	EUR 87 mio	EUR -19 mio
8	FC Barcelone	ESP	EUR 59 mio	12 %	EUR 134 mio	EUR -75 mio	EUR 84 mio	EUR -25 mio
9	Genoa CFC	ITA	EUR 53 mio	19 %	EUR 36 mio	EUR 17 mio	EUR 26 mio	EUR 27 mio
10	Valencia CF	ESP	EUR 51 mio	56 %	EUR 47 mio	EUR 4 mio	EUR 24 mio	EUR 27 mio
11	Séville FC	ESP	EUR 45 mio	63 %	EUR 30 mio	EUR 15 mio	EUR 38 mio	EUR 6 mio
12	Everton FC	ENG	EUR 44 mio	30 %	EUR 44 mio	EUR - mio	EUR 38 mio	EUR 6 mio
13	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 43 mio	25 %	EUR 38 mio	EUR 5 mio	EUR 43 mio	EUR mio
14	Udinese Calcio	ITA	EUR 42 mio	85 %	EUR 35 mio	EUR 7 mio	EUR 26 mio	EUR 16 mio
15	FC Bayern Munich	GER	EUR 41 mio	8 %	EUR 70 mio	EUR -28 mio	EUR 104 mio	EUR -63 mio
16	Southampton FC FC	ENG	EUR 40 mio	31 %	EUR 10 mio	EUR 30 mio	EUR 31 mio	EUR 9 mio
17	Torino FC	ITA	EUR 40 mio	67 %	EUR 8 mio	EUR 32 mio	EUR 27 mio	EUR 13 mio
18	Athletic Club	ESP	EUR 36 mio	53 %	EUR 18 mio	EUR 18 mio	EUR 7 mio	EUR 29 mio
19	LOSC Lille Métropole	FRA	EUR 34 mio	48 %	EUR 9 mio	EUR 25 mio	EUR 4 mio	EUR 30 mio
20	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 32 mio	49 %	EUR mio	EUR 32 mio	EUR 17 mio	EUR 16 mio
1-20	Moyenne		EUR 62 mio	44 %	EUR 54 mio	EUR 8 mio	EUR 66 mio	EUR -4 mio
1-20	Total		EUR 1242 mio		EUR 1080 mio	EUR 163 mio	EUR 1319 mio	EUR -77 mio



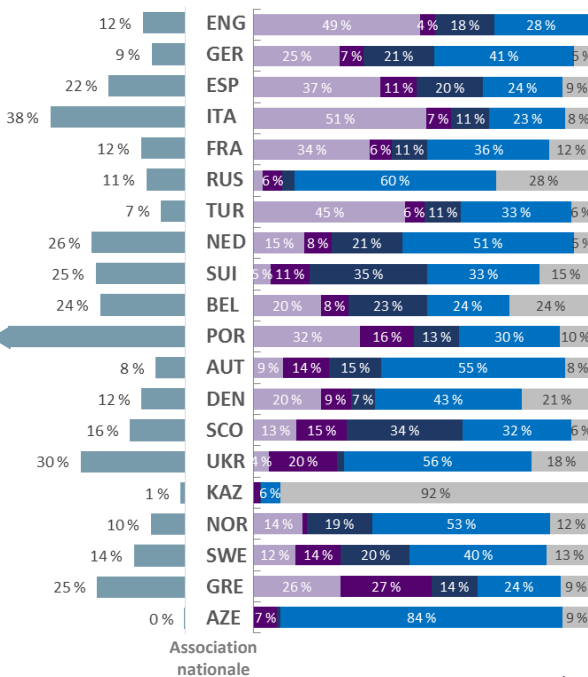
Pour l'exercice 2014, deux clubs anglais (le Tottenham Hotspur FC et le Chelsea FC) ont officiellement engrangé les plus importants produits des transferts, à savoir respectivement EUR 137 millions et EUR 115 millions. Les (sept) clubs espagnols et les (six) clubs italiens figurent en bonne place dans la liste des 20 premiers produits des transferts. Contrairement aux principales catégories de recettes, dont la liste des 20 premiers demeure relativement stable d'une année à l'autre, le produit et les charges des transferts fluctuent sensiblement, seuls 7 des 20 meilleurs vendeurs de 2014 apparaissant également dans le classement de l'année précédente. De fait, les trois clubs qui ont le plus gagné en 2013 (le FC Anzhi Makhatchkala, le FC Porto et le FC Shakhtar Donetsk) sont tous absents de la liste des 20 premiers en 2014. L'importance des activités de transfert pour les finances des clubs est flagrante lorsque l'on compare le produit des transferts aux recettes, puisque 9 des 20 premiers clubs de 2014 ont reçu un produit des transferts équivalent à plus de la moitié de leurs recettes totales pour l'année.

Tandis que le produit des transferts moyen des 20 premiers s'élevait à EUR 62 millions, la plupart des clubs gèrent leurs équipes, et un produit des transferts élevé s'accompagne généralement de frais de transfert. En réalité, les 20 premiers clubs figurant dans le tableau ont déclaré des dépenses nettes moyennes de EUR 4 millions par club. Cinq des dix clubs les plus dépensiers figuraient aussi dans la liste des dix clubs ayant le plus gagné en 2014. Si l'on compare le produit des transferts aux dépenses de transfert initialement encourues pour ces joueurs, le Tottenham Hotspur FC a empoché le plus grand bénéfice en vendant des joueurs pour EUR 83 millions de plus que la somme initialement versée, suivi du SL Benfica (+ EUR 42 millions), du Torino FC et du Real Sociedad de Fútbol (+ EUR 32 millions chacun). À l'autre extrémité, plusieurs clubs ont vendu des joueurs « à perte ».

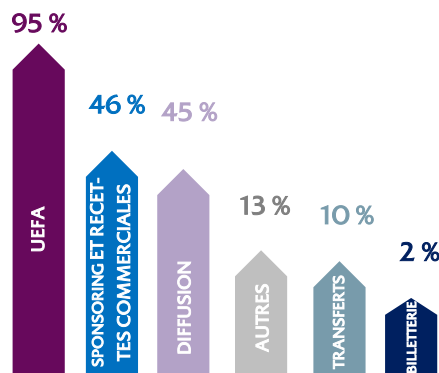
\* Le produit des transferts correspond aux recettes brutes des ventes et des prêts de joueurs durant l'exercice 2014. Ce produit constitue à nos yeux le produit des transferts « officiel », car il est calculé à partir des chiffres inclus dans les états financiers audités et non de chiffres qui ne couvrent qu'une partie du marché des transferts (rapports FIFA TMS) ou d'estimations (tous les autres rapports ou chiffres publiés dans la presse). Des comparaisons entre le produit des transferts et les dépenses de transfert initiales sont disponibles dans les notes détaillées apportées aux états financiers des clubs.

# Importance relative et croissance des différentes sources de recettes en Europe

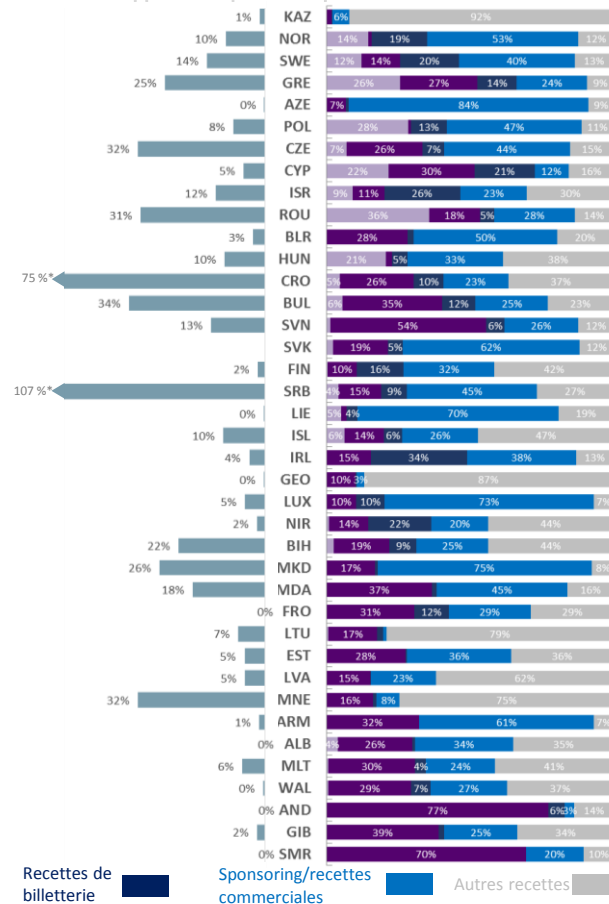
Sources de recettes et produit des transferts dans les 15 premières ligues :



Hausse sur cinq ans (2009 à 2014) des recettes des clubs européens par source de recettes :



Sources de recettes et produit des transferts dans les ligues n'appartenant pas aux 15 premières :









---

CHAPITRE

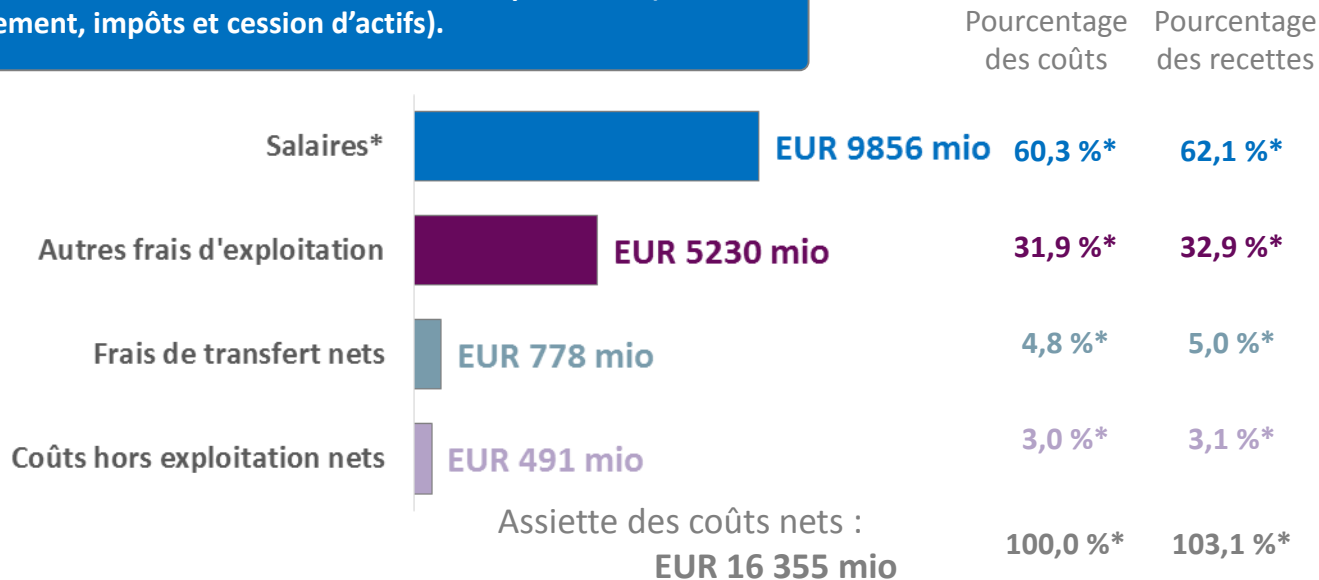
# 5

Tendances et comparaisons des frais salariaux

---

# Une assiette des coûts nets des clubs européens de première division de EUR 16,4 milliards

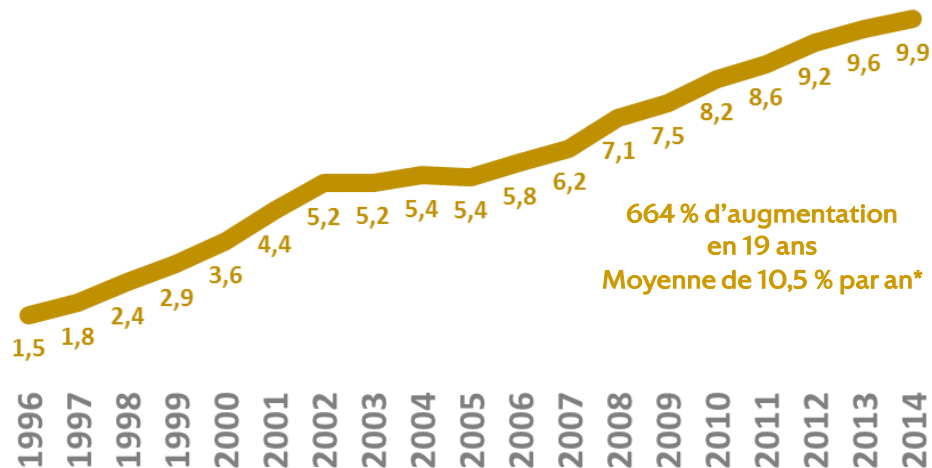
En 2014, les salaires et autres frais d'exploitation des clubs se sont montés à EUR 15 086 millions, absorbant ainsi 95 % des recettes. En d'autres termes, il restait aux clubs 5 % de recettes pour couvrir les activités de transfert et les coûts hors exploitation (éléments hors exploitation uniques, financement, impôts et cession d'actifs).



\* Le présent rapport utilise fréquemment les termes « salaires » et « croissance des salaires ». Dans ce contexte, « salaires » fait référence aux « frais de personnel », avec lequel il est interchangeable, qui comprend les salaires, les primes et les cotisations sociales payées par l'employeur.

# Hausse de 664 % des salaires des clubs au cours des deux dernières décennies

Évolution à long terme des salaires  
totaux des clubs européens de première  
division (en milliards d'euros) :



On estime que les salaires des clubs ont crû à un taux annuel de plus de 10 % au cours des 19 dernières années, alors que la croissance économique en Europe atteignait 1,5 % par an durant la même période.\*\*

\* La moyenne fait référence au taux de croissance moyen composé. Source : données couvrant l'ensemble des clubs européens de première division soumises directement à l'UEFA depuis 2007. Avant cette date, il n'existait pas de chiffres paneuropéens, mais de nombreuses grandes ligues recueillaient des données, qui ont été synthétisées dans la *Deloitte Annual Football Review* à partir de 1996. L'ensemble des recettes et des salaires totaux enregistrés par les premières divisions européennes entre 1996 et 2006 a été estimé par le biais d'une extrapolation pour les ligues manquantes, sur la base d'un ratio de 68 : 32 (données connues des 5 divisions majeures : données extrapolées pour les autres). \*\* « Croissance économique » fait référence à la croissance du PIB dans la zone euro telle qu'annoncée par Eurostat et n'est fournie qu'à titre indicatif, afin de montrer le contexte dans lequel les salaires des clubs de football européens ont enregistré leur extraordinaire progression. Cette comparaison grossière s'explique par le fait que nous ne disposons pas des chiffres relatifs à la croissance des salaires nominaux pour l'ensemble des économies nationales des associations membres de l'UEFA.

# Net ralentissement de la croissance salariale

Évolution récente des recettes et salaires  
totaux des clubs européens  
(pourcentage de croissance par an) :



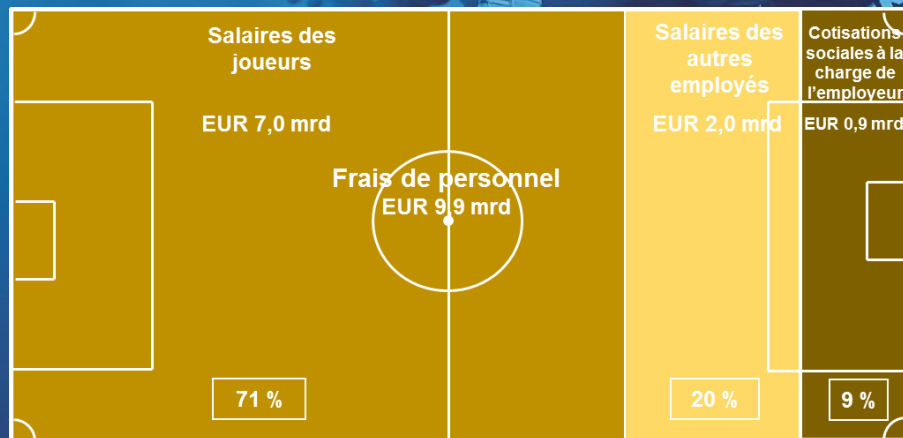
Au bout d'une décennie durant laquelle la croissance des salaires était supérieure à celle des recettes, la tendance s'est inversée pendant deux années consécutives.

Après une réduction de la croissance salariale à 4,3 % en 2013, soit le taux le plus bas de la dernière décennie, la tendance à la baisse s'est poursuivie, la croissance des salaires marquant un nouveau record en 2014 en s'établissant à 3,0 %.



# Les salaires des joueurs ont atteint EUR 7 milliards en 2014

Ventilation des salaires des clubs pour l'exercice 2014 :



Du fait de la diversité en matière de charge fiscale globale et de types d'impôts et de taxes versés par les différents clubs européens, il est extrêmement difficile de faire une comparaison précise en termes de fiscalité. Les cotisations sociales à la charge de l'employeur varient énormément, les clubs français versant plus de 25 % en sus des salaires, contre 12 % pour les clubs anglais et 4 à 6 % pour les clubs allemands, italiens et espagnols.

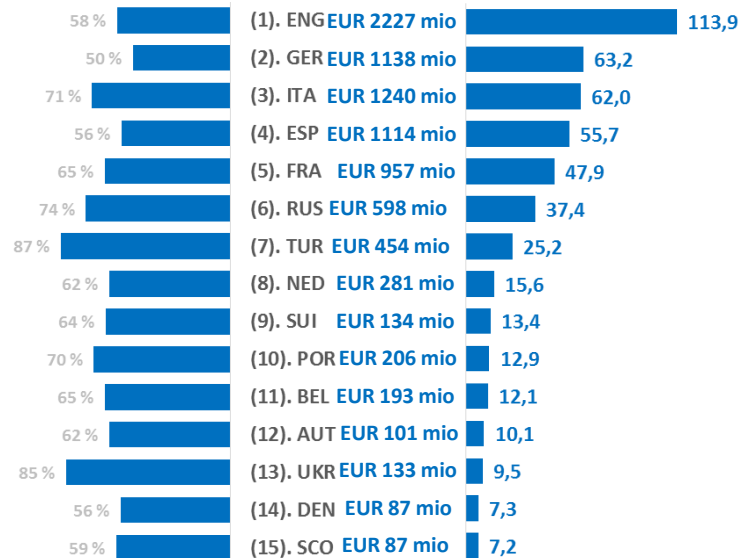
Au total, les clubs européens de première division ont versé plus de EUR 900 millions de cotisations sociales en 2014. Il ne s'agit toutefois là que de l'un des types de charges versées par le football interclubs aux finances publiques. L'amélioration de la rentabilité s'est traduite par de nouvelles taxes à hauteur de plus de EUR 300 millions, sans compter la part importante versée au titre de la TVA et d'autres impôts préalables. Enfin, ces chiffres font pâle figure à côté des impôts sur les salaires du personnel des clubs, puisque les impôts sur le revenu et les charges sociales versées directement par les joueurs et les autres employés sont estimés à EUR 3,4 milliards.\*

Le salaire direct des joueurs représentait 71 % de l'ensemble des frais de personnel des clubs, les coûts liés aux salaires directs des autres employés 20 % et les cotisations sociales 9 %. La répartition des frais de personnel entre les joueurs (78 %) et le staff technique et les autres membres du personnel (22 %) est demeuré stable depuis plusieurs années, et la part des joueurs dans les ligues versant les plus hauts salaires oscille entre 78 % en France et 84 % en Espagne.

\* Les montants des impôts sur le revenu payés directement par les employés sont des estimations fournies à titre indicatif et calculées à partir d'hypothèses de base. Ils ne s'agit pas de chiffres exacts tirés directement des décomptes fiscaux d'individus particuliers, ce qui, pour des raisons évidentes, serait impossible. Les principales hypothèses reposent sur les taux d'imposition et les cotisations sociales des employés appliqués aux salaires supérieurs (joueurs) et moyens (autres employés) dans les juridictions fiscales des « cinq grandes » ligues, ce qui représente plus des deux tiers des frais de personnel totaux des clubs européens de première division. Pour les frais de personnel des autres pays, une estimation simplifiée basée sur le taux d'imposition implicite du travail salarié pondéré pour les 28 pays membres de l'UE de 36,1 % (source : Eurostat) a été appliquée aux salaires bruts.

# Niveaux et tendances des salaires : 15 premières ligues

Analyse des 15 premières ligues par salaires moyens des clubs (en millions d'euros)\*, salaires totaux des ligues et pourcentage des salaires par rapport aux recettes :



Les progressions salariales entre 2013 et 2014 se révèlent très similaires dans l'ensemble des ligues versant les plus gros salaires, puisque les clubs d'Angleterre, d'Allemagne, d'Italie et d'Espagne ont tous enregistré des augmentations moyennes situées entre 4,9 % et 5,8 %.

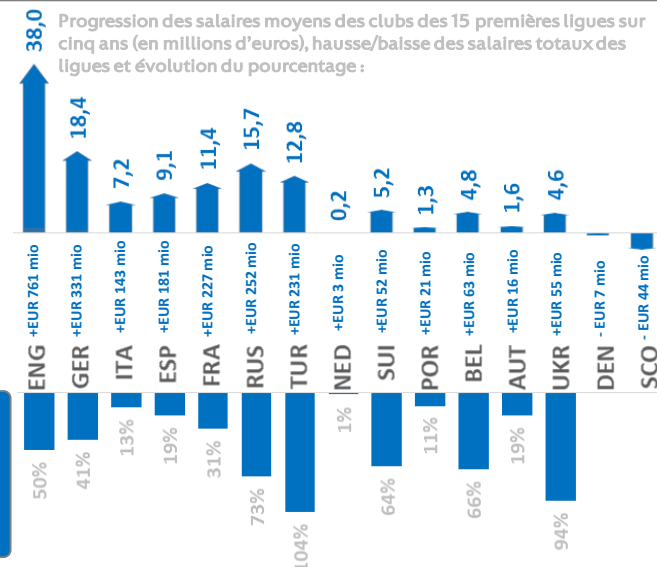
L'analyse des hausses salariales sur cinq ans, entre 2009 et 2014, met néanmoins en lumière des taux de croissance sensiblement différents, les clubs anglais ayant enregistré une augmentation moyenne de leur masse salariale de EUR 38 millions. Ils sont suivis, par ordre décroissant en millions d'euros, par les clubs allemands, russes, turcs et français, qui ont tous connu un accroissement de leur masse salariale situé entre EUR 10 millions et EUR 20 millions. Les salaires des clubs autrichiens, danois, néerlandais, portugais et écossais sont ceux qui ont le moins progressé, ce qui souligne la difficulté, pour les clubs des marchés TV de taille moyenne, de suivre le rythme des clubs des plus grands marchés.

Dans les 15 principaux marchés :

La masse salariale moyenne des clubs anglais, de EUR 113,9 millions en 2014, était 80 % plus élevée que la masse salariale moyenne de la Bundesliga, de EUR 63,2 millions, et représentait plus du double de la moyenne espagnole (EUR 55,7 millions) ou française (EUR 47,9 millions).

Les salaires russes, qui avaient presque dépassé les salaires moyens français en 2013, ont diminué de 12 %, mais la Russie reste la sixième ligue européenne de première division en termes de salaires versés, suivie par la Turquie, à la septième place. Il existe un écart notable entre les clubs turcs et les clubs néerlandais, à la huitième place.\*\*

Les clubs allemands ont continué à présenter le rapport entre salaires et recettes le plus bas, avec à peine 50 % en 2014, devant les clubs danois, anglais, écossais et espagnols, qui déclarent eux aussi des ratios inférieurs à 60 %. À l'autre bout de l'échelle, les salaires ont absorbé respectivement 87 % et 85 % des recettes des clubs turcs et ukrainiens.



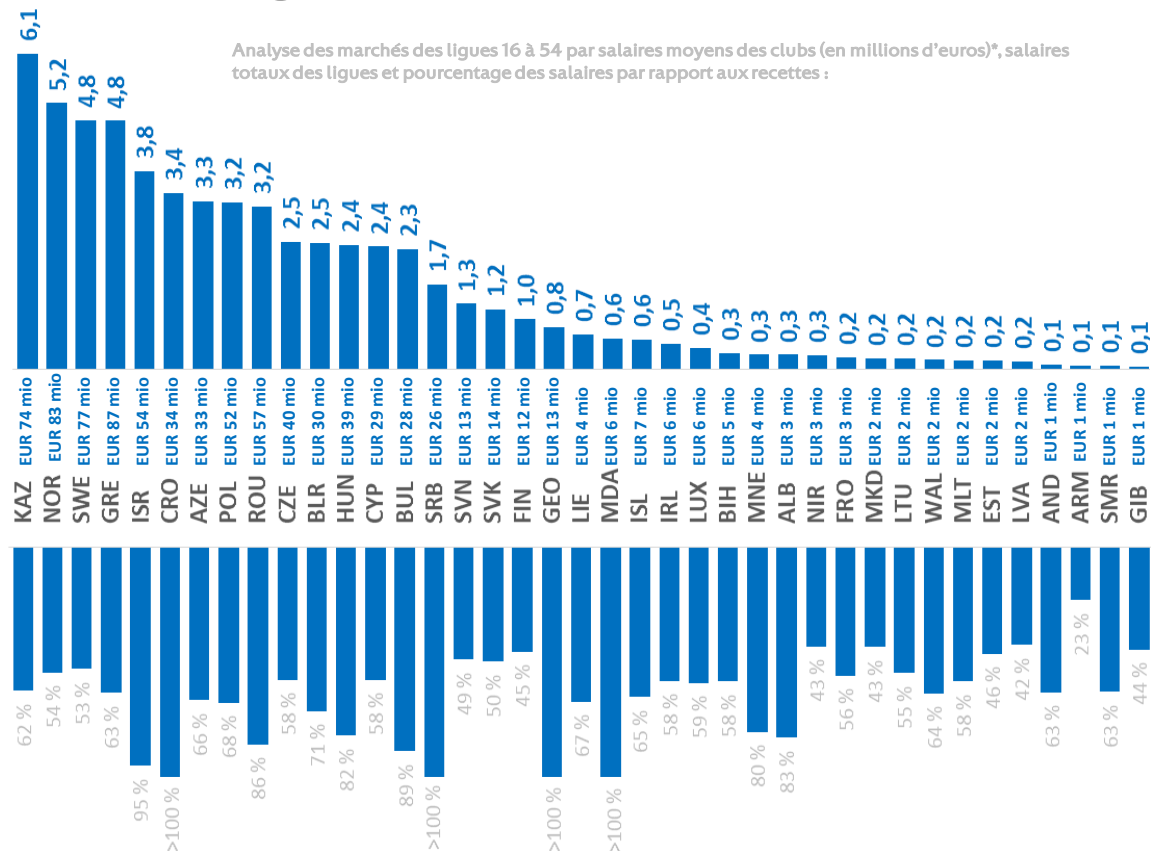
Changements importants :

\* Aux fins des présentes analyses, les termes « salaires », « niveaux de salaires » et « masse salariale » font référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif et joueurs). \*\* Le présent rapport se concentre sur les clubs de l'élite de chacune des 54 associations membres de l'UEFA, pour lesquels l'UEFA reçoit des informations financières détaillées. Tous les tableaux et graphiques reposent sur ces informations. À noter qu'en 2014, les salaires totaux et les salaires moyens de la deuxième division anglaise (Championship) se sont élevés respectivement à EUR 620 millions et EUR 25,9 millions, ce qui représente la sixième masse salariale totale et la septième masse salariale moyenne la plus importante d'Europe. Par ailleurs, la masse salariale totale en Grèce était légèrement supérieure à celle de l'Écosse, mais le classement des 15 premiers se base sur les salaires moyens.

# Niveaux et tendances des salaires : ligues 16 à 54

L'analyse des ligues n'appartenant pas aux 15 premières souligne les différences en termes de volume des masses salariales des clubs. Les clubs de 16 des ligues européennes de première division ont déclaré une masse salariale moyenne de moins de EUR 500 000, ce qui indique un mélange de joueurs professionnels et semi-professionnels.

Les salaires des clubs de quatre pays (la Croatie, la Serbie, la Géorgie et la Moldavie) s'élevaient en moyenne à 100 % des recettes en 2014. Pour la Serbie et la Moldavie, ce rapport élevé s'expliquait principalement par le fait que trois clubs de chaque pays présentaient un ratio entre salaires et recettes supérieur à 100 %. Les pourcentages des clubs croates et serbes reflètent leur stratégie d'exportateurs de talents. Si l'on déduit les bénéfices de transfert nets des frais de personnel (frais de personnel combinés), le ratio revient à des taux sains de respectivement 53 % et 68 %.

