



WE CARE ABOUT FOOTBALL

Panorama du football interclubs européen

Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi
de licence aux clubs, exercice financier 2018



Avant-propos



Bienvenue dans cette onzième édition du *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA*, qui se penche une fois de plus non seulement sur les finances du football, mais aussi sur d'autres tendances de l'écosystème du football européen observées en dehors du terrain.

Cette année, l'UEFA a présenté sa nouvelle stratégie « Ensemble pour l'avenir du football », un modèle destiné à renforcer l'UEFA et le football européen face aux défis futurs. L'une des principales politiques de cette stratégie, à savoir l'amélioration de la recherche et l'approfondissement des connaissances requises pour faciliter la prise de décisions, s'inscrit dans la droite ligne du présent rapport.

En effet, en offrant un aperçu extrêmement précieux des succès et des défis rencontrés par le football interclubs européen, l'analyse minutieuse des finances et d'autres aspects de plus de 700 clubs de première division menée dans le cadre du rapport de benchmarking fournit des informations essentielles aux futures prises de décisions. Le chiffre clé à retenir à cet égard est celui de la rentabilité générale affichée par les clubs européens de première division, positive pour la deuxième année consécutive. « Comme la performance financière s'est améliorée, la position financière des clubs est devenue sensiblement plus saine, leurs actifs nets étant passés de moins de 2 milliards à plus de 9 milliards d'euros en l'espace d'une décennie, une preuve de l'efficacité du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, de la stabilité de l'écosystème du football européen et des investissements soutenables consentis. » Un autre constat encourageant est mis en exergue par le nouveau chapitre du rapport consacré aux infrastructures d'entraînement: près de 80 % des clubs ont investi dans l'amélioration de leurs installations d'entraînement ces cinq dernières années. Enfin, il est réjouissant de voir que le rapport inclut désormais un chapitre complet consacré au football féminin.

Si les données de ce document et d'autres recherches menées par notre nouveau Centre de recherche et d'analyse contribuent à étayer nos décisions, le rapport révèle également certaines des menaces qui pèsent sur la stabilité et le succès à long terme du football européen, notamment les risques d'une polarisation des recettes alimentée par la mondialisation, d'une fragmentation du paysage médiatique et d'une dépendance excessive à l'égard des recettes liées aux activités de transfert. Ce rapport démontre néanmoins que le football interclubs européen demeure solide, uni et résilient, et je suis convaincu que le football européen peut surmonter ces défis et qu'il les surmontera, ainsi que d'autres, tout comme il a su enrayer la spirale des pertes financières dans un passé récent. »

Aleksander Čeferin

Président de l'UEFA



Introduction

Le *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs* de l'UEFA fait autorité en la matière. Il constitue d'une part un guide détaillé du football interclubs européen dans l'ensemble des 55 associations membres de l'UEFA, et identifie et documente d'autre part de nombreuses tendances importantes actuellement à l'œuvre.

Ce rapport est en évolution constant, et nous y incluons pour la première fois cette année un profil du football féminin à l'échelle nationale et les premiers résultats d'une large étude couvrant plus de 900 installations d'entraînement en Europe. Ces éléments viennent compléter les chapitres habituels sur la structure actionnariale des clubs, leurs infrastructures (stades, ...), les supporters, le sponsoring, les compétitions de championnat et de coupe, ainsi que les traditionnelles analyses financières détaillées.

Le football professionnel en Europe est un écosystème unique, dans lequel les clubs se regroupent en championnats et partagent des intérêts communs. Cette pyramide stable contribue à la remarquable résilience du football interclubs, dont témoignent plus de 20 années consécutives de croissance des recettes des clubs. Durant l'exercice financier 2018, le football interclubs européen de première division s'est révélé bénéficiaire pour la deuxième année de suite. Il s'agit d'une avancée historique par rapport aux pertes de 5 milliards d'euros enregistrées en seulement trois années au tournant de la décennie. Un autre élément tout aussi important pour la santé sous-jacente du football est le renforcement constant des bilans des clubs, dont l'actif net s'élevait à 9 milliards d'euros fin 2018.

Les interconnexions du football interclubs comportent toutefois aussi certains risques, en particulier en ce qui concerne le système des transferts. Ce système agit comme un mécanisme de compensation financière dans le cadre du développement des joueurs, avec, d'un côté, des millions d'euros qui coulent vers le bas de la pyramide – pour être transmis des grands aux petits clubs en passant par ceux de taille moyenne – et, de l'autre, un flux constant de talents qui remontent la pyramide. Les indemnités de transfert ayant doublé ces dernières années, un phénomène favorisé par les bénéfices d'exploitation excédentaires résultant de contrats TV exceptionnels pour la diffusion nationale du football en Angleterre, en Allemagne et en Espagne et pour les compétitions de l'UEFA. Au vu de la progression nettement plus rapide des bénéfices de transfert par rapport aux autres sources de recettes, il n'est pas surprenant que les clubs exportateurs de talents soient davantage tributaires des activités de transfert pour couvrir les salaires de leurs joueurs et leurs autres frais d'exploitation. Cette dépendance excessive pourrait néanmoins se révéler dangereuse. Les recherches de l'UEFA indiquent que les valeurs (et bénéfices associés) des transferts ont chuté de 20 à 30 % pour les transferts de faible et moyenne valeur après la dernière récession européenne, entre 2009 et 2012.

La progression des bénéfices de transfert risque aussi d'entraîner un laxisme financier, mis en lumière par une légère tendance à la hausse des masses salariales des clubs européens. De fait, 2018 a connu une inflation salariale totale de 1,2 milliards d'euros, ce qui dépasse la croissance totale des recettes des clubs (1,0 milliard d'euros). L'UEFA suit de près cette tendance, car si la croissance moyenne des recettes évolue comme prévu (avec de nouveaux cycles TV limités aux compétitions de l'UEFA et au football national italien), une nouvelle forte augmentation des salaires en 2019 pourrait réduire encore davantage les bénéfices d'exploitation.

S'agissant de l'avenir, personne ne peut prédire avec certitude l'impact que la fragmentation du paysage médiatique, en constante accélération, aura sur le football, mais de l'avis général, la situation financière risque d'évoluer sensiblement au cours des dix prochaines années, tant en Europe qu'ailleurs dans le monde. Les clubs, les ligues et les autres organisations devront adapter leurs stratégies et leurs modèles commerciaux à cet environnement en rapide mutation, une démarche à la fois difficile et douloureuse pour ce qui reste un jeu assez traditionnel. Les futures éditions de ce rapport s'attacheront à documenter les conséquences de ces développements.

En 2018, le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé la création d'une nouvelle unité de recherche stratégique, le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA, composé d'un spécialiste des données, d'un économétricien, d'un statisticien et d'un conseiller juridique, qui réunissent à eux quatre le savoir-faire technique requis et les connaissances approfondies du paysage footballistique. Ce centre, qui permet aux décideurs de mieux comprendre certains domaines clés de l'environnement qu'ils règlementent, comme le système des transferts et l'équilibre des compétitions, collabore régulièrement avec les associations membres sur des sujets stratégiques. Parmi ses récents mandats figurent par exemple l'analyse de l'impact des clauses de nationalité sur le classement relatif de l'équipe nationale d'une association et au sein du championnat national, et l'étude des taux de participation des jeunes filles dans les différents groupes d'âge et régions. La rédaction et la production du présent rapport de benchmarking relèvent aussi de la responsabilité du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA, et contribuent par là même à la réalisation de l'un des principaux objectifs de l'UEFA, à savoir accroître la transparence des travaux menés par le football européen hors du terrain.

Ce rapport n'aurait pas été possible sans l'important engagement et le soutien d'une multitude de clubs et de responsables nationaux de l'octroi de licence, ainsi que de nombreux collègues, à qui nous adressons nos remerciements.



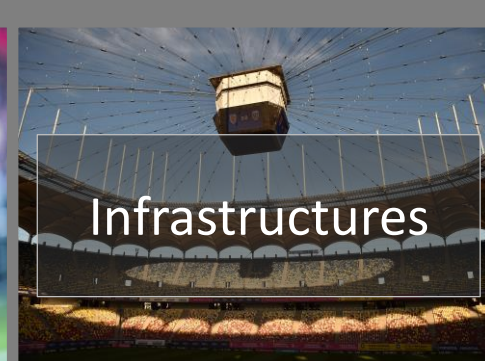
Structures des championnats et des coupes



Football féminin



Supporters



Infrastructures



Sponsoring des clubs



Propriété des clubs



Recettes des clubs



Salaires des clubs



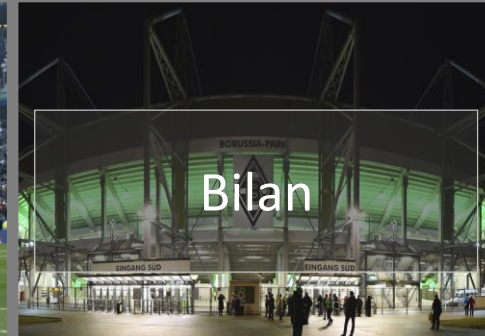
Transferts



Coûts d'exploitation



Rentabilité



Bilan

Avant-propos

Introduction

CHAPITRE	Compétitions nationales et gouvernance	8
1	Formules des championnats et récents changements en Europe	10
	Formule des compétitions de coupe nationale en Europe	12
	Règles et restrictions en matière de qualification pour les compétitions nationales	15
CHAPITRE	Football féminin	18
2	Formule des compétitions des championnats féminins	20
	Règles et restrictions en matière de qualification des femmes	22
	Compétitions de coupe féminines en Europe	23
CHAPITRE	Supporters	24
3	Tendances en matière d'affluence en Europe	26
	Taux de popularité dans les médias sociaux	28
CHAPITRE	Infrastructures	30
4	Projets de stades en Europe	32
	Propriété des stades européens	34
	Installations d'entraînement en Europe	36
	Type de propriété des installations d'entraînement européennes et investissement	38
CHAPITRE	Sponsoring des clubs	42
5	Principaux sponsors de maillot	44
	Fabricants d'équipement	46
	Autres types de sponsoring	47
CHAPITRE	Propriété des clubs	50
6	Propriété des clubs européens	52
	Afflux de propriétaires étrangers durant la dernière décennie	54
	Restrictions relatives à la propriété des clubs en Europe	55

CHAPITRE	Recettes des clubs	56
7	Montants et croissance des recettes cumulées	58
	Ventilation des recettes au niveau des clubs	64
	Recettes de diffusion	68
	Recettes provenant de l'UEFA	74
	Recettes de billetterie	76
	Recettes commerciales et de sponsoring	80
CHAPITRE	Salaires des clubs	82
8	Croissance des salaires	84
	Niveaux des salaires	86
	Ratios des salaires	90
CHAPITRE	Activités de transfert	92
9	Niveaux et croissance des transferts	94
	Importance des activités de transfert	98
	Niveaux des activités de transfert par pays	100
CHAPITRE	Coûts d'exploitation et hors exploitation des clubs	102
10	Progression des frais d'exploitation	104
	Niveaux des frais d'exploitation	105
	Aperçu des frais hors exploitation	107
CHAPITRE	Profits opérationnels et rentabilité nette	108
11	Évolution de la rentabilité	110
	Tendances de la rentabilité d'exploitation et de la rentabilité nette	112
	Niveaux de rentabilité	116
CHAPITRE	Bilans des clubs	118
12	Niveaux des bilans	120
	Endettement net	126
	Fonds propres nets des clubs	129


Annexes

CHAPITRE 01

Compétitions nationales et gouvernance

Le football national revêt de nombreuses formes et structures différentes. Ce premier chapitre présente un état des lieux exceptionnel des formules et des règles en constante mutation appliquées dans les championnats et les coupes au niveau national.

Chiffres clés des **structures des championnats et des coupes**

4 

Nombre de premières divisions européennes ayant modifié la formule de leur championnat depuis la saison 2018/19

multiples 

Dix pays organisent plusieurs compétitions de coupe nationale pour la saison 2019/20

8 

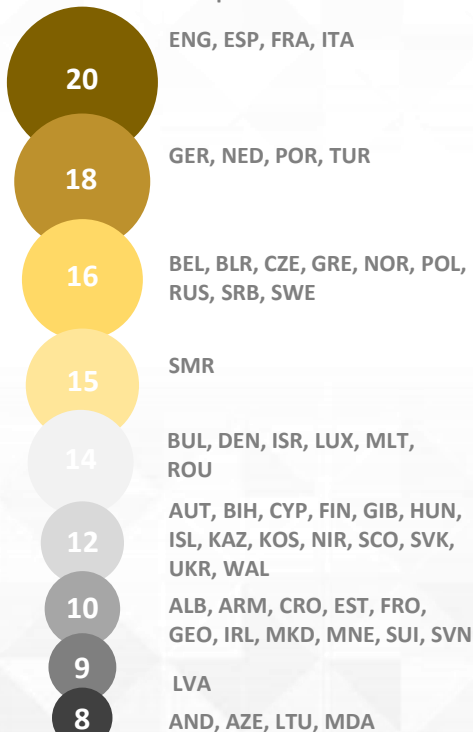
Nombre de pays ayant modifié leurs règles concernant les joueurs formés localement depuis la dernière saison

58 % 

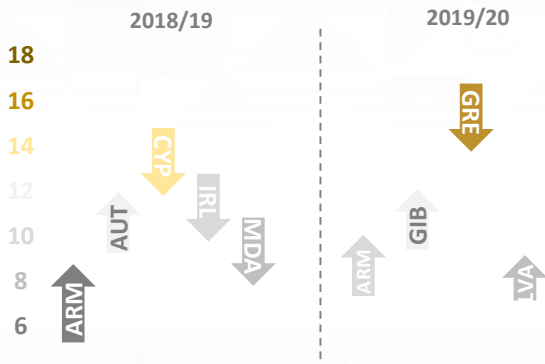
Pourcentage de pays appliquant des règles basées sur la nationalité

Deux clubs de plus depuis la saison passée ; quatre championnats ont changé de taille

Nombre de clubs en première division



Changements dans la taille des premières divisions nationales au cours des deux dernières saisons



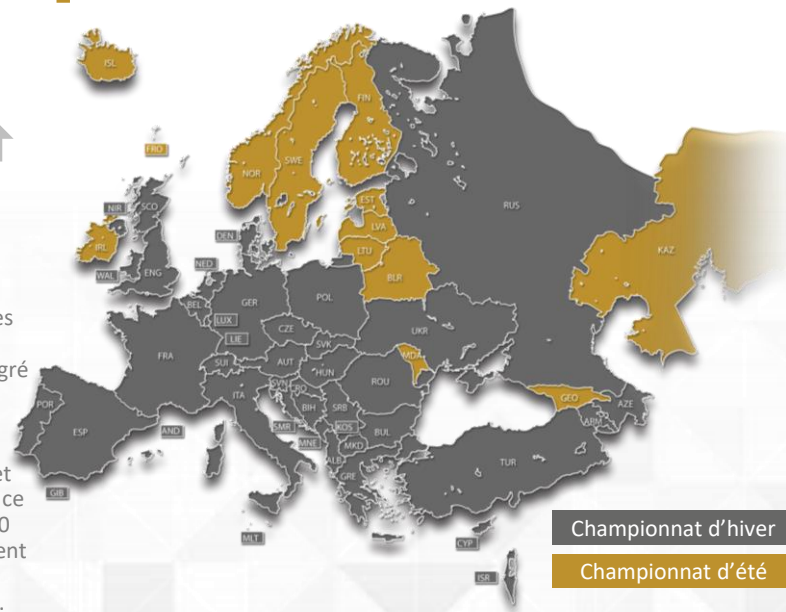
Huit premières divisions ont changé de taille au cours des deux dernières saisons

Depuis 2017/18, huit premières divisions européennes ont modifié leur taille, faisant ainsi passer le nombre total de clubs de première division de 711 à 712. Malgré cette progression, on compte aujourd'hui moins de clubs qu'il y a cinq ans, quand le total des équipes de première division s'élevait à 730. Pour la saison 2019/20, les premières divisions arménienne et lettone se sont toutes deux dotées d'un club de plus, ce qui porte le nombre de leurs clubs respectifs de 9 à 10 et de 8 à 9. Gibraltar a également opéré un changement important en passant de 10 à 12 clubs. La Grèce a en revanche réduit sa première division de 16 à 14 clubs.

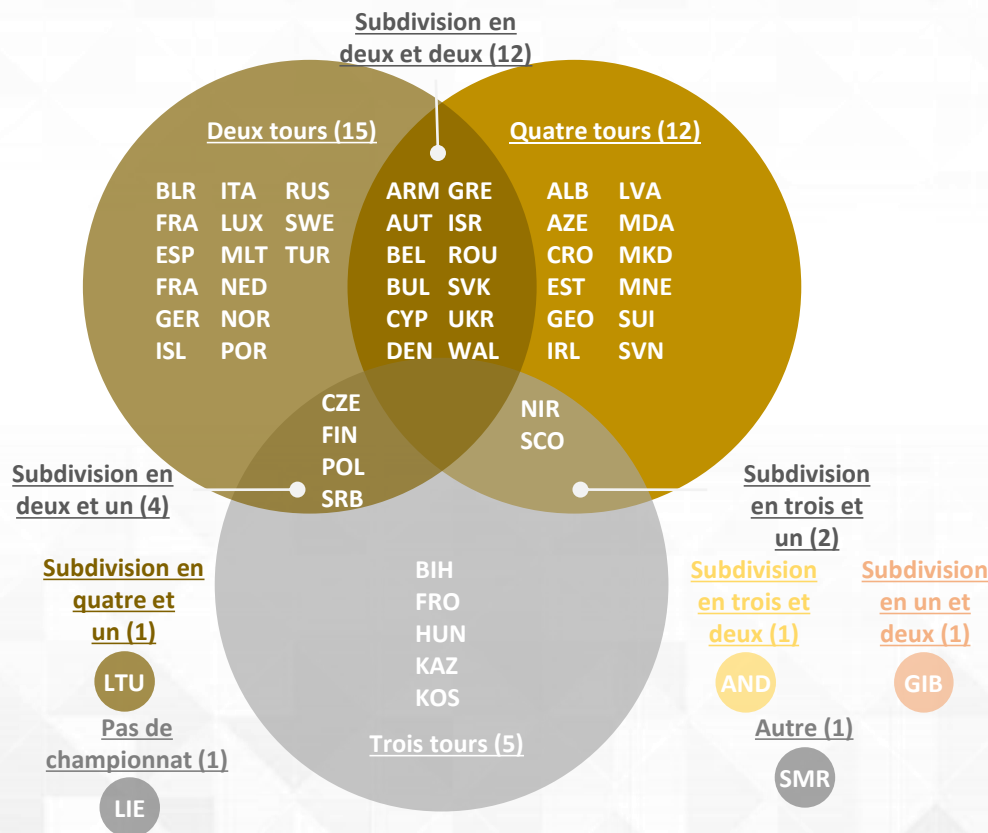
Le présent rapport s'ouvre sur un aperçu des différentes structures des championnats en Europe. Les deux pages ci-après montrent ce qui distinguent les premières divisions européennes en termes de taille, de formule et de calendrier, et met ainsi en lumière la nature changeante de ce panorama. À noter que ce chapitre repose davantage sur la dernière saison nationale des divers pays (soit l'été 2019 ou l'hiver 2019/20) que sur l'exercice financier 2018.

Aucun changement de calendrier cette année

Le calendrier est moins souvent modifié que d'autres paramètres. Après les récents changements apportés en Moldavie et en Géorgie, aucun pays n'a passé d'un championnat d'été à un championnat d'hiver ou vice-versa cette saison.



Les formules avec subdivision de clubs sont en hausse grâce à l'adhésion de quatre nouveaux championnats



La majorité des championnats conservent une formule traditionnelle

Quelque 32 des 54 pays conservent des formules de championnats traditionnelles où toutes les équipes se rencontrent le même nombre de fois. La formule traditionnelle la plus courante comprend deux tours, mais certains championnats (surtout ceux qui comportent moins d'équipes) appliquent des systèmes dans lesquels les équipes s'affrontent lors de trois ou quatre tours.

Les formules avec subdivision des clubs continuent à gagner en popularité

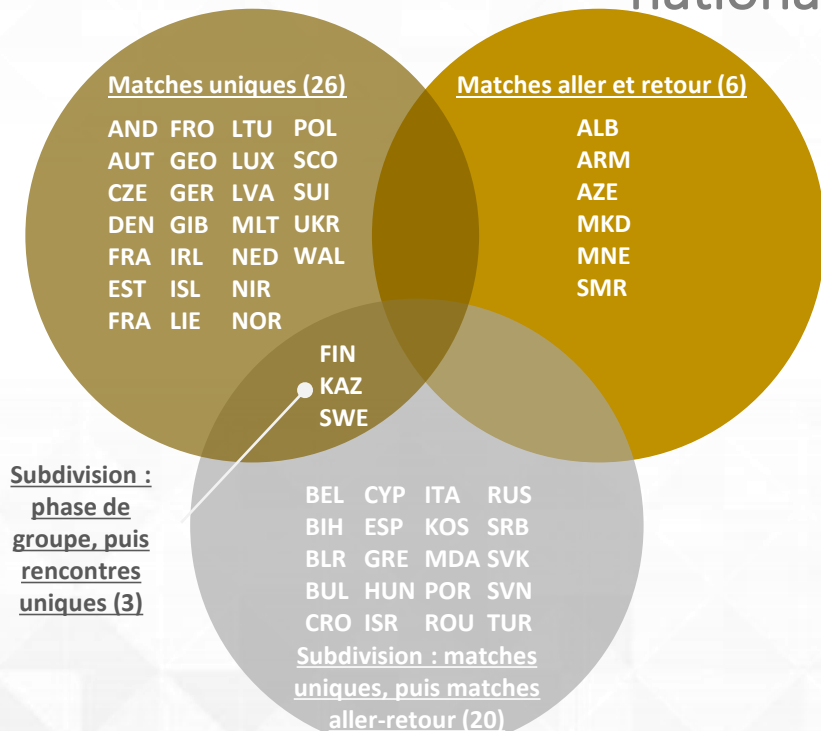
La plupart des 22 premières divisions n'appliquant pas une formule traditionnelle ont choisi une formule « avec subdivision des clubs ». Selon ce système, les équipes participant au championnat sont divisées en au moins deux groupes à un moment donné de la saison et ne s'affrontent dès lors plus qu'à l'intérieur de leur groupe. Dans la plupart des cas, chaque équipe rencontre toutes les autres à deux reprises, puis les équipes sont réparties en plusieurs groupes au sein desquels elles s'opposent à nouveau deux fois à toutes les autres.

Cette saison, quatre premières divisions ont opté pour une nouvelle formule

Sur les quatre pays qui ont modifié la formule de leur championnat national de première division cette saison, tous ont abandonné une formule traditionnelle au profit d'une formule avec subdivision des clubs. La Finlande et Gibraltar ont tous deux passé d'une formule à trois tours à un système consistant à séparer les douze équipes de première division en deux groupes de six pour les matches suivants. La Grèce a quant à elle introduit une formule avec subdivision des clubs dans laquelle les 14 équipes de première division sont réparties dans un groupe de six et un groupe de huit, tandis que l'Arménie a renoncé à une formule à quatre tours pour un système où les équipes sont séparées en deux groupes avant de disputer deux tours supplémentaires.

Plus de 3500 clubs ont participé aux phases principales de leur compétition de coupe nationale en 2019/20

Les deux pages ci-après proposent un résumé de haut vol des formules utilisées pour les principales compétitions de coupe nationale. Dans le cadre de cette analyse, seules les phases principales des compétitions de coupe nationale de premier plan ont été prises en compte (à l'exclusion des tours préliminaires et des phases régionales).



La formule la plus courante consiste en un système de rencontres uniques durant toute la compétition

S'agissant des compétitions de coupe, près de la moitié des pays européens ont choisi une formule composée de matches uniques lors desquels les deux équipes s'affrontent une seule fois (à domicile ou à l'extérieur) et dont le vainqueur accède au tour suivant. Par opposition, les principales compétitions de coupe disputées en Albanie, en Arménie, en Azerbaïdjan, en Macédoine du Nord, au Monténégro et à Saint-Marin reposent toutes sur des matches aller et retour pour chaque tour, les équipes s'affrontant à domicile et à l'extérieur, sauf pour la finale.

Trois compétitions de coupe comportent une phase de groupe

Les principales compétitions de coupe de la Finlande, du Kazakhstan et de la Suède sont les seules à comporter une phase de groupe, d'où les clubs accèdent à des tours à élimination directe.

Plusieurs pays passent des rencontres uniques aux matches aller et retour

Un nombre considérable de compétitions de coupe utilisent les rencontres uniques traditionnelles pour les tours préliminaires, puis passent aux matches aller et retour à partir des huitièmes de finale, des quarts de finale ou des demi-finales ; quatre pays optent pour les matches aller-retour dès les huitièmes de finale, quatre dès les quarts de finale et neuf attendent les demi-finales. La Bosnie-Herzégovine est le seul pays à proposer une finale en deux matches.

La prolongation est la solution la plus courante en cas d'égalité lors des principales compétitions de coupe

Nombre de tours de la principale compétition de coupe nationale



Les compétitions de coupe comptent entre quatre et neuf tours

C'est en Grèce, en Irlande du Nord, en Roumanie et en Turquie que les compétitions ont le plus de tours. En termes de plus grand nombre de matches susceptibles d'être disputés par les vainqueurs, les coupes turques et grecques sont en tête, les principales phases de leurs compétitions pouvant compter jusqu'à douze matches, avec des rencontres aller et retour à partir des huitièmes de finale.

La prolongation est la solution la plus fréquemment utilisée pour départager les équipes en cas d'égalité

En cas d'égalité après 90 minutes, la plupart des compétitions de coupe déterminent le vainqueur avec la méthode traditionnelle des prolongations, suivies d'une séance de tirs au but. La Belgique, la Bosnie-Herzégovine, Gibraltar, la Serbie et la Slovaquie passent directement aux tirs au but*, tandis que l'Albanie, l'Azerbaïdjan, la Macédoine du Nord et le Monténégro (qui ont des matches aller et retour) appliquent la règle des buts inscrits à l'extérieur durant tout le tournoi (sauf la finale).

Les répétitions de matches sont plus souvent l'exception que la règle

Les coupes nationales anglaise et écossaise sont les seules en Europe qui continuent à rejouer le match en cas d'égalité.**

* La Coupe belge passe aux prolongations à partir du quatrième tour, alors que les coupes serbe et slovaque appliquent la règle des buts inscrits à l'extérieur lors des demi-finales, disputées en deux rencontres.

** Dans les compétitions de coupe anglaises, les répétitions de matches sont remplacées par des prolongations à partir du cinquième tour ; en Écosse, les prolongations sont utilisées pour les demi-finales.

Divers systèmes utilisés pour désigner le vainqueur en cas d'égalité en coupe :



AND, ARM, AUT, CZE, DEN, EST, FRA, FIN, FRO, GEO, GER, IRL, ISL, ISR, LIE, LTU, LUX, LVA, MLT, NED, NIR, NOR, POL, SMR, SUI, SWE, UKR, WAL



BEL, BIH, GIB, SRB, SVK



ALB, AZE, MKD, MNE



BLR, BUL, CRO, CYP, ESP, GRE, HUN, ITA, KAZ, KOS, MDA, POR, ROU, RUS, SVN, TUR



ENG, SCO

Prolongation

Tirs au but

Buts
marqués à
l'extérieur

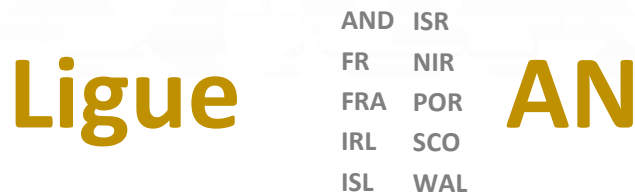
Répétition
du match



Plus de la moitié des associations nationales organisent une super coupe

La présente page s'arrête sur les deuxièmes compétitions de coupe (généralement appelées « coupes de la ligue ») et les super coupes en Europe.

Pays dotés d'une deuxième compétition de coupe nationale :



Pays dotés d'une super coupe :



Dix pays organisent une deuxième compétition de coupe

Actuellement, seuls dix pays, soit moins de 20 % des associations nationales européennes, proposent une deuxième compétition de coupe à l'échelle nationale parallèlement à leur compétition principale. Le calendrier de ces deuxièmes compétitions varie sensiblement d'un pays à l'autre, la République d'Irlande et Israël planifiant leurs finales en septembre, alors que l'Angleterre et la France les prévoient en mars. La formule n'est pas identique non plus suivant les pays, puisque l'Islande, Israël, le Portugal et l'Écosse utilisent des phases de groupe, tandis que tous les autres emploient des phases à élimination directe jusqu'à la fin.

Quelque 33 pays proposent une super coupe durant la saison 2019/20

Une super coupe est un match entre le vainqueur de la coupe nationale et le vainqueur du championnat national de la saison précédente. Cette saison, le nombre total d'associations nationales qui organisent une super coupe est de 33, dont 28 disputent le match avant le début de la saison du championnat national. Les plus grandes associations nationales à organiser le match *après* le début de la saison du championnat national sont l'Espagne, qui a introduit une nouvelle formule à quatre équipes comprenant des demi-finales et une finale, et l'Italie. Cette saison, ces deux super coupes ont eu lieu en Arabie Saoudite.

Quatorze pays ont modifié leurs règles concernant la qualification des joueurs depuis la dernière saison

Nombre de changements de règles depuis la dernière saison et pays concernés :

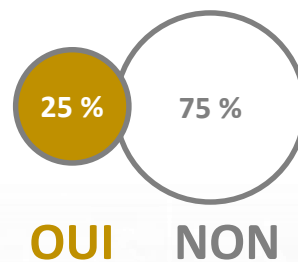
BIH	KOS	2 X restrictions applicables aux prêts
CRO	LTU	2 X limitations des effectifs
EST	LVA	8 X règles relatives aux joueurs formés localement
GEO	POL	11 X règles basées sur la nationalité
GIB	ROU	
GRE	RUS	
HUN	SMR	

Nouvelle extension des règles relatives aux joueurs formés localement

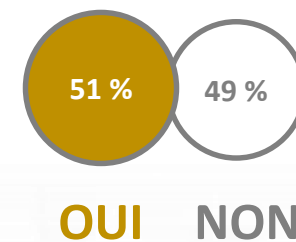
Dans l'ensemble, 23 changements ont été apportés aux restrictions applicables aux prêts, limitations des effectifs, limitations des joueurs étrangers et règles relatives aux joueurs formés localement dans le football interclubs national en Europe. Le Kosovo (maximum de deux joueurs) et la Lituanie (maximum de quatre joueurs) ont soumis leurs clubs de première division à de nouvelles restrictions en matière de prêts. La Lituanie et la Russie ont ajusté leurs limitations des effectifs actuelles, qui portent désormais sur un maximum de 25 joueurs. Huit pays (Croatie, Estonie, Gibraltar, Lettonie, Pologne, Roumanie, Russie et Saint-Marin) ont renforcé leurs règles concernant les joueurs formés localement et ceux formés par le club. Par ailleurs, onze pays ont modifié leurs règles basées sur la nationalité, comme expliqué plus en détail dans les deux pages ci-après.

Le rapport de l'an passé offrait un aperçu des limitations des effectifs, des restrictions applicables aux prêts et des règles basées sur la nationalité. Ces trois pages proposent des données actualisées sur ces différents types de réglementation, fondées sur l'audit mené par l'UEFA auprès de tous les départements nationaux d'octroi de licence. En plus de mettre en exergue les changements apportés dans ces trois domaines, cette section présente une vue d'ensemble des conventions collectives et des ligues existant dans les différents pays.

Convention collective ?



Ligue distincte



Les conventions collectives sont plus communes dans le nord-ouest de l'Europe

Au total, 13 pays déclarent être dotés d'une convention collective, c'est-à-dire d'un accord écrit entre les joueurs et/ou leurs syndicats et le championnat et/ou l'association nationale qui régit les conditions générales de travail. Par ailleurs, 28 pays affirment (comme l'an passé) avoir une ligue chargée de l'un au moins des domaines suivants : vente des droits commerciaux, gestion du calendrier des matches et questions liées à la discipline ou à l'arbitrage.

L'Europe dispose d'un large éventail de limites d'effectifs basées sur la nationalité

Dix-neuf pays appliquent des règles relatives aux étrangers

Un peu plus d'un tiers de tous les pays d'Europe restreignent d'une manière ou d'une autre le nombre de joueurs étrangers qu'un club peut employer. La Turquie est l'une des nations les plus souples en la matière, puisque les clubs peuvent intégrer 14 joueurs n'ayant pas la nationalité turque aux 18 joueurs alignés les jours de matches. À l'autre bout de l'échelle, le Monténégro n'autorise que trois joueurs étrangers sur le terrain, tandis que les effectifs des clubs de Bosnie-Herzégovine et de Serbie peuvent en compter seulement quatre.

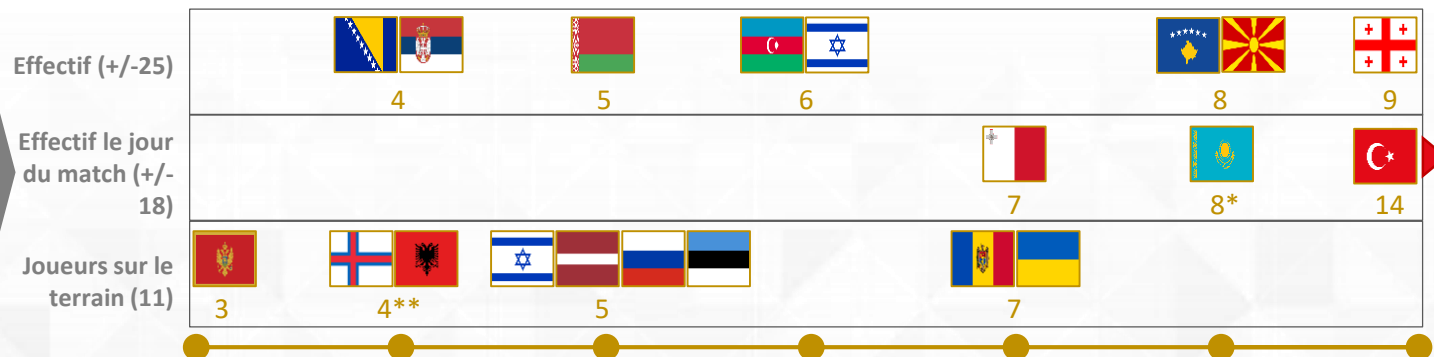
Les limites d'effectifs revêtent de nombreuses formes, correspondant à une multitude de définitions différentes. Si les deux pages ci-après s'efforcent d'offrir une vue d'ensemble unique de ces règles disparates, la typologie présentée ne suffit pas pour couvrir tous les types de règles utilisés en Europe, les règles appliquées par certains pays en matière de gestion des effectifs dépassant le cadre de la présente analyse.

Il existe 37 restrictions basées sur la nationalité, dans 33 pays

La présente section détaille les 36 restrictions différentes en vigueur dans 33 pays, dont la Bulgarie, Israël et la Grèce, qui appliquent plusieurs restrictions (18 pays réglementent par ailleurs le nombre des permis de travail). Ces restrictions limitent trois aspects différents : l'effectif du club (soit les joueurs qu'un club peut inscrire), l'effectif du club le jour du match (soit le onze de départ plus les quelque sept remplaçants prévus pour un match donné) et les joueurs présents sur la pelouse (soit les joueurs évoluant simultanément sur le terrain).

Règles relatives aux joueurs étrangers de première division dans chaque pays

Le tableau suivant indique le nombre maximum de joueurs étrangers/non ressortissants de l'UE par pays. Il convient de relever qu'une même limitation est plus restrictive si elle s'applique à l'effectif qu'aux joueurs présents sur le terrain. Ainsi, une règle empêchant les clubs de compter plus de quatre étrangers dans une équipe de 25 joueurs sera plus sévère qu'une règle interdisant aux clubs d'avoir plus de quatre étrangers sur le terrain en même temps.



* Au Kazakhstan, les joueurs doivent être formés localement plutôt qu'avoir la nationalité kazakh. Plus de 95 % des joueurs formés localement étant toutefois de nationalité kazakh, ce critère est considéré comme équivalent à la règle relative à la nationalité aux fins de la présente analyse. ** Dans les Îles Féroé, les limites portent sur le nombre de joueurs non-scandinaves plutôt que sur le nombre de joueurs étrangers ou extracommunautaires.

Dans 18 pays, les restrictions sont liées à l'octroi des permis de travail



Le nombre de joueurs non ressortissants de l'UE est limité dans 14 pays

Outre les 19 pays qui limitent le nombre de joueurs étrangers qu'un club peut employer, 14 pays restreignent aussi le nombre de joueurs venant de l'extérieur de l'Union européenne. En Grèce, par exemple, les clubs ne peuvent pas compter plus de huit joueurs extracommunautaires dans leurs effectifs, tandis qu'en Bulgarie et en Slovaquie, les clubs sont autorisés à aligner au maximum trois joueurs non ressortissants de l'UE sur le terrain en même temps.

La FIFA prévoit de restreindre encore les prêts à l'avenir

Des restrictions des prêts internationaux seront peu à peu introduites à compter de la saison 2020/21, avec une limitation des prêts à huit joueurs engagés/cédés dès 2020/21, à sept en 2021/22 et à six en 2022/23. Ces restrictions ne s'appliqueront pas aux joueurs de moins de 21 ans considérés comme « formés par le club » (au sens de la définition de l'UEFA concernant la règle des joueurs formés localement). À partir de la prochaine saison, les prêts entre deux clubs seront également limités à trois, indépendamment de l'âge des joueurs, et tant les transferts-relais que les prêts secondaires seront interdits.

Restrictions imposées aux joueurs non ressortissants de l'UE des premières divisions nationales

   		
3*	4**	5
 		
3	4	5
 	   	
3	5	6

Effectif (+/-25)

Effectif le jour du match (+/-18)

Joueurs sur le terrain (11)

* Le règlement italien prévoit une dérogation transitoire pour les clubs comptant déjà plus de deux joueurs non ressortissants de l'UE au 30 juin 2018. Le règlement autorise ces clubs à inscrire deux joueurs non ressortissants de l'UE supplémentaires, à condition que ceux-ci (i) remplacent d'autres joueurs non ressortissants de l'UE ou (ii) aient été sélectionnés pour l'équipe nationale concernée lors d'au moins deux matches. ** Le règlement du championnat français autorise un maximum de quatre joueurs « non ressortissants de l'UE » et « non bénéficiaires de Cotonou » dans les effectifs des clubs les jours de match, « Cotonou » se référant au groupe de 76 pays (principalement africains) ayant conclu l'accord éponyme avec l'UE. Les joueurs titulaires d'un passeport de l'un de ces pays et sélectionnés au moins une fois pour leur équipe nationale lors d'un match officiel organisé par la FIFA ou par leur confédération, ou officiellement sous licence en France depuis au moins trois ans sont exclus de la règle des quatre joueurs en vertu de la réglementation de la Ligue française.

CHAPITRE 02

Football féminin

Le football féminin s'est développé rapidement au cours des dernières années. Cette saison, il est tenu pour la première fois de répondre aux exigences minimales requises dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs. Le présent chapitre informe sur l'organisation actuelle du football féminin dans les différentes associations nationales.



Chiffres clés du football féminin

485



Nombre total de clubs en première division féminine

36 %



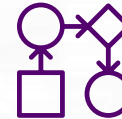
Pourcentage de clubs de première division masculine comptant aussi une équipe féminine senior

98 %



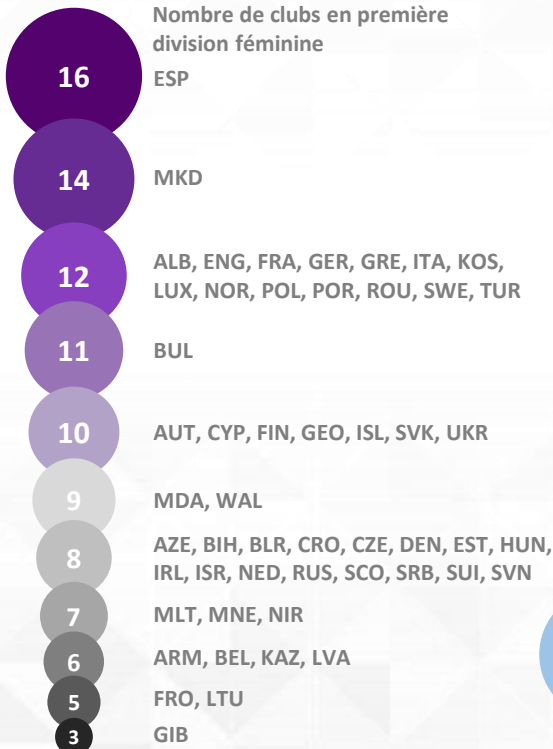
Pourcentage de championnats féminins nationaux gérés par l'association nationale compétente

Coupe



Des compétitions de coupe sont organisées dans 37 pays d'Europe

Les premières divisions féminines comptent entre 3 et 16 équipes



Comme indiqué dans le rapport de l'an dernier, le football féminin est désormais l'un des piliers du programme d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. Grâce aux nouvelles exigences relatives à l'octroi de licence imposées aux clubs désirant participer à l'UEFA Women's Champions League, il est aujourd'hui possible de fournir dans le présent rapport un aperçu de haut vol de la gestion du football féminin senior* dans les 55 associations nationales. À noter que ce chapitre repose davantage sur la dernière saison nationale des divers pays (à savoir l'été 2019 ou l'hiver 2019/20) que sur l'exercice financier 2018.

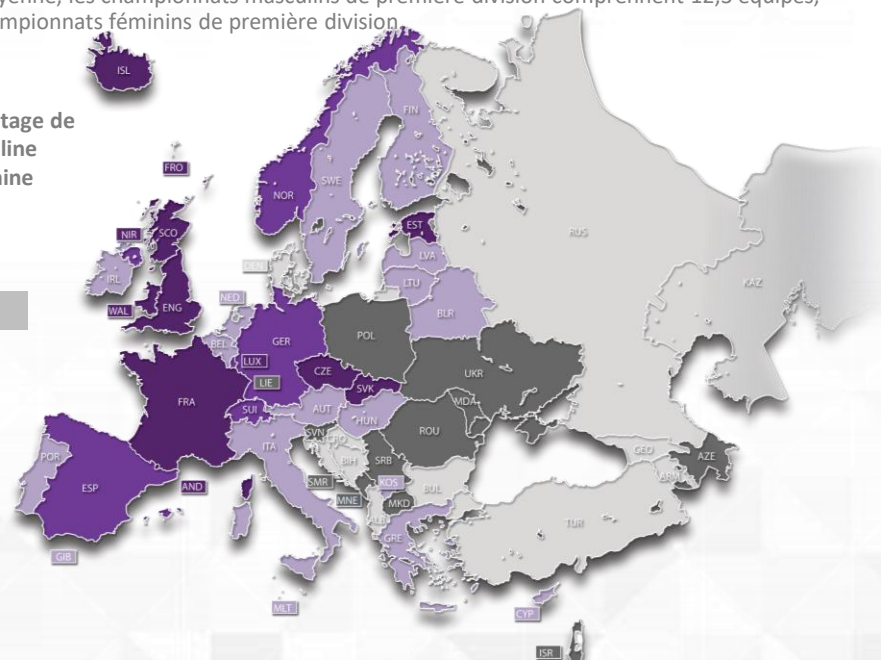
Dans 43 premières divisions masculines, au moins un club compte aussi une équipe féminine senior

Comme l'illustre la carte ci-dessous, dans certains pays, les équipes féminines seniors appartiennent en général au même club que les équipes masculines seniors, tandis que dans d'autres, elles sont plutôt formées indépendamment des équipes masculines. En moyenne, les championnats masculins de première division comprennent 12,3 équipes, contre 9,3 équipes pour les championnats féminins de première division.

Répartition exprimée en pourcentage de clubs de première division masculine comptant aussi une équipe féminine

75 %-100 %	10 x
50 %-75 %	6 x
25 %-50 %	16 x
0 %-25 %	11 x
Aucun	12 x

Pas de première division
AND, LIE, SMR



* Ce chapitre proposant une première évaluation du football féminin senior en Europe, il ne couvre pas les équipes juniors des moins de 19 ans, des moins de 17 ans ni d'autres équipes juniors.

Dans le football féminin, le système d'organisation le **plus fréquent** est la formule traditionnelle du « **round-robin** », avec ses **matches aller et retour**

DEUX tours (27)

ALB FR ITA ROU
AUT ESP KOS SVK
AZE FRA LUX SWE
BUL GEO MDA TUR
CRO GER MKD UKR
CYP GRE NOR WAL
CZE ISL POR

TROIS ou
QUATRE tours (15)

ARM LTU SCO
BLR LVA SUI
FRO MLT SVN
HUN* MNE
IRL NIR
KAZ RUS

Pas de
championnat** (3)

AND
LIE
SMR

Autre (1)

GIB

Subdivision des clubs (9)

BEL ISR
BIH NED
DEN POL
EST SRB
FIN

Les formules avec subdivision des clubs sont moins populaires que dans les premières divisions masculines

La moitié des premières divisions appliquent une formule traditionnelle dans laquelle chaque équipe du championnat affronte les autres à deux reprises (à domicile et à l'extérieur) durant la saison. Outre cette formule traditionnelle à deux tours, dix championnats comptent trois tours, et six en ont quatre. Sur les neuf championnats dont les clubs se subdivisent à un moment donné, la majorité (six) disputent deux tours réguliers avant de se séparer en deux groupes pour deux tours supplémentaires. Cette année, lors du premier championnat national féminin organisé à Gibraltar, les trois équipes participantes ont joué dix matches chacune.

Promotion/relégation

63 %

OUI

37 %

NON

Près des deux tiers des pays dotés de championnats féminins ont un système de promotion et de relégation

Sur les 52 associations nationales disposant d'un championnat féminin, 33 appliquent un système de promotion et de relégation. Dans la majorité des cas, il consiste à reléguer une équipe dans une division inférieure à la fin de la saison, tandis qu'une autre équipe d'une division inférieure est promue.

* La première division hongroise recourt à une finale en deux matches pour déterminer le vainqueur de la compétition.

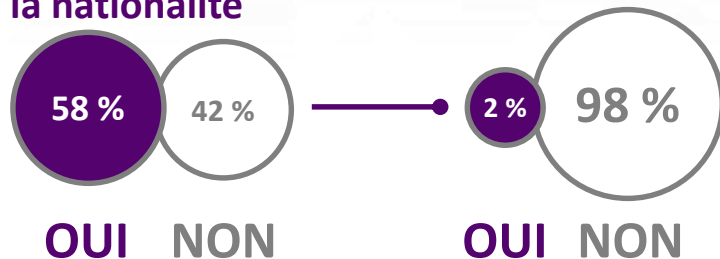
** Les équipes féminines du Liechtenstein et de Saint-Marin participent respectivement aux championnats suisse et italien.

On dénombre 34 limitations d'effectifs basées sur la nationalité différentes, dans 30 pays

Organisation des premières divisions féminines :

Règles basées sur la nationalité

Ligue



Un seul pays confie l'organisation de son championnat à une ligue

L'Irlande du Nord est le seul pays dans lequel la gestion du championnat féminin est confiée à une ligue. Dans les 51 autres pays, l'organisation incombe à l'association nationale. Dans le football masculin, 28 premières divisions ont une ligue chargée d'une partie ou de la totalité des tâches.

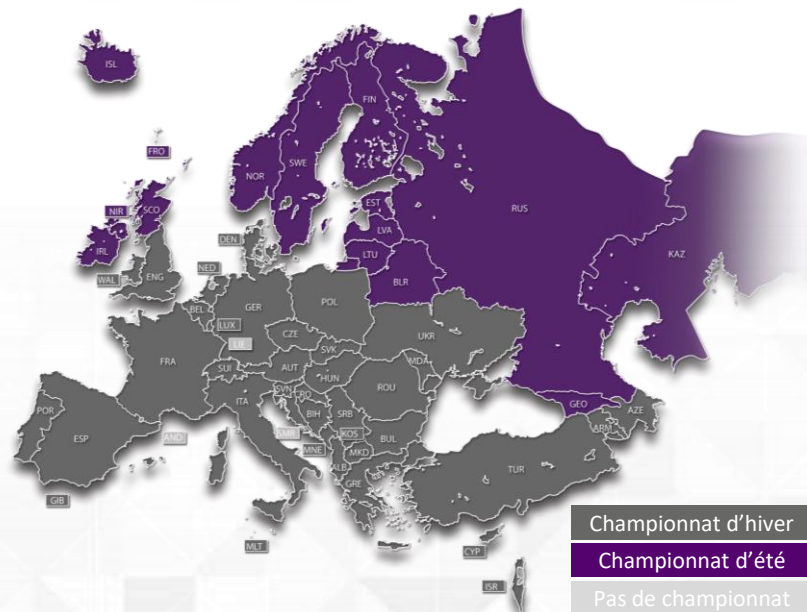
Plus de la moitié des compétitions appliquent des règles basées sur la nationalité

S'agissant des restrictions relatives à la nationalité, les différents pays disposent d'un éventail très diversifié qui va du système souple de la Lettonie (où les clubs peuvent avoir jusqu'à huit joueuses étrangères sur le terrain) aux règles plus sévères en vigueur dans des pays comme l'Angleterre (où la moitié des joueuses de l'effectif doit être formée localement). C'est le Portugal qui est le plus strict dans ce domaine, puisque ses équipes doivent aligner au moins dix joueuses formées localement dans chaque match.

Ces deux pages fournissent des informations détaillées de premier plan sur la structure du football féminin à travers l'analyse des entités chargées de l'organisation des compétitions, des règles basées sur la nationalité* et des compétitions de coupe.

Quinze premières divisions ont opté pour un championnat d'été

S'agissant des premières divisions féminines, elles sont deux de plus que du côté masculin à organiser leur championnat durant les mois d'été. En effet, les divisions féminines d'Irlande du Nord, d'Écosse et de Russie disputent leur championnat en été, alors que les hommes le font en hiver. En Moldavie, la situation est inversée.



* Parmi les règles basées sur la nationalité figurent les limites relatives au nombre de joueuses étrangères et les restrictions concernant les joueuses formées localement et/ou par le club.

Quelque 37 pays ont aussi une compétition de coupe féminine

La présente page propose un aperçu de haut vol des différentes compétitions de coupe féminines en Europe. Aux fins de cette analyse, seules les phases principales des compétitions de coupe nationale de premier plan ont été prises en compte (à l'exclusion des tours préliminaires et des phases régionales).

Pays dotés d'une compétition de coupe féminine :

Championnat et coupe

ARM	ENG	GIB	NED	SUI
AUT	ESP	HUN	NIR	SVN
BEL	EST	ISL	NOR	SWE
BLR	FIN	ISR	POL	UKR
CRO	FRA	ITA	POR	WAL
CYP	FRO	LUX	ROU	
CZE	GEO	MDA	RUS	
DEN	GER	MLT	SCO	

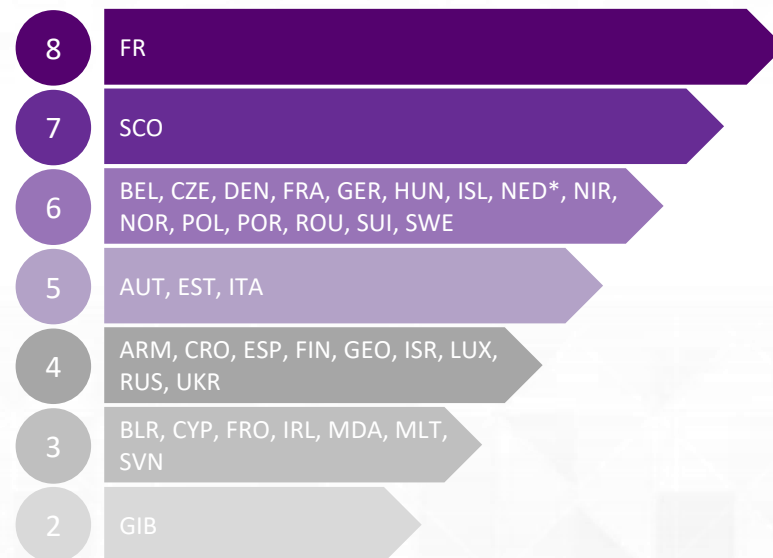
Les compétitions de coupe comptent entre deux et huit tours

La formule de coupe la plus courante dans le football féminin est un système de matches à élimination directe reposant sur six tours. En Finlande, dans les Îles Féroé, à Gibraltar et en Italie, la coupe nationale comprend une phase de groupe, qui est comptée comme un seul tour dans le graphique de droite.

C'est la Coupe d'Angleterre féminine qui compte le plus de participantes

Les formules des diverses compétitions de coupe nationale en Europe varient fortement d'un pays à l'autre. La phase principale de la Coupe d'Angleterre (la Women's FA Cup) est disputée par 71 équipes différentes, contre six dans les Îles Féroé.

Nombre de tours de la phase principale de la compétition de coupe nationale féminine



* Le tour intermédiaire disputé aux Pays-Bas n'a pas été inclus dans le nombre de tours présenté dans cette analyse.

CHAPITRE 03

Supporters

Le football reste l'un des loisirs les plus populaires en Europe, si ce n'est le plus populaire. En s'appuyant sur la fréquentation des stades et l'utilisation des médias sociaux, ce chapitre apporte des preuves supplémentaires du rôle proéminent joué par le football dans le quotidien de millions de gens tout autour du globe.

