

## INTRODUCTION

Le football se définit comme un affrontement collectif opposant deux équipes au sein d'un espace interpénétré et de s'approcher d'un but protégé par un gardien et des joueurs de champ<sup>1</sup>. Le football est une pratique sportive et compétitive approuvée par l'institution et génère des recettes qui peuvent aller au-dessus de 1.20 million d'euros sur une seule année. Par conséquent, cette activité sportive nécessite des réflexions de gestion financière et de réglementation. C'est pour cela que le pouvoir public a introduit une loi via l'article L. 122-1 à L. 122-11 du code du sport<sup>2</sup> afin de permettre aux clubs de se statuer en tant que société commerciale. Toutefois, selon le cabinet d'étude AT Kearney spécialisé dans le sport, les clubs de football professionnels ne se conduisent pas comme des entreprises, car ils ne cessent de creuser les déficits avec par exemple 15 milliards d'euros<sup>3</sup> de dette fin 2011.

Durant sa conférence de presse pour l'ouverture des compétitions européennes de football en août 2011, le président de l'UEFA a commencé son discours par la phrase suivante : « Mon message sera alarmiste sur le football: des lumières rouges s'allument, on ne peut pas vivre avec des milliards d'euros de déficit sans en payer les conséquences un jour ou l'autre »<sup>4</sup>. À travers cette déclaration, il affirme un problème qui est devenu répétitif depuis quelques années (avant 2011), car malgré son important marché économique, le football professionnel est depuis longtemps en mauvaise santé. Depuis, l'UEFA comme bien d'autres a décidé qu'il est temps de protéger le football afin de le garder en bonne santé, notamment à travers la mise en place du fair-play financier ou FPF.

L'objet de ce travail est de mener une analyse sur l'élément ou les éléments qui ont poussé l'UEFA à mettre en place des exigences relatives à l'équilibre financier des clubs de football professionnels européens ainsi qu'à évaluer les conséquences et l'efficacité de la nouvelle Réglementation. En considérant le football sur la globalité européenne, ce travail se concentrera en grande partie sur les cinq championnats : l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, la France et l'Allemagne et tentera de répondre à la problématique suivante : Quelles sont les

---

<sup>1</sup> MONBAERTS E. (1999), Pédagogie du football, apprendre à jouer ensemble par la pratique du jeu, Vigot, p 13

<sup>2</sup> GOUVERNEMENT FRANÇAIS (2010) Le sport professionnel. (Online) Disponible : <http://www.sports.gouv.fr/index/sport-et-competition/sport-professionnel/> (Accès le 12/02/2012)

<sup>3</sup> ARNAUD FLANQUART, PATRICK MIGNON, OLIVIER FERRAND (2011) Changer ou disparaître : Quel avenir pour le football français ?

<sup>4</sup> BENJAMEN HARROCH (2011) Le message alarmiste de Platini sur l'économie du football. Le Nouvel Observateur. (Online) Disponible : <http://tempsreel.nouvelobs.com/sport/20110826.OBS9247/le-messagealarmiste-de-platini-sur-l-economie-du-football.html> (Accès le 11/02/2012)

origines et les conséquences de la mise en place du fair-play financier dans le football européen ?

Dans une première partie, en se basant sur une revue de littérature, nous procéderons à une présentation générale du football européen à travers un état des lieux économiques, notamment le bilan économique, les dépenses et les recettes ainsi qu'à travers une analyse de la structure bilancielle et des spécificités comptables des clubs professionnels.

Dans une seconde partie, nous déterminerons les différentes modalités nécessaires pour la mise en place et le fonctionnement du fair-play financier. Nous parlerons également de son origine.

Enfin dans une troisième et dernière partie, nous évaluerons les conséquences du fair-play financier sur la structure financière et l'exploitation des clubs.

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

#### **PARTIE I : Présentation du football européen**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre I : Etat des lieux économique du football européen                     | 4  |
| Section I : Bilan économique                                                    | 4  |
| A. Les évolutions                                                               | 4  |
| B. Un secteur en croissance                                                     | 9  |
| Section II : Les principales dépenses et recettes d'un club de football         | 10 |
| A. Les recettes                                                                 | 10 |
| B. Les dépenses                                                                 | 20 |
| Chapitre II : La structure bilancielle et les spécificités comptables.          | 25 |
| Section I : Corrélation entre les revenus et les résultats sportifs/répartition | 25 |
| Section II : Analyse de la structure bilancielle et les spécificités comptables | 27 |
| A. Les spécificités comptables                                                  | 28 |
| B. La structure du bilan des clubs de football professionnels                   | 29 |

#### **PARTIE II: Modalité de la mise en place du Fair-Play Financier dans le football européen**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre I : Origine du fair-play financier                            | 30 |
| A. Situation dégradante des clubs de football professionnels européens | 30 |
| B. Objectif du fair-play financier                                     | 33 |
| Chapitre II : Modalités de mise en place                               | 34 |

#### **PARTIE III : Conséquences du fair-play financier sur la structure financière et l'exploitation des clubs.**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre I : Constat suite à la première évaluation                           | 40 |
| Chapitre II : Analyse des conséquences du fair-play financier                 | 43 |
| Section I : Constations des résultats financiers des clubs entre 2012 et 2014 | 43 |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Section II : Impacts du fair-play financier sur l'exploitation et les résultats financiers des clubs | 45 |
| A. Impacts négatifs                                                                                  | 45 |
| B. Impacts positifs                                                                                  | 47 |
| CONCLUSION                                                                                           |    |
| BIBLIOGRAPHIE                                                                                        |    |
| ANNEXES                                                                                              |    |

## **PARTIE I: PRESENTATION FOOTBALL EUROPEEN**

### **Chapitre I : État de lieux économique du football européen**

Afin d'appréhender au mieux les enjeux du fair-play financier, il convient de déterminer l'aspect financier sur les résultats sportifs. En effet, l'intérêt du fair-play financier se justifie seulement s'il existe une corrélation entre finance et résultats sportifs, c'est pourquoi dans cette première partie, nous expliquerons les mécanismes économiques et comptables de l'industrie du football européen.