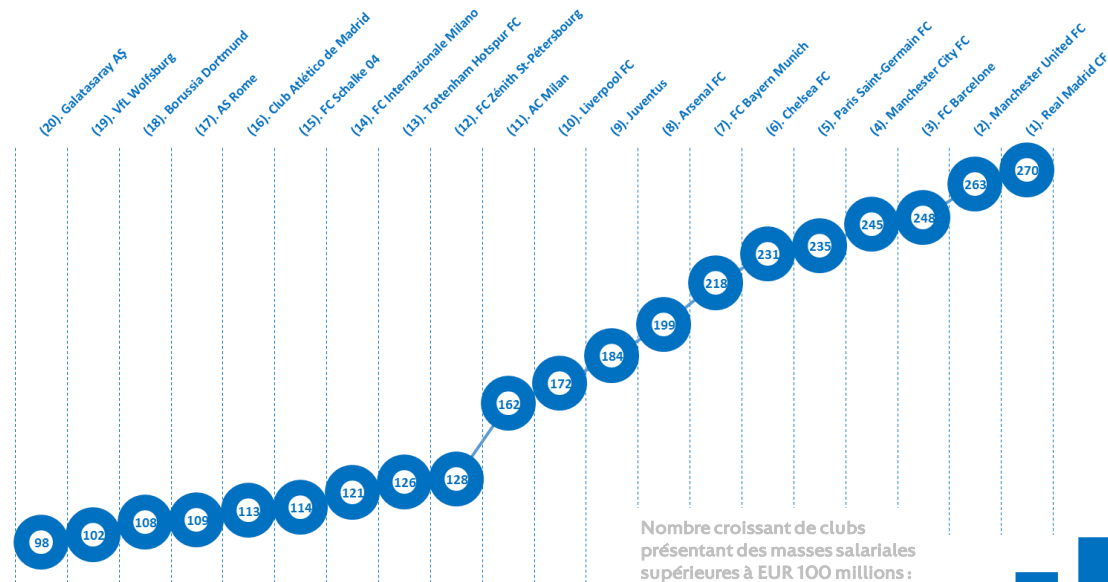


\* Comme pour les analyses précédentes, les termes « salaires », « niveaux de salaires » et « masse salariale » font référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique, administratif et joueurs).

# Niveaux et tendances des salaires des 20 premiers clubs

Analyse des 20 premiers clubs par salaires :

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Croissance annuelle %	Recettes totales %	Multiple de moyenne ligues
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 270 mio	10 %	49 %	4,8 x
2	Manchester United FC	ENG	EUR 263 mio	19 %	51 %	2,3 x
3	FC Barcelone	ESP	EUR 248 mio	4 %	51 %	4,4 x
4	Manchester City FC	ENG	EUR 245 mio	-14 %	59 %	2,1 x
5	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 235 mio	4 %	50 %	4,9 x
6	Chelsea FC	ENG	EUR 231 mio	8 %	60 %	2,0 x
7	FC Bayern Munich	GER	EUR 218 mio	7 %	45 %	3,4 x
8	Arsenal FC	ENG	EUR 199 mio	5 %	55 %	1,7 x
9	Juventus	ITA	EUR 184 mio	13 %	66 %	3,0 x
10	Liverpool FC	ENG	EUR 172 mio	6 %	56 %	1,5 x
11	AC Milan	ITA	EUR 162 mio	7 %	73 %	2,6 x
12	FC Zénith St-Petersbourg	RUS	EUR 128 mio	19 %	76 %	3,4 x
13	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 126 mio	8 %	58 %	1,1 x
14	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 121 mio	-10 %	73 %	2,0 x
15	FC Schalke 04	GER	EUR 114 mio	16 %	53 %	1,8 x
16	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 113 mio	77 %	66 %	2,0 x
17	AS Rome	ITA	EUR 109 mio	14 %	85 %	1,8 x
18	Borussia Dortmund	GER	EUR 108 mio	1 %	41 %	1,7 x
19	VfL Wolfsburg	GER	EUR 102 mio	-10 %	61 %	1,6 x
20	Galatasaray AS	TUR	EUR 98 mio	3 %	97 %	3,9 x
1-20	Moyenne		EUR 172 mio	9 %	57 %	2,6 x
1-20	Total		EUR 3444 mio			



Au total, 19 clubs ont déclaré des masses salariales dépassent les EUR 100 millions en 2014,\* dont 7 excédaient les EUR 200 millions. La hausse salariale moyenne enregistrée pour les 20 premiers clubs se montait à 9 %, le Club Atlético de Madrid étant le seul dont l'augmentation des salaires était supérieure à 20 % (en partie à cause des primes de résultat).

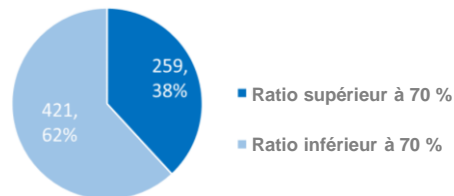
Sur les 20 clubs versant les plus hauts salaires, 15 faisaient état d'un rapport entre salaires et recettes confortable de moins de 70 %, dont 12 présentaient un ratio sain de moins de 60 %. Le nombre de clubs dotés d'une masse salariale excédant les EUR 100 millions a augmenté chaque année, pour passer de 10 clubs en 2009 à 19 clubs en 2014.

\* Alors que les informations financières détaillées dont dispose l'UEFA ne couvrent que les clubs européens, des rapports du domaine public (p. ex. rapport BDO sur le football interclubs brésilien) suggèrent que les salaires des clubs hors d'Europe se situent en dessous de la barre des EUR 100 millions.

# Clubs présentant des ratios élevés entre salaires et recettes

Ratios entre salaires et recettes des clubs européens :

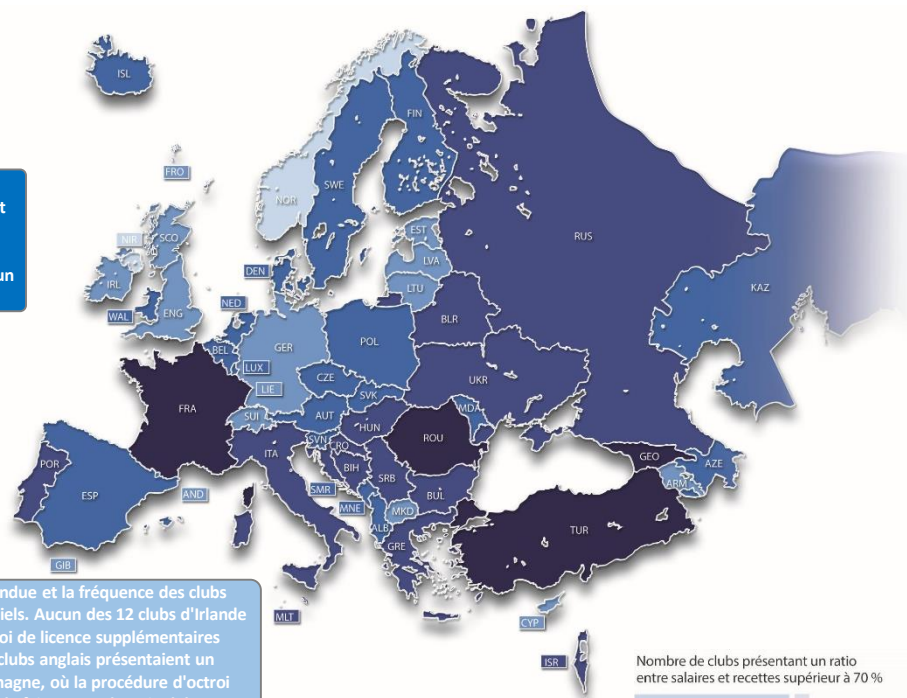
Les salaires ne sont peut-être qu'un des éléments des frais d'un club, mais ils en constituent une partie importante. Si une poignée de clubs à succès dotés de finances solides combinent des ratios salariaux élevés et des activités de transfert rentables, une bonne partie des difficultés financières des clubs sont dues à des salaires excessifs. C'est la raison pour laquelle le fair-play financier considère qu'un ratio entre salaires et recettes de 70 % est un indicateur de risque. En 2014, 259 clubs européens de première division présentaient un ratio supérieur à 70 %, soit une légère baisse par rapport aux 270 clubs de 2013.



Répartition des ratios élevés entre salaires et recettes des clubs :

Bien que le ratio moyen entre salaires et recettes par ligue ait déjà fait l'objet de présentations et d'analyses, l'étendue et la fréquence des clubs dotés de ratios supérieurs à 70 %, tels qu'illustrés sur la carte, révèlent probablement mieux les problèmes potentiels. Aucun des 12 clubs d'Irlande du Nord ni des 16 clubs de Norvège n'a fait état d'un ratio excédant 70 %, ce qui prouve le succès des règles d'octroi de licence supplémentaires mises en place au niveau national. Parmi les ligues les plus riches, seuls un des 18 clubs allemands et deux des 20 clubs anglais présentaient un ratio de plus de 70 %, les deux ligues bénéficiant elles aussi de systèmes de contrôle des coûts nationaux. En Allemagne, où la procédure d'octroi de licence aux clubs existe depuis des décennies, ce bilan perpétue une tradition de maîtrise des coûts, étayée par le fait que seuls trois clubs ont dépassé la barre des 70 % au cours des sept dernières années. Pour l'Angleterre, il s'agit d'un revirement remarquable, puisque 12 clubs déplaçaient un ratio supérieur à 70 % en 2013. Les règles nationales de fair-play financier combinées aux règles imposées par l'UEFA ont permis aux clubs anglais de préserver avec succès la plupart des bénéfices découlant de l'amélioration des contrats TV nationaux, contrairement à ce qui s'était produit lors de la précédente hausse des droits TV, entre 2010 et 2011, soit avant l'introduction du fair-play financier, lorsque 12 clubs avaient enregistré un ratio dépassant 70 %, tant avant qu'après l'augmentation des recettes de diffusion nationale.

À l'autre extrémité, 259 clubs européens ont présenté des ratios entre salaires et recettes supérieurs à 70 %, y compris au moins 10 clubs de chacune des ligues suivantes : la France, la Géorgie, la Roumanie et la Turquie.



Nombre de clubs présentant un ratio entre salaires et recettes supérieur à 70 %

Aucun	2x
Un ou deux	15x
Trois à cinq	20x
Six à dix	13x
Plus de dix	4x



# Importants écarts salariaux des clubs dans et entre les ligues 1 à 7

## Comparaisons détaillées des salaires :

Les totaux et les moyennes des ligues ne donnent qu'une idée partielle de la situation, et les comparaisons peuvent induire en erreur. C'est particulièrement vrai lorsqu'une ligue est dominée par quelques clubs, comme c'est généralement le cas dans le football européen. Pour permettre des comparaisons plus précises et plus représentatives, nous avons divisé la masse salariale moyenne des clubs en trois catégories de clubs pour chaque pays : les quatre clubs déclarant la masse salariale la plus élevée, les quatre suivants (c.-à-d. les clubs 6 à 8) et les autres (entre 2 et 12 clubs, puisque les ligues comprennent entre 10 et 20 clubs participants\*). On obtient ainsi, d'un côté, une comparaison des salaires au sein de chaque ligue et, de l'autre, des comparaisons des trois groupes de clubs entre les ligues.

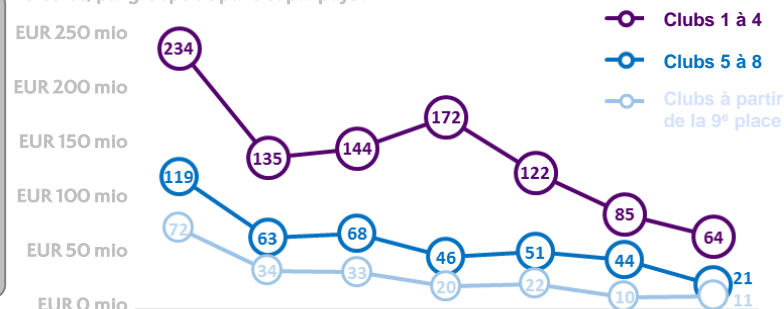
## Comparaisons des salaires entre les ligues :

Les clubs anglais du deuxième groupe (clubs 5 à 8) sont plutôt compétitifs par rapport à tous les clubs, à l'exception de ceux du premier groupe dans les autres ligues européennes aisées. Les contrats de diffusion de la Premier League permettent aux clubs anglais du troisième niveau (clubs 9 à 20) de déclarer des salaires moyens légèrement supérieurs (EUR 72 millions) à ceux des clubs 5 à 8 italiens (EUR 68 millions) et allemands (EUR 63 millions) et entre 40 % et 55 % plus élevés que la moyenne des clubs 5 à 8 de France (EUR 51 millions) et d'Espagne (EUR 46 millions).

## Répartition des salaires au sein des ligues :

L'écart moyen des salaires entre les quatre premiers clubs et les quatre suivants est assez similaire en Angleterre, en Allemagne, en Italie et en Russie, les multiples se situant entre 1,9 x et 2,1 x. L'écart salarial est sensiblement plus marqué en Turquie (3,1 x) et en Espagne (3,7 x). L'écart moyen des salaires entre les clubs 5 à 8 et les suivants est généralement plus serré. Le ratio entre les quatre premiers clubs et ceux classés à partir de la 9<sup>e</sup> place va de 3,3 x en Angleterre à 8,6 x en Espagne.

Masse salariale moyenne des clubs (en millions d'euros) par groupe de pairs et par pays :



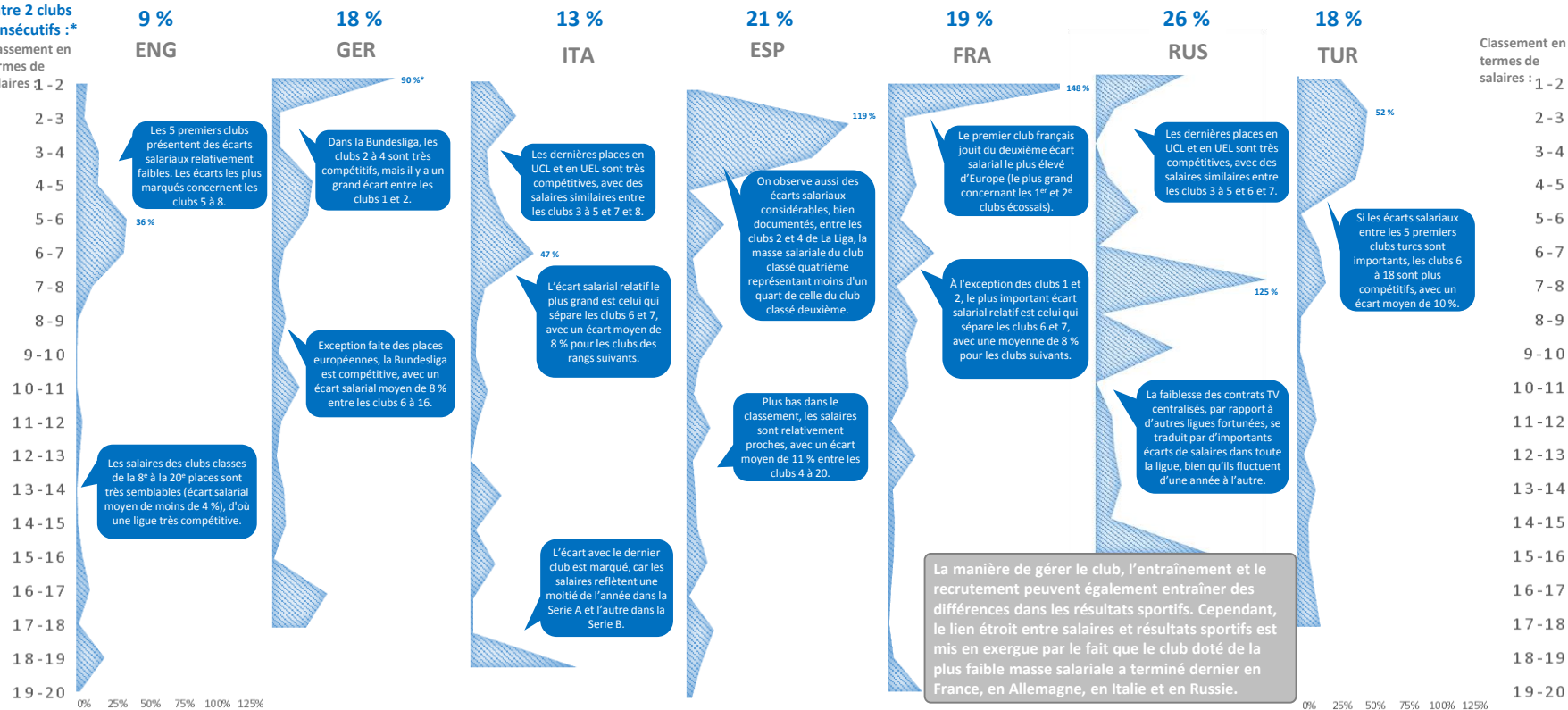
\* En fonction du nombre de clubs dans la ligue, le troisième groupe de pairs couvre les clubs 9 à 18 en Allemagne et en Turquie, les clubs 9 à 16 en Russie, et les clubs 9 à 20 en Angleterre, en France et en Italie. En l'absence de données concernant les trois clubs relégués, le troisième groupe de pairs de l'Espagne comprend les clubs 9 à 17.

# Analyse visuelle des écarts salariaux séparant les clubs des ligues 1 à 7

## Écart salarial moyen

entre 2 clubs consécutifs :\*

Classement en termes de salaires 1 - 2



\* La présente analyse classe les clubs de chaque ligue sur la base des salaires de 2014, et l'écart moyen reflète la moyenne des écarts salariaux entre deux clubs consécutifs (c.-à-d. entre les clubs 1 et 2, 2 et 3, 3 et 4, etc.). La moyenne a dû être ajustée pour l'Italie et la Russie afin d'exclure le dernier club, dont le niveau des salaires reflétait une moitié de saison en deuxième ligue. Le terme « salaires » fait référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif et joueurs).

# Importants écarts salariaux des clubs dans et entre les ligues 8 à 15

## Comparaisons détaillées des salaires :

Dans les pays analysés sur cette page, les comparaisons par moyenne des clubs sont encore plus susceptibles d'être influencées par une poignée de grands clubs de chaque ligue. Pour permettre des comparaisons plus précises et plus représentatives, nous avons divisé la masse salariale moyenne des clubs en trois catégories de clubs pour chaque pays : les quatre clubs versant déclarant la masse salariale la plus élevée, les quatre suivants (c.-à-d. les clubs 6 à 8) et les autres (entre 2 et 12 clubs, puisque les ligues comprennent entre 10 et 20 clubs participants). On obtient ainsi d'un côté une comparaison des salaires s'étendant sur chaque ligue et de l'autre des comparaisons des trois groupes de clubs répartis sur les ligues. Les groupes de pairs sont déterminés non pas en fonction des positions des ligues, mais du classement des salaires.

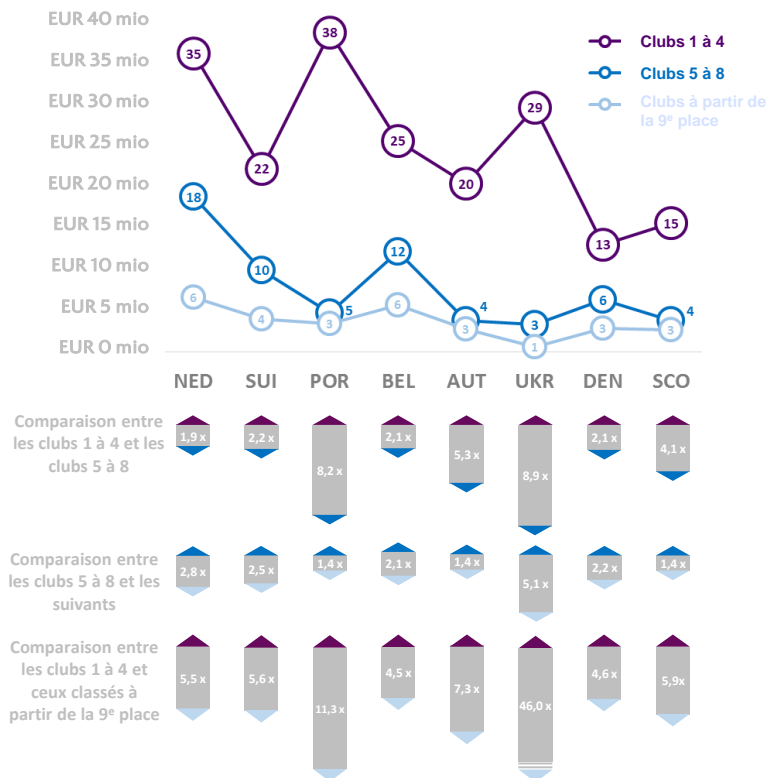
## Comparaisons des salaires entre les ligues :

Les quatre premiers clubs portugais et ukrainiens ont des salaires très compétitifs dans ce groupe de ligues, ce qui se reflète dans les bons résultats obtenus par ces clubs dans les compétitions interclubs de l'UEFA. Les salaires des ligues belges, néerlandaises et suisses, par ailleurs, sont répartis de manière plus uniforme, les clubs 5 à 8 de ces ligues étant plus compétitifs que leurs homologues portugais et ukrainiens.

## Répartition des salaires au sein des ligues :

L'écart relatif des salaires moyens entre les quatre premiers clubs et les quatre suivants est assez semblable en Belgique, au Danemark, aux Pays-Bas et en Suisse, et correspond à un multiple allant de 1,9 à 2,2. Cet écart est considérablement plus élevé pour les autres ligues, les plus grands clubs portugais et ukrainien bénéficiant d'une avance salariale particulièrement importante sur les clubs suivants de leurs ligues. Plus bas dans les ligues, les écarts entre les clubs 5 à 8 et les suivants est généralement plus serré. L'écart entre les quatre premiers clubs et ceux classés à partir de la 9<sup>e</sup> place va de 4,5 x en Belgique à 46,0 x en Ukraine.

Masse salariale moyenne des clubs (en millions d'euros) par groupe de pairs et par pays :



# Analyse visuelle des écarts salariaux séparant les clubs des ligues 8 à 15

Écart salarial moyen entre  
2 clubs consécutifs :\* **21 %**

Classement en termes  
de salaires :

**NED**

**36 %**

**SUI**

**43 %**

**POR**

**16 %**

**BEL**

**42 %**

**AUT**

**61 %**

**UKR**

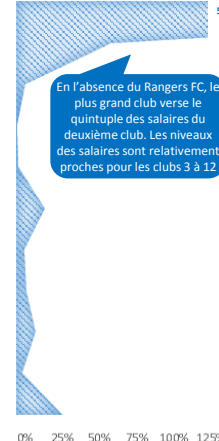
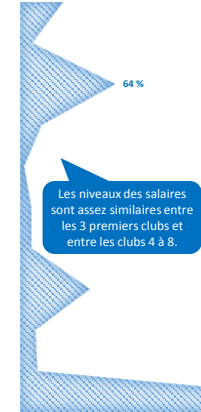
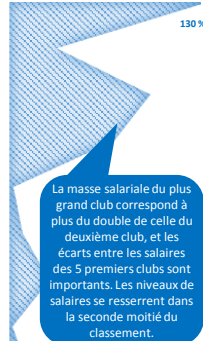
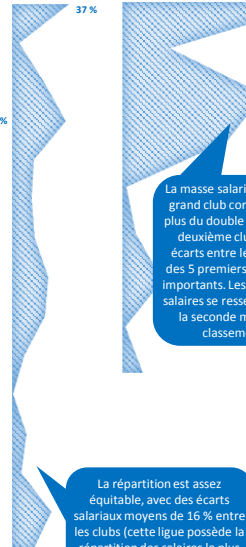
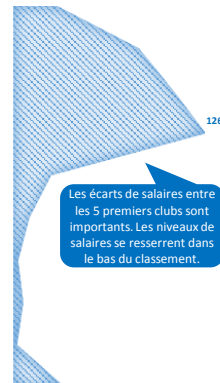
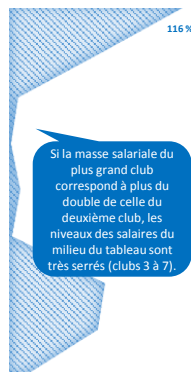
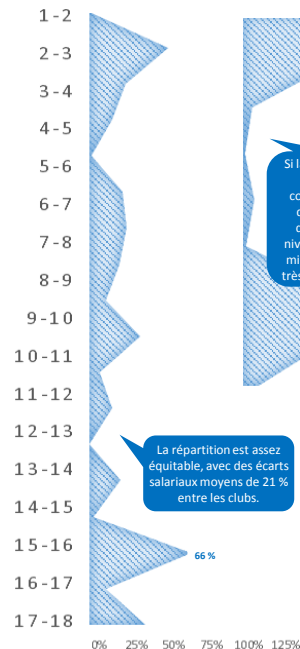
**20 %**

**DEN**

**61 %**

**SCO**

Classement en termes  
de salaires :



Quatre des pays illustrés n'ont eu que deux champions nationaux différents durant la dernière décennie, ce qui reflète les importants écarts salariaux entre les premiers clubs (Portugal, Écosse, Suisse et Ukraine). À l'exception de l'Ukraine, les niveaux des salaires des clubs tendent à être plus équitables entre les clubs de petite taille et les clubs de taille moyenne de chaque ligue.

\* La présente analyse classe les clubs de chaque ligue sur la base des salaires de 2014, et l'écart moyen reflète la moyenne des écarts salariaux entre deux clubs consécutifs (c.-à-d. entre les clubs 1 et 2, 2 et 3, 3 et 4, etc.). La moyenne a dû être ajustée pour le Danemark afin d'exclure le dernier club, dont le niveau des salaires reflétait une moitié de saison en deuxième ligue. Le terme « salaires » fait référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif et joueurs).





CHAPITRE

# 6

Tendances et comparaisons des frais d'exploitation et hors exploitation et des activités de transfert

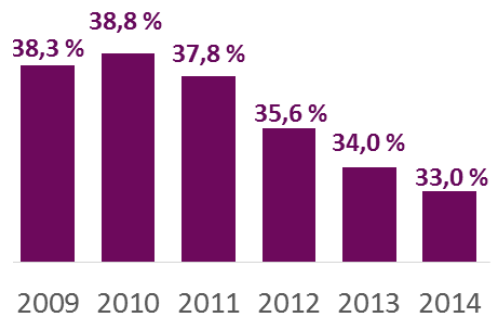


# Augmentation des frais d'exploitation d'à peine 2 %

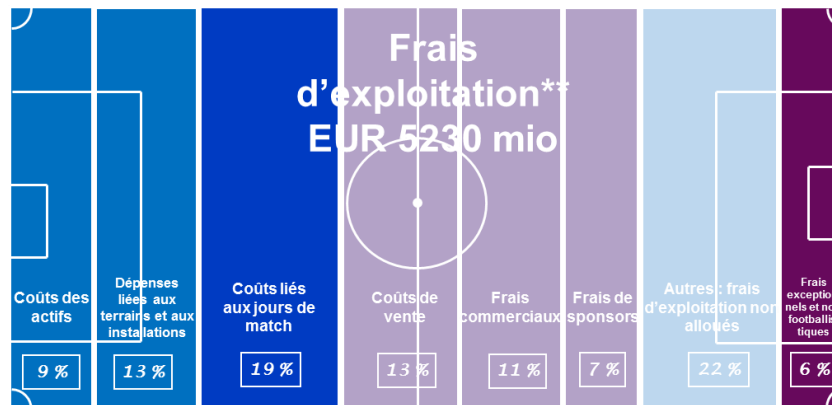
Une bonne partie de la base des frais d'exploitation\* des clubs est soit fixe (actifs et propriété, frais liés aux installations et frais administratifs de base), soit liée au nombre de matches disputés (dépenses relatives aux journées de matches). En raison de l'augmentation annuelle considérable des recettes, la proportion des recettes consacrées aux frais d'exploitation (hors salaires) a diminué, passant de 38,8 % en 2010 à 32,9 % en 2014.

Les frais d'exploitation totaux, aidés par une inflation générale assez faible, ont évolué à un taux d'à peine 2 % pour chacune des deux dernières années. Un examen plus approfondi de ce chiffre global stable révèle néanmoins quelques hausses importantes des coûts déclarées par des clubs d'une certaine taille ayant développé leurs opérations commerciales.