Chiffres clés liés aux **supporters**

+2% 

Augmentation de l'affluence aux matches des clubs européens de première division en 2018/19 par rapport à la saison précédente

15 

Nombre de clubs déclarant une affluence cumulée de plus d'un million de spectateurs en 2018/19

5:1 

Rapport entre le nombre total d'abonnés aux médias sociaux de la Premier League et de la Liga, d'un côté, et de l'ensemble des autres premières divisions, de l'autre

Engagement 

Par l'intermédiaire de leur 1,4 milliard d'abonnés, les clubs ont généré plus de 8 milliards d'interactions sur les médias sociaux en 2018/19

Les niveaux d'affluence moyens sont les plus hauts de la dernière décennie, et le total cumulé avoisine les 105 millions

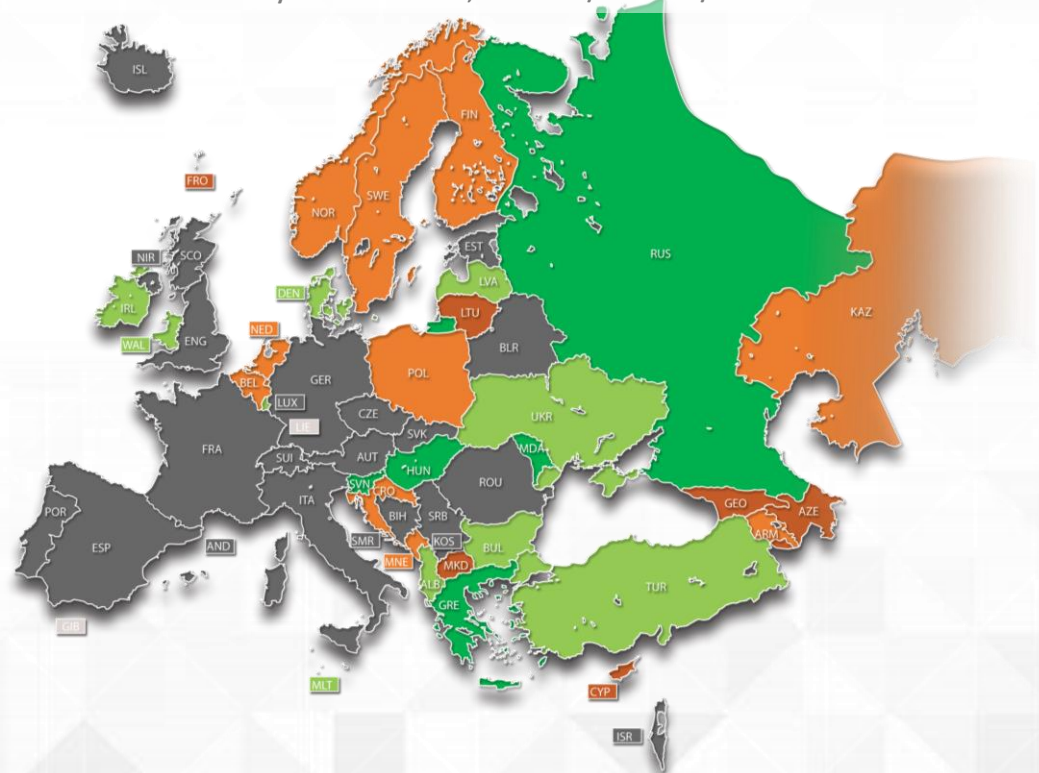
En moyenne, les matches de football au niveau national attirent 160 spectateurs de plus

Pour la deuxième année consécutive, la fréquentation moyenne en Europe a progressé par rapport à la saison précédente, avec une hausse de près de 2 % en 2018/19 (et une moyenne légèrement inférieure à 9000 personnes). Les principaux moteurs de cette augmentation sont la Russie, la Grèce et la Turquie, où l'affluence moyenne a crû de plus de 1000 spectateurs. Le fait que, dans un bon tiers de l'ensemble des championnats, les changements ne dépassent pas 5 % d'une année à l'autre met en exergue la stabilité du football interclubs européen en général.

Plusieurs premières divisions dont les championnats se jouent en été enregistrent des baisses d'affluence

Sept des 13 premières divisions qui disputent leurs championnats en été font état de baisses significatives dans la fréquentation moyenne en 2018/19, ce qui s'explique probablement par la tenue de la Coupe du monde de la FIFA 2018 au même moment.

Évolution de l'affluence moyenne aux matches, entre 2017/18 et 2018/19



Évolution de l'affluence moyenne aux matches :

Hausse de plus de 15 %	5 x
Hausse de 5 % à 15 %	10 x
Hausse/baisse de moins de 5 %	21 x
Baisse de 5 % à 15 %	10 x
Baisse de plus de 15 %	6 x
Inconnue	3 x

Une fois encore, 15 clubs ont connu une affluence cumulée dépassant le million en 2018/19

La barre du million

Comme l'an passé, 15 clubs ont enregistré une affluence cumulée de plus d'un million en 2018/19 : six en Angleterre, trois respectivement en Allemagne et en Espagne, deux en Italie et un en Écosse.

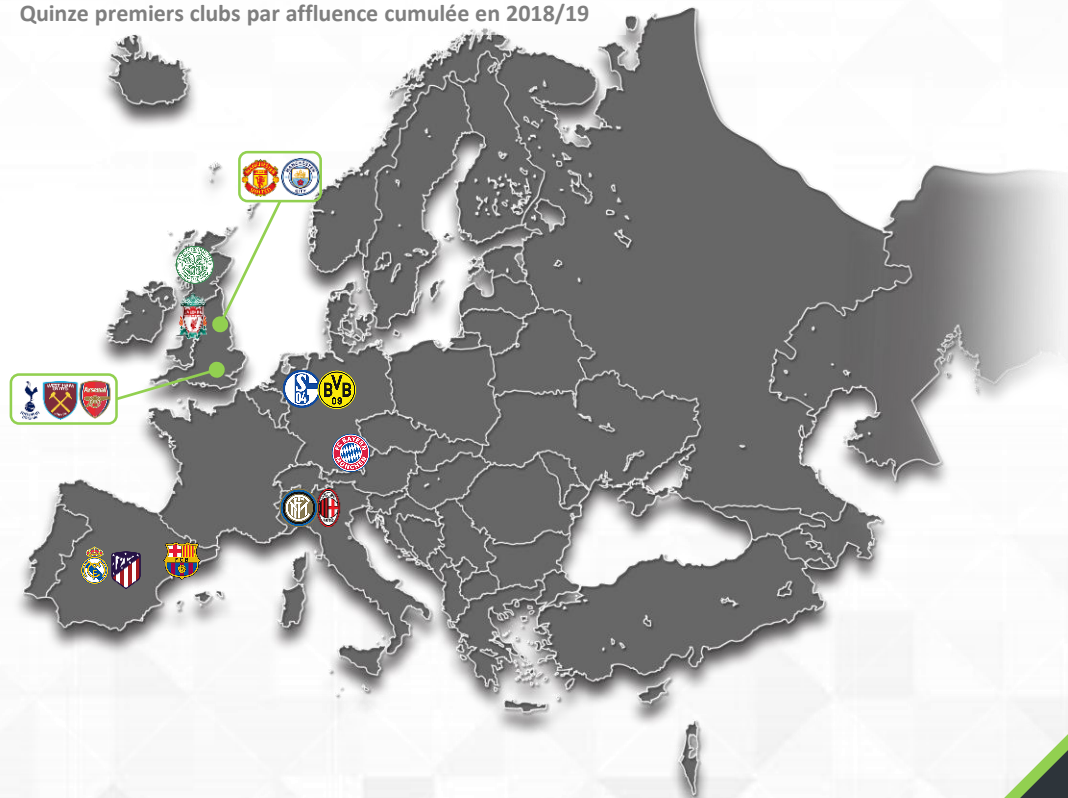
Le FC Barcelone est en tête des affluences cumulées

C'est le FC Barcelone qui a connu la plus forte affluence cumulée de tous les clubs en 2018/19, avec un total de 1 436 400 visiteurs. Il dépasse ainsi le Manchester United FC et ses 1 415 462 spectateurs, qui occupait le premier rang en 2017/18. Le Tottenham Hotspur FC (qui s'est installé dans son nouveau stade en avril 2019 après avoir disputé ses matches à domicile dans le Stade de Wembley pendant la durée des travaux de construction) a quant à lui chuté de la 3^e à la 13^e place (avec un total actuel de 1 030 104 spectateurs).

Sept clubs affichent une hausse cumulée de plus de 6000 spectateurs

Le FC Rostov et le FC Ural Yekaterinburg (en Russie), le PAOK FC et l'Olympiacos FC (en Grèce), le FC Barcelone (en Espagne), le SS Lazio (en Italie) et le Fenerbahçe SK (en Turquie) ont tous connu une hausse cumulée de la fréquentation de plus de 6000 spectateurs. Pour la saison 2018/19, le FC Rostov et le FC Ural Yekaterinburg ont emménagé dans des stades neufs/rénovés qui avaient été utilisés pour la Coupe du monde de la FIFA 2018, ce qui a stimulé l'affluence à leurs matches. Le FC Barcelone a quant à lui récolté les fruits des importants travaux de rénovation qui ont amélioré la capacité du stade, tandis que la fréquentation du PAOK FC a profité de la victoire du club lors de la Super League grecque 2018/19.

Quinze premiers clubs par affluence cumulée en 2018/19



Les médias sociaux sont dominés par la Premier League et La Liga

L'analyse ci-dessous reprend les résultats du rapport de l'an passé en s'arrêtant cette fois-ci sur la popularité des différentes premières divisions européennes. La présente page illustre la popularité des comptes Facebook et Instagram officiels de ces premières divisions.*

La Premier League leader sur Instagram, La Liga sur Facebook

En termes de popularité dans les médias sociaux, la Premier League anglaise et La Liga espagnole devancent clairement les autres divisions. La Premier League ouvre la marche sur Instagram avec plus de 32 millions d'abonnés, tandis que La Liga mène la danse sur Facebook, avec plus de 56 millions de « likes ». À l'inverse, 21 premières divisions européennes n'ont de compte officiel ni sur Facebook ni sur Instagram.

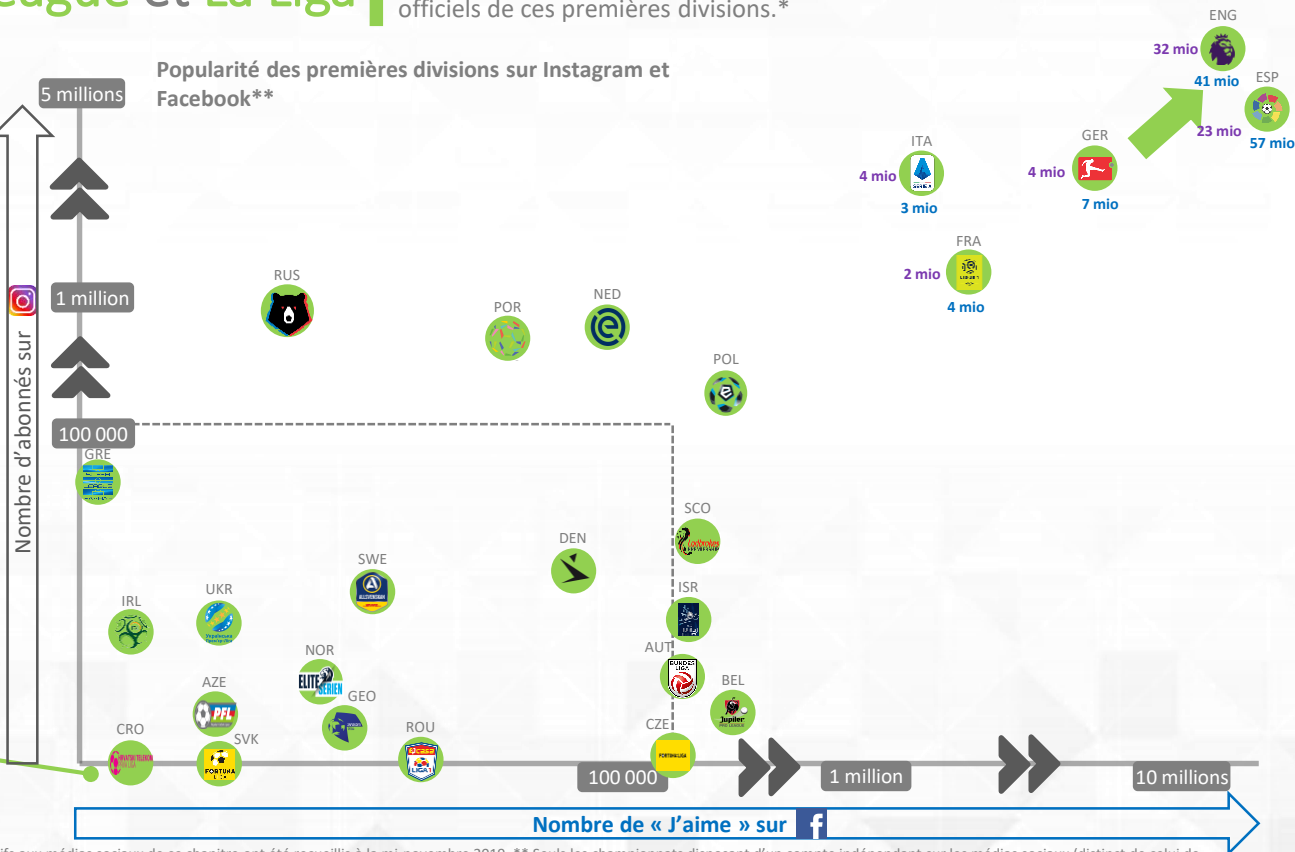
Sur Twitter et YouTube, l'audience est moindre

Twitter et YouTube sont également des médias sociaux importants pour les supporters de football. Ainsi, 30 premières divisions disposent d'un compte officiel sur Twitter et 19 sur YouTube.

Divisions comptant moins de 25 000 abonnés/« likes »



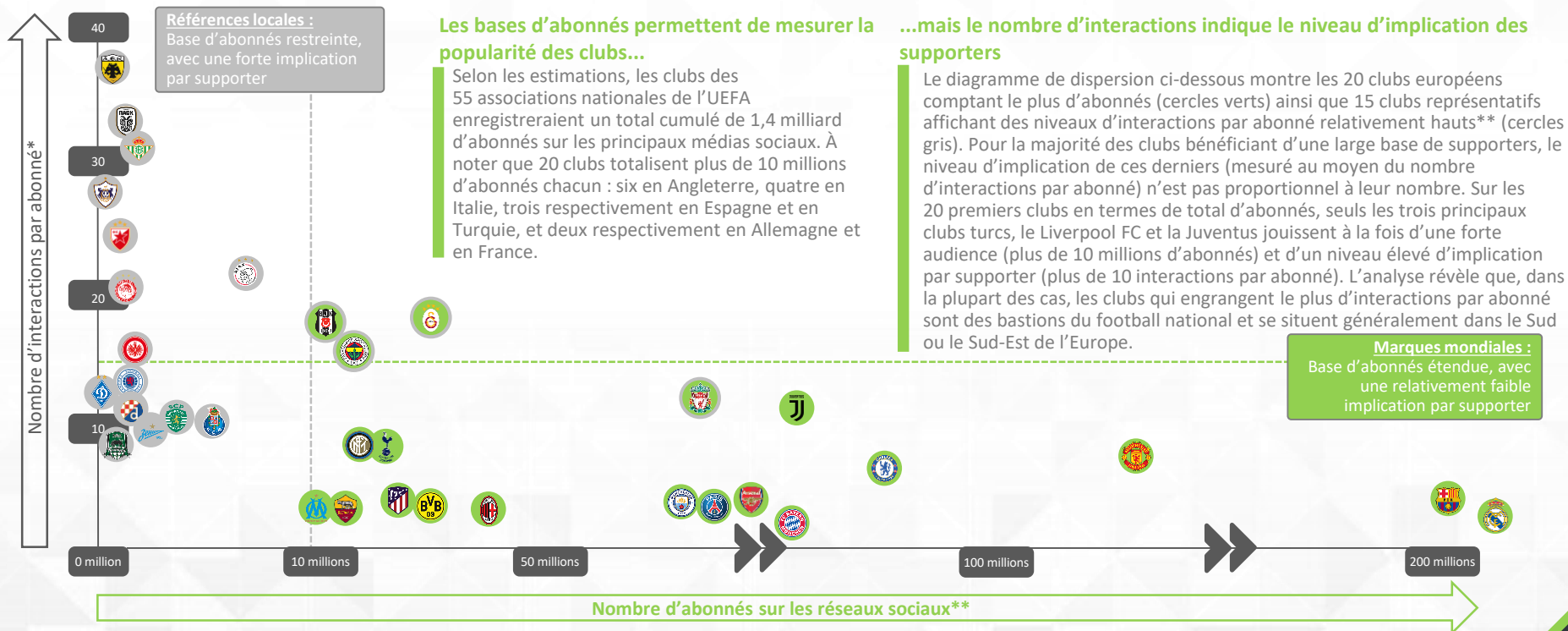
Popularité des premières divisions sur Instagram et Facebook**



* Les chiffres relatifs aux médias sociaux de ce chapitre ont été recueillis à la mi-novembre 2019. ** Seuls les championnats disposant d'un compte indépendant sur les médias sociaux (distinct de celui de l'association nationale et/ou de l'équipe nationale) relié à leur site Web officiel sont pris en compte ici.

Popularité sur les médias sociaux et implication des abonnés : deux indicateurs clés de l'empreinte des clubs aux niveaux national et mondial

Au travers de divers aspects liés à la popularité des clubs et à l'implication des supporters, la présente page brosse un tableau de la place qu'occupent les clubs européens dans l'environnement des médias sociaux.



* Nombre cumulé d'abonnés sur Facebook, Instagram, Twitter, VK, Weibo et YouTube à la mi-juin 2019.

** Sur la base des données de l'UEFA disponibles en juin 2019, à l'exclusion des clubs totalisant moins de 400 000 abonnés.

CHAPITRE 04

Infrastructures

Des infrastructures modernes étant essentielles pour la santé à long terme du football interclubs européen, le présent chapitre examine le développement des stades et des installations d'entraînement en Europe.

Chiffres clés des **infrastructures**

241 

Nombre de projets de stade réalisés sur sol européen ces dix dernières années

43 

Nombre de pays d'Europe dans lesquels un projet de stade a été réalisé cette dernière décennie

36 % 

Pourcentage des clubs de première division possédant les installations d'entraînement qu'ils utilisent

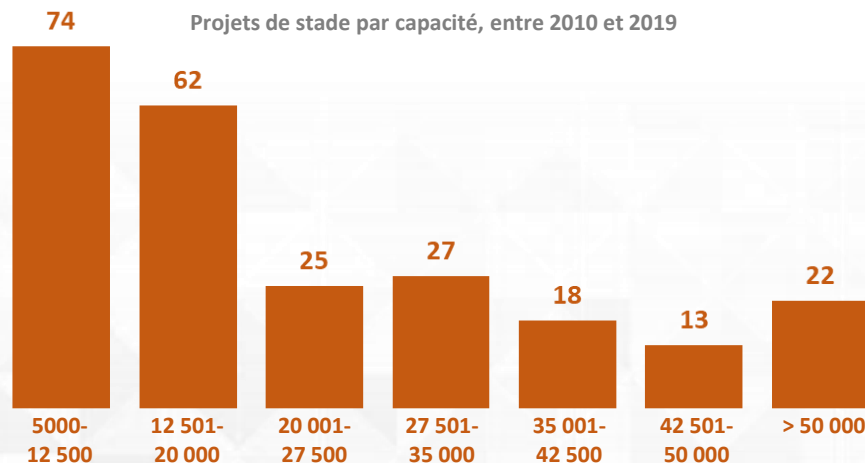
80 % 

Pourcentage des clubs de première division ayant investi pour améliorer leurs installations d'entraînement ces cinq dernières années

Près de la moitié de tous les projets de stade réalisés ces dix dernières années concernait de nouvelles constructions

Quelque 45 % des projets de stade de cette dernière décennie portaient sur une capacité d'au moins 25 000 places

Les projets de stade menés depuis 2010 sont extrêmement divers et vont du stade municipal de 5000 places à Acre, en Israël, au complexe géant (d'une capacité de 81 000 spectateurs) du Stade Loujniki, en Russie. Quelque 85 % de tous les stades construits cette dernière décennie ont pour principal locataire un club ou une association nationale, ou ont été bâtis pour un événement sportif majeur. Par ailleurs, au moins 20 stades devraient être achevés entre la date de publication du présent rapport et fin 2020, ce qui montre que le développement des stades est un élément constant et récurrent du panorama du football européen.

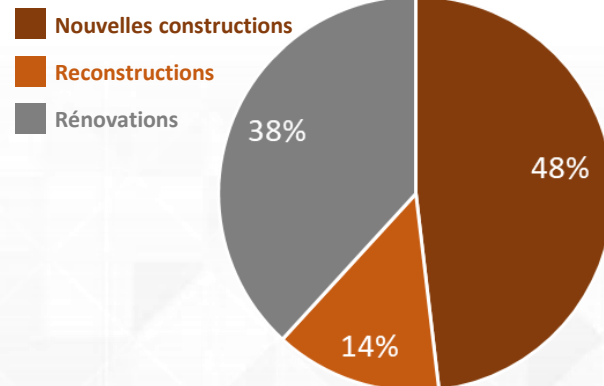


Les projets de stade revêtant de nombreuses formes et tailles différentes, l'analyse présentée dans ce rapport se limite, pour des raisons de cohérence, aux stades extérieurs d'une capacité supérieure à 5000 personnes, à l'instar de l'analyse figurant dans le rapport d'il y a trois ans. De même, seuls les projets achevés ces dix dernières années (c'est-à-dire entre 2010 et 2019)* ont été retenus.

Près de 100 projets majeurs de rénovation de stades en dix ans

Le graphique ci-dessous répartit les projets de stade en trois catégories : les nouvelles constructions (stades entièrement nouveaux dans de nouveaux sites), les reconstructions (stades en grande partie reconstruits sur le site original) et les rénovations (stades existants soumis à d'importants travaux de remise à neuf).** En 2019, 47 % des projets de stade étaient des rénovations, tandis qu'un tiers concernait de nouvelles constructions (y compris des projets prestigieux comme le nouveau stade de Tottenham Hotspur, à Londres, et la Puskás Aréna, à Budapest).

Projets de stade par type, entre 2010 et 2019



* L'analyse présentée sur cette page et la suivante porte sur les projets de stade achevés au 30 novembre 2019.

** Les rénovations cosmétiques (p. ex. le remplacement des sièges) ne sont pas prises en compte.

Des projets de stade ont été réalisés dans 43 pays d'Europe cette dernière décennie

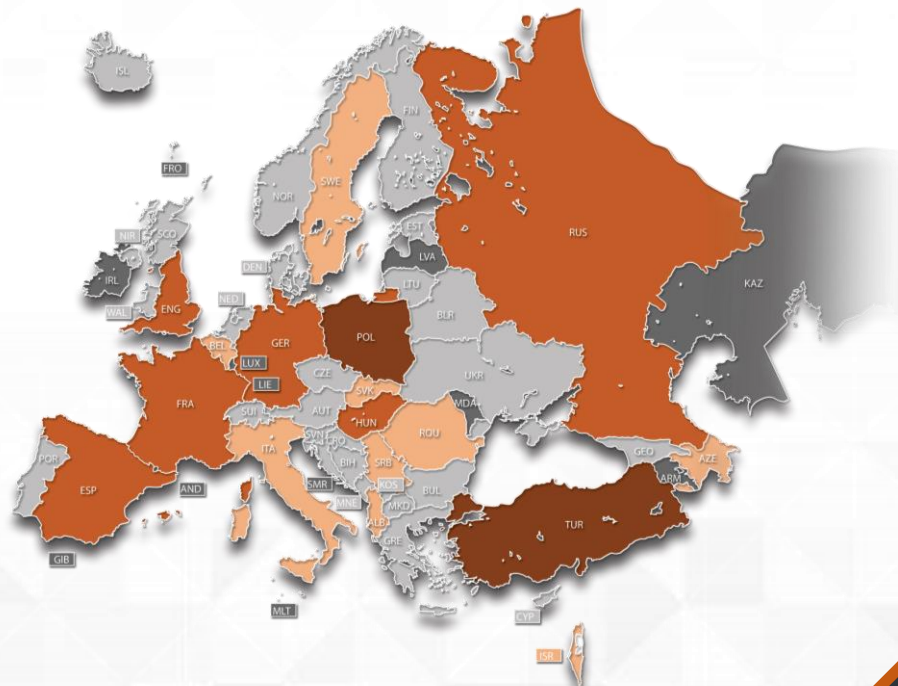
La Pologne et la Turquie restent les leaders du développement de stades

Comme indiqué dans le rapport de l'an passé, la Turquie et la Pologne sont les deux seuls pays à avoir bouclé au moins 20 projets de stade ces dix dernières années. À noter que la Pologne s'est montrée plus active durant la première moitié de la décennie, tandis que la Turquie a initié sa croissance dans ce domaine vers 2016. En termes de taille, ce sont les projets de stade concrétisés en Russie qui ont généré la plus forte capacité cumulée, avec un peu plus de 700 000 places.

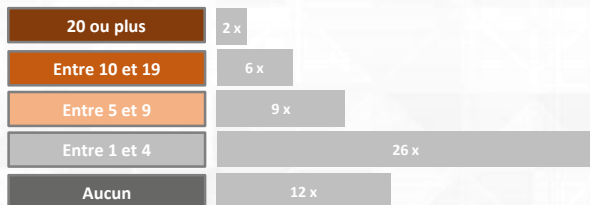
Dix-neuf pays ont achevé des projets de stade en 2018 et/ou en 2019

Le développement de stades est en tête de liste des priorités en Europe, comme le confirme le vaste éventail de projets de stade menés à bien cette dernière décennie. Sept pays ont notamment construit des nouveaux stades nationaux, et quatre ont entrepris des projets dans le cadre de l'organisation de tournois de football majeurs comme l'EURO de l'UEFA ou la Coupe du monde de la FIFA.

Nombre de projets de stade menés ces dix dernières années



Nombre de projets de stade menés ces dix dernières années

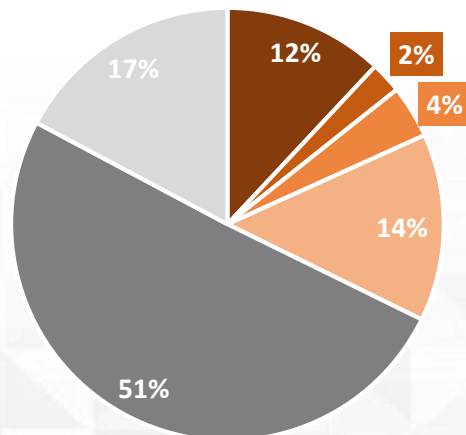


Moins de 20 % des clubs européens possèdent leur propre stade

Posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle

Pour la plupart des clubs européens, posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle. Seuls 12 % des clubs européens de première division sont directement propriétaires de leur stade, et à peine 18 % incluent intégralement leur stade dans leur bilan. On ne dénombre que cinq pays dans lesquels la moitié au moins des clubs de première division inscrit ses stades dans son bilan : l'Allemagne (11 clubs sur 18), l'Angleterre (15 sur 20), l'Écosse (10 sur 12), l'Espagne (15 sur 20) et l'Irlande du Nord (6 sur 12). Les changements survenus dans ce domaine depuis l'an passé sont principalement le reflet de la promotion et de la relégation des clubs.

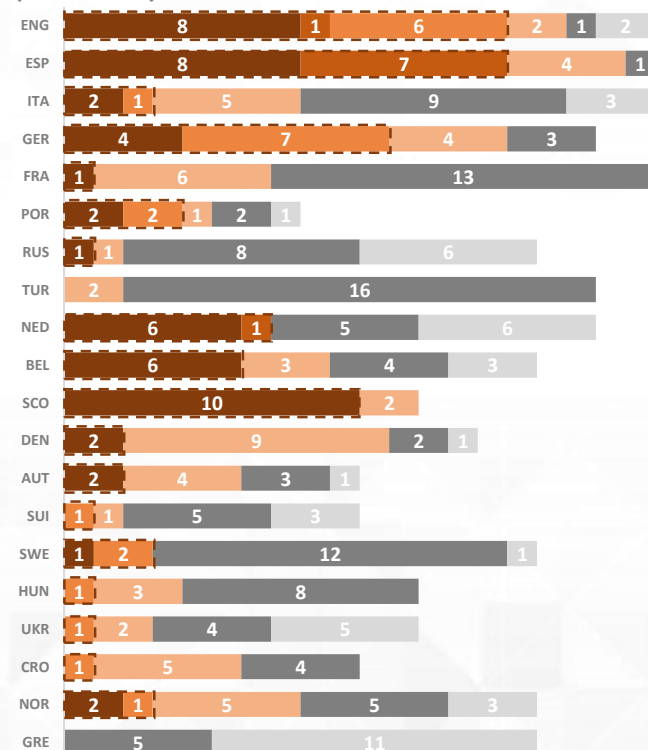
Type de propriété des stades des clubs de première division



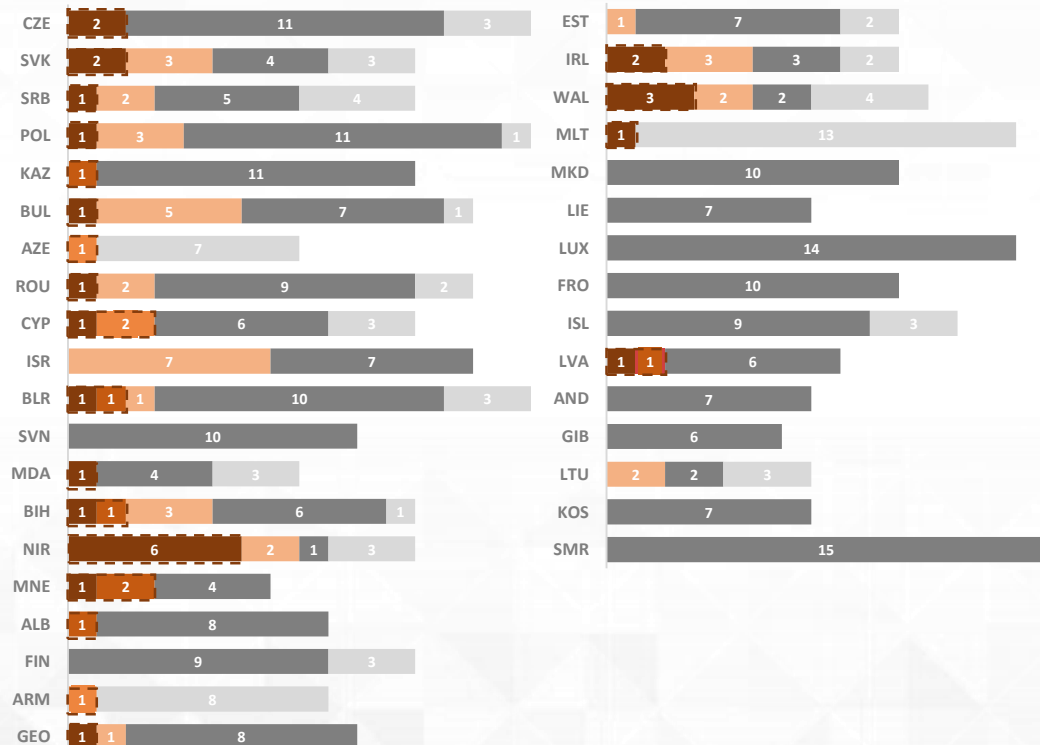
-- Stade inclus dans les actifs du club

- Détenu directement par le club
- Détenu par la municipalité ou l'État mais considéré comme un actif du club (contrat de location-financement à long terme)
- Détenu par une autre entité au sein du groupe (association, société-mère ou filiale) et inclus dans les actifs du club
- Partiellement inclus dans les actifs du club (améliorations locatives)
- Détenu par la municipalité ou l'État et ne figurant pas dans le bilan du club
- Détenu par une autre partie et ne figurant pas dans le bilan du club

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



Type de propriété des stades dans d'autres championnats



Dans 16 pays, aucun stade n'est détenu par un club

Posséder son stade reste encore plus exceptionnel en dehors des championnats du Top 20, puisque seuls 38 des 397 clubs ont intégralement inscrit leur stade dans les actifs de leur bilan. On dénombre 16 pays dans lesquels aucun club ne détient son propre stade.

De nombreux clubs bénéficient d'un contrat de location-financement à long terme

Tandis que la propriété indirecte d'un stade (par le biais d'un contrat de location-financement à long terme ou d'une autre entité au sein du groupe) confère à un club une base solide, la capacité d'un club à optimiser la qualité de ses installations, à moderniser son stade et à diversifier ses recettes dépend du type de contrat de location qu'il a conclu avec le propriétaire ou l'exploitant du stade. L'inclusion d'améliorations locatives dans le bilan des clubs (en orange clair dans le graphique) indique les cas où des clubs ont pu investir pour optimiser les installations du stade sans pour autant en être propriétaires de quelque manière que ce soit.

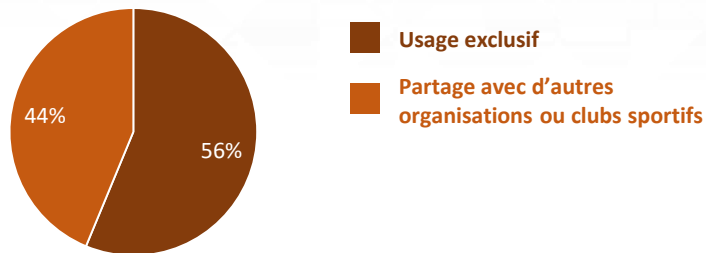
- Stade inclus dans les actifs du club

- Detenu directement par le club
- Detenu par la municipalité ou l'État mais considéré comme un actif du club (contrat de location-financement à long terme)
- Detenu par une autre entité au sein du groupe (association, société-mère ou filiale) et inclus dans les actifs du club
- Partiellement inclus dans les actifs du club (améliorations locatives)
- Detenu par la municipalité ou l'État et ne figurant pas dans le bilan du club
- Detenu par une autre partie et ne figurant pas dans le bilan du club

Quelque 44 % des clubs partagent leurs installations d'entraînement principales

Grâce à une enquête lancée à la fin de l'été 2019, le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA dispose désormais, pour la première fois, d'informations exhaustives sur les installations d'entraînement principales de 664 clubs répartis dans 54 pays. Cette enquête comportait plus de 60 questions concernant les infrastructures d'entraînement des clubs et le développement du secteur junior. Le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA prévoit de publier au printemps 2020 un rapport détaillé basé sur les résultats de cette enquête, ainsi que des tableaux de bord interactifs destinés aux associations nationales.

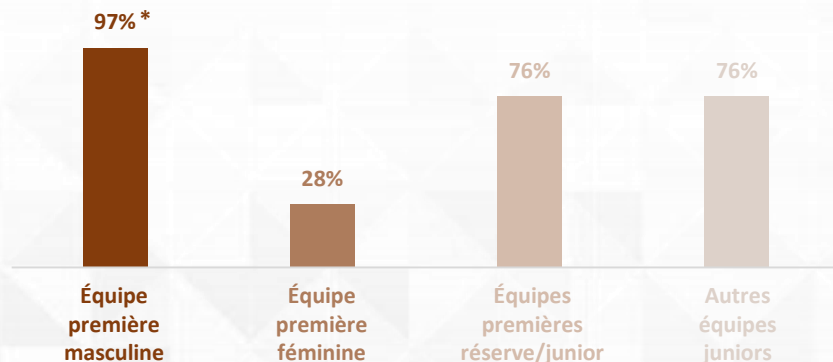
Utilisation de leurs installations principales par les clubs



Un peu plus de la moitié des clubs jouit de l'usage exclusif de ses installations d'entraînement principales

Au total, 56 % des clubs qui ont répondu, dans 50 pays, ont déclaré avoir l'usage exclusif de leurs infrastructures d'entraînement principales. Les 44 % restants partagent leurs locaux avec d'autres organisations ou clubs sportifs. À un bout de l'échelle, tous les clubs sondés d'Andorre, de Finlande, du Pays de Galle et de Saint-Marin ont affirmé qu'ils partageaient leurs installations, tandis qu'à l'autre, les clubs du Luxembourg et de Turquie indiquaient jouir seuls de leurs centres d'entraînement.

Pourcentage des installations principales ouvert aux différentes équipes du club



L'usage des installations d'entraînement n'est de loin pas limité à la première équipe masculine

Il est assez inhabituel que la première équipe masculine jouisse de l'usage exclusif des installations d'entraînement principales du club, puisque ce type d'arrangement n'est constaté que dans 11 % des cas. S'y ajoutent 8 % où l'usage est limité à la première équipe masculine et à l'équipe de réserve. À l'autre bout de l'échelle, 22 % des installations sont utilisées par toutes les équipes du club (la première équipe masculine, l'équipe de réserve ainsi que les équipes féminines et juniors). En creusant davantage, on découvre que 28 % des installations d'entraînement principales sont ouvertes aux premières équipes féminines, alors que les clubs accordent généralement l'accès à toute une série d'équipes juniors (féminines et masculines).

* Sur les 664 clubs, 19 ont déclaré que leur première équipe masculine utilisait davantage leurs installations d'entraînement secondaires que leurs installations principales.

Actuellement, **54 %** des clubs de première division utilisent **plusieurs centres d'entraînement**

La situation géographique influe sur le type d'installations d'entraînement

Pour des raisons météorologiques, les centres d'entraînement intérieurs sont plus communs dans le nord de l'Europe, où plus de la moitié des clubs des Îles Féroé, d'Islande, de Norvège et de Suède en est dotée.

Quelque **69 %** des clubs disposent d'un partenariat avec un établissement scolaire

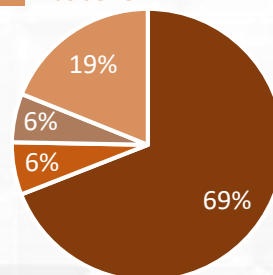
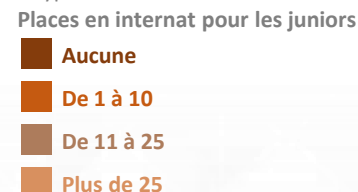
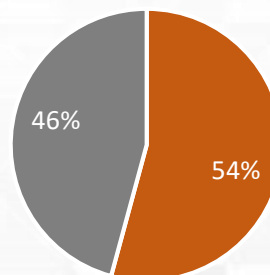
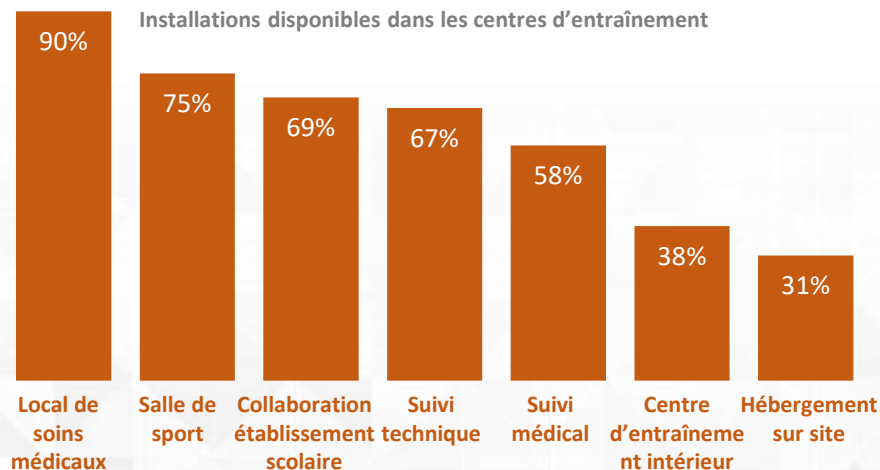
L'éducation demeure un élément important du développement de talents, comme le montre le fait que deux tiers des clubs ont conclu un partenariat avec un établissement scolaire local. De plus, les trois quarts des clubs disposent d'une forme de salle de musculation/fitness sur place.

C'est en Macédoine du Nord, au Bélarus et en Lettonie que les installations d'entraînement secondaires sont les plus nombreuses

Seuls trois clubs de première division en Angleterre et quatre en Espagne déclarent avoir plusieurs infrastructures d'entraînement, les clubs de ces pays préférant généralement mettre un seul centre d'entraînement à la disposition de toutes les équipes seniors et juniors. Les installations d'entraînement secondaires sont nettement plus fréquentes dans des pays comme la Macédoine du Nord, le Bélarus et la Lettonie.

Près d'un tiers des clubs propose des hébergements pour les joueurs

Dans neuf pays (Allemagne, Danemark, France, Islande, Italie, Portugal, Russie, Turquie et Ukraine), plus de la moitié des clubs de première division a déclaré que son centre d'entraînement comptait des places en internat, tandis qu'au niveau européen, près d'un tiers des clubs indique l'existence d'installations de ce type.



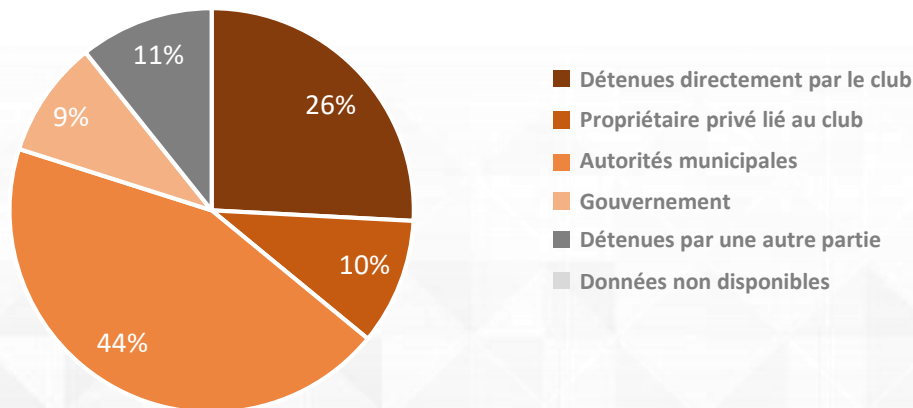
Un peu plus d'un tiers des clubs est propriétaire de ses installations d'entraînement principales

L'analyse présentée sur ces deux pages porte uniquement sur le type de propriété du centre d'entraînement principal, à l'exclusion des installations d'entraînement secondaires et autres.

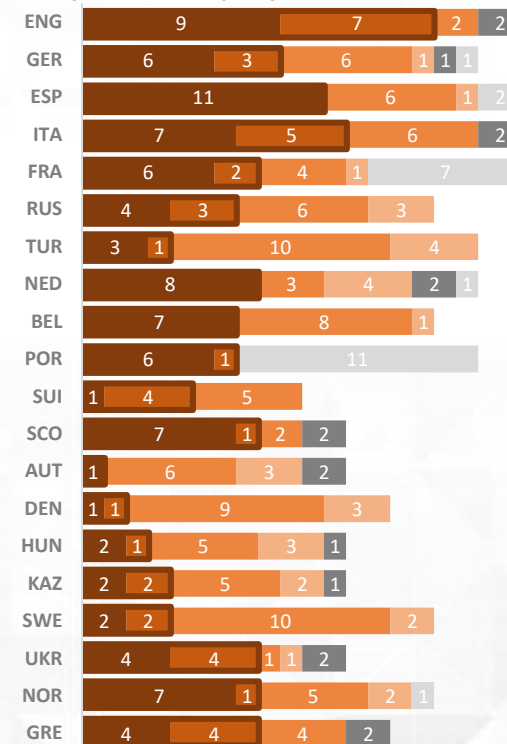
Posséder ses infrastructures d'entraînement est l'exception plutôt que la règle

On ne dénombre que 14 championnats dans lesquels au moins la moitié des clubs possède ses propres installations d'entraînement. Avec un taux de 80 %, la Premier League anglaise occupe la première place à cet égard, devant Malte (79 %) et le Pays de Galles (75 %). Si l'on se concentre uniquement sur les championnats du Top 20 par recettes, le pourcentage total des clubs ayant leurs propres infrastructures d'entraînement passe de 36 % à 45 %.

Type de propriété des installations d'entraînement des clubs de première division

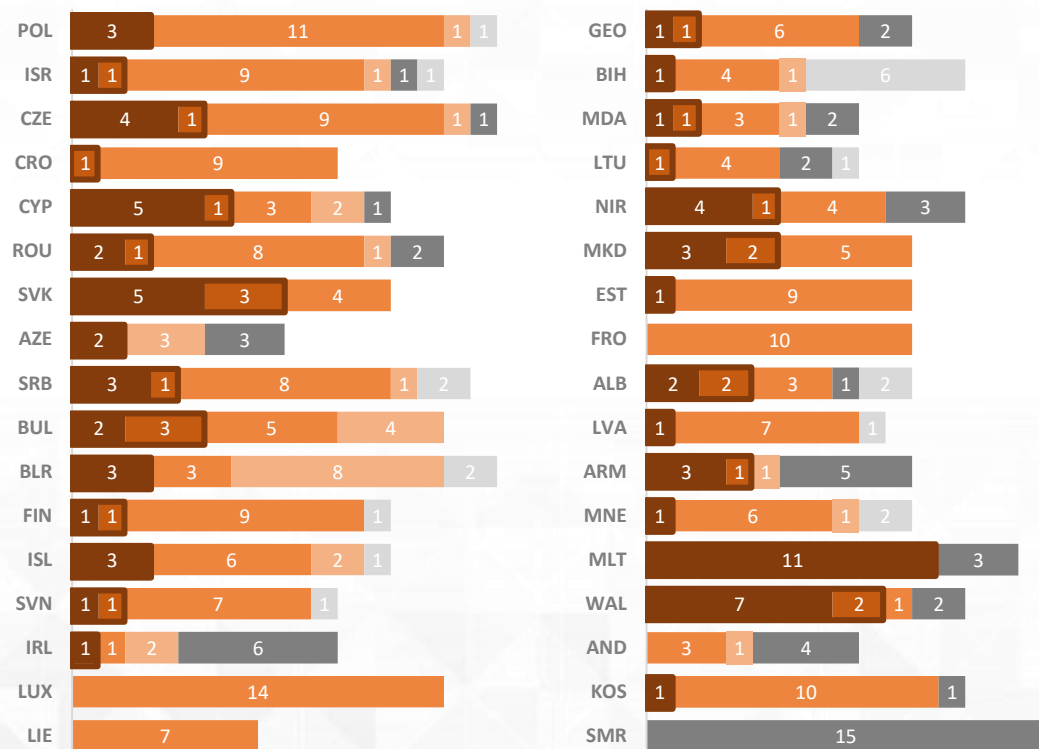


Type de propriété des infrastructures d'entraînement dans les championnats du Top 20 par recettes*



* Plusieurs clubs n'ont pas fourni d'informations sur le type de propriété de leurs infrastructures d'entraînement. Ils figurent ici dans « Données non disponibles ».

Type de propriété des installations d'entraînement dans d'autres championnats*



Les autorités municipales jouent un rôle essentiel

Les propriétaires d'installations d'entraînement les plus communs sont les municipalités. Ensemble, les autorités municipales et gouvernementales possèdent plus de la moitié des infrastructures d'entraînement. Sur les 34 championnats n'appartenant pas au Top 20 pour lesquels des données sont disponibles, il y en a 19 dans lesquels les autorités municipales détiennent au moins la moitié des installations d'entraînement des clubs de première division.

Dans cinq pays, on ne trouve aucun centre d'entraînement appartenant à un club

À Andorre, aux Îles Féroé, au Liechtenstein et au Luxembourg, toutes les installations d'entraînement principales sont aux mains des autorités municipales ou du gouvernement. À Saint-Marin, c'est le Comité olympique national qui détient l'intégralité des centres d'entraînement.

- Détenues directement par le club
- Propriétaire privé lié au club
- Autorités municipales
- Gouvernement
- Détenues par une autre partie
- Données non disponibles

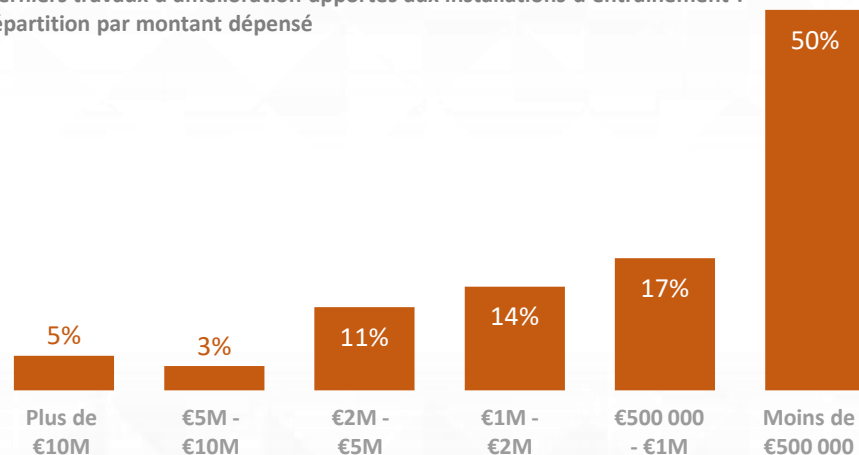
* Plusieurs clubs n'ont pas fourni d'informations sur le type de propriété de leurs infrastructures d'entraînement. Ils figurent ici dans « Données non disponibles ».



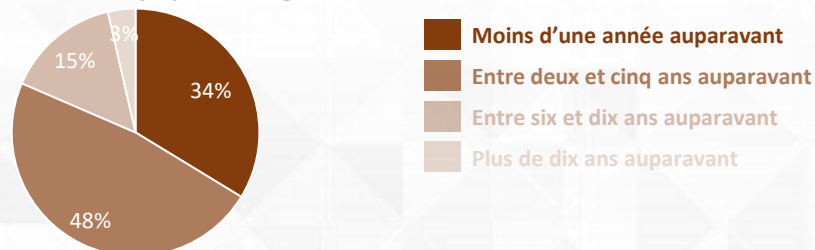
Environ 80 % des clubs ont réalisé des travaux d'envergure sur leur centre d'entraînement ces cinq dernières années

Durant la dernière décennie, 473 clubs des 54 associations nationales ont soumis leurs installations d'entraînement principales à d'importants travaux de construction, de réaménagement ou de rénovation.

Derniers travaux d'amélioration apportés aux installations d'entraînement : répartition par montant dépensé



Date du dernier projet d'envergure



Les montants dépensés pour améliorer les installations d'entraînement varient sensiblement

Le montant moyen consacré par les clubs aux derniers travaux d'amélioration de leurs installations d'entraînement s'élève à EUR 1,7 million. Cette moyenne couvre un large éventail de scénarios différents. La moitié des clubs a fait état d'investissements récents inférieurs à EUR 500 000, généralement destinés à des améliorations légères portant principalement sur les terrains d'entraînement. À l'inverse, 19 % des clubs ont déclaré un investissement unique d'au moins EUR 2 millions, en principe utilisé pour financer la construction d'un nouveau centre d'entraînement ou le réaménagement complet d'installations existantes.

La majorité des travaux d'amélioration a été effectuée ces cinq dernières années

Il résulte de l'enquête de l'UEFA que, pour améliorer leurs installations d'entraînement, les clubs ont entrepris des projets extrêmement divers, allant de la construction d'un centre flambant neuf à la rénovation d'un simple terrain d'entraînement. Le type de projet le plus courant a consisté à améliorer les terrains d'entraînements, que ce projet porte sur un seul terrain ou sur une rénovation complète, puisque 258 clubs ont fait état d'un tel projet, dans 51 pays. Les versements de solidarité réalisés dans le cadre du programme HatTrick de l'UEFA sont fréquemment cités comme une source de financement lorsqu'il s'agit de simples améliorations des terrains d'entraînement (nouvelle pelouse, éclairage, etc.). Dans la grande majorité des cas (82 %), les derniers travaux d'optimisation majeurs effectués par des clubs datent au maximum de cinq ans, 33 clubs indiquant même avoir construit des installations d'entraînement flambant neuves durant cette période.

CHAPITRE 05

Sponsoring des clubs

Le sponsoring est une importante source de recettes pour les clubs de football. Aussi les parties prenantes du football interclubs continuent-elles dans toute l'Europe à multiplier les manières de monétiser les produits de sponsoring, comme l'illustre ce chapitre.



Chiffres clés du sponsoring des clubs

Commerce de détail



Secteur d'activité qui apparaît le plus souvent (17 %) parmi les principaux sponsors actifs en Europe

53



Nombre de fabricants d'équipement différents qui fournissent les premières divisions européennes en 2019/20

15 %



Pourcentage de stades sur lesquels des sponsors détiennent des droits d'appellation

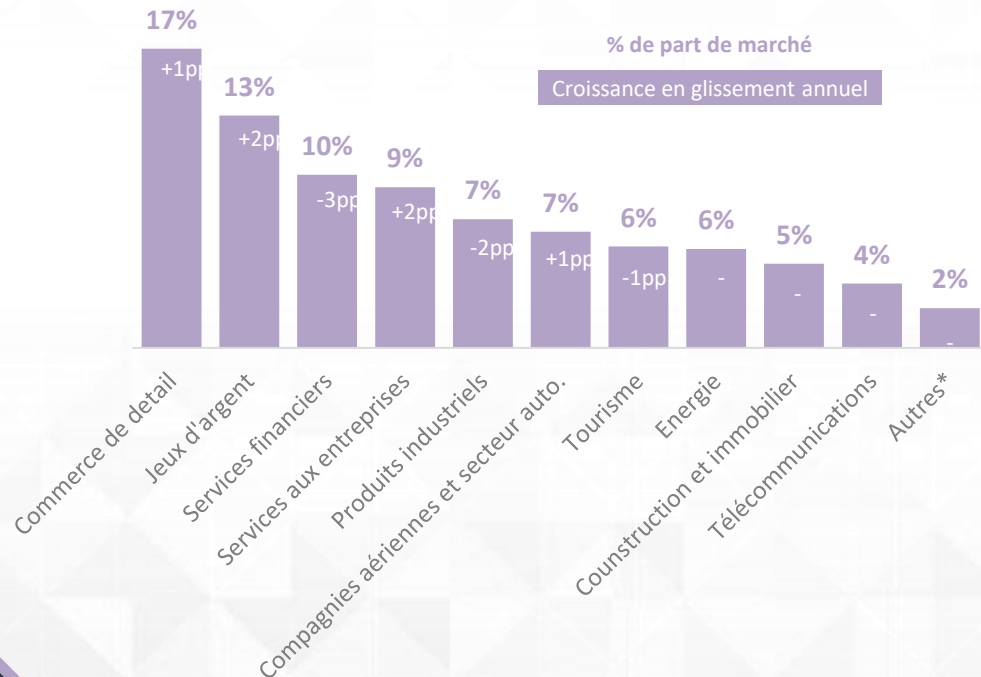
Deux tiers



Nombre de championnats européens de première division dotés d'un sponsor titre

Le secteur le plus répandu en 2019/20 est le commerce de détail, dont la part de marché gagne 1 point de pourcentage (pp)

Répartition du sponsoring principal de maillot par secteur d'activité en 2019/20



Les deux premières pages de ce chapitre s'intéressent aux sponsors de maillot des clubs européens de première division. Aux fins de la présente analyse, les sponsors de maillot sont définis comme la société principale figurant sur le devant du maillot porté par un club à domicile. Les données présentées ici sont tirées de plusieurs sources différentes, y compris la base de données de l'UEFA sur le sponsoring, les indications fournies par les clubs et le réseau d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA.

Exemples de sous-catégories des secteurs d'activité, par catégorie

Commerce de détail : biens de consommation à rotation rapide, points de vente et boutiques en ligne

Jeux d'argent : sociétés de jeux d'argent et de paris sportifs

Services financiers : banques et compagnies d'assurance

Services aux entreprises : sociétés technologiques, services commerciaux, logistique

Produits industriels : machines, usines de fabrication, matières premières

Compagnies aériennes et secteur automobile : opérateurs aériens et fabricants de voitures/pneus

Tourisme : pays et régions, hôtels, formation

Énergie : sociétés actives dans le domaine des ressources naturelles

Construction et immobilier : entreprises de construction, agences immobilières

Télécommunications : télévision, fournisseurs d'accès Internet et de services de téléphonie

Le commerce de détail est le secteur le plus répandu

Le commerce de détail et les sociétés de jeux d'argent ont cimenté leurs positions de secteurs prédominants sur les maillots des clubs. Ces deux secteurs apparaissent sur les maillots de plus de dix clubs supplémentaires par rapport à l'an passé, tandis que les secteurs des services financiers et des produits industriels subissent tous deux une baisse de leurs parts de marché.

Au début de la saison, 15 % des clubs n'avaient pas de sponsor de maillot

Au total, 15 % des clubs n'avaient pas de sponsor de maillot au début de la saison, soit un point de pourcentage de plus que l'an passé, et 40 premières divisions comptaient au moins un club sans sponsor de maillot (contre 39 l'an dernier).