#### **Section I : Bilan économique**

##### **A. Les évolutions**

##### **- Évolution financière des clubs de football**

Pour mieux apprécier l'évolution économique des clubs de football européen, il est plus judicieux de se focaliser sur les cinq principaux championnats européens qui génèrent à eux seuls 69% des revenus du football professionnel en Europe <sup>5</sup> : l'Angleterre, la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne».

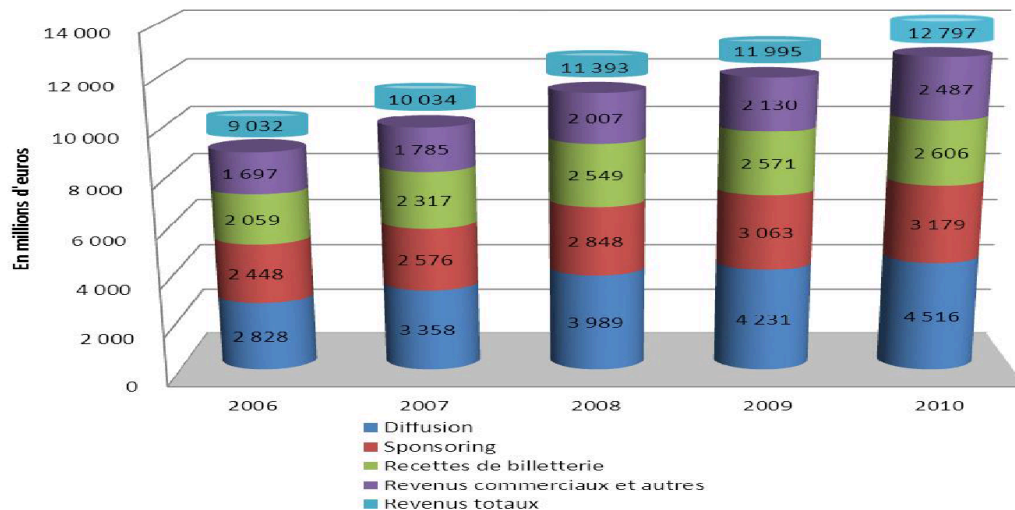
Entre les années 2006 et 2010, les revenus globaux des clubs de football européens ont connu une augmentation moyenne de 9,1% chaque année. Le montant se trouvait entre 9 milliards d'euros et à près de 12,8 milliards d'euros<sup>6</sup>. Cette évolution est liée en grande partie à la progression des différentes recettes provenant des droits de diffusion audiovisuelle et des ventes de produits dérivés avec respectivement 12,4% et 10% d'évolution. Cette évolution est démontrée par le graphique présenté ci-après :

Graphique 1 : Évolution des revenus des clubs de première division en Europe, entre 2006 et 2010

---

<sup>5</sup> FIFA (2011) The history of FIFA. (Online) Disponible : <http://www.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html>

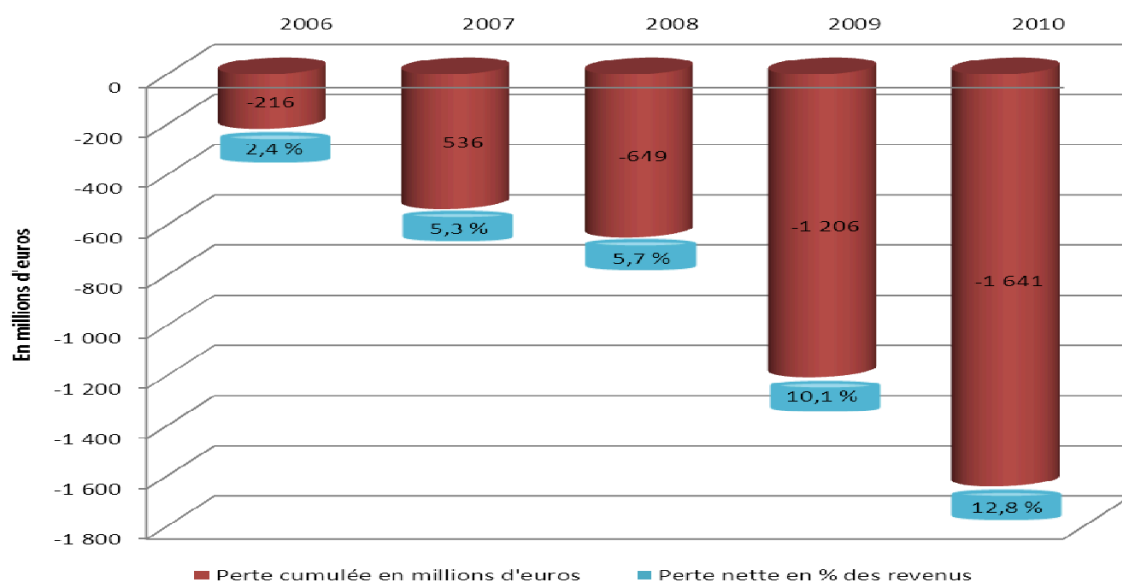
<sup>6</sup> UEFA, Rapport de *benchmarking* sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2010, p. 18.