Évolution sur cinq ans des frais d'exploitation des clubs exprimés en pourcentage des recettes :\*



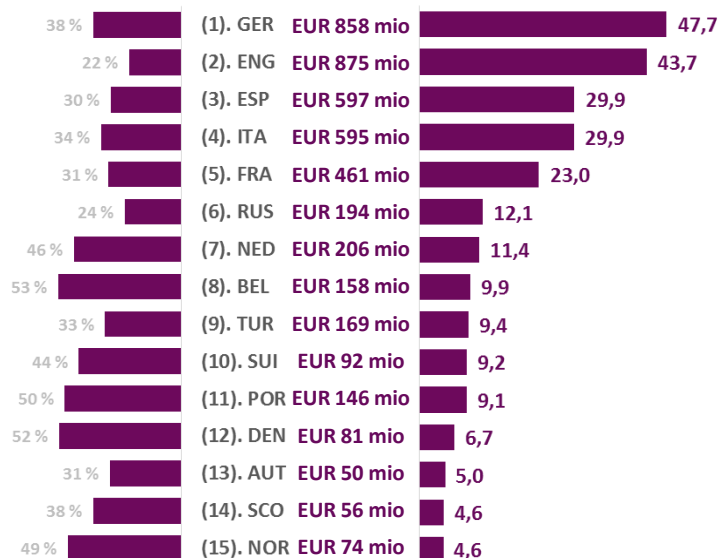
Ventilation des frais d'exploitation par catégorie de coûts :



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

# Niveaux et tendances des frais d'exploitation des ligues

Analyse des 15 premières ligues par frais d'exploitation moyens des clubs (en millions d'euros)\*, frais d'exploitation totaux des ligues et frais d'exploitation exprimés en pourcentage des recettes :



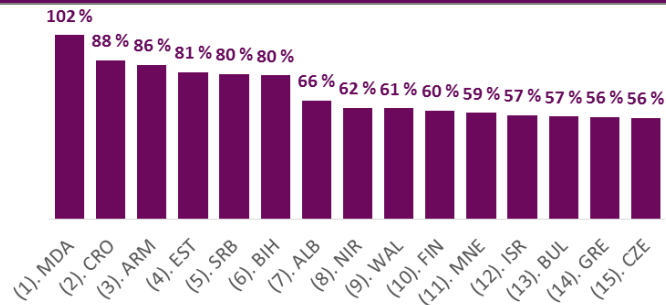
Dans les 15 principaux marchés :

L'étendue de l'activité commerciale des clubs allemands et anglais mise en lumière dans l'analyse des recettes se retrouve clairement du côté des coûts, avec des frais d'exploitation moyens s'élevant respectivement à EUR 47,7 millions et EUR 43,7 millions. Le taux de propriété du stade élevé et les coûts y relatifs encourus par certains clubs anglais, allemands et espagnols explique aussi en partie leurs frais d'exploitation relativement hauts.

Les clubs les plus riches opèrent à plus grande échelle et tirent profit de leurs activités commerciales globales, contrairement à la majorité des clubs, pour qui les coûts liés à l'organisation des matches et au déroulement de leurs activités sont essentiellement, par nature, des frais fixes. Il en résulte d'importantes économies d'échelle, qui expliquent pourquoi les frais d'exploitation augmentent généralement beaucoup plus lentement que les recettes. Cette différence est également évidente lorsque l'on considère les frais d'exploitation en termes de pourcentage des recettes, le rapport moyen allant d'à peine 22 % pour les clubs bien rémunérés anglais à un peu plus de 50 % pour les clubs belges, danois et portugais.

En dehors des 15 principaux marchés :

La tendance des frais d'exploitation fixes à absorber un pourcentage élevé des recettes apparaît clairement lorsque l'on analyse les ligues n'appartenant pas aux 15 premières dans ce domaine. Les frais d'exploitation englobent ainsi plus des trois-quarts des recettes des clubs de six ligues européennes qui ont de faibles recettes ou sont fortement impliquées dans le recrutement et le développement de joueurs. Au vu du niveau de leurs frais d'exploitation avant salaires, il est évident que ces clubs doivent réaliser des bénéfices sur les transferts de joueurs pour équilibrer leurs comptes.

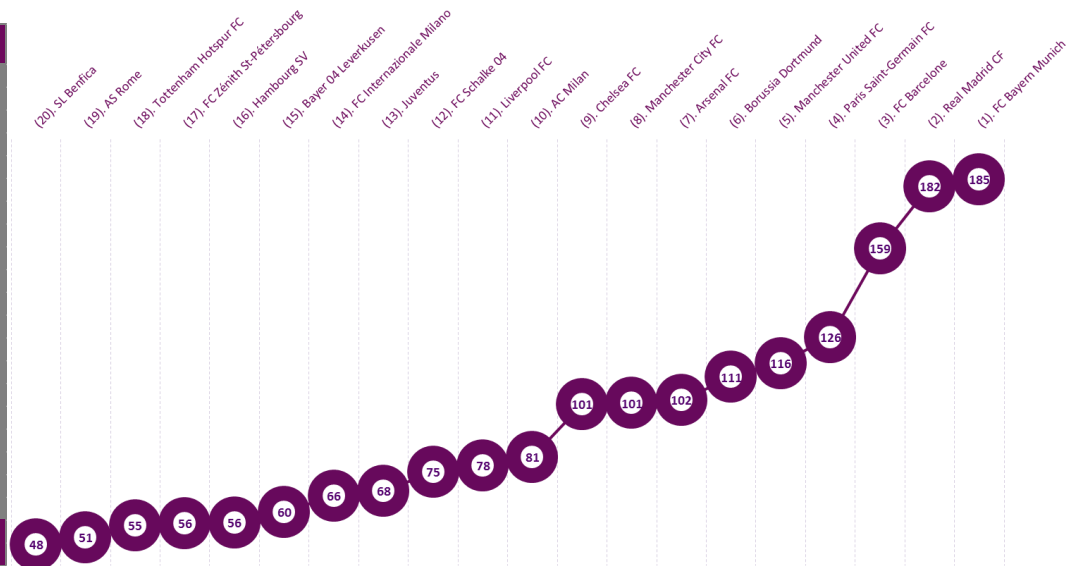


\* Aux fins du rapport, le terme « frais d'exploitation » exclut les frais de personnel (analysés séparément précédemment) et les activités de transfert (l'amortissement étant analysé ailleurs).

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

Analyse des 20 premiers clubs par frais d'exploitation :

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Croissance annuelle %	Recettes totales %	Multiple de la moyenne ligues
1	FC Bayern Munich	GER	EUR 185 mio	32 %	38 %	4.2 x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 182 mio	16 %	33 %	6.7 x
3	FC Barcelone	ESP	EUR 159 mio	24 %	33 %	5.9 x
4	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 126 mio	42 %	27 %	6.8 x
5	Manchester United FC	ENG	EUR 116 mio	17 %	22 %	2.8 x
6	Borussia Dortmund	GER	EUR 111 mio	-7 %	42 %	2.5 x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 102 mio	-21 %	28 %	2.5 x
8	Manchester City FC	ENG	EUR 101 mio	52 %	24 %	2.4 x
9	Chelsea FC	ENG	EUR 101 mio	-3 %	26 %	2.4 x
10	AC Milan	ITA	EUR 81 mio	-6 %	37 %	2.5 x
11	Liverpool FC	ENG	EUR 78 mio	9 %	25 %	1.9 x
12	FC Schalke 04	GER	EUR 75 mio	-1 %	35 %	1.7 x
13	Juventus	ITA	EUR 68 mio	2 %	24 %	2.1 x
14	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 66 mio	6 %	40 %	2.1 x
15	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 60 mio	21 %	37 %	1.4 x
16	Hambourg SV	GER	EUR 56 mio	-10 %	47 %	1.3 x
17	FC Zénith St-Petersbourg	RUS	EUR 56 mio	38 %	33 %	4.0 x
18	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 55 mio	-2 %	26 %	1.3 x
19	AS Rome	ITA	EUR 51 mio	14 %	39 %	1.6 x
20	SL Benfica	POR	EUR 48 mio	14 %	46 %	5.2 x
1-20	Moyenne		EUR 94 mio	12 %	31 %	3.1 x
1-20	Total		EUR 1877 mio			



Dans ces 20 premiers clubs, les frais d'exploitation ont absorbé en moyenne 31 % des recettes des clubs, le taux le plus faible revenant au Manchester United FC (22 %) et le plus élevé au Hambourg SV (47 %).

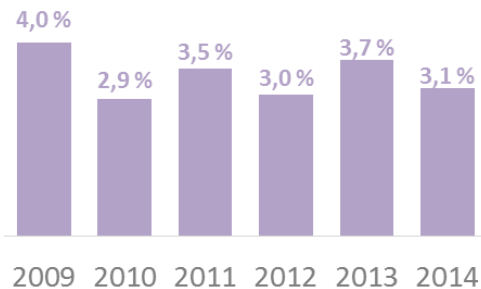
À l'exception de l'Arsenal FC (dont les importants coûts de propriété non footballistiques en 2013 cachent la croissance sous-jacente), de nombreux clubs figurant en haut de la liste ont déclaré une hausse à deux chiffres de leurs frais d'exploitation en 2014, ce qui contraste avec la faible augmentation observée dans l'ensemble de l'Europe (2 %). La progression moyenne de 12 % des frais d'exploitation des 20 premiers clubs en 2014 s'explique par le fait que beaucoup de grands clubs ont engagé des ressources et procédé à des investissements accrus pour soutenir le développement mondial de leurs activités commerciales. Il s'agit là du reflet des importantes augmentations des recettes commerciales mises en exergue dans le chapitre précédent.

\* Aux fins du présent chapitre, le terme « frais d'exploitation » exclut les frais de personnel (analysés séparément précédemment) et les activités de transfert (l'amortissement étant analysé ailleurs).

# Éléments hors exploitation

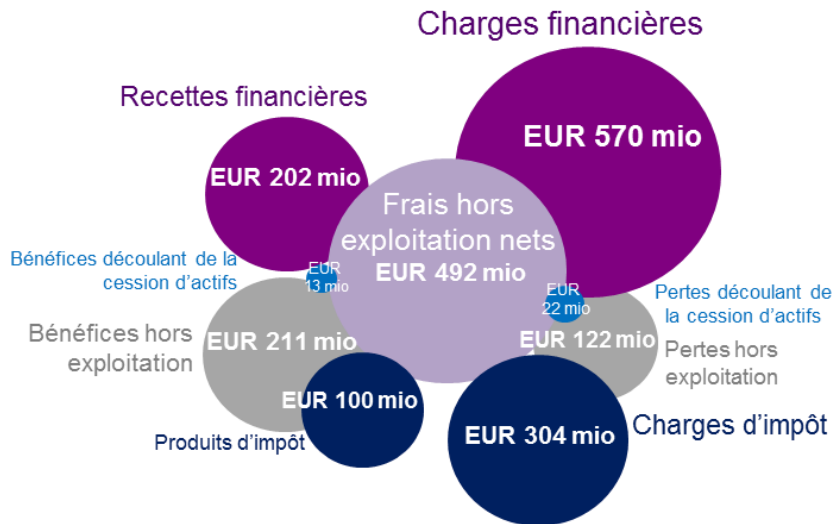
En sus des salaires, des indemnités de transfert et des frais d'exploitation usuels, les clubs ont déclaré des frais liés aux éléments hors exploitation (après comptabilisation des gains et des pertes) légèrement inférieurs à EUR 500 millions en 2014. Ces coûts nets, qui couvrent le financement, l'amortissement, les autres gains et pertes hors exploitation et les impôts, représentaient 3,1 % des recettes, à l'instar des dernières années. À noter que beaucoup de ces éléments sont ajustés ou supprimés aux fins du calcul du résultat relatif à l'équilibre financier d'un club dans le cadre du fair-play financier. Comme dans le reste du rapport, les chiffres présentés ici n'ont toutefois subi aucun ajustement.

Évolution sur cinq ans des éléments hors exploitation nets des clubs exprimés en pourcentage des recettes :



Ventilation des frais hors exploitation des clubs européens :

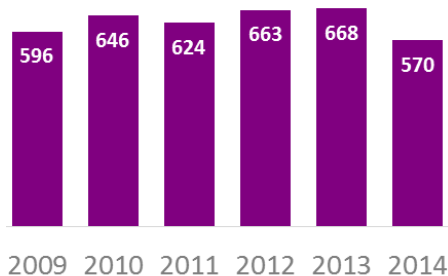
Les clubs anglais ont déclaré des frais hors exploitation combinés de EUR 130 millions, ce qui équivaut à 3,3 % de leurs recettes, devant l'Espagne, l'Italie et la France. En termes relatifs, les frais hors exploitation les plus élevés sont ceux des clubs portugais et danois, dont les coûts de financement des stades, en particulier, se traduisent par des frais hors exploitation se montant respectivement à 15,1 % et 7,6 % des recettes.



Pays	Pertes (+)/Gains (-) sur cession	Pertes (+)/Gains (-) hors exploitation	Charges (+)/Recettes (-) financières	Charges (+)/Produits (-) d'impôt	Frais (+)/ Recettes (-) net(te)s hors exploitation	Frais (+)/ Recettes (-) hors exploitation en % des recettes
ENG	EUR 0 mio	EUR -2 mio	EUR 85 mio	EUR 47 mio	EUR 130 mio	3,3 %
ESP	EUR 18 mio	EUR -5 mio	EUR 52 mio	EUR 30 mio	EUR 96 mio	4,8 %
ITA	EUR -0 mio	EUR -35 mio	EUR 63 mio	EUR 62 mio	EUR 90 mio	5,2 %
FRA	EUR 0 mio	EUR 7 mio	EUR 9 mio	EUR 63 mio	EUR 78 mio	5,3 %
TUR	EUR 0 mio	EUR -30 mio	EUR 42 mio	EUR 1 mio	EUR 14 mio	2,7 %
GER	EUR 0 mio	EUR -23 mio	EUR 39 mio	EUR 32 mio	EUR 48 mio	2,1 %
POR	EUR -7 mio	EUR 7 mio	EUR 40 mio	EUR 4 mio	EUR 44 mio	15,1 %
NED	EUR 0 mio	EUR 8 mio	EUR 7 mio	EUR -1 mio	EUR 14 mio	3,2 %
DEN	EUR -1 mio	EUR -0 mio	EUR 11 mio	EUR 12 mio	EUR 12 mio	7,6 %
Autre	EUR -3 mio	EUR -16 mio	EUR 18 mio	EUR -36 mio	EUR -36 mio	-1,1 %
Total	EUR 9 mio	EUR -89 mio	EUR 368 mio	EUR 204 mio	EUR 492 mio	3,1 %

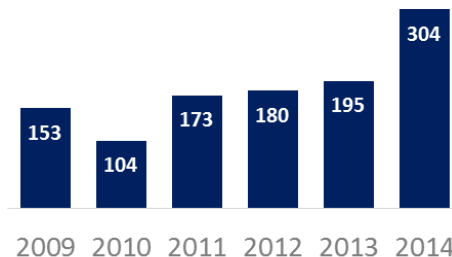
## Tendances des éléments hors exploitation

Évolution sur cinq ans des frais de financement des clubs européens (en millions d'euros) :



Les frais de financement des clubs en 2014, à hauteur de EUR 570 millions, ont été les plus bas de ces dernières années et se révèlent inférieurs de près de EUR 100 millions à ceux de 2013. Ce recul s'explique principalement par une baisse de EUR 6,2 milliards à EUR 5,7 milliards des dettes bancaires brutes des clubs de première division.

Évolution sur cinq ans des charges fiscales des clubs européens (en millions d'euros) :



Les charges fiscales des clubs, chiffrées à EUR 304 millions, ont été les plus lourdes de ces dernières années, dépassant de plus de EUR 100 millions celles de 2013, une hausse due à l'amélioration de la rentabilité du football interclubs européen. Ces charges fiscales correspondent à la taxation du bénéfice imposable et n'incluent pas toutes les autres taxes versées par les clubs, telles que les cotisations sociales de l'employeur, la TVA, la taxe foncière, l'impôt préalable et l'impôt sur le capital.

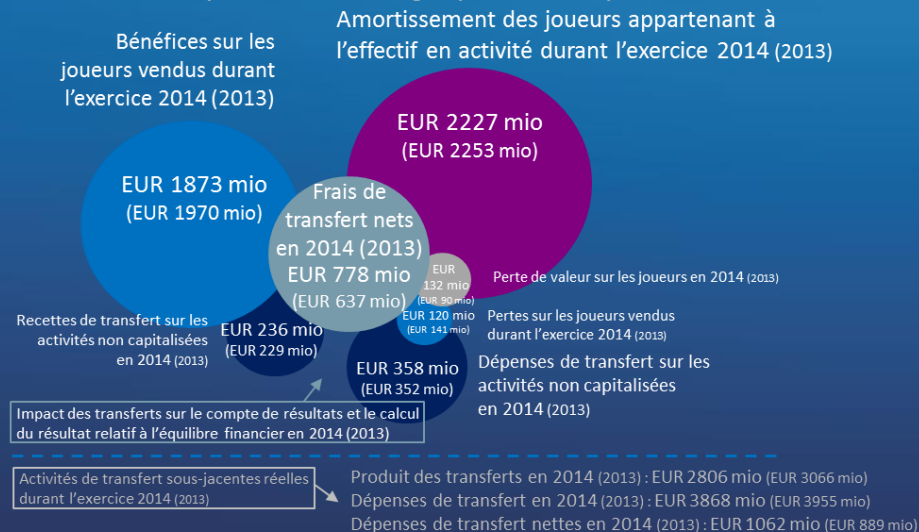


# Interaction complexe entre activités de transfert et bénéfices/pertes des clubs

L'impact des activités de transfert sur les comptes de résultats présentés par les clubs est souvent significatif. Les résultats (généralement des bénéfices) découlant du transfert de joueurs vers d'autres clubs au cours de la période de 12 mois sont combinés avec les recettes et les frais de transfert provenant de prêts et avec les frais de transfert (amortissement et perte de valeur) liés aux joueurs encore dans le club durant l'année. Ces frais de transfert reposent sur les indemnités de transfert initiales, réparties sur la durée du contrat de chaque joueur (en principe quatre ou cinq ans). Le meilleur moyen d'expliquer l'interaction complexe entre les activités de transfert et les bénéfices/pertes des clubs est de prendre un exemple simple : un joueur qui a signé un contrat de EUR 50 millions sur cinq ans engendrera des coûts de EUR 10 millions par an (amortissement). S'il est transféré après seulement deux ans, la nouvelle valeur du transfert (le « produit » présenté le chapitre consacré aux recettes du présent rapport) correspondra à la valeur comptable du joueur. Dans notre exemple, le joueur a une valeur comptable de EUR 30 millions (indemnité de transfert initiale de EUR 50 millions moins deux ans à EUR 10 millions). Si la nouvelle valeur de transfert est de EUR 60 millions, on obtient un « bénéfice » de EUR 30 millions (indemnité de transfert de EUR 60 millions moins EUR 30 millions de valeur comptable)\*. Au niveau européen, la combinaison des bénéfices, pertes, recettes et charges, qui s'est traduite par des frais de transfert nets combinés de EUR 778 millions en 2014, est illustrée dans le graphique ci-dessous.\*\*

De manière générale, les clubs européens de première division tendent à déclarer des frais de transfert nets, car, d'une part, ce sont des importateurs de talents venus de l'extérieur de l'Europe et de ligues inférieures et, d'autre part, les coûts (intermédiaires) de transaction sont la plupart du temps générés au moment de l'activité de transfert. À titre de comparaison avec le rapport de 2012, qui analysait un échantillon de 332 contrats de transfert, les commissions versées aux agents représentaient en moyenne 12,6 % des indemnités de transfert du club acquéreur, ce qui, extrapolé à partir des dépenses de transfert brutes, qui ont oscillé entre EUR 3,1 milliards et EUR 3,9 milliards entre 2009 et 2014, entraînerait entre EUR 385 millions et EUR 485 millions de frais intermédiaires annuels pour cette même période.

La différence réelle entre les engagements consentis et le produit des transferts entrants et sortants s'est élevée à EUR 1062 millions en 2014. Elle sera analysée plus loin dans ce chapitre, dans la rubrique des produits et dépenses de transfert. L'écart de ce chiffre par rapport aux EUR 778 millions de frais de transfert nets enregistrés dans les résultats financiers des clubs en 2014 est dû aux différences de dates dans la comptabilisation des transferts, comme indiqué ci-dessus.



\* L'exemple simple exposé ici présente les activités de transfert qui influent le plus sur le compte de résultats, par le biais des bénéfices sur les ventes et des frais d'amortissement. Les recettes et les frais de transfert liés aux activités non capitalisées en 2014 correspondent à une combinaison d'indemnités de prêt (frais et recettes), de commissions d'agents qui n'ont pas été incluses dans l'indemnité de transfert (« capitalisées ») et donc reconnues dans l'exercice financier 2014, et d'activités de transfert globales d'un certain nombre de clubs généralement petits, qui appliquent une politique comptable différente consistant à inscrire les recettes et les frais liés à un transfert au moment où celui-ci a lieu. \*\* En raison des dates de l'exercice financier de la majorité des clubs les plus actifs dans le domaine des transferts (qui se termine juste avant la principale période de transfert estivale) et du délai de publication des états financiers, les données sont analysées avec plusieurs périodes de transfert de retard, d'où des chiffres moins intéressants que ceux des nombreux rapports actualisés sur le marché des transferts qui prolifèrent dans les médias. Les chiffres figurant dans le présent rapport gardent toutefois une valeur considérable, en ce sens qu'ils peuvent être considérés comme les seuls chiffres « officiels » concernant les transferts des clubs européens puisqu'ils sont compilés à partir des notes détaillées apportées aux états financiers audités de chacun des plus de 700 clubs, par opposition aux chiffres officiels qui ne couvrent qu'une partie du marché des transferts (rapports FIFA TMS) ou aux estimations pures (tous les autres rapports, sites web ou chiffres publiés dans les médias).

# Frais et recettes de transfert nets dans les comptes de résultats des clubs

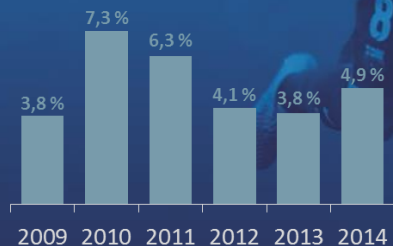
## Analyse des frais de transfert nets de 2014 :

Les clubs ont déclaré en 2014 des frais de transfert nets de EUR 778 millions, ce qui représente 4,9 % des recettes et EUR 140 millions de plus qu'en 2013.\* Le volume réel des transferts en 2014 était inférieur de 5 % à celui de 2013,\*\* en raison notamment d'une réduction massive de EUR 700 millions des contrats de transfert des clubs russes et ukrainiens qui n'a pu être compensée qu'en partie par l'augmentation de EUR 400 millions enregistrée en la matière par les clubs anglais.

Hormis ces clubs, les traditionnelles « 5 grandes » ligues ont généré plus de 75 % du volume des transferts global des premières divisions, le montant de EUR 1,6 milliard de la Premier League anglaise battant le record de EUR 1,5 milliard enregistré par la Serie A en 2012. Si, au vu des périodes de transfert estivales 2014 et 2015 et des indemnités de transfert déclarées ou estimées, on peut raisonnablement s'attendre à un nouvel accroissement du volume, il est plus difficile de prévoir l'impact qu'il aura sur les frais de transfert nets. Paradoxalement, peut-être, les volumes des transferts importants ont tendance à générer des frais de transfert plus bas durant la période financière concernée, en raison des bénéfices engrangés.

En moyenne, les joueurs ont été vendus à 70 % de la durée de leurs contrats originaux en 2014 (contre 66 % en 2013), et les valeurs de transfert combinées se sont montées à 103 % des frais de transfert initiaux des joueurs (contre 101 % en 2013).

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



Évolution sur cinq ans du volume sous-jacent des transferts des clubs en millions d'euros (dépenses et produit) :



L'impact des frais de transfert nets sur les bénéfices des clubs varie fortement d'un club à l'autre et d'un pays à l'autre, et consiste en une combinaison d'éléments, comme le montre l'illustration de la page précédente. Le montant net est calculé à partir des bénéfices ou des pertes réalisé(e)s sur les joueurs vendus en 2014, des frais et recettes associés liés aux cessions ou aux prêts de joueurs en 2014, et des coûts (amortissement et perte de valeur) inhérents aux joueurs transférés antérieurement dans le club.

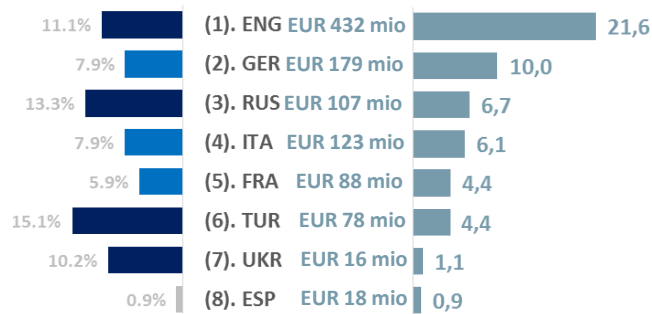
Au niveau global, les clubs européens de première division ont toujours déclaré des coûts nets en raison, d'une part, du fait que ce sont des importateurs nets de talents venus de l'extérieur de l'Europe et de ligues inférieures et, d'autre part, des coûts de transaction (commissions d'agents).

\* Des efforts concertés ont été consentis dans le cadre du reporting 2014 pour inclure l'ensemble des frais et recettes de transfert et des activités de prêt dans l'analyse des activités de transfert. Dans certains cas, il a fallu que les clubs reclassent les coûts/recettes de transfert pour les faire passer de la catégorie des frais d'exploitation généraux à celle des activités de transfert. Pour l'exercice 2014, il en a résulté une hausse de EUR 70 millions (2,3 %) du produit/des recettes de transfert sur les activités non capitalisées et de EUR 130 millions (3,4 %) des coûts/dépenses de transfert brut(e)s sur les activités non capitalisées. Pour permettre la meilleure comparaison possible, les coûts/dépenses de transfert, le produit/les recettes de transfert, les coûts/dépenses de transfert net(te)s et les volumes de transfert déclarés pour les exercices financiers 2009 à 2013 ont bénéficié des mêmes ajustements. \*\* Le terme « Volume de transfert » fait référence aux activités de transfert sous-jacentes (ventes de transfert plus produit des transferts) menées au cours des exercices financiers 2009 à 2014.

# Volume relatif des recettes et des frais de transfert nets

Comme indiqué ci-avant, l'impact des activités de transfert sur les comptes de résultats présentés par les clubs est souvent significatif. Les résultats (généralement des bénéfices) découlant du transfert de joueurs vers d'autres clubs au cours de la période de 12 mois sont combinés avec les recettes et les frais de transfert provenant de prêts et avec les frais de transfert (amortissement et perte de valeur) liés aux joueurs encore dans le club durant l'année. Ces frais de transfert reposent sur les indemnités de transfert initiales, réparties sur la durée du contrat de chaque joueur (en principe quatre ou cinq ans). Précédemment dans le rapport, le « produit des transferts » a été analysé en regard des recettes. L'impact net des activités de transfert en Europe est illustré à la fois dans les graphiques ci-dessous et dans la carte de la page suivante. Le premier graphique présente les huit ligues qui ont déclaré les frais de transfert nets moyens les plus élevés, après comptabilisation des frais et des recettes de transfert, tandis que le second montre les huit ligues qui ont déclaré les recettes de transfert nettes moyennes les plus élevées, après comptabilisation des frais et des recettes de transfert.

Analyse des premières ligues, par frais de transfert nets moyens (en millions d'euros), frais de transfert nets totaux par ligue et frais de transfert nets exprimés en pourcentage des recettes :

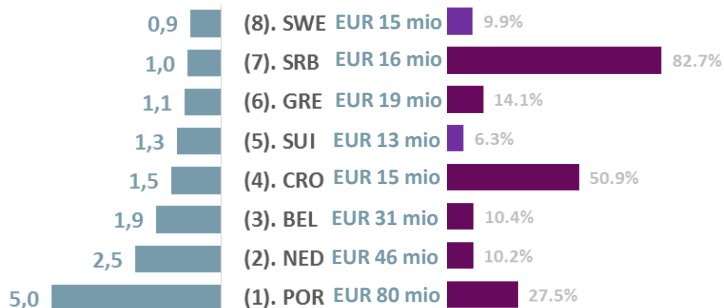


Analyse des principaux marchés par frais nets et par recettes nettes :

En moyenne, les clubs anglais ont enregistré des frais de transfert nets record de EUR 21,6 millions en 2014, soit 11,1 % de leurs recettes. Ces dépenses nettes moyennes représentent plus du double de celles des clubs suivants sur la liste, à savoir les clubs allemands (EUR 10 millions). Les frais de transfert nets les plus élevés en pourcentage des recettes sont ceux des clubs turcs (15,1 %) et russes (13,3 %).

A l'autre bout de l'échelle, les clubs portugais ont déclaré des recettes de transfert nettes moyennes de EUR 5 millions en 2014, ce qui correspond à un pourcentage considérable de 27,5 % des recettes. Les cinq premiers pays du classement des recettes de transfert nettes moyennes (Portugal, Pays-Bas, Belgique, Croatie et Suisse) sont connus pour être des développeurs/exportateurs de talents. Pour la deuxième année consécutive, les recettes de transfert nettes équivalaient à plus de 50 % des recettes totales des clubs croates et serbes.