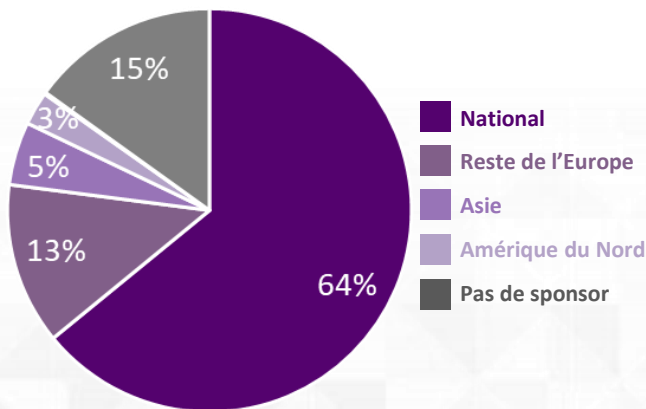
* « Autres » inclut les organisations gouvernementales et caritatives ainsi que les philanthropes individuels.

Un quart des clubs de première division a changé de sponsor de maillot depuis la saison passée

En Angleterre, en Espagne et en Ukraine, plus de la moitié des sponsors de maillot vient d'un autre pays*

La Premier League anglaise a encore consolidé sa réputation de championnat jouissant du plus fort attrait international, avec 18 sponsors de maillot étrangers en 2019/20 (13 d'Asie, 4 d'Amérique du Nord et 1 d'Afrique). En Espagne (11) et en Ukraine (7) également, plus de la moitié des sponsors de maillot de la première division est domiciliée à l'étranger. À l'inverse, tous les clubs autrichiens, néerlandais et norvégiens arborent des marques nationales sur leurs maillots pour la saison 2019/20.

Provenance des principaux sponsors de maillot en 2019/20



On compte 150 sponsors de maillot étrangers, soit six de plus que l'an dernier

Au total, on dénombre 150 sponsors de maillot étrangers, dont 92 sont basés dans un autre pays d'Europe. De plus, 56 clubs répartis dans 24 championnats ont un sponsor de maillot non européen, ce qui souligne la mondialisation de l'attrait et de l'exposition du football européen. Les sponsors de maillot domiciliés en Asie figurent sur les maillots de 36 clubs différents, tandis que 19 clubs sont sponsorisés par des entités nord-américaines et qu'un sponsor de maillot vient d'Afrique.

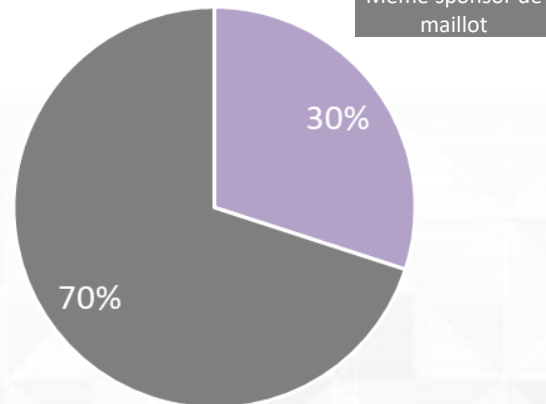
Les sponsors de maillot sont plus rares en Albanie, à Andorre, à Gibraltar, au Kazakhstan et au Monténégro

Au début de la saison, 40 des 54 premières divisions européennes comptaient au moins un club sans sponsor de maillot pour la saison. La moitié au moins des clubs d'Albanie, d'Andorre, de Gibraltar, du Kazakhstan et du Monténégro en fait partie.

30 % des clubs ont un nouveau sponsor de maillot**

Si 70 % des clubs de première division ayant un sponsor de maillot ont gardé le même que la saison dernière, les 30 % restants en ont changé. Le sponsor de maillot de la tenue principale est généralement, à quelques exceptions près, le sponsor/partenaire du club qui représente la plus forte valeur.

Rotation des sponsors de maillot entre 2018/19 et 2019/20



* Décider si une société ou une marque est une entreprise nationale ou internationale est parfois subjectif. Lorsque le siège d'un sponsor de maillot se trouve dans le pays mais que la marque est internationale, la société est traitée aux fins de l'étude comme un sponsor national. Tous les sponsors sis dans des pays de l'UEFA sont considérés comme européens. ** L'UEFA examine les produits de sponsoring de 700 clubs chaque année. Les 104 équipes promues n'apparaissant toutefois pas dans l'étude de l'an passé, elles sont exclues de la présente analyse.

La part de marché des cinq principaux fabricants d'équipement est désormais de 64 %, soit quatre points de pourcentage de plus

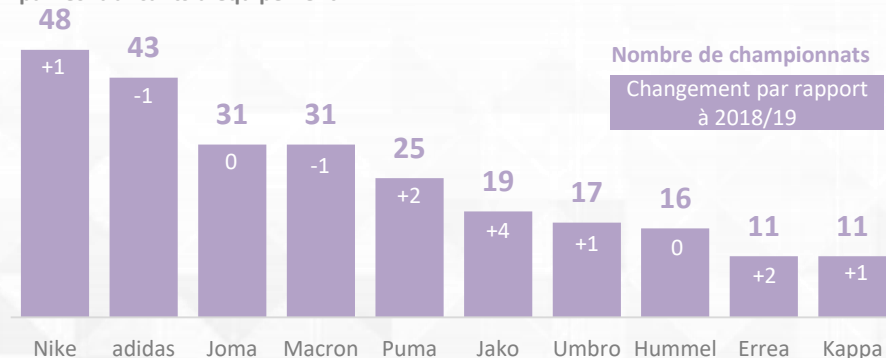
Il existe plus de 50 fabricants d'équipement en Europe

Cette saison, les 54 premières divisions comptent 53 fabricants d'équipement différents (une baisse par rapport aux 62 de l'an passé qui indique une certaine consolidation du marché). Les sociétés affichant des parts de marché inférieures à 5 % (y compris des marques comme Jako, Umbro et Hummel) ont été regroupées sous « Autres » dans le diagramme illustré en bas à droite.

La plus forte hausse en glissement annuel revient à Nike

Ce sont Nike (neuf clubs de plus), adidas (huit de plus) et Macron (six de plus) qui bénéficient de la plus forte augmentation de leur part de marché par rapport à la saison dernière. En matière d'étendue géographique, Errea se hisse dans les dix premiers (voir le diagramme ci-dessous), dont il déloge Legea, qui subit la baisse annuelle la plus marquée.

Nombre de championnats européens approvisionnés par les fabricants d'équipement

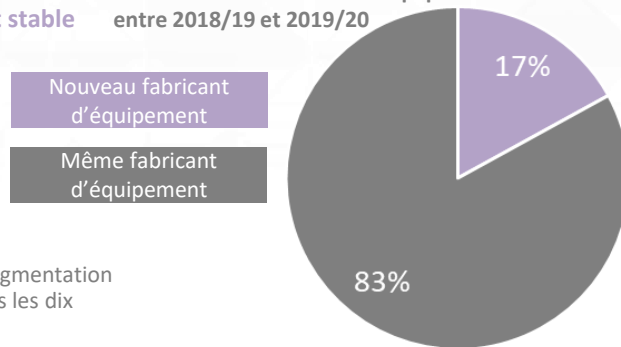


La situation des fabricants d'équipement est stable

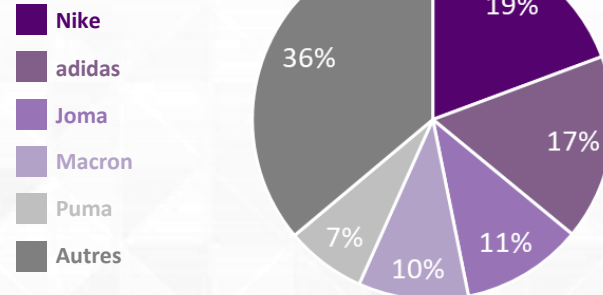
Plus de 80 % des clubs de première division de l'an dernier* recourent au même fabricant d'équipement pour le maillot porté à domicile cette année, ce qui souligne la stabilité des fabricants d'équipement, avec lesquels un nombre important de clubs ont conclu des accords à long terme.

La présente page se penche sur les fabricants d'équipement qui fournissent les clubs européens de première division durant la saison 2019/20.

Rotation* des fabricants d'équipement entre 2018/19 et 2019/20



Parts de marché des principaux fabricants d'équipement



** L'UEFA examine les produits de sponsoring de 700 clubs chaque année. Les 104 équipes promues n'apparaissant toutefois pas dans l'étude de l'an passé, elles sont exclues de la présente analyse.

Quelque 46 % des clubs ont des sponsors sur les manches, et 29 % en ont sur les shorts

Cette page analyse deux nouvelles sous-catégories de sponsoring : le sponsoring sur les manches et le sponsoring sur les shorts (à savoir l'impression des noms/logos de sponsors sur les manches des maillots et sur les shorts de la tenue principale des clubs).

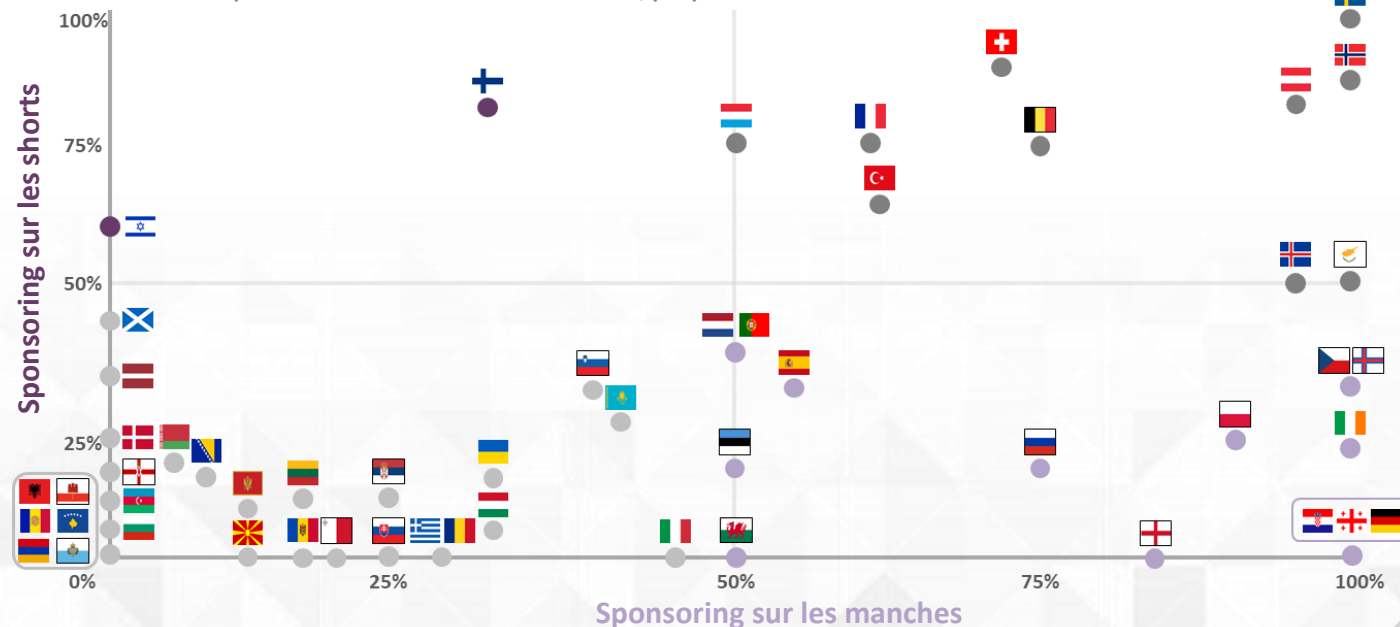
Des sponsors figurent sur les manches de clubs de 41 premières divisions différentes

Cette saison, 41 premières divisions européennes arborent des noms de sponsors sur les manches. Il existe même neuf pays dans lesquels chaque club exhibe un sponsor sur les manches de son maillot. Bien que, dans certains pays, le sponsoring sur les manches soit géré collectivement par le championnat, il est généralement plutôt organisé de manière individuelle par les clubs.

Le sponsoring sur les shorts est tout autant étendu

Sur les 36 premières divisions européennes dont des clubs affichent un sponsor sur leurs shorts, l'Azerbaïdjan, la Bulgarie, le Danemark, l'Écosse, Israël, la Lettonie et l'Irlande du Nord sont les sept seuls championnats qui comptent des sponsors sur les shorts mais pas sur les manches. À noter qu'il existe 26 premières divisions en Europe dont plus de la moitié des clubs n'a de sponsor ni sur les shorts ni sur les manches.

Concentration des sponsors sur les manches et sur les shorts, par première division



La présente page analyse les différents partenaires qui bénéficient de droits d'appellation du stade dans les 54 premières divisions européennes durant la saison 2019/20. Les partenaires jouissant de droits d'appellation du stade sont définis comme les sponsors figurant dans le nom officiel du stade dans lequel le club dispute ses matches de championnat à domicile.

Pays dotés d'accords relatifs aux droits d'appellation du stade

Sur les 136 clubs possédant leur propre stade, 41 clubs (soit 30 %) ont conclu des accords relatifs aux droits d'appellation du stade.* Par contre, seuls 10 % des stades appartenant à la municipalité ou à l'État ont un partenaire jouissant de tels droits.

Un quart de tous les partenaires jouissant de droits d'appellation du stade est actif dans le secteur des services financiers. Ce secteur est aussi le plus étendu, avec des accords relatifs aux droits d'appellation du stade dans 12 des 54 championnats européens de première division.

50 % ou plus	2 x	
De 25 % à 50 %	11 x	
De 0 % à 25 %	11 x	
Aucun	31 x	

* Ce nombre inclut aussi bien les stades détenus directement par le club que ceux appartenant à la société mère et/ou au(x) propriétaire(s) du club.

Plus des deux tiers des championnats européens de première division ont des accords relatifs aux droits d'appellation

Les accords relatifs aux droits d'appellation du championnat sont concentrés en Europe du sud et de l'est

Plus de la moitié des championnats européens de première division a conclu un accord portant sur les droits d'appellation avec un partenaire national. Contrairement aux droits d'appellation du stade, qui sont fortement concentrés dans les régions septentrionale et occidentale de l'Europe, les accords relatifs à l'appellation du championnat sont assez dispersés. Parmi les plus éminents championnats de première division, la Premier League anglaise et la Bundesliga allemande sont les deux seuls qui n'ont pas de partenaire en matière de droits d'appellation.

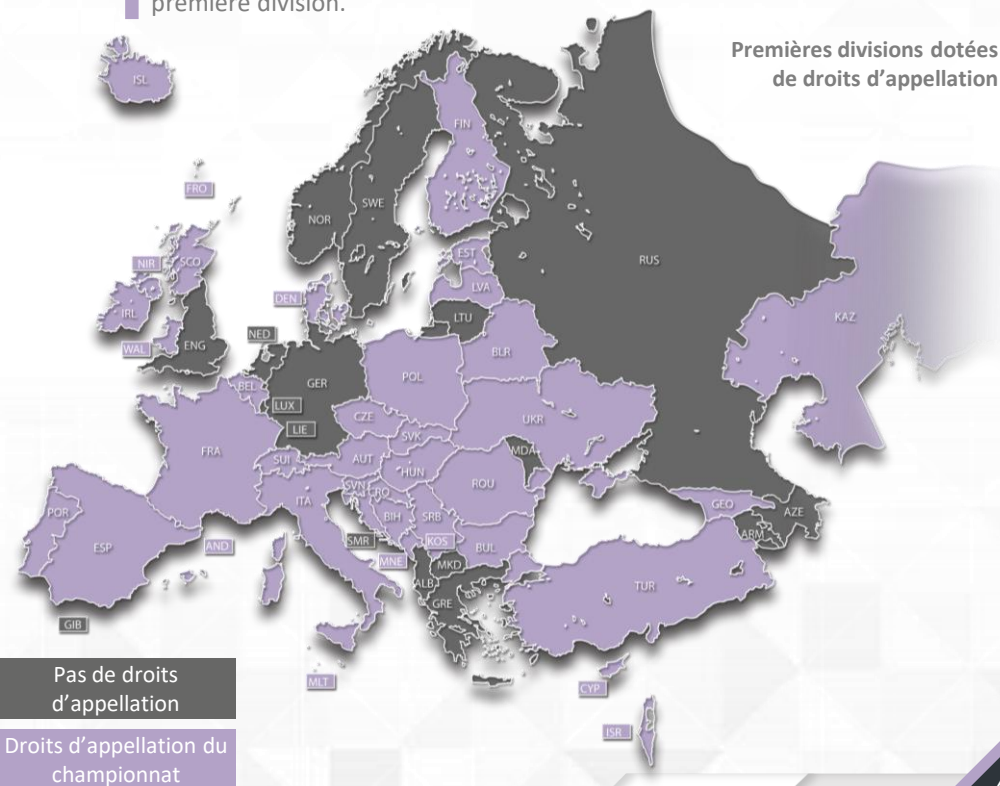
Quatre championnats ont conclu des accords d'appellation avec des partenaires non européens

Les premières divisions bulgare, islandaise, serbe et ukrainienne ont vendu leurs droits d'appellation à des sociétés sises hors d'Europe, à savoir trois en Amérique du Nord et une en Asie.

Les partenaires prédominants en matière de droits d'appellation sont les sociétés de jeux d'argent

Près d'un tiers des partenaires jouissant de droits d'appellation officielle est constitué de sociétés de jeux d'argent. Les sociétés financières (principalement des banques) et les entreprises de télécommunication sont également très présentes, puisqu'elles parrainent respectivement dix et huit championnats européens de première division.

La présente page analyse les différents partenaires qui bénéficient de droits d'appellation officielle dans les 54 premières divisions européennes durant la saison 2019/20. Les partenaires jouissant de droits d'appellation officielle peuvent être définis comme les sponsors (principaux) figurant dans le nom officiel du championnat national de première division.



CHAPITRE 06

Propriété des clubs

La propriété des clubs fait parfois polémique et suscite souvent des réactions tranchées de part et d'autre. Ce chapitre apporte un nouvel éclairage sur ce débat en offrant un aperçu de la situation actuelle et des dernières tendances observées dans les 55 associations nationales européennes.

Chiffres clés de la propriété des clubs

Moitié 

Part de propriété privée des championnats européens de première division en 2018

67 

Nombre de clubs de première division contrôlés par un propriétaire étranger

13 % 

Pourcentage des clubs de première division ayant changé de propriétaire en 2018 par rapport à 2017

14 

Nombre de pays soumettant les nouveaux propriétaires de clubs à des contrôles et des tests

Les premières divisions européennes comptent autant de propriétaires publics que privés

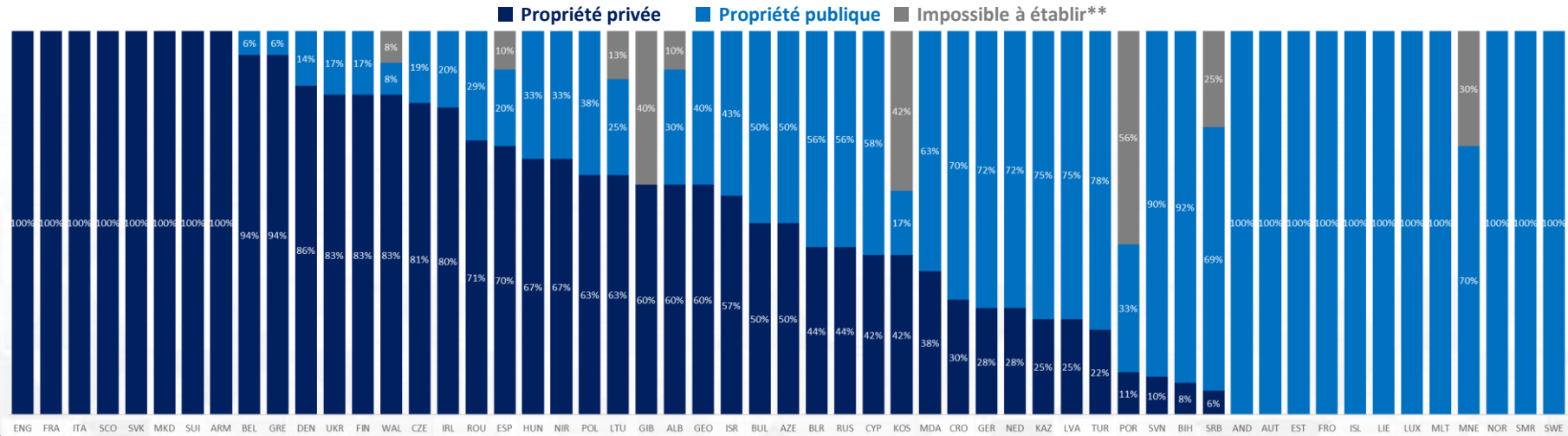
À l'instar des versions précédentes, ce rapport propose, dans les quatre pages ci-après, un résumé de haut vol des profils des propriétaires et des tendances observées dans le football européen. En Europe, les structures de propriété des clubs sont diverses, en raison notamment des différences dans les réglementations statutaires, les législations nationales et les ambitions commerciales. Après la typologie des propriétaires privés et publics de clubs* en Europe présentée sur cette page, l'analyse se poursuit dans les pages suivantes avec des détails sur les différentes formes de propriété (et les règles qui les régissent).

Dans huit championnats, tous les clubs sont aux mains de propriétaires privés

En 2018, il y avait 28 championnats dont au moins la moitié des clubs de première division appartenaient à une entité privée ou à un/des particulier(s), et huit dont tous les clubs étaient en mains privées. Si la forme juridique la plus courante des clubs est la société anonyme, ses variantes sont nombreuses. Les clubs appartenant à des « privés » sont susceptibles de changer de propriétaires.

Dans onze championnats, tous les clubs sont constitués en associations

En 2018, les clubs détenus par des collectivités publiques étaient dans leur grande majorité constitués en associations et gérés par leurs membres. On comptait même onze championnats où tous les clubs entraient dans cette catégorie. Par ailleurs, 13 premières divisions déclaraient au moins un club détenu par un autre type d'institution publique (entité municipale ou financée par l'État). Au Bélarus et au Kazakhstan, au moins la moitié des clubs appartiennent à de telles entités.



Les quatre cinquièmes des propriétaires privés viennent du même pays que le club qu'ils détiennent

C'est l'Italie et la Grèce qui comptent le plus de propriétaires nationaux

Dans les 43 championnats comprenant des clubs en mains privées en 2018, la grande majorité des propriétaires viennent du même pays que le club qu'ils détiennent. Il y a toutefois aussi 27 championnats qui comptent un ou plusieurs propriétaires étrangers. C'est en Italie et en Grèce que les propriétaires privés nationaux sont les plus nombreux.

La palme du nombre de propriétaires étrangers revient à la Premier League

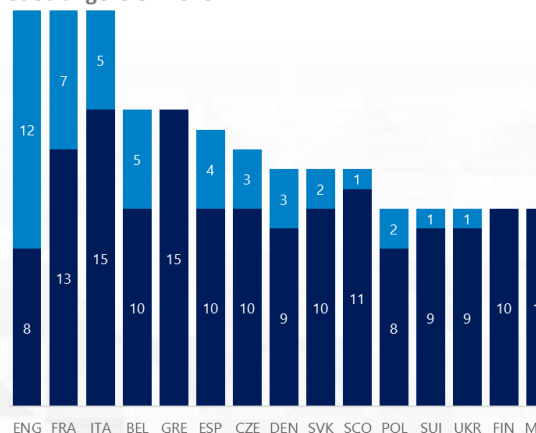
En 2018, c'est la Premier League anglaise qui comptait le plus de propriétaires privés étrangers, à savoir douze. L'Angleterre, la France, l'Italie, la Belgique et l'Espagne totalisaient près de la moitié de tous les propriétaires étrangers présents en Europe cette année.

À l'instar de ceux de la page précédente, les chiffres figurant ici reposent sur les données remises par les associations membres de l'UEFA pour l'exercice 2018 (soit, comme dans l'analyse des finances des clubs du présent rapport, sur les données de 685 clubs).

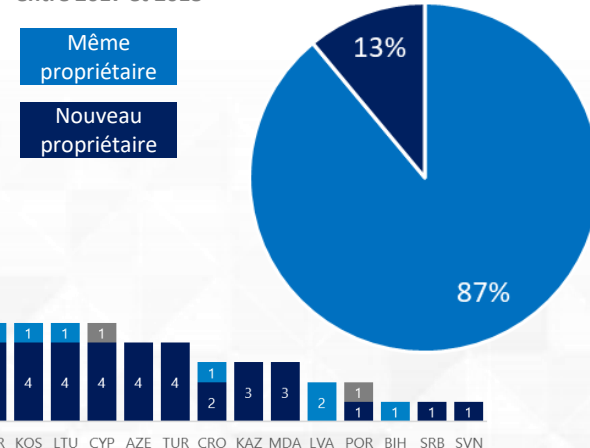
En 2018, la propriété des clubs a été plutôt stable

Un peu moins de 13 % des clubs (64) ont indiqué un changement de propriétaire en 2018, ce qui montre la stabilité de la propriété des clubs dans les premières divisions européennes.* Les changements les plus nombreux sont imputables à la Belgique, la Grèce et la Moldavie, qui ont chacune déclaré cinq changements de propriétaire par rapport à l'année précédente.

Comparaison entre propriété privée nationale et étrangère en 2018



Rotation des propriétaires de clubs* entre 2017 et 2018



* L'UEFA examine les profils des propriétaires de 700 clubs chaque année. Les 104 équipes promues n'apparaissant toutefois pas dans l'étude de l'an passé, elles sont exclues de l'analyse sur la rotation.

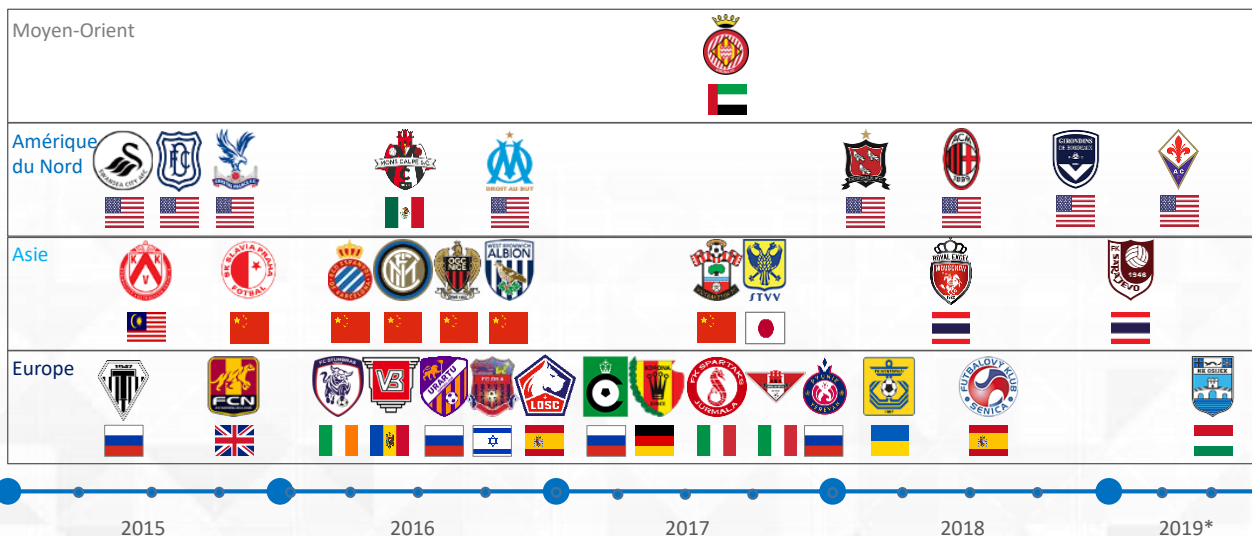
La frise chronologique présentée dans cette page indique tous les propriétaires étrangers qui ont acquis des parts majoritaires dans des clubs de première division des 55 associations membres entre 2015 et septembre 2019. Elle illustre la diversité des propriétaires de clubs actuels et montre en quoi le profil de la propriété des clubs a changé durant les cinq dernières années.

Les acquisitions étrangères ont baissé ces deux dernières années

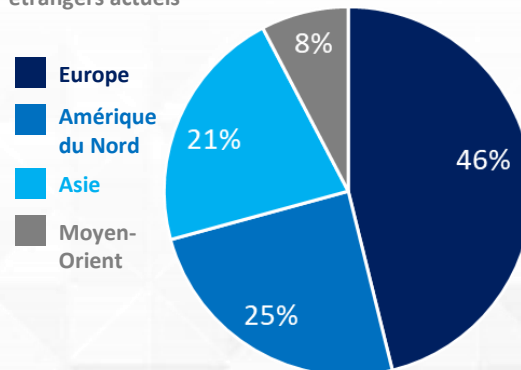
Entre 2018 et septembre 2019, seuls neuf clubs de première division ont été repris par des investisseurs étrangers, contre respectivement onze et huit clubs en 2016 et 2017. En plus de la baisse du nombre total d'achats étrangers, on observe un changement dans le profil des propriétaires étrangers, puisque les douze derniers investissements consentis proviennent de huit pays (quatre clubs ayant été achetés par des investisseurs états-uniens).

L'Angleterre attire les investisseurs étrangers minoritaires

Outre les propriétaires étrangers de clubs indiqués à gauche, 45 particuliers étrangers ont acquis des parts minoritaires dans des clubs européens de première division. Ces actionnaires sont répartis dans 22 championnats et viennent de 20 pays. La Premier League anglaise est celle qui attire le plus d'investissements minoritaires d'autres pays, puisque des étrangers détiennent des parts minoritaires représentant entre 10 % et 49 % dans sept clubs.

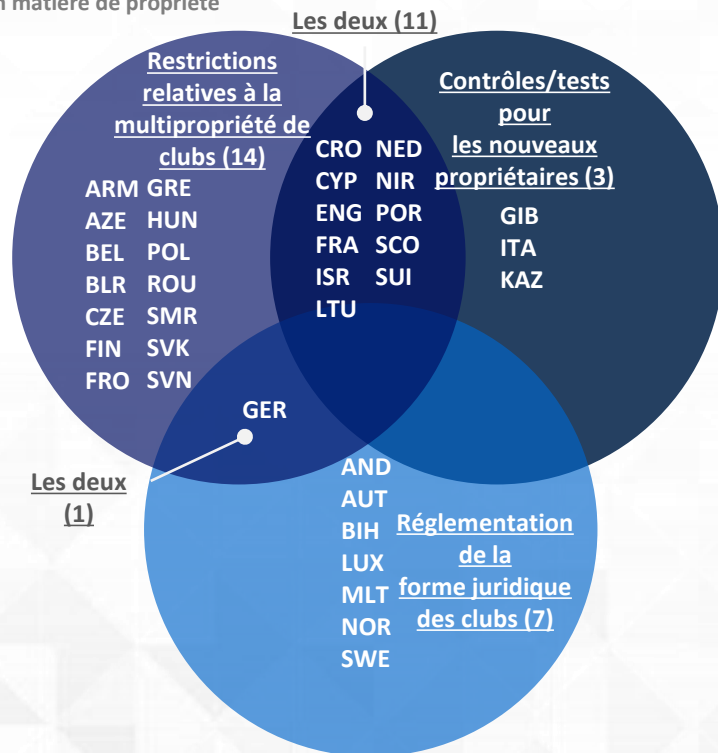


Provenance des propriétaires étrangers actuels



En 2019/20, 36 pays imposent des restrictions en matière de propriété des clubs

Schéma des règlements applicables en matière de propriété



Les restrictions imposées en matière de propriété des clubs revêtent de nombreux aspects et formes différents. Cette page vise à offrir un large aperçu des exigences particulières auxquelles les clubs et leurs propriétaires sont soumis (c'est-à-dire des exigences qui vont au-delà des procédures nationales applicables aux rapports financiers et à l'inscription des clubs que ceux-ci doivent respecter en tant que sociétés privées).

Près de la moitié des pays restreint la multipropriété de clubs

En Europe, les restrictions limitant la multipropriété de clubs dans le même pays/championnat sont courantes. La plupart des pays interdit purement et simplement la multipropriété, mais certains (p. ex. la Finlande et le Portugal) appliquent des règles plus souples selon lesquelles les parts dans un deuxième club ne peuvent excéder 10 %.

Quelque 14 pays soumettent les nouveaux propriétaires de clubs à des contrôles et des tests

Près d'un quart des pays applique désormais une forme de contrôle ou de test que les nouveaux propriétaires doivent passer avant d'acquérir un club de football. La grande majorité de ces pays impose des critères d'honorabilité et/ou de solvabilité sous une forme ou une autre.

Huit pays réglementent la forme juridique des clubs de première division

Dans huit pays, la forme et/ou la structure juridique des clubs est dictée par des règlements nationaux. La règle allemande des 50 +1 est probablement la plus connue, mais sept autres pays appliquent aussi des règles (qui limitent la propriété privée) dans ce domaine.

En tout, 19 pays n'imposent aucune restriction en matière de propriété de clubs

Les 19 pays qui ne figurent pas dans le diagramme de Venn illustré à gauche n'ont déclaré aucune règle ni aucune restriction de ce type. Le Danemark et la Géorgie ont néanmoins tous deux indiqué être prêts à envisager l'introduction dans un proche avenir de tests et d'autres mesures pour les nouveaux propriétaires investissant dans le championnat.

CHAPITRE 07


Recettes des clubs

Le football européen est un exemple de réussite à l'échelle mondiale, mise en exergue par deux décennies de croissance ininterrompue des recettes des clubs. Ce chapitre répartit les tendances en fonction des diverses sources de recettes et met en lumière l'écart des recettes entre les championnats et les clubs.

Chiffres clés des recettes des clubs

EUR 21 milliards 

Les clubs de première division ont déclaré des recettes combinées totales de EUR 21 milliards en 2018, soit une hausse de 5 % par rapport à 2017.

49 % 

Les clubs du Top 30 ont engendré des recettes combinées de plus de EUR 10 milliards, ce qui représente 49 % des recettes de l'ensemble des clubs de première division.

40 % 

Part de la croissance globale des recettes en 2018 provenant de la diffusion nationale.

+8 % 

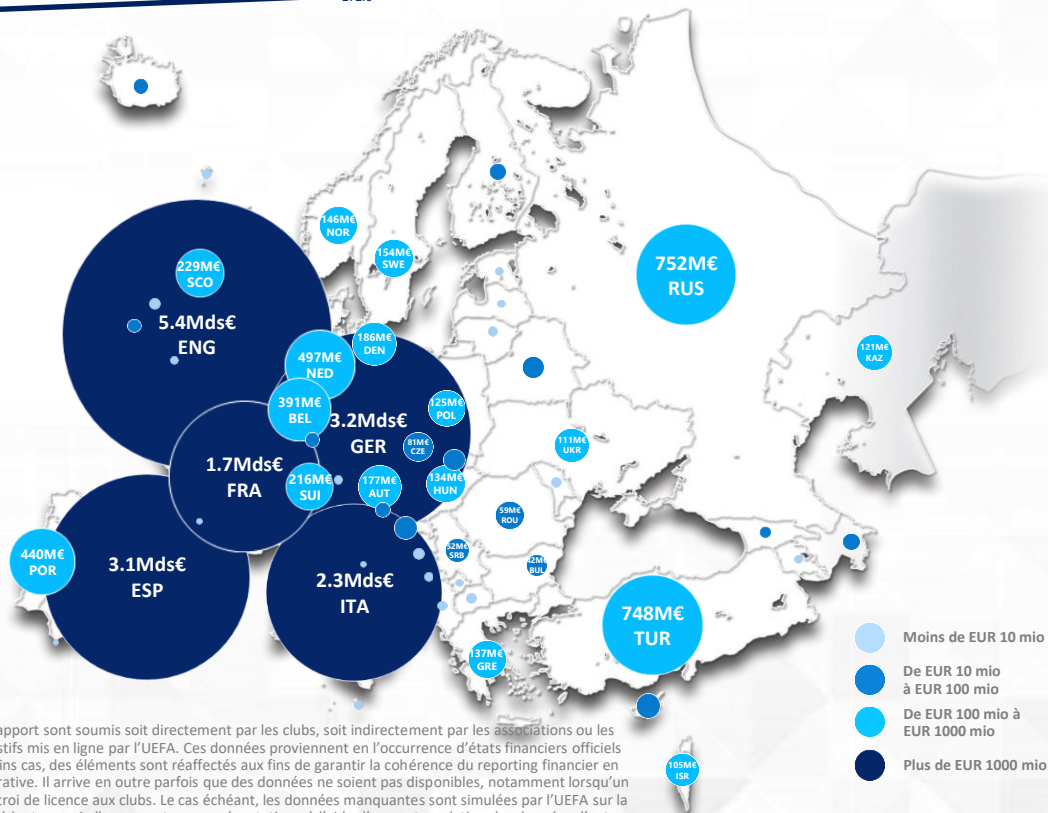
Progression des recettes de billetterie en 2018, soit l'augmentation la plus marquée de ces dix dernières années.

Les recettes des clubs européens présentent des disparités extrêmes

Recettes moyennes des clubs de première division, par pays



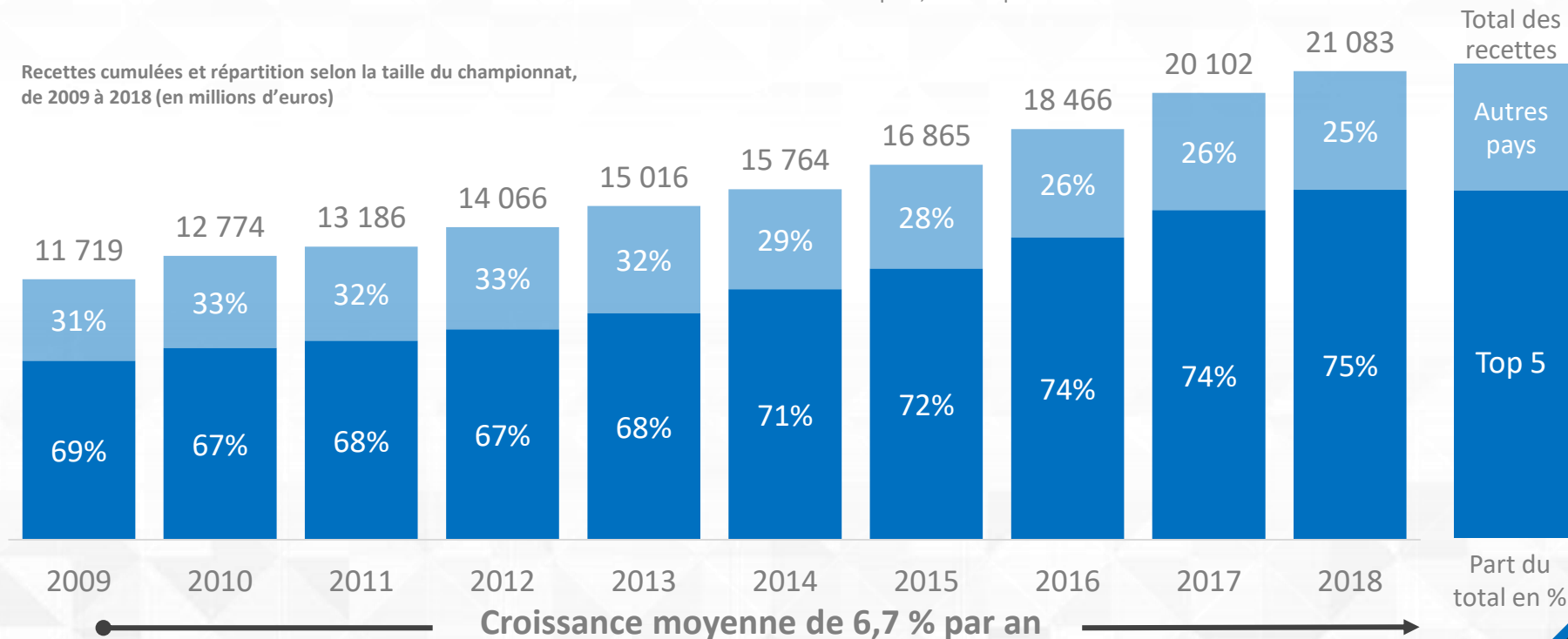
Recettes cumulées en 2018, par championnat



Les recettes des clubs ne cessent de progresser, la part des clubs anglais augmentant même de cinq points

Les recettes des clubs de première division ont progressé de 80 % ces dix dernières années, passant de EUR 11,719 milliards en 2009 à EUR 21,083 milliards en 2018. Comme le montre le graphique ci-dessous, le pourcentage des recettes totales générées par les championnats du Top 5 (l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et la France) a augmenté, pour passer de 69 % à 75 %, le plus fort taux jamais enregistré. Cette progression se fait en grande partie au détriment des pays extérieurs au Top 10, dont la part a chuté de 16 % à 12 %.

Recettes cumulées et répartition selon la taille du championnat, de 2009 à 2018 (en millions d'euros)

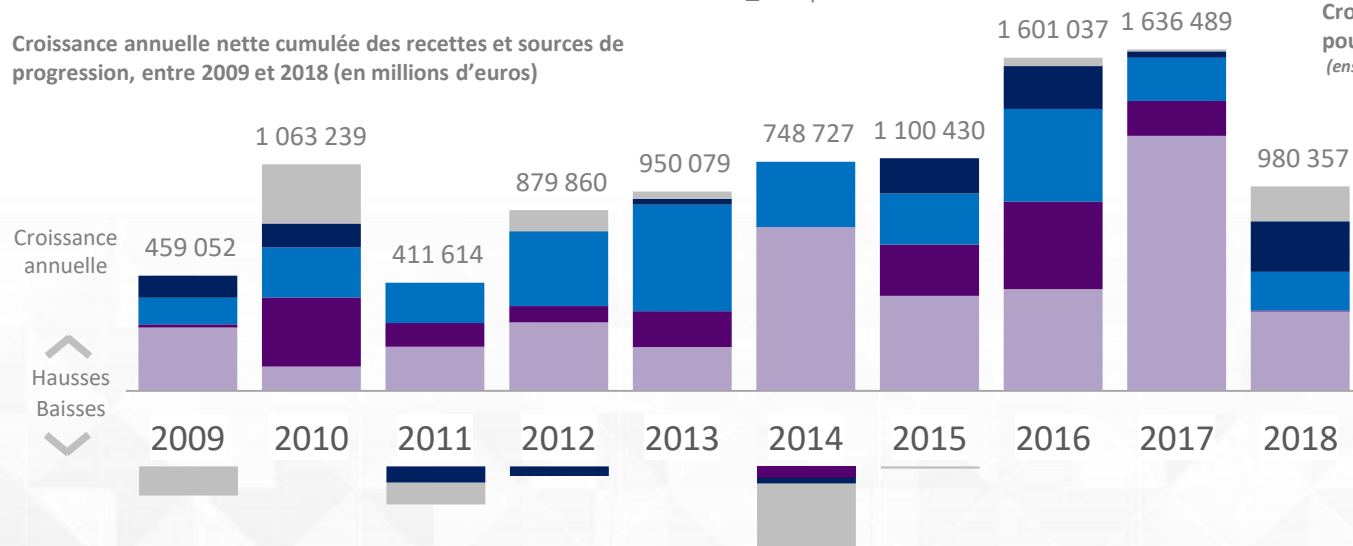


Les recettes TV, commerciales et de sponsoring ainsi que les primes de l'UEFA ont connu une croissance soutenue et continue entre 2009 et 2018

La croissance moyenne des dix dernières années frôle EUR 1 milliard par an

La croissance des recettes en 2018, à savoir EUR 980 millions, est très similaire à la croissance annuelle moyenne enregistrée par les clubs européens de première division durant la décennie. Pendant cette même période, les recettes totales des clubs européens ont progressé de 80 %.

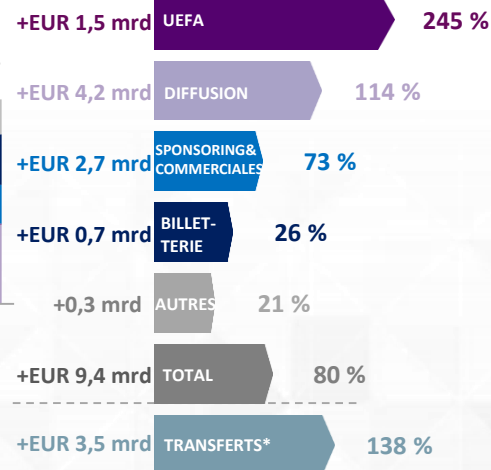
Croissance annuelle nette cumulée des recettes et sources de progression, entre 2009 et 2018 (en millions d'euros)



La croissance des recettes résulte principalement de la diffusion TV

La combinaison des recettes des clubs s'est modifiée au fil des ans en raison de la progression plus lente des recettes de billetterie et des autres recettes (principalement des dons, des subventions et des recettes ponctuelles). En pourcentage, les primes versées par l'UEFA sont la source dont l'évolution est la plus rapide, devant les recettes de transfert brutes (exclues des recettes mais analysées séparément dans les rapports financiers) et les recettes de diffusion. La diffusion TV a entraîné à elle seule une hausse des recettes de EUR 4,2 milliards et contribue à l'essentiel de la croissance des recettes de EUR 1,5 milliard résultant des compétitions de l'UEFA.

Croissance cumulée, en euros et en pourcentage, pour chaque source de recettes, entre 2009 et 2018 (ensemble de 55 pays)

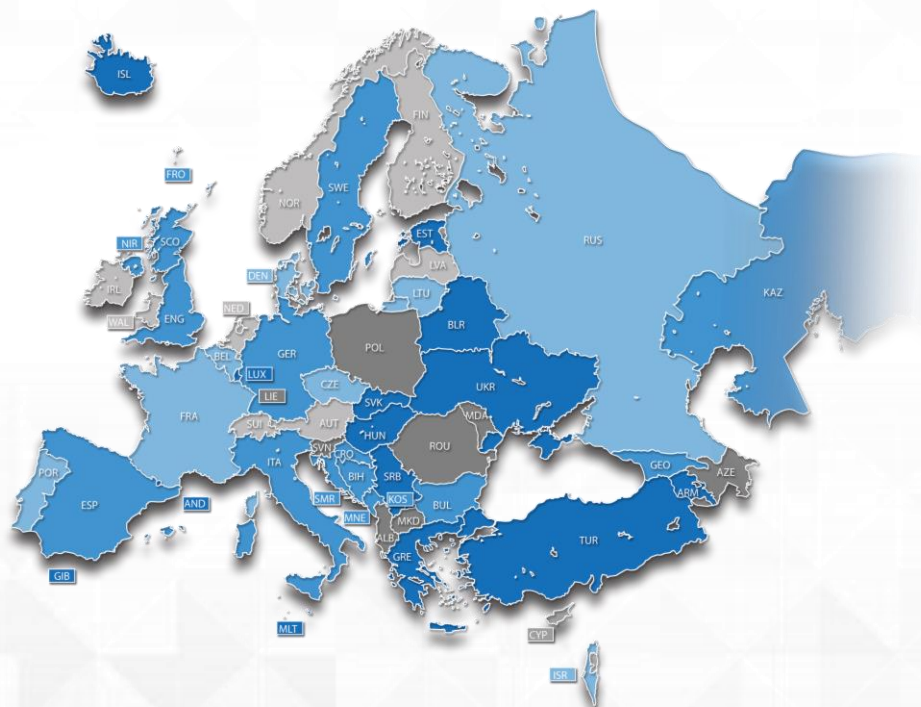


Croissance moyenne de EUR 983 millions par an

* Les recettes n'incluent pas les transferts, mais la croissance des bénéfices de transfert est indiquée ici à des fins de comparaison. Dans ce contexte, les transferts correspondent aux bénéfices de transfert bruts déclarés séparément dans les comptes des clubs et analysés au chapitre 9 du présent rapport.

Au total, 29 pays d'Europe ont déclaré une forte hausse des recettes de plus de 5 % en 2018

Croissance annuelle des recettes en 2018 en monnaie nationale*



Hausse > 15 %	15 x
Hausse de 5 % à 15 %	14 x
Hausse de moins de 5 %	9 x
Baisse de moins de 5%	8 x
Baisse de 5 % à 15 %	1 x
Baisse > 15 %	8 x

La croissance se poursuit dans toute l'Europe

Au total, 38 championnats ont connu une hausse de leurs recettes en 2018, soit moins que le record de 43 pays enregistré en 2017. Dans l'ensemble, 15 championnats ont déclaré une progression considérable des recettes dépassant les 15 %, 14 autres une croissance importante située entre 5 % et 15 %, et les 9 derniers une évolution de moins de 5 %.

La participation aux compétitions de l'UEFA influence fortement les recettes des championnats aux recettes médianes

Alors que les recettes cumulées des clubs européens font état d'une croissance constante, l'évolution par pays est naturellement plus fluctuante. Pour les championnats affichant des recettes médianes, l'incapacité d'un seul club à se qualifier pour la phase de groupe d'une compétition interclubs de l'UEFA peut avoir un impact considérable. C'est ce qui s'est produit dans les huit pays où les recettes ont chuté de plus de 15 %.

* Pour les clubs qui ne tiennent pas leur comptabilité en euros, les fluctuations de valeur de la monnaie nationale sont susceptibles de modifier les résultats financiers. Lorsque l'on étudie la tendance sous-jacente d'un championnat ou d'un pays particulier (comme sur cette page), il est important de neutraliser l'impact lié aux effets de change et d'analyser la tendance en monnaie nationale. S'il s'agit en revanche d'examiner les tendances cumulées en Europe ou d'effectuer des comparaisons transfrontalières (comme ailleurs dans le rapport), il est plus judicieux et pertinent de se fonder sur les tendances en euros, car la valeur de la monnaie nationale se répercute sur la compétitivité.

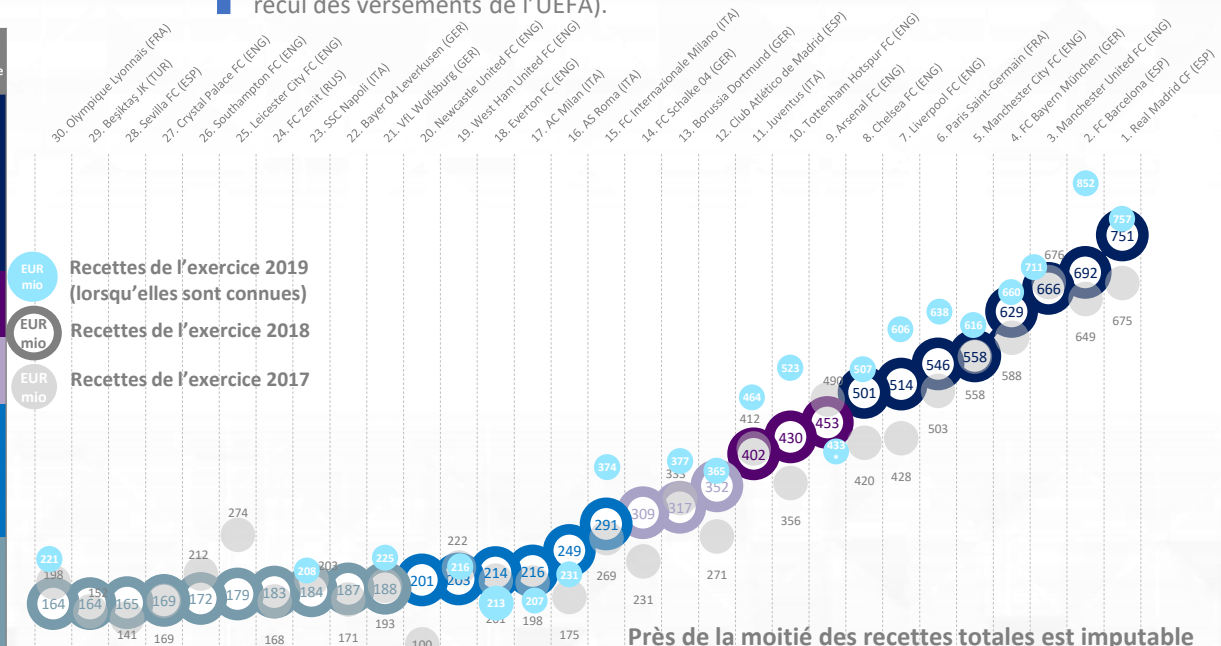
La croissance des recettes s'est concentrée dans les clubs du Top 20

Top 30 des clubs par recettes

Rang	Club	Pays	Exercice 2018	Croissance en glissement annuel	Taux de croissance en euros	Taux de croissance en monnaie nationale
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 751 mio	EUR 76 mio	11 %	11 %
2	FC Barcelone	ESP	EUR 692 mio	EUR 42 mio	6 %	6 %
3	Manchester United FC	ENG	EUR 666 mio	EUR -10 mio	-2 %	2 %
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 629 mio	EUR 41 mio	7 %	7 %
5	Manchester City FC	ENG	EUR 558 mio	EUR 0 mio	0 %	3 %
6	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 546 mio	EUR 43 mio	9 %	9 %
7	Liverpool FC	ENG	EUR 514 mio	EUR 86 mio	20 %	25 %
8	Chelsea FC	ENG	EUR 501 mio	EUR 80 mio	19 %	23 %
9	Arsenal FC	ENG	EUR 453 mio	EUR -37 mio	-8 %	-4 %
10	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 430 mio	EUR 73 mio	21 %	24 %
11	Juventus	ITA	EUR 402 mio	EUR -9 mio	-2 %	-2 %
12	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 352 mio	EUR 80 mio	30 %	30 %
13	Borussia Dortmund	GER	EUR 317 mio	EUR -15 mio	-5 %	-5 %
14	FC Schalke 04	GER	EUR 309 mio	EUR 77 mio	33 %	33 %
15	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 291 mio	EUR 22 mio	8 %	8 %
16	AS Rome	ITA	EUR 249 mio	EUR 74 mio	42 %	42 %
17	AC Milan	ITA	EUR 216 mio	EUR 18 mio	9 %	9 %
18	Everton FC	ENG	EUR 214 mio	EUR 12 mio	6 %	10 %
19	West Ham United FC	ENG	EUR 203 mio	EUR -18 mio	-8 %	-5 %
20	Newcastle United FC	ENG	EUR 201 mio	EUR 102 mio	102 %	108 %
21	VfL Wolfsburg	GER	EUR 188 mio	EUR -5 mio	-2 %	-2 %
22	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 187 mio	EUR 16 mio	10 %	10 %
23	SSC Naples	ITA	EUR 184 mio	EUR -19 mio	-9 %	-9 %
24	FC Zenith	RUS	EUR 183 mio	EUR 15 mio	9 %	22 %
25	Leicester City FC	ENG	EUR 179 mio	EUR -94 mio	-34 %	-32 %
26	Southampton FC	ENG	EUR 172 mio	EUR -40 mio	-19 %	-16 %
27	Crystal Palace FC	ENG	EUR 169 mio	EUR 0 mio	0 %	3 %
28	Séville FC	ESP	EUR 165 mio	EUR 24 mio	17 %	17 %
29	Besiktas JK	TUR	EUR 164 mio	EUR 12 mio	8 %	34 %
30	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 164 mio	EUR -34 mio	-17 %	-17 %
1-30	Moyenne		EUR 342 mio	EUR 21 mio	9 %	12 %
1-30	Total		EUR 10 249 mio	EUR 615 mio	6 %	16 %

+EUR 396 mio

+EUR 343 mio



Les recettes de 10 des 30 premiers clubs ont baissé

Même les premiers clubs sont sujets à des fluctuations, puisque dix des clubs du Top 30 ont subi une baisse. Les clubs 11 à 20 ont affiché une croissance moyenne bien plus forte que les dix premiers (14 % contre 7 %), grâce au retour de Newcastle United FC, promu récemment.