Source : Source : UEFA, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2010, p. 56.

Malgré cette évolution continue, l'endettement des clubs n'a cessé d'augmenter avec de pertes progressives. Les pertes sont passées de 216 millions d'euros en 2006 à 1,6 milliard d'euros en 2010. Selon le rapport de l'UEFA, les pertes sont essentiellement liées à l'important accroissement des coûts de personnel et des coûts de transferts. Notons qu'entre 2006 et 2010, le montant de ces coûts est passé de 5,4 milliards d'euros à 9,1 milliards d'euros soit une augmentation annuelle de 14%.

Graphique 2 : Pertes nettes des clubs de première division en Europe, entre 2006



*Source : UEFA, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2010, p. 58.*

Depuis 2006, les rémunérations et les frais de transferts nets tournent autour de 71% des revenus des clubs européens classés en première division même si normalement les dépenses de ce genre ne peuvent excéder les 65% du chiffre d'affaires<sup>7</sup>. Cette situation a entraîné inévitablement une légère chute du bilan cumulé des clubs européens. Leur capital net a connu une diminution de 632 millions d'euros entre 2006 et 2010. Cette situation a mis les clubs de football européens dans un avenir incertain.

Si nous regardons de près la situation des principaux championnats nationaux, nous pouvons dire qu'ils ont tous été frappés par l'endettement, mais à des proportions variables. Selon l'UEFA, les résultats annuels des clubs appartenant aux principaux championnats étaient presque tous négatifs en 2010.

#### ✓ Angleterre

Le premier League anglais figure parmi les clubs les plus touchés dont sept clubs parmi les vingt ont présenté de grosses pertes. Notons qu'entre 2010 et 2011, les clubs anglais Manchester City et Manchester United rassemblaient à eux seuls la moitié de l'endettement total des clubs européens de 2,6 milliards de livres (3,1 milliards d'euros).

- un déficit de 194,9 millions de livres soit 232 millions d'euros pour Manchester City
- un déficit 750 millions de livres pour Manchester United soit 900 millions d'euros

#### ✓ Espagne <sup>8</sup>

Les clubs de la ligue espagnole connaissent également d'importants déficits. En 2010, dix clubs de la ligue espagnole ont été déclarés en cessation de paiement dont : Sporting de Gijón, Málaga, Real Zaragoza, Levante, Real Sociedad, Mallorca, Racing, Betis, Rayo Vallecano et Granada. Pour Real Madrid, la dette s'élève à 590 millions d'euros en 2010, elle est de 578 millions d'euros pour FC Barcelone et 456 millions d'euros pour l'Atlético de Madrid. Selon

---

<sup>7</sup> Rapport d'information, en application de l'article 145 du Règlement par la commission des affaires culturelles et de l'éducation

<sup>8</sup> Rapport d'information, en application de l'article 145 du Règlement par la commission des affaires culturelles et de l'éducation

José Maria Gay de Liébana, économiste de l'Université de Barcelone, la totalité de la dette de la ligue espagnole a atteint les 3,5 milliards d'euros en 2010.

#### ✓ Allemagne et Italie<sup>9</sup>

Les clubs de Bundesliga allemande ainsi que ceux du championnat italien ne subissent pas les mêmes problèmes financiers que les clubs espagnols et anglais, car les pertes sont moins importantes. Pour les clubs allemands, le taux d'endettement est de 40 % et ne touche que la moitié des clubs. Ce taux est respectivement de 129 % et de 246 % pour les clubs anglais et les clubs espagnols. Pour les clubs italiens classés dans la série A, le déficit s'élève à 285 millions d'euros entre 2010 et 2011 dont 95,4 millions d'euros pour la Juventus de Turin, 86,8 millions d'euros de pertes pour l'Inter Milan et 69,8 millions d'euros de pertes pour Milan AC. Toutefois, certains clubs de la ligue allemande ont quand même pu enregistrer des résultats positifs, notamment le Naples avec 4,2 millions d'euros de bénéfices, 2,9 millions d'euros pour l'Udinese et 10 millions d'euros d'excédents pour Lazio de Rome.

#### ✓ France

Pour les clubs de football professionnels français, les clubs ont également enregistré des pertes, mais dans une moindre mesure que pour ceux mentionnés plus haut. Selon le contrôle effectué par la DNCG, les clubs français ont enregistré une perte opérationnelle courante de 131 millions d'euros entre 2010 et 2011.

Selon un article publié par Olivia Detroyat dans le Figaro économie<sup>10</sup>, le football européen a affiché un déficit total supérieur à 1,6 milliard d'euros pour l'exercice de 2010. Ce déficit représente les pertes cumulées par les 665 clubs européens de première division. Les dettes quant à elles atteignent les 15 milliards d'euros<sup>11</sup>.