Analyse des premières ligues, par recettes de transfert nettes moyennes (en millions d'euros), recettes de transfert nettes totales par ligue et recettes de transfert nettes exprimées en pourcentage des recettes :

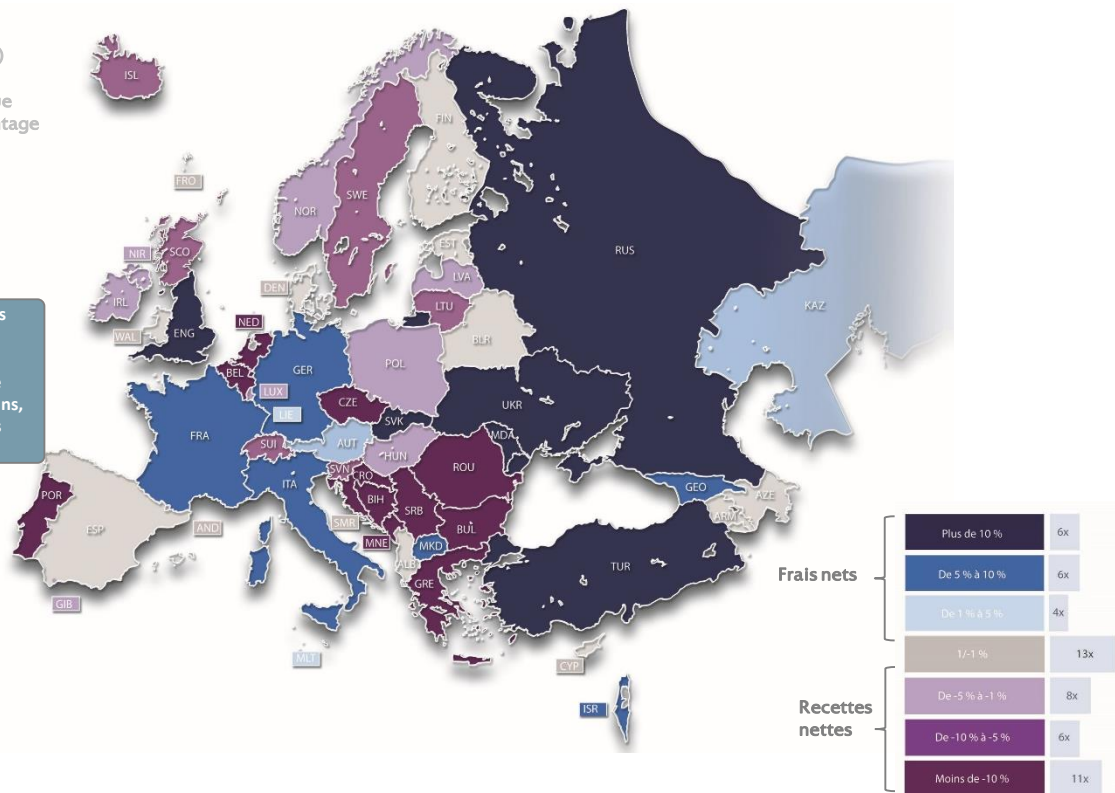


# Volume et importance relative des frais et des recettes de transfert nets

Frais de transfert nets (+) ou recettes de transfert nettes (-) déclaré(e)s en 2014 par les premières divisions de chaque pays, exprimé(e)s en pourcentage des recettes :

En dehors des principaux marchés :

Les recettes de transfert sont une composante essentielle de l'ensemble des éléments stratégiques et financiers de nombreux clubs extérieurs aux plus grands marchés. En tant qu'exportateurs de talents, les clubs de 11 ligues différentes ont déclaré des recettes de transfert nettes équivalant à plus de 10 % de leurs recettes en 2014. Les clubs de la majorité des ligues des Balkans, en particulier, ont besoin de recettes de transfert relativement importantes pour équilibrer leurs comptes.

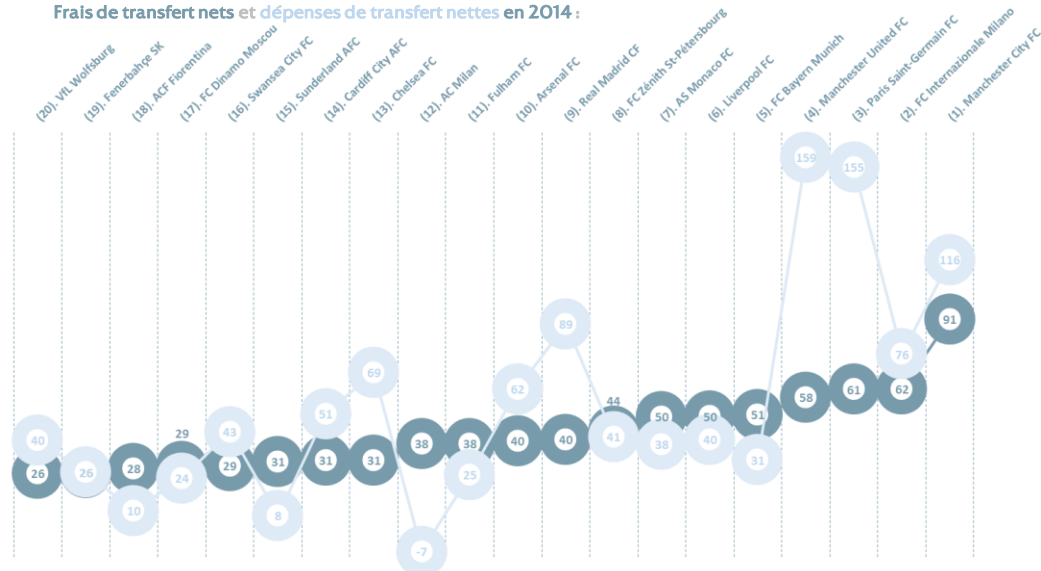


# Analyse des 20 premiers clubs par frais de transfert nets et dépenses de transfert nettes

Analyse des 20 premiers clubs par frais de transfert nets en 2014 :

Place	Nom du club	AN	Frais/ pertes de transfert	Recettes/ bénéfices transfert	Frais de transfert nets	Frais de transfert nets en % des recettes totales	Dépenses de transfert nettes
1	Manchester City FC	ENG	EUR 91 mio	EUR mio	EUR 91 mio	22 %	EUR 116 mio
2	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 72 mio	EUR 10 mio	EUR 62 mio	37 %	EUR 76 mio
3	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 85 mio	EUR 23 mio	EUR 61 mio	13 %	EUR 155 mio
4	Manchester United FC	ENG	EUR 66 mio	EUR 8 mio	EUR 58 mio	11 %	EUR 159 mio
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 81 mio	EUR 31 mio	EUR 51 mio	10 %	EUR 31 mio
6	Liverpool FC	ENG	EUR 50 mio	EUR mio	EUR 50 mio	16 %	EUR 40 mio
7	AS Monaco FC	FRA	EUR 57 mio	EUR 7 mio	EUR 50 mio	30 %	EUR 38 mio
8	FC Zénith St-Petersbourg	RUS	EUR 48 mio	EUR 4 mio	EUR 44 mio	26 %	EUR 41 mio
9	Real Madrid CF	ESP	EUR 92 mio	EUR 52 mio	EUR 40 mio	7 %	EUR 89 mio
10	Arsenal FC	ENG	EUR 48 mio	EUR 8 mio	EUR 40 mio	11 %	EUR 62 mio
11	Fulham FC	ENG	EUR 39 mio	EUR mio	EUR 38 mio	35 %	EUR 25 mio
12	AC Milan	ITA	EUR 50 mio	EUR 12 mio	EUR 38 mio	17 %	EUR -7 mio
13	Chelsea FC	ENG	EUR 109 mio	EUR 78 mio	EUR 31 mio	8 %	EUR 69 mio
14	Cardiff City AFC	ENG	EUR 31 mio	EUR mio	EUR 31 mio	32 %	EUR 51 mio
15	Sunderland AFC	ENG	EUR 37 mio	EUR 6 mio	EUR 31 mio	24 %	EUR 8 mio
16	Swansea City FC	ENG	EUR 30 mio	EUR 1 mio	EUR 29 mio	25 %	EUR 43 mio
17	FC Dinamo Moscou	RUS	EUR 32 mio	EUR 4 mio	EUR 29 mio	30 %	EUR 24 mio
18	ACF Fiorentina	ITA	EUR 36 mio	EUR 8 mio	EUR 28 mio	31 %	EUR 10 mio
19	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 26 mio	EUR mio	EUR 26 mio	23 %	EUR 26 mio
20	VfL Wolfsburg	GER	EUR 37 mio	EUR 11 mio	EUR 26 mio	16 %	EUR 40 mio
1-20	Moyenne		EUR 56 mio	EUR 13 mio	EUR 43 mio	17 %	EUR 55 mio
1-20	Total		EUR 1116 mio	EUR 263 mio	EUR 853 mio		EUR 1098 mio

Frais de transfert nets et dépenses de transfert nettes en 2014 :



## Contexte des chiffres de l'exercice financier 2014 :

Les frais de transfert nets du Manchester City FC, à hauteur de EUR 91 millions, sont de loin les coûts les plus élevés qu'un club ait dû absorber en 2014. Si ce montant net est considérable, c'est que ces frais ne sont compensés par aucun bénéfice découlant de ventes de transfert en 2014. Néanmoins, les frais de transfert nets étaient légèrement inférieurs à ceux de l'exercice précédent et bien en dessous du record des frais nets de EUR 126 millions enregistré par le club en 2011.

Six des clubs énumérés ci-dessus ont absorbé des frais de transfert nets correspondant à plus de 30 % de leur chiffre d'affaires, à commencer par le FC Internazionale Milano (37 %) et le Fulham FC (35 %).

Le Manchester United FC et le Paris Saint-Germain FC ont déclaré les dépenses de transfert nettes les plus élevées de l'exercice 2014, à savoir plus de EUR 150 millions chacun.\* Les coûts des acquisitions de 2014 seront répartis de manière linéaire sur les prochaines années en fonction de la durée des contrats conclus avec les joueurs concernés. Les dépenses nettes du Manchester United étaient bien inférieures au record de EUR 221 millions inscrit par le Real Madrid CF en 2009. Tandis que l'AC Milan enregistrerait des frais de transfert nets de EUR 38 millions, se hissant à la 12<sup>e</sup> place de ce classement des 20 premiers, ses dépenses de transfert nettes pour 2014 s'élevaient en réalité à EUR -7 millions (c.-à-d. un produit net).

\* Les frais de transfert nets et les dépenses de transfert nettes sont l'équivalent négatif des recettes de transfert nettes et du produit des transferts net analysés à la page suivante. Toutes deux fournissent des indications. Les frais de transfert nets sont les coûts nets que les clubs absorbent effectivement dans leurs états financiers et qui exercent une forte influence aussi bien sur les bénéfices/pertes net(te)s effectifs des clubs que sur le calcul de leur résultat relatif à l'équilibre financier. Les dépenses de transfert nettes ne représentent pas le montant qui a un impact direct sur les états financiers 2014, mais correspondent au total net des dépenses et du produit liés aux transferts au cours de l'exercice financier 2014.



# Analyse des 20 premiers clubs par recettes de transfert nettes et produit des transferts net

Analyse des 20 clubs les plus rentables par recettes de transfert nettes en 2014 :

Place	Nom du club	AN	Frais/ pertes de transfert	Recettes/ bénéfices transfert	Recettes de transfert nettes	Recettes de transfert nettes en % des recettes totales	Produit des transferts net pour l'exercice
1	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 60 mio	EUR 125 mio	EUR 65 mio	30 %	EUR 6 mio
2	SL Benfica	POR	EUR 30 mio	EUR 69 mio	EUR 40 mio	38 %	EUR 44 mio
3	Athletic Club	ESP	EUR 8 mio	EUR 31 mio	EUR 24 mio	35 %	EUR 29 mio
4	LOSC Lille Métropole	FRA	EUR 8 mio	EUR 31 mio	EUR 23 mio	33 %	EUR 30 mio
5	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 14 mio	EUR 32 mio	EUR 19 mio	28 %	EUR 16 mio
6	Olympiacos FC	GRE	EUR 7 mio	EUR 24 mio	EUR 17 mio	29 %	EUR 13 mio
7	Torino FC	ITA	EUR 16 mio	EUR 33 mio	EUR 17 mio	28 %	EUR 13 mio
8	Séville FC	ESP	EUR 18 mio	EUR 34 mio	EUR 16 mio	22 %	EUR 6 mio
9	BV Vitesse	NED	EUR 4 mio	EUR 19 mio	EUR 14 mio	115 %	EUR 19 mio
10	Toulouse FC	FRA	EUR 4 mio	EUR 19 mio	EUR 14 mio	41 %	EUR 4 mio
11	AFC Ajax	NED	EUR 10 mio	EUR 23 mio	EUR 13 mio	12 %	EUR 7 mio
12	Sporting Clube de Portugal	POR	EUR 8 mio	EUR 20 mio	EUR 12 mio	30 %	EUR 15 mio
13	Everton FC	ENG	EUR 22 mio	EUR 34 mio	EUR 12 mio	8 %	EUR 6 mio
14	R. Standard de Liège	BEL	EUR 5 mio	EUR 16 mio	EUR 10 mio	30 %	EUR 14 mio
15	RSC Anderlecht	BEL	EUR 6 mio	EUR 15 mio	EUR 10 mio	18 %	EUR 5 mio
16	AS Saint-Étienne	FRA	EUR 12 mio	EUR 21 mio	EUR 9 mio	18 %	EUR 0 mio
17	Celtic FC	SCO	EUR 11 mio	EUR 21 mio	EUR 10 mio	12 %	EUR 12 mio
18	SC Braga	POR	EUR 4 mio	EUR 12 mio	EUR 8 mio	94 %	EUR 10 mio
19	Grasshopper-Club	SUI	EUR 1 mio	EUR 10 mio	EUR 8 mio	67 %	EUR 8 mio
20	FC Dynamo Kiev	UKR	EUR 16 mio	EUR 24 mio	EUR 8 mio	36 %	EUR 14 mio
1-20	Moyenne		EUR 13 mio	EUR 31 mio	EUR 17 mio	26 %	EUR 14 mio
1-20	Total		EUR 262 mio	EUR 611 mio	EUR 349 mio		EUR 274 mio

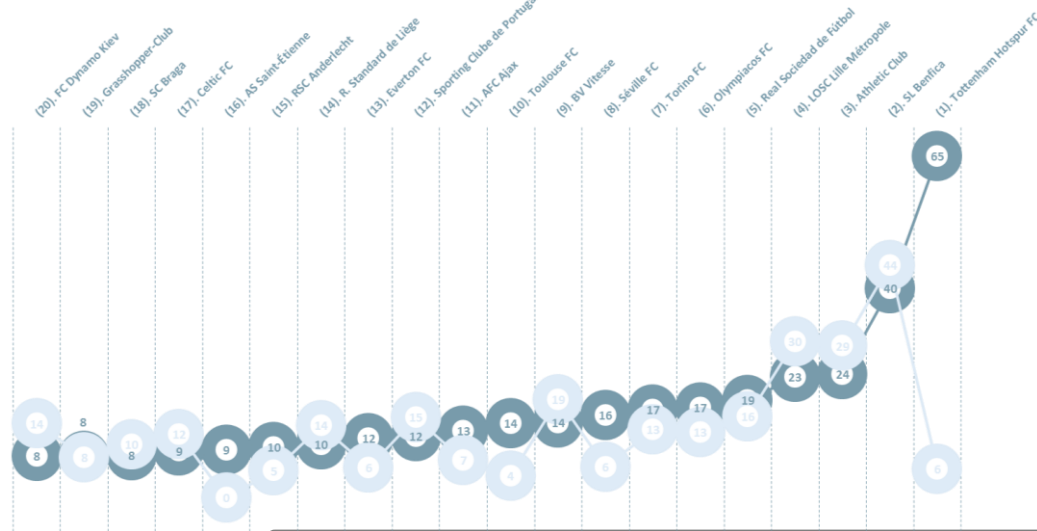
Contexte des chiffres de l'exercice financier 2014 :

Les recettes de transfert nettes de EUR 65 millions du Tottenham Hotspur FC étaient de loin les plus élevées de l'exercice 2014 et constituaient le deuxième montant record après les EUR 67 millions engrangés par le FC Shakhtar Donetsk en 2013. Comme l'indique la comparaison entre les recettes de transfert nettes et le produit des transferts net, la plupart des bénéfices découlant de la vente de Gareth Bale ont été réinvestis dans le marché des transferts, avec un produit net d'à peine EUR 6 millions. Quoi qu'il en soit, le rapport montre un peu plus loin que les bénéfices générés par la vente se sont directement traduits pour le club par le plus haut bénéfice total déclaré par un club européen durant l'année.

Les recettes de transfert nettes dans l'ensemble des 20 clubs équivalaient à 26 % des recettes annuelles, ce qui souligne l'impact considérable que les activités de transfert peuvent avoir sur la rentabilité des clubs.

\* Les recettes de transfert nettes et le produit des transferts net sont l'équivalent négatif des frais de transfert nets et des dépenses de transfert nettes analysés à la page précédente. Les recettes de transfert nettes sont les recettes nettes que les clubs engrangent effectivement dans leurs états financiers et qui exercent une forte influence aussi bien sur les bénéfices/pertes net(s) effectifs des clubs que sur le calcul de leur résultat relatif à l'équilibre financier. Le produit des transferts net ne représente pas le montant figurant dans les états financiers, mais correspond au total net des dépenses et du produit liés aux transferts au cours de l'exercice financier. Ces éléments donnent une meilleure idée des activités réelles de transfert (entrées et sorties) menées en 2014. \*\* L'UEFA a commencé à recueillir des données financières détaillées à partir des notes apportées aux états financiers des plus de 700 clubs en 2009. Udinese Calcio figure à la page 55 dans la liste du produit des transferts net, mais il n'apparaît pas dans cette page, car il est classé 21<sup>e</sup> en termes de recettes de transfert nettes.

Recettes de transfert nettes et produit des transferts net en 2014 :



Avec EUR 44 millions, le SL Benfica présentait le produit de transfert net le plus élevé de l'exercice 2014, suivi du LOSC Lille Métropole et de l'Athletic Club, qui ont engrangé respectivement EUR 30 millions et EUR 29 millions.\* Le produit des transferts net du Benfica était sensiblement inférieur au chiffre record de EUR 73 millions réalisé par le FC Porto en 2013 et a été dépassé huit fois au cours des cinq dernières années.

En figurant dans la liste des « premiers clubs en termes de produit net », Udinese Calcio poursuit sa remarquable lancée de six apparitions consécutives dans les 10 premiers.\*\* D'autres clubs qui s'y trouvent régulièrement sont le LOSC Lille Métropole (dans les 20 premiers cinq ans de suite) et le R. Standard de Liège (trois fois dans les 20 premiers ces six dernières années).



CHAPITRE

# 7

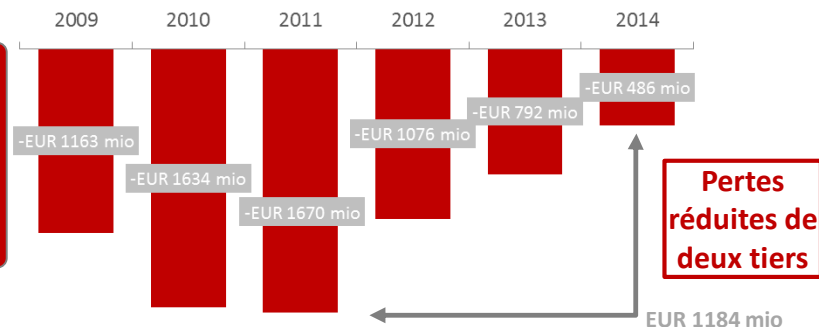
Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective

# Réduction de deux tiers des pertes effectives des clubs européens en trois ans

Les pertes déclarées ici et mentionnées dans l'ensemble du rapport, qu'elles concernent un club en particulier ou l'ensemble d'une ligue, ou qu'il s'agisse des pertes européennes totales, sont les pertes finales, après impôt, inscrites dans les états financiers audités et parfois appelées pertes « effectives ». À des fins de clarification, il ne s'agit pas du résultat relatif à l'équilibre financier, qui inclut plusieurs ajustements comme la suppression des frais liés aux investissements dans les domaines des juniors, de la communauté et des infrastructures, la suppression de certains impôts et les évaluations de la juste valeur des transactions avec des parties liées. En s'efforçant de répondre aux objectifs en matière d'équilibre financier, les clubs s'efforceront néanmoins d'améliorer leur rentabilité effective.

Pertes effectives totales des clubs européens :

En 2014, les pertes effectives nettes après activités de transfert, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs ont totalisé EUR 486 millions. Ces pertes représentent aujourd'hui moins du tiers du niveau atteint avant l'introduction du fair-play financier (2010 ou 2011). Il est important de relever que cette forte réduction des pertes effectives est due non pas à des mouvements temporaires enregistrés dans d'autres éléments post-exploitation, mais aux bénéfices sous-jacents découlant des activités opérationnelles.



Rapport entre résultat d'exploitation et résultat net effectif :



Note : la mise à disposition de données détaillées, par club, au niveau européen a été lancée par l'UEFA en 2008 et le résultat financier de 2014 constitue de loin le meilleur enregistré durant cette période.

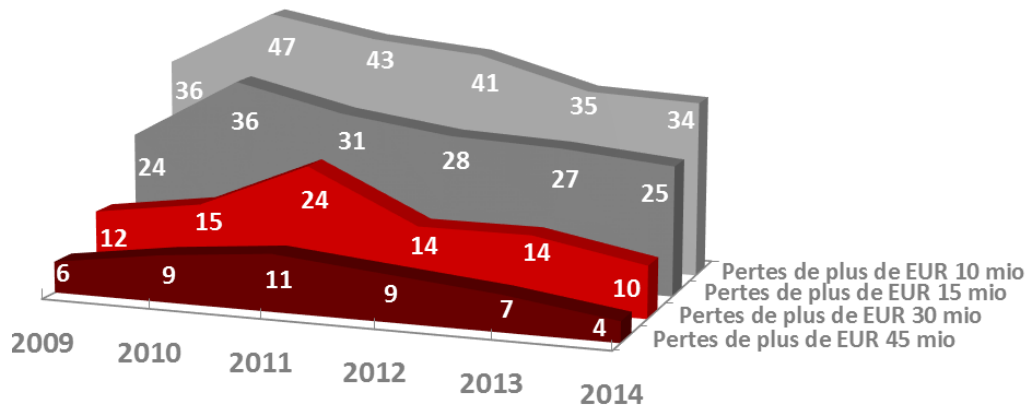
# Réduction significative du nombre de clubs déclarant des pertes

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

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

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

Évolution du nombre de clubs dont les activités se soldent par de lourdes pertes :

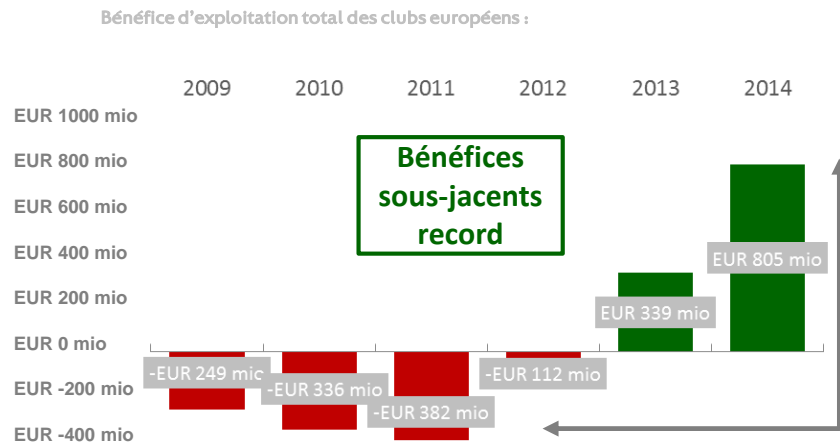


Réduction significative du nombre de clubs dont les activités se soldent par de lourdes pertes :

Le nombre de clubs enregistrant de lourdes pertes a reculé chaque année depuis l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier. À titre d'exemples, le nombre de clubs déclarant des pertes supérieures à EUR 45 millions pour un seul exercice a chuté de 11 en 2011 à 4 en 2014, et le nombre de clubs affichant des pertes de plus de EUR 30 millions pour un seul exercice a diminué de 24 en 2011 à 10 en 2014.\*

\* Les pertes déclarées ici et mentionnées dans l'ensemble du rapport sont les pertes finales, après impôt, inscrites dans les états financiers audités. Il ne s'agit pas du résultat relatif à l'équilibre financier, qui inclut plusieurs ajustements comme la suppression des frais liés aux investissements dans les domaines des juniors, de la communauté et des infrastructures, la suppression de certains impôts et les évaluations de la juste valeur des transactions avec des parties liées.

# Bénéfices d'exploitation combinés record pour les clubs européens



Le contrôle des coûts mis en œuvre par les clubs depuis l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier en 2011 a changé la donne en matière de rentabilité sous-jacente des clubs. Entre 2011 et 2014, les salaires ont progressé d'un peu moins de 15 % et les frais d'exploitation d'à peine 5 %. Dans l'intervalle, les recettes ont crû de plus de 20 %. Le bénéfice d'exploitation, avant les résultats provenant des transferts, du financement et de la cession d'actifs, a passé d'une situation déficitaire à hauteur de EUR 382 millions en 2011 à un excédent de EUR 805 millions en 2014. On peut affirmer sans trop de crainte que ce bénéfice d'exploitation total est le plus haut jamais généré par le football européen.\*

\* La mise à disposition de données détaillées, par club, au niveau européen a été lancée par l'UEFA en 2008, et le résultat de 2014 est clairement le meilleur enregistré durant cette période. Les données totales concernant les plus grandes ligues (qui représentaient environ 70 % des recettes et des coûts des clubs de première division au cours des deux dernières décennies) ont été recueillies et analysées par Deloitte sur près de 20 ans. Les bénéfices d'exploitation de ces ligues en 2014 représentent plus du double du record précédent. Les recettes totales antérieures à 1996 n'étant pas suffisamment élevées pour générer des bénéfices d'exploitation comparables à ceux de 2014, il apparaît que le bénéfice d'exploitation total pour 2014 est le plus élevé jamais enregistré dans le football européen.



# Fluctuations de la rentabilité au sein des 15 premières ligues

## Rentabilité d'exploitation des 15 premières ligues :\*

Si, dans l'ensemble de l'Europe, les bénéfices d'exploitation ont augmenté et les pertes nettes diminués, les résultats financiers varient d'une région à l'autre.

Au niveau du bénéfice d'exploitation, 7 des 15 premières ligues ont déclaré des bénéfices d'exploitation sous-jacents totaux, qui vont des faibles marges bénéficiaires russes (1,4 %), écossaises (3,5 %) et françaises (4,4 %) aux importants bénéfices d'exploitation de l'Allemagne (12,2 %), de l'Espagne (14,3 %) et de l'Angleterre (19,3 %). Au vu du niveau des contributions financières provenant des activités d'exploitation, il n'est pas étonnant que les clubs de ces trois pays soient très actifs sur le marché des transferts.

À l'autre extrémité, les clubs de Turquie et du Portugal ont dépensé 20 % de plus en salaires et en frais d'exploitation qu'ils n'ont généré de recettes, l'Ukraine (-19,1 %) et la Belgique (-17,2 %) enregistrant elles aussi des déficits d'exploitation considérables.

Sur l'ensemble des 240 clubs de ces 15 ligues, on constate une marge d'exploitation positive de 6,8 % pour 2014, contre 3,8 % en 2013.

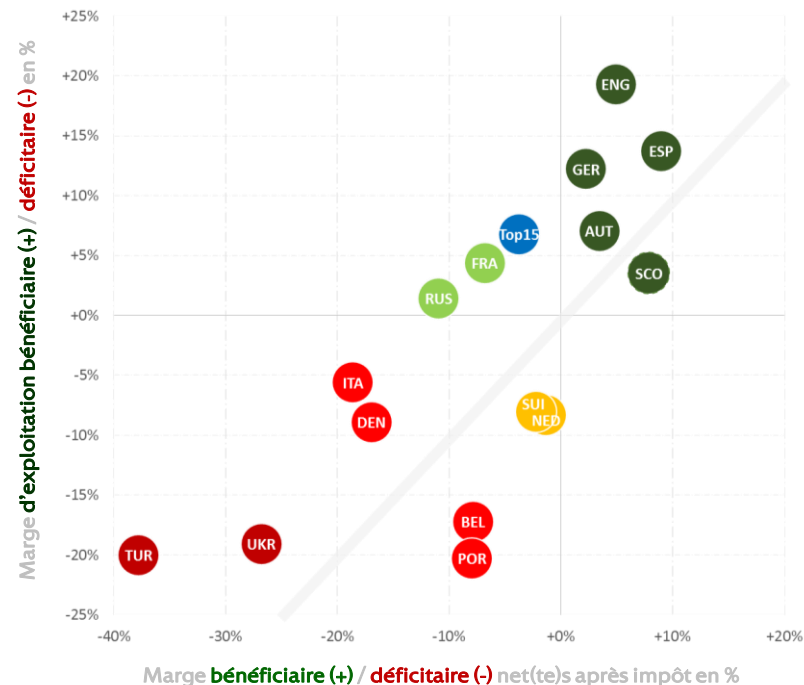
## Rentabilité nette effective des 15 premières ligues :\*

Au niveau du bénéfice net, après transferts, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs, 5 des 15 premières ligues ont déclaré des bénéfices totaux, de l'Allemagne (2,2 %) à l'Espagne (9,0 %), en passant par l'Autriche (3,4 %), l'Angleterre (4,9 %) et l'Écosse (7,9 %).