Si la croissance moyenne des recettes déclarée par les 30 premiers clubs correspondait au triple de la moyenne affichée par l'ensemble des clubs de première division, la progression était en réalité concentrée dans les clubs du Top 20, les clubs 21 à 30 faisant état d'une baisse moyenne de leurs recettes (principalement due à un recul des versements de l'UEFA).

Près de la moitié des recettes totales est imputable à 30 clubs

Les recettes combinées des 30 premiers clubs ont crû de 7 %, à EUR 10,2 milliards en 2018, ce qui représente 49 % des recettes de tous les clubs de première division cette année (une hausse par rapport aux 48 % de 2017). Pour 2019, la progression des recettes constatée pour un échantillon de 22 clubs du Top 30 est de 8 %.



La croissance des recettes de diffusion TV nationale a représenté 40 % de l'évolution totale des recettes en 2018

Une solide hausse des recettes de diffusion fait suite à deux années record

Après la plus forte croissance des recettes de diffusion nationale jamais enregistrée, en 2017, les recettes TV ont encore augmenté de EUR 380 millions en 2018 (soit une hausse de 5 % en glissement annuel). La saison 2017/18 a marqué le début du cycle amélioré de droits nationaux de la Bundesliga, qui a contribué à cette hausse à hauteur de 70 % (EUR 265 millions). Les fonds de la diffusion TV nationale restent la principale source de recettes des clubs, puisqu'ils représentent 37 % des recettes et la majorité des recettes de l'UEFA.

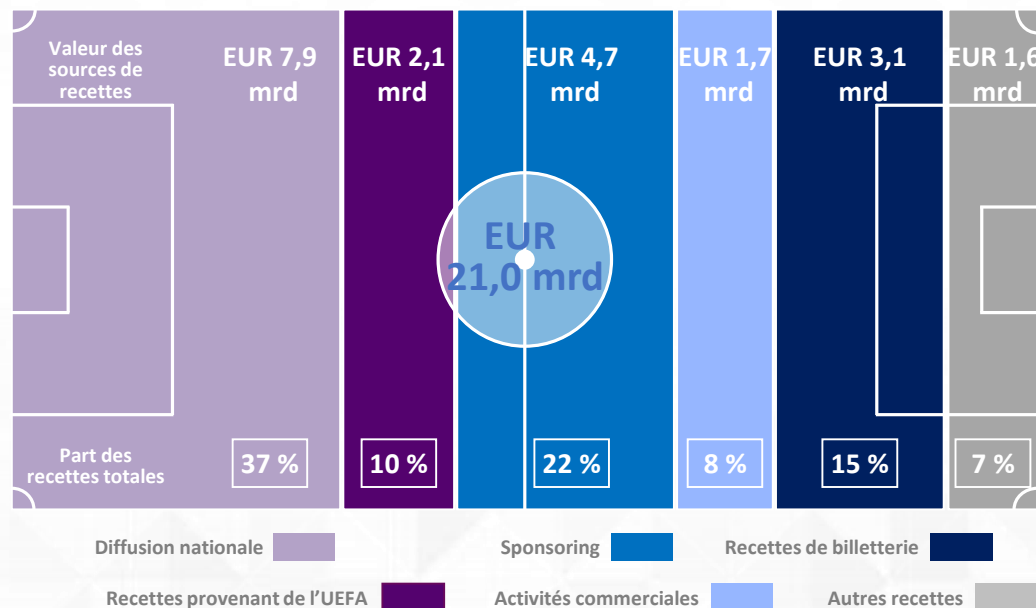
Le total des primes versées par l'UEFA demeure inchangé

Les recettes totales provenant de l'UEFA se sont maintenues à EUR 2,1 milliards en 2018, les droits se trouvant en milieu de cycle. Les changements indiqués par les clubs au titre des primes versées par l'UEFA sont le reflet de leurs résultats sportifs, les clubs anglais recevant EUR 39 millions de plus qu'en 2018 et les clubs espagnols EUR 44 millions de moins.

Les fluctuations de cours se répercutent sur les chiffres de la croissance

Le présent chapitre propose deux taux de croissance différents. Les chiffres en euros permettent de comparer les championnats et les clubs, tandis que les chiffres en monnaie nationale indiquent la tendance sous-jacente pour chaque pays ou club. Les différences de taux de croissance exprimées en euro et en monnaie nationale reflètent l'appréciation ou la dépréciation de l'euro par rapport à la monnaie nationale concernée.

Ventilation des recettes par source en 2018



Les recettes commerciales et de billetterie marquent une hausse soutenue

Les recettes commerciales affichent une solide croissance

Les recettes commerciales ont connu une hausse soutenue de 10 % en monnaie nationale, qui s'est traduite en euros par une croissance vigoureuse de 8 %. Cette année, les variations des recettes commerciales étaient concentrées, puisque 55 % des fluctuations étaient imputables aux dix premiers championnats : ce sont l'Espagne et la France qui ont le plus contribué à la croissance (EUR 107 millions combinés), tandis que la Russie est le seul pays où les recettes commerciales ont baissé de plus de EUR 10 millions.

Les recettes de billetterie marquent une forte hausse

Les recettes de billetterie ont augmenté de 10 % en monnaie nationale en 2018, après une hausse de 5 % l'année précédente. Bien qu'elle soit concentrée dans quelques clubs, puisqu'elle est pour l'essentiel imputable à 30 clubs, il s'agit de la plus importante progression des recettes de billetterie en dix ans. Dans les autres clubs, on observe autant de hausses que de baisses dans ce domaine. Les recettes de billetterie sont fortement influencées par les performances sur le terrain, des résultats médiocres entraînant une réduction des matches de coupe et une baisse de la fréquentation moyenne, en particulier pour les clubs dont le pourcentage de détenteurs d'abonnements saisonniers est bas.

La croissance des recettes de sponsoring est faible

Les recettes de sponsoring des clubs ont, par contre, connu une faible croissance d'à peine 4 % en monnaie nationale (1 % en euros), qui s'explique en partie par une baisse des recettes de sponsoring des parties liées.

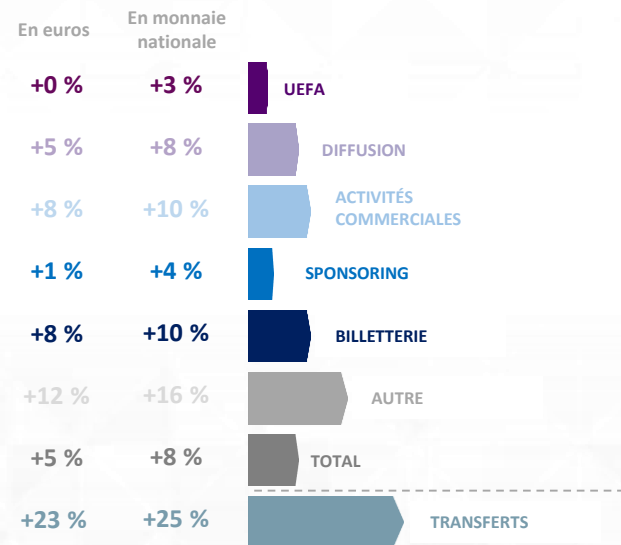
Les « autres » recettes font état d'une croissance solide

En 2018, les « autres » recettes ont progressé de 16 % en monnaie nationale, principalement grâce à des recettes exceptionnelles, alors que les subventions et les dons versés par des parties liées se sont maintenus à environ EUR 600 millions.

Les transferts ne sont pas inclus dans les recettes des clubs

Il convient de relever que les recettes ne comprennent pas les transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs. Cependant, pour donner une idée de leur importance, les clubs ont fait état de recettes de transfert brutes de EUR 6 milliards pour 2018, soit 29 % des recettes totales et une hausse de 25 % par rapport à l'année précédente. Les recettes de transfert ont plus que doublé ces cinq dernières années, une évolution qui reflète l'inflation des prix sur le marché des transferts et est analysée dans le chapitre 9.

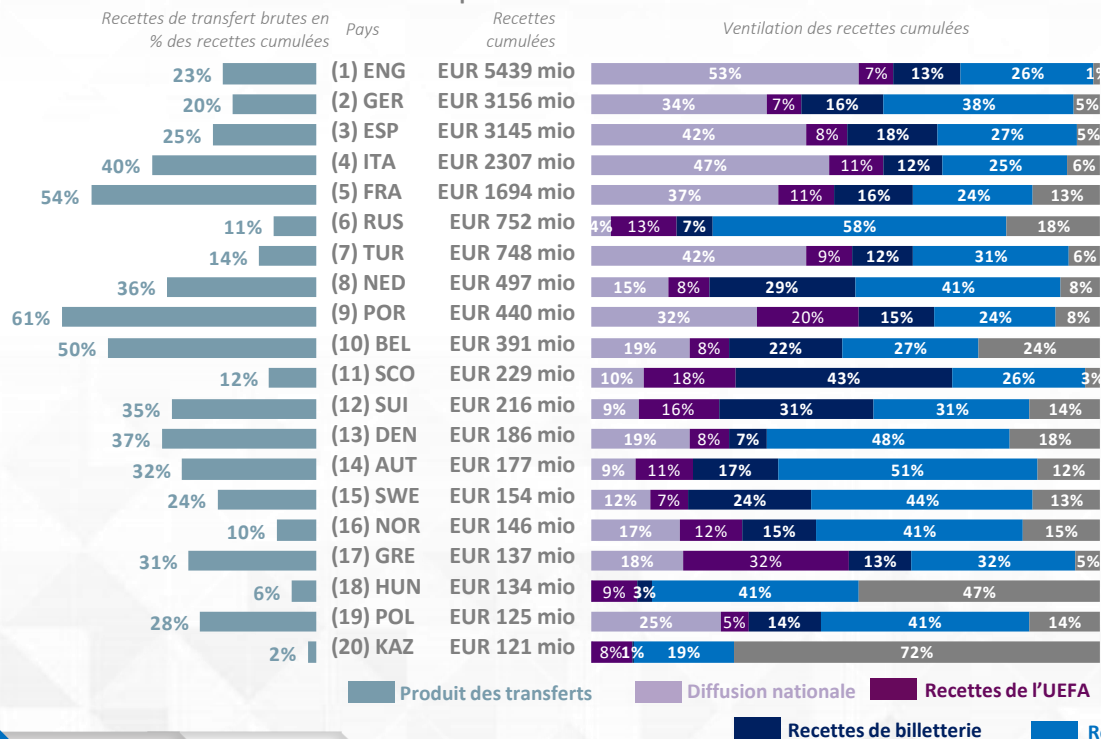
Croissance annuelle exprimée en pourcentage



Les sources de recettes varient énormément d'un championnat à l'autre

Le diagramme ci-dessous propose une ventilation des recettes totales par sources de recettes pour les 20 championnats affichant des recettes cumulées de plus de EUR 120 millions. Si les bénéfices de transfert ont été ajoutés à gauche pour préciser le contexte, ils ne figurent pas dans les recettes.

Sources de recettes et bénéfices de transfert des 20 pays dont les clubs affichent des recettes cumulées supérieures à EUR 120 millions



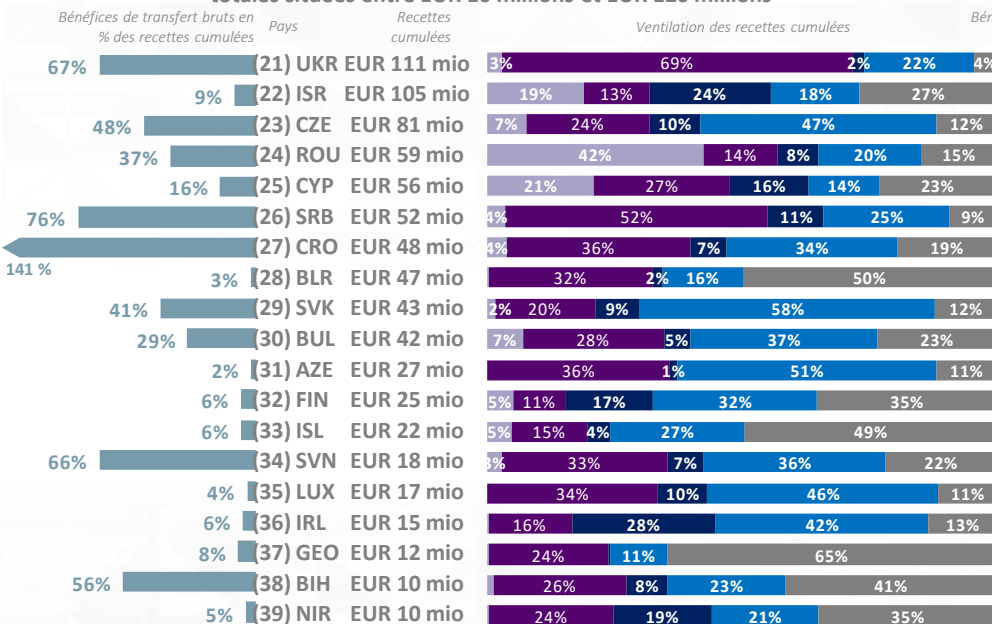
La variation entre les pays est significative

Le graphique ci-contre révèle clairement à quel point l'importance relative des diverses sources de recettes varie. En Angleterre, la majorité des recettes provient de la diffusion TV, en Russie et en Autriche des activités commerciales et de sponsoring, et au Kazakhstan d'autres sources (principalement des allocations, des dons ou des subventions).

En France, au Portugal, en Belgique et en Ukraine, les bénéfices de transfert nettement sur les autres recettes

Le graphique montre aussi clairement l'importance des recettes de transfert pour la France, le Portugal et la Belgique, avec des bénéfices de transfert bruts en 2018 équivalant au moins à 50 % des recettes totales. Cela dit, les bénéfices de transfert bruts diffèrent bien entendu fortement des bénéfices de transfert nets (qui incluent à la fois la vente et l'achat de joueurs). Ainsi, les bénéfices nets du Portugal et de la Belgique et de l'Ukraine se sont élevés respectivement à 18 %, 12 % et 26 % des recettes totales, alors que les clubs français ont affiché des dépenses nettes.

Sources de recettes et bénéfices de transfert des 19 pays dont les clubs affichent des recettes totales situées entre EUR 10 millions et EUR 120 millions



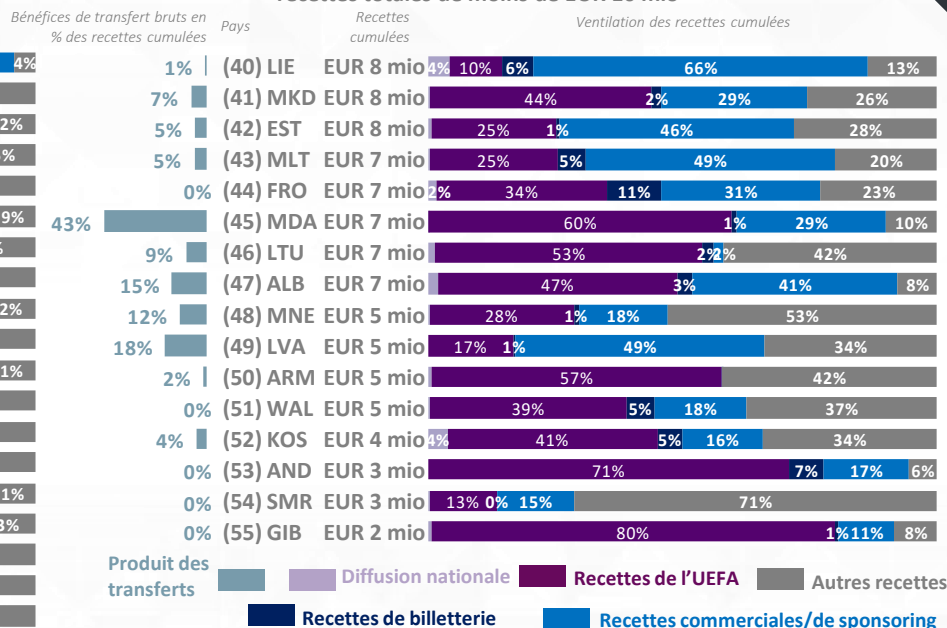
Seuls trois championnats en dehors du Top 20 tirent plus de 10 % de leurs recettes de la diffusion nationale

Contrairement à la plupart des championnats du Top 20, les recettes des contrats TV sont limitées pour les championnats situés en milieu de tableau et pratiquement insignifiantes pour ceux qui gagnent le moins. Seuls les clubs d'Israël, de Roumanie et de Chypre tirent plus de 10 % de leurs recettes des accords de diffusion nationale.

Pour certains championnats formateurs de talents, les transferts forment une part essentielle des finances

Une fois encore, ce sont les clubs croates (141 %) et serbes (76 %) qui présentent le rapport le plus élevé entre bénéfices de transfert et recettes totales. L'importance financière du développement de talents et des bénéfices de transfert varie toutefois énormément entre les championnats à moyens et bas revenus.

Sources de recettes et bénéfices de transfert des 16 pays dont les clubs affichent des recettes totales de moins de EUR 10 mio



Les clubs à moyens ou bas revenus sont tributaires de dons et d'autres types de recettes

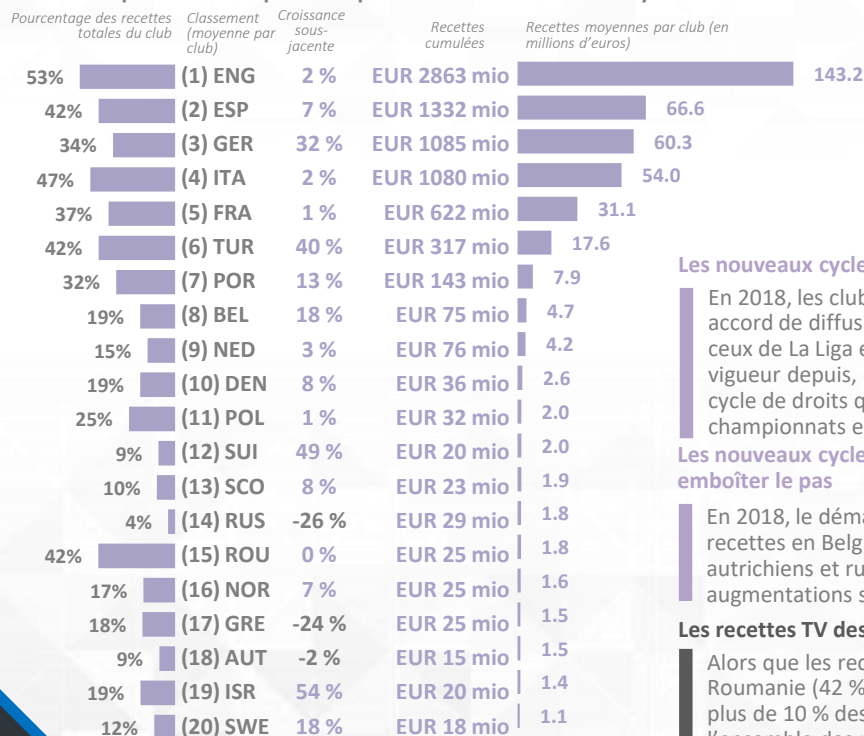
« Autres recettes » inclut de nombreux postes, mais les plus courants sont les dons et les aides financières. Le pourcentage relativement élevé de recettes provenant de cette source souligne le caractère précaire des finances des clubs disputant des championnats dont les gains sont moyens ou faibles.

Les recettes de l'UEFA sont importantes pour les clubs des championnats à moyens et bas revenus

Les recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA sont essentielles pour les clubs situés en milieu de classement et les championnats les moins nantis. Dans 16 des 35 pays du bas du tableau, les primes de l'UEFA constituent au moins un tiers des recettes.

La diffusion TV représente de 4 % à 54 % des recettes des clubs, suivant le championnat

Top 20 des championnats par recettes de diffusion moyennes des clubs



Le tableau ci-contre donne un aperçu des recettes des clubs provenant de la diffusion nationale du football sur les principaux marchés européens. Les recettes présentées dans cette page sont nettes et elles excluent généralement les coûts de production et/ou les frais d'agence, la part des recettes distribuée aux clubs de deuxième division, les paiements reversés aux clubs relégués et/ou les autres versements de solidarité. La vue d'ensemble des valeurs « brutes » des droits est détaillée à la page 72.

Les recettes TV de la Premier League restent pratiquement inchangées

En 2018, le cycle actuel des droits TV de la Premier League, qui avait encore creusé l'écart entre les clubs anglais et leurs rivaux en 2017, se trouvait dans sa deuxième année. Les recettes de diffusion forment aujourd'hui 53 % de toutes les recettes des clubs de Premier League, soit le plus haut taux en Europe, devant l'Italie (47 %), l'Espagne et la Turquie (42 % chacune). Les recettes TV de la Premier League ont légèrement baissé (de 2 %) en euros en 2018, en raison d'un affaiblissement de la livre, et ainsi connu leur premier recul en plus de dix ans. En termes absolus, cependant, les recettes de diffusion des clubs anglais continuent à éclipser les droits TV de la plupart des autres clubs.

Les nouveaux cycles de droits nationaux génèrent une forte hausse en Allemagne et en Turquie

En 2018, les clubs allemands ont déclaré une croissance importante (32 %) liée à la première année de leur nouvel accord de diffusion nationale, qui leur a permis de dépasser les clubs de la Serie A au total et de se rapprocher de ceux de La Liga en moyenne (même si les nouveaux accords des clubs de La Liga et de la Serie A sont entrés en vigueur depuis, en 2019). En Turquie, les recettes TV ont progressé de 40 % en livres turques, grâce à un nouveau cycle de droits qui renforce encore sa position de sixième plus important accord de diffusion de tous les championnats européens.

Les nouveaux cycles de diffusion stimulent les recettes en Suisse et en Belgique ; la Russie et l'Autriche devraient leur emboîter le pas

En 2018, le démarrage des nouveaux cycles de droits TV a généré une croissance marquée, à deux chiffres, des recettes en Belgique et en Suisse, de même qu'en Norvège et en Écosse (mais dans une moindre mesure). Les clubs autrichiens et russes devraient grimper dans le tableau après la publication des chiffres de 2019, grâce aux augmentations significatives engendrées par leurs nouveaux cycles de diffusion.

Les recettes TV des 400 clubs les moins fortunés représentent moins de 25 % de celles d'un club moyen de Premier League

Alors que les recettes de diffusion sont la principale source de recettes pour bon nombre des grands marchés, la Roumanie (42 %) et Chypre (21 %) sont les seuls championnats en dehors du Top 20 pour lesquels elles représentent plus de 10 % des recettes des clubs. Pour replacer encore davantage la différence d'échelle dans son contexte, l'ensemble des recettes de diffusion nationale des 400 clubs situés hors des 20 premiers championnats équivaut à moins d'un quart de celles d'un club moyen de Premier League.

En matière de recettes TV, la Premier League prédomine toujours

Les clubs anglais accaparent le Top 20

Les clubs anglais occupent 17 des 20 premières places du tableau des recettes de diffusion. De plus, un club anglais se trouve en tête du classement pour la deuxième année de suite, alors que jusque-là, le Real Madrid CF, le FC Barcelone ou la Juventus avait toujours engrangé plus de recettes TV nationales. Bien que ces trois clubs restent dans le Top 20, les cinq premiers sont tous anglais.

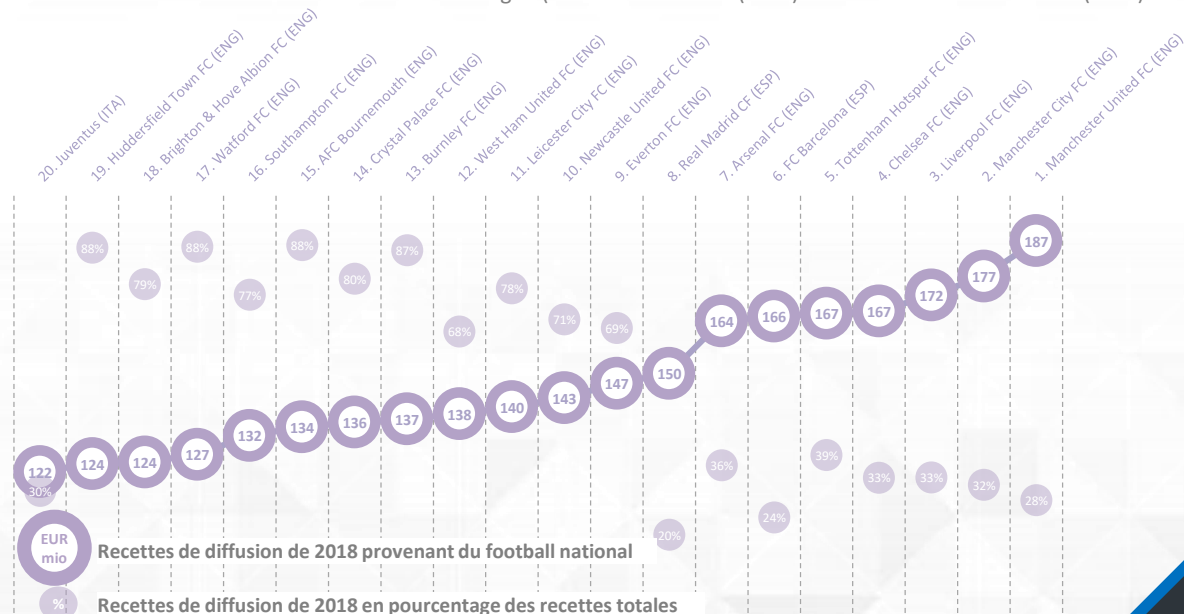
Top 20 des clubs par recettes de diffusion

Rang	Club	Pays	Exercice 2018	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	Manchester United FC	ENG	EUR 187 mio	4 %	28 %	1,3 x
2	Manchester City FC	ENG	EUR 177 mio	-2 %	32 %	1,2 x
3	Liverpool FC	ENG	EUR 172 mio	-4 %	33 %	1,2 x
4	Chelsea FC	ENG	EUR 167 mio	-8 %	33 %	1,2 x
5	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 167 mio	-5 %	33 %	1,2 x
6	FC Barcelone	ESP	EUR 166 mio	8 %	24 %	2,5 x
7	Arsenal FC	ENG	EUR 164 mio	-2 %	36 %	1,1 x
8	Real Madrid CF	ESP	EUR 150 mio	5 %	20 %	2,2 x
9	Everton FC	ENG	EUR 147 mio	-4 %	69 %	1,0 x
10	Newcastle United FC	ENG	EUR 143 mio	Non applicable	71 %	1,0 x
11	Leicester City FC	ENG	EUR 140 mio	-1 %	78 %	1,0 x
12	West Ham United FC	ENG	EUR 138 mio	-4 %	68 %	1,0 x
13	Burnley FC	ENG	EUR 137 mio	12 %	87 %	1,0 x
14	Crystal Palace FC	ENG	EUR 136 mio	0 %	80 %	0,9 x
15	AFC Bournemouth	ENG	EUR 134 mio	-7 %	88 %	0,9 x
16	Southampton FC	ENG	EUR 132 mio	-12 %	77 %	0,9 x
17	Watford FC	ENG	EUR 127 mio	0 %	88 %	0,9 x
18	Brighton & Hove Albion FC	ENG	EUR 124 mio	Non applicable	79 %	0,9 x
19	Huddersfield Town FC	ENG	EUR 124 mio	Non applicable	88 %	0,9 x
20	Juventus	ITA	EUR 122 mio	-1 %	30 %	2,3 x
1-20	Moyenne		EUR 148 mio	-1 %	57 %	
1-20	Total		EUR 2953 mio	14 %	43 %	

Pour sept clubs de la Premier League, la TV génère au moins 80 % des recettes totales

Si certaines recettes TV de la Premier League anglaise sont distribuées à parts égales, d'autres le sont en fonction des résultats et du nombre de sélections d'une équipe pour une couverture TV, d'où des variations basées sur les performances en glissement annuel. Comme le montre le graphique ci-après, les recettes TV sont déterminantes pour l'ensemble des recettes de nombreux clubs de Premier League (avec

un pourcentage culminant à 88 % des recettes totales dans le cas de l'AFC Bournemouth, du Watford FC et du Huddersfield Town FC). Tant le graphique que le tableau indiquent que les recettes TV restent importantes, mais beaucoup moins, pour les clubs fortunés d'envergure mondiale, avec un pourcentage inférieur à 30 % des recettes totales du Real Madrid CF (20 %), du FC Barcelone (24 %) et du Manchester United FC (28 %).



Le partage des recettes TV tend à s'équilibrer mais les écarts entre les championnats restent considérables

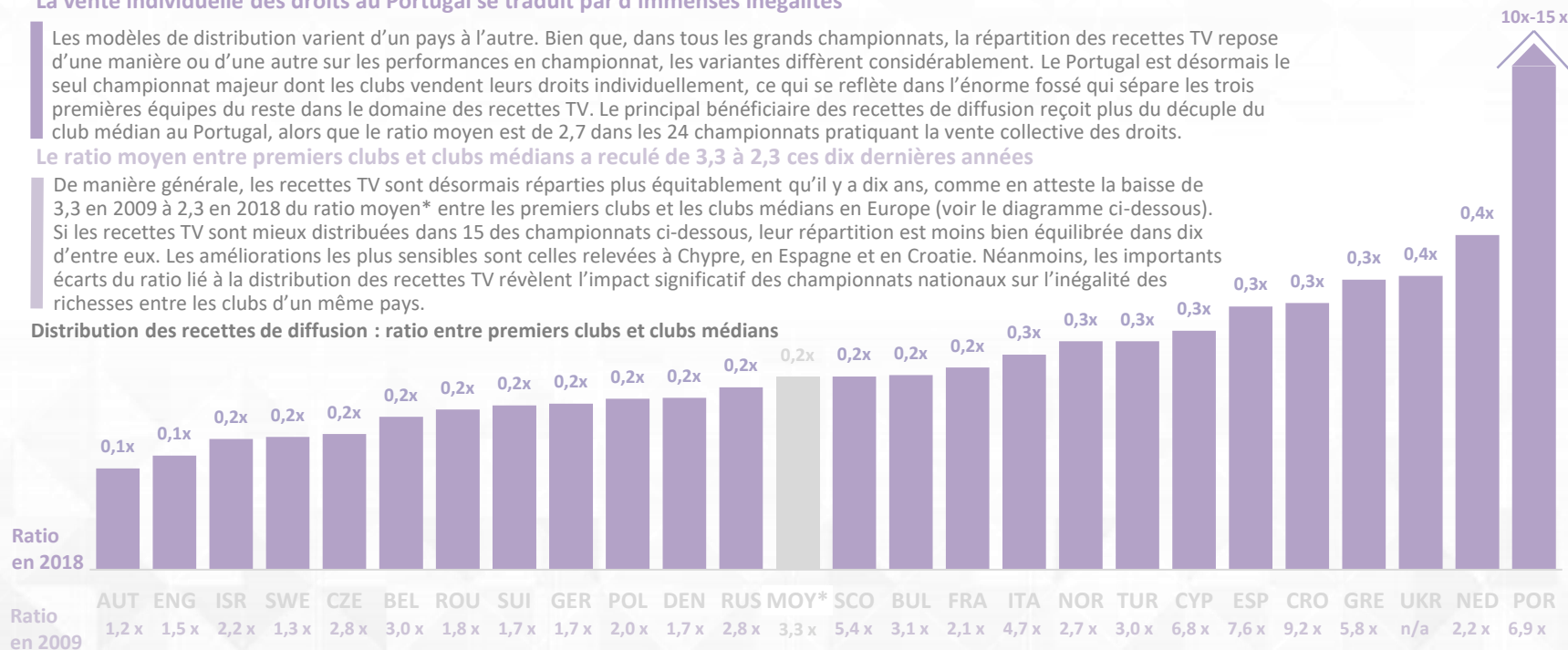
La vente individuelle des droits au Portugal se traduit par d'immenses inégalités

Les modèles de distribution varient d'un pays à l'autre. Bien que, dans tous les grands championnats, la répartition des recettes TV repose d'une manière ou d'une autre sur les performances en championnat, les variantes diffèrent considérablement. Le Portugal est désormais le seul championnat majeur dont les clubs vendent leurs droits individuellement, ce qui se reflète dans l'énorme fossé qui sépare les trois premières équipes du reste dans le domaine des recettes TV. Le principal bénéficiaire des recettes de diffusion reçoit plus du décuple du club médian au Portugal, alors que le ratio moyen est de 2,7 dans les 24 championnats pratiquant la vente collective des droits.

Le ratio moyen entre premiers clubs et clubs médians a reculé de 3,3 à 2,3 ces dix dernières années

De manière générale, les recettes TV sont désormais réparties plus équitablement qu'il y a dix ans, comme en atteste la baisse de 3,3 en 2009 à 2,3 en 2018 du ratio moyen* entre les premiers clubs et les clubs médians en Europe (voir le diagramme ci-dessous). Si les recettes TV sont mieux distribuées dans 15 des championnats ci-dessous, leur répartition est moins bien équilibrée dans dix d'entre eux. Les améliorations les plus sensibles sont celles relevées à Chypre, en Espagne et en Croatie. Néanmoins, les importants écarts du ratio lié à la distribution des recettes TV révèlent l'impact significatif des championnats nationaux sur l'inégalité des richesses entre les clubs d'un même pays.

Distribution des recettes de diffusion : ratio entre premiers clubs et clubs médians



* Ce ratio moyen ne couvre que les 23 championnats pratiquant la vente collective. Il exclut donc le Portugal, dont les clubs vendent leurs droits individuellement. Par ailleurs, l'Ukraine est également exclue du ratio pour garantir la comparabilité des ratios moyens entre 2009 et 2018.



De nouveaux accords de diffusion seront négociés dans cinq des six principaux marchés ces deux prochaines années

Le tableau ci-dessous offre une bonne vue d'ensemble des droits de diffusion bruts cumulés estimés* pour les dix principaux championnats nationaux en matière de valeur des droits et d'évolution future escomptée. Il contient aussi des informations sur le cycle des droits liés aux compétitions de l'UEFA.

Aperçu accords TV (EUR mio)		ACCORDS PASSÉS					ACCORDS EN COURS				ACCORDS FUTURS				COURANT 19/20 v. 17/18	
Pays	Ligue	Droits en EUR mio	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	Croissance M€	Croissance %	
Angleterre	Premier League	Total par an	1,255	2,256	2,442	2,505	3,643	3,512	3,555	3,602	3,635	3,635	A négocier	90	3%	
		Cycle national €/€	2,207 / 1,765 (3 ans)	4,048 / 3,273 (3 ans)			7,241 / 5,385 (3 ans)			5,531 / 4,896 (3 ans)						
		Cycle international	1,629 (3 ans)	2,916 (3ans)			4,590 (3 ans)			5,127 (3 ans)						
Espagne	La Liga	Total par an	845	927	947	862	1,688	1,688	1,808	2,049	2,049	2,049	A négocier	361	21%	
		Cycle national	685	693	713	628	998	998	1'118	3'455 (3 ans)						
		Cycle international	481 (3 ans)	703 (3 ans)			2,070 (3 ans)			4,485 (5 ans)						
Italie	Serie A	Total par an	967	967	967	1,151	1,151	1,151	1,313	1,313	1,313	A négocier		162	14%	
		Cycle national	2,532 (3 ans)			2,895 (3 ans)			2'919 (3ans)							
		Cycle international	369 (3 ans)			557 (3 ans)			1,020 (3 ans)							
Allemagne	Bundesliga	Total par an	444	669	669	794	794	1,335	1,440	1,440	1,440	A négocier		105	8%	
		Cycle national	1,574 (4 ans)	2,477 (4 ans)			4'640 (4 ans)									
		Cycle international	150 (3 ans)			525 (3 ans)			840 (3 ans)							
France	Ligue 1	Total par an	640	640	640	640	771	771	818	818	1,232	1,232	1,232	48	6%	
		Cycle national	2,428 (4 ans)			2,952 (4 ans)			4,608 (4 ans)							
		Cycle international	Inclus dans l'accord national									480 (6 ans)				
Portugal**	Primeira Liga	Total par an	63	65	77	84	119	126	172	198	190	190	190	72	57%	
		Cycle national	63	65	77	84	119	126	172	198	190	190	190			
		Cycle international	Inclus dans l'accord national									8			A négocier	
Turquie	Süper Lig	Total par an	259	259	256	328	328	453	453	371	371	371	A négocier	-82	-18%	
		Cycle national	1,033 (4 ans)			655 (2 ans)			906 (2 ans)			1,114 (3 ans)				
		Cycle international	Inclus dans l'accord national			Inclus dans l'accord national			Inclus dans l'accord national			Inclus dans l'accord national				
Pays-Bas	Eredivisie	Total par an	46	107	118	118	118	118	119	119	119	119	A négocier	2	1%	
		Cycle national	40				941 (9 ans)									
		Cycle international	6	6	50 (4 ans)			56 (4 ans)								
Belgique	First Division A	Total par an	61	61	75	75	75	83	83	83	A négocier			0	0%	
		Cycle national	61	61	225 (3 ans)			249 (3 ans)								
		Cycle international	Inclus dans l'accord national													
Pologne	Ekstraklasa	Total par an	28	28	26	32	32	32	32	58	58	A négocier		26	84%	
		Cycle national	83 (3 ans)			153 (5 ans)			116 (2 ans)							
		Cycle international	Inclus dans l'accord national			Inclus dans l'accord national			Inclus dans l'accord national							
		Total par an	1,324	1,324	1,324	1,978	1,978	1,978	2,744	2,744	2,744	A négocier		766	39%	
Compétitions UEFA (clubs)		Pays de l'UEFA	1,053 (3 ans)			1,498 (3 ans)			2,067 (3 ans)							
		Reste du monde	271 (3 ans)			480 (3 ans)			677 (3 ans)							

* Les chiffres figurant dans le tableau ci-dessus doivent être considérés uniquement comme des estimations de référence. Ils reposent sur des données brutes transmises par les différentes ligues et, dans certains cas, sur des estimations consensuelles de SportBusiness, d'experts du sport et de l'UEFA, et recouvrent l'ensemble des principaux accords de droits TV, y compris les frais payés pour les matchs en direct, les temps forts, les clips mobiles, les services de vidéos à la demande/télévision à la carte et la diffusion en différé, le cas échéant. Le taux de change valable au moment de l'accord a été appliqué aux valeurs des droits inclus dans le cycle, à l'exception du « total annuel » de la Premier League, qui, en raison de sa sensibilité accrue aux fluctuations monétaires, a été converti aux taux moyens en vigueur durant l'exercice (en partant d'une couverture à 50 % au moment de la signature de l'accord). ** Au Portugal, les droits ne sont pas vendus collectivement. Tous les chiffres sont des estimations des totaux des ventes individuelles des clubs.

Aperçu des accords de diffusion : différences entre recettes brutes et nettes

Le « total annuel » pour 2017/18 correspond à la valeur « brute », qui est naturellement supérieure aux recettes TV « nettes » déclarées par les clubs et analysées dans les pages précédentes. D'un côté, les chiffres « nets » des clubs incluent les recettes TV de la/des coupe(s) nationale(s) et des matches amicaux ainsi que, dans certains cas, d'autres recettes provenant du sponsor titre ou de sources commerciales dont la distribution est centralisée. De l'autre, les valeurs « brutes » estimées sont généralement indiquées avant le paiement des coûts de production et/ou frais d'agence, la répartition des recettes aux clubs de deuxième division, la prise en compte des paiements reversés aux clubs relégués et/ou des autres paiements de solidarité et la participation de la ligue aux coûts opérationnels. De plus, le tableau propose une ventilation des chiffres par saison sportive, tandis que les données de certains des clubs dont l'exercice s'achève en décembre englobent les recettes de diffusion de deux saisons.

Des accords de diffusion à moyen terme seront négociés ces deux prochaines années

Tandis que les droits de la Premier League ne devraient pas beaucoup évoluer en euros ces trois prochains exercices (2019 à 2021), les championnats espagnol, italien et allemand devraient bénéficier en 2019 d'une augmentation située entre EUR 100 millions et 160 millions par rapport à 2018.

La plus forte hausse qui figurera dans le rapport sur l'exercice 2019 proviendra des recettes liées aux nouveaux droits de l'UEFA, qui ont bondi de plus de EUR 750 millions par an et seront largement distribuées entre les clubs des différents championnats. Les recettes des clubs espagnols devraient encore progresser d'environ EUR 240 millions en 2020, et il est prévu que les droits du championnat français augmentent de plus de EUR 400 millions à partir de 2021.

La hausse des droits de diffusion internationale de la Premier League devrait compenser la baisse de la valeur des droits de diffusion nationaux, bien que les 3 % de croissance attendus dépendent des fluctuations monétaires et de l'étendue de la couverture du risque de change. Il convient par ailleurs de relever que certains des droits de diffusion internationale de la Premier League seront désormais distribués, pour la première fois, sur la base des résultats sportifs plutôt qu'à parts égales entre les clubs, ce qui se traduira par une hausse des recettes nettes des meilleurs clubs.

Aperçu des accords de diffusion : différences entre cycles nationaux et internationaux

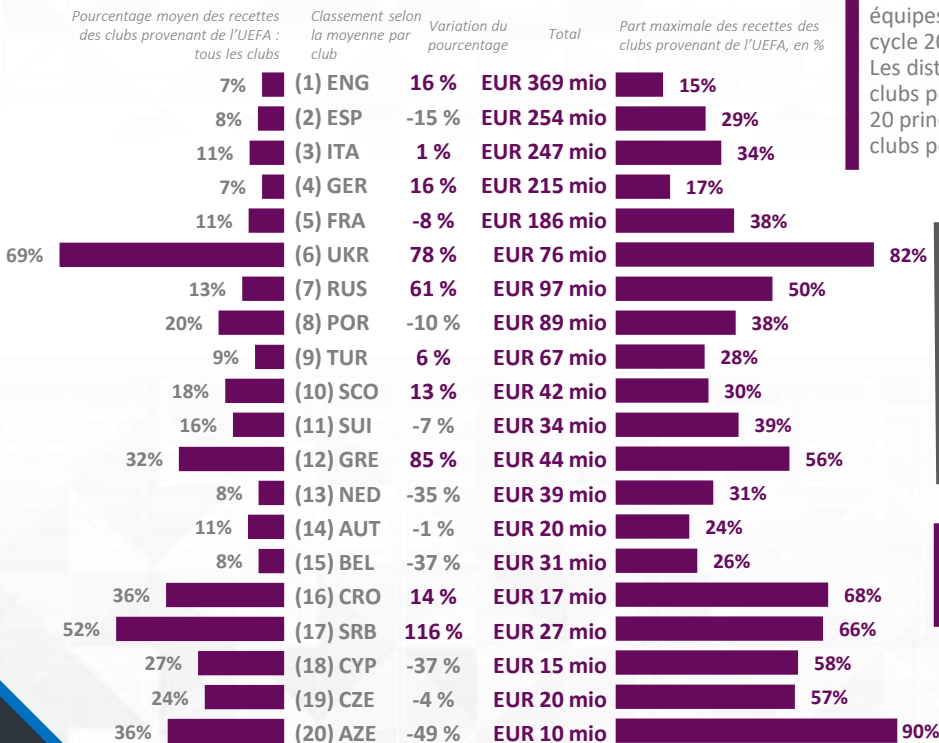
Comme indiqué dans le tableau de la page précédente, les droits TV en dehors des championnats du Top 5 sont généralement beaucoup plus bas. Les clubs turcs génèrent de loin les sixièmes recettes de diffusion les plus élevées, mais ces recettes devraient diminuer de 18 % en euros à partir de 2020 en raison du ralentissement économique du pays et de la dépréciation de la livre turque face à l'euro. Au Portugal, où les clubs vendent leurs droits individuellement, les recettes de diffusion totales devraient rester inchangées ces quatre prochaines années. La situation est similaire pour l'Eredivisie néerlandaise, qui a tendance à conclure des accords à plus long terme que les autres championnats. En Pologne, le montant perçu par les clubs s'est considérablement amélioré suite à un récent accord à court terme, ce qui devrait apparaître dans les états financiers des clubs polonais en 2020.

Les droits TV de l'UEFA ont plus que doublé au cours des trois derniers cycles

La vente des droits de diffusion de l'UEFA repose sur un cycle de trois ans. Durant la période indiquée dans le tableau de gauche, les droits TV pour les compétitions interclubs de l'UEFA, à savoir l'UEFA Champions League, l'UEFA Europa League et la Super Coupe de l'UEFA, ont plus que doublé. Cette progression inclut tant la saine croissance des droits TV « nationaux » (en Europe) que celle des droits « internationaux » (hors d'Europe), même si le taux de croissance internationale est plus élevé, à l'instar de celui des plus grands championnats nationaux.

Les recettes de l'UEFA fluctuent beaucoup selon les performances

Top 20 des championnats par recettes moyennes des clubs provenant de l'UEFA en 2018*



Le montant des primes de l'UEFA perçues par un club est déterminé par ses résultats sportifs, d'une part, et par la contribution de son diffuseur national aux parts de marché, d'autre part. Depuis 2018/19, un classement des clubs sur dix ans, tenant compte des titres obtenus, est également intégré au calcul.

Les recettes provenant de l'UEFA n'ont pratiquement pas changé à la fin du cycle 2015-18

Les droits liés aux compétitions de l'UEFA, les primes distribuées et les versements de solidarité aux équipes non participantes reposent tous sur un cycle triennal, l'exercice 2018 marquant la fin du cycle 2015-18 pour la plupart des grands clubs d'Europe de l'ouest dont le bouclage a lieu en été. Les distributions versées par l'UEFA représentent un total de EUR 2,091 milliards dans les chiffres des clubs pour 2018, soit une hausse de EUR 5 millions par rapport à l'exercice précédent. Dans les 20 principaux marchés, l'importance de ces versements de l'UEFA va de 7 % des recettes totales des clubs pour l'Angleterre et l'Allemagne à plus de 50 % pour la Serbie et l'Ukraine.

Pour bien des championnats moins nantis, les primes de l'UEFA forment plus de 50 % des recettes des clubs

En dehors du Top 20, la proportion des recettes liées aux compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales est souvent plus grande. En chiffres relatifs, les versements de solidarité de la phase de qualification (qui représentent dans ce cycle entre EUR 200 000 pour le premier tour de qualification de l'UEFA Europa League et EUR 400 000 pour le troisième tour de qualification de l'UEFA Champions League) peuvent constituer une part plus élevée des recettes totales des petits clubs que les millions reçus par les plus grands clubs au titre des primes de participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League, comme en attestent les chiffres de 2018, où les primes de l'UEFA représentent plus de 50 % des recettes totales des clubs d'Andorre, d'Arménie, de Gibraltar, de Lituanie et de Moldavie, bien qu'aucun de ces clubs n'ait atteint la phase de groupe ni de l'UEFA Champions League ni de l'UEFA Europa League.

Les hausses seront importantes à tous les niveaux à partir de 2018/19

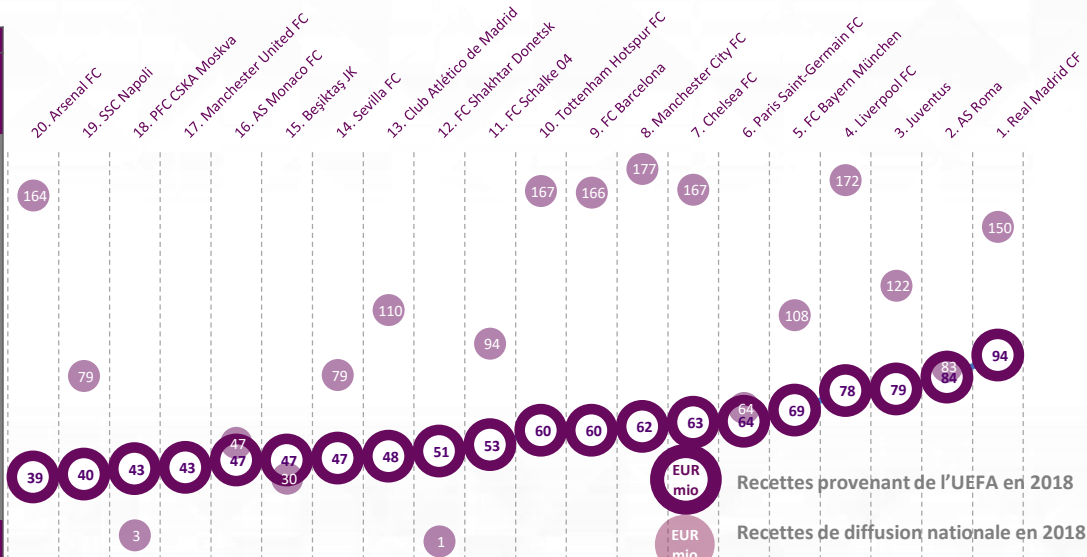
Les primes versées par l'UEFA déclarées par les clubs dans leurs états financiers marqueront une hausse considérable en 2019 du fait du nouveau cycle des droits TV. Les primes remises aux participants augmenteront sensiblement, à l'instar des versements de solidarité octroyés aux clubs participant aux phases de qualification et à ceux ne participant à aucune compétition interclubs de l'UEFA.

* L'ensemble des données couvre non seulement les quatre à sept équipes participant aux compétitions de l'UEFA pendant l'exercice financier en question, mais la totalité des équipes du championnat, conformément aux analyses d'autres sources de recettes. Dans tous les cas, le club figurant dans la première colonne a disputé la phase de groupe de l'UEFA Champions League ou de l'UEFA Europa League. La valeur cumulée comprend toutes les recettes directes, y compris les primes, les versements de solidarité distribués aux clubs disputant les tours de qualification et, dans la plupart des cas, les versements de solidarité affectés aux clubs non participants par le biais du championnat correspondant. Les recettes indirectes (c'est-à-dire les primes de sponsors et de partenaires commerciaux et les recettes de billetterie) sont comptabilisées dans un autre poste. En l'espèce, les variations du pourcentage ont été calculées en euros plutôt qu'en monnaie nationale, car tous les paiements liés aux compétitions interclubs de l'UEFA sont versés en euros.

Les résultats paient : les dix clubs aux plus fortes recettes de l'UEFA ont atteint la phase à élimination directe de l'UEFA Champions League en 2017/18

Top 20 des clubs par recettes de l'UEFA

Rang	Club	Pays	Recettes provenant de l'UEFA en 2018	Résultats sportifs	Comparaisons		
					Pourcentage des recettes de 2018	Recettes de diffusion nationale en 2018	Ratio entre recettes de l'UEFA et diffusion nationale
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 94 mio	F UCL	12 %	EUR 150 mio	0,6 x
2	AS Rome	ITA	EUR 84 mio	DF UCL	34 %	EUR 83 mio	1,0 x
3	Juventus	ITA	EUR 79 mio	QF UCL	20 %	EUR 122 mio	0,6 x
4	Liverpool FC	ENG	EUR 78 mio	F UCL	15 %	EUR 172 mio	0,5 x
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 69 mio	DF UCL	11 %	EUR 108 mio	0,6 x
6	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 64 mio	8 ^{me} UCL	12 %	EUR 64 mio	1,0 x
7	Chelsea FC	ENG	EUR 63 mio	8 ^{me} UCL	13 %	EUR 167 mio	0,4 x
8	Manchester City FC	ENG	EUR 62 mio	QF UCL	11 %	EUR 177 mio	0,3 x
9	FC Barcelone	ESP	EUR 60 mio	QF UCL	9 %	EUR 166 mio	0,4 x
10	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 60 mio	8 ^{me} UCL	14 %	EUR 167 mio	0,4 x
11	FC Schalke 04	GER	EUR 53 mio	PhG UCL*	17 %	EUR 94 mio	0,6 x
12	FC Shakhtar Donetsk	UKR	EUR 51 mio	8 ^{me} UCL/PhG UCL*	72 %	EUR 0,7 mio	74,4 x
13	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 48 mio	PhG UCL et F UEL	14 %	EUR 110 mio	0,4 x
14	Séville FC	ESP	EUR 47 mio	QF UCL	29 %	EUR 79 mio	0,6 x
15	Beşiktaş JK	TUR	EUR 47 mio	8 ^{me} UCL	28 %	EUR 30 mio	1,5 x
16	AS Monaco FC	FRA	EUR 47 mio	PhG UCL	38 %	EUR 47 mio	1,0 x
17	Manchester United FC	ENG	EUR 43 mio	8 ^{me} UCL	6 %	EUR 187 mio	0,2 x
18	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 43 mio	8 ^{me} UCL/QF UCL*	50 %	EUR 3 mio	12,2x
19	SSC Naples	ITA	EUR 40 mio	PhG UCL et 16 ^{me} UEL	22 %	EUR 79 mio	0,5 x
20	Arsenal FC	ENG	EUR 39 mio	DF UEL	9 %	EUR 164 mio	0,2 x
1-20	Moyenne		EUR 58 mio			EUR 109 mio	EUR 48 mio
1-20	Total		EUR 1169 mio		15 %	EUR 2171 mio	0,5 x



Arsenal reçoit EUR 39 millions de recettes au titre de l'Europa League

Le club vainqueur de l'UEFA Champions League 2017/18, le Real Madrid CF, figurait en tête de la liste des recettes de l'UEFA en 2018. Il n'est pas étonnant de voir que les dix premiers clubs du classement par recettes de l'UEFA ont tous atteint la phase à élimination directe de cette compétition en 2017/18. Grâce aux EUR 39 millions reçus pour son accession en demi-finale de l'UEFA Europa League, Arsenal a été propulsé dans le Top 20 des clubs bénéficiaires en 2017/18, ce qui montre bien l'intérêt commercial que peut revêtir la qualification pour l'Europa League pour les clubs.