#### - Les principales causes du déficit

La dégradation de la situation budgétaire des clubs de football européens peut s'expliquer de différentes manières. Elle est en grande liée à la prééminence de la masse salariale ainsi

---

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup>

<http://www.lefigaro.fr/sport-business/2012/02/02/20006-20120202ARTFIG00811-seule-la-france-note-ses-clubs-de-football.php>

<sup>11</sup> Dernières données de l'instance européenne de Football (UEFA)



qu'aux coûts de transfert de joueurs. L'arrêt Bosman ou autrement dit, l'assimilation du sport professionnel à une activité économique soumise aux règles communautaires de la concurrence et du marché intérieur figure également parmi les principales raisons. Avant la mise en vigueur de l'arrêt Bosman de 1995 par la Cour de justice des Communautés européennes, les clubs de football avaient le droit d'exiger un paiement d'indemnités de transfert lorsqu'un joueur quitte le club pour un autre. Cela est valable même si le joueur n'est plus lié par un contrat de travail. Toutefois, le nombre de joueurs étrangers au sein d'un même club était limité à trois. Cette pratique a été remise en cause par la Cour de justice des Communautés européennes. Ainsi, la jurisprudence a étendu la *suppression des contingentements de joueurs à raison de nationalité pour les joueurs ressortissants non communautaires qui sont légalement présents au sein de l'Union européenne*<sup>12</sup> et aux joueurs *provenant de pays ayant conclu un accord de non-discrimination avec l'Union européenne tels que la Russie, les pays de la zone Afrique-Caraïbes-Pacifique et les pays du MERCOSUR*<sup>13</sup>.

La libéralisation des transferts a entraîné non seulement une importante inflation salariale, mais également une augmentation des recrutements externes au détriment de la formation interne. La mise en vigueur de la jurisprudence sur la suppression des contingentements de joueurs a entraîné un accroissement conséquent de la demande des clubs d'où une inflation tendancielle du coût des transactions accompagnée d'une hausse des salaires réclamée par les joueurs recrutés. Le tableau présenté ci-après nous donne un aperçu du nombre et du coût de transfert entre la saison de 1994-1995 et celle de 2011-2011.

**Tableau 1:** Nombre et montant des transferts au sein de l'Union européenne

| Saison    | Nombre de transferts | Valeur (en millions d'euros) |
|-----------|----------------------|------------------------------|
| 1994-1995 | 5 735                | 403                          |
| 1999-2000 | 8 531                | 1 705                        |
| 2005-2006 | 15 952               | 1 952                        |
| 2010-2011 | 18 307               | 3 002                        |

Source : Centre de droit et d'économie du sport et KEA European Affairs.

<sup>12</sup> Conseil d'État, 30 décembre 2002, Malaja, n° 219646.

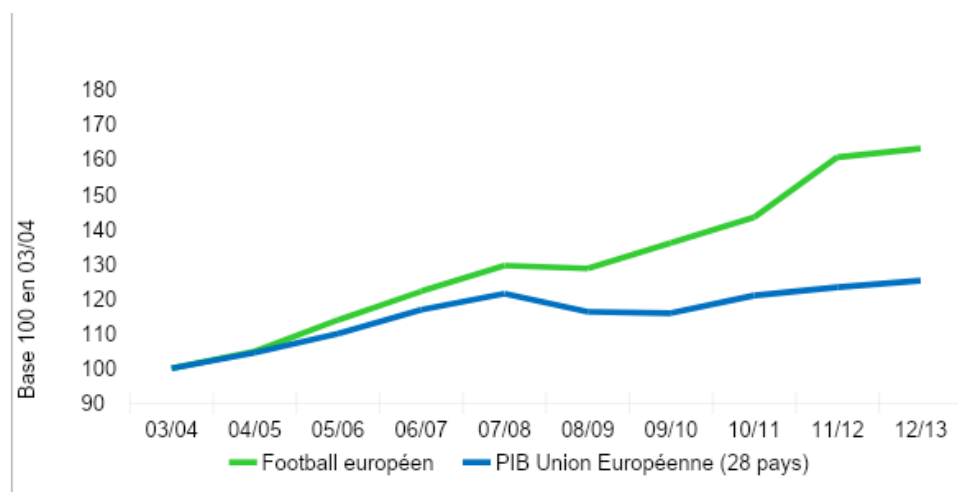
<sup>13</sup> Cour de justice des Communautés européennes, 8 mai 2003, Deutscher handballbund c/ Marios Kolpak, affaire C-265/03, et 12 avril 2005, Simutenkov c/ Real Federacion Espanola de Futbol, affaire C-265/03.

L'augmentation conséquente des coûts de transfert de joueurs a conduit la Fédération internationale de football association (FIFA), l'UEFA et la Commission européenne à conclure un accord en 2001 et à élaborer des mesures d'encadrement destinées à préserver l'équité des compétitions. Cependant, l'accord n'a pas eu ses fruits et n'a pas permis d'arrêter l'inflation des transferts. Toutefois, l'instauration d'une période appelée « protégée » a poussé les clubs à adapter leur comportement. Au cours de cette période protégée, la résiliation d'un contrat entre les joueurs et son club est dépourvue de « juste cause ». Ainsi, la résiliation de contrat durant cette période donne lieu à des sanctions sportives ainsi qu'à un paiement d'indemnité<sup>14</sup>.