Les efforts déployés pour équilibrer les comptes 2014 ont eu moins de succès en Turquie et en Ukraine, où des marges déficitaires nettes critiques de -38 % et de -26 %, respectivement, ont été enregistrées. Les clubs d'Italie (-18,6 %) et du Danemark (-17,0 %) ont également déclaré des pertes effectives supérieures aux pertes d'exploitation. Grâce aux bénéfices provenant des transferts, les clubs belges (-7,8 %), néerlandais (-1,3 %) et portugais (-7,9 %) sont parvenus à afficher des marges déficitaires plus raisonnables. La souplesse du marché des transferts a une fois de plus permis aux clubs de ces pays de compenser la majeure partie de leurs pertes opérationnelles.

Sur l'ensemble des 240 clubs de ces 15 ligues, on constate une marge nette de -3,0 % pour 2014, contre -5,3 % en 2013.

Marges des bénéfices (d'exploitation et nets) des 15 premières ligues :\*



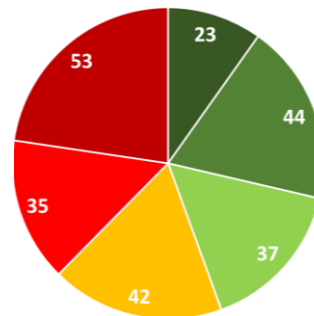
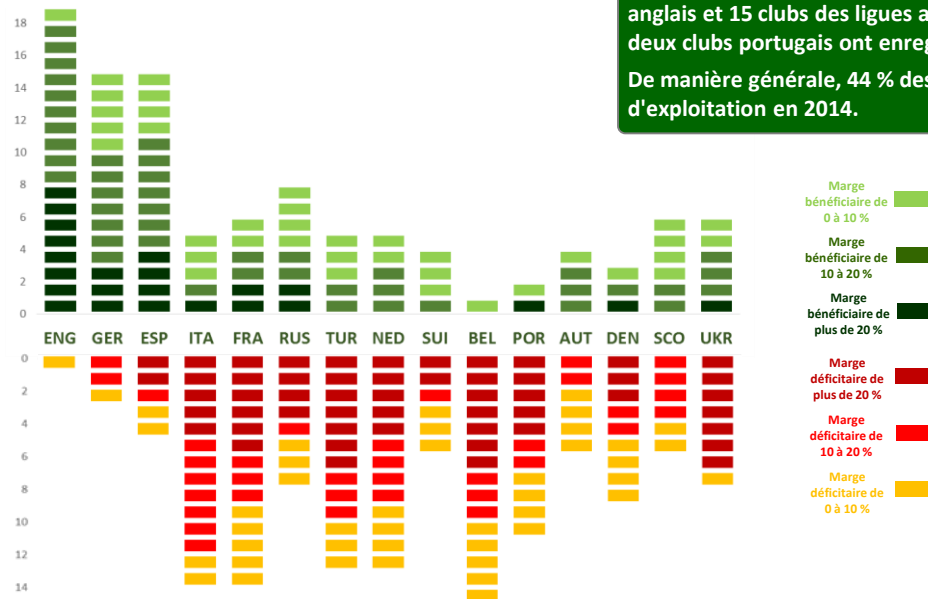
\* Aux fins de l'analyse de la rentabilité, les ligues ont été divisées en deux groupes (les 15 premières et les autres) en fonction des recettes moyennes des clubs. Les marges nettes ont été enregistrées après exclusion des gains provenant de remises de dettes (Écosse) et des gains et pertes non réalisés sur les taux de change (Russie, Turquie et Ukraine).

# Rentabilité d'exploitation sous-jacente dans les 15 premières ligues

Répartition des clubs des 15 premières ligues en termes de bénéfices d'exploitation et de pertes d'exploitation :\*

Plus de 100 clubs des 15 premières ligues ont généré des bénéfices d'exploitation, dont 19 clubs anglais et 15 clubs des ligues allemande et espagnole. Au contraire, seulement un club belge et deux clubs portugais ont enregistré des bénéfices d'exploitation en 2014.\*

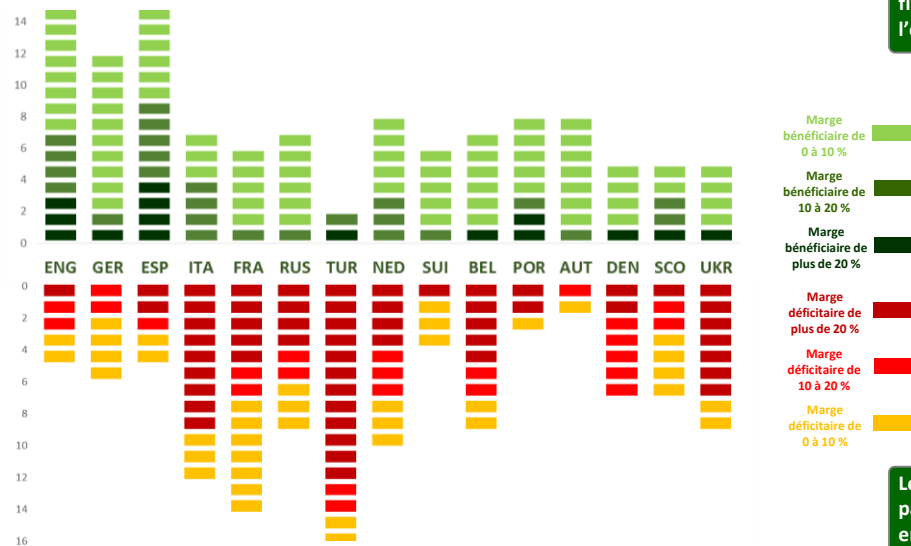
De manière générale, 44 % des clubs des 15 premières ligues ont engendré des bénéfices d'exploitation en 2014.



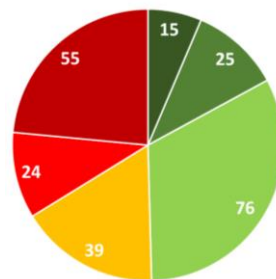
\* Les données étaient disponibles pour tous les clubs des 15 premières ligues analysés sur cette page, à l'exception d'un club italien et de cinq clubs portugais. L'analyse de ces ligues par club couvre donc respectivement 19 et 11 clubs.

# Bénéfices effectifs désormais générés par la moitié des clubs des premières ligues

Répartition des clubs des 15 premières ligues en termes de bénéfices effectifs nets et de pertes effectives nettes :\*



Près de la moitié des clubs des 15 premières ligues a engrangé des bénéfices nets en 2014, dont au moins cinq club de chaque ligue, hormis la Turquie. Ce taux de 50 % doit être considéré dans le contexte du football interclubs, où la majorité des propriétaires de clubs espèrent l'équilibre financier plutôt qu'ils l'escomptent, contrairement à la plupart des activités commerciales, où l'objectif fondamental est de générer des marges bénéficiaires régulières.



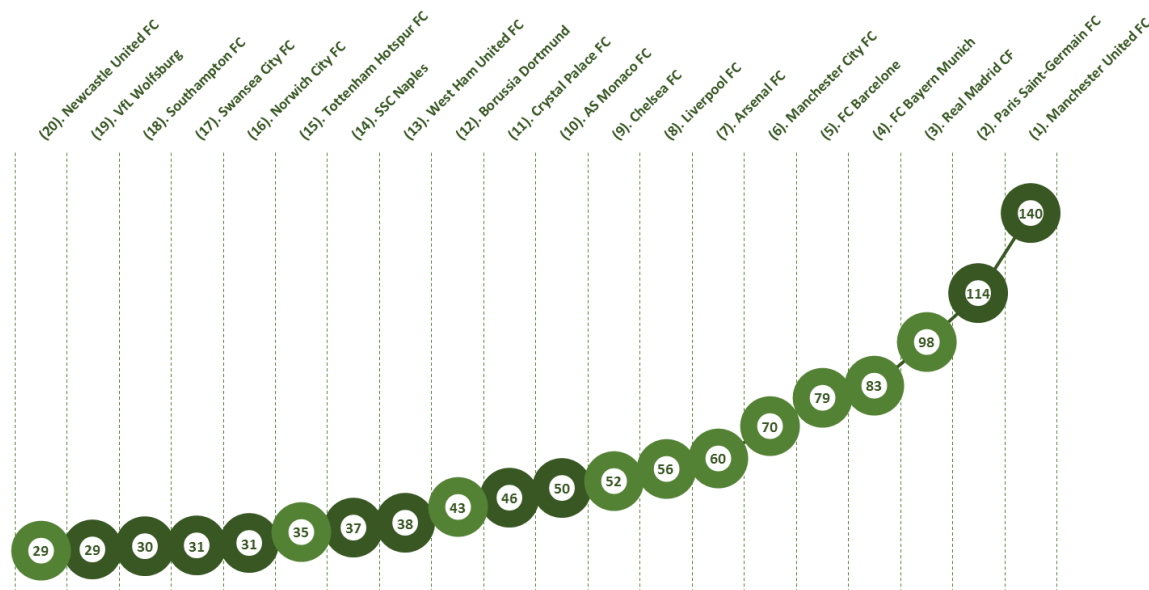
Le virage pris par les premières divisions anglaise et espagnole en termes de rentabilité est particulièrement remarquable, puisque 15 clubs de chacun de ces pays ont déclaré des bénéfices en 2014. Pour remettre ces résultats en perspective, précisons que seuls quatre clubs anglais avaient fait état de bénéfices en 2010 et, pas plus tard qu'en 2011, seuls sept clubs espagnols avaient enregistré des marges bénéficiaires.

\* Les données étaient disponibles pour tous les clubs des 15 premières ligues analysés sur cette page, à l'exception d'un club italien et de cinq clubs portugais. L'analyse de ces ligues par club couvre donc respectivement 19 et 11 clubs.

# Bénéfices d'exploitation record pour certains clubs

Analyse des 20 premiers clubs par bénéfice d'exploitation \*

Place	Nom du club	AN	2014	Marge bénéfices d'exploit.	Place en 2013
1	Manchester United FC	ENG	EUR 140 mio	27 %	1
2	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 114 mio	24 %	5
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 98 mio	18 %	2
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 83 mio	17 %	4
5	FC Barcelone	ESP	EUR 79 mio	16 %	3
6	Manchester City FC	ENG	EUR 70 mio	17 %	9
7	Arsenal FC	ENG	EUR 60 mio	17 %	14
8	Liverpool FC	ENG	EUR 56 mio	18 %	20
9	Chelsea FC	ENG	EUR 52 mio	14 %	>100
10	AS Monaco FC	FRA	EUR 50 mio	30 %	58
11	Crystal Palace FC	ENG	EUR 46 mio	43 %	>100
12	Borussia Dortmund	GER	EUR 43 mio	17 %	10
13	West Ham United FC	ENG	EUR 38 mio	27 %	21
14	SSC Naples	ITA	EUR 37 mio	22 %	16
15	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 35 mio	16 %	57
16	Norwich City FC	ENG	EUR 31 mio	27 %	22
17	Swansea City FC	ENG	EUR 31 mio	26 %	36
18	Southampton FC	ENG	EUR 30 mio	23 %	38
19	VfL Wolfsburg	GER	EUR 29 mio	18 %	50
20	Newcastle United FC	ENG	EUR 29 mio	19 %	24
1-20	Moyenne		EUR 58 mio	20 %	
1-20	Total		EUR 1151 mio		



Les 20 premiers incluent 12 clubs anglais, soutenus par les résultats provenant de la première année du contrat TV actuel. Ces 20 clubs proviennent tous de l'une des « cinq grandes » ligue traditionnelle, qui bénéficient de contrats de diffusion nationale importants.

La moitié des clubs figurant dans la liste pour les bénéfices d'exploitation apparaissaient également parmi les 20 premiers de la liste de 2013, ce qui révèle une rentabilité sous-jacente récurrente.

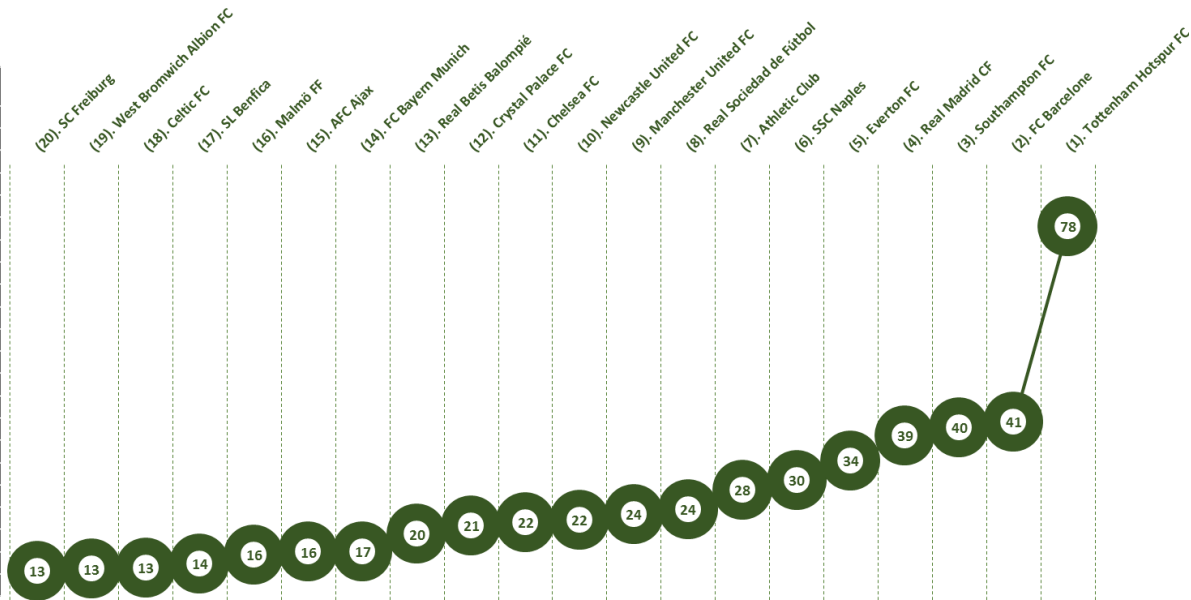
Le Manchester United FC a généré des bénéfices d'exploitation record de EUR 140 millions en 2014, soit une marge d'exploitation de 27 %, dépassant ainsi le record précédent de EUR 135 millions enregistré par le Real Madrid CF en 2011. Les bénéfices d'exploitation permettent aux clubs de se financer et d'être actifs sur le marché des transferts, tout en gardant des comptes équilibrés.

\* Bien que le Rayo Vallecano de Madrid ait déclaré des bénéfices d'exploitation de EUR 35 millions, il a été exclu de la liste des 20 premiers, car ce chiffre élevé résultait davantage de l'annulation de dettes et de provisions suite à une procédure d'administration judiciaire que de la rentabilité sous-jacente.

# Bénéfices effectifs record

Analyse des 20 premiers clubs par bénéfice net :\*

Place	Nom du club	AN	2014	Marge bénéf. nette	Place en 2013
1	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 78 mio	36 %	64
2	FC Barcelone	ESP	EUR 41 mio	8 %	5
3	Southampton FC	ENG	EUR 40 mio	31 %	>100
4	Real Madrid CF	ESP	EUR 39 mio	7 %	3
5	Everton FC	ENG	EUR 34 mio	23 %	62
6	SSC Naples	ITA	EUR 30 mio	18 %	20
7	Athletic Club	ESP	EUR 28 mio	41 %	4
8	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 24 mio	37 %	94
9	Manchester United FC	ENG	EUR 24 mio	5 %	>100
10	Newcastle United FC	ENG	EUR 22 mio	14 %	15
11	Chelsea FC	ENG	EUR 22 mio	6 %	>100
12	Crystal Palace FC	ENG	EUR 21 mio	20 %	>100
13	Real Betis Balompié	ESP	EUR 20 mio	29 %	14
14	FC Bayern Munich	GER	EUR 17 mio	3 %	13
15	AFC Ajax	NED	EUR 16 mio	16 %	10
16	Malmö FF	SWE	EUR 16 mio	40 %	>100
17	SL Benfica	POR	EUR 14 mio	13 %	>100
18	Celtic FC	SCO	EUR 13 mio	17 %	17
19	West Bromwich Albion FC	ENG	EUR 13 mio	13 %	26
20	SC Freiburg	GER	EUR 13 mio	21 %	28
1-20	Moyenne		EUR 28 mio	13 %	
1-20	Total		EUR 500 mio		



Les 20 premiers du classement de 2014 comprennent huit clubs anglais et cinq clubs espagnols, auxquels s'ajoutent des clubs allemands, italiens, néerlandais, écossais, suédois et portugais. La liste présente les habituels « géants », ainsi que des clubs moins connus.

Huit des clubs figurant dans la liste pour les bénéfices nets apparaissent également parmi les 20 premiers de la liste de 2013, ce qui révèle une rentabilité sous-jacente récurrente.

Comme l'illustraient aussi les analyses des bénéfices de transfert et de la rentabilité d'exploitation, le Tottenham Hotspur FC tenait le haut du pavé en 2014, avec un bénéfice effectif après impôt de EUR 78 millions. Ce résultat enregistré après le versement de EUR 18 millions d'impôts est le bénéfice net le plus élevé jamais déclaré par un club européen (depuis le début de la collecte des données détaillées de l'ensemble des clubs, en 2008), et bat le montant record de EUR 75 millions enregistré en 2010 par leurs rivaux du Nord de Londres, l'Arsenal FC.

\* Bien que le Rayo Vallecano de Madrid et le Hearts of Midlothian FC aient déclaré des bénéfices nets considérables, ils ont été exclus du tableau, car leur rendement élevé de 2014 résultait davantage de l'annulation de dettes et de la reprise de provisions suite à une procédure d'administration judiciaire que de la rentabilité sous-jacente.



# Diminution des pertes d'exploitation et des pertes effectives en dehors des 15 premières ligues

## Rentabilité d'exploitation en dehors des 15 premières ligues :\*

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

Au niveau du bénéfice d'exploitation, 12 des 38 ligues n'appartenant pas aux 15 premières ont généré des bénéfices d'exploitation sous-jacents totaux, ce qui représente certes une minorité mais révèle une progression de 7 ligues par rapport à 2013 et de 4 ligues par rapport à 2011.

Sur l'ensemble des 481 clubs n'appartenant pas aux 15 premières ligues, on constate une marge d'exploitation négative de -14,8 % en 2014, soit une légère détérioration en regard des -14,0 % enregistrés en 2013, mais une amélioration par rapport à la marge d'exploitation déficitaire de plus de 20 % déclarée en 2009 et 2010.

La comparaison entre les 15 premières ligues et les autres révèle clairement que les secondes dépendent plus largement des mécènes, des bénéfices de transfert et des primes des compétitions interclubs de l'UEFA, ce qui peut entraîner des fluctuations plus importantes des résultats financiers d'une année à l'autre.

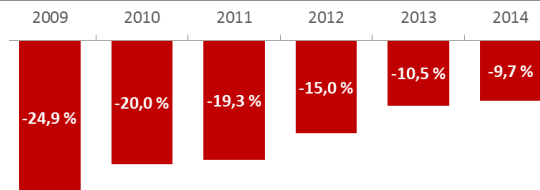
## Rentabilité effective nette en dehors des 15 premières ligues :\*

Au niveau du bénéfice net, après transferts, activités hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs, 5 des 38 autres ligues ont déclaré des bénéfices totaux, emmenés par la Slovaquie (22 %) et la Suède (13 %), toutes deux aidées par les primes pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League versées à l'un de leurs clubs.

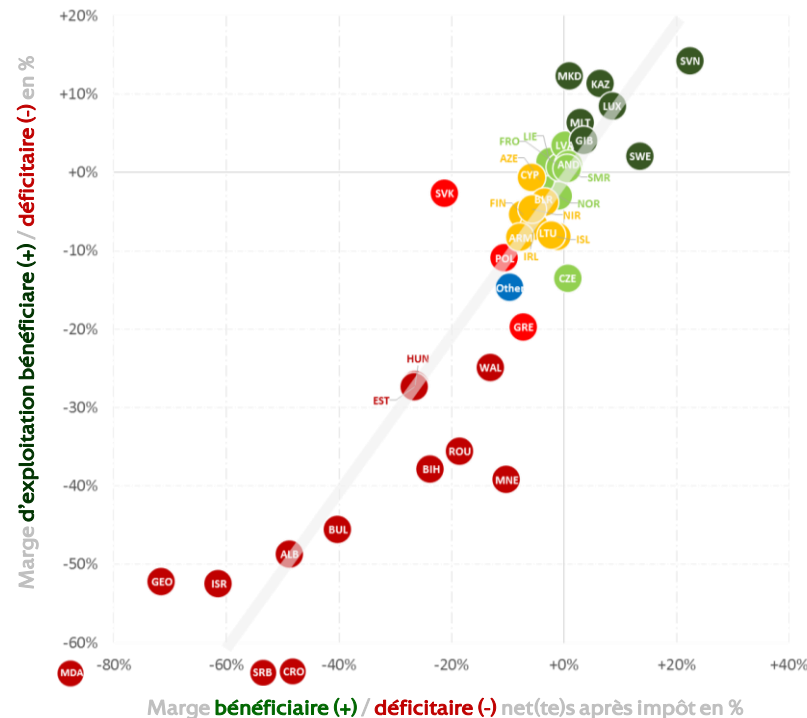
Les efforts déployés pour équilibrer les comptes ont eu moins de succès pour les clubs des 11 pays qui ont déploré des marges déficitaires nettes de plus de 20 %, en particulier la Croatie, la Géorgie, Israël, la Moldavie et la Serbie, dont les marges déficitaires étaient supérieures à 50 %. Les clubs de ces pays ont dépensé EUR 3 pour EUR 2 de recettes.

Sur l'ensemble des 481 clubs de ces ligues n'appartenant pas aux 15 premières, on constate une marge déficitaire effective légèrement inférieure à 10 % pour 2014. Bien qu'à priori cette marge déficitaire soit préoccupante, la tendance des ligues européennes moins riches à réduire leurs pertes se poursuit.

## Évolution de la marge déficitaire nette effective en dehors des 15 premières ligues :\*



## Marges des bénéfices (d'exploitation et nets) en dehors des 15 premières ligues :\*

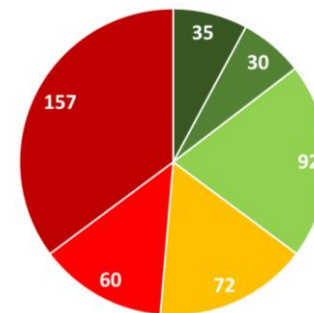
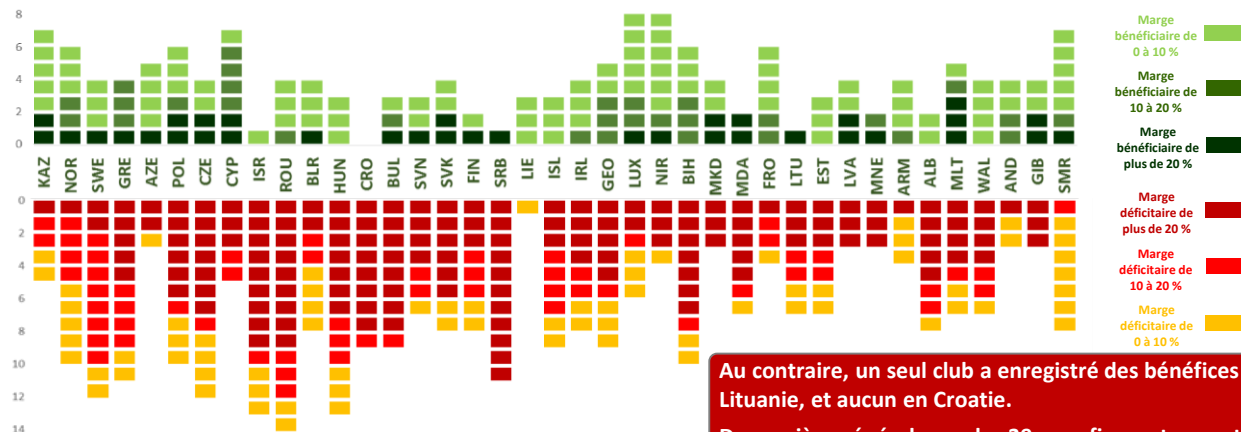


\* Aux fins de l'analyse de la rentabilité, les ligues ont été divisées en deux groupes (les 15 premières et les autres) en fonction des recettes moyennes des clubs. Les marges nettes ont été exprimées après exclusion des gains provenant de remises de dettes (Écosse) et des gains et pertes non réalisés sur les taux de change (Russie, Turquie et Ukraine).

# Fréquence accrue des pertes d'exploitation dans les ligues mineures

Répartition des clubs n'appartenant pas aux 15 premières ligues en termes de bénéfices d'exploitation et de pertes d'exploitation :\*

Plus de 150 des clubs n'appartenant pas aux 15 premières ligues ont engrangé des bénéfices d'exploitation sous-jacents, y compris au moins cinq clubs du Kazakhstan, de Norvège, d'Azerbaïdjan, de Pologne, de Chypre, de Géorgie, du Luxembourg, d'Irlande du Nord, de Bosnie-Herzégovine, des Îles Féroé, de Malte et de Saint-Marin.



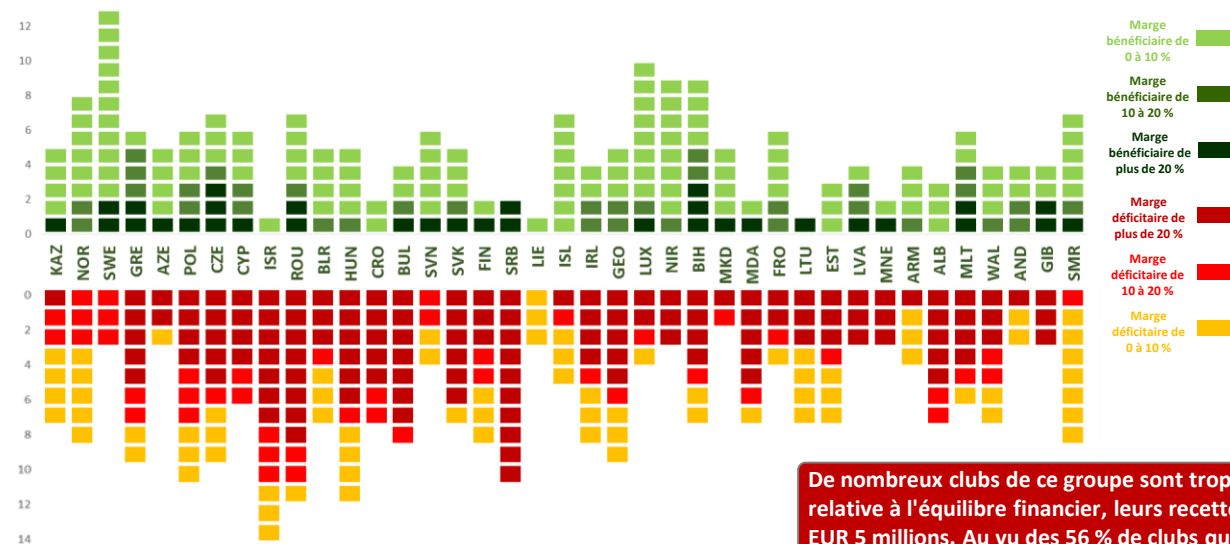
Au contraire, un seul club a enregistré des bénéfices d'exploitation en 2014 en Israël, en Serbie et en Lituanie, et aucun en Croatie.

De manière générale, sur les 39 pays figurant sur cette page, plus de 35 % des clubs (157 clubs) ont engendré des pertes d'exploitation équivalent à plus de 20 % de leurs recettes, ce qui souligne la fragilité des finances de nombreux clubs et leur dépendance à l'égard des bénéfices de transfert ou de mécènes a posteriori pour « couvrir les pertes ».\*

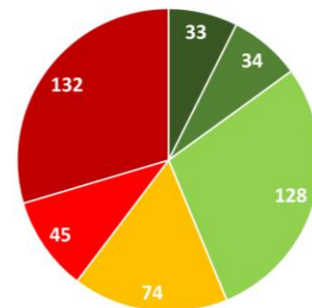
\* Un « mécène a posteriori » est un propriétaire ou une autre partie liée qui soutient financièrement un club en versant des contributions ad hoc. En termes profanes, il « règle la facture », par opposition à un « mécène a priori » qui s'engage contractuellement à l'avance à verser des contributions financières dans le cadre d'un contrat de sponsoring ou d'un autre contrat. Bien que de nombreux clubs prospèrent grâce à un mécène a posteriori, la nature ponctuelle et incertaine de ce soutien peut poser problème en cas de modification de l'apport financier. Notes : les données sont disponibles pour la plupart des clubs européens de première division, à quelques exceptions près, les clubs relégués n'ayant souvent pas soumis leurs données. Alors que les données des clubs manquants sont extrapolées pour les calculs des données globales et des données totales par pays, l'analyse par club ne repose que sur les données réellement fournies.