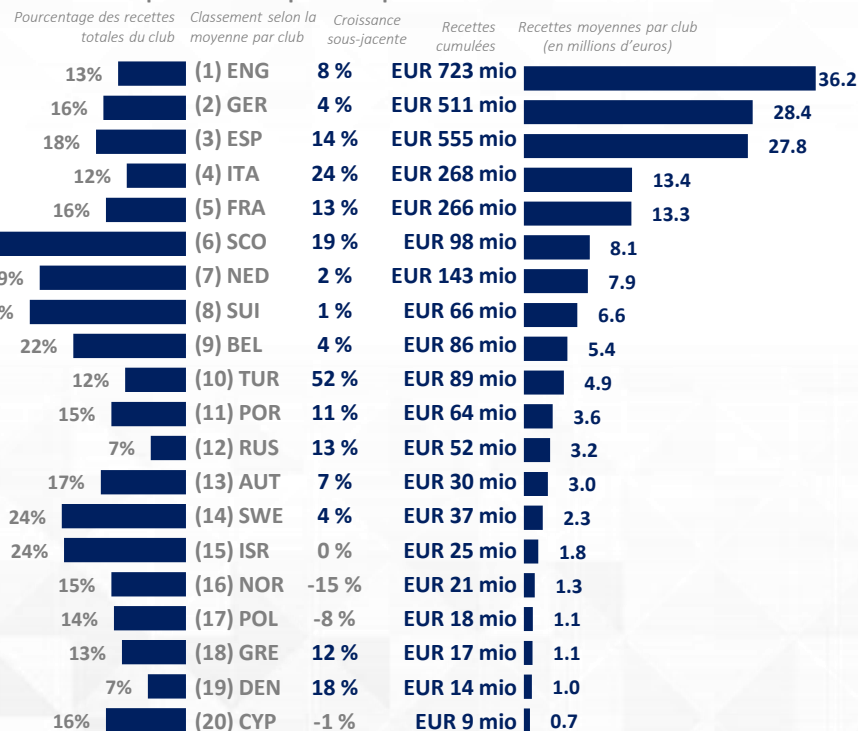
Quatre clubs ont davantage reçu de l'UEFA que de leurs propres accords de diffusion nationale

Les recettes TV liées au football national ont été incluses dans ce graphique pour illustrer l'importance relative de ces deux sources de recettes pour chaque club. La majorité des clubs du Top 20 a plus bénéficié des recettes de la diffusion nationale que de celles de l'UEFA, à l'exception de quatre clubs qui ont reçu davantage de l'UEFA, et de deux clubs de la Ligue 1 (le Paris Saint-Germain FC et l'AS Monaco FC) pour qui les produits des deux sources étaient identiques. L'exemple le plus extrême à cet égard est celui du FC Shakhtar Donetsk, qui a reçu 74 fois plus au titre de sa participation à la phase de groupe et aux huitièmes de finale de l'UEFA Champions League que de son accord de diffusion nationale (qui lui a valu moins de EUR 700 000).

* Du fait des politiques relatives au calendrier des versements et à la comptabilisation, les primes publiées par l'UEFA pour 2017/18 ne correspondront pas exactement à la valeur déclarée dans les états financiers des clubs. Pour les clubs dont le bouclage 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. Dans l'édition de cette année de la liste des 20 premiers clubs par recettes de l'UEFA, les primes indiquées pour le FC Schalke 04, le FC Shakhtar Donetsk et le PFC CSKA Moscou, dont le bouclage a lieu le 31 décembre, couvrent à la fois des paiements résultant de la participation aux phases de groupe 2018/19 et ceux liés à la seconde moitié des compétitions interclubs de l'UEFA 2017/18.

La solide hausse de 8 % des recettes de billetterie bénéficie à tous les championnats

Top 20 des championnats par recettes de billetterie des clubs



Les 14 premiers championnats ont tous déclaré une augmentation en 2018, d'où la croissance de 8 % des recettes de billetterie observée dans l'ensemble de l'Europe. Les clubs de la Premier League anglaise ont généré EUR 723 millions de recettes de billetterie en 2018, ce qui représente une hausse de 4 % en euros et une progression de 8 % en monnaie nationale.

Les billets achetés les jours de matches sont à nouveau essentiels pour les finances des clubs écossais

Une fois encore, les recettes de billetterie prédominent dans les recettes totales en Écosse (43 %), où le Hibernian FC a retrouvé sa place dans l'élite après avoir passé trois saisons en deuxième division, générant 19 % d'augmentation des recettes de billetterie en 2018. À l'autre extrémité de l'échelle, les recettes de billetterie ont à peine représenté 7 % des recettes des clubs danois et russes.

La Turquie et l'Italie enregistrent une forte croissance

Les huit autres championnats suivants ont également fait état d'une croissance à deux chiffres : Espagne, Italie, France, Turquie, Portugal, Russie, Grèce et Danemark. Les clubs turcs, en particulier, ont indiqué une hausse massive de 52 % de leurs recettes de billetterie (bien que le pourcentage ne soit que de 21 % en euros) due (i) à l'énorme progression d'Istanbul Başakşehir (+ 158 %) liée à l'amélioration de ses résultats sportifs, et (ii) à l'impact positif des promotions et relégations de clubs. L'Italie, quant à elle, a déclaré une augmentation de 24 %, qui s'explique principalement par d'importantes améliorations au sein de trois grands clubs : l'AC Milan (+120 %), l'AS Rome (+ 44 %) et le FC Internazionale Milano (+ 30 %).

Hors des 20 principaux marchés

Bien que, dans de nombreux championnats hors du Top 20, les recettes de billetterie aient généré moins de 10 % des recettes totales, elles représentent une part importante de la combinaison des recettes de certains pays d'Europe du Nord, comme la Finlande (17 %), l'Irlande du Nord (19 %) et la République d'Irlande (28 %).

La tendance entre 2015 et 2018 est positive

Alors que les recettes des clubs provenant d'autres sources ont continué à progresser ces dix dernières années, malgré les conditions économiques difficiles qui régnaient en Europe, les recettes de billetterie ont diminué entre 2008 et 2014 en raison de la crise financière mondiale. Certes, les quatre dernières saisons ont été marquées par une vigoureuse reprise, avec une hausse moyenne des recettes de billetterie de 6 % par an entre 2014 et 2018, mais sur l'ensemble de la décennie, les recettes de billetterie exprimées en pourcentage des recettes totales ont marqué une baisse (allant de 21 % en 2008 à 15 % en 2018).

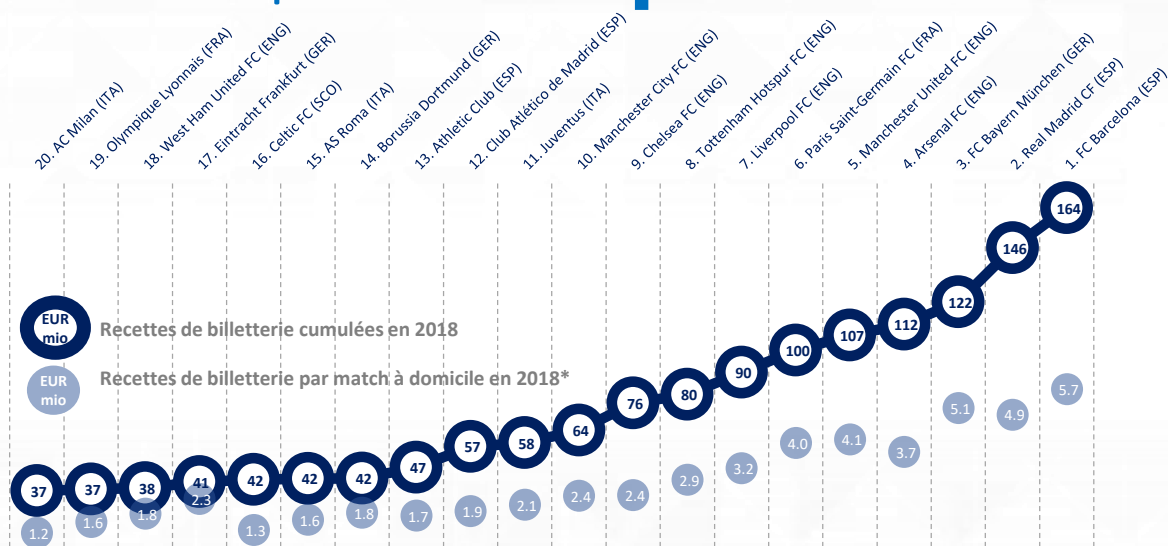
Près de la moitié du total des recettes de billetterie est concentrée dans à peine 20 clubs

Top 20 des clubs par recettes de billetterie

Rang	Club	Pays	Exercice 2018	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du champ	Recettes estimées par match	Nombre de matches à domicile
1	FC Barcelone	ESP	EUR 164 mio	15 %	24 %	5,9 x	EUR 5,7 mio	29
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 146 mio	3 %	19 %	5,3 x	EUR 4,9 mio	30
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 122 mio	4 %	19 %	4,3 x	EUR 5,1 mio	24
4	Arsenal FC	ENG	EUR 112 mio	-5 %	25 %	3,1 x	EUR 3,7 mio	30
5	Manchester United FC	ENG	EUR 107 mio	-11 %	16 %	2,9 x	EUR 4,1 mio	26
6	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 100 mio	11 %	18 %	7,5 x	EUR 4,0 mio	25
7	Liverpool FC	ENG	EUR 90 mio	6 %	18 %	2,5 x	EUR 3,2 mio	28
8	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 80 mio	57 %	19 %	2,2 x	EUR 2,9 mio	28
9	Chelsea FC	ENG	EUR 76 mio	11 %	15 %	2,1 x	EUR 2,4 mio	32
10	Manchester City FC	ENG	EUR 64 mio	6 %	11 %	1,8 x	EUR 2,4 mio	27
11	Juventus	ITA	EUR 58 mio	-3 %	14 %	4,4 x	EUR 2,1 mio	28
12	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 57 mio	38 %	16 %	2,0 x	EUR 1,9 mio	30
13	Athletic Club	ESP	EUR 47 mio	31 %	35 %	1,7 x	EUR 1,7 mio	27
14	Borussia Dortmund	GER	EUR 42 mio	-4 %	13 %	1,5 x	EUR 1,8 mio	23
15	AS Rome	ITA	EUR 42 mio	44 %	17 %	3,1 x	EUR 1,6 mio	26
16	Celtic FC	SCO	EUR 42 mio	15 %	36 %	5,1 x	EUR 1,3 mio	32
17	Eintracht Frankfurt	GER	EUR 41 mio	11 %	26 %	1,4 x	EUR 2,3 mio	18
18	West Ham United FC	ENG	EUR 38 mio	-16 %	19 %	1,1 x	EUR 1,8 mio	21
19	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 37 mio	-15 %	23 %	2,8 x	EUR 1,6 mio	24
20	AC Milan	ITA	EUR 37 mio	120 %	17 %	2,7 x	EUR 1,2 mio	30
1-20	Moyenne		EUR 75 mio	16 %	20 %	3,2 x	EUR 2,8 mio	27
1-20	Total		EUR 1501 mio	8 %	19 %		EUR 2,8 mio	538

Les clubs du Top 20 génèrent 48 % du total des recettes de billetterie des premières divisions

Parmi les 20 premiers clubs, sept sont anglais, quatre espagnols, trois italiens, trois allemands, deux français et un écossais. En tout, ces 20 clubs ont dégagé un peu moins de EUR 1,501 milliard de recettes de billetterie en 2018, ce qui équivaut à 48 % de la totalité des recettes de billetterie des clubs européens de première division.



Cinq clubs engrangent plus de EUR 4 millions par match à domicile

Six clubs ont généré au moins EUR 100 millions au titre des recettes de billetterie en 2018, avec une moyenne située entre EUR 3,7 millions et EUR 5,7 millions par match à domicile.* La capacité des clubs à générer des recettes de billetterie varie sensiblement, puisque le quatrième plus grand bénéficiaire (Arsenal FC) gagne presque le double du club classé onzième (Juventus). La plupart des clubs figurant dans le Top 20 ont un stade fonctionnant à plein régime et n'ont donc pas d'autre choix, pour engendrer une croissance future, que d'augmenter les prix.

Certains clubs font état d'une forte croissance, qui s'explique soit par des matches disputés dans des stades plus grands (Tottenham Hotspur FC, + 57 %, et le Club Atlético de Madrid, + 38 %), soit par une réussite accrue dans les compétitions interclubs de l'UEFA (AS Rome, + 44 %), soit par un regain d'intérêt lié à des meilleurs résultats sportifs (AC Milan, + 120 %, en partant d'une base plus restreinte).

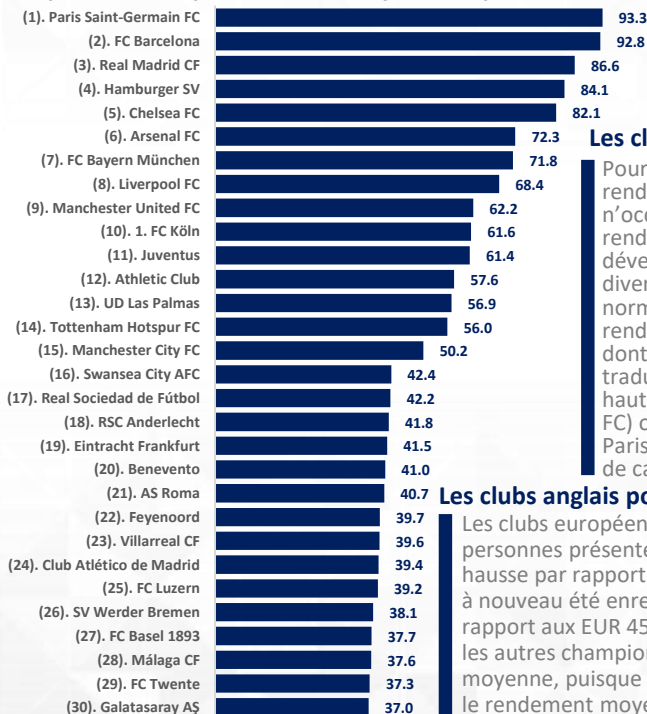
* Pour obtenir les recettes de billetterie par match, les recettes de billetterie totales sont divisées par le nombre de matches officiels disputés en championnat national et en coupe nationale ainsi que dans les matches des compétitions de l'UEFA organisés durant l'exercice concerné (c'est-à-dire les matches à domicile uniquement, plus les finales). Dans certains cas, il arrive que les recettes par match soient légèrement surestimées si les clubs ont également généré des recettes lors de matches amicaux non officiels. Par ailleurs, les accords de distribution des recettes pour les matches de championnat national et les matches de coupe varient, ce qui peut augmenter ou diminuer les recettes par match.



Plus le club est grand, plus le prix est élevé

Le rendement moyen permet de comparer les prix payés pour assister aux matches de football.* Il reflète tous les types de recettes de billetterie, y compris les abonnements saisonniers, les billets achetés le jour du match, les cotisations de membres (lorsque les billets font partie de l'adhésion), les billets de catégorie supérieure et les packages d'hospitalité (à utiliser les jours de matches).

Top 30 des clubs par rendement moyen d'un spectateur aux matches* (en euros)



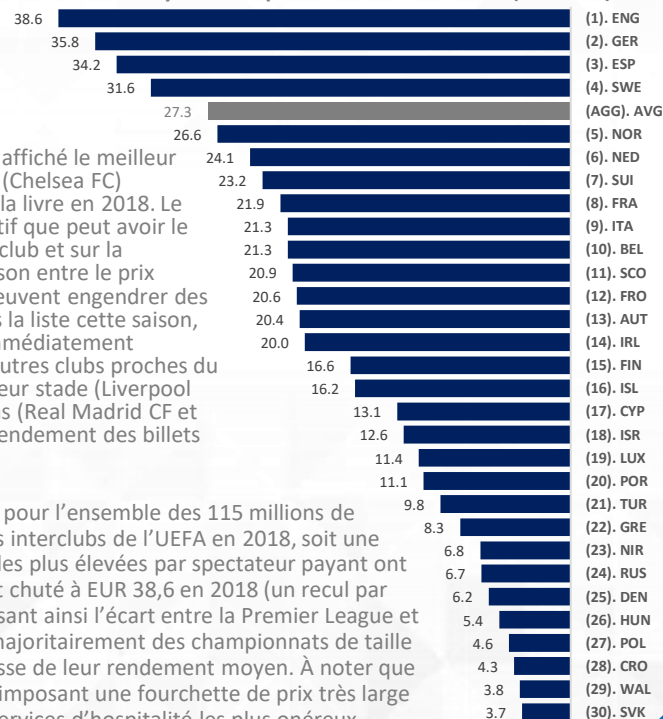
Les clubs ont profité des investissements dans les stades

Pour la deuxième année consécutive, le Paris Saint-Germain FC a affiché le meilleur rendement de stade en Europe, alors que le premier club anglais (Chelsea FC) n'occupait que le cinquième rang, en raison de la dévaluation de la livre en 2018. Le rendement moyen (en euros par spectateur) révèle l'impact positif que peut avoir le développement d'un stade sur l'augmentation des recettes d'un club et sur la diversification de ses sources de recettes. Il reflète une combinaison entre le prix normal et le prix de catégorie supérieure. Les nouveaux stades peuvent engendrer des rendements élevés, à l'exemple de nombreux clubs apparus dans la liste cette saison, dont les récentes améliorations apportées à leur stade se sont immédiatement traduites par des hausses des recettes (p. ex. UD Las Palmas). D'autres clubs proches du haut du classement ont bénéficié d'importantes rénovations de leur stade (Liverpool FC) ou de travaux réguliers de modernisation de leurs installations (Real Madrid CF et Paris Saint-Germain FC), qui ont accru la capacité et amélioré le rendement des billets de catégorie supérieure.

Les clubs anglais pointent à nouveau en tête du classement

Les clubs européens ont engrangé en moyenne EUR 27,3 par spectateur payant pour l'ensemble des 115 millions de personnes présentes aux matches de championnat national et aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2018, soit une hausse par rapport aux EUR 25,8 en 2017. Les recettes de billetterie moyennes les plus élevées par spectateur payant ont à nouveau été enregistrées en Angleterre, où le rendement moyen a cependant chuté à EUR 38,6 en 2018 (un recul par rapport aux EUR 45,7 de 2017) suite à une dévaluation de la livre sterling, réduisant ainsi l'écart entre la Premier League et les autres championnats. La croissance cumulée au niveau européen provient majoritairement des championnats de taille moyenne, puisque les autres championnats du Top 5 ont eux aussi subi une baisse de leur rendement moyen. À noter que le rendement moyen n'a qu'une valeur indicative, de nombreux championnats imposant une fourchette de prix très large entre les billets pour adultes ou enfants les meilleur marché et les billets avec services d'hospitalité les plus onéreux.

Top 30 des pays par rendement moyen d'un spectateur aux matches* (en euros)

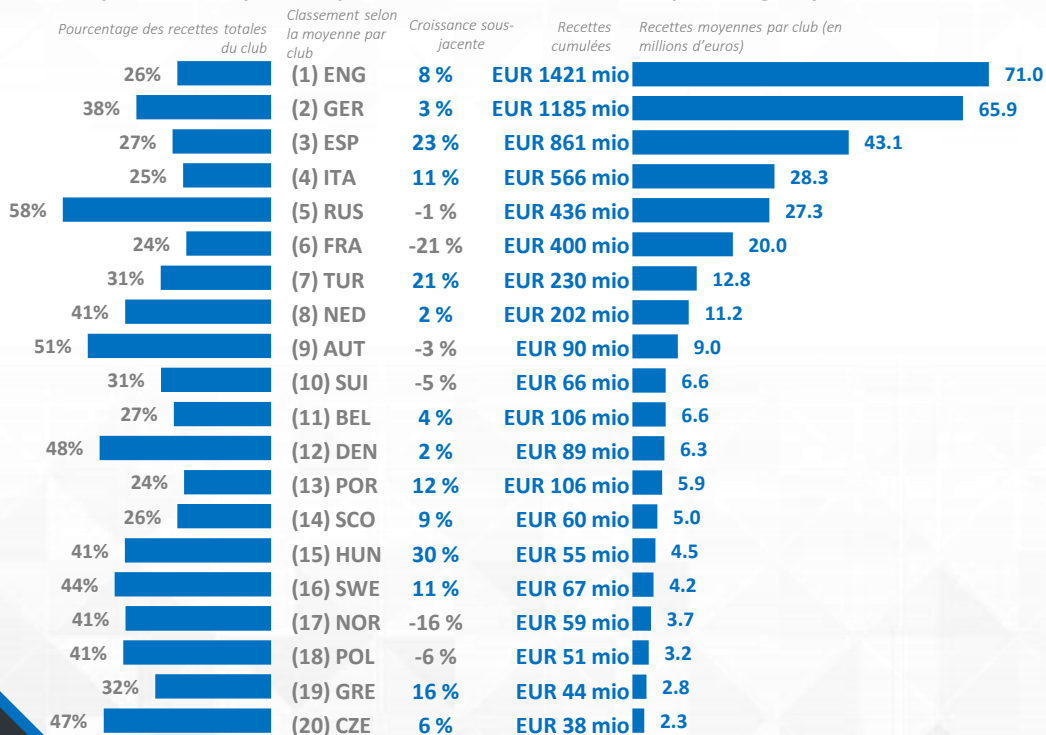


* Le rendement moyen est calculé en divisant les recettes de billetterie par le nombre de spectateurs présents aux matches de championnat et de compétitions de l'UEFA. Le « vrai » rendement, couvrant l'ensemble des compétitions et des matches amicaux, est probablement légèrement inférieur. Pour des raisons de cohérence, aucun ajustement n'a été effectué pour l'affluence aux matches de coupe et aux matches amicaux, un calcul exact du rendement qui tiennent compte de l'affluence lors de la coupe ou qui exclue les billets vendus pour la coupe nationale étant impossible. Bien que l'UEFA exige désormais que les recettes de billetterie soient ventilées entre championnat national et compétitions de l'UEFA, les chiffres concernant les seuls matches de coupe ne sont pas disponibles. Par ailleurs, les taux d'affluence détaillés ne sont pas toujours fournis pour toutes les compétitions de coupe en Europe. Aux fins de la présente analyse, nous partons du principe que les recettes des matches reviennent intégralement au club recevant et qu'elles ne sont ni divisées entre les clubs recevant et visiteur ni soumises à des taxes.

14 championnats du Top 20 ont accru leurs recettes commerciales et de sponsoring en 2018

Les discussions relatives aux tendances à la polarisation financière se concentrent généralement sur les recettes TV ou les primes de l'UEFA, mais les différences entre les clubs en matière d'aptitude à trouver des sponsors et à établir leurs partenariats commerciaux sont tout aussi importantes.

Top 20 des championnats par recettes commerciales et de sponsoring moyennes des clubs



Les 38 clubs anglais et allemands génèrent à eux seuls 41 % des recettes commerciales et de sponsoring

Les recettes commerciales et de sponsoring, qui s'élèvent actuellement à EUR 6,2 milliards, ont poursuivi leur progression, et 14 des 20 premiers championnats ont indiqué une hausse en glissement annuel (en monnaie nationale) en 2018. L'Angleterre et l'Allemagne, les deux championnats dominants, ont respectivement affiché des taux de croissance sains de 8 % et 3 % conformes à ceux de l'exercice précédent. Les clubs espagnols, qui portaient de plus bas, ont déclaré en 2018 leur troisième croissance à deux chiffres consécutive, tandis que les clubs italiens, turcs, portugais, hongrois, suédois et grecs rapportaient eux aussi une amélioration de plus de 10 %. Pourtant, 41 % des recettes commerciales et de sponsoring des clubs de première division demeurent imputables aux 38 clubs anglais et allemands.

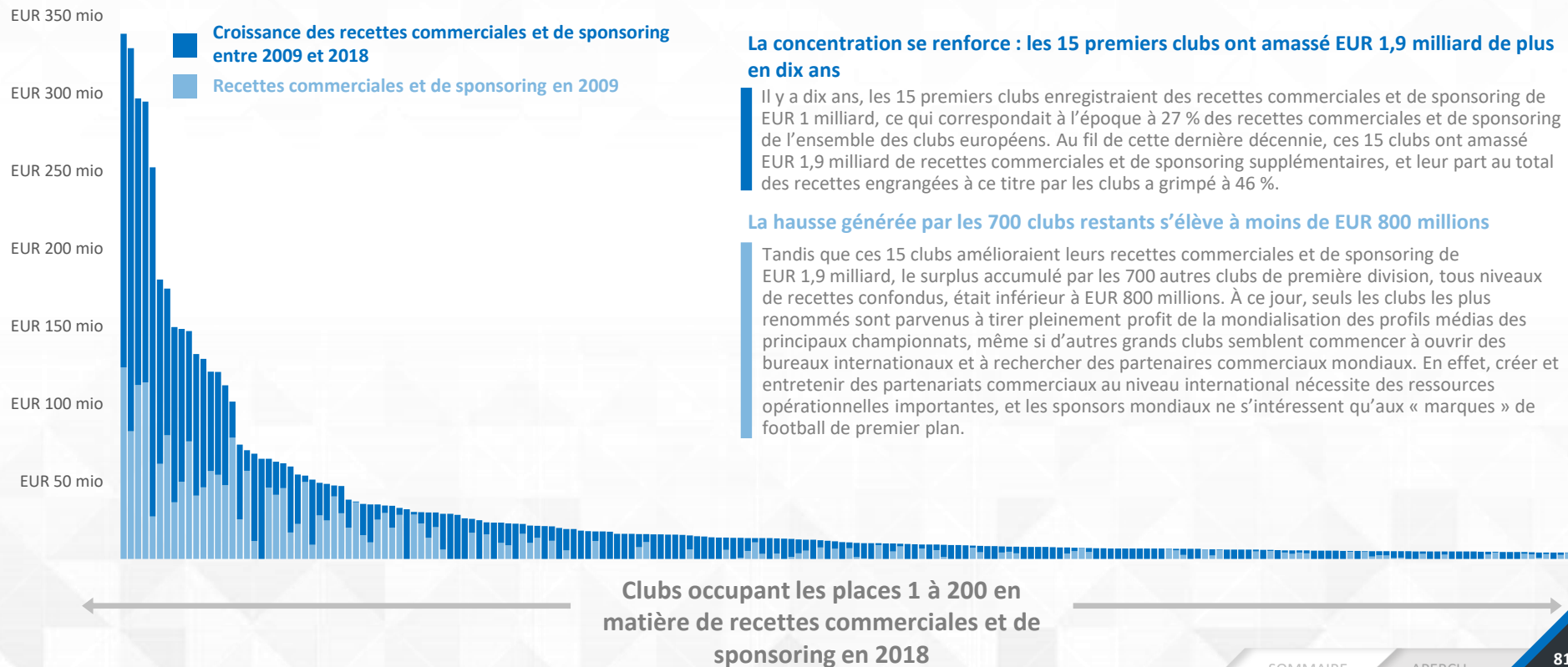
Plusieurs baisses sont à déplorer dans l'est et le sud-est de l'Europe

En dehors du Top 20, le bilan est contrasté. Bien que les recettes commerciales et de sponsoring aient progressé dans la plupart (27) de ces 35 pays en 2018, les difficultés semblent perdurer dans le sud-est et l'est de l'Europe, où la Moldavie, la Lituanie, la Bosnie-Herzégovine et la Macédoine du Nord déclarent toutes des baisses à deux chiffres de leurs recettes commerciales et de sponsoring. Il convient toutefois de rappeler que la limite entre sponsoring et dons est parfois floue pour les nombreux clubs dont le financement dépend toujours du mécénat. Les recettes commerciales et de sponsoring représentent 26 % des recettes des clubs des championnats extérieurs au Top 20.

Les recettes sont largement concentrées dans les premiers clubs

En 2018, les clubs du Top 20 ont représenté 47 % des EUR 200 millions de croissance de recettes dans ce domaine. À titre de comparaison, ces clubs ont engendré 15 % de la progression totale des recettes TV.

La part des 15 premiers clubs dans le total des recettes commerciales et de sponsoring a crû de 27 % à 46 % en dix ans



CHAPITRE 08

Salaires des clubs

Les salaires versés aux joueurs et aux autres employés constituent le plus important poste de coûts des clubs. Dans ce chapitre, nous analysons les dernières tendances en matière d'évolution des salaires, et dressons un tableau complet des salaires des clubs dans les 20 championnats les plus riches.



Chiffres clés des salaires des clubs

Inflation salariale

Les salaires ont progressé de 9,4 % en 2018, soit le taux de croissance le plus élevé en onze ans.

13

Quelque 13 championnats extérieurs au Top 20, un record, affichent un ratio entre salaires et recettes de plus de 80 %.

11 x

Les grands clubs paient 11 fois les salaires des petits clubs en Espagne et 3,6 fois ceux des petits clubs en Angleterre.

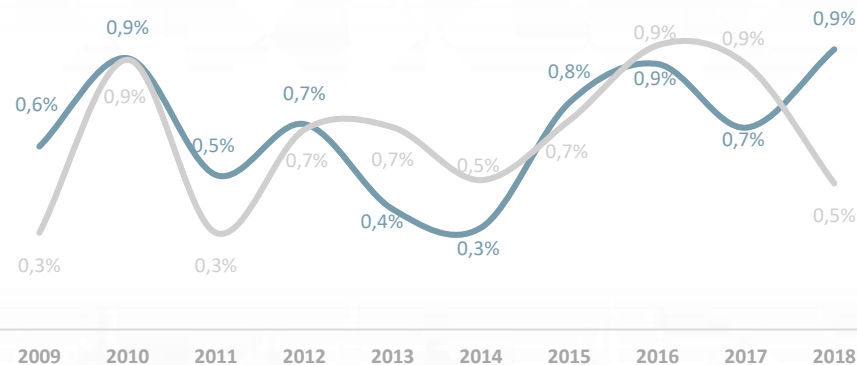
35

Dans un nombre record de 35 clubs, la masse salariale dépasse EUR 100 millions.

Les salaires marquent une hausse très forte de 9,4 %, et absorbent désormais 64 % des recettes

Les salaires des clubs de football (versés tant aux joueurs qu'au personnel technique et administratif)* englobent la majeure partie de leurs recettes, soit plus que dans pratiquement n'importe quel autre secteur d'activité. Le contrôle des salaires est fondamental pour garantir la santé financière durable des clubs. Ce chapitre étudie les tendances en matière de salaires et analyse les sources et les principaux facteurs de croissance salariale.

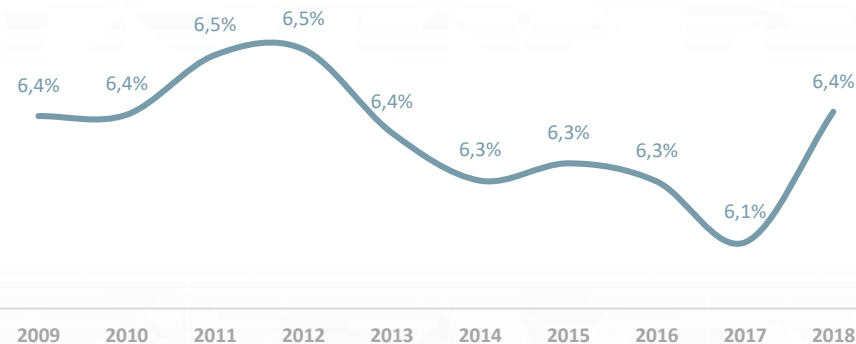
Évolution des recettes totales et des salaires (pourcentage de croissance annuelle)



Après des années de modération par rapport à la progression des recettes, la croissance des salaires atteint un pic historique

Durant quatre des six dernières années, les recettes des clubs européens ont crû plus rapidement que les salaires, un net renversement de tendance par rapport à avant 2012, où les salaires augmentaient chaque année plus vite que les recettes. Ce durcissement du contrôle des coûts est le principal facteur de l'amélioration des finances des clubs. Une inflation salariale marquée a toutefois fait son retour en 2018, dépassant la croissance des recettes de 4,9 % pour s'établir à 9,4 %, le pourcentage le plus haut de la dernière décennie.

Pourcentage des recettes des clubs consacré aux salaires



Le ratio entre salaires et recettes, historiquement bas en 2017, repart à la hausse

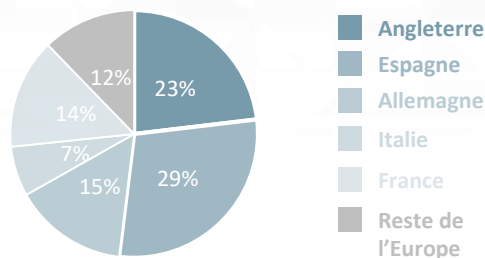
Le rapport entre salaires et recettes, largement considéré** comme l'un des indicateurs financiers clés des clubs de football, est remonté à 63,9 % en 2018, après avoir atteint le plus bas niveau de la décennie, à savoir 61,3 % en 2017. S'il demeure inférieur à ce qu'il était avant 2011 et l'introduction du fair-play financier, sa hausse en 2018 est la principale cause de la baisse des bénéfices d'exploitation analysée ailleurs dans le rapport. Pour la première fois de ces six dernières années, la progression des salaires exprimée en euros (EUR 1,2 milliard) a excédé la croissance cumulée des recettes (EUR 1,0 milliard).

* Dans ce chapitre du rapport, 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), à moins que les « salaires des joueurs » ne soient spécifiquement mentionnés.** Ce ratio figure dans les rapports annuels de tous les grands clubs de football et constitue un indicateur déterminant dans toutes les études comparatives.



Près de 90 % des hausses salariales déclarées en Europe en 2018 sont dus aux championnats du Top 5

Pourcentage de la croissance totale des masses salariales par pays



L'inflation salariale est entraînée par les principaux marchés

Les salaires des championnats du Top 5 ont crû de EUR 1012 millions en 2018. La progression la plus forte est due aux clubs espagnols, avec EUR 332 millions, ce qui représente, pour les clubs de La Liga, une hausse en glissement annuel de 20 % et une contribution de 29 % à l'augmentation salariale de l'ensemble de l'Europe.

Les salaires ont aussi connu une croissance sensible en France, soit 15 % par rapport à l'an passé, ce qui porte le ratio entre salaires et recettes de 68 % à 76 %. Bien qu'une nette progression des salaires de 13 %* et 11 % apparaisse aussi en Angleterre et en Allemagne, respectivement, les ratios entre salaires et recettes se sont maintenus à un niveau sain inférieur à 60 %. À titre de comparaison, le diagramme circulaire montre que le reste de l'Europe, en dehors des championnats du Top 5, ne contribue qu'à raison de 12 % à la hausse salariale du continent, puisque les salaires ont augmenté de EUR 49 millions dans les 15 autres pays, classés du 6^e au 20^e rang dans le tableau établi selon la masse salariale moyenne par club.

Vingt premiers championnats selon la masse salariale moyenne par club

Ratio entre salaires et recettes des clubs en 2018 et en 2017	Classement selon la moyenne par club	Croissance sous-jacente	Salaires cumulés	Moyenne par club en 2017 et en 2018 (en millions d'euros)	
59% / 56%	(1) ENG	13 %	EUR 3235 mio	148	161.7
64% / 58%	(2) ESP	20 %	EUR 2020 mio	84	101.0
53% / 53%	(3) GER	11 %	EUR 1664 mio	83	92.4
65% / 66%	(4) ITA	5 %	EUR 1495 mio	71	74.8
76% / 68%	(5) FRA	15 %	EUR 1281 mio	56	64.1
70% / 72%	(6) RUS	2 %	EUR 527 mio	36	32.9
79% / 76%	(7) TUR	36 %	EUR 592 mio	31	32.9
75% / 68%	(8) POR	13 %	EUR 331 mio	16	18.4
71% / 67%	(9) BEL	9 %	EUR 279 mio	16	17.4
61% / 60%	(10) NED	-1 %	EUR 301 mio	17	16.7
70% / 67%	(11) SUI	1 %	EUR 152 mio	16	15.2
68% / 69%	(12) AUT	-2 %	EUR 121 mio	12	12.1
63% / 59%	(13) SCO	20 %	EUR 143 mio	12	12.0
64% / 61%	(14) DEN	8 %	EUR 119 mio	8	8.5
76% / 98%	(15) UKR	3 %	EUR 83 mio	7	7.0
66% / 72%	(16) KAZ	5 %	EUR 80 mio	6	6.7
74% / 97%	(17) GRE	-12 %	EUR 101 mio	6	6.3
78% / 78%	(18) ISR	4 %	EUR 82 mio	5	5.9
61% / 62%	(19) SWE	11 %	EUR 94 mio	5	5.9
74% / 57%	(20) POL	5 %	EUR 92 mio	5	5.8

Ratio 2018

Ratio 2017

Valeur 2017

Valeur 2018

* La croissance des salaires des clubs anglais exprimée en euros à des fins de comparaison s'élevait à 9 %.

Les salaires ont progressé dans 17 des 20 premiers championnats, avec une inflation salariale dépassant les 10 % dans huit pays

Les salaires ont augmenté dans 17 des 20 premiers championnats

Les salaires ont crû dans 17 des 20 premiers championnats, seuls l'Autriche, les Pays-Bas et la Grèce faisant état d'une baisse des salaires, toutefois légère pour les deux premiers.

En monnaie nationale, c'est la Turquie qui déclare la croissance salariale la plus élevée, soit 36 % (6 % en euros), ce qui s'explique par la forte dépréciation de la livre par rapport à l'euro et par le versement d'une partie des salaires en dollars US ou en euros.

L'écart salarial entre la Premier League et La Liga diminue encore de EUR 65 millions

La dépréciation de la livre sterling et la forte croissance à deux chiffres de l'Espagne ont permis de réduire encore l'écart entre les clubs anglais, espagnols et allemands en 2018, malgré une hausse des salaires anglais de 13 % en monnaie nationale. Si, en 2018, les clubs anglais ont payé 1,6 fois les salaires versés par les clubs de La Liga (exprimés en euros), ce multiple est en baisse puisqu'il était de 1,8 en 2017 et de 2,2 en 2016 et 2015. Pourtant, les clubs anglais affichent toujours de loin la plus importante masse salariale, avec plus de EUR 3,2 milliards.

Les salaires absorbent plus de 70 % des recettes dans 10 des 20 premiers championnats

Le rapport entre salaires et recettes de l'Allemagne demeure le plus bas (53 %) des 20 premiers championnats. À l'autre extrémité de l'échelle, la France, la Russie, la Turquie, le Portugal, la Belgique, la Suisse, l'Ukraine, la Grèce, Israël et la Pologne ont des masses salariales moyennes représentant entre 70 % et 80 % des recettes. Étant donné que d'autres frais d'exploitation, pour la plupart fixes, absorbent généralement entre 33 % et 40 % des recettes, un ratio de plus de 70 % risque fort de se traduire par des pertes, à moins que les transferts ne dégagent un excédent important. Par ailleurs, si la faible croissance des recettes déclarée en 2018 se poursuit et que les bénéfices de transfert diminuent, les clubs présentant des ratios élevés entre salaires et recettes pourraient être très exposés, voire se retrouver en détresse financière. C'est la raison pour laquelle ce ratio de 70 % fait partie des indicateurs de risque figurant dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*.

La part des frais de personnel imputable aux joueurs a encore augmenté

L'analyse des salaires présentée dans cette section couvre tous les types d'employés, comme l'exigent généralement les normes internationales d'information financière. L'analyse menée par l'UEFA va plus loin, puisqu'elle étudie aussi la part des frais de personnel imputable aux joueurs, une part qui a progressé de 76,0 % en 2017 à 76,5 % en 2018. Bien que les cadres supérieurs, les entraîneurs et les autres membres du personnel technique soient tous de mieux en mieux rémunérés, en 2018, les joueurs ont absorbé 81 % de la croissance salariale, contre 19 % pour les autres employés.

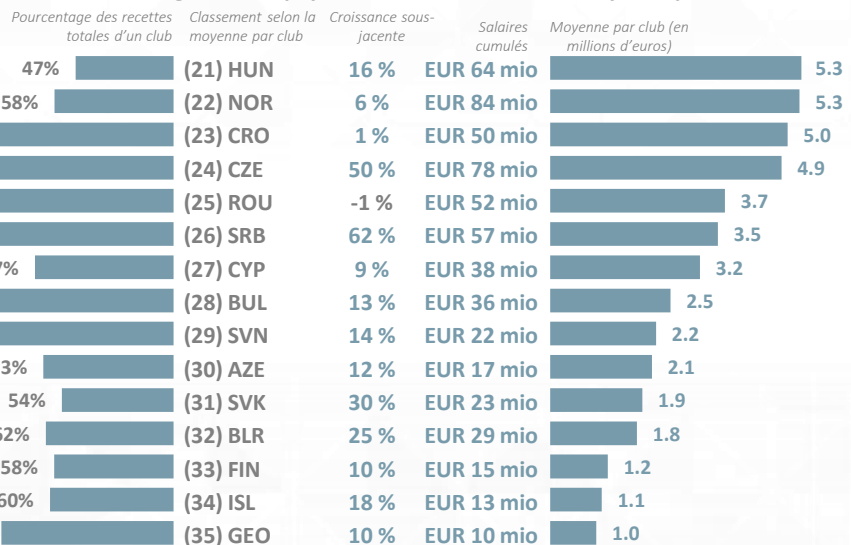
En termes de croissance annuelle, la hausse s'élève en 2018 à 10 % pour les salaires des joueurs, et à 7 % pour les autres employés.

Comparaison des niveaux des salaires avec ceux des championnats de deuxième division

Le présent rapport se concentre sur la première division de chaque pays, pour laquelle l'UEFA reçoit des informations financières détaillées. Tous les tableaux et graphiques reposent sur ces informations. Néanmoins, des rapports comparatifs de championnats établis par des tiers suggèrent que le sixième championnat européen présentant les salaires cumulés et moyens les plus élevés en 2018 serait la deuxième division anglaise (*le Championship*), qui verse aux 24 clubs un total de EUR 844 millions, ce qui représente une masse salariale moyenne de EUR 35,1 millions par club. Par ailleurs, la deuxième division allemande déclarerait une masse salariale moyenne par club de EUR 12,7 millions, ce qui placerait ce championnat en 13^e position. En Italie et en France, les championnats de deuxième division occuperaient la 16^e et la 17^e place, avec des salaires moyens de EUR 10,9 millions et EUR 9,2 millions par club, respectivement.

Les salaires ont crû dans presque tous les championnats à moyens ou bas revenus

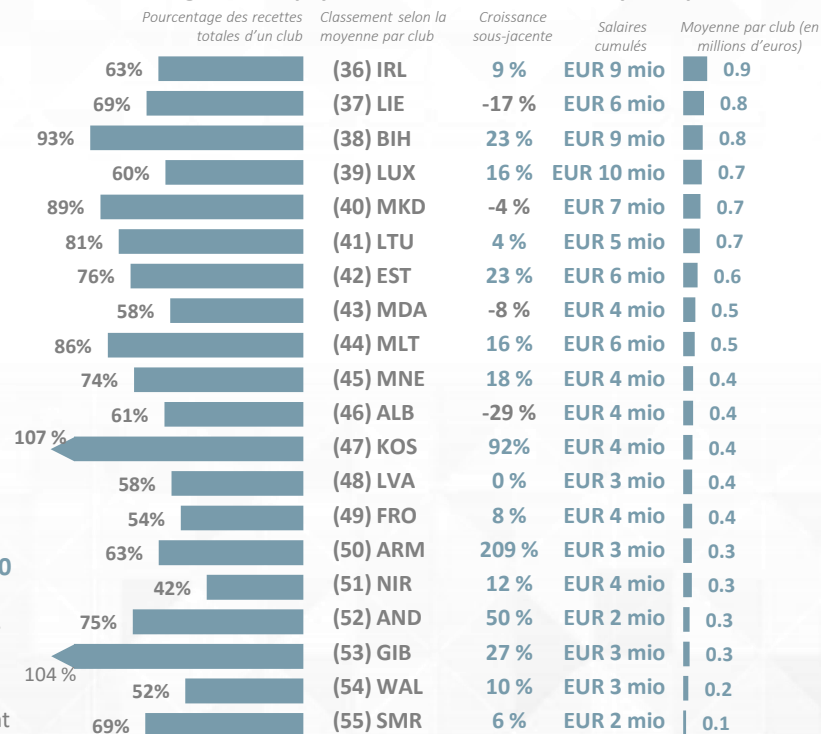
Classement dégressif des pays selon la masse salariale moyenne par club



Le ratio entre salaires et recettes est supérieur à 80 % dans 13 championnats hors du Top 20

En 2018, cinq championnats extérieurs au Top 20 – les premières divisions de Croatie, de Serbie, de Slovaquie, du Kosovo et de Gibraltar – ont affiché des ratios entre salaires et recettes de plus de 100 %, et huit autres un ratio supérieur à 80 %. Si, après trois ans d'énormes améliorations, la situation s'est nettement dégradée, elle n'est pas pire que lors du record de 2014, où 14 championnats présentaient des ratios de plus de 80 %. La situation s'explique peut-être par le fait qu'en 2018, les versements de solidarité de l'UEFA sont demeurés inchangés, tandis que la plupart des clubs de ces championnats ont continué à relever leurs salaires.

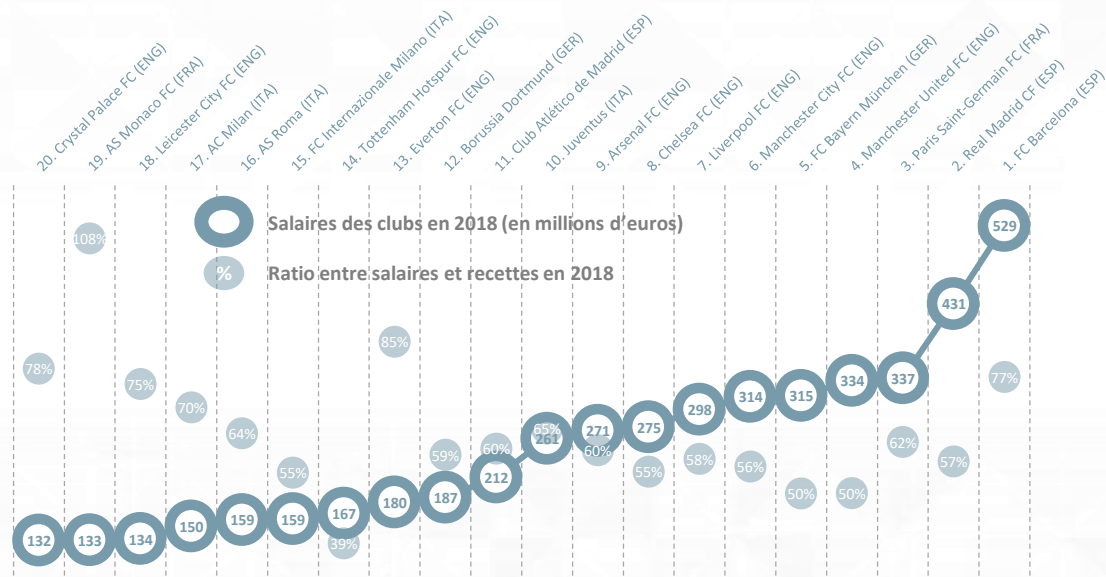
Classement dégressif des pays selon la masse salariale moyenne par club



La moitié des clubs du Top 20 a déclaré une croissance salariale à deux chiffres en 2018

Clubs 1 à 20 par salaires

Rang	Club	Pays	Exercice 2018	Croissance annuelle en %	% des recettes totales	Multiple de la moyenne du championnat
1	FC Barcelone	ESP	EUR 529 mio	40 %	77 %	5,2 x
2	Real Madrid CF	ESP	EUR 431 mio	6 %	57 %	4,3 x
3	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 337 mio	24 %	62 %	5,3 x
4	Manchester United FC	ENG	EUR 334 mio	9 %	50 %	2,1 x
5	FC Bayern Munich	GER	EUR 315 mio	14 %	50 %	3,4 x
6	Manchester City FC	ENG	EUR 314 mio	-6 %	56 %	1,9 x
7	Liverpool FC	ENG	EUR 298 mio	22 %	58 %	1,8 x
8	Chelsea FC	ENG	EUR 275 mio	8 %	55 %	1,7 x
9	Arsenal FC	ENG	EUR 271 mio	16 %	60 %	1,7 x
10	Juventus	ITA	EUR 261 mio	-1 %	65 %	3,5 x
11	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 212 mio	19 %	60 %	2,1 x
12	Borussia Dortmund	GER	EUR 187 mio	5 %	59 %	2,0 x
13	Everton FC	ENG	EUR 180 mio	47 %	85 %	1,1 x
14	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 167 mio	13 %	39 %	1,0 x
15	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 159 mio	3 %	55 %	2,1 x
16	AS Rome	ITA	EUR 159 mio	9 %	64 %	2,1 x
17	AC Milan	ITA	EUR 150 mio	17 %	70 %	2,0 x
18	Leicester City FC	ENG	EUR 134 mio	2 %	75 %	0,8 x
19	AS Monaco FC	FRA	EUR 133 mio	34 %	108 %	2,1 x
20	Crystal Palace FC	ENG	EUR 132 mio	0 %	78 %	0,8 x
1-20	Moyenne		EUR 249 mio	14 %	64 %	
1-20	Total		EUR 4978 mio	13 %	60 %	



La croissance salariale en 2018 est vigoureuse

Le nombre de clubs ayant déclaré des masses salariales dépassant les EUR 100 millions est passé de 27 en 2017 à un nombre record de 35 en 2018. Malgré la dévaluation de la livre, l'inflation salariale du Top 20 a crû de 13 % en 2018, contre 4 % seulement en 2017. Parmi les neuf clubs anglais qui figurent dans les 20 clubs déclarant les plus importantes masses salariales, un seul affichait une baisse des salaires une fois les chiffres convertis en euros.

Les salaires croissent dans les deux principaux clubs espagnols

Comme le Real Madrid CF en 2017, le FC Barcelone a enregistré la plus forte hausse de salaires en chiffres absolus (EUR 151 millions), devenant ainsi le premier club à présenter une masse salariale totale supérieure à EUR 500 millions. Everton FC (47 %), l'AS Monaco FC (34 %), le Paris Saint-Germain FC (24 %) et le Liverpool FC (22 %) ont eux aussi indiqué des progressions significatives de leurs salaires en 2018, qui s'expliquent pour certains par les primes de résultat découlant des succès sur le terrain (en championnat domestique ou lors de l'UEFA Champions League).

Dans le Top 20, 15 clubs déclarent des ratios de 70 % ou moins

Sur les 20 clubs les mieux payés, cinq – le FC Barcelone, Everton FC, le Leicester City FC, l'AS Monaco FC et le Crystal Palace FC – ont déclaré des salaires absorbant plus de 70 % des recettes totales. Par ailleurs, dix clubs font état d'un ratio sain entre salaires et recettes de 60 % ou moins.

Les grands clubs paient 3,6 fois les salaires des petits clubs en Angleterre et 11 fois ceux des petits clubs en Espagne

L'analyse présentée dans les deux pages suivantes réunit les clubs en fonction des salaires versés, puis compare les moyennes de ces groupes par pays.*

Aperçu basé sur une analyse par groupe de pairs

L'analyse par groupe de pairs, qui répartit les clubs en plusieurs catégories similaires, offre un tableau parlant du pouvoir d'achat relatif des clubs dans et entre les championnats. Le lien étroit entre la masse salariale et les résultats implique que les trois groupes incluent schématiquement les clubs participant à l'UEFA Champions League, les clubs disputant l'UEFA Europa League et les autres clubs (qui accèdent rarement à des compétitions de l'UEFA).

Les clubs anglais du bas du tableau paient des salaires plus élevés que les clubs « de l'Europa League » de la plupart des championnats majeurs

Par ailleurs, l'accord de diffusion de la Premier League anglaise est si profitable que les salaires moyens du troisième groupe de clubs anglais (clubs 9 à 20) sont supérieurs (avec EUR 84 millions) à ceux des clubs 5 à 8 espagnols (EUR 74 millions), italiens (EUR 80 millions) et français (EUR 63 millions).

Clubs « de l'Europa League » dans les championnats du Top 5

La masse salariale moyenne des clubs « de l'Europa League » d'Espagne, d'Italie, d'Allemagne et de France est comparable à celle des clubs « de la Champions League » présentés à la page suivante. Il arrive souvent que ces clubs descendent en Europa League pendant les phases de qualification de l'UEFA Champions League ou y accèdent directement, ce qui explique en partie pourquoi la phase de groupe de l'Europa League est si disputée.

Les écarts sont nets, même entre les grands clubs de certains championnats

Les écarts considérables constatés entre les clubs 1 à 4 des championnats les plus fortunés limitent les conclusions que l'on pourrait tirer d'une comparaison de ce groupe de pairs entre les différents championnats. Ainsi, les masses salariales des « quatre grands » clubs français varient entre EUR 337 millions et EUR 116 millions, tandis que les salaires équivalents espagnols oscillent entre EUR 529 millions et EUR 118 millions.

Les clubs « de l'Europa League » anglais sont comparables aux clubs « de la Champions League » allemands, italiens et français

La puissance financière des clubs de la Premier League anglaise est telle que la masse salariale moyenne du deuxième groupe de clubs, soit ceux classés du 5^e au 8^e rang, est similaire (avec EUR 188 millions) à celle du premier groupe de clubs (les quatre premiers) allemands (EUR 189 millions), italiens (EUR 182 millions) et français (EUR 178 millions).

Les salaires les plus élevés sont ceux des clubs « de l'Europa League » et du bas du tableau en France

Le ratio entre salaires et recettes le plus haut (94 %) est celui des clubs 5 à 8 français. Dans les autres championnats, ces ratios ont augmenté pour les trois groupes de clubs anglais et espagnols, alors qu'ils ont baissé pour deux des trois groupes allemands.

Ratio entre le premier et le dernier groupe :

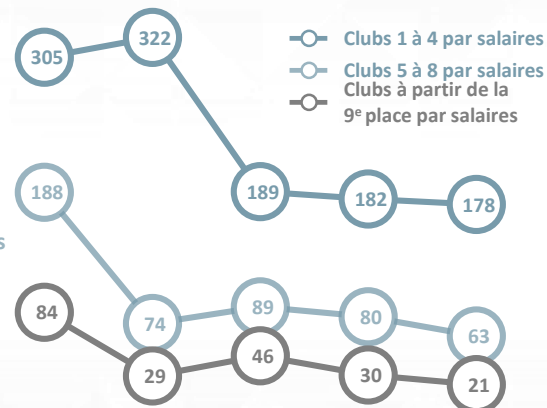
Ratio moyen entre salaires et recettes par groupe :

Clubs 1 à 4 par salaires

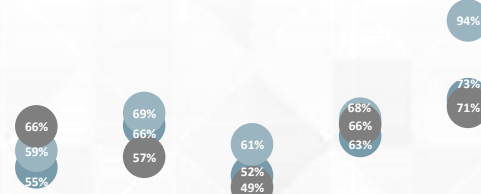
Clubs 5 à 8 par salaires

Clubs à partir de la 9^e place par salaires

Masse salariale moyenne des championnats 1 à 5 par groupe de salaires (en millions d'euros)



ENG	ESP	GER	ITA	FRA
3,6 x	11,2 x	4,1 x	6,1 x	8,4 x



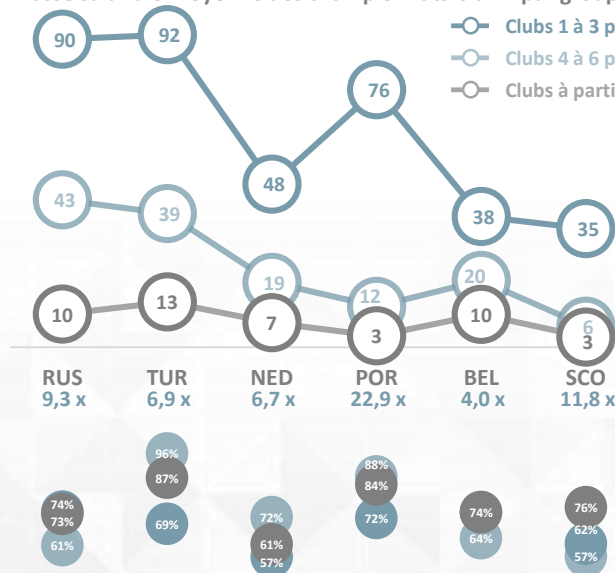
* La méthodologie appliquée dans le rapport de cette année est la même que l'an dernier, avec une analyse des 20 premiers championnats basée sur trois regroupements de championnats, le nombre de clubs dans chaque groupe de pairs variant en fonction de la force relative et de l'accès approximatif aux compétitions de l'UEFA, créant ainsi des groupes de quatre clubs pour les cinq premiers championnats, de trois clubs pour les championnats 6 à 11 et de deux clubs pour les championnats 12 à 20. Étant donné la répartition relative de la capacité financière entre les clubs au fur et à mesure que l'on descend dans le classement, et au vu des différences d'accès aux compétitions interclubs de l'UEFA, ces groupes de pairs adaptés permettent des comparaisons plus pertinentes.