## B. Un secteur en croissance

Pour la saison 2012/2013, le marché du football européen (hors produits dérivés) a atteint 19,9 milliards d'euros, en croissance de 1,5% sur un an. Si nous nous refaisons au graphique ci-dessous qui compare l'évolution du marché du football européen à la croissance du PIB dans la zone euro (base 100 saisons 2003/2004), nous constatons que le football est un secteur en croissance malgré la crise économique.

Graphique 3 : Évolution comparée du PIB de l'Union Européenne et du football européen



La crise du football européen n'est donc pas financière, mais structurelle. Il ne faut pas oublier que le football est un spectacle et qu'il faut donc préserver une certaine équité sportive pour que le spectacle demeure. La première League qui est le championnat le plus attractif

<sup>14</sup> Rapport d'information, en application de l'article 145 du Règlement par la commission des affaires culturelles et de l'éducation

démontre bien que plus il y a des clubs compétitifs et capables de remporter le titre plus l'audimat est bon. Même en forte croissance, le marché du football européen cache néanmoins de fortes disparités, car plus un club a de l'argent, plus il gagne le championnat et moins l'équité sportive est respectée.

## **Section II : Les principales dépenses et recettes d'un club de football**

Comme toutes les organisations, les clubs de football ont des recettes et des dépenses qui ont besoin d'être bien gérées.

### **A. Les recettes**

Selon Andreff et Staudohar (2000), le modèle économique d'un club de football professionnel a connu une véritable mutation entre les années 1970 et 2000<sup>15</sup>. Au début, ces deux auteurs définissent le mode de revenus des clubs comme SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local) en expliquant que pendant la saison 1970-1971, les revenus des clubs français provenaient à 81 % de la billetterie, à 18 % des subventions municipales et à 1 % des sponsors<sup>16</sup>. Des années plus tard, en raison de la mondialisation du sport, notamment du football, avec en plus le développement conséquent des moyens de communication, le SSSL s'est transformé en MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marché, Global). Ainsi, les revenus sont constitués à 58 % des droits de retransmission télévisuelle, à 18 % des recettes de sponsoring, à 14 % de billetterie et à 10 % d'autres recettes. Depuis, les droits de diffusions audiovisuels sont devenus la plus importante source de revenus des clubs de football et constituent désormais un axe vital dans le budget de chaque club.

D'un point de vue macro-économique, le financement du football européen provient en général de quatre grandes sources : les ménages pour l'achat de bien et services sportifs ou encore les paris sportifs, le gouvernement central par l'octroi des budgets de sport, le gouvernement local et les entreprises pour les parrainages, les sponsorings et les diffusions audiovisuels. Ainsi, les recettes peuvent être classées en quatre catégories : la billetterie, les droits audiovisuels, les sponsorings et les autres sources de revenus.

### **Tableau 2 : Les principales sources de revenus des clubs de football**

---

<sup>15</sup> GAUTIER FONTANEL (2007) Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion. Disponible à l'université de Lyon 3.

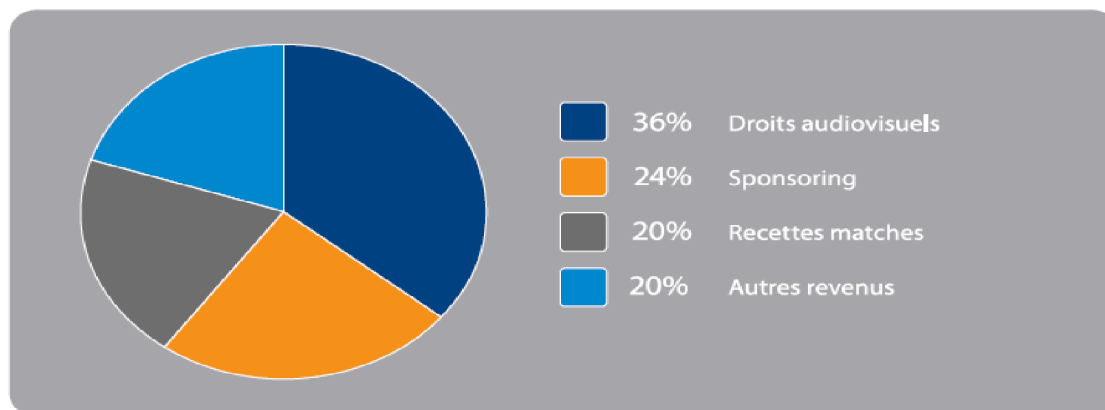
<sup>16</sup> Source de financement et capitalisation boursière des clubs professionnels (2010). WLADIMIR ANDREFF, IAE de Toulouse.

| Millions €  | Première league | Bundesliga | Liga | Série A | Ligue 1 |
|-------------|-----------------|------------|------|---------|---------|
| Billetterie | 874             | 579        | 557  | 507     | 198     |
| Droits TV   | 1390            | 620        | 900  | 993     | 632     |
| Sponsoring  | 682             | 469        | 402  | 182     | 139     |
| Autres      | -               | 350        | -    | -       | 328     |
| Total       | 2 946           | 2 018      | 1859 | 1682    | 1297    |
| Billetterie | 30 %            | 29 %       | 30 % | 30 %    | 15 %    |
| Droits TV   | 47 %            | 31 %       | 48 % | 59 %    | 49 %    |
| Sponsoring  | 23 %            | 23 %       | 22 % | 11 %    | 11 %    |
| Autres      | -               | 17 %       | -    | -       | 25 %    |

Source: Deloitte

Depuis ce tableau, nous pouvons remarquer que la première ligue anglaise reste le marché le plus important avec un revenu global de 2946 millions d'euros. Elle est suivie par Bundes liga de l'Allemagne avec 2018 millions d'euros, puis par Liga de l'Espagne avec 1859 millions d'euros ; Série A de l'Italie avec 1682 millions d'euros et enfin par la Ligue 1 de la France avec 1297 millions d'euros. La ligue 1 est en net retrait par rapport aux quatre autres championnats. Les droits de transmissions TV constituent la source de revenus la plus importante pour les clubs. Il y a ensuite la billetterie et le sponsoring.