# Capacité de nombreux petits clubs à utiliser le marché des transferts pour s'assurer des bénéfices

Répartition des clubs n'appartenant pas aux 15 premières ligues en termes de bénéfices nets et de pertes nettes :\*



Près de 200 clubs n'appartenant pas aux 15 premières ligues ont généré des bénéfices effectifs nets en 2014, dont au moins 10 clubs suédois et luxembourgeois.



De nombreux clubs de ce groupe sont trop petits pour être évalués sous l'angle de l'exigence relative à l'équilibre financier, leurs recettes et dépenses déterminantes n'atteignant pas les EUR 5 millions. Au vu des 56 % de clubs qui ont déclaré des pertes globales et des 132 clubs dont les dépenses sont d'au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes, la dépendance par rapport aux mécènes et aux recettes occasionnelles liées aux transferts et aux indemnités de formation demeure flagrante. Dans certains pays, la rentabilité reste l'exception plutôt que la règle.



---

CHAPITRE

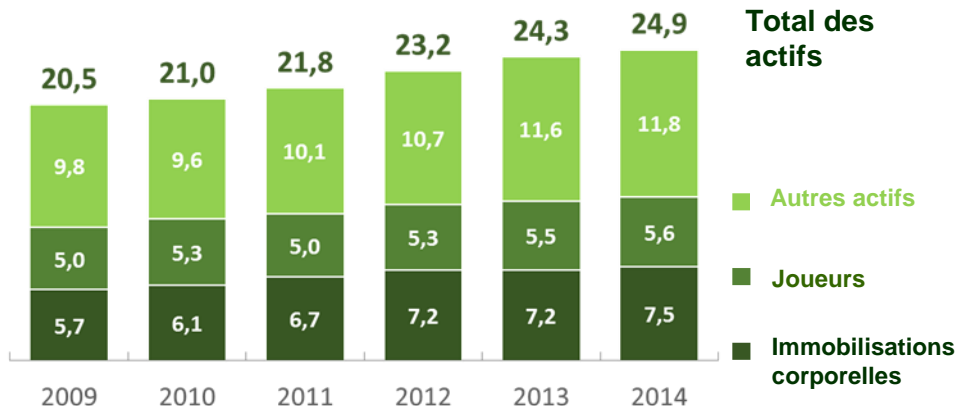
# 8

Tendances et comparaisons des bilans

---

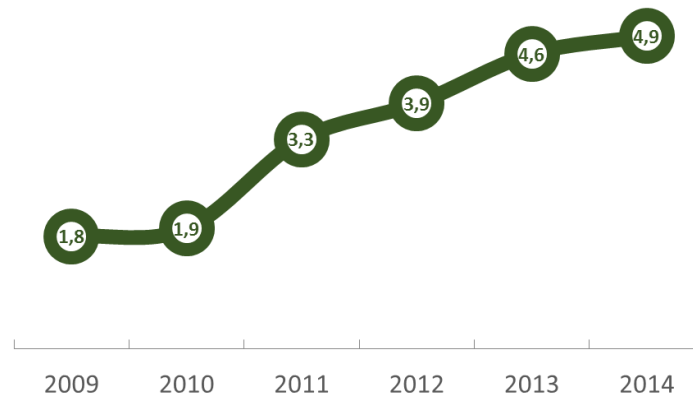
# Progression de 50 % des actifs nets au bilan des clubs depuis 2011

Évolution des actifs des clubs européens de première division :



La base des actifs du football interclubs européen a progressé de plus de 20 % ces cinq dernières années, pour s'établir à un peu moins de EUR 25 milliards. Depuis l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier, EUR 800 millions sont venus s'ajouter à la valeur au bilan des immobilisations corporelles, en particulier des stades, des installations d'entraînement et d'autres infrastructures.

Évolution des fonds propres nets des clubs européens de première division (actifs moins passifs) :



Les bilans des clubs européens sont beaucoup plus sains qu'en 2014 qu'au moment de l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier, en 2011.\* Les fonds propres nets des clubs, qui comprennent les actifs des clubs moins l'ensemble de leurs dettes et engagements, ont crû de 50 %, passant de EUR 3,3 milliards à EUR 4,9 milliards.

\* L'évolution du bilan total du football européen de première division est influencée par les changements de propriété, les restructurations d'entreprise et la combinaison des clubs (promus et relégués), ainsi que par la performance financière et le financement des clubs. Comme l'illustraient les rapports de benchmarking précédents (voir le *Panorama du football interclubs européen : exercice financier 2011*), le grand saut des fonds propres nets entre 2010 et 2011 s'explique principalement par le changement intervenu dans le périmètre de reporting de plusieurs clubs anglais et allemands. L'amélioration apportée depuis 2011, la période qui a suivi l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier, est due presque exclusivement à une augmentation des contributions en capital de la part de propriétaires et à la transformation de dettes envers les propriétaires en participations, toutes deux activement encouragées par l'exigence relative à l'équilibre financier.



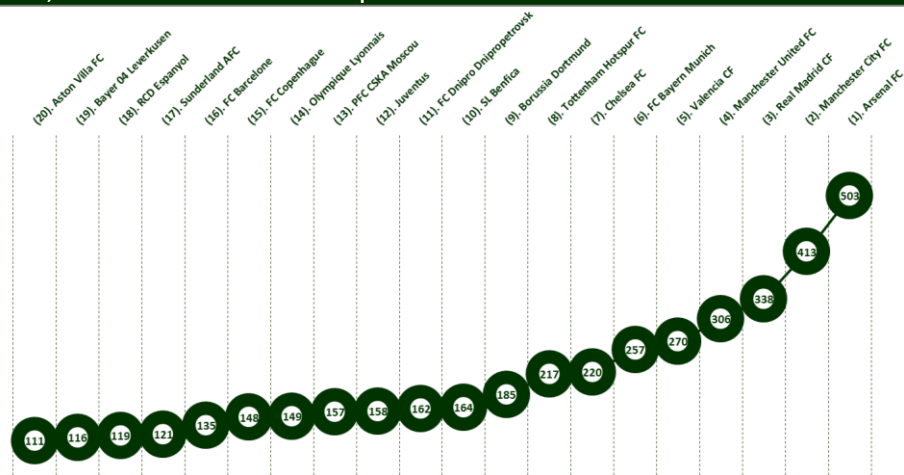
# Imputation de 49 % des dépenses de transfert à la Premier League et à la Serie A

Analyse des 20 premiers clubs par Immobilisations corporelles  
(en millions d'euros)\* :

Place	Nom du club	AN	Exercice 2014	Hausse exercice 2014	Ratio immob. corpor./ recettes
1	Arsenal FC	ENG	EUR 503 mio	EUR 15 mio	1,4x
2	Manchester City FC	ENG	EUR 413 mio	EUR 112 mio	1,0x
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 338 mio	EUR 1 mio	0,6x
4	Manchester United FC	ENG	EUR 306 mio	EUR 13 mio	0,6x
5	Valencia CF	ESP	EUR 270 mio	EUR 1 mio	3,0x
6	FC Bayern Munich	GER	EUR 257 mio	EUR 10 mio	0,5x
7	Chelsea FC	ENG	EUR 220 mio	EUR 13 mio	0,6x
8	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 217 mio	EUR 21 mio	1,0x
9	Borussia Dortmund	GER	EUR 185 mio	EUR 7 mio	0,7x
10	SL Benfica	POR	EUR 164 mio	EUR 12 mio	1,6x
11	FC Dnipro Dnipropetrovsk	UKR	EUR 162 mio	EUR mio	3,0x
12	Juventus	ITA	EUR 158 mio	EUR 2 mio	0,6x
13	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 157 mio	EUR 24 mio	2,6x
14	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 149 mio	EUR 87 mio	1,4x
15	FC Copenhague	DEN	EUR 148 mio	EUR 4 mio	3,6x
16	FC Barcelone	ESP	EUR 135 mio	EUR 16 mio	0,3x
17	Sunderland AFC	ENG	EUR 121 mio	EUR 1 mio	1,0x
18	RCD Espanyol	ESP	EUR 119 mio	EUR 1 mio	2,6x
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 116 mio	EUR 5 mio	0,7x
20	Aston Villa FC	ENG	EUR 111 mio	EUR 2 mio	0,8x
1-20	Moyenne		EUR 212 mio	EUR 17 mio	0,9x
1-20	Total		EUR 4249 mio	EUR 346 mio	

Contexte :

En 2014, les clubs ont investi EUR 670 millions dans les immobilisations corporelles, principalement des stades, des installations d'entraînement et des complexes sportifs. Ce montant étant supérieur à la dépréciation et à l'amortissement des immobilisations corporelles, il en résulte une hausse des immobilisations corporelles nettes de EUR 7,2 milliards à EUR 7,5 milliards. En Europe, les immobilisations corporelles demeurent relativement concentrées, moins de 25 % des clubs étant propriétaires de leur stade. De fait, EUR 4,2 milliards sur le total de EUR 7,5 milliards des immobilisations corporelles au bilan sont concentrés sur les 20 clubs énumérés ici.



Les 20 premiers clubs de 2014 se composent de sept clubs anglais, quatre clubs espagnols, trois clubs allemands et un club pour le Portugal, l'Ukraine, l'Italie, la Russie, la France et le Danemark.

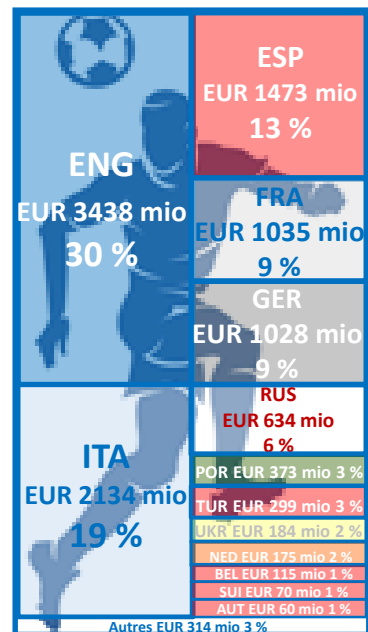
En moyenne, les dettes bancaires et commerciales brutes des clubs équivalent à 56 % de la valeur après dépréciation du stade et des autres installations inscrite à l'actif. À noter que quatre des clubs de la liste n'ont aucune dette extérieure.

L'Arsenal FC conserve la première place, avec des immobilisations corporelles au bilan se maintenant à plus de EUR 500 millions. Le développement d'un grand complexe d'entraînement a permis au Manchester City FC de se hisser à la deuxième place, avec EUR 413 millions, dont EUR 152 millions sous la forme d'installations en construction. Il est possible qu'avec leurs projets de construction ou d'agrandissement de stade, l'Olympique Lyonnais et le Tottenham Hotspur FC progressent dans le classement et que le Liverpool FC, le FC Zénith Saint-Petersbourg, le FC Dinamo Moscou et le West Ham United FC fassent leur entrée dans les 20 premiers en termes d'immobilisations corporelles ces trois prochaines années.

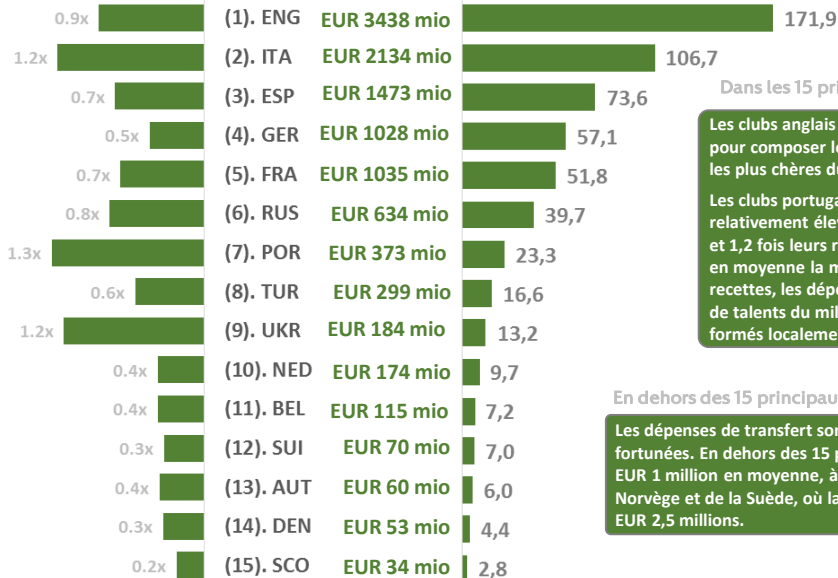
\* Il convient de replacer la valeur et le ratio des immobilisations corporelles dans leur contexte. La valeur au bilan des immobilisations corporelles (présentée ici) correspond davantage au coût des actifs dépréciés au fil du temps qu'à une valeur de marché et tend donc à sous-estimer la valeur de marché du stade et des autres infrastructures en tant qu'actifs permettant de poursuivre les activités du club. Généralement, plus le stade est vieux, plus sa valeur s'est dépréciée.

# Imputation de 49 % des dépenses de transfert à la Premier League et à la Serie A

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



Analyse des 15 premières ligues par frais moyens liés aux joueurs (en millions d'euro) et en pourcentage des recettes annuelles :\*



Si la valeur au bilan totale des joueurs s'élevait à EUR 5,6 milliards, les indemnités de transfert originales totales versées pour l'ensemble des équipes concernées à fin 2014 étaient de EUR 11,3 milliards.\* Les équipes anglaises et italiennes constituent 49 % de ce total.

Dans les 15 principaux marchés :

Les clubs anglais ont dépensé en moyenne EUR 172 millions en indemnités de transfert pour composer leurs équipes, les équipes italiennes étant de loin les deuxièmes équipes les plus chères du classement (EUR 107 millions).\*

Les clubs portugais, italiens et ukrainiens ont engagé des dépenses de transfert relativement élevées pour leurs effectifs par rapport à leurs recettes (respectivement 1,3 et 1,2 fois leurs recettes annuelles). En comparaison, les clubs allemands y ont consacré en moyenne la moitié de leurs recettes. Avec à peine 0,2 à 0,4 fois le montant de leurs recettes, les dépenses de transfert sont inférieures dans toutes les ligues exportatrices de talents du milieu du classement, qui présentent un pourcentage accru de joueurs formés localement ou faisant l'objet d'indemnités de transfert peu élevées.

En dehors des 15 principaux marchés :

Les dépenses de transfert sont fortement concentrées sur les plus grands clubs et les ligues les plus fortunées. En dehors des 15 principaux marchés, les effectifs des clubs ont été formés pour moins de EUR 1 million en moyenne, à l'exception de la Bulgarie, de la Croatie, de la Grèce, d'Israël, de la Norvège et de la Suède, où la moyenne des frais liés aux joueurs se situe entre EUR 1 million et EUR 2,5 millions.

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

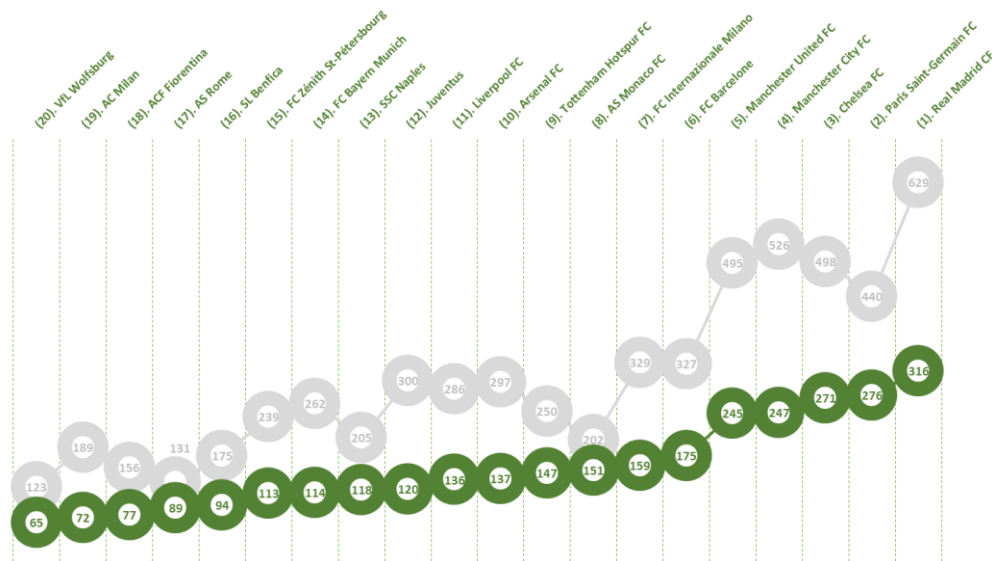
# Constitution de 15 équipes moyennant des indemnités de transfert de plus de EUR 200 millions

Analyse des 20 premiers clubs par **valeur au bilan** et **frais de transfert originaux (en millions d'euros)** des joueurs :

Place	Nom du club	AN	Valeur des joueurs au bilan	Frais initiaux liés aux joueurs	Frais liés aux joueurs en % du bilan	Rapport entre frais liés aux joueurs et recettes totales	Fluctuation annuelle au bilan
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 316 mio	EUR 629 mio	50 %	1,14 x	EUR 49 mio
2	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 276 mio	EUR 440 mio	63 %	0,93 x	EUR 95 mio
3	Chelsea FC	ENG	EUR 271 mio	EUR 498 mio	54 %	1,30 x	EUR 34 mio
4	Manchester City FC	ENG	EUR 247 mio	EUR 526 mio	47 %	1,26 x	EUR 20 mio
5	Manchester United FC	ENG	EUR 245 mio	EUR 495 mio	50 %	0,95 x	EUR 100 mio
6	FC Barcelone	ESP	EUR 175 mio	EUR 327 mio	53 %	0,67 x	EUR -4 mio
7	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 159 mio	EUR 329 mio	48 %	1,97 x	EUR 15 mio
8	AS Monaco FC	FRA	EUR 151 mio	EUR 202 mio	75 %	1,21 x	EUR -12 mio
9	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 147 mio	EUR 250 mio	59 %	1,15 x	EUR 58 mio
10	Arsenal FC	ENG	EUR 137 mio	EUR 297 mio	46 %	0,83 x	EUR 20 mio
11	Liverpool FC	ENG	EUR 136 mio	EUR 286 mio	47 %	0,94 x	EUR -13 mio
12	Juventus	ITA	EUR 120 mio	EUR 300 mio	40 %	1,07 x	EUR 1 mio
13	SSC Naples	ITA	EUR 118 mio	EUR 205 mio	58 %	1,24 x	EUR 41 mio
14	FC Bayern Munich	GER	EUR 114 mio	EUR 262 mio	43 %	0,54 x	EUR 12 mio
15	FC Zénith St-Petersbourg	RUS	EUR 113 mio	EUR 239 mio	47 %	1,43 x	EUR -29 mio
16	SL Benfica	POR	EUR 94 mio	EUR 175 mio	53 %	1,67 x	EUR -4 mio
17	AS Rome	ITA	EUR 89 mio	EUR 131 mio	68 %	1,02 x	EUR 10 mio
18	ACF Fiorentina	ITA	EUR 77 mio	EUR 156 mio	50 %	1,72 x	EUR -18 mio
19	AC Milan	ITA	EUR 72 mio	EUR 189 mio	38 %	0,85 x	EUR -45 mio
20	VfL Wolfsburg	GER	EUR 65 mio	EUR 123 mio	53 %	0,75 x	EUR 14 mio
1-20	Moyenne		EUR 156 mio	EUR 303 mio	52 %	1,13 x	EUR 17 mio
1-20	Total		EUR 3122 mio	EUR 6060 mio			EUR 344 mio

## Contexte :

Parmi les 20 premiers figurent des clubs faisant état de EUR 3,1 milliards de transferts pour des joueurs toujours inscrits à l'actif du bilan. Ces joueurs avaient initialement coûté EUR 6,1 milliards en indemnités de transfert combinées, et les frais moyens liés aux joueurs, à hauteur de EUR 303 millions, équivalent à 1,13 fois les recettes annuelles moyennes. La valeur au bilan des joueurs de ces 20 premiers clubs a augmenté en moyenne de EUR 17 millions entre 2013 et 2014, 7 clubs ayant enregistré une baisse (amortissement des indemnités de transfert supérieur aux nouvelles dépenses de transfert) et 13 clubs une hausse dans ce domaine.



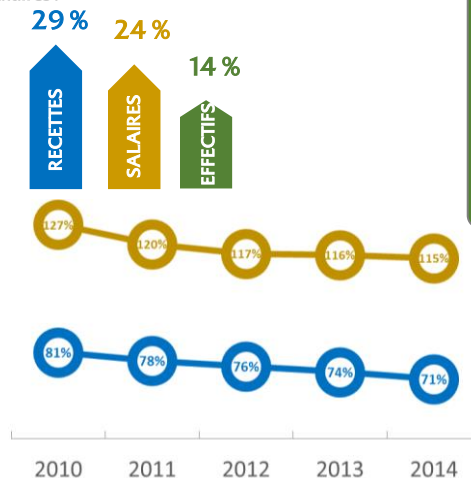
C'est le Real Madrid CF qui présente l'effectif le plus onéreux, tant en termes de coût original (EUR 629 millions) que valeur au bilan après dépréciation (EUR 316 millions). Bien que l'équipe du Paris Saint-Germain FC déclare les cinquièmes indemnités de transfert les plus élevées (EUR 440 millions), la valeur au bilan est la deuxième du classement, car il s'agit d'une équipe relativement nouvelle et donc non amortie. On constate un écart considérable de EUR 168 millions entre les frais liés aux joueurs (indemnités de transfert combinées des membres de l'équipe) du cinquième club (Manchester United FC) et du sixième club (FC Barcelone). Au total, 15 clubs possèdent des joueurs d'une valeur de plus de EUR 100 millions inscrits dans les immobilisations incorporelles de leur bilan, et la constitution de toutes ces équipes a coûté au moins EUR 200 millions en termes d'indemnités de transfert. Le rapport entre les frais liés aux joueurs et les recettes annuelles oscille entre 0,67 fois (FC Barcelone) et 1,97 fois (FC Internazionale Milano). De manière générale, bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle solidement établie et que toute indemnité de transfert soit déterminée par de nombreux facteurs, plus la dépréciation d'une équipe est forte, plus le potentiel de bénéfices sur la revente est élevé, le calcul des bénéfices/pertes sur la vente reposant sur la comparaison entre les indemnités de transfert et la valeur au bilan.

# Forte concentration sur 15 clubs des dépenses de transfert ces cinq dernières années

## Frais de transfert relatifs liés aux joueurs :

Contrairement à ce qu'affirment de nombreux médias et autres rapports publiés sur les transferts, les clubs européens tendent clairement à réduire leurs dépenses nettes en indemnités de transfert par rapport aux salaires et aux recettes. Les frais combinés de EUR 11,3 milliards de l'ensemble des équipes européennes de première division correspondent à 115 % de la masse salariale annuelle, contre 127 % en 2010\*, et poursuivent ainsi leur baisse, amorcée il y a cinq ans. De manière analogue, les frais de transfert combinés de l'effectif des clubs s'élèvent à 71 % de leurs recettes annuelles, contre 81 % en 2010. Même les dépenses de transfert record déclarées pour la période de transfert estivale 2015, alimentées par le fait que plusieurs clubs parmi les plus dépensiers ont formé de nouvelles équipes, représenteront un pourcentage plus faible des recettes des clubs que les dépenses de transfert de la période estivale 2008.\*\*

Comparaison de la croissance de différentes mesures concernant les 100 premiers clubs entre 2010 et 2014 et frais liés aux joueurs en proportion des recettes et des salaires :



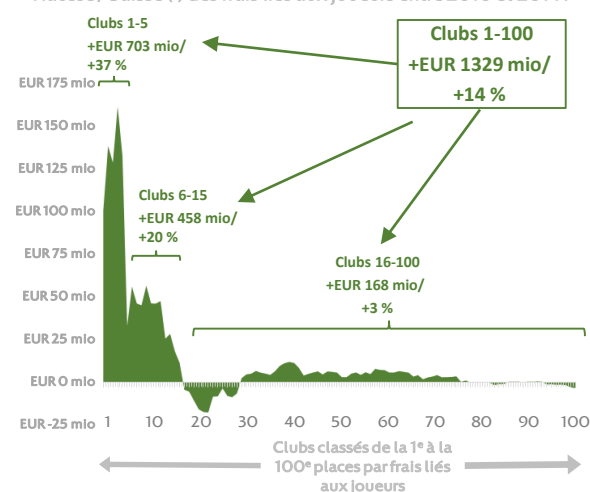
L'augmentation des frais liés aux joueurs est concentrée sur les équipes les plus onéreuses :

Le graphique par région met en lumière une autre tendance marquée de ces cinq dernières années, à savoir la hausse (ou la baisse) des frais liés aux joueurs des 100 clubs les plus chers entre 2010 et 2014. Si, au total, les coûts combinés des 100 premières équipes ont progressé de 14 % entre 2010 et 2014, cette augmentation est largement faussée par les équipes les plus onéreuses. Les cinq équipes les plus coûteuses reviennent en effet à EUR 700 millions de plus que les cinq équipes les plus chères de 2010, ce qui représente une hausse de 37 %, tandis que l'investissement considérable consenti par les dix clubs suivants, qui marque un accroissement supérieur à EUR 450 millions, représente une progression de 20 %. En comparaison, l'effectif des clubs classés de la 16<sup>e</sup> à la 100<sup>e</sup> places a enregistré une augmentation d'à peine EUR 168 millions, soit presque 3 % sur ces cinq mêmes années. En dehors des clubs les plus dispendieux, les frais liés aux joueurs des clubs classés du 16<sup>e</sup> au 30<sup>e</sup> rangs ont en réalité diminué depuis 2009, ce qui met en évidence la concentration croissante des joueurs de l'élite sur un petit groupe de clubs.

• Frais liés aux joueurs en pourcentage de la masse salariale

• Frais liés aux joueurs en pourcentage des recettes

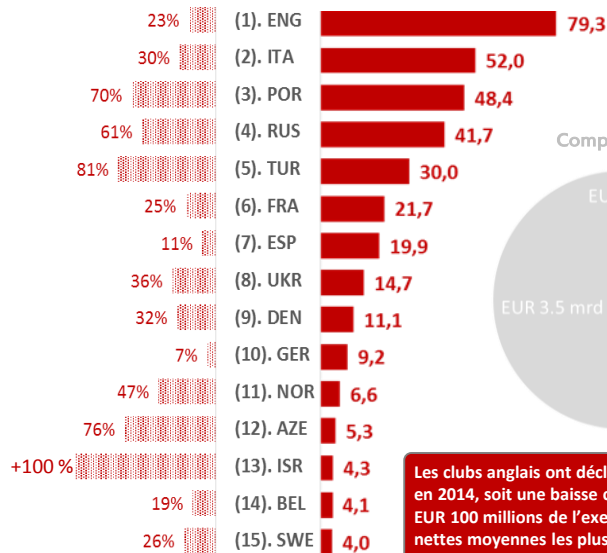
Hausse / baisse (-) des frais liés aux joueurs entre 2010 et 2014 :



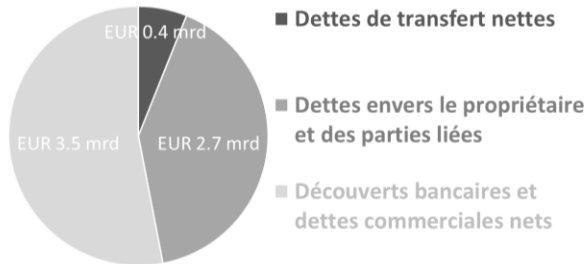
\* Les frais liés aux joueurs correspondent aux indemnités de transfert combinées versées pour les joueurs engagés par le club, y compris les joueurs prêtés temporairement à un autre club. La valeur au début et à la fin de l'exercice financier provient des notes détaillées apportées aux états financiers de chaque club, et les chiffres présentés sont ceux déclarés au moment du bouclage. Suivant la date du bouclage des comptes, l'effectif concerné était soit celui de la période de transfert du début de l'été 2014 soit celui de la période de transfert de janvier 2015. Dans certains cas où les réviseurs des clubs pensaient que les contrats de transfert avaient été conclus et finalisés avant le bouclage financier, les transferts dans le club ou vers d'autres clubs concrétisés lors de la période de transfert suivante apparaissent déjà dans les chiffres. Ces données détaillées ne sont disponibles pour tous les clubs que depuis 2010, raison pour laquelle l'évolution repose sur l'année de référence 2010 plutôt que 2009, comme ailleurs dans le rapport. \*\* Les dépenses de transfert « déclarées » se basent en grande partie sur des estimations des indemnités de transfert non dévoilées. Cependant, au vu des estimations chiffrées publiées sur [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de), il semble que les dépenses encourues durant la période de transfert estivale 2015 aient battu un record en termes absolus et marquent une progression de pratiquement 20 % par rapport à la période estivale 2013.

# Dettes nettes des clubs inférieures de EUR 1 milliard au pic d'endettement

Analyse des 15 premières ligues par dettes nettes moyennes\* (en millions d'euros) et dettes nettes en pourcentage de la base des actifs :



Composition des dettes nettes :



Les clubs anglais ont déclaré des dettes nettes moyennes de EUR 79 millions en 2014, soit une baisse considérable par rapport à la moyenne de EUR 100 millions de l'exercice précédent. Bien qu'il s'agisse de loin des dettes nettes moyennes les plus élevées, le pourcentage par rapport aux actifs des clubs était relativement faible (23 %) en regard de celui de plusieurs ligues pour lesquelles les dettes nettes moyennes représentent plus de 50 % des actifs totaux des clubs (Portugal, Russie, Turquie, Azerbaïdjan et Israël).