Les salaires les mieux répartis sont ceux de trois championnats nordiques

Les énormes écarts salariaux entre certains championnats rendent les résultats sur le terrain plus prévisibles

L'écart qui sépare les deux premiers groupes sur les deux graphiques de cette page est très révélateur. Du fait de cette différence de pouvoir d'achat, il est très peu probable pour un club ne figurant pas parmi les deux ou trois premiers de gagner un championnat, surtout au Portugal et en Écosse. Dans les autres championnats, la situation est plus équilibrée, les deux groupes du haut étant plus proches l'un de l'autre. C'est particulièrement le cas en Belgique, au Danemark, en Suède et en Norvège, où le ratio moyen entre ces deux groupes salariaux est inférieur à deux pour un.

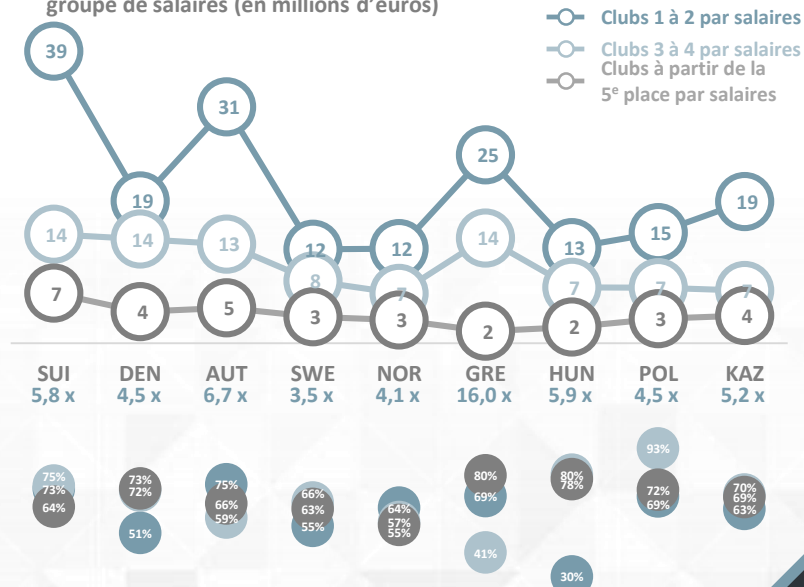
Masse salariale moyenne des championnats 6 à 11 par groupe de salaires (en millions d'euros)



Les salaires versés aux clubs « de l'Europa League » russes et turcs sont près du double de ceux payés aux autres clubs des championnats 6 à 20

Les comparaisons du pouvoir d'achat relatif entre les championnats dépendent des groupes concernés. Par exemple, alors que les trois premiers clubs portugais peuvent être considérés comme équivalents (tant sur le terrain qu'en dehors) aux trois premiers clubs russes ou turcs, les clubs portugais extérieurs au trio de tête n'ont qu'une fraction du pouvoir d'achat de leurs homologues russes ou turcs.

Masse salariale moyenne des championnats 12 à 20 par groupe de salaires (en millions d'euros)



CHAPITRE 09

Activités de transfert

Les transferts, ainsi que les récompenses et incitations financières qui en découlent pour les développeurs de talents, sont un élément unique du football interclubs. Le présent chapitre s'arrête sur quelques tendances récentes des activités de transfert qui ont renforcé l'importance et la dépendance des transferts dans la combinaison financière des clubs.



Chiffres clés des activités de transfert

EUR 5 milliards



Les clubs ont indiqué des recettes de transfert record de EUR 5 milliards en 2018.

Top 5



Au total, 85 % des dépenses de transfert brutes et 75 % des bénéfices dans ce domaine sont imputables aux championnats européens du Top 5.

2 x



Les clubs extérieurs aux 20 championnats les plus riches ont deux fois plus de chances d'afficher des bénéfices plutôt que des dépenses de transfert.

EUR 282 millions



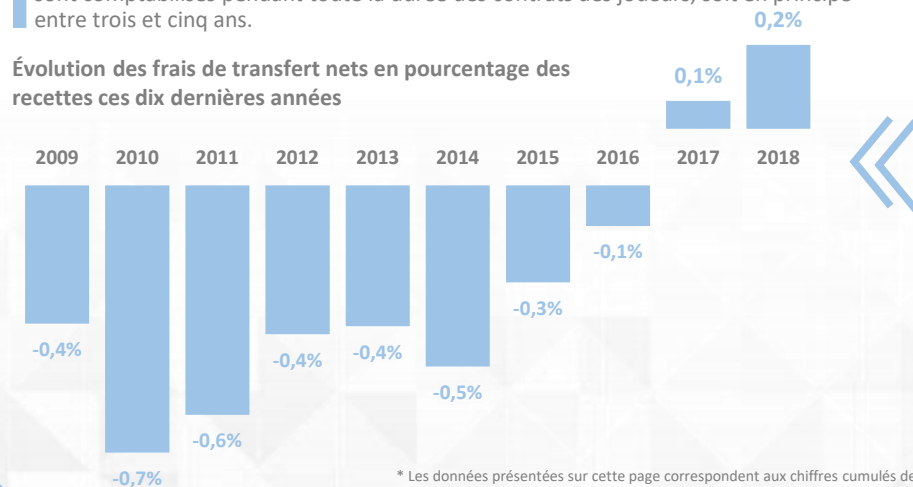
En 2018, le Manchester City FC a déclaré des dépenses de transfert nettes de EUR 282 millions, soit les plus lourdes jamais enregistrées.

Pour la deuxième année consécutive, les transferts ont un effet positif sur les résultats financiers des clubs, grâce à des recettes de transfert record de EUR 5 milliards

Comptabilisation des activités de transfert

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

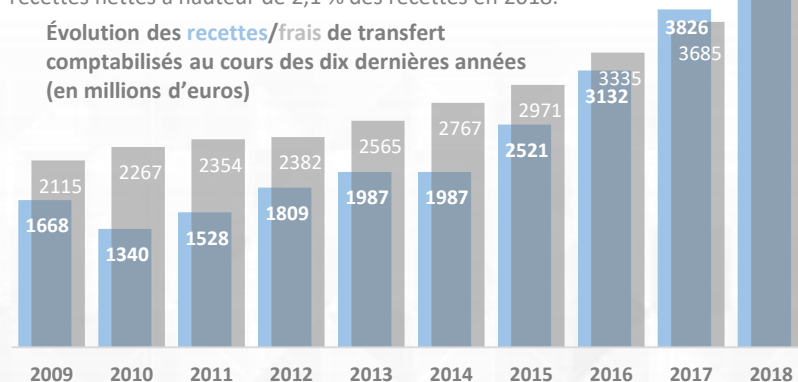
Évolution des frais de transfert nets en pourcentage des recettes ces dix dernières années



Grâce à des valeurs plus élevées, les clubs ont pu dégager des recettes de transfert nettes en 2018

L'augmentation des valeurs de transfert des clubs européens s'est traduite par une hausse des recettes de transfert allant de EUR 2 milliards en 2013 et 2014 à EUR 5 milliards en 2018. Certes, chaque transfert compte deux parties, mais les frais de transfert ont crû plus régulièrement que les recettes, car ils sont répartis sur toute la durée des contrats des joueurs. L'impact net sur les bénéfices et les pertes des clubs a été considérable : alors que les activités de transfert ont entraîné des frais nets équivalant à 4,9 % des recettes en 2014, elles ont engendré des recettes nettes à hauteur de 2,1 % des recettes en 2018.

Évolution des recettes/frais de transfert comptabilisés au cours des dix dernières années (en millions d'euros)



* Les données présentées sur cette page correspondent aux chiffres cumulés des états financiers audités des quelque 700 clubs de première division. Ce sont elles qui déterminent le résultat financier effectif de chaque club, et elles sont calculées sur la base des bénéfices ou des pertes engendrés par les ventes, y compris la dépréciation, les amortissements et les frais de transfert non capitalisés enregistrés l'année en question. Ces données, qui reflètent par définition les traitements comptables, diffèrent des dépenses et des recettes de transfert pures présentées ailleurs dans ce chapitre et reposant sur les transferts de joueurs engagés ou cédés (engagements financiers) durant chaque période.

Dans le Top 20 des clubs par frais de transfert nets figurent sept clubs anglais

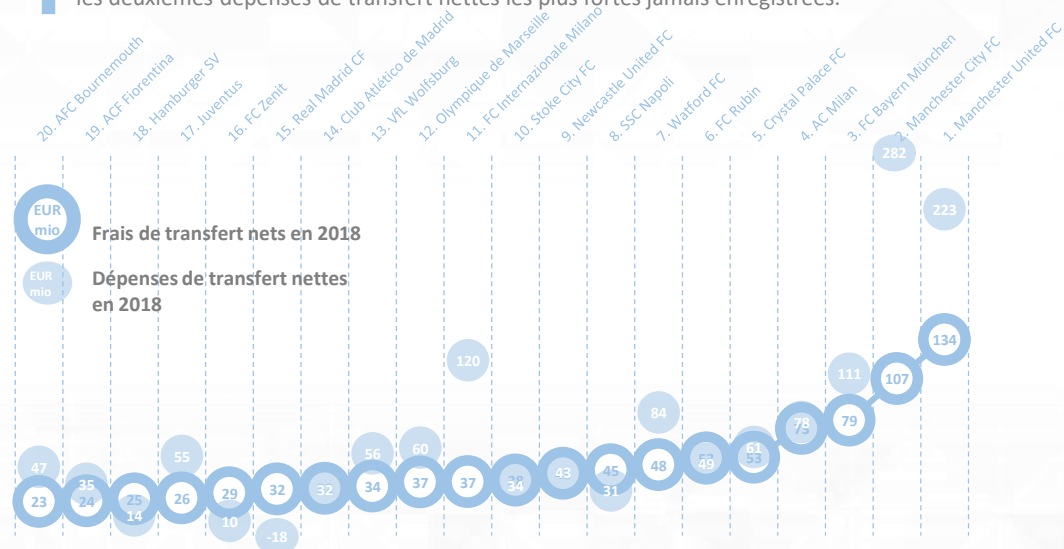
Top 20 des clubs par frais de transfert nets en 2018

Rang	Club	Pays	Frais de transfert	Recettes de transfert	Frais de transfert nets	Classement sur cinq ans	Frais de transfert nets en % des recettes	Dépenses de transfert nettes	Recettes des clubs
1	Manchester United FC	ENG	EUR 155 mio	EUR 20 mio	EUR 134 mio	1	20 %	EUR 223 mio	EUR 666 mio
2	Manchester City FC	ENG	EUR 152 mio	EUR 44 mio	EUR 107 mio	2	19 %	EUR 282 mio	EUR 558 mio
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 107 mio	EUR 28 mio	EUR 79 mio	5	13 %	EUR 111 mio	EUR 629 mio
4	AC Milan	ITA	EUR 113 mio	EUR 40 mio	EUR 73 mio	4	34 %	EUR 78 mio	EUR 216 mio
5	Crystal Palace FC	ENG	EUR 57 mio	EUR 4 mio	EUR 53 mio	12	32 %	EUR 61 mio	EUR 169 mio
6	FC Rubin	RUS	EUR 67 mio	EUR 14 mio	EUR 53 mio	21	68 %	EUR 49 mio	EUR 78 mio
7	Watford FC	ENG	EUR 52 mio	EUR 4 mio	EUR 48 mio	22	34 %	EUR 84 mio	EUR 144 mio
8	SSC Naples	ITA	EUR 76 mio	EUR 31 mio	EUR 45 mio	20	24 %	EUR 31 mio	EUR 184 mio
9	Newcastle United FC	ENG	EUR 47 mio	EUR 4 mio	EUR 43 mio	16	21 %	EUR 43 mio	EUR 201 mio
10	Stoke City FC	ENG	EUR 63 mio	EUR 25 mio	EUR 38 mio	13	26 %	EUR 34 mio	EUR 144 mio
11	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 93 mio	EUR 56 mio	EUR 37 mio	7	13 %	EUR 120 mio	EUR 291 mio
12	Olympique de Marseille	FRA	EUR 38 mio	EUR 1 mio	EUR 37 mio	43	26 %	EUR 60 mio	EUR 143 mio
13	VfL Wolfsburg	GER	EUR 65 mio	EUR 31 mio	EUR 34 mio	24	18 %	EUR 56 mio	EUR 188 mio
14	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 82 mio	EUR 50 mio	EUR 32 mio	31	9 %	EUR 32 mio	EUR 352 mio
15	Real Madrid CF	ESP	EUR 85 mio	EUR 53 mio	EUR 32 mio	6	4 %	EUR -18 mio	EUR 751 mio
16	FC Zenith	RUS	EUR 28 mio	EUR -1 mio	EUR 29 mio	18	16 %	EUR 10 mio	EUR 183 mio
17	Juventus	ITA	EUR 128 mio	EUR 102 mio	EUR 26 mio	14	6 %	EUR 55 mio	EUR 402 mio
18	Hambourg SV	GER	EUR 38 mio	EUR 13 mio	EUR 25 mio	15	17 %	EUR 14 mio	EUR 152 mio
19	ACF Fiorentina	ITA	EUR 41 mio	EUR 17 mio	EUR 24 mio	65	26 %	EUR 35 mio	EUR 92 mio
20	AFC Bournemouth	ENG	EUR 30 mio	EUR 7 mio	EUR 23 mio	26	15 %	EUR 47 mio	EUR 152 mio
1-20	Moyenne		EUR 76 mio	EUR 27 mio	EUR 49 mio		22 %	EUR 70 mio	
1-20	Total		EUR 1516 mio	EUR 544 mio	EUR 973 mio		17 %	EUR 1407 mio	EUR 5695 mio

Explications du contexte

Le Manchester United FC affiche non seulement les frais de transfert nets les plus hauts de ces cinq dernières années, mais aussi les frais nets les plus élevés de 2018, soit EUR 134 millions. Les frais de transfert nets des sept clubs anglais figurant dans le Top 20 des clubs les plus dépensiers ont absorbé 22 % de leurs recettes. Le rapport entre les frais de transfert nets et les recettes va de 4 % pour le Real Madrid à 68 % pour le FC Rubin.

L'analyse des activités de transfert nettes pour les 20 clubs indiquant les frais les plus lourds révèle l'amplitude des écarts entre les frais de transfert nets (qui ont influé sur les résultats financiers des clubs en 2018) et les dépenses de transfert nettes (qui reflètent les activités sous-jacentes durant les 12 mois). Dans le cas le plus extrême, le Paris Saint-Germain FC n'apparaît même pas dans le Top 20 des clubs par frais de transfert nets, alors qu'il affiche les deuxièmes dépenses de transfert nettes les plus fortes jamais enregistrées.



Il existe un écart entre les dépenses de transfert et les frais de transfert

En 2018, le Manchester City FC a déclaré les plus lourdes dépenses de transfert nettes jamais observées (EUR 282 millions), tandis que le Paris Saint-Germain FC et le Manchester United FC ont tous deux battu le record précédemment établi par le Real Madrid CF en 2009 (EUR 221 millions). Les montants des transferts ayant doublé entre l'été 2014 et l'été 2017, puis marqué une nouvelle hausse en 2019, six des dix dépenses de transfert les plus élevées de l'histoire ont été déclarées en 2018. Le coût de ces acquisitions de 2018 se répercutera sur les années à venir puisqu'il sera réparti en fonction de la durée des contrats conclus avec les joueurs. Si les clubs du Top 20 ont fait état de frais de transfert nets de EUR 973 millions, leurs dépenses de transfert nettes sous-jacentes se montent à EUR 1407 millions.



La concentration des dépenses et des bénéfices de transfert entre les championnats du Top 5 se renforce

Les montants et les dépenses record des transferts réalisés durant l'été 2017 se retrouvent dans les résultats de 2018. Du fait de l'inflation rapide des prix, l'écart entre les frais de transfert (EUR 5 milliards) et les dépenses de transfert (EUR 8 milliards) n'a jamais été aussi large. L'exercice 2019 est difficile à prévoir, car les dépenses de l'été 2018 ont baissé pendant la Coupe du monde, avant de remonter à l'été 2019.

La part des pays du Top 5 dans les dépenses (85 %) et les bénéfices (75 %) de transfert a atteint des niveaux record en 2018

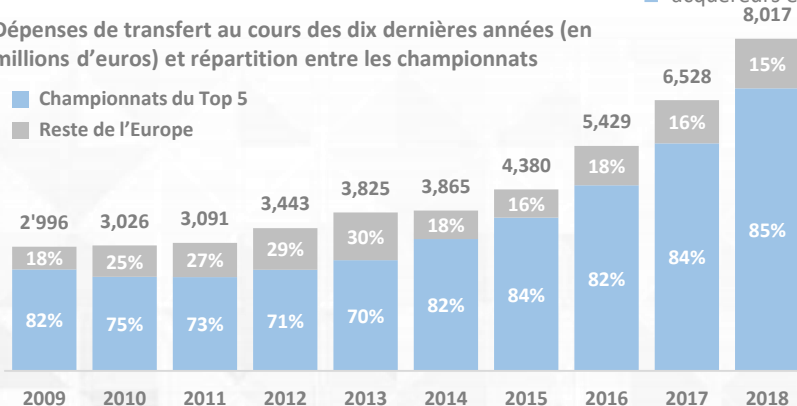
Les dépenses de transfert ont connu un taux de progression élevé (23 %) en 2018, jusqu'à atteindre le chiffre historique de EUR 8 milliards. Exprimées en pourcentage des recettes des clubs, ces dépenses ont ainsi crû pour les 55 associations nationales, pour passer de 32 % en 2017 au taux record de 38 %. La part des cinq principaux championnats, soit l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie, l'Espagne et la France, aux dépenses de transfert des premières divisions européennes s'est élevée à 85 %, du jamais vu, en 2018. La concentration des bénéfices de transfert dans ces cinq grands championnats a également progressé jusqu'à 75 % en 2018.

De nombreux autres records historiques ont été battus dans le domaine des transferts en 2018 : les dépenses de transfert ont atteint un nouveau sommet, qui inclut EUR 1 milliard pour les agents

En 2018, les clubs européens de première division ont généré des bénéfices de transfert historiques (EUR 6 milliards). L'écart de EUR 2 milliards entre les dépenses et les bénéfices de transfert est également le plus large jamais enregistré, pour les raisons ci-après. Premièrement, quelque EUR 450 millions de bénéfices sont produits en dehors des 55 championnats de première division européens, soit dans des divisions européennes inférieures, soit hors d'Europe. Deuxièmement, des commissions d'agents d'environ 12 % à 15 % sont généralement versées tout au long du processus de transfert, ce qui implique que près de EUR 1 milliard est sorti du système des transferts en 2018. La cession de créances en amont peut en outre réduire les bénéfices de transfert. Troisièmement, les auditeurs ont tendance à soumettre les activités de transfert à un traitement comptable conservateur, de sorte que les dépenses conditionnelles (p. ex. le paiement après 50 matches) sont inscrites à la date probable, tandis que les bénéfices sont versés lorsque la condition est réalisée. Quatrièmement, la différence de calendrier entre les dates de bouclage des comptes de certains clubs acquéreurs et vendeurs accentue cet écart.

Dépenses de transfert au cours des dix dernières années (en millions d'euros) et répartition entre les championnats

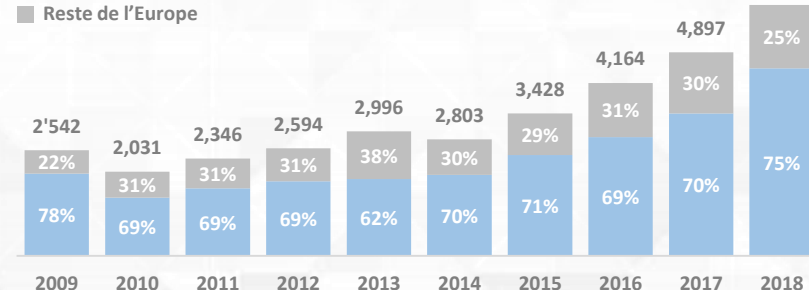
■ Championnats du Top 5
■ Reste de l'Europe



Recettes de transfert au cours des dix dernières années (en millions d'euros) et répartition entre les championnats

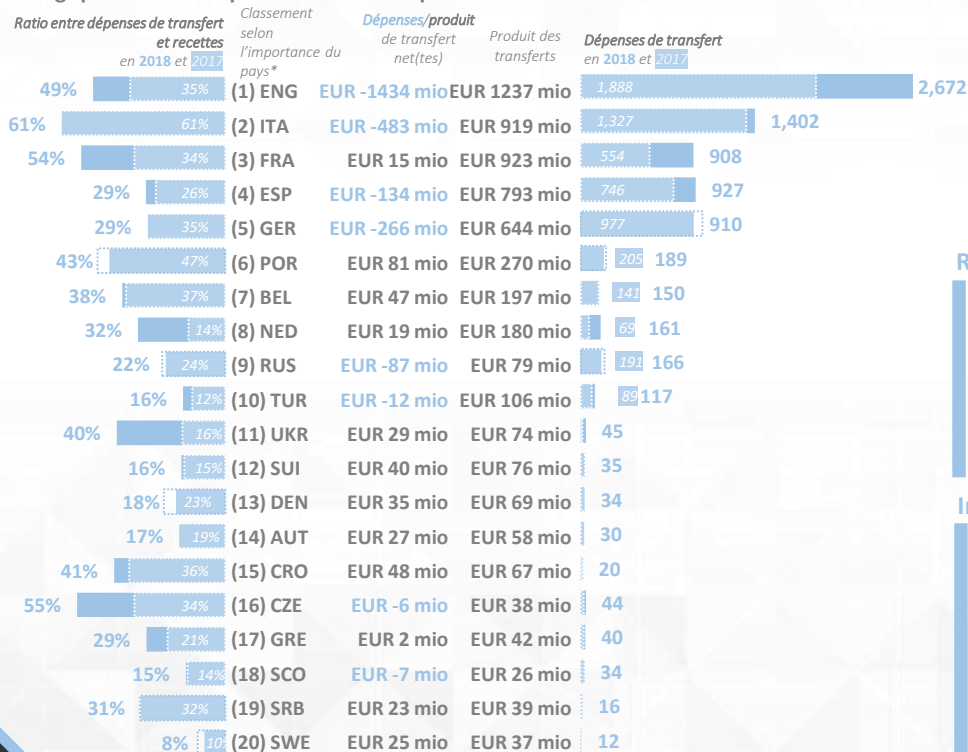
■ Championnats du Top 5
■ Reste de l'Europe

Les dépenses nettes frôlent les EUR 2 milliards



Importance des activités de transfert sous l'angle du compte de résultats

Vingt premiers championnats selon l'importance des activités de transfert*



Dans les deux pages ci-après, les indicateurs clés relatifs aux transferts sont encore ventilés par pays, révélant ainsi les pays qui engagent des dépenses nettes sur le marché et ceux qui profitent/dépendent le plus des bénéfices de transfert et sont donc particulièrement exposés aux éventuelles fluctuations de prix. La présente page montre en outre la portée relative des transferts sous-jacents en 2018 par rapport aux recettes totales des clubs.

Un tiers des dépenses de transfert est dû aux clubs de la Premier League

Grâce à ses bénéfices d'exploitation croissants, la Premier League anglaise a pu consacrer EUR 2,7 milliards aux transferts en 2018, soit un record représentant 42 % de plus que le montant de EUR 1,9 milliard de 2017. Ces dépenses de transfert correspondent à un tiers de celles de l'ensemble des premières divisions européennes. Bien que des clubs développent et exportent des talents dans chaque pays, au niveau de la première division, les dépenses nettes de EUR 1,4 milliard des clubs de la Premier League éclipsent tous les autres championnats, loin devant l'Italie et l'Allemagne, qui la suivent dans le classement des pays les plus dépensiers de 2018 (avec respectivement EUR 483 millions et EUR 266 millions).

Ratio entre dépenses de transfert et recettes, et frais futurs élevés

Les clubs anglais ont certes affiché d'énormes dépenses de transfert, mais des clubs d'autres pays ont également indiqué des dépenses de transfert supérieures à leurs recettes. Ces deux dernières années, les dépenses de transfert des clubs italiens ont ainsi équivalu à 61 % de leurs recettes. Les clubs français et tchèques ont eux aussi déclaré un ratio entre dépenses de transfert et recettes annuelles de plus de 50 % en 2018. Si les bénéfices de transfert élevés ont généré des recettes en Italie ces dernières années, les frais d'amortissement liés à ces fortes dépenses répétées pèseront lourd sur les futurs résultats financiers.

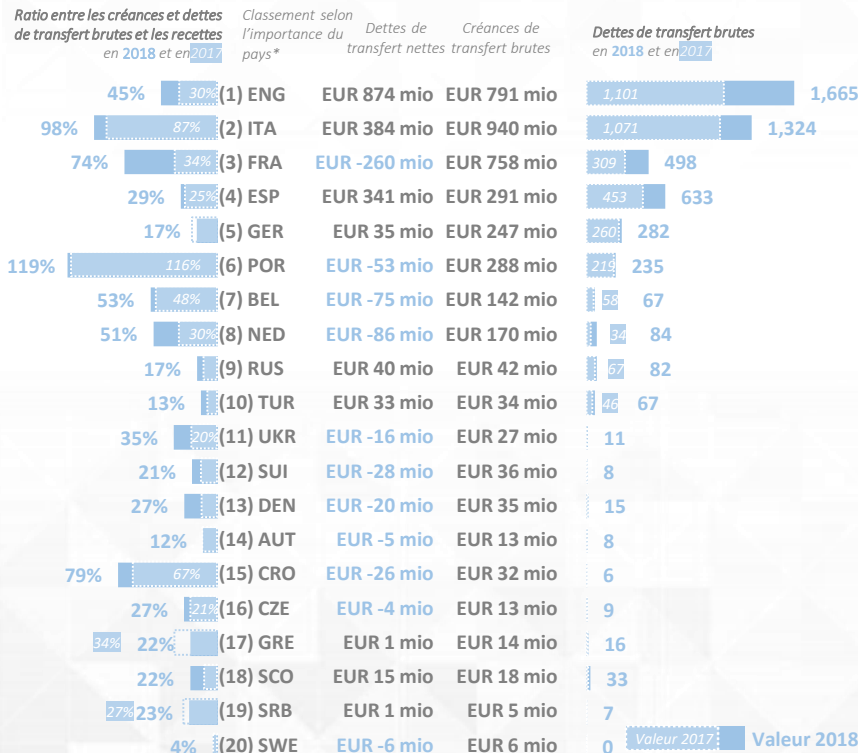
Impact des périodes de transfert ultérieures

Vu ce qui s'est produit en janvier et durant l'été 2019 (qui n'apparaît pas dans les chiffres du présent rapport) et durant l'été 2018 (reflété entièrement pour les clubs dont le bouclement se fait en décembre, mais seulement partiellement pour ceux dont l'exercice s'achève en été), les dépenses et les bénéfices de transfert devraient se stabiliser en 2019, avant de progresser en 2020. Comme ces dernières décennies avant et durant un été de Coupe du monde, les activités de transfert ont chuté de 10 % entre l'été 2017 et l'été 2018, et ont été plus faibles en janvier 2019 qu'en janvier 2018. Les dépenses de transfert de l'été 2019 ont cependant atteint des niveaux historiquement hauts, estimés à EUR 1 milliard de plus qu'en 2017. Reste à voir si le montant de janvier 2020 sera plus élevé ou plus bas que lors des périodes de transfert précédentes.

* Les pays sont classés selon la valeur combinée des dépenses de transfert brutes et des recettes des clubs en 2018.

Importance des activités de transfert sous l'angle du bilan

Vingt premiers championnats selon l'importance des activités de transfert



La présente page explore la portée relative des activités de transfert en se penchant cette fois-ci sur les bilans des clubs. Les transferts sont généralement payés par tranches plutôt qu'en une seule fois, et les montants impayés ou non reçus sont appelés créances et dettes de transfert. Ces créances et dettes de transfert sont « à court terme » si les montants doivent être payés/reçus dans les douze mois suivant le dernier jour de l'exercice financier et « à long terme » si le délai de versement échoit après ces douze mois.

Le niveau des dettes de transfert est en hausse

Du fait de la progression rapide des dépenses de transfert, les dettes de transfert inscrites aux bilans des clubs européens en 2018 ont totalisé EUR 5,1 milliards, soit une hausse de 37 % par rapport aux EUR 3,7 milliards de 2017. Exprimées en pourcentage des recettes des clubs, ces dettes ont ainsi bondi au taux record de 24 % dans les 55 associations nationales, contre 18 % en 2017. L'importance des dettes ou des créances de transfert dépend du volume des activités de transfert récentes et des modalités de paiement. Il n'est donc pas étonnant que les clubs anglais et italiens affichent l'endettement le plus lourd, et que les clubs des championnats du Top 5 contribuent à 87 % aux énormes dettes de transfert. Si, en Angleterre, les dettes de transfert équivalent actuellement à 31 % des recettes annuelles des clubs, la situation est plus frappante en Italie, où ces mêmes dettes (EUR 1,3 milliard) représentaient 57 % des recettes des clubs en 2018.

La hausse des bilans de transfert renforce le risque systémique

Si la nature particulière des dettes de transfert est reconnue dans la procédure d'octroi de licence aux clubs et de fair-play financier et à travers le statut préférentiel accordé aux créanciers dans certains pays, c'est parce que les activités de transfert concernent plusieurs clubs, de sorte que tout retard ou absence de paiement peut se répercuter sur les flux de trésorerie soigneusement planifiés de nombreux clubs le long de la chaîne des bilans de transfert. Pour évaluer l'exposition** des pays à des bilans de transfert exceptionnels, les montants cumulés tant des créances que des dettes de transfert sont comparés aux recettes dans le tableau de gauche. En 2018, la combinaison des créances et des dettes liées aux transferts a atteint le résultat record de EUR 9 milliards, soit 43 % des recettes des clubs. Les ratios de l'Italie, du Portugal et de la Croatie sont particulièrement hauts.

Les dettes de transfert à long terme progressent dans toute l'Europe

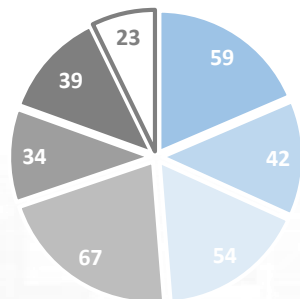
La proportion des dettes de transfert payables dans un délai de plus d'un an a crû de 32 % à 38 % en 2018. Dans les championnats du Top 5, ce ratio va de 26 % en Allemagne à 48 % en Espagne, où les échéances de paiement plus longues sont plus courantes. Certains témoignages laissent à penser que l'attribution de dettes de transfert de clubs et la cession de créances à des parties tierces servant d'intermédiaires financiers seraient en hausse. Les informations financières actuelles ne permettent pas d'établir clairement s'il arrive que des activités de transfert soient sous-estimées dans les bilans des clubs suite à ces deux transactions.

* Les pays sont classés selon la valeur combinée des dépenses de transfert brutes et des recettes des clubs en 2018. ** Les dettes de transfert et, plus encore, les créances de transfert font partie des choix de financement et de flux de trésorerie de chaque club, et ne sont pas une mauvaise chose en soi. Par « exposition », on entend simplement l'importance des bilans de transfert par rapport à l'ensemble des activités commerciales. Des bilans importants peuvent aussi améliorer les chances de céder des créances ou d'attribuer des dettes à des intermédiaires financiers.

Les dépenses et les bénéfices de transfert varient dans chaque championnat

Plus de la moitié des 39 clubs des championnats du Top 20 générant de fortes dépenses de transfert nettes sont anglais ou italiens

En 2018, 39 clubs figurant parmi les 20 premiers championnats (contre dix clubs d'autres championnats) ont présenté des dépenses de transfert nettes équivalant à plus de 20 % de leurs recettes. Sur ces 39 clubs, 13 venaient d'Angleterre et 10 d'Italie. Si ces clubs sont parvenus à opérer à un tel niveau de dépenses de transfert nettes, c'est grâce à leur relativement bonne maîtrise des dépenses salariales.

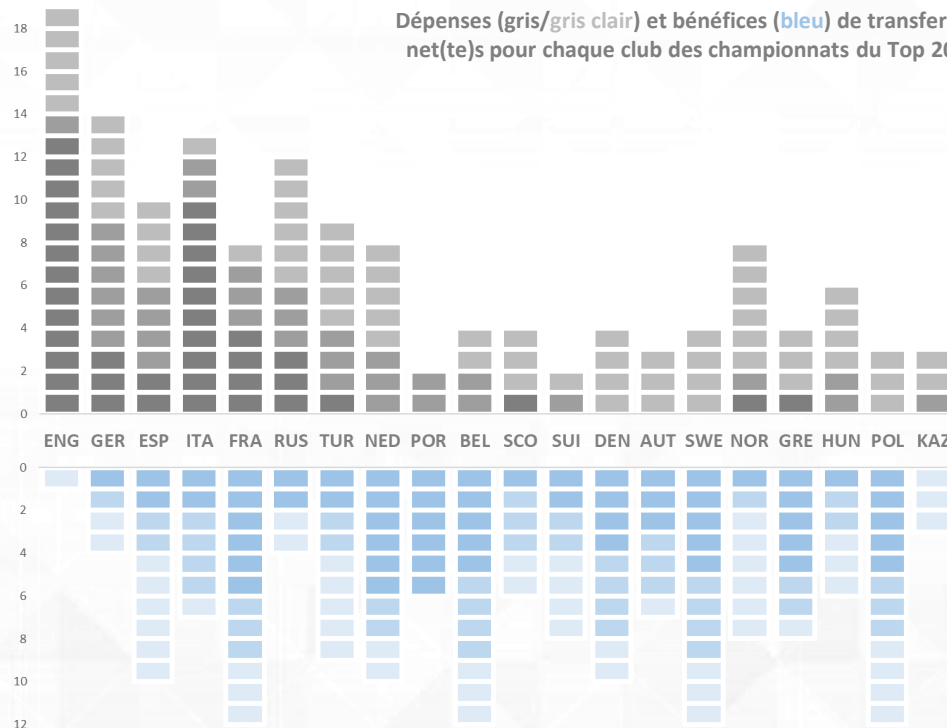


Les clubs des championnats du Top 20 sont répartis pratiquement à parts égales entre payeurs nets et bénéficiaires nets

Sur l'ensemble des 20 premiers championnats, le nombre de clubs affichant des dépenses de transfert nettes (140) ou au contraire des bénéfices de transfert nets (155) en 2018 est pratiquement identique. En 2018, la majorité des clubs belges, français, néerlandais, portugais et de la plupart des championnats 11 à 20, ainsi que la moitié des clubs espagnols ont généré des bénéfices de transfert nets.

Le diagramme à barres exposé dans les deux dernières pages de ce chapitre montre que le rôle des activités de transfert va au-delà de l'achat de joueurs de petits championnats par de grands championnats. On trouve des acquéreurs nets et des vendeurs nets dans pratiquement tous les championnats, à l'exception de quelques championnats semi-professionnels de moindre envergure, où les indemnités de transfert sont rares.

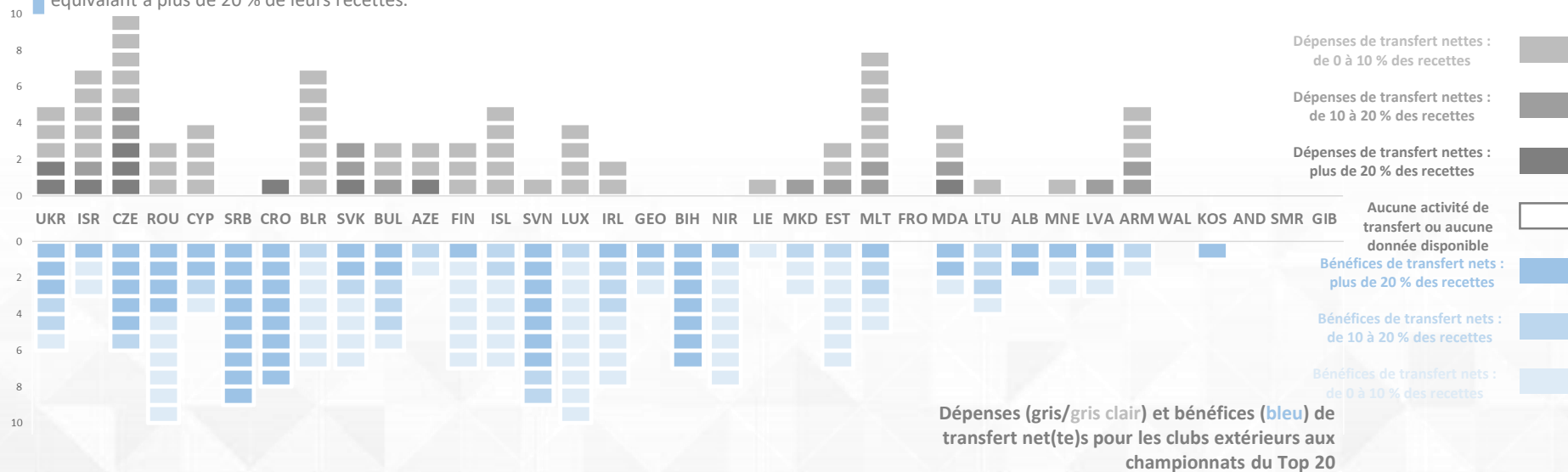
Dépenses (gris/gris clair) et bénéfices (bleu) de transfert net(te)s pour chaque club des championnats du Top 20



Les clubs des championnats moins fortunés ont deux fois plus de chances d'afficher des bénéfices que des dépenses de transfert net(te)s

Dans les championnats plus modestes, les clubs sont approximativement deux fois plus nombreux à déclarer des bénéfices nets que des dépenses nettes

Dans les championnats ne figurant pas dans le Top 20, le nombre de clubs générant des bénéfices de transfert nets en 2018 (161) était pratiquement deux fois plus élevé que celui des clubs déclarant des dépenses nettes (86), ce qui montre l'importance du système des transferts en tant que mécanisme de solidarité financière. Un nombre significatif de clubs croates, tchèques, serbes et slovènes, en particulier, ont présenté des bénéfices nets équivalant à plus de 20 % de leurs recettes.



CHAPITRE 10

Frais d'exploitation et hors exploitation des clubs

Les clubs ont de nombreux autres frais que ceux liés aux salaires et aux transferts. Dans ce chapitre, nous analysons les principales sources des frais d'exploitation des clubs et la manière dont le financement et des éléments exceptionnels uniques ont affecté la rentabilité des clubs dans les différents championnats européens en 2018.

Chiffres clés des frais des clubs

33 % 

Les frais d'exploitation ont absorbé 33 % des recettes des clubs en 2018, soit une légère hausse par rapport au taux historiquement bas de 32 % enregistré en 2017.

50 % 

En dehors des championnats du Top 20, les frais d'exploitation engloutissent souvent plus de 50 % des recettes.

+11 % 

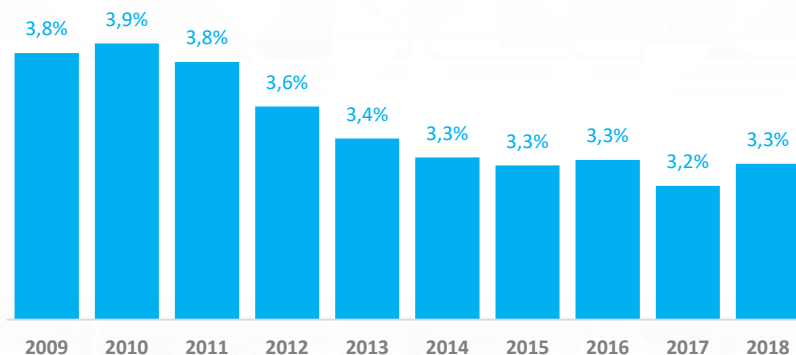
Les frais d'exploitation des clubs du Top 20 ont augmenté de 11 %, mus par des frais de développement commercial élevés.

+20 % 

Les frais hors exploitation ont crû de 20 % en 2018, en raison des hausses des charges financières et des frais de change.

Les frais d'exploitation totaux absorbent 33 % des recettes, soit une légère hausse par rapport au plancher historique de 2017

Évolution des frais d'exploitation en pourcentage des recettes ces dix dernières années

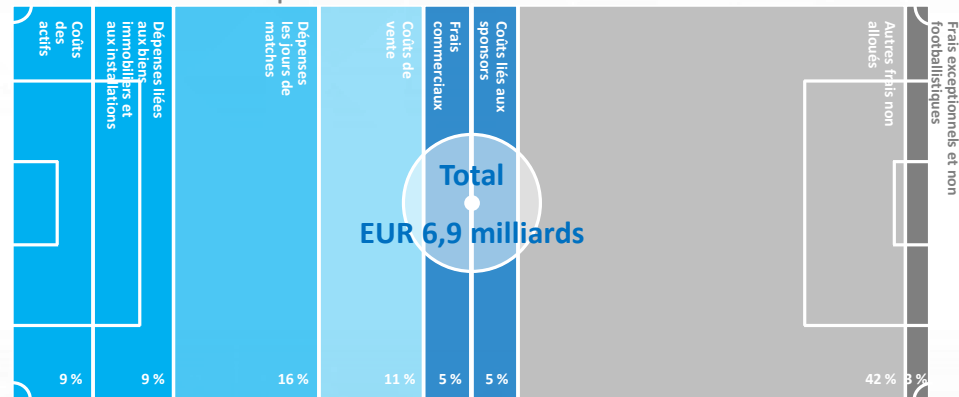


Évolution des frais d'exploitation en pourcentage des recettes

Comme l'indiquait le rapport de l'an passé, les frais d'exploitation hors salaires ont crû d'à peine 5 % en 2017 (soit beaucoup plus lentement que les recettes), d'où une baisse du ratio entre les frais d'exploitation et les recettes à 32 %, le taux le plus bas jamais enregistré. En 2018, la progression des frais d'exploitation hors salaires s'est légèrement accélérée, pour atteindre 8 %, relevant par là même le ratio entre frais d'exploitation et recettes à 33 %. Au total, 80 % de la hausse cumulée des frais d'exploitation hors salaires en 2018 étaient concentrés dans les championnats du Top 5, l'Espagne contribuant à cette croissance à raison de près d'un tiers suite à une augmentation unique des frais de l'Athletic Club.

Historiquement, 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 les jours de matches).* En raison de l'augmentation annuelle considérable des recettes, la proportion des recettes consacrée aux frais d'exploitation (hors salaires) a nettement diminué, passant de 39 % en 2010 à 32 % en 2017 et à 33 % en 2018.

Ventilation des frais d'exploitation



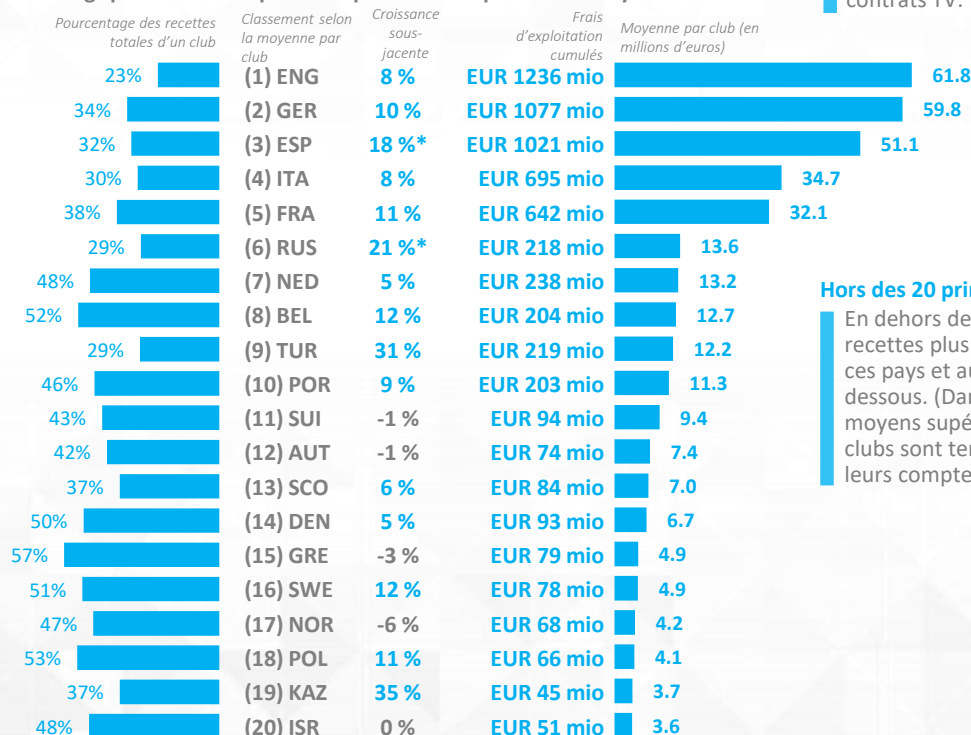
Comparabilité

Du fait des différences dans la qualité et l'étendue de la présentation des informations financières en matière de frais d'exploitation en Europe, il est difficile d'établir des comparaisons.** Les structures des coûts varient fortement d'un club à l'autre, comme en témoigne très clairement la propriété des stades, qui influence énormément les « coûts des actifs » (y compris la dépréciation) et les « dépenses liées aux biens immobiliers et aux installations » (y compris les frais de réparation/d'entretien et les frais de location/leasing). Les accords de merchandising et d'hospitalité agissent également sur les « coûts de vente » (y compris le matériel brut), les « dépenses les jours de matches » et les « frais commerciaux ». Les principaux éléments sont énoncés dans le graphique ci-dessous, avec toutefois un total des frais d'exploitation « autres » non alloués de 42 %.

* Aux fins du présent rapport, les termes « base des frais d'exploitation » et « frais d'exploitation » excluent les frais de personnel (analysés séparément précédemment) et les activités de transfert (dont l'amortissement est aussi analysé ailleurs dans ce rapport). ** La présentation des frais d'exploitation diffère sensiblement suivant le référentiel comptable utilisé. L'UEFA et nombre de ses associations membres exigent de la part des clubs des informations complémentaires plus strictes et plus étendues que celles requises par le reporting classique des sociétés, ce qui permet de ventiler les frais d'exploitation des clubs par catégorie.

Les frais d'exploitation varient entre les pays, absorbant entre 23 % et 88 % des recettes

Vingt premiers championnats par frais d'exploitation moyens



Les clubs dont les recettes TV dépassent les recettes commerciales ou les recettes engrangées les jours de match ont généralement un ratio entre frais d'exploitation et recettes plus bas. De fait, il arrive souvent que les frais d'agence ou les commissions liés aux recettes TV soient déjà compensés avant la distribution des recettes aux clubs et ne se répercutent donc pas sur les frais d'exploitation. Cela se reflète dans le pourcentage des recettes absorbé par les frais d'exploitation, qui tend à être plus élevé pour les championnats ne bénéficiant pas d'importants contrats TV.*

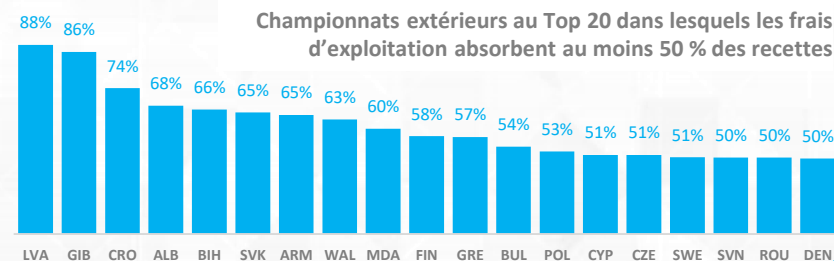
Ce sont les clubs anglais et allemands qui affichent les frais d'exploitation les plus élevés

L'étendue des opérations commerciales des clubs anglais et allemands mise en évidence dans l'analyse des recettes présentée ci-avant dans le rapport se reflète aussi dans les coûts, puisque les frais d'exploitation des clubs de ces deux pays se montent en moyenne respectivement à EUR 61,8 millions et EUR 59,8 millions, soit sensiblement plus que les chiffres équivalents des autres championnats majeurs. Les taux de propriété de stades élevés observés en Angleterre et en Allemagne font partie des facteurs justifiant ces frais d'exploitation relativement hauts. Il n'en reste pas moins évident qu'avec des frais d'exploitation absorbant à peine 23 % des recettes, les clubs anglais ont toujours bien assez d'argent pour payer des salaires et des indemnités de transfert importants.

Hors des 20 principaux marchés

En dehors des championnats du Top 20, les frais d'exploitation fixes tendent à absorber une part de recettes plus élevée. Les frais d'exploitation représentent en moyenne 50 % des recettes des clubs de ces pays et au moins la moitié des recettes cumulées des clubs des 19 championnats du graphique ci-dessous. (Dans le Top 20, seules la Belgique, la Grèce, la Suède et la Pologne affichent des ratios moyens supérieurs à 50 %.) Il est clair qu'avec des frais d'exploitation hors salaires aussi hauts, les clubs sont tenus de faire en sorte que les transferts de joueurs génèrent des bénéfices pour équilibrer leurs comptes.

Championnats extérieurs au Top 20 dans lesquels les frais d'exploitation absorbent au moins 50 % des recettes



* Dans certains cas, des changements relativement importants sont liés à des facteurs ponctuels et/ou externes. Ainsi, la hausse des frais d'exploitation espagnols s'explique par des éléments exceptionnels ponctuels de l'exercice précédent. En Russie, l'augmentation découle d'une combinaison des facteurs suivants : (i) nouvel affaiblissement de la rouble par rapport aux devises fortes, et (ii) progression unique des frais du PFC CSKA Moscou.

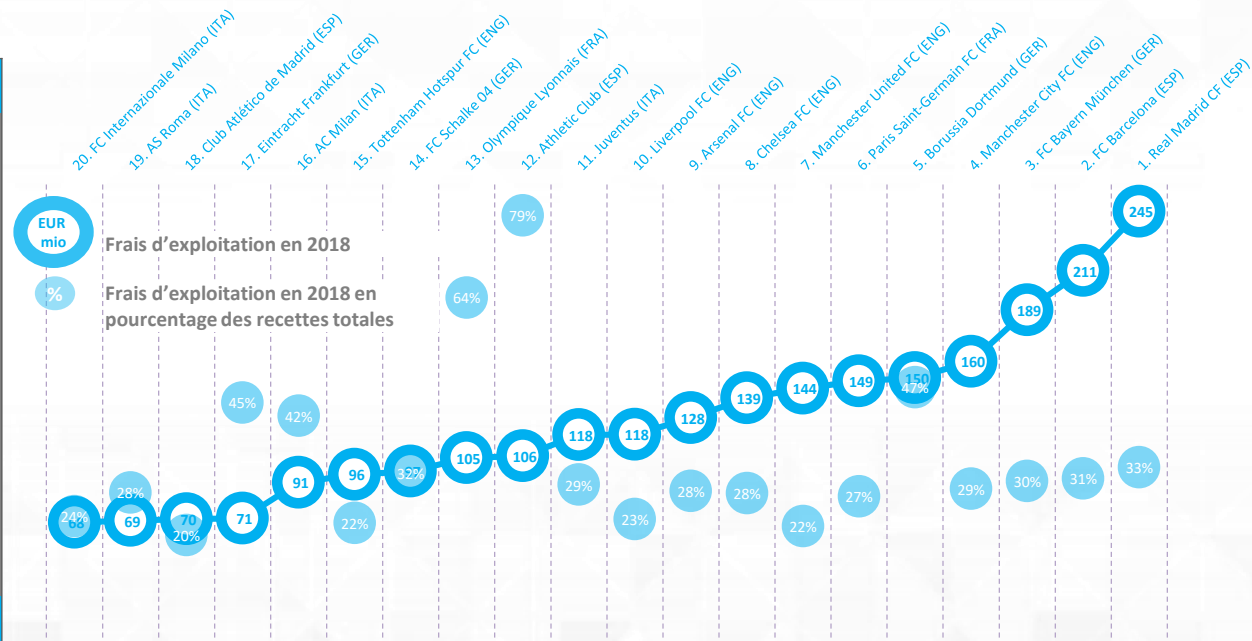
Les frais d'exploitation du club le plus dépensier correspondent environ au **double** de ceux du 10^e club et à près du **quadruple** de ceux du 20^e club

Vingt premiers clubs par frais d'exploitation*

Rang	Club	Pays	Exercice 2018	% des recettes totales	Croissance annuelle*
1	Real Madrid CF	ESP	EUR 245 mio	33 %	22 %
2	FC Barcelone	ESP	EUR 211 mio	31 %	-2 %
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 189 mio	30 %	-4 %
4	Manchester City FC	ENG	EUR 160 mio	29 %	3 %
5	Borussia Dortmund	GER	EUR 150 mio	47 %	2 %
6	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 149 mio	27 %	1 %
7	Manchester United FC	ENG	EUR 144 mio	22 %	-2 %
8	Chelsea FC	ENG	EUR 139 mio	28 %	13 %
9	Arsenal FC	ENG	EUR 128 mio	28 %	15 %
10	Liverpool FC	ENG	EUR 118 mio	23 %	8 %
11	Juventus	ITA	EUR 118 mio	29 %	18 %
12	Athletic Club	ESP	EUR 106 mio	79 %	306 %*
13	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 105 mio	64 %	0 %
14	FC Schalke 04	GER	EUR 97 mio	32 %	19 %
15	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 96 mio	22 %	-18 %
16	AC Milan	ITA	EUR 91 mio	42 %	27 %
17	Eintracht Frankfurt	GER	EUR 71 mio	45 %	27 %
18	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 70 mio	20 %	49 %
19	AS Rome	ITA	EUR 69 mio	28 %	8 %
20	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 68 mio	24 %	7 %
1-20	Moyenne		EUR 126 mio	30 %	
1-20	Total		EUR 2525 mio	30 %	11 %

La fourchette des frais d'exploitation s'est élargie en 2018

Les frais d'exploitation ont absorbé en moyenne 30 % des recettes des clubs du Top 20 en 2018, soit entre 20 % pour le Club Atlético de Madrid et 79 % pour l'Athletic Club.



Les frais d'exploitation ont progressé de 11%

Sur l'ensemble des 20 premiers championnats, les frais d'exploitation des clubs ont marqué en 2018 une progression moyenne de 11 % supérieure à la moyenne européenne de 8 %. L'échelle des coûts hors salaires des super clubs « d'envergure mondiale » met en relief leurs importantes ressources et les investissements qu'ils font pour étendre leurs activités commerciales dans le monde. Il s'agit là du reflet des fortes augmentations des recettes commerciales exposées précédemment dans le rapport.

* Le taux de croissance élevé de l'Athletic Club est principalement dû à des provisions uniques (figurant dans les « autres frais d'exploitation ») déclarées par le club.