Pour la saison 2012, les recettes des clubs de football européen se répartissent comme suit :



Source : Ligue de Football professionnel, Situation du football professionnel, saison 2012/2013

En tout, les droits audiovisuels représentaient les 36% des revenus total, 24% pour les sponsorings, 20% pour les recettes lors des matches et 20% pour les autres revenus. Cela montre que les droits audiovisuels constituent la principale source de revenus des clubs. Toutefois, la répartition des droits audiovisuels est différente pour chaque ligue et dépend de certains critères.

### ✓ *Les droits télévisuels*

Le constat est le même dans les 5 ligues majeures du football, la plus importante source de revenus provient des droits de diffusion télévisuelle, presque 50% en Première League, Liga et Ligue1, 59% en Série A Italienne et seulement 31% en Bundesliga. Les revenus liés à la télévision n'ont pas toujours été la principale ressource des clubs de football. D'après Andreff et Staudohar, les clubs anglais ont refusé une offre de la BBC en 1967 par peur que la diffusion télévisuelle impacte négativement les revenus de la billetterie. En effet, en 1967, l'English Football Premier League s'est détourné de l'offre de diffusion de 1 million de livres proposés par la BBC. Le contrat avait pour objet la diffusion directe des matches de championnat.

Le système de répartition des droits télévisuels peut être une source d'inégalités entre les clubs. Les critères de répartition diffèrent d'un pays à un autre. La plupart du temps, la ligue vend les droits de diffusion télévisuels et procède à la répartition dans un second temps. En effet, ce sont les ligues en charge des clubs professionnels qui négocient et qui redistribuent par la suite les gains provenant des droits de transmission sauf pour l'Espagne. Selon Baroncelli et Lago (2006), cette situation peut avoir pour conséquence une accélération de l'enrichissement des clubs qui ont une forte notoriété<sup>17</sup>. Selon Drut (2001, p47), ce mécanisme se définit comme suit : « 50 % des droits sont répartis de façon égalitaire, 30 % sur critères sportifs et 20 % sur la notoriété des clubs »<sup>18</sup>. Compte tenu de cette situation, les dirigeants des clubs de football européens se trouvent obligés d'améliorer le résultat de leur club pour ainsi augmenter leur notoriété, car 50% de la redistribution dépend grandement de ces deux critères. Par contre pour l'Allemagne, la distribution des droits se base essentiellement sur les résultats sportifs.

Dans certains pays comme l'Espagne, les droits télévisuels sont vendus directement par les clubs. D'après l'étude Deloitte (2010)<sup>19</sup> « A premiurblend – AnnualReview of Football Finance », le Real Madrid et le FC Barcelone ont touché 51% des droits télévisuels de la saison 2009/2008 soient plus de 500 millions d'euros.

---

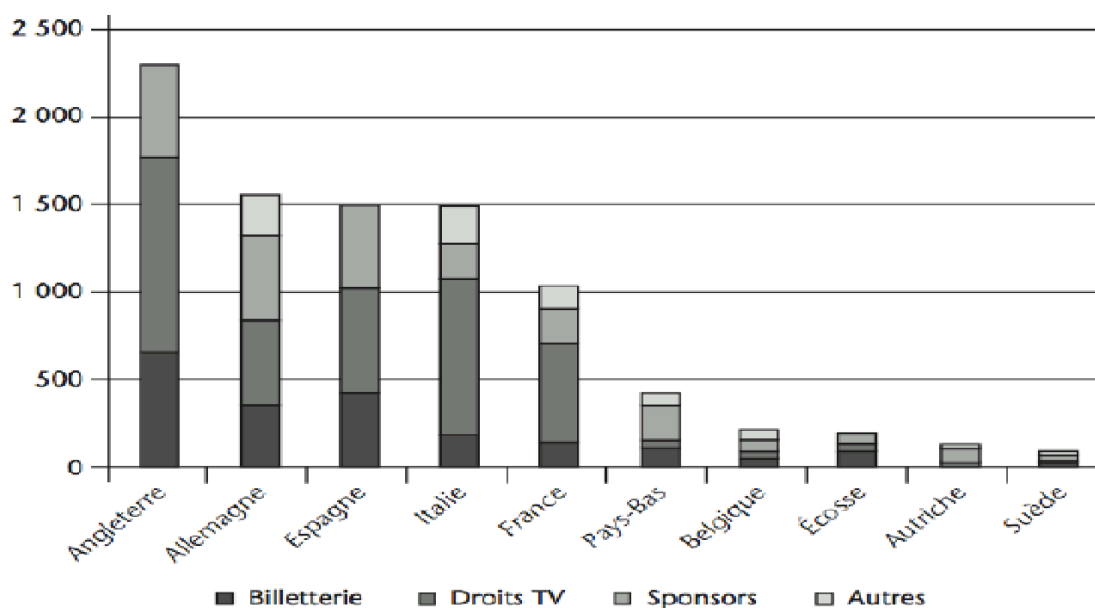
<sup>17</sup> BARONCELLI A. et LAGO U. (2006), Italian football, Journal of Sports Economics, vol. 7