Évolution des dettes nettes des clubs européens de première division\* :

Les dettes nettes peuvent être calculées de différentes manières, mais, selon la définition du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, elles incluent les emprunts nets (découverts et emprunts bancaires, autres emprunts et dettes envers des parties liées moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie) et le solde net résultant des transferts de joueurs (après réception des paiements et versement des montants dus suite au transfert de joueurs).



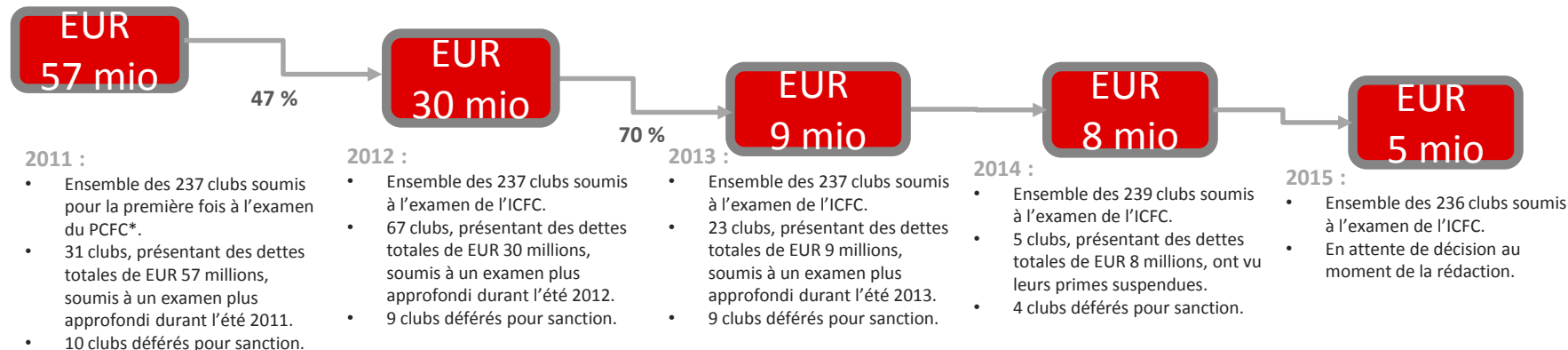
Les dettes nettes combinées des clubs européens de première division ont reculé de plus de EUR 1 milliard ces cinq dernières années.

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



# Recul sensible des arriérés de paiement grâce à la menace de sanctions liées au fair-play financier

**Les arriérés de paiement\* continuent à baisser au fur et à mesure que les clubs réagissent face au régime strict de sanction de l'UEFA.**



**Les arriérés de paiement à hauteur de EUR 5 millions évalués durant l'été 2015 sont les plus bas des cinq années d'application du fair-play financier. Par ailleurs, bien que les dettes différées (report convenu par les deux parties) ne soient pas considérées comme des « arriérés », elles peuvent être le signe de problèmes de liquidités ou d'une mauvaise gestion financière. La valeur des dettes différées au 30 juin 2015 a chuté depuis 2014 et diminué de plus de moitié par rapport au 30 juin 2013, ce qui implique qu'un nombre croissant de paiements dus aux clubs, aux joueurs et aux autorités fiscales sont effectués dans les délais.**

\* Le terme « arriérés de paiement » est défini par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier et fait référence aux indemnités de transfert et aux indemnités de formation ou versements de solidarité dus aux clubs en raison d'obligations contractuelles ou légales, aux montants dus aux joueurs et au personnel en poste ou ayant été employé dans les domaines administratif, technique, médical et de la sécurité, y compris les salaires, la rémunération du droit à l'image, les bonus et toute autre prestation, et les montants dus aux autorités sociales et/ou fiscales en raison d'obligations contractuelles ou légales envers le personnel. \*\* Le « PCFC » est l'abréviation du Panel de contrôle financier des clubs, l'organe qui est devenu l'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) en 2012, au moment où ses obligations et son statut ont été redéfinis.



CHAPITRE

# 9

Comparaison mondiale du football interclubs européen

# Contexte des recettes du football interclubs européen

La croissance continue des recettes du football interclubs européen est un beau succès et souligne l'attrait de ce sport. Dans les pages suivantes, nous analysons les raisons de cette croissance et tirons un parallèle avec d'autres sports et événements sportifs majeurs, en mettant en exergue certaines différences.

En 2014, les recettes totales des clubs de football européens de première division s'élevaient à EUR 15,9 milliards, soit 80 % des recettes, estimées à EUR 19,8 milliards, engrangées par l'ensemble des quatre principaux sports professionnels aux États-Unis. Les recettes des 122 clubs de football les mieux rémunérés équivalaient à 67 % des 122 premières franchises des sports pratiqués en Amérique du Nord.

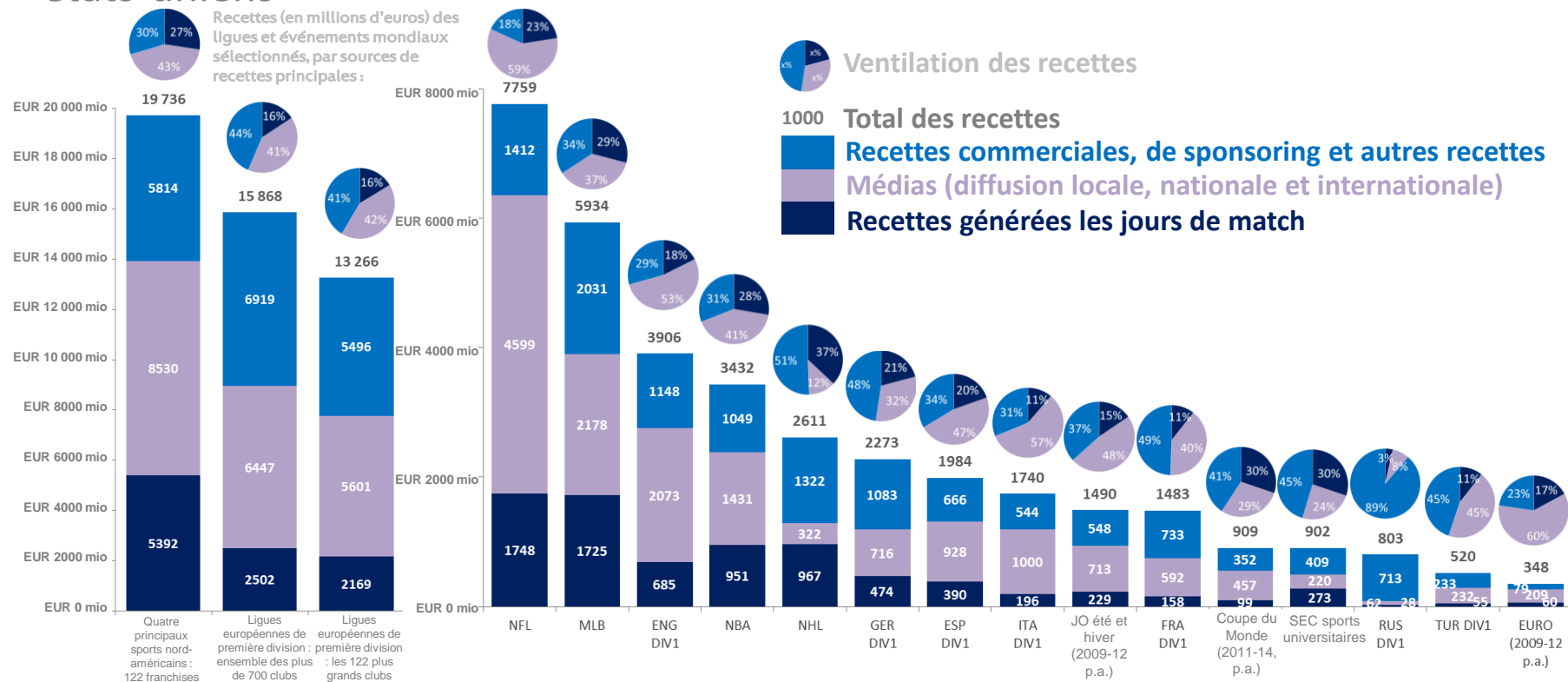
Les recettes des médias enregistrées en 2014 ont rapporté environ 43 % des recettes totales provenant des sports nord-américains et 41 % des recettes des clubs de football européens. Ce niveau est sensiblement inférieur aux 48 % à 60 % réalisés par les événements majeurs uniques de référence : les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde et le Championnat d'Europe de football.

La répartition du reste des recettes entre recettes commerciales et recettes de billetterie diffère considérablement entre les sports nord-américains et le football européen. Les quatre grands sports nord-américains ont généré quelque EUR 5,4 milliards de recettes de billetterie, soit 27 % des recettes totales et plus du double des EUR 2,5 milliards engendrés par les clubs de football européens. En revanche, les clubs de football européens ont perçu EUR 6,9 milliards de recettes commerciales, ce qui équivaut à 44 % de leurs recettes totales et dépasse largement les EUR 5,5 milliards des quatre sports nord-américains.

Les différentes sources de recettes sont analysées plus en détail dans les pages suivantes.

Notes : les comparaisons des sources de recettes ne sont présentées qu'à titre indicatif, la manière dont ces flux sont alloués étant susceptibles de varier. La centralisation des recettes et la répartition des droits médias locaux relatifs aux divers sports nord-américains, en particulier, sont assez différentes. Les recettes annuelles résultant de compétitions organisées sur la base d'un cycle de quatre ans sont fournies à titre de comparaison par le biais d'une division par quatre des recettes totales du cycle. Nous avons présenté le dernier cycle complet, mais il convient de relever que ces recettes et leurs sources peuvent fluctuer considérablement d'un cycle à l'autre, suivant le lieu de l'événement et les conditions normales du marché qui influent sur les recettes au fil du temps. On peut en particulier s'attendre à ce que l'UEFA EURO 2016 génère des recettes nettement plus élevées en raison de son emplacement, du développement de la compétition et de l'évolution du marché. S'agissant des ligues nord-américaines, NFL est l'abréviation de National Football League (football américain), MLB de Major League Baseball, NBA de National Basketball Association, NHL de National Hockey League et SEC de South Eastern Conference (conférence des collèges américains comprenant différents sports, mais dont la majorité des recettes provient du football américain). Sauf indication contraire, tous les chiffres portent sur 2014, le taux de change moyen retenu pour 2014 étant de EUR 1 pour USD 1.33. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'USD s'est encore apprécié de 17 % par rapport à la moyenne utilisée dans l'analyse comparative de l'exercice 2014 ci-dessus.

# Les recettes du football européen : 80 % de l'ensemble des quatre grands sports états-unisiens



Note : à des fins de comparaison, 81 % des primes versées par l'UEFA proviennent des droits médias, en plus des 19 % issus des droits commerciaux. Cette allocation représente les sources de recettes telles qu'elles figurent dans les états financiers de l'UEFA. Les valeurs nord-américaines concernant les médias reflètent les estimations les plus précises concernant les contrats nationaux et locaux. Les différentes sources utilisées pour corroborer ces estimations des recettes 2014 sont énumérées dans les annexes. Les chiffres relatifs à la NBA sont ceux de la saison précédant l'importante hausse des recettes médias.

# Augmentation continue des droits médias relatifs au sport dans le monde entier

Alors que le rapport entre les recettes des médias et les recettes totales est similaire pour les sports états-uniens (43 %) et le football européen (41 %), les paysages médiatiques présentent plusieurs différences importantes dont il faut tenir compte lorsque l'on établit des comparaisons des recettes à un moment donné. La durée des contrats, le packaging des droits et la redistribution des recettes varient considérablement d'un sport à l'autre.

De manière générale, les contrats médias sont conclus pour une durée beaucoup plus courte pour le football (où le cycle le plus courant est de 3 ou 4 ans) que pour les sports pratiqués aux États-Unis (où les contrats nationaux sur 8 à 10 ans et les contrats locaux allant jusqu'à 25 ans sont fréquents). Les dates des nouveaux cycles sont incluses dans les tableaux correspondants, et l'on constate que les droits portant sur les sports états-uniens vont tous au-delà de 2020\*, date à laquelle les premières ligues européennes auront déjà connu un ou deux cycles de plus.

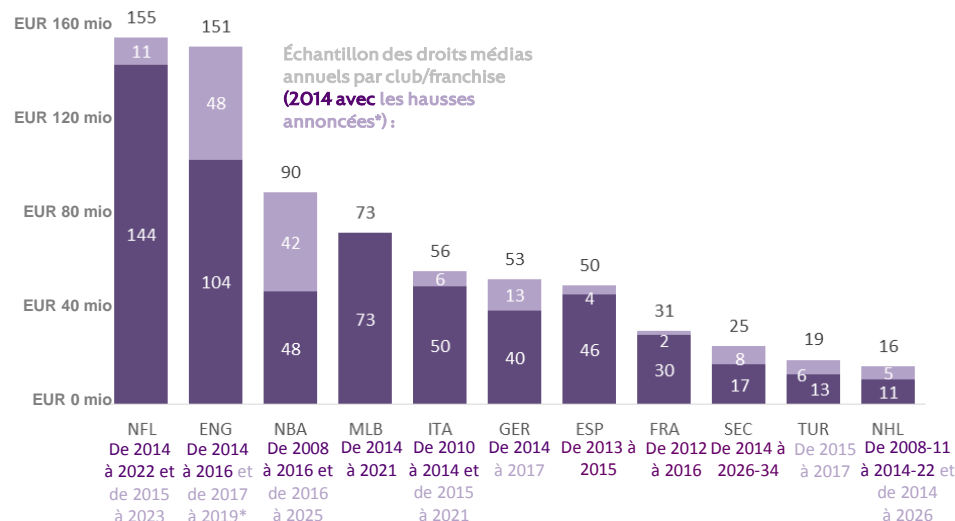
Pour 2014, les contrats médias de la NFL sont estimés à environ EUR 144 millions par franchise, un chiffre qui passera à EUR 155 millions en 2015 avec le lancement de la dernière partie du nouveau cycle de droits. En comparaison, les clubs de la Premier League anglaise ont reçu en moyenne EUR 104 millions en 2014 au titre des droits médias, devant les franchises de la MLB (EUR 73 millions), les clubs de la Serie A italienne (EUR 50 millions), les franchises de la NBA (EUR 48 millions) et les clubs de La Liga espagnole (EUR 46 millions).

Les valeurs relatives aux médias enregistrées en 2014 montrent bien que les droits médias relatifs au sport ne cessent d'augmenter dans le monde entier. Le contrat actuel de la Premier League anglaise représente ainsi une hausse de 60 % par rapport au cycle triennal précédent, le contrat allemand marque une progression de 52 %, le chiffre définitif pour la NFL correspondra à une hausse d'environ 75 %, et les accords nationaux de la MLB devraient approximativement atteindre le double du cycle précédent. L'augmentation de 67 % des droits relatifs aux compétitions interclubs de l'UEFA se reflétera pleinement en 2015 et est incluse dans la hausse des chiffres des clubs européens, tandis que les droits médias des franchises de la NBA vont pratiquement doubler au vu de l'accroissement de 180 % estimé en matière de droits nationaux à partir de 2016.

\* Les périodes relatives aux droits sur les sports états-uniens mentionnées dans cette phrase se réfèrent aux droits nationaux. Dans l'intervalle, certains contrats locaux conclus avec des franchises individuelles entreront dans un nouveau cycle, et l'on peut donc s'attendre à des hausses. Dans le baseball, plusieurs contrats de diffusion locale avec des chaînes sportives régionales appartenant à des équipes s'étendent sur 25 à 30 ans.



# Les clubs de la Premier League anglaise sur le point de dépasser les franchises de la NFL en termes de droits médias



Grâce à l'augmentation massive supplémentaire de 70 % récemment annoncée par les clubs de la Premier League anglaise en matière de droits de diffusion nationale en direct et aux augmentations liées aux compétitions interclubs de l'UEFA, les droits médias relatifs aux clubs de Premier League s'élèveront à au moins EUR 151 millions annuels, sans compter toute hausse des droits internationaux, les négociations étant prévues fin 2015. Avec une progression prudente de 30 % de ces droits internationaux, le total des droits médias par club se monterait à EUR 165 millions, ce qui placerait la moyenne des clubs de la Premier League en la matière devant celle des franchises de la NFL. Si les droits TV des cinq plus grandes ligues européennes augmentent en moyenne de 25 % à chaque cycle, il est possible que les droits TV moyens des clubs des autres grandes ligues européennes talonnent les franchises de la NBA et de la MLB d'ici au début de leur prochain contrat de diffusion nationale.\*\*

Si chaque ligue centralise la commercialisation et la redistribution d'une partie ou de la totalité des droits médias, la base du packaging des droits et de la redistribution des recettes varie considérablement. Dans le football et le football américain, les droits sont en principe vendus aux diffuseurs nationaux sous la forme de packages de matches, les droits internationaux étant vendus séparément, marché par marché. Les recettes de ces droits commercialisés de manière centralisée sont ensuite redistribuées aux clubs selon différentes formules, qui consistent généralement en une part fixe pour chaque club et en une composante variable en partie liée à la performance. Dans certains sports états-unis, en particulier le baseball et le basket-ball, des droits TV locaux supplémentaires sont commercialisés par les clubs sur une base individuelle avant d'être en partie redistribués et, dans le cas du baseball, ces droits locaux peuvent être équivalents ou supérieurs aux droits nationaux. Alors que toutes les ligues s'efforcent, avec plus ou moins de succès, à se développer dans le monde entier, la Premier League anglaise possède de loin les droits de diffusion internationale les plus élevés, puisqu'ils génèrent plus de EUR 40 millions annuels pour chaque club depuis 2014 et qu'une nouvelle hausse est attendue en 2017.

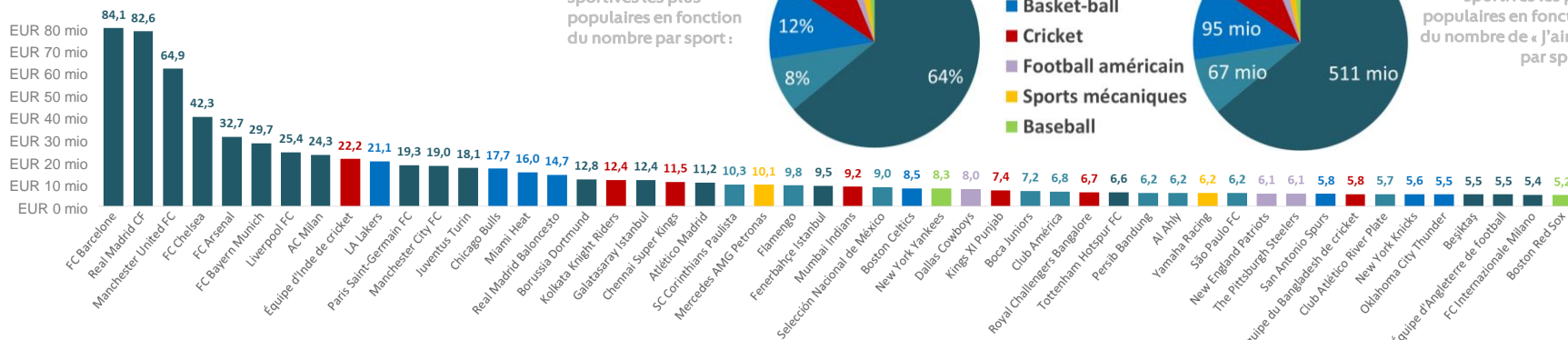
\* Seules les hausses des droits TV annoncées pour l'actuel/le prochain cycle sont incluses dans le graphique. Pour la Premier League anglaise, l'augmentation comprend les droits de diffusion nationale pour le cycle 2016/17 à 2018/19, annoncés récemment, mais pas les droits de diffusion internationale, encore en cours de finalisation. Les droits médias annuels, actuels ou augmentés, par club de football comprennent 81 % de primes versées par l'UEFA (part approximative résultant des contrats médias). Les futures hausses englobent le nouveau cycle des compétitions interclubs de l'UEFA, qui marque une progression de 30 %, et tablent sur des succès et une répartition des primes similaires entre les pays. Dans la plupart des cas, les valeurs des droits médias reflètent les droits annuels moyens sur l'ensemble du nouveau cycle, alors qu'en réalité, les valeurs augmentent souvent au cours du cycle et peuvent inclure des recettes importantes en début de période. En Allemagne, la hausse se traduit par une progression significative d'une année à l'autre tout au long du cycle et reflète la différence entre la première année déclarée du cycle et les droits prévus pour la dernière année du cycle. \*\* On constate une croissance de 92 % des recettes TV totales des clubs des cinq plus grandes ligues entre 2005 et 2014, y compris les recettes des compétitions interclubs de l'UEFA. Notes complémentaires : les droits de diffusion des sports états-unis ne sont que des estimations de référence basées sur des valeurs rapportées dans les médias qui n'ont pas été vérifiées. Les recettes de la SEC concernent tous les sports. Bien que les comparaisons entre les recettes des États-Unis, de l'Angleterre, de la Turquie et des autres ligues européennes aient été établies sur la base des taux de change moyens pour 2014, elles font l'objet de fluctuations considérables. À des fins de comparaison, 81 % des primes versées par l'UEFA proviennent des droits médias, en plus des 19 % issus des droits commerciaux.

# Prédominance du football interclubs européen dans les médias sociaux

L'utilisation des médias sociaux a modifié la manière dont les clubs de football interagissent avec leurs supporters, proches ou lointains, et mis en lumière l'important volume de « clients » potentiels que les partenaires commerciaux des clubs peuvent atteindre. La présente analyse est très simplifiée, mais elle souligne le caractère mondial du football interclubs de l'élite et la raison pour laquelle la valeur des contrats commerciaux et de sponsoring varie aussi radicalement entre les clubs de réputation mondiale et les clubs locaux.

Alors que les médias sociaux que nous analysons ici (Facebook et Twitter) sont nés et ont d'abord été adoptés aux États-Unis, il est évident que le caractère mondial du football a permis à des clubs de football européens versés dans les médias sociaux de s'élever jusqu'au sommet. Les clubs de football européens occupent la huitième place des sports gratifiés du plus de « J'aime » sur Facebook. De fait, les deux équipes les plus populaires, le FC Barcelone et le Real Madrid CF, qui ont chacune reçu plus de 80 millions de « J'aime » sur Facebook, éclipsent la plupart des équipes sportives en recueillant quatre fois plus de « J'aime » que la dixième équipe la plus populaire et 15 fois plus que la cinquantième équipe de ce même classement.

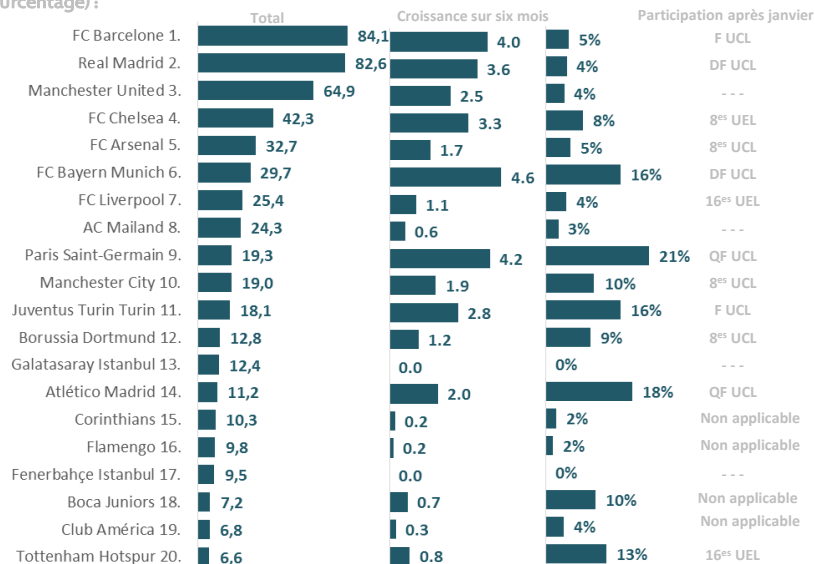
Les 50 premières équipes sportives mondiales en millions de « J'aime » sur Facebook :



Note : les données présentées dans ces analyses sont tirées d'une étude sur les médias sociaux menée en deux temps par Socialbakers, soit pendant la semaine de la finale 2015 de l'UEFA Champions League et six mois auparavant. L'étude portait sur les « J'aime » de Facebook et les « followers » de Twitter attribués aux 50 clubs sportifs les plus populaires. Si différentes versions linguistiques se sont ajoutées aux principaux comptes officiels, les sites de supporters officiels et d'autres comptes secondaires ont été ignorés. Lorsque des clubs apparaissaient sous différents comptes sportifs, leurs données n'étaient pas additionnées, mais incluses séparément. Les données couvrent les 46 plus importants marchés de Facebook, à l'exception de la Chine, où l'utilisation de médias sociaux alternatifs prédomine.

# Lien étroit entre la progression dans les médias sociaux et les performances dans les compétitions interclubs de l'UEFA

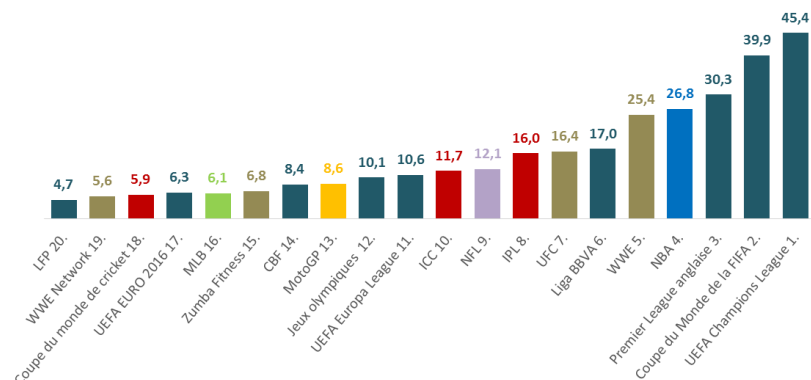
Progression dans les médias sociaux durant les six mois précédant la finale de l'UEFA Champions League (croissance en millions et en pourcentage) :



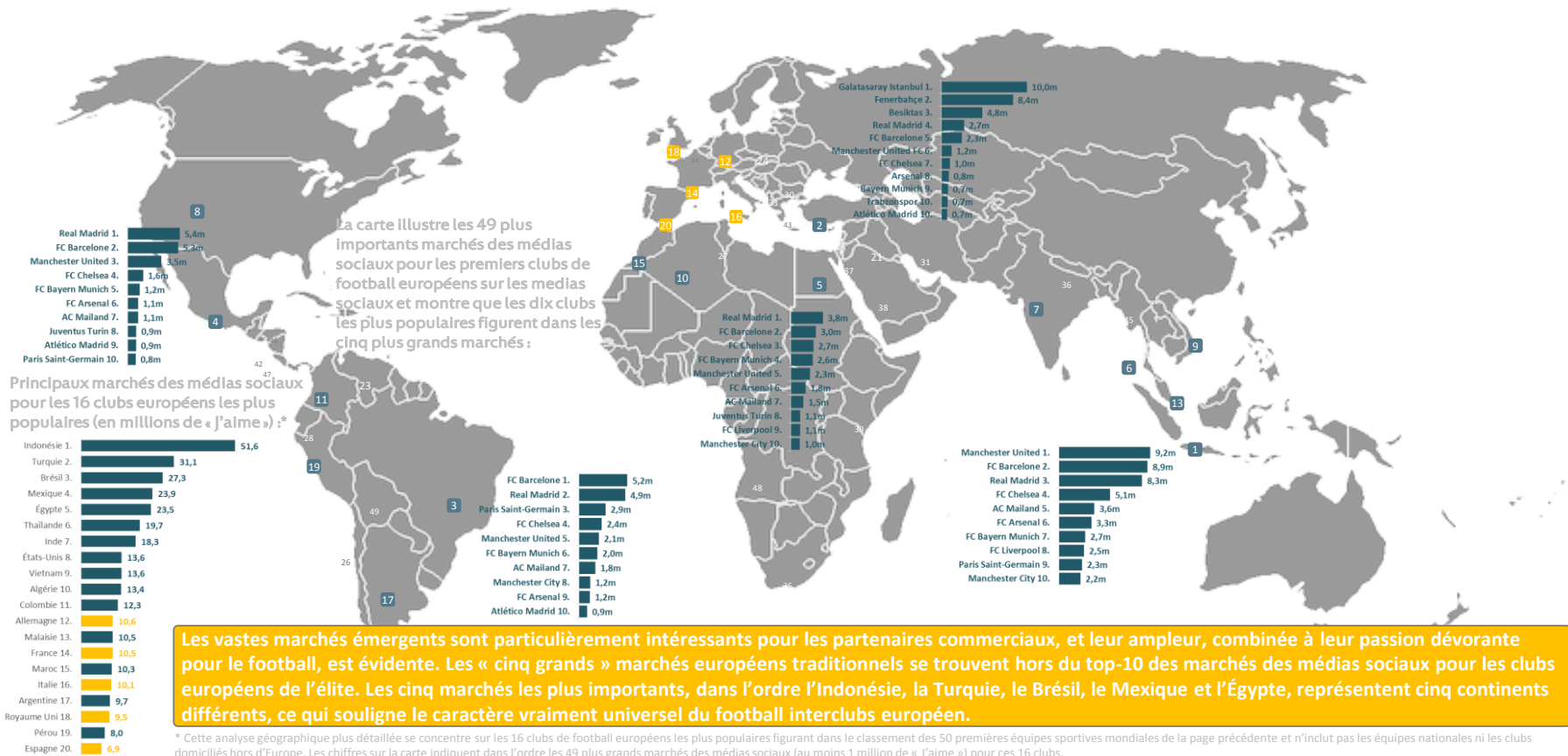
Les chiffres reflétant la progression dans les médias sociaux sur six mois soulignent l'importance du succès en UEFA Champions League, les taux de croissance les plus rapides (15 %) étant enregistrés par les clubs qui ont atteint au moins les quarts de finale. Bien qu'ils ne figurent pas parmi les 20 premiers, les deux autres quarts-de-finalistes, l'AS Monaco FC et le FC Porto, ont connu une progression significative dans les médias sociaux, à savoir respectivement 33 % et 16 %.