Du fait des hausses des charges financières et des frais de change, les frais hors exploitation ont crû de **20 %** en 2018

Ventilation des frais hors exploitation des clubs européens

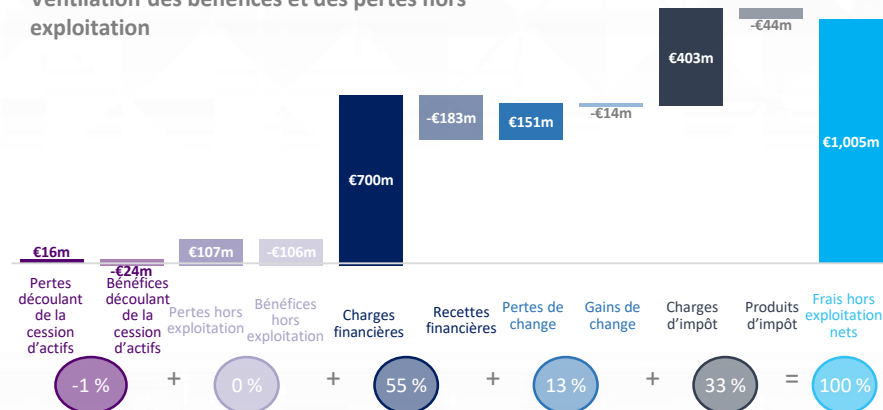
En sus des salaires, des dépenses de transfert et des frais d'exploitation usuels, les clubs ont déclaré des frais nets liés aux éléments hors exploitation (après comptabilisation des gains et des pertes) légèrement supérieurs à EUR 1 milliard en 2018, soit une progression de 4 % par rapport à 2017 (EUR 968 millions). Ces coûts nets (qui couvrent le financement, la cession d'actifs, les autres gains et pertes hors exploitation et les impôts) représentaient 4,8 % des recettes et ont entraîné une baisse des bénéfices effectifs. À noter que beaucoup de ces éléments sont ajustés ou supprimés lors 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.

De lourdes charges financières pèsent sur les clubs italiens et turcs

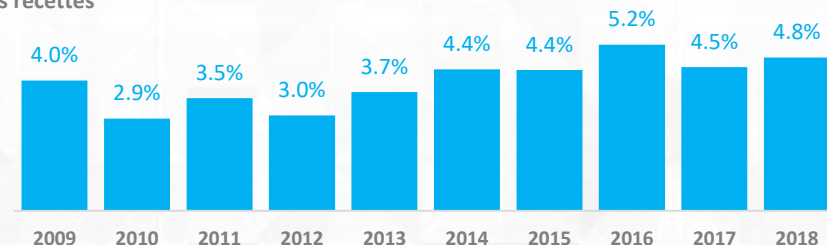
Les charges financières relativement lourdes grevant les clubs turcs et italiens continuent à absorber une part considérable de leurs recettes, avec des frais hors exploitation nets totaux correspondant respectivement à 29 % et à 7 % de leurs recettes. En Turquie, cette tendance est principalement imputable à la récente dévaluation de la livre turque : en 2018, les clubs turcs ont été durement touchés par des pertes de change de EUR 125 millions, qui excèdent encore celles de 2017 (EUR 73 millions). En Italie, les charges financières élevées s'expliquent surtout par les activités opérationnelles.

Pays	Pertes (+)/bénéfices (-) découlant de la cession d'actifs	Dépenses (+)/recettes (-) hors exploitation	Charges (+)/recettes (-) financières nettes*	Charges (+)/produits (-) d'impôt net(te)s	Frais (+)/recettes (-) hors exploitation net(te)s	Frais hors exploitation nets en % des recettes
TUR	EUR 0 mio	EUR 17 mio	EUR 201 mio	EUR 2 mio	EUR 220 mio	29,4 %
ENG	EUR -8 mio	EUR -7 mio	EUR 87 mio	EUR 111 mio	EUR 182 mio	3,3 %
ITA	EUR 0 mio	EUR -6 mio	EUR 108 mio	EUR 57 mio	EUR 160 mio	6,9 %
ESP	EUR -1 mio	EUR 9 mio	EUR 68 mio	EUR 58 mio	EUR 133 mio	4,2 %
FRA	EUR 1 mio	EUR 3 mio	EUR 51 mio	EUR 41 mio	EUR 96 mio	5,7 %
GER	EUR 1 mio	EUR 0 mio	EUR 26 mio	EUR 64 mio	EUR 91 mio	2,9 %
POR	EUR 1 mio	EUR -1 mio	EUR 37 mio	EUR 1 mio	EUR 38 mio	8,6 %
NED	EUR 0 mio	EUR 0 mio	EUR 5 mio	EUR 11 mio	EUR 15 mio	3,1 %
RUS	EUR 3 mio	EUR 1 mio	EUR 14 mio	-EUR 7 mio	EUR 12 mio	1,6 %
Autre	EUR -5 mio	EUR -16 mio	EUR 57 mio	EUR 21 mio	EUR 57 mio	1,9 %
Total	EUR -9 mio	EUR 0 mio	EUR 654 mio	EUR 359 mio	EUR 1005 mio	4,8 %

Ventilation des bénéfices et des pertes hors exploitation



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



CHAPITRE 11

Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective

La rentabilité des clubs revêt une importance accrue depuis l'introduction des règles relatives au fair-play financier. Dans ce chapitre, nous présentons les améliorations significatives observées tant dans les bénéfices d'exploitation que dans les résultats effectifs et examinons les variations relevées en Europe.



Chiffres clés de la rentabilité sous-jacente et de la rentabilité effective

EUR 697 mio



Bénéfices d'exploitation cumulés des clubs européens de première division en 2018, ce qui représente une baisse par rapport au EUR 1,4 milliard de 2017.

2 x



Pour la deuxième année consécutive, des clubs européens font état de bénéfices effectifs nets.

EUR 382 mio



Les bénéfices à hauteur de 382 millions des clubs anglais stimulent les bénéfices des 20 premiers championnats, mais des différences considérables subsistent.

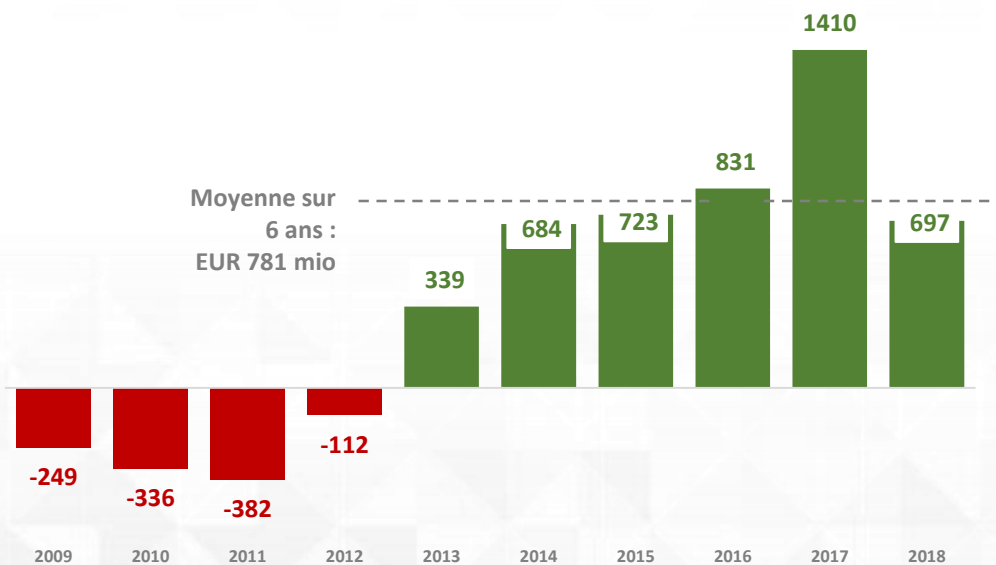
2 x



Deux des trois bénéfices les plus élevés de l'histoire enregistrés en 2018 sont l'œuvre des deux finalistes de l'UEFA Champions League.

Des bénéfices d'exploitation sains, à hauteur de EUR 697 millions, marquent un retour aux niveaux récents

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



Pour évaluer la rentabilité des clubs (c'est-à-dire les bénéfices ou les pertes), ce chapitre emploie deux méthodes de mesure différentes : premièrement, les bénéfices d'exploitation, qui mesurent la capacité sous-jacente des clubs à générer des bénéfices susceptibles d'être réinvestis dans des activités de transfert et de financement, et, deuxièmement, les bénéfices nets après impôts, qui sont désignés ici par le terme « bénéfices effectifs », car ils représentent le résultat final, après comptabilisation de tous les frais, gains et pertes.

En 2018, les bénéfices d'exploitation se sont maintenus au niveau de la moyenne sur six ans

L'amélioration générale de la rentabilité sous-jacente des clubs depuis l'introduction du fair-play financier s'est poursuivie en 2018, puisque les clubs de football européens ont engrangé des bénéfices d'exploitation considérables pour la cinquième année consécutive. Pourtant, les bénéfices d'exploitation cumulés de EUR 697 millions générés par l'ensemble des clubs de première division représentent moins de la moitié du chiffre record de EUR 1,410 milliard* affiché en 2017 et constituent le résultat le plus bas de ces quatre dernières années, la croissance des coûts ayant dépassé la progression des recettes pour la première fois en cinq ans. Comme l'indique le chapitre 8 de ce rapport, cette tendance s'explique principalement par le récent pic des salaires au sein des clubs (+9,4 % en 2018). Ces cinq dernières années, les clubs européens ont généré plus de EUR 4,3 milliards de bénéfices d'exploitation, contre des pertes d'exploitation combinées sur cinq ans, entre 2009 et 2013, de plus de EUR 740 millions.

* L'UEFA a commencé à collecter des données détaillées, par club, au niveau européen en 2008. À noter que les données cumulées concernant les plus grands championnats (qui représentent environ 70 % des recettes et des coûts des clubs de première division pour les deux dernières décennies) ont été recueillies et analysées par Deloitte sur près de 20 ans. Pour plus de détails, veuillez consulter l'édition 2017 du Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA.

Les clubs affichent pour la **deuxième année consécutive** des bénéfices cumulés effectifs, malgré des marges d'exploitation plus minces

L'ensemble des bénéfices et des pertes déclarés ici et mentionnés tout au long du rapport – que ce soit au niveau des clubs, des championnats ou de l'Europe entière – sont les chiffres finaux, après impôts, inscrits dans les états financiers audités et parfois appelés « chiffres effectifs ».

Les bénéfices cumulés effectifs de 2018 s'élèvent à EUR 140 millions

Une fois les transferts, les recettes/frais hors exploitation, le financement, les impôts et la cession d'actifs pris en compte, les bénéfices cumulés effectifs des clubs européens représentent EUR 140 millions en 2018. Bien que ce total soit nettement inférieur à celui de 2017, il convient de relever que les clubs européens engendrent des bénéfices cumulés effectifs pour la deuxième année consécutive. Une partie du recul enregistré peut être attribué à la compression des marges d'exploitation des clubs, qui résulte du fait que l'assiette de leurs coûts a augmenté à un rythme plus soutenu que celle de leurs recettes.

De manière générale, la nette amélioration des chiffres effectifs durant la dernière décennie s'explique principalement par les bénéfices sous-jacents des activités opérationnelles, auxquels s'ajoutent les résultats accrus des transferts. Entre 2009 et 2012, les importants frais de transfert liés à la baisse des montants des transferts à ce moment-là sur le marché et le ratio négatif entre l'amortissement des joueurs hérité des transferts antérieurs et les bénéfices de transfert réalisés par les clubs s'étaient traduits par des pertes nettes. Il s'agit d'un risque qui pourrait menacer l'avenir des clubs européens à partir de 2018 en cas de ralentissement de la croissance des recettes et/ou du marché des transferts.

Bénéfices/pertes d'exploitation

+

Du résultat d'exploitation au résultat net effectif
Recettes/frais de transfert

+

Gains/pertes découlant de la cession d'actifs

+

Recettes/frais hors exploitation

+

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

+

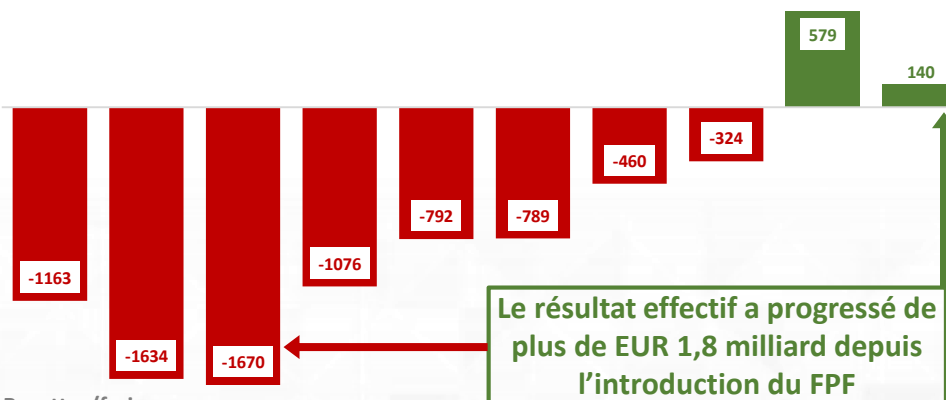
Recettes/charges fiscales

=

Bénéfices/pertes net(tes) effectifs/effectives*

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

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018



* Ils n'équivalent donc pas au résultat relatif à l'équilibre financier, qui inclut plusieurs ajustements (comme la suppression des frais liés aux investissements dans le football junior, les activités communautaires et les infrastructures, ainsi que la suppression de certains impôts et l'évaluation de la juste valeur des transactions avec des parties liées). En s'efforçant de respecter les objectifs en matière d'équilibre financier, les clubs ont néanmoins tendance à améliorer leur rentabilité effective.

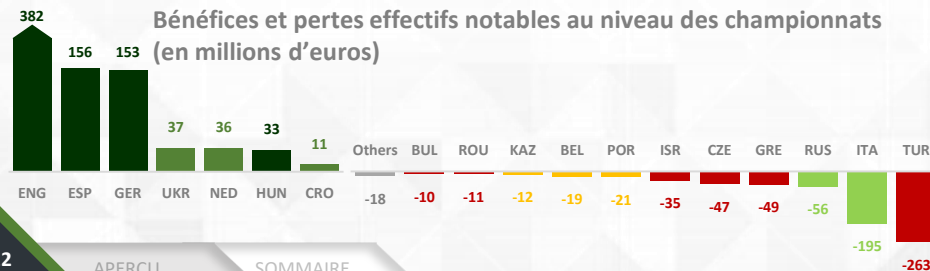
Bien que les clubs anglais obtiennent des bénéfices cumulés de EUR 382 millions, des différences considérables subsistent entre les pays

Les bénéfices ont baissé par rapport à 2017, mais sont nettement meilleurs qu'avant l'introduction du FPF

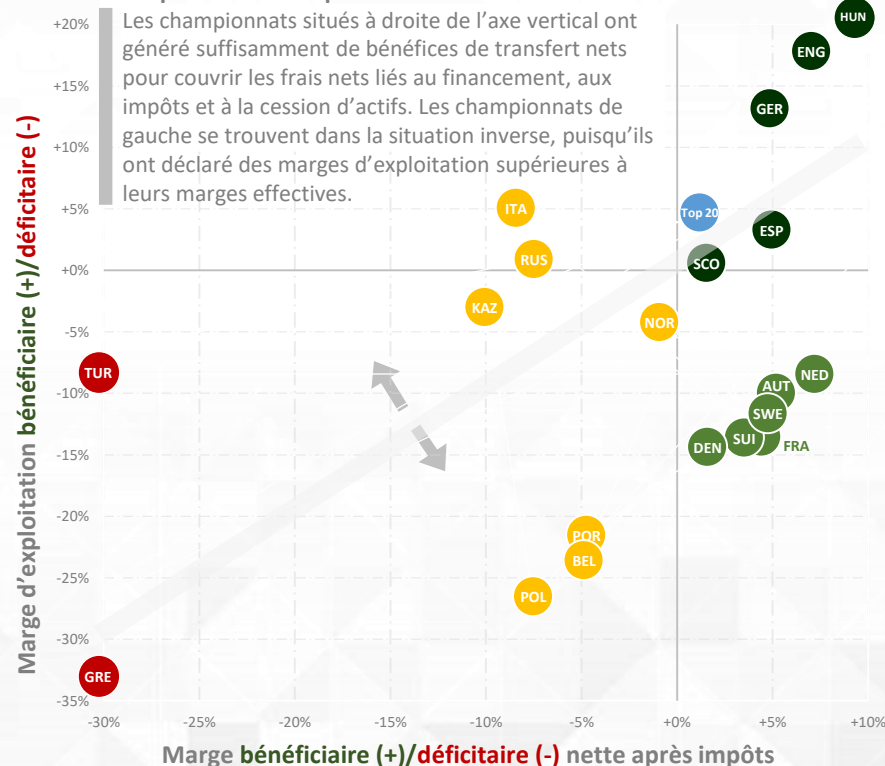
Bien qu'ils ne soient pas aussi bons qu'en 2017, les bénéfices sous-jacents et effectifs des clubs européens demeurent considérablement plus élevés qu'avant l'introduction du fair-play financier (FPF). Des différences marquées subsistent toutefois entre les différents championnats européens. L'histogramme ci-dessous indique les principaux responsables des bénéfices cumulés effectifs de EUR 140 millions constatés en 2018, alors que le diagramme de dispersion de droite illustre la marge d'exploitation et la marge bénéficiaire nette de chaque championnat du Top 20. La marge d'exploitation bénéficiaire combinée de tous les clubs des 20 premiers championnats s'est élevée à 5 % en 2018, grâce à une marge bénéficiaire effective de 1 % (incluant les bénéfices nets des transferts). Sur tous les championnats du Top 20, onze ont déclaré des bénéfices, tandis que deux pays seulement affichaient des marges déficitaires de plus de 10 %.

Les facteurs les plus importants sont les trois pays du haut et du bas du classement

Comme le montre l'histogramme ci-dessous, l'essentiel des pertes nettes observées en Europe en 2018 est imputable à quelques pays. Les clubs turcs déplorent des pertes pour la quatrième année consécutive, tandis qu'après leur important bénéfice de 2017, les clubs italiens ont essuyé une lourde perte en 2018. La double page suivante s'intéresse à la rentabilité des clubs individuels des différents championnats et met en lumière les limites des analyses cumulées, révélant à quel point il faut être attentif lorsque l'on utilise des chiffres cumulés pour faire des généralisations (puisque certains clubs turcs, par exemple, ont déclaré des bénéfices en 2018).

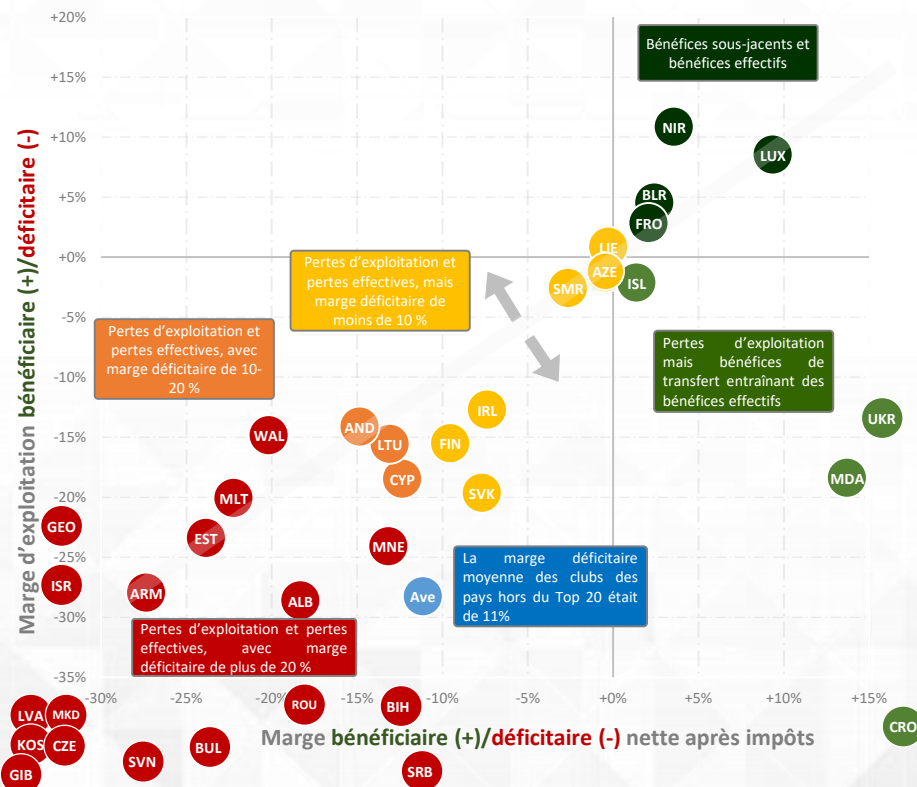


Marge d'exploitation et marge bénéficiaire nette des championnats du Top 20



Les activités de transfert réduisent une forte marge d'exploitation déficitaire de 28 % en une petite marge déficitaire nette de 11 %

Marge d'exploitation et marge bénéficiaire nette des pays extérieurs au Top 20



La plupart des championnats à moyens ou bas revenus affichent des pertes d'exploitation

En dépit de bénéfices d'exploitation cumulés à l'échelle européenne en 2018 et d'un léger bénéfice net effectif, les résultats varient considérablement sur l'ensemble du territoire européen. Seuls 5 des 35 pays extérieurs au Top 20 ont généré des bénéfices d'exploitation cumulés en 2018. Dans ces 35 pays, les salaires représentaient une moyenne de 79 % des recettes, ce qui explique que les clubs disposent de moins de recettes pour couvrir leurs autres frais d'exploitation, pour la plupart fixes.

La marge d'exploitation déficitaire moyenne est de 28 %

Sur l'ensemble des 397 clubs des championnats hors du Top 20, la marge d'exploitation déficitaire a progressé pour atteindre 28 % en 2018, contre 23 % en 2017. Lorsque l'on compare ces championnats à ceux du Top 20, il apparaît immédiatement qu'ils dépendent davantage des mécènes, des bénéfices de transfert et des primes des compétitions interclubs de l'UEFA, ce qui peut entraîner des fluctuations plus importantes des résultats financiers d'une année à l'autre.

Huit pays situés hors du Top 20 ont fait état de bénéfices effectifs en 2018

Au niveau du bénéfice net (c'est-à-dire après transferts, recettes/frais hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs), 8 pays sur les 35 situés hors du Top 20 ont déclaré des bénéfices cumulés en 2018. Quatre d'entre eux ont indiqué à la fois des bénéfices d'exploitation et des bénéfices nets, tandis que quatre autres – l'Islande, l'Ukraine, la Moldavie et la Croatie – ont mué leurs pertes d'exploitation en bénéfices effectifs grâce à des bénéfices de transfert.

Treize championnats déplorent encore des marges déficitaires cumulées de plus de 20 %

Dans le même temps, le nombre de pays faisant état de marges déficitaires nettes supérieures à 20 % a augmenté de 11 en 2017 à 13 en 2018, dont 7 (Israël, République tchèque, Géorgie, Macédoine du Nord, Lettonie, Kosovo et Gibraltar) ont déclaré une marge déficitaire de plus de 30 %. Au total, les 397 clubs extérieurs au Top 20 ont affiché une marge déficitaire effective de 11 % en 2018, soit un léger mieux par rapport à 2017 (12 %).

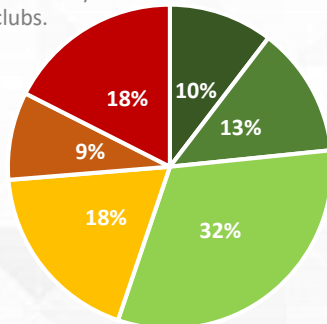
Un année à nouveau rentable pour les clubs des championnats du Top 20

Parmi les championnats du Top 20, 55 % ont dégagé des bénéfices nets en 2018

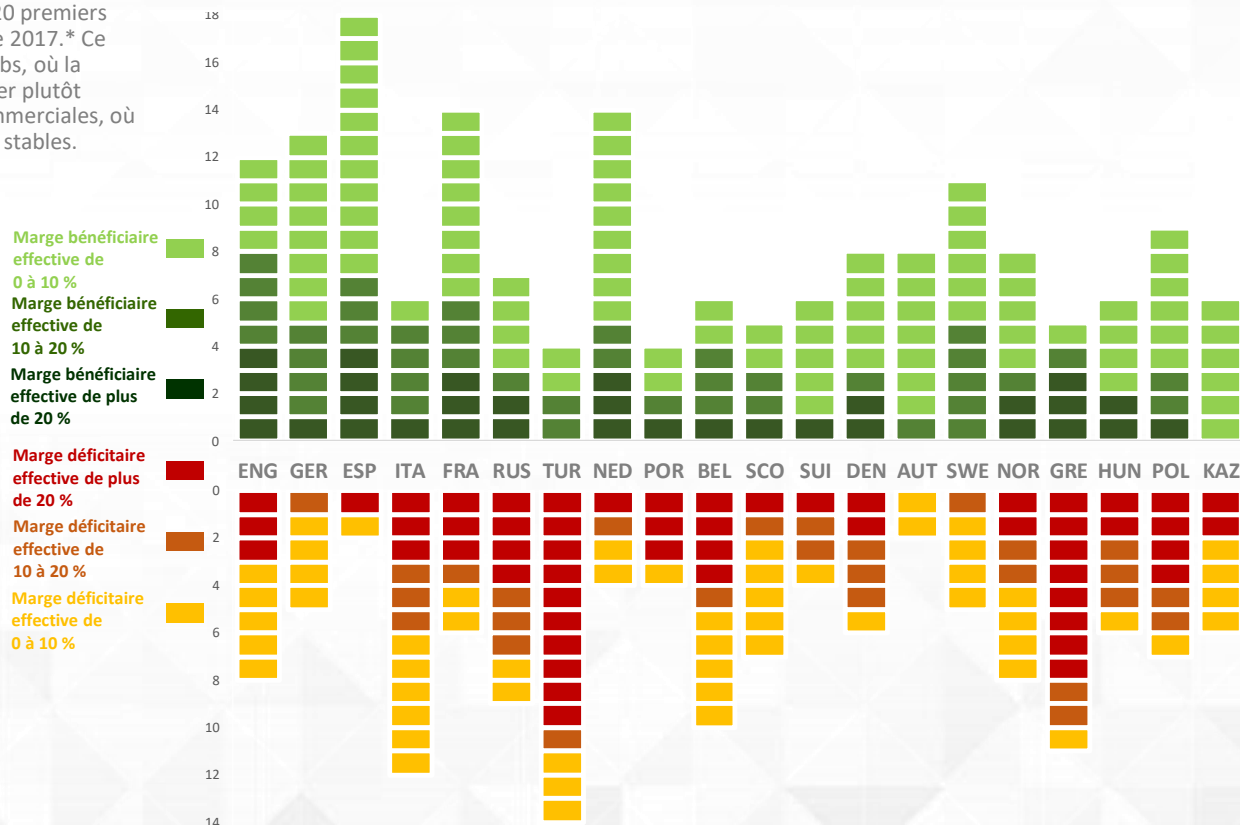
Des bénéfices effectifs ont été déclaré par 55 % des clubs des 20 premiers championnats en 2018, soit une baisse par rapport aux 61 % de 2017.* Ce chiffre doit être considéré dans le contexte du football interclubs, où la majorité des propriétaires de clubs espèrent l'équilibre financier plutôt qu'ils le prévoient, contrairement à la plupart des activités commerciales, où l'objectif fondamental est de générer des marges bénéficiaires stables.

L'Espagne enregistre une nette amélioration

Un record de 18 clubs espagnols de première division a indiqué des bénéfices nets en 2018, à l'instar de 12 clubs anglais (contre 18 en 2017). Ce résultat est le fruit de l'introduction d'un mécanisme de contrôle financier par la Liga, il y a quelques années. L'Allemagne et les Pays-Bas figurent aussi parmi les premiers de classe, grâce à un contrôle des coûts efficace au niveau des clubs. À l'inverse, le nombre de clubs italiens et turcs (respectivement 12 et 14) qui ont affiché des pertes a encore progressé en 2018. En Turquie, un mécanisme de contrôle budgétaire a été mis en place au début de la saison 2019/20 en vue de restaurer la viabilité financière des clubs.



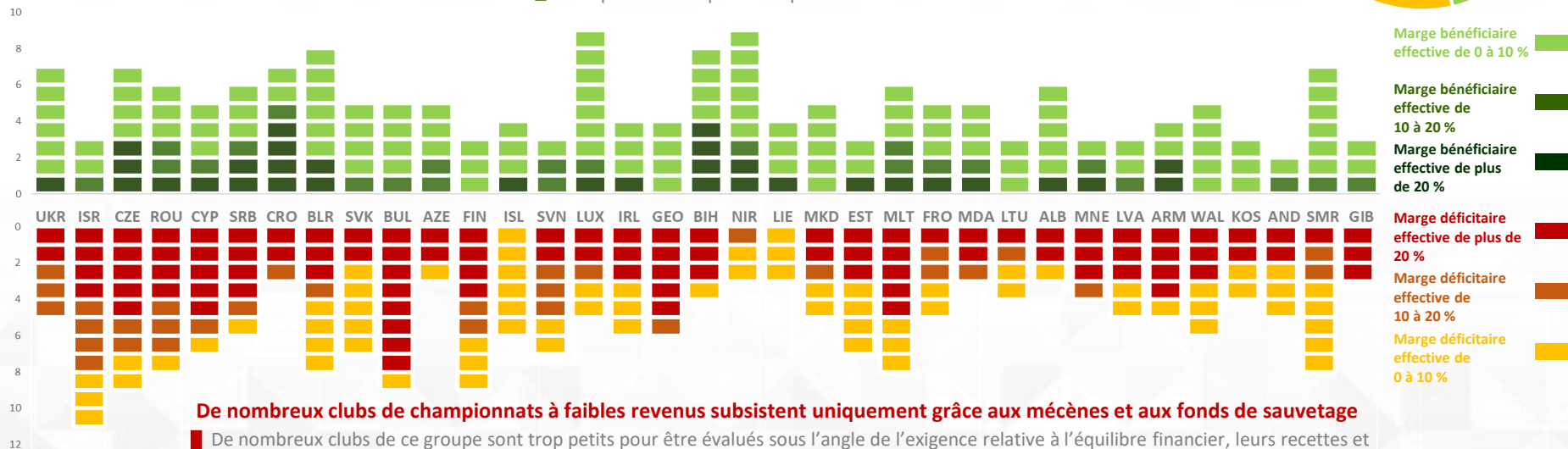
Bénéfices et pertes effectifs dans les 20 premiers championnats*



* Les données ont été fournies pour presque tous les clubs des championnats du Top 20, à l'exception de dix clubs portugais. L'analyse de ce championnat par club se limite donc à huit clubs.

Le pourcentage des clubs rentables des championnats à moyens ou bas revenus s'élève à 46 %

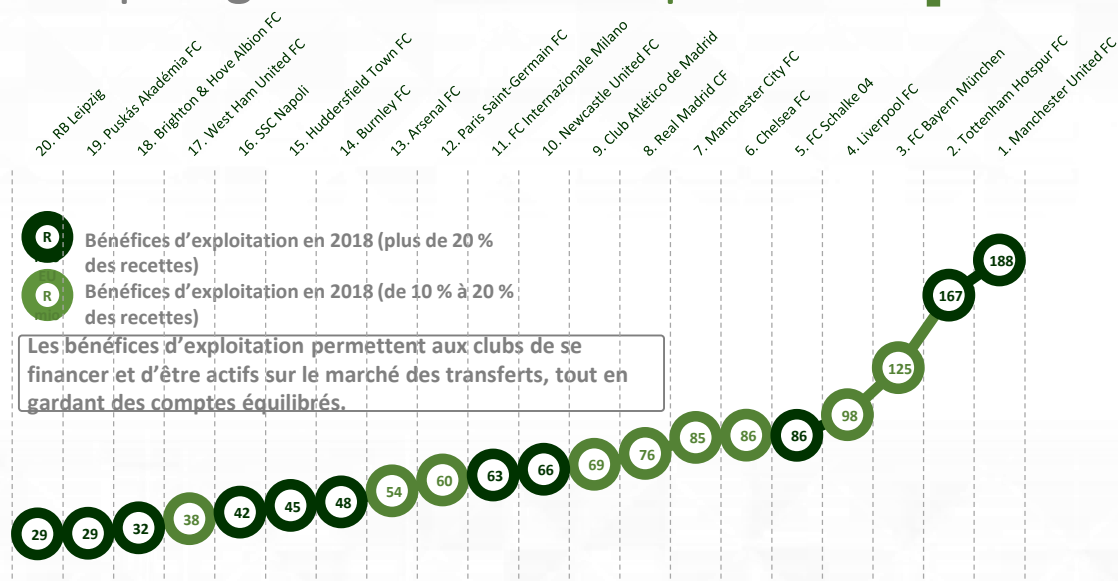
Bénéfices et pertes nets des clubs extérieurs aux championnats du Top 20



La taille compte : neuf des dix plus grands clubs par recettes présentent aussi les plus gros bénéfices d'exploitation

Top 20 des clubs par bénéfices d'exploitation

Rang	Club	Pays	2018			2009-18		
			Bénéfices d'exploitation en 2018	Marge d'exploitation bénéficiaire en %	Classement par recettes en 2018	Années de bénéfices d'exploitation en %*	Bénéfices d'exploitation cumulés	
1	Manchester United FC	ENG	EUR 188 mio	28 %	3	100 %	EUR 1371 mio	
2	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 167 mio	39 %	10	100 %	EUR 509 mio	
3	FC Bayern Munich	GER	EUR 125 mio	20 %	4	100 %	EUR 738 mio	
4	Liverpool FC	ENG	EUR 98 mio	19 %	7	90 %	EUR -353 mio	
5	FC Schalke 04	GER	EUR 86 mio	28 %	14	90 %	EUR 243 mio	
6	Chelsea FC	ENG	EUR 86 mio	17 %	8	50 %	EUR -10 mio	
7	Manchester City FC	ENG	EUR 85 mio	15 %	5	60 %	EUR 191 mio	
8	Real Madrid CF	ESP	EUR 76 mio	10 %	1	100 %	EUR 1012 mio	
9	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 69 mio	20 %	12	100 %	EUR 283 mio	
10	Newcastle United FC	ENG	EUR 66 mio	33 %	20	88 %*	EUR 197 mio	
11	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 63 mio	22 %	15	30 %	EUR -192 mio	
12	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 60 mio	11 %	6	80 %	EUR 597 mio	
13	Arsenal FC	ENG	EUR 54 mio	12 %	9	100 %	EUR 689 mio	
14	Burnley FC	ENG	EUR 48 mio	30 %	33	57 %*	EUR 155 mio	
15	Huddersfield Town FC	ENG	EUR 45 mio	32 %	42	n/a	EUR 45 mio	
16	SSC Naples	ITA	EUR 42 mio	23 %	23	100 %	EUR 398 mio	
17	West Ham United FC	ENG	EUR 38 mio	19 %	19	70 %	EUR 214 mio	
18	Brighton & Hove Albion FC	ENG	EUR 32 mio	21 %	32	n/a	EUR 32 mio	
19	Puskás Akadémia FC	HUN	EUR 29 mio	56 %	104	n/a	EUR 47 mio	
20	RB Leipzig	GER	EUR 29 mio	27 %	56	n/a	EUR 108 mio	
1-20	Moyenne		EUR 74 mio	24 %	21	82 %	EUR 349 mio	
1-20	Total		EUR 1488 mio	21 %	9 du Top 10		EUR 6980 mio	



Onze clubs du Top 20 affichent leurs plus gros bénéfices d'exploitation, et le niveau de deux des cinq bénéfices d'exploitation les plus élevés est historique

Neuf des dix clubs générant les plus fortes recettes figurent dans le Top 20 des clubs par bénéfices d'exploitation, la seule exception à avoir généré une perte d'exploitation en 2018 étant le FC Barcelone. Le Manchester United FC et le Tottenham Hotspur FC ont dégagé les troisième et quatrième bénéfices d'exploitation les plus élevés de l'histoire en 2018, la faiblesse de la livre sterling empêchant de peu le premier de battre ses records en euros de 2016 et 2017.

En outre, pas moins de onze clubs du Top 20 ont enregistré leurs plus gros bénéfices d'exploitation en 2018.

Analyse sur dix ans des bénéfices d'exploitation

En termes de bénéfices d'exploitation cumulés sur la dernière décennie, le Manchester United FC est en tête avec EUR 1,4 milliard, suivi du Real Madrid CF (EUR 1 milliard), du FC Bayern Munich (EUR 738 millions), de l'Arsenal FC (EUR 689 millions) et du FC Barcelone (EUR 617 millions).

* Pour les clubs marqués d'une astérisque, les données ne sont pas toujours disponibles pour les périodes où le club n'est pas en première division : celles qui sont accessibles au public ont été incluses dans le calcul « % annuel ». Les données concernant le Huddersfield Town FC, Brighton & Hove Albion FC, Puskás Akadémia FC et RB Leipzig portant sur moins de cinq ans, le calcul sur dix ans n'a pas été effectué pour ces clubs.

En 2018, les deux finalistes de l'UEFA Champions League 2018/19 ont affiché deux des trois bénéfices nets les plus hauts de l'histoire

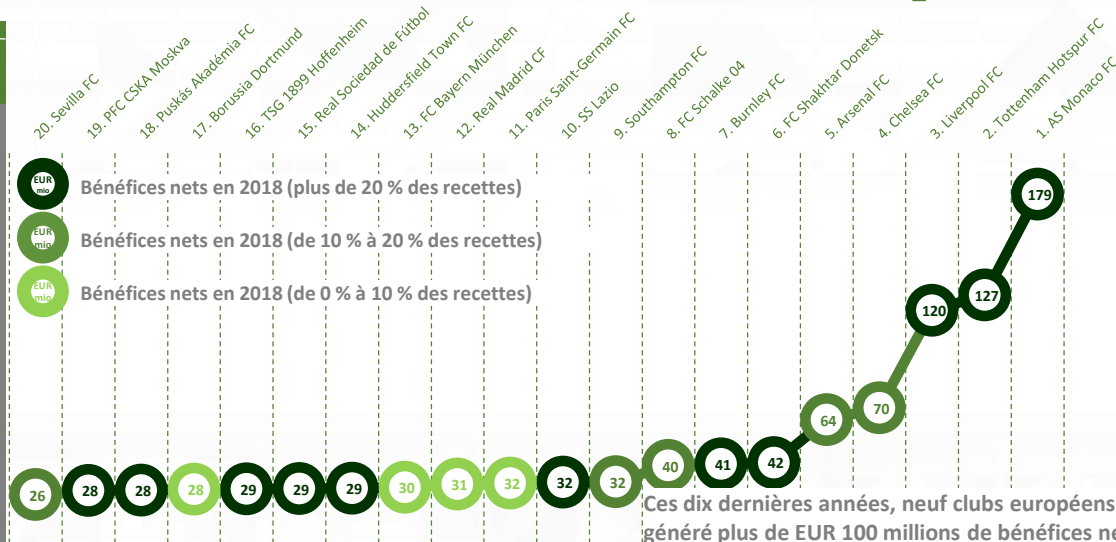
Top 20 des clubs par bénéfices nets*

2018						2009-18	
Rang	Club	Pays	Bénéfices nets en 2018	Marge d'exploitation bénéficiaire en %	Classement par recettes en 2018	Années de bénéfices nets en %*	Bénéfices nets cumulés
1	AS Monaco FC	FRA	EUR 179 mio	145 %	46	40 %	EUR 58 mio
2	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 127 mio	30 %	10	80 %	EUR 327 mio
3	Liverpool FC	ENG	EUR 120 mio	23 %	7	40 %	EUR -38 mio
4	Chelsea FC	ENG	EUR 70 mio	14 %	8	40 %	EUR -304 mio
5	Arsenal FC	ENG	EUR 64 mio	14 %	9	100 %	EUR 316 mio
6	FC Shakhtar Donetsk	UKR	EUR 42 mio	60 %	81	30 %	EUR -96 mio
7	Burnley FC	ENG	EUR 41 mio	26 %	33	50 %	EUR 88 mio
8	FC Schalke 04	GER	EUR 40 mio	13 %	14	60 %	EUR 45 mio
9	Southampton FC	ENG	EUR 32 mio	19 %	26	63 %*	EUR 98 mio
10	SS Lazio	ITA	EUR 32 mio	27 %	48	70 %	EUR 52 mio
11	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 32 mio	6 %	6	n/a	EUR 0 mio
12	Real Madrid CF	ESP	EUR 31 mio	4 %	1	100 %	EUR 302 mio
13	FC Bayern Munich	GER	EUR 30 mio	5 %	4	100 %	EUR 174 mio
14	Huddersfield Town FC	ENG	EUR 29 mio	20 %	42	n/a	EUR 29 mio
15	Real Sociedad de Fútbol	ESP	EUR 29 mio	33 %	67	100 %*	EUR 101 mio
16	TSG 1899 Hoffenheim	GER	EUR 29 mio	24 %	49	40 %	EUR 44 mio
17	Borussia Dortmund	GER	EUR 28 mio	9 %	13	80 %	EUR 162 mio
18	Puskás Akadémia FC	HUN	EUR 28 mio	54 %	104	n/a	EUR 42 mio
19	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 28 mio	33 %	69	20 %	EUR -105 mio
20	Séville FC	ESP	EUR 26 mio	16 %	28	90 %	EUR 80 mio
1-20	Moyenne		EUR 52 mio	29 %	33	65 %	EUR 69 mio
1-20	Total		EUR 1037 mio	18 %	9 du Top 10		EUR 1373 mio

Six clubs anglais figurent parmi les dix premiers

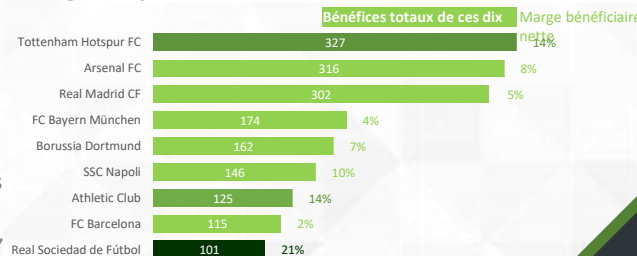
Grâce à des bénéfices de transfert exceptionnels, l'AS Monaco FC a enregistré en 2018 le produit net le plus élevé jamais déclaré, soit EUR 179 millions. Les importants bénéfices d'exploitation liés aux primes de l'UEFA Champions League et les recettes de diffusion anglaises ont permis à Tottenham Hotspur FC de dégager les deuxièmes bénéfices nets les plus hauts de l'histoire en 2018 (EUR 127 millions), devant le Liverpool FC, classé troisième dans ce domaine (EUR 120 millions).

* Pour les clubs marqués d'une astérisque, les données ne sont pas toujours disponibles pour les périodes de relégation du club hors de la première division : celles qui sont accessibles au public ont été incluses dans le calcul « % annuel ». Les données concernant le Huddersfield Town FC et le Puskás Akadémia FC portent sur moins de cinq ans.



L'Arsenal FC, le Real Madrid CF et le FC Bayern Munich ont déclaré des bénéfices pour chacun des dix derniers exercices

Tandis que les clubs figurant sur la liste de cette année engrangent régulièrement des bénéfices nets (taux d'incidence de 65 % sur les dix dernières années), seuls trois ont fait état de bénéfices nets pour chacun des dix derniers exercices (Arsenal FC, FC Bayern Munich et Real Madrid CF).



CHAPITRE 12

Bilans des clubs

Les bilans des clubs offrent un aperçu de la santé relative des clubs de football à un moment donné. Dans ce chapitre, nous étudions les variations de l'état de santé des clubs en Europe et analysons les principaux éléments des bilans des clubs en nous concentrant sur les stades, les installations d'entraînement et les actifs liés aux joueurs, ainsi que sur les dettes indiquées par les clubs.



Chiffres clés **des bilans des clubs**

Plus de EUR 1 milliard



Pour la troisième année consécutive, les clubs ont investi plus de EUR 1 milliard dans des stades et d'autres actifs immobilisés.

88 %



Pourcentage de la valeur des actifs liés aux joueurs concentré dans les championnats du Top 5, où l'Angleterre représente à elle seule 34 % du total

Endettement net



Ratio sain de 40 % entre l'endettement net et les recettes enregistré en 2018, malgré une augmentation des emprunts par les grands clubs

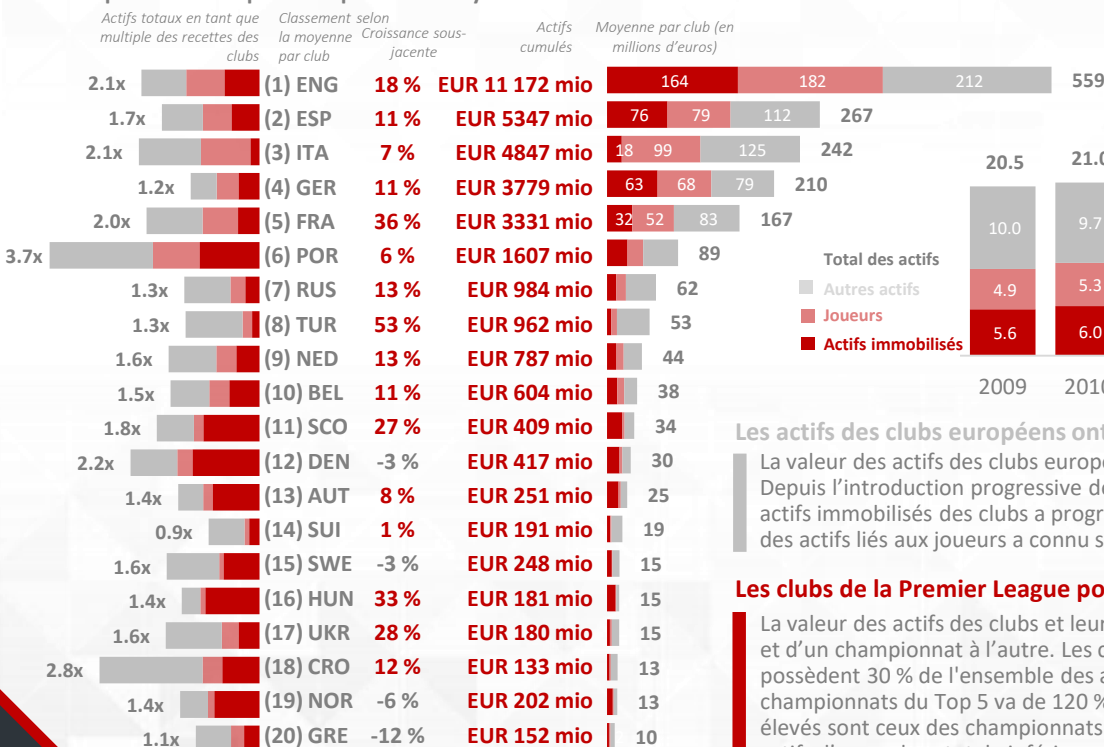
500 %



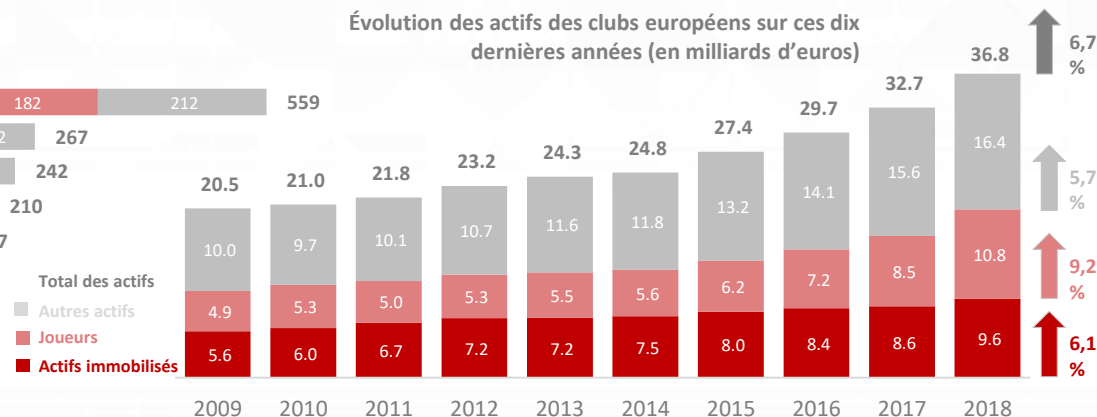
Les bilans des clubs se sont considérablement renforcés ces dix dernières années, puisque les fonds propres ont crû de 500 %, alors que les engagements n'ont progressé que de 50 %.

Les cinq championnats majeurs représentent 77 % du total des actifs des clubs européens

Top 20 des championnats par actifs moyens des clubs



Évolution des actifs des clubs européens sur ces dix dernières années (en milliards d'euros)



Les actifs des clubs européens ont progressé de 12 % en 2018

La valeur des actifs des clubs européens a augmenté de 12 % en 2018 et s'élève aujourd'hui à EUR 36,8 milliards. Depuis l'introduction progressive des exigences relatives au fair-play financier, dès 2010, la valeur au bilan des actifs immobilisés des clubs a progressé de EUR 3,6 milliards. C'est durant toute cette décennie que la croissance des actifs liés aux joueurs a connu son rythme le plus soutenu, soit près de 10 % par an.

Les clubs de la Premier League possèdent 30 % du total des actifs des clubs

La valeur des actifs des clubs et leur volume par rapport aux recettes varient considérablement d'un club à l'autre et d'un championnat à l'autre. Les clubs anglais comptent deux fois plus d'actifs que les clubs espagnols et possèdent 30 % de l'ensemble des actifs des clubs européens. Le ratio entre actifs et recettes des cinq championnats du Top 5 va de 120 % en Allemagne à 210 % en Italie et en Angleterre, tandis que les ratios les plus élevés sont ceux des championnats portugais, danois et croates. Seul un pays du Top 20 – la Suisse – présente des actifs d'une valeur totale inférieure aux recettes annuelles, avec un rapport entre actifs et recettes de 90 %.

Pour la troisième année consécutive, les clubs ont investi plus de EUR 1 milliard dans des stades et d'autres actifs immobilisés

Top 20 de l'augmentation de la valeur comptable des immobilisations corporelles

Rang	Nom du club	Pays	Hausse 2009-18	Type d'expansion	Immobilisations corporelles en 2018	Hausse des actifs immobilisés en 2018
1	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 1036 mio	Nouveau stade ; nouveau terrain d'entraînement	EUR 1157 mio	EUR 555 mio
2	FC Bayern Munich	GER	EUR 448 mio	Stade intégré dans le club	EUR 473 mio	EUR 20 mio
3	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 425 mio	Nouveau stade	EUR 444 mio	EUR 3 mio
4	Manchester City FC	ENG	EUR 335 mio	Stade intégré dans le club ; modernisation du campus	EUR 541 mio	EUR 0 mio
5	Borussia Dortmund	GER	EUR 288 mio	Stade intégré dans le club	EUR 318 mio	EUR 7 mio
6	SL Benfica	POR	EUR 272 mio	Stade intégré dans le club	EUR 290 mio	EUR 13 mio
7	FC Schalke 04	GER	EUR 234 mio	Stade intégré dans le club	EUR 249 mio	EUR 5 mio
8	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 221 mio	Nouveau stade	EZR 439 mio	EUR 86 mio
9	Juventus	ITA	EUR 193 mio	Nouveau stade	EUR 224 mio	EUR 9 mio
10	FC Barcelone	ESP	EUR 191 mio	Rénovation du stade	EUR 305 mio	EUR 21 mio
11	FC Porto	POR	EUR 190 mio	Stade intégré dans le club	EUR 193 mio	EUR 1 mio
12	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 184 mio	Nouveau stade	EUR 185 mio	EUR 59 mio
13	Bayer 04 Leverkusen	GER	EUR 173 mio	Stade intégré dans le club	EUR 180 mio	EUR 2 mio
14	Liverpool FC	ENG	EUR 167 mio	Stade intégré dans le club	EUR 284 mio	EUR 6 mio
15	Hambourg SV	GER	EUR 161 mio	Stade intégré dans le club	EUR 162 mio	EUR 1 mio
16	Valence CF	ESP	EUR 145 mio	Achèvement partiel du nouveau stade	EUR 333 mio	EUR 2 mio
17	Paris Saint-Germain	FRA	EUR 142 mio	Rénovation du stade	EUR 146 mio	EUR 0 mio
18	Real Madrid CF	ESP	EUR 140 mio	Modernisation des installations	EUR 419 mio	EUR 25 mio
19	TSG 1899 Hoffenheim	GER	EUR 135 mio	Nouveau stade	EUR 139 mio	EUR 4 mio
20	Arsenal FC	ENG	EUR 133 mio	Modernisation des installations	EUR 650 mio	EUR 0 mio
1-20	Moyenne		EUR 261 mio		EUR 357 mio	EUR 41 mio
1-20	Total		EUR 5211 mio		EUR 7131 mio	EUR 819 mio
Reste de l'Europe (685 clubs)	Moyenne		EUR 2,4 mio		EUR 9,5 mio	EUR 0,7 mio
	Total		EUR 1612 mio		EUR 6488 mio	EUR 455 mio
Tous (705 clubs)	Moyenne		EUR 9,7 mio		EUR 19,3 mio	EUR 1,8 mio
	Total		EUR 6823 mio		EUR 13 619 mio	EUR 1274 mio

La valeur des actifs immobilisés a beaucoup augmenté ces dix dernières années

Au total, 21 clubs (dont 20 sont énumérés dans le tableau de gauche) ont majoré la valeur au bilan de leurs actifs immobilisés de plus de EUR 100 millions entre 2009 et 2018. Sur ces 21 clubs, six ont construit ou sont en train de construire un nouveau stade, sept ont modernisé ou réaménagé leur stade et huit l'ont intégré dans le périmètre de reporting du club.

Investissements dans des actifs immobilisés en 2018

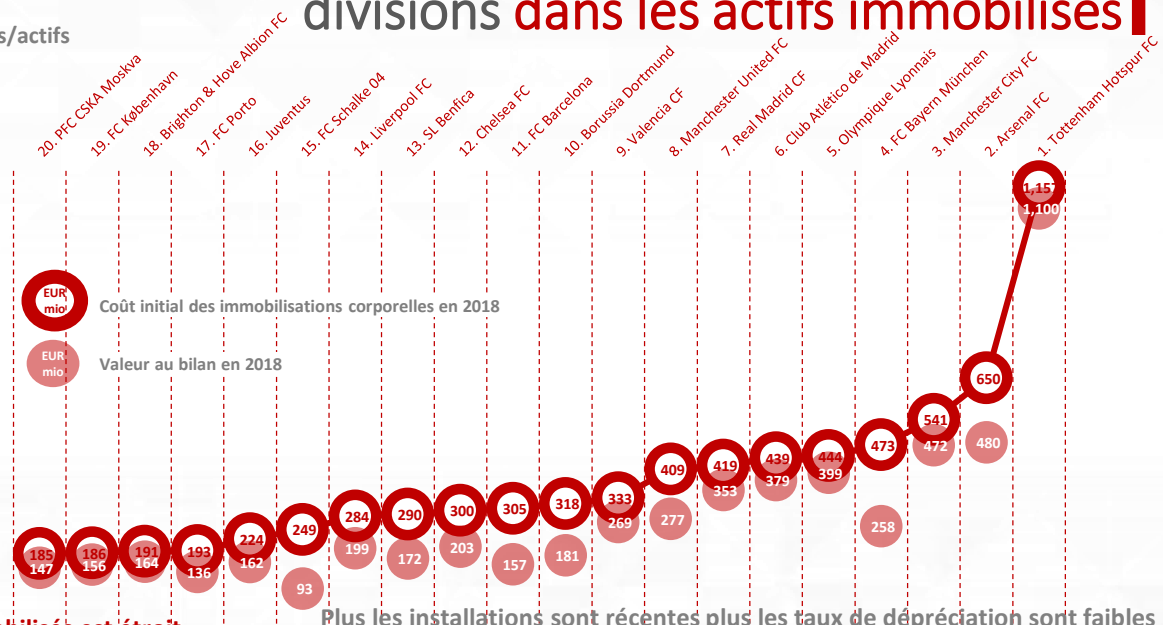
Pour la troisième année consécutive, les clubs européens de première division ont consacré plus de EUR 1 milliard à de nouveaux actifs immobilisés en 2018, pour un investissement total de EUR 1,3 milliard. Ainsi, 23 clubs ont dépensé plus de EUR 10 millions dans de nouveaux actifs immobilisés en 2018 : quatre clubs espagnols, deux allemands, deux portugais, et un club chacun pour l'Angleterre, l'Autriche, l'Écosse, la Hongrie, l'Italie, la Norvège, la Russie et la Slovaquie. Le Tottenham Hotspur FC est en tête du classement pour la deuxième saison de suite, la construction de ses nouveaux stade et terrain d'entraînement représentant des actifs immobilisés supplémentaires de EUR 555 millions, qui s'ajoutent aux EUR 257 millions, un record pour l'époque, déjà investis en 2017.