<sup>18</sup> ERNST & YOUNG (2010) Des clubs et des hommes : réalités économique et sociales du football professionnel (Online) Disponible :

[http://www.grandstadeol.com/IMG//rapports\\_officiels/10.10.26%20ernst%20-%20young%20-%20realite%20economique%20et%20sociale%20du%20football%20professionnel.pdf](http://www.grandstadeol.com/IMG//rapports_officiels/10.10.26%20ernst%20-%20young%20-%20realite%20economique%20et%20sociale%20du%20football%20professionnel.pdf)

<sup>19</sup> DELOITTE (2010) National interest Annual, Review of Football Finance.

Graphique 4: Répartition des sources de revenus des clubs professionnels (en millions d'euros)



Source : Étude du cabinet Deloitte, 2010.

Depuis ce tableau, nous pouvons remarquer que les droits audiovisuels pèsent un poids très lourd sur les ressources des clubs. Par exemple pour le Championnat de France, ils représentent près de 60% du chiffre d'affaires global<sup>20</sup>. Cette proportion n'a cessé d'évoluer, car en 1995, elle ne constituait que 31% du CA global. Pour les autres championnats, les droits audiovisuels ne dépassent pas les 50% du CA global, mais toutefois, ils restent la source de revenus la plus importante. Selon le rapport de l'UEFA en 2010, « *Les montants négociés dépendent naturellement de l'attractivité du championnat et de la taille du pays, les cinq plus grandes ligues européennes captent 88 % des droits de retransmission télévisuelle totaux en Europe* »<sup>21</sup>.

Les clés de répartition des droits audiovisuels dans les principaux championnats européens sont les suivantes :

Tableau 3:

<sup>20</sup> XERFI (2001) Clubs de football professionnels. Etude Xerfi. (Online) Disponible:

<sup>21</sup> SEFTON PERRY (2010) Rapport Benchmarking 2009-2010. Union des associations européennes de football. (Online) Disponible : [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/58/1453058\\_DWNL OAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/58/1453058_DWNL OAD.pdf)

### Clé de répartition des droits télévisuels des 5 principaux championnats

| Ligue      | base | critères sportifs | No toriété | Lots individuels |
|------------|------|-------------------|------------|------------------|
| Angleterre | 50%  | 25%               | 25%        | -                |
| Allemagne  | -    | 100%              | -          | -                |
| France     | 50%  | 30%               | 20%        | -                |
| Italie     | 40%  | 30%               | 30%        | -                |
| Espagne    | -    | -                 | -          | 100%             |

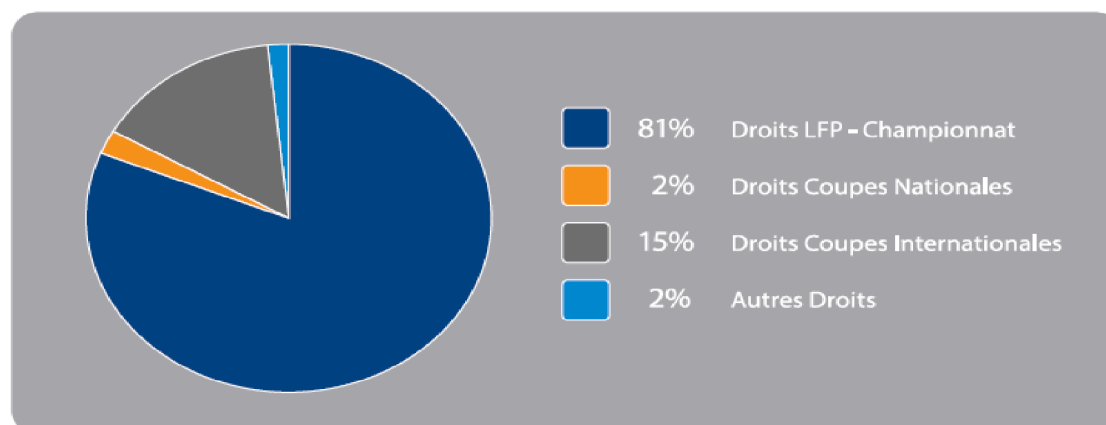
Sources: LFP, Economie du football professionnel (Bastien Drut), calciomio.fr

Le tableau ci-dessus détaille la répartition des droits audiovisuels entre les 3 premiers clubs et les autres clubs pour les 5 championnats majeurs. Il en ressort le constat suivant : la répartition par lots individuels favorise l'égalité entre les différents clubs d'une même ligue. À ce stade, se pose déjà la question du fair-play financier sur la répartition des droits audiovisuels pour certaines ligues nationales.

Le championnat anglais a récemment signé un contrat record pour les droits TV de la période 2016-2019 pour un montant de 6,9 milliards d'euros, soit 1,7 milliard par saisons. Ce décalage entre les ligues pourrait mettre à mal le fair-play financier et va contraindre les clubs des autres pays européens à trouver d'autres moyens de financement pour rivaliser économiquement.

Pour la France, les recettes provenant des droits audiovisuels ont été multipliées par 600 dans une période de 25 ans. Elles atteignent actuellement des 668 millions d'euros.