Les compétitions de football dominent aussi largement le classement des manifestations/organisations sportives mondiales les plus populaires et occupent les trois premières places dans les médias sociaux. Seuls trois clubs ont dépassé les 45,4 millions de « J'aime » totalisés par l'UEFA Champions League.

Les 20 premières manifestations ou organisations sportives mondiales en millions de « J'aime » sur Facebook :



# Analyse des cinq plus grands marchés des médias sociaux sur cinq continents



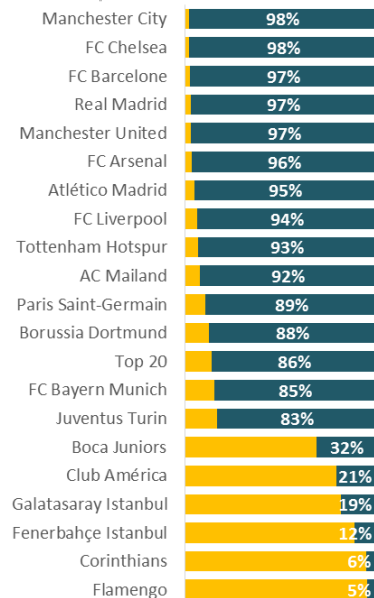
# Distinction claire entre les marques nationales et les marques mondiales

Il n'est pas étonnant, au vu de l'analyse par pays de l'empreinte des médias sociaux sur les clubs les plus populaires, de voir les destinations de nombreuses tournées d'avant-saison des clubs. De vastes pays d'Amérique du Sud et du Nord, d'Extrême-Orient et d'Asie du Sud-Est dotés de nombreux habitants apparaissent au premier plan, l'Indonésie constituant l'un des trois principaux marchés de l'ensemble des dix clubs de football européens les plus populaires. De fait, la Juventus et le FC Bayern Munich sont les seuls clubs qui comptent la majeure partie de leurs supporters sur les médias sociaux dans leur propre pays.

Les 25 premiers clubs en termes d'intérêt des médias sociaux sont clairement divisés en deux groupes : les « institutions nationales », qui comptent au moins 70 % de supporters sur leur propre marché, et les « marques mondiales », qui comptent moins de 20 % de supporters sur leur propre marché et dont le suivi sur les médias sociaux est très étendu.

Les « marques mondiales » sont les clubs les mieux placés pour accroître leurs recettes commerciales, puisqu'elles associent les sponsors mondiaux à des partenaires locaux dans chaque pays.

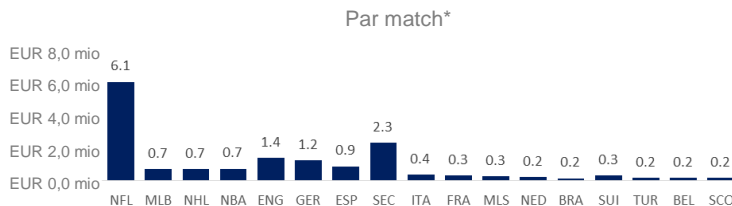
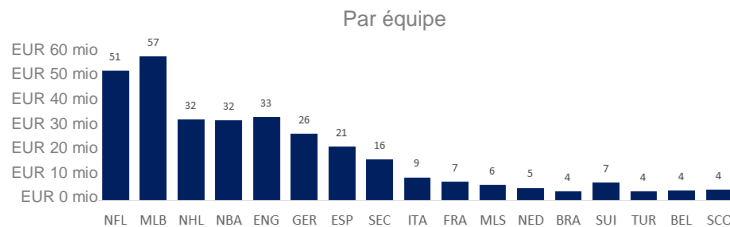
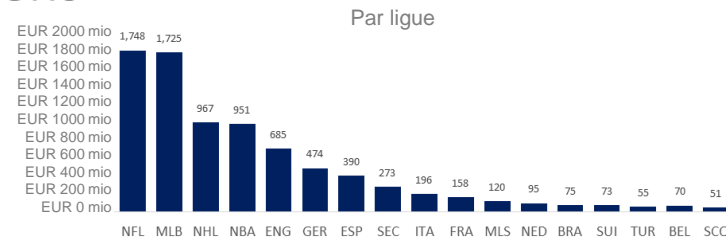
Répartition de l'intérêt des médias sociaux sur les plans **national** et **international** :





# Retard des recettes de billetterie du football interclubs européen par rapport aux sports états-unis

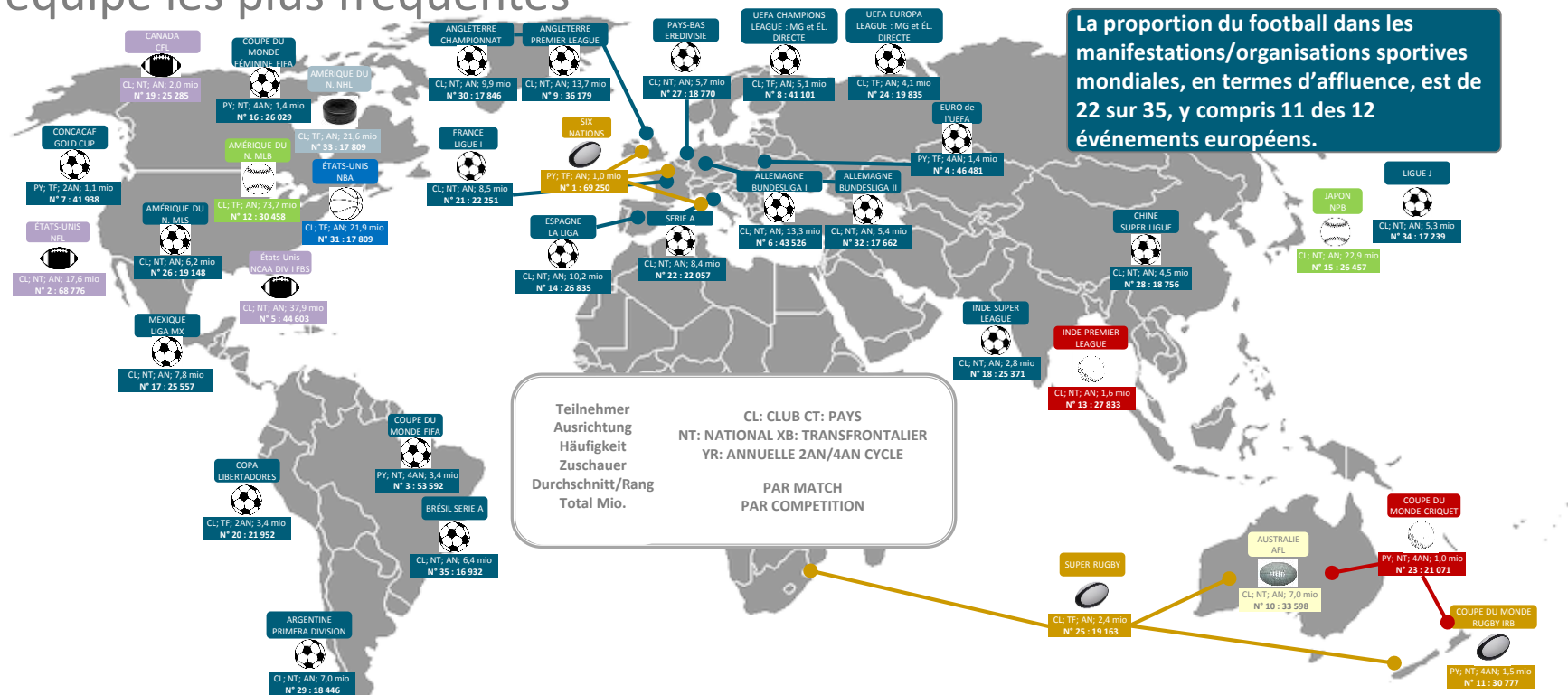
Ces dernières années, le Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs a démontré que les recettes engrangées par le football interclubs européen les jours de match étaient restées relativement stables au vu des défis économiques et/ou du fait que la pleine utilisation des stades limitait la croissance potentielle de la fréquentation. Néanmoins, les graphiques et la carte présentés à la page suivante permettent de replacer ces données dans le contexte des autres sports importants.



Les clubs allemands et anglais de première division rapportent en moyenne EUR 1,2 million et EUR 1,4 million par match, un montant que seules les équipes de la NFL et du football américain universitaire parviennent à dépasser.\*\*

\* Le calcul des recettes par match enregistrées les jours de match repose sur les matches à domicile. Les chiffres « par match » des clubs de football sont calculés à partir des recettes de billetterie totales, divisées par le nombre de matches du championnat et augmentées de 20 % pour tenir compte des matches de coupe et des matches amicaux. Les données relatives aux recettes des ligues de la SEC et la ventilation des recettes ci-dessus englobent les chiffres de tous les sports, comme indiqué précédemment. Les valeurs des recettes de billetterie « par équipe » et « par match » représentent les équipes de football américain et sont diminuées de 22 % pour les recettes de billetterie du basket-ball et autres. \*\* La SEC est la conférence universitaire la plus rémunérée aux États-Unis, raison pour laquelle elle a été choisie comme référence dans ce chapitre. Une autre conférence, la « Big 10 », qui n'est pas présentée ici, a cependant déclaré des recettes de billetterie moyennes par équipe de 12 % supérieures.

# Place privilégiée du football européen dans les 35 événements de sports d'équipe les plus fréquentés



Notes : tous les chiffres concernant l'affluence, y compris ceux figurant sur cette page, sont fournis à des fins de comparaison et ne devraient pas être considérés comme fiables. La base sur laquelle ces chiffres sont recueillis varie d'un événement à l'autre et au sein même des manifestations, le calcul pouvant reposer sur le nombre de billets vendus, la fréquentation réelle ou le nombre de places payantes occupées. Les données relatives à la fréquentation portent sur la dernière saison complète ou manifestation achevée disponible (2014, 2015 ou 2014/15), à l'exception de l'UEFA EURO 2012. Les références aux clubs comprennent les franchises ; une distinction a été établie entre les équipes nationales et les clubs/franchises. Dans l'analyse de la fréquentation des événements, l'un des critères appliqués a consisté à ne retenir que les événements d'une affluence totale d'au moins 1 million. Seuls les sports disputés entièrement en équipe ont été pris en compte, d'où l'exclusion des sports mécaniques, par exemple.

# Remarques finales : le football interclubs européen sur la bonne voie

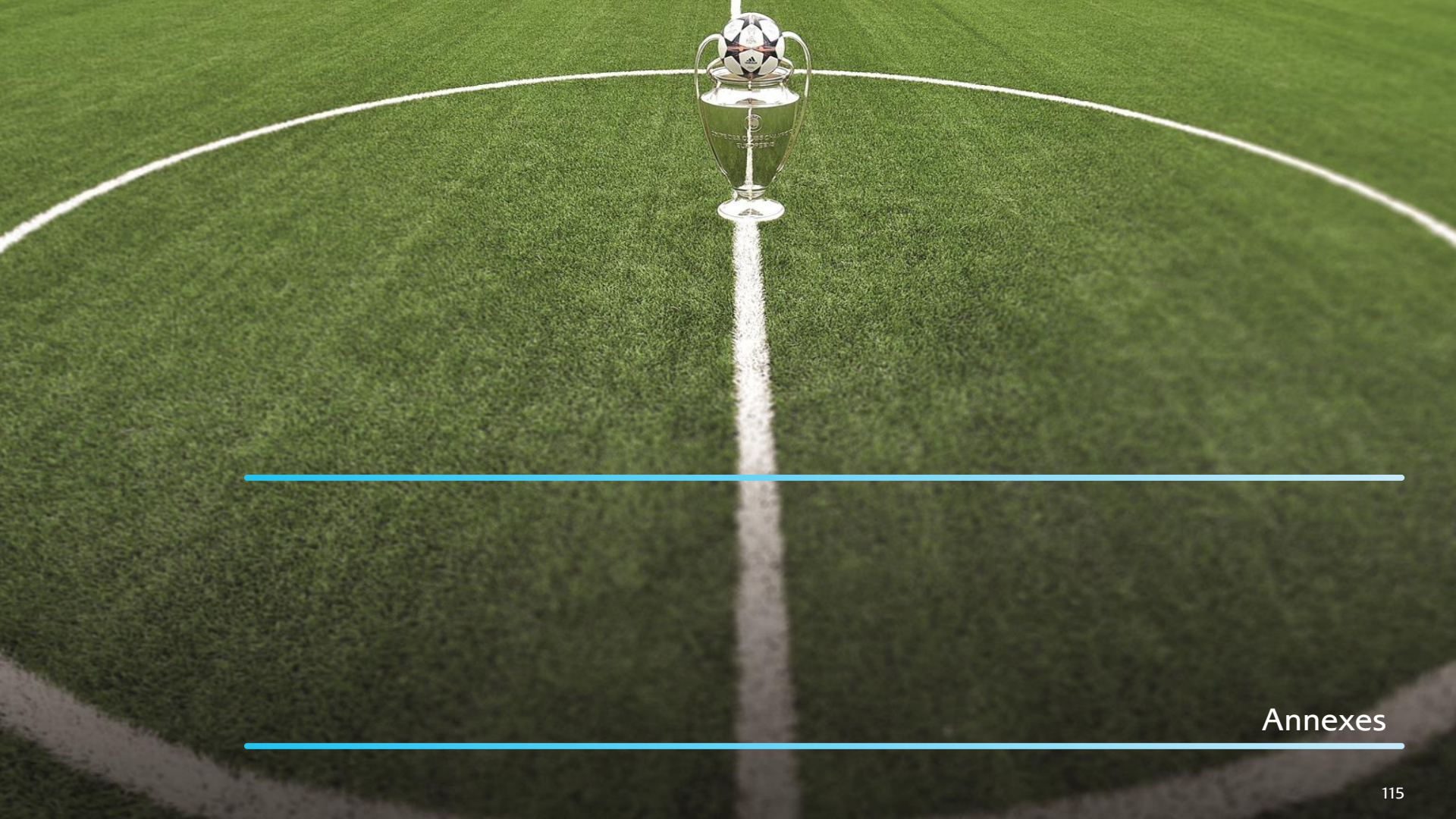
Le *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs* vise à brosser un tableau neutre du football interclubs dans toute l'Europe par le biais de données et de graphiques soulignant les tendances positives et négatives, d'une part, et de données par pays permettant d'établir des comparaisons transfrontalières, d'autre part.

Dans les éditions précédentes, l'accent a été mis sur la détérioration des bilans des clubs, la progression des dettes et la hausse rapide des salaires, ainsi que sur la multitude de conclusions avec réserve d'un auditeur concernant les états financiers des clubs, en dépit d'une croissance réjouissante des recettes. Les rapports relevaient en particulier la sérieuse dégradation des pertes totales des clubs, qui ont passé de EUR 630 millions à EUR 1,7 milliard entre 2008 et 2011. Durant les deux ans qui ont précédé l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier, le rapport de benchmarking a réalisé des simulations sur trois ans des résultats financiers et des injections de capitaux des clubs accusant un retard, mettant en lumière le grand nombre de clubs susceptibles d'enfreindre les exigences requises.

Des problèmes demeurent néanmoins, de nombreux clubs individuels, notamment des clubs moins bien classés dans les championnats, étant toujours aux prises avec des difficultés financières. Les taux d'affluence dans l'ensemble de l'Europe sont également restés assez statiques ces cinq dernières années, influencés par la morosité économique, qui s'est particulièrement répercutée sur l'expérience dans les stades. Quoi qu'il en soit, il est agréable de pouvoir annoncer quelques bonnes nouvelles dans le présent rapport, à savoir les progrès réalisés par le football interclubs européen en général dans ses efforts pour améliorer son équilibre financier. Ces dix remarques résument les signes encourageants présentés dans ce rapport.

1. Les recettes des clubs européens de première division ont dépassé les EUR 15 milliards en 2013 et avoisiné les EUR 16 milliards en 2014, alors qu'ils n'avaient franchi la barre des EUR 12 milliards qu'en 2010.
2. Les recettes totales des premières divisions ont marqué une croissance supérieure à 5 % dans plus de la moitié des ligues des associations membres de l'UEFA (28 sur 53).
3. Les huit premières équipes sportives au monde, en termes d'intérêt des médias sociaux, sont toutes des clubs de football européens. Selon les médias sociaux, le football propose aussi les trois meilleurs événements/championnats.
4. La croissance des salaires a chuté à 4,3 % en 2013, puis à 3,0 % en 2014. Ces taux, qui sont les plus faibles de la dernière décennie, sont largement dépassés par la croissance des recettes.
5. En 2013, les clubs européens de première division ont fait état des premiers bénéfices d'exploitation en cinq ans, avant d'atteindre les bénéfices d'exploitation les plus élevés jamais enregistrés (EUR 805 millions), en 2014.
6. Les pertes effectives totales des premières divisions européennes ont été réduites à un tiers au cours des trois ans qui ont suivi la mise en œuvre de l'exigence relative à l'équilibre financier.
7. Les actifs nets au bilan des clubs ont présenté une hausse de plus de EUR 1,6 milliard au cours des trois dernières années, le fair-play financier encourageant les contributions des propriétaires, qui ont largement compensé les pertes.
8. Ces actifs nets au bilan dépassent aujourd'hui de EUR 4,9 milliards l'ensemble des passifs et des dettes.
9. Les montants dus relatifs aux transferts et aux employés faisant l'objet de litiges et de reports ont diminué de EUR 28 millions entre l'été 2013 et l'été 2015, sachant que les arriérés de paiement ont reculé de 80 % depuis l'introduction des dispositions renforcées relatives à l'absence d'arriérés de paiement.
10. Bien que de nombreux rapports fassent état d'une augmentation des dépenses de transfert brutes, les indemnités de transfert sont plus abordables et le ratio entre les frais liés aux joueurs et les recettes n'a pas cessé de baisser au cours des cinq dernières années.





Annexes

# Annexe : sources des données et notes

## Sources des données et notes

Source des données sous-jacentes des chiffres financiers : Panorama du football européen	Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou cette annexe, les données financières utilisées dans cette section ont été extraites directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai 2015. Ces chiffres portent sur l'exercice financier s'achevant en 2014, généralement au 31 décembre 2014. Ils ont été tirés des états financiers préparés soit conformément aux pratiques comptables nationales applicables, soit sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit.
Taux de change	Les données financières des clubs ont été converties en euros à des fins de comparaison. Le taux de change utilisé correspond au taux moyen appliqué durant l'exercice financier de chaque club, calculé sur la base de la moyenne des taux à la fin des 12 mois. Compte tenu du fait que, dans de nombreux pays, les clubs ne bouclent pas leur exercice à la même date, le taux employé est calculé individuellement pour chaque club. Ainsi, le taux de 2014 pour les clubs anglais ayant opté pour un bouclier financier en mai était de 1.19316, en juin de 1.19898 et en juillet de 1.20741. La liste complète des taux utilisés figure dans le tableau ci-contre.
Sources de l'analyse des médias sociaux explicitée au chapitre 9 : Comparaison mondiale du football interclubs européen	Les données sur les médias sociaux fournies dans ce chapitre ont été tirées de <a href="http://www.socialbakers.com">www.socialbakers.com</a> les 11 décembre 2014 et 5 juin 2015 (semaine de la finale 2015 de l'UEFA Champions League). La période d'analyse des mouvements « sur six mois » est donc d'environ six mois. L'examen des « J'aime » de Facebook a porté sur les 250 clubs sportifs les plus populaires. Si l'étude comprenait différentes versions linguistiques du compte officiel principal, les sites officiels de supporters et d'autres comptes secondaires ont été ignorés. Les données cumulées reposent uniquement sur les comptes officiels des clubs figurant parmi les 250 premiers comptes. Lorsque des clubs apparaissent sous différents comptes sportifs (p. ex. football et basket-ball pour le Real Madrid), leurs données n'étaient pas additionnées, mais incluses séparément. Les données couvrent les 46 plus importants marchés de Facebook, à l'exclusion de la Chine, où l'utilisation de médias sociaux alternatifs prédomine.
Sources des chiffres financiers relatifs aux championnats sportifs disputés aux États-Unis présentés au chapitre 9 : Comparaison mondiale du football interclubs européen	Les données financières concernant les sports états-uniens proviennent de plusieurs sources. Bien que corroborées par la concordance de différentes sources, elles restent des estimations, car elles n'émanent pas entièrement d'états financiers audités ou de sources de données officielles. De plus, l'allocation des recettes aux divers flux n'est pas une science exacte, et il est normal que, selon le sport considéré, il y ait des différences dans la ventilation des recettes centralisées et des recettes d'hospitalité les jours de match. Les chiffres ne sont donc transmis qu'à titre indicatif aux fins des comparaisons présentées dans le rapport. La principale source des recettes de diffusion (nationale, locale et internationale) aux États-Unis est le service d'abonnement Sportpal, qui indique les valeurs totales des contrats déclarés. Ces valeurs ont été reprises sur une base annuelle linéaire pour toute la durée du contrat, hormis lorsqu'un versement particulier en début ou en fin de période avait été communiqué, et l'analyse a tenu compte de la valeur totale des recettes de diffusion avant que certains montants soient retenus dans le cadre du système de centralisation. Les chiffres de la SEC (football américain universitaire des États-Unis) sont tirés de USA Today, qui publie une synthèse des résultats financiers par université basée sur les données officielles des établissements concernés. Les recettes de billetterie par match partent du principe que 78 % des recettes des sports universitaires découlent du football américain. Les données de la NFL sont calculées sur la base des indications concernant la distribution des recettes centralisées extrapolées à partir des rapports de Green Bay, les seules données officielles accessibles au grand public. En outre, les données de base de 2013 ont été soumises à des estimations de la croissance annuelle des recettes de sponsoring et de billetterie réalisées par IEG et la direction de TEAM. Les chiffres sur les recettes totales de la MLB, la NBA et la NHL reposent sur des données de Forbes. Les recettes hors diffusion ont ensuite été réparties entre les recettes liées aux jours de match (recettes de billetterie et certaines recettes d'hospitalité) et les recettes commerciales/de sponsoring sur la base d'informations tirées de Bloomberg, Statista et Forbes et de quelques communications directes.

## Sources des données et notes

Sources des chiffres financiers relatifs aux événements sportifs internationaux du chapitre 9 : Comparaison mondiale du football interclubs européen	Les données financières sur la Coupe du Monde de la FIFA et l'EURO de l'UEFA découlent des états financiers audités correspondants de la FIFA et de l'UEFA, adaptés à partir d'hypothèses pour obtenir des chiffres comparables sur les sources des recettes de billetterie. Les données concernant les Jeux Olympiques d'hiver et d'été du CIO sont extraites du dossier d'information officiel du CIO sur le marketing olympique.
Taux d'affluence des chapitres 3 et 9	Les chiffres concernant l'affluence doivent être considérés uniquement à titre de comparaison, la définition exacte des taux d'affluence étant susceptible de différer. Les taux d'affluence aux matches de championnats européens reposent sur les chiffres publiés sur <a href="http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm">www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm</a> , qui fournit les données par club de la grande majorité des ligues européennes. Ces données ont été complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. Les chiffres relatifs à l'affluence dans d'autres sports ont été extraits du site web officiel du championnat/de l'événement concerné lorsqu'ils étaient disponibles, et complétés par des chiffres trouvés sur Wikipedia lorsqu'aucune donnée officielle n'était communiquée.
Chiffres relatifs aux finances des clubs périodes de reporting courtes et longues présentées aux chapitres 3 et 9	Toutes les données financières des clubs de football couvrent la dernière période de 12 mois, hormis les clubs suivants, qui ont changé leur date de bouclage : FC Viktoria Pleřín (CZE), FC Utrecht (NED) et MřK řilina (SVK) : 18 mois ; Hull City AFC (ENG), SJK Seinäjoki (FIN) et FK Dinamo (LTU) : 11 mois ; Manchester 62 FC (GIB) : 9 mois ; Legia Varsovie, KKS Lech Poznań, et MKS Pogoń Szczecin (tous POL) et Istanbul Başakřehir (TUR) : 6 mois. Les chiffres par pays n'ont pas été adaptés en fonction de la longueur des périodes.

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

Pays	Bouclement (mois)	Commun ou divergent	Monnaie	Taux moyen appliqué	Pays	Bouclement (mois)	Commun ou divergent	Monnaie	Taux moyen appliqué
ALB	12	Commun	LEK	0.00714	KAZ	12	Commun	TENGE	0.00418
AND	12	Commun	EURO	1.00000	LIE	6 / 12	Divergent	CHF	0.81524 / 0.82300
ARM	12	Commun	DRAM	0.00183	LTU	12	Commun	LITAS	0.28962
AUT	6	Commun	EURO	1.00000	LUX	12	Commun	EURO	1.00000
AZE	12	Commun	MANAT	0.95436	LVA	12	Commun	LATS	1.42287
BEL	6 / 12	Divergent	EURO	1.00000	MDA	12	Commun	LEU	0.05409
BIH	12	Commun	MARK	0.51128	MKD	12	Commun	Denar	0.01626
BLR	12	Commun	BYR	0.00007	MLT	5	Commun	EURO	1.00000
BUL	12	Commun	LEV	0.51130	MNE	12	Commun	EURO	1.00000
CRO	12	Commun	KUNA	0.13115	NED	6 / 12	Divergent	EURO	1.00000
CYP	5 / 12	Divergent	EURO	1.00000	NIR	3 / 4 / 5 / 12	Divergent	GBP	1.186 / 1.189 / 1.193 / 1.240
CZE	6 / 12	Divergent	Kroner	0.03632 / 0.03726	NOR	12	Commun	KRONER	0.12132
DEN	6 / 12	Divergent	KRONE	0.13403 / 0.13413	POL	12	Divergent	ZŁOTY	0.23834 / 0.23905
ENG	5 / 6 / 7	Divergent	GBP	1.1931 / 1.1989 / 1.2074	POR	6	Commun	EURO	1.00000
ESP	6	Commun	EURO	1.00000	ROU	12	Commun	LEU	0.22534
EST	12	Commun	EURO	1.00000	RUS	12	Commun	ROUBLE	0.02068
FIN	11 / 12	Divergent	EURO	1.00000	SCO	5 / 6 / 7	Divergent	GBP	1.1931 / 1.1989 / 1.2074
FRA	6 / 12	Divergent	EURO	1.00000	SMR	6	Commun	EURO	1.00000
FRO	12	Commun	KRONE	0.13413	SRB	12	Commun	DINAR	0.00856
GEO	12	Commun	LARI	0.42787	SUI	6 / 12	Divergent	CHF	0.8152 / 0.8229
GER	6 / 12	Divergent	EURO	1.00000	SVK	12	Commun	EURO	1.00000
GRE	6	Commun	EURO	1.00000	SVN	12	Commun	EURO	1.00000
HUN	12	Commun	FORINT	0.00322	SWE	12	Commun	SEK	0.11023
IRL	11	Commun	EURO	1.00000	TUR	5 / 12	Commun	LIRA	0.35948 / 0.34380
ISL	12	Commun	KRONA	0.00647	UKR	12	Commun	HRIVNIA	0.06522
ISR	5	Commun	SHEKEL	0.20924	WAL	11 / 12	Divergent	£	1.2343 / 1.2400
ITA	6 / 12	Divergent	EURO	1.00000	GIB	12	Commun	GIP	1.24005



#### Production

Unité Octroi de licence aux clubs et fair-play financier

#### Auteur

Sefton Perry

#### Remerciements particuliers

Paolo Ciabattini et Alexis Angelopoulos, ainsi que le réseau européen d'octroi de licence aux clubs et, en particulier, les experts pour les critères financiers, les responsables de l'octroi de licence des associations nationales et des ligues et les experts financiers des clubs de première division qui ont soumis leurs données.

#### Renseignements

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



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

WE CARE ABOUT FOOTBALL