* Les actifs immobilisés comprennent les stades, le terrain, les autres installations comme les complexes d'entraînement, les stades et installations en construction, les véhicules à moteur, les divers équipements ainsi que les éléments immobiliers et mobiliers. Dans le présent rapport, les termes « investissements dans des stades » et « investissements dans des actifs immobilisés » sont utilisés indifféremment, les stades formant la majeure partie des actifs immobilisés en matière de valeur, comme le montre le fait que chacun des 30 clubs déclarant le plus d'actifs immobilisés dans leur bilan possède son stade, a conclu un contrat de location-financement à long terme (considéré comme un type de propriété) ou est en train de faire construire leur propre stade.

Vingt clubs représentent 79 % du total des investissements des premières divisions dans les actifs immobilisés

Vingt clubs présentant les plus gros investissements dans des stades/actifs

Rang	Club	Pays	Coût initial des actifs immobilisés	Valeur au bilan	Amortissement	Coût des actifs en tant que multiple des recettes
1	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 1157 mio	EUR 1100 mio	5 %	2,7 x
2	Arsenal FC	ENG	EUR 650 mio	EUR 480 mio	26 %	1,4 x
3	Manchester City FC	ENG	EUR 541 mio	EUR 472 mio	13 %	1,0 x
4	FC Bayern Munich	GER	EUR 473 mio	EUR 258 mio	46 %	0,8 x
5	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 444 mio	EUR 399 mio	10 %	2,7 x
6	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 439 mio	EUR 379 mio	14 %	1,2 x
7	Real Madrid CF	ESP	EUR 419 mio	EUR 353 mio	16 %	0,6 x
8	Manchester United FC	ENG	EUR 409 mio	EUR 277 mio	32 %	0,6 x
9	Valence CF	ESP	EUR 333 mio	EUR 269 mio	19 %	3,1 x
10	Borussia Dortmund	GER	EUR 318 mio	EUR 181 mio	43 %	1,0 x
11	FC Barcelone	ESP	EUR 305 mio	EUR 157 mio	49 %	0,4 x
12	Chelsea FC	ENG	EUR 300 mio	EUR 203 mio	32 %	0,6 x
13	SL Benfica	POR	EUR 290 mio	EUR 172 mio	41 %	2,4 x
14	Liverpool FC	ENG	EUR 284 mio	EUR 199 mio	30 %	0,6 x
15	FC Schalke 04	GER	EUR 249 mio	EUR 93 mio	63 %	0,8 x
16	Juventus	ITA	EUR 224 mio	EUR 162 mio	28 %	0,6 x
17	FC Porto	POR	EUR 193 mio	EUR 136 mio	29 %	1,8 x
18	Brighton & Hove Albion FC	ENG	EUR 191 mio	EUR 164 mio	15 %	1,2 x
19	FC Copenhagen	DEN	EUR 186 mio	EUR 156 mio	16 %	4,4 x
20	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 185 mio	EUR 147 mio	20 %	2,2 x
1-20	Moyenne		EUR 379 mio	EUR 288 mio	27 %	1,5 x
1-20	Total		EUR 7590 mio	EUR 5756 mio	24 %	1,0 x



Le lien entre recettes et investissement dans des actifs immobilisés est étroit

Les 20 clubs de la liste ci-dessus comprennent sept clubs anglais, quatre clubs espagnols, trois clubs allemands, deux clubs portugais et un club pour le Danemark, la France, l'Italie et la Russie. Les EUR 5,8 milliards inscrits aux bilans de ces 20 clubs représentent un pourcentage élevé (60 %) du total des immobilisations corporelles des clubs de première division. À noter que 13 des 14 premiers clubs en termes de recettes figurent aussi dans le Top 20 en termes d'investissements dans des actifs immobilisés, seul le Paris Saint-Germain FC (sixièmes recettes les plus fortes) manquant à l'appel.

Le niveau de dépréciation des immobilisations corporelles est influencé non seulement par l'âge des actifs concernés mais aussi par la méthode comptable appliquée (période durant laquelle la valeur des actifs diminue) et la combinaison des actifs (stade, terrain et autres actifs immobilisés). C'est pour les clubs dont les investissements dans un nouveau stade sont plus récents ou en cours, comme l'Olympique Lyonnais et le Tottenham Hotspur FC, que la différence entre la valeur au bilan et les frais d'investissement originaux est la plus faible.

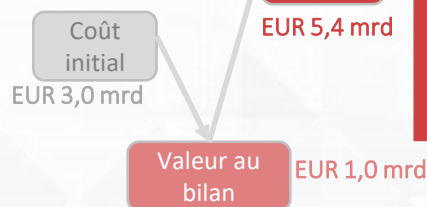
* Les actifs immobilisés comprennent les stades, le terrain, les autres actifs comme les complexes d'entraînement, les stades et installations en construction, les véhicules à moteur ainsi que les divers équipements et éléments immobiliers et mobiliers. Dans le présent rapport, les termes « investissements dans des stades » et « investissements dans des actifs immobilisés » sont utilisés indifféremment, les stades formant la majeure partie des actifs immobilisés en matière de valeur, comme le montre le fait que chacun des 30 clubs déclarant le plus d'actifs immobilisés dans leur bilan possède son stade, a conclu un contrat de location-financement à long terme (considéré comme un type de propriété) ou est en train de faire construire leur propre stade.

Les cinq premiers championnats ont accru la valeur des joueurs au bilan

Top 20 des championnats par valeur moyenne des joueurs dans les bilans des clubs

Frais liés aux joueurs en tant que multiple des recettes totales	Frais initiaux liés aux joueurs (indemnités de transfert)	Classement par moyenne par club	Croissance sous-jacente	Valeur cumulée au bilan	Valeur moyenne dans les bilans des clubs (en millions d'euros)
0.7x	EUR 6709 mio	(1) ENG	40 %	EUR 3639 mio	182
0.9x	EUR 3634 mio	(2) ITA	17 %	EUR 1985 mio	99
0.5x	EUR 2792 mio	(3) ESP	26 %	EUR 1588 mio	79
0.4x	EUR 2413 mio	(4) GER	12 %	EUR 1215 mio	68
0.6x	EUR 1812 mio	(5) FRA	56 %	EUR 1042 mio	52
0.8x	EUR 638 mio	(6) POR	12 %	EUR 356 mio	20
0.3x	EUR 352 mio	(7) RUS	-3 %	EUR 197 mio	12
0.4x	EUR 279 mio	(8) NED	74 %	EUR 174 mio	10
0.4x	EUR 227 mio	(9) BEL	23 %	EUR 138 mio	8.6
0.2x	EUR 255 mio	(10) TUR	68 %	EUR 127 mio	7.0
0.3x	EUR 86 mio	(11) DEN	3 %	EUR 50 mio	3.6
0.2x	EUR 77 mio	(12) SCO	39 %	EUR 38 mio	3.2
0.2x	EUR 60 mio	(13) AUT	21 %	EUR 29 mio	2.9
0.3x	EUR 63 mio	(14) UKR	282 %	EUR 33 mio	2.7
0.2x	EUR 70 mio	(15) GRE	10 %	EUR 32 mio	2.0
0.1x	EUR 104 mio	(16) SUI	-6 %	EUR 18 mio	1.8
0.3x	EUR 27 mio	(17) CRO	41 %	EUR 16 mio	1.6
0.2x	EUR 33 mio	(18) ISR	-10 %	EUR 16 mio	1.2
0.3x	EUR 25 mio	(19) ROU	41 %	EUR 15 mio	1.1
0.1x	EUR 40 mio	(20) NOR	43 %	EUR 16 mio	1.0

Valeur au bilan cachée des joueurs



Les chiffres inclus dans cette section ont été saisis à un moment précis (boucllement financier) et ne sont pas aussi à jour que ceux de certaines analyses du marché des transferts publiées par des agences sportives ou des sociétés de conseil. Il s'agit néanmoins des seuls chiffres à l'échelle du marché couvrant les activités de transfert tant nationales qu'internationales qui sont basés sur des indemnités de transfert vérifiées et auditées par un organisme indépendant, et ils peuvent donc être considérés comme donnant un aperçu fiable de la situation à un moment donné.

Les plus grands ratios entre dépenses de transfert et recettes sont ceux de l'Italie et du Portugal

Si la valeur totale des joueurs dans les bilans des clubs se monte à EUR 10,8 milliards, les indemnités de transfert totales versées pour l'ensemble des équipes concernées à fin 2018 étaient de EUR 19,8 milliards.* Comme indiqué ailleurs dans le rapport, le degré de concentration sur le marché des transferts est élevé, puisque 88 % de toutes les dépenses de transfert des premières divisions et de leur valeur au bilan au moment du boucllement sont imputables aux clubs anglais, italiens, espagnols, allemands et français. Ce sont l'Italie et le Portugal qui affichent les plus lourdes dépenses de transfert cumulées en termes de pourcentage des recettes annuelles, avec des ratios de 86 % et 81 %, respectivement.

Dans 17 championnats du Top 20, la hausse des montants des transferts accroît la valeur des joueurs au bilan

Les clubs européens continuant à dépenser énormément sur le marché des transferts, les joueurs européens une part importante des actifs au bilan des clubs, avec un pourcentage qui a passé de 26 % en 2017 à 29 % en 2018. La valeur des immobilisations incorporelles (joueurs) a progressé dans 17 des championnats du Top 20, dont 16 déclarent une croissance à deux chiffres qui reflète l'inflation des montants des transferts.

Les joueurs sont vendus pour plus du quintuple de leur valeur au bilan

Si l'inscription comptable des joueurs est un moyen cohérent d'établir la valeur des joueurs de l'ensemble des clubs, ce n'est pas un moyen très précis d'estimer la valeur des joueurs dans les bilans des clubs. Les joueurs vendus en 2018 représentaient une indemnité de transfert combinée de EUR 5,4 milliards, alors que leur valeur n'était que de EUR 1 milliard au moment de la vente.

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

Les frais liés aux joueurs des 20 équipes les plus coûteuses ont augmenté de 26 % en 2018

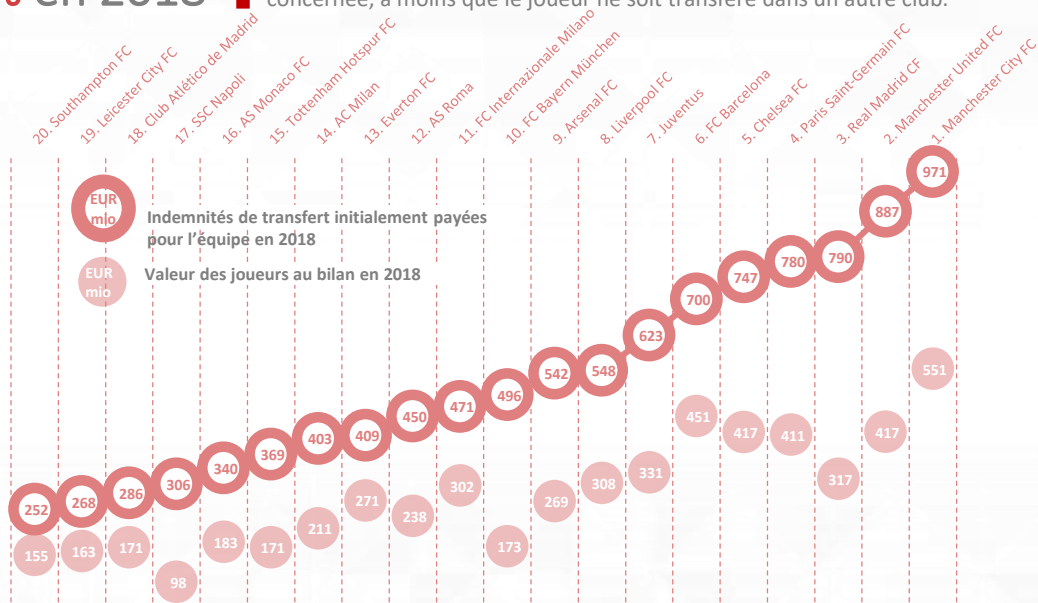
Top 20 des clubs par « frais liés aux joueurs »

Rang	Nom du club	Pays	Valeur des joueurs au bilan	Indemnités de transfert initiales (« frais liés aux joueurs »)	Croissance annuelle en %	Frais liés aux joueurs en tant que multiple des recettes des clubs	Frais liés aux joueurs en tant que multiple des salaires des clubs
1	Manchester City FC	ENG	EUR 551 mio	EUR 971 mio	21 %	1,7 x	3,1 x
2	Manchester United FC	ENG	EUR 417 mio	EUR 887 mio	18 %	1,3 x	2,7 x
3	Real Madrid CF	ESP	EUR 317 mio	EUR 790 mio	0 %	1,1 x	1,8 x
4	Paris Saint-Germain FC	FRA	EUR 411 mio	EUR 780 mio	49 %	1,4 x	2,3 x
5	Chelsea FC	ENG	EUR 417 mio	EUR 747 mio	41 %	1,5 x	2,7 x
6	FC Barcelone	ESP	EUR 451 mio	EUR 700 mio	63 %	1,0 x	1,3 x
7	Juventus	ITA	EUR 331 mio	EUR 623 mio	18 %	1,5 x	2,4 x
8	Liverpool FC	ENG	EUR 308 mio	EUR 548 mio	40 %	1,1 x	1,8 x
9	Arsenal FC	ENG	EUR 269 mio	EUR 542 mio	7 %	1,2 x	2,0 x
10	FC Bayern Munich	GER	EUR 173 mio	EUR 496 mio	20 %	0,8 x	1,6 x
11	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 302 mio	EUR 471 mio	19 %	1,6 x	3,0 x
12	AS Rome	ITA	EUR 238 mio	EUR 450 mio	31 %	1,8 x	2,8 x
13	Everton FC	ENG	EUR 271 mio	EUR 409 mio	68 %	1,9 x	2,3 x
14	AC Milan	ITA	EUR 211 mio	EUR 403 mio	22 %	1,9 x	2,7 x
15	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 171 mio	EUR 369 mio	32 %	0,9 x	2,2 x
16	AS Monaco FC	FRA	EUR 183 mio	EUR 340 mio	28 %	2,8 x	2,6 x
17	SSC Naples	ITA	EUR 98 mio	EUR 306 mio	5 %	1,7 x	2,5 x
18	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 171 mio	EUR 286 mio	3 %	0,8 x	1,4 x
19	Leicester City FC	ENG	EUR 163 mio	EUR 268 mio	50 %	1,5 x	2,0 x
20	Southampton FC	ENG	EUR 155 mio	EUR 252 mio	31 %	1,5 x	2,0 x
1-20 Moyenne			EUR 280 mio	EUR 532 mio	28 %	1,4 x	2,3 x
1-20 Total			EUR 5606 mio	EUR 10636 mio	26 %	1,3 x	2,2 x

La valeur des joueurs au bilan est d'à peine 53 % de leurs indemnités de transfert initiales

Les joueurs des 20 clubs figurant dans le tableau ci-dessus avaient initialement coûté EUR 10,6 milliards en indemnités de transfert, mais représentent à peine EUR 5,6 milliards dans les bilans de ces clubs, soit 53 % des indemnités de transfert initiales. La valeur comptable nette et les frais de transfert initiaux des équipes du Top 20 ont tous deux augmenté de plus de 60 % par rapport à 2015, ce qui reflète la forte hausse des montants des transferts. En termes relatifs, les frais moyens liés aux joueurs des équipes du Top 20 (EUR 532 millions) équivalent à 140 % des recettes moyennes déclarées par ces clubs en 2018.

Les chiffres ci-dessous précisent la part que représente la valeur des joueurs dans les bilans des clubs. La valeur comptable nette réelle d'un joueur se traduit généralement par de futurs frais d'amortissement de l'acquisition concernée, à moins que le joueur ne soit transféré dans un autre club.



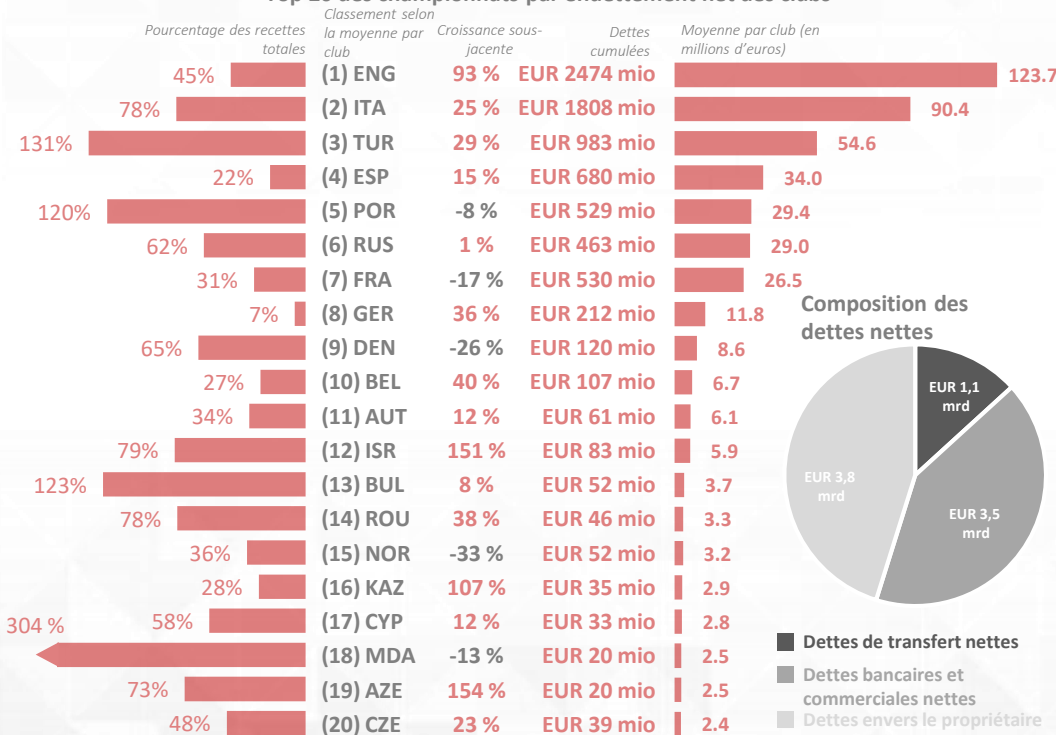
Pour leur constitution, les équipes du Top 20 coûtent entre 80 % et 280 % des recettes annuelles

Avec des frais liés aux joueurs de EUR 971 millions, le Manchester City FC, qui occupe le premier rang pour la deuxième année consécutive, est l'équipe dont la constitution a été la plus onéreuse de l'histoire en termes d'indemnités de transfert totales. Par rapport aux recettes annuelles des clubs, les équipes les plus abordables du Top 20 sont celles du FC Bayern Munich, du Club Atlético de Madrid et du Tottenham Hotspur FC, qui ont chacune coûté moins de 100 % des recettes, alors que l'AS Monaco FC (280 % des recettes) se trouve à l'autre bout de l'échelle. La manière dont les dépenses liées aux joueurs sont ventilées entre les indemnités de transfert (frais liés aux joueurs) et les salaires varie sensiblement, puisque les indemnités de transfert combinées des 20 équipes les plus coûteuses équivalent à 220 % des salaires combinés de ces mêmes clubs.

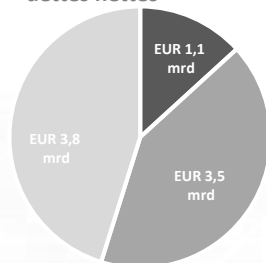


Les ratios de l'endettement net ont bien diminué ces dix dernières années

Top 20 des championnats par endettement net des clubs*



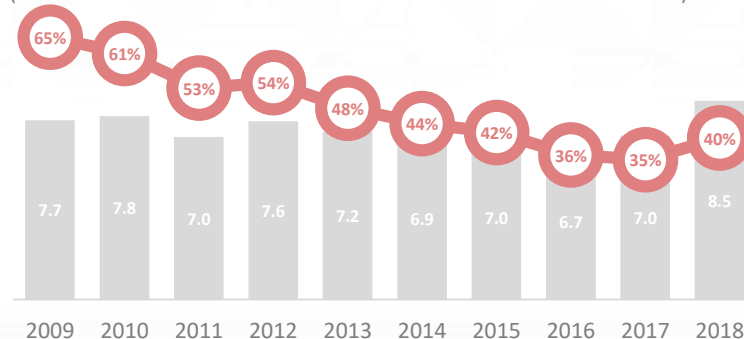
Composition des dettes nettes



- Dettes de transfert nettes
- Dettes bancaires et commerciales nettes
- Dettes envers le propriétaire et les parties liées

Calcul de l'endettement net

L'endettement net peut être calculé de différentes manières, mais, selon la définition du *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, il inclut 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 (c'est-à-dire la différence entre les créances et les dettes de transfert).



L'endettement net a sensiblement baissé en pourcentage des recettes ces dix dernières années

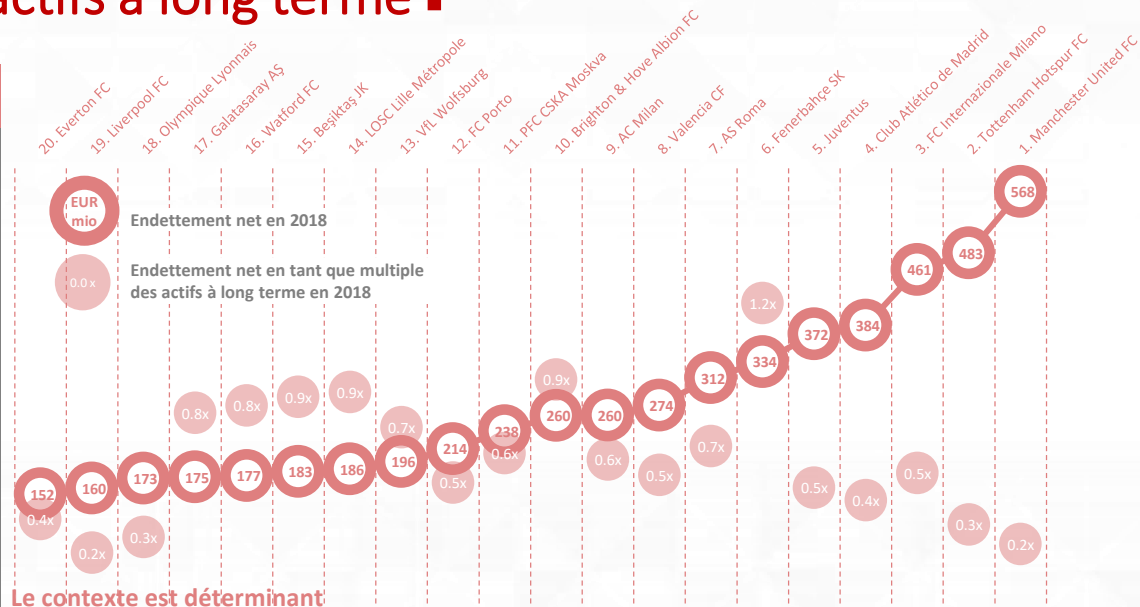
L'endettement net combiné des clubs européens de première division, exprimé en pourcentage des recettes, a subi une baisse marquée ces dix dernières années, chutant de l'équivalent de 65 % des recettes en 2009 à 40 % des recettes à la fin de l'exercice 2018. En réalité, l'endettement net total des clubs a augmenté en 2018, puisqu'il est passé de EUR 7,0 milliards à EUR 8,5 milliards, ce qui indique qu'après s'être régulièrement réduite pendant des années, la dépendance aux dettes augmente à nouveau. Les deux premiers pays en matière d'endettement net moyen des clubs présentent deux situations différentes : alors qu'en Angleterre, la hausse de l'endettement net s'explique principalement par la structure de financement de la dette liée au nouveau stade du Tottenham Hotspur FC, en Italie, les dettes sont avant tout utilisées pour couvrir les activités opérationnelles et de transfert.

* L'endettement net est calculé conformément à la définition donnée par le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, qui déduit les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées et les dettes de transfert des créances de transfert et des 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 néanmoins susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus, à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert.

Un seul club du Top 20 présente un endettement net supérieur aux actifs à long terme

Top 20 des clubs affichant le plus lourd endettement net*

Rang	Club	Pays	Endettement net en 2018	Croissance annuelle	En multiple des recettes	En multiple des actifs à long terme**
1	Manchester United FC	ENG	EUR 568 mio	24 %	0,9 x	0,2 x
2	Tottenham Hotspur FC	ENG	EUR 483 mio	2762 %	1,1 x	0,3 x
3	FC Internazionale Milano	ITA	EUR 461 mio	5 %	1,6 x	0,5 x
4	Club Atlético de Madrid	ESP	EUR 384 mio	-8 %	1,1 x	0,4 x
5	Juventus	ITA	EUR 372 mio	29 %	0,9 x	0,5 x
6	Fenerbahçe SK	TUR	EUR 334 mio	49 %	2,9 x	1,2 x
7	AS Rome	ITA	EUR 312 mio	42 %	1,3 x	0,7 x
8	Valencia CF	ESP	EUR 274 mio	29 %	2,6 x	0,5 x
9	AC Milan	ITA	EUR 260 mio	-4 %	1,2 x	0,6 x
10	Brighton & Hove Albion FC	ENG	EUR 260 mio	n/a	1,6 x	0,9 x
11	PFC CSKA Moscou	RUS	EUR 238 mio	4 %	2,8 x	0,6 x
12	FC Porto	POR	EUR 214 mio	21 %	2,0 x	0,5 x
13	VfL Wolfsburg	GER	EUR 196 mio	96 %	1,0 x	0,7 x
14	LOSC Lille Métropole	FRA	EUR 186 mio	133 %	3,5 x	0,9 x
15	Beşiktaş JK	TUR	EUR 183 mio	3 %	1,1 x	0,9 x
16	Watford FC	ENG	EUR 177 mio	76 %	1,2 x	0,8 x
17	Galatasaray AŞ	TUR	EUR 175 mio	-29 %	1,5 x	0,8 x
18	Olympique Lyonnais	FRA	EUR 173 mio	0 %	1,1 x	0,3 x
19	Liverpool FC	ENG	EUR 160 mio	-29 %	0,3 x	0,2 x
20	Everton FC	ENG	EUR 152 mio	n.s.***	0,7 x	0,4 x
1-20	Moyenne		EUR 278 mio		1,5 x	0,6 x
1-20	Total		EUR 5561 mio	38 %	1,2 x	0,5 x



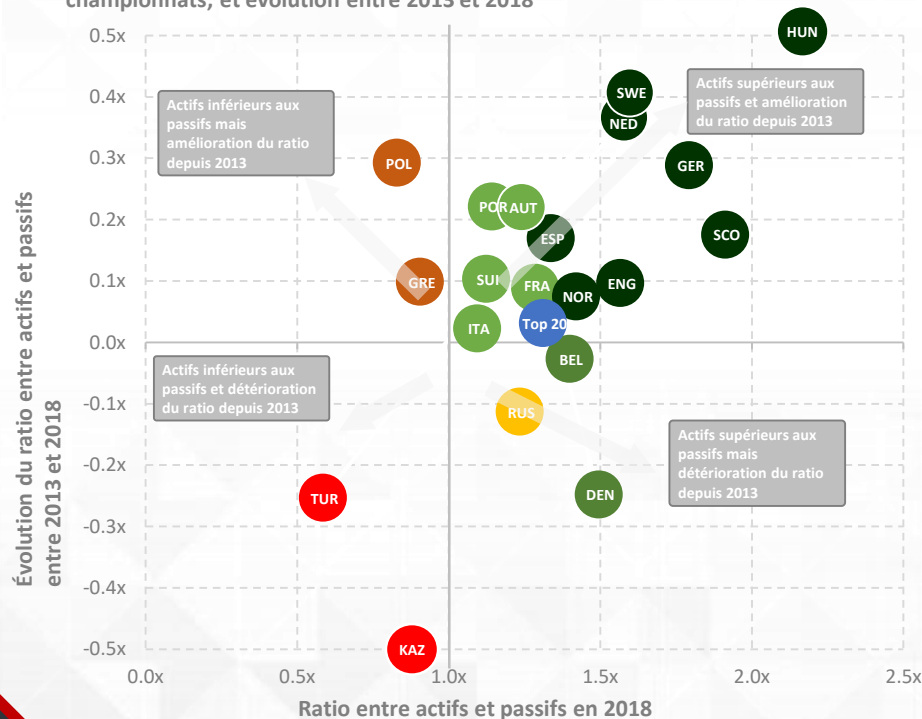
Le contexte est déterminant

Il est important de considérer l'endettement net dans son contexte plutôt que de manière isolée, car une dette contractée en vue d'un investissement est nettement moins risquée qu'une dette destinée à financer des activités opérationnelles, cette dernière étant susceptible d'ébranler la viabilité financière d'un club. Le graphique et le tableau présentés sur cette page incluent le ratio entre l'endettement net et les recettes, qui est utilisé comme un indicateur de risque dans le cadre du fair-play financier, et le ratio entre l'endettement net et les actifs à long terme, qui sont fréquemment employés comme garantie de l'endettement et souvent financés totalement ou en partie par des dettes.

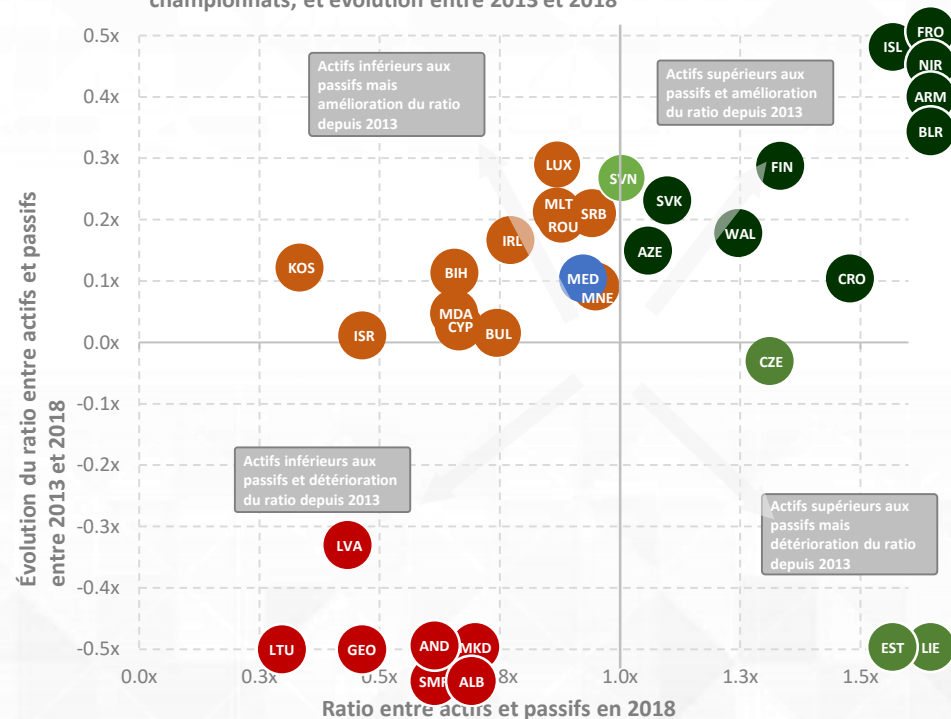
* L'endettement net est calculé conformément à la définition donnée par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui déduit les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées et les dettes de transfert des créances de transfert et des 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 néanmoins susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus, à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert. ** Ici, les actifs à long terme sont calculés comme la somme de toutes les immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles liées aux joueurs. Ne sont pas compris les autres actifs à long terme tels que la survaleur ou les immobilisations incorporelles générées à l'interne. *** L'Everton FC ayant affiché une trésorerie nette positive en 2017, le taux de croissance en glissement annuel n'est pas significatif (n.s.) en l'espèce.

Concernant la santé du bilan, les championnats diffèrent considérablement

Ratio entre actifs et passifs (dettes et obligations) des 20 premiers championnats, et évolution entre 2013 et 2018*



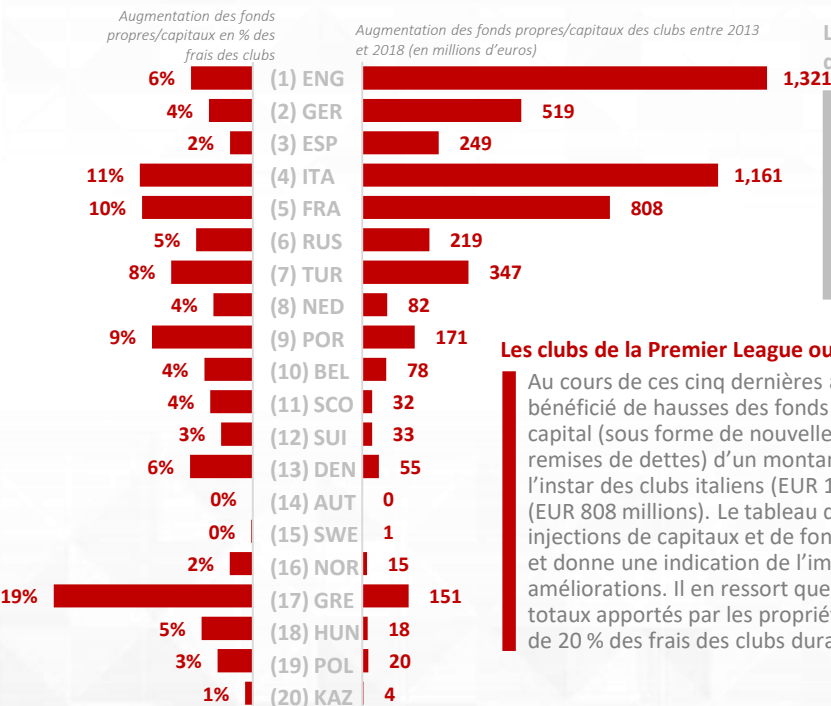
Ratio entre actifs et passifs (dettes et obligations) des autres championnats, et évolution entre 2013 et 2018*



* Les axes des abscisses de cette page illustrent la valeur des actifs par rapport aux passifs (dettes et obligations). Un coefficient supérieur à 1,0 x implique des fonds propres nets positifs, avec des actifs supérieurs aux passifs. Les axes des ordonnées reflètent l'évolution du ratio entre actifs et passifs et montrent si ce dernier a progressé ou reculé entre fin 2013 et fin 2018. Les résultats sont présentés par championnat, c'est-à-dire sous forme de chiffre cumulé pour tous les clubs du championnat chaque année (qui ne sont pas forcément les mêmes d'une année à l'autre). L'écart entre 2013 et 2018 peut aussi être influencé par des effets de change et par la combinaison des clubs se trouvant en première division.

Les fonds propres nets des clubs ont quintuplé ces dix dernières années

Augmentation des fonds propres/capitaux dans les championnats du Top 20 ces cinq dernières années



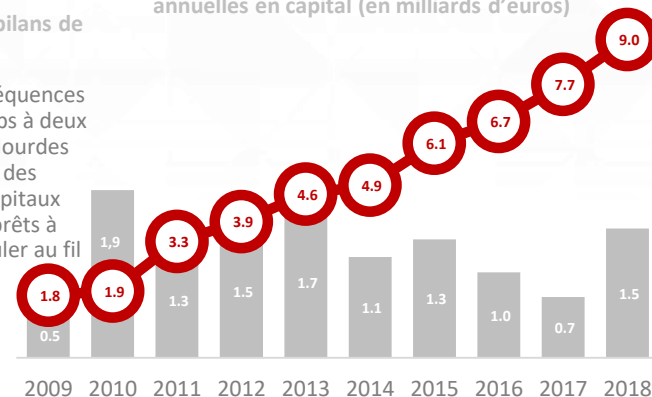
Les clubs de la Premier League ouvrent la voie

Au cours de ces cinq dernières années, les clubs anglais ont bénéficié de hausses des fonds propres et des contributions en capital (sous forme de nouvelles injections de capitaux ou de remises de dettes) d'un montant total de EUR 1,3 milliard, à l'instar des clubs italiens (EUR 1,2 milliard) et français (EUR 808 millions). Le tableau de gauche compare ces injections de capitaux et de fonds propres aux frais des clubs, et donne une indication de l'importance relative des améliorations. Il en ressort que les fonds propres/capitaux totaux apportés par les propriétaires grecs ont constitué près de 20 % des frais des clubs durant cette période.

Le fair-play financier a amélioré les bilans de deux manières

Le fair-play financier a eu des conséquences considérables sur les bilans des clubs à deux égards : d'une part, en limitant les lourdes pertes et, d'autre part, en exigeant des propriétaires qu'ils injectent des capitaux durablement au lieu de laisser les prêts à des conditions favorables s'accumuler au fil des ans.

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



La santé des bilans s'est améliorée durant neuf années consécutives

Les bilans des clubs européens se sont renforcés pour la neuvième année consécutive. Les fonds propres nets, calculés en déduisant l'ensemble des dettes et des passifs de la base des actifs, ont quintuplé ces dix dernières années, passant de EUR 1,8 milliard à EUR 9 milliards. Durant la même période, les passifs des clubs, constitués principalement de dettes (financières et de transfert), n'ont augmenté que de 50 %, passant de EUR 18,7 milliards à EUR 27,8 milliards. Cette tendance s'explique par des contributions de propriétaires et des augmentations de capitaux de EUR 12,5 milliards durant cette période, qui, associées aux fortes baisses des pertes cumulées des clubs, se sont traduites par des bénéfices effectifs en 2017 et 2018. Le bilan cumulé des clubs européens d'aujourd'hui n'a pratiquement plus rien à voir avec la situation de 2010, lorsque le fair-play financier a été approuvé.*

* L'évolution du bilan cumulé du football européen de première division est influencée par les changements de propriété des clubs, les restructurations d'entreprise et la combinaison des clubs dans chaque championnat de première division (c'est-à-dire les promotions et les relégations), ainsi que par la performance financière et le mode de financement de ces clubs. Comme l'illustraient les rapports de benchmarking précédents, le grand saut des fonds propres nets entre 2010 et 2011 découle principalement des changements intervenus dans les périmètres de reporting de plusieurs clubs anglais et allemands. L'amélioration apportée depuis 2011 (après l'introduction de l'exigence relative à l'équilibre financier) est due presque exclusivement à l'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 dans le cadre de l'exigence relative à l'équilibre financier.

Annexe : Glossaire

Sources des données et notes	
Généralités	Le présent rapport utilise différents logos et emblèmes destinés à illustrer des noms de clubs, de championnats ou de pays. Par ailleurs, plusieurs abréviations sont employées pour représenter les différentes associations nationales. Cette page vise à clarifier ces symboles et abréviations. L'exercice financier, indiqué dans le présent rapport par l'année concernée, correspond à la période comptable au cours de laquelle les clubs européens remettent leurs états financiers à l'UEFA. Ainsi, l'exercice 2018 se réfère à la période de reporting des clubs s'achevant en 2018, quel que soit le mois du bouclage : dans la plupart des clubs, l'exercice s'achève en juin ou en décembre. Pour les détails des clubs dont les informations financières soumises couvrent plus ou moins de 12 mois, veuillez vous référer à la section <i>Données financières des clubs : périodes de reporting courtes et longues présentées dans les chapitres consacrés aux finances</i> .
Trigrammes des pays	ALB : Albanie, AND : Andorre, ARM : Arménie, AUT : Autriche, AZE : Azerbaïdjan, BEL : Belgique, BIH : Bosnie-Herzégovine, BLR : Bélarus, BUL : Bulgarie, CRO : Croatie, CYP : Chypre, CZE : République tchèque, DEN : Danemark, ENG : Angleterre, ESP : Espagne, EST : Estonie, FIN : Finlande, FRA : France, FRO : Îles Féroé, GEO : Géorgie, GER : Allemagne, GIB : Gibraltar, GRE : Grèce, HUN : Hongrie, IRL : République d'Irlande, ISL : Islande, ISR : Israël, ITA : Italie, KAZ : Kazakhstan, KOS : Kosovo, LIE : Liechtenstein, LTU : Lituanie, LUX : Luxembourg, LVA : Lettonie, MDA : Moldavie, MKD : Macédoine du Nord, MLT : Malte, MNE : Monténégro, NED : Pays-Bas, NIR : Irlande du Nord, NOR : Norvège, POL : Pologne, POR : Portugal, ROU : Roumanie, RUS : Russie, SCO : Écosse, SMR : Saint-Marin, SRB : Serbie, SUI : Suisse, SVK : Slovaquie, SVN : Slovénie, SWE : Suède, TUR : Turquie, UKR : Ukraine et WAL : Pays de Galles.
Logos des championnats de première division selon la popularité dans les médias sociaux (page 28)	Les logos des clubs illustrés en page 28 sont classés dans l'ordre croissant du nombre de « J'aime » sur Facebook : Linglong Tire SuperLiga (Serbie), Optibet Virsliga (Lettonie), Vysshaya Liga (Bélarus), Cymru Premier (Pays de Galles), Danske Bank Premiership (Irlande du Nord), Raiffeisen Super League (Suisse), A Lyga (Lituanie), Veikkausliiga (Finlande), SSE Airtricity League Premier Division (République d'Irlande), Prva liga Telekom Slovenije (Slovénie), Hrvatski Telekom Prva Liga (Croatie), Azərbaycan Premyer Liqası (Azerbaïdjan), Fortuna liga (Slovaquie), Ukrainian Premier League (Ukraine), Russian Premier League (Russie), Eliteserien (Norvège), Erovnuli Liga (Géorgie), Allsvenskan (Suède), Casa Liga 1 (Roumanie), Liga NOS (Portugal), Danish Superliga (Danemark), Eredivisie (Pays-Bas), Bundesliga (Autriche), Fortuna liga (République tchèque), Tel Aviv Stock Exchange League (Israël), Ladbrokes Premiership (Écosse), Jupiler Pro League (Belgique), PKO BP Ekstraklasa (Pologne), Serie A TIM (Italie), Ligue 1 Conforama (France), Bundesliga (Allemagne), Premier League (Angleterre) et La Liga Santander (Espagne).

Sources des données et notes	
Logos des clubs selon la popularité dans les médias sociaux (page 29)	Les logos illustrés en page 29 sont classés dans l'ordre croissant du nombre cumulé d'abonnés sur Facebook, Instagram, Twitter et YouTube : AEK Larnaca FC (Chypre), FC Vorskla Poltava (Ukraine), Apollon Limassol FC (Chypre), Fehérvár FC (Hongrie), FC Viktoria Plzeň (République tchèque), SK Slavia Prague (République tchèque), Qarabağ FK (Azerbaïdjan), FC Dynamo Kiev (Ukraine), AEK Athènes F.C. (Grèce), GNK Dinamo Zagreb (Croatie), PAOK FC (Grèce), Étoile rouge de Belgrade (Serbie), Olympiacos FC (Grèce), Rangers FC (Écosse), Eintracht Frankfurt (Allemagne), Real Betis (Espagne), FC Zénith Saint-Petersbourg (Russie), Sporting CP (Portugal), S.L. Benfica (Portugal), FC Porto (Portugal), AFC Ajax (Pays-Bas), S.S.C. Naples (Italie), Beşiktaş JK (Turquie), AS Rome (Italie), Fenerbahçe SK (Turquie), FC Internazionale Milano (Italie), Tottenham Hotspur FC (Angleterre), Atlético Madrid (Espagne), Borussia Dortmund (Allemagne), Galatasaray SK (Turquie), AC Milan (Italie), Manchester City FC (Angleterre), Liverpool FC (Angleterre), Paris Saint-Germain FC (France), Arsenal FC (Angleterre), FC Bayern Munich (Allemagne), Juventus FC (Italie), Chelsea FC (Angleterre), Manchester United FC (Angleterre), FC Barcelone (Espagne) et Real Madrid CF (Espagne).
Clubs actuellement détenus par des étrangers (page 54)	Les logos illustrés en page 54 sont ceux des clubs suivants (énumérés dans l'ordre chronologique de leur date d'acquisition) : Swansea City AFC (Angleterre), FC Torpedo Minsk (Bélarus), KV Courtrai (Belgique), Dundee FC (Écosse), Crystal Palace FC (Angleterre), FC Nordsjælland (Danemark), SK Slavia Prague (République tchèque), FC Stumbras (Lituanie), RCD Espanyol de Barcelona (Espagne), Vejle Boldklub (Danemark), Mons Calpe SC (Gibraltar), FC Internazionale Milano (Italie), FC Urartu (Arménie), OGC Nice (France), FC Dila Gori (Géorgie), West Bromwich Albion FC (Angleterre), Olympique de Marseille (France), Lille OSC (France), Cercle Bruges KSV (Belgique), Korona Kielce (Pologne), FK Spartaks Jūrmala (Lettonie), Southampton FC (Angleterre), Girona FC (Espagne), Sint-Truidense VV (Belgique), Gibraltar United FC (Gibraltar), FC Pyunik (Arménie), Dundalk FC (Écosse), FK Ventšpils (Lettonie), Royal Excel Mouscron (Belgique), AC Milan (Italie), FK Senica (Slovaquie), FC Girondins de Bordeaux (France), FK Sarajevo (Bosnie-Herzégovine), ACF Fiorentina (Italie) et NK Osijek (Croatie).

Annexe : sources des données et notes

Sources des données et notes

Source des données sous-jacentes des chiffres de référence	Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou son annexe, les données financières utilisées dans ce chapitre introductif ont été tirées directement des chiffres remis par les clubs ou leurs associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et en juillet 2019. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2018, dans le plupart des cas le 31 décembre 2018. Ils ont été tirés des états financiers préparés conformément aux pratiques comptables nationales applicables ou sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit.
Sources de l'analyse des compétitions nationale et de la gouvernance, et du football féminin (chapitres 1 et 2)	Les données utilisées pour la section du rapport consacrée aux compétitions nationales et au football féminin ont été collectées par le biais du réseau d'octroi de licence aux clubs. Toutes les informations concernant les structures et la gouvernance des coupes et des championnats masculins ont été fournies directement à l'UEFA par l'ensemble des 55 associations nationales, avant de faire l'objet d'un audit indépendant de la part de SGS. Ces informations ont également été vérifiées à l'aide des ressources de plusieurs tiers externes. Les données employées dans le chapitre sur le football féminin ont été extraites de l'enquête GRASS de l'UEFA menée à l'échelle de l'organisation, avant d'être vérifiées par le réseau d'octroi de licence aux clubs.
Sources de l'analyse des supporters (chapitre 3)	Les taux d'affluence aux matches des championnats européens reposent sur les chiffres publiés sur www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm , qui fournit des données par club pour la grande majorité des championnats européens. Ces données sont complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. Les données sur les médias sociaux ont été extraites directement des médias sociaux correspondants (www.facebook.com , www.twitter.com , www.instagram.com , www.vk.com , www.weibo.com et www.youtube.com) des clubs, des championnats et des associations nationales à la fin juin 2019.
Sources de l'analyse du développement des stades (chapitre 4)	Les données relatives aux projets de stades extérieurs présentées dans ce chapitre proviennent de différentes sources. Dans la plupart des cas, elles ont été tirées de www.stadiumdb.com , et complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. L'échantillon ne couvre que les projets de stades extérieurs d'une capacité minimale de 5000 places achevés depuis 2009. Les rénovations de stades sont également incluses, à l'exception des rénovations cosmétiques (comme les améliorations apportées aux sièges), qui n'influent pas sur la capacité du stade.
Sources de l'analyse des installations d'entraînement (chapitre 4)	Les données concernant les infrastructures des centres d'entraînement ont été collectées via un questionnaire indépendant élaboré par le Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA et contenant une soixantaine de questions sur l'état actuel des installations d'entraînement et le développement du secteur junior dans les clubs de première division. Le questionnaire a été rempli par 664 clubs de 54 associations nationales (Gibraltar manquant à l'appel). Les associations nationales suivantes comptent un ou plusieurs clubs qui n'ont pas répondu : Albanie 2 x, Allemagne 1 x, Bélarus 2 x, Bosnie-Herzégovine 6 x, Espagne 2 x, Finlande 1 x, France 7 x, Grèce 3 x, Islande 1 x, Israël 1 x, Lituanie 1 x, Monténégro 2 x, Pays-Bas 1 x, Pologne 1 x, Portugal 11 x, Serbie 2 x et Slovaquie 1 x.
Sources de l'analyse du sponsoring des clubs (chapitre 5)	Pour le chapitre consacré au sponsoring, les données proviennent directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et en juillet 2019. Cette année, cet outil contenait plusieurs nouveaux postes de saisie demandant des informations supplémentaires sur le sponsoring. Les données ont été complétées par des informations extraites des sites web des sponsors de maillot, des fabricants d'équipement, des sponsors figurant sur les manches et de ceux figurant sur les shorts ainsi que par des informations recueillies sur les sites web officiels des clubs et auprès d'autres partenaires du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA.

Sources des données et notes

Sources de l'analyse de la propriété des clubs (chapitre 6)	Les données concernant la propriété des clubs ont été extraites de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA au cours de l'année 2018. Cette année-là, l'outil de reporting financier en ligne contenait plusieurs nouveaux postes de saisie demandant des informations supplémentaires sur la propriété des clubs de football. Outre ces données, des recherches informatiques ont été effectuées début octobre 2019 afin d'inclure les changements les plus récents en matière de structure de propriété des clubs.
Données financières des clubs : périodes de reporting courtes présentées dans les chapitres consacrés aux finances (chapitres 7 à 12)	Chaque année, plusieurs clubs modifient leur date de bouclement et prolongent ou raccourcissent ainsi leur période de reporting financier. À des fins de cohérence, l'UEFA adapte les données relatives aux bénéfices et aux pertes des clubs si la période de reporting est inférieure à 9 mois ou supérieure à 15 mois en extrapolant/interpolant les données soumises. Les données portant sur des périodes de 9 à 15 mois ne sont pas ajustées. En 2018, les clubs dont les données ont ainsi été adaptées sont les suivants : PFC Slavia Sofia, RB Leipzig, FC Zurich (tous 6 mois) et FC Zlin (18 mois).
Salaires des clubs (chapitre 8)	Les clubs ci-après du Top 20 des pays par salaires des clubs n'ayant pas fourni d'indication concernant la part des salaires des joueurs dans le total des prestations en faveur du personnel, l'UEFA a extrapolé ce pourcentage en se basant sur la proportion moyenne disponible pour les autres clubs du même championnat en 2018 : Girona FC (ESP), Larissa FC (GRE), Hapoel Akko FC (ISR), Celtic FC et Kilmarnock FC (SCO).

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

Si nécessaire, toutes les données financières des clubs ont été converties en euros à des fins de comparaison. Le taux de change utilisé correspondait 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. Il a été adapté à chaque club, les clubs d'un pays donné n'ayant pas forcément tous choisi le même bouclement financier. Ainsi, le taux GBP-EUR de 2018 pour les clubs anglais ayant opté pour un bouclement financier en mai était de 1,1289, en juin de 1,1287 et en juillet de 1,1286. La liste complète de tous les taux appliqués est disponible ci-dessous.

Country	Year-End	End of Various	Currency	Average Rate Applied	Country	Year-End	End of Various	Currency	Average Rate Applied
ALB	12	Common	LEK	0.0078	KAZ	12	Common	TENGE	0.0025
AND	12	Common	€	10000	KOS	12	Common	€	10000
ARM	12	Common	DRAM	0.0088	LIE	6/12	Various	CHF	0.8648 / 0.8670
AUT	6	Common	€	10000	LTU	12	Common	€	10000
AZE	12	Common	MANAT	0.4983	LUX	12	Common	€	10000
BEL	6/12	Various	€	10000	LVA	12	Common	€	10000
BHR	12	Common	MARK	0.506	LDA	12	Common	€	0.0504
BLR	12	Common	BYR	0.454	MKD	12	Common	Denar	0.063
BUL	12	Common	LEV	0.350	MLT	12	Common	€	10000
CRO	12	Common	KUNA	0.148	MNE	6/12	Various	€	10000
CYP	5/12	Various	€	10000	NED	6	Common	€	10000
CZE	6/12	Various	Koruna	0.03901 / 0.03985	NIR	4/5/12	Various	GBP	1.109 / 1.1287 / 1.1002
DEN	6/12	Various	KRONE	0.1342 / 0.1343	NOR	12	Common	KRONER	0.941
ENG	5/6/7	Various	GBP	1.1289 / 1.1287 / 1.1286	POL	6/12	Various	ZLOTY	0.2365 / 0.2350
ESP	6	Common	€	10000	PRK	6	Common	€	10000
EST	12	Common	€	10000	ROU	12	Common	LEU	0.2489
FIN	11/12	Various	€	10000	RUS	12	Common	ROUBLE	0.035
FRA	6/12	Various	€	10000	SCO	5/6/7	Various	GBP	1.1289 / 1.1287 / 1.1286
FRO	0/12	Common	KRONA	0.3442	SAH	6	Common	€	10000
GEO	12	Common	LARI	0.3345	SRB	6/12	Various	DINAR	0.00446 / 0.00485
GER	6/12	Various	€	10000	SRI	6/12	Various	CHF	0.8648 / 0.8670
GIB	3/12	Various	GBP	1.1511 / 1.002	SVK	12	Common	€	10000
GRE	6/12	Various	€	10000	SVN	12	Common	€	10000
HUN	12	Common	FORINT	0.0031	SWE	12	Common	SEK	0.0977
ISL	11	Common	€	10000	TUR	5/12	Various	LIRA	0.2238 / 0.3600
ISR	5	Common	SHEKEL	0.2387	UKR	12	Common	GRYVNIA	0.0390
					WAL	5/6/11/12	Various	GBP	1.1289 / 1.1287 / 1.1286

Production

Division Viabilité financière et recherche/Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA

Remerciements

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

Renseignements

Veuillez adresser vos demandes de renseignements à l'adresse intelligencecentre@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.com

WE CARE ABOUT FOOTBALL