Il faut également noter que les droits audiovisuels liés à la coupe d'Europe représentent 15% du total des droits audiovisuels versés aux clubs de ligue 1 sur l'année 2013/2014. Pour les clubs concernés, ils représentent près de 40% de leurs droits perçus.



Source : rapport DNCG 2013/2014).

### ✓ *La billetterie de match*

L'autre source de revenue importante pour les clubs européens est la billetterie des matchs. À ce titre, les revenus de billetterie représentent en moyenne 30% des revenus des clubs de football européens. Cependant, ce pourcentage est en recul en ligue 1 où les revenus de billetterie ne représentent que 15% du revenu global des clubs. Ceci s'explique par une affluence moyenne inférieure. Durant la saison 2009-2010, les cinq grands championnats européens ont pu récolter plus de 55 millions de spectateurs<sup>22</sup>. Toutefois, selon le rapport Andreff (2010), la billetterie ne constitue que 14% du revenu des clubs de football européens<sup>23</sup>. Les recettes issues de la billetterie est la multiplication de billets vendus avec leur prix unitaire. Ainsi, les recettes de billetterie dépendent : « du prix du billet, du revenu réel du spectateur, du prix des biens substituables, de la taille de marché du club (généralement approximée par la taille de la population locale), de l'enjeu du match en termes sportifs et l'incertitude du résultat »<sup>24</sup> Simmons (2006). À ces différents critères s'ajoutent la propriété du stade, car, le prix du billet dépend de la zone de chalandise et du type de clientèle. Hourcade, et al ont effectué une étude démontrant que la clientèle considérée comme des « supporters » ont du mal à accepter des prix élevés tandis que les clients « spectateurs » n'ont aucune difficulté à payer plus si le prix justifie l'enjeu. Par conséquent, les dirigeants de clubs commercialisent les billets en fonction de ces deux phénomènes en proposant des packages d'abonnements à des prix inférieurs pour les « supporters ». Par ailleurs, la zone de chalandise a également un grand impact sur le prix des billets, car la politique tarifaire des clubs de football se base aussi sur la richesse de la population environnante du stade. Prenons par exemple le cas de L'Emirates Stadium d'Arsenal qui propose sans hésiter 150 boxes de dix à quinze places pour un abonnement annuel avoisinant les 75 00 euros. Toutefois, il est important de noter que la transmission télévisée des matchs réduit le taux de remplissage des stades surtout si la transmission est effectuée par une chaîne gratuite. Mais d'un point de vue économique, cette situation peut-être relativisée, car la forte audience engendrée par les matchs impacte conséquemment la valeur des droits de diffusion. À part le type de clientèle et la zone de chalandise, le prix du billet dépend également du

---

<sup>22</sup> SEFTON PERRY (2010) Rapport Benchmarking 2009-2010. Union des associations européennes de football. (Online) Disponible

<sup>23</sup> Source de financement et capitalisation boursière des clubs professionnels (2010). WLADIMIR ANDREFF, IAE de Toulouse.

<sup>24</sup> HOURCADE N., LESTRELIN L. et MIGNON P. (2010). Livre vert du supportérisme. État des lieux et propositions d'actions pour le développement du volet préventif de la politique de gestion du supportérisme.



spectacle affiché chaque jour. Selon Simmons (2002), l'incertitude de l'issue d'un match est cruciale dans la fixation du prix des billets et d'autres auteurs affirment également que c'est l'enjeu à l'issue du match qui augmente le taux des visites dans les stades.

Par ailleurs, le volume des ventes est attribué à d'autres critères tels que : la capacité du stade, la notoriété du club et le caractère quantitatif de la zone de chalandise. Selon les études menées par certains cabinets tels que Deloitte & Eurostat, il est possible de synthétiser les principaux critères de vente de billets pour les clubs de football européens les plus riches comme présentés par le tableau ci-après :

Tableau 4 : Recettes de billetterie

| Recettes de billetteries des vingt plus grands clubs d'Europe, saison 2009-2010 |                                              |           |          |                     |                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|----------|---------------------|------------------------------------------------------|
| Clubs (par ordre de richesse)                                                   | Recette de billetterie (en millions d'euros) | Affluence | Capacité | Taux de remplissage | Population de la zone urbaine en milliers (Eurostat) |
| Real Madrid                                                                     | 129,1                                        | 74 800    | 80 000   | 93,50%              | 5 805                                                |
| FC Barcelone                                                                    | 97,8                                         | 70 100    | 98 800   | 70,95%              | 4 234                                                |
| Manchester United                                                               | 122,4                                        | 70 300    | 76 200   | 92,26%              | 2 539                                                |
| Bayern Munich                                                                   | 66,7                                         | 69 000    | 69 000   | 100,00%             | 2 532                                                |
| Arsenal                                                                         | 114,7                                        | 59 700    | 60 400   | 98,84%              | 11 917                                               |
| Chelsea                                                                         | 82,1                                         | 41 400    | 41 800   | 99,04%              | 11 917                                               |
| AC Milan                                                                        | 31,3                                         | 42 800    | 80 100   | 53,43%              | 3 077                                                |
| Liverpool                                                                       | 52,4                                         | 42 800    | 45 400   | 94,27%              | 1 366                                                |
| Internazionale                                                                  | 38,6                                         | 64 500    | 80 100   | 80,52%              | 3 077                                                |
| Juventus                                                                        | 16,9                                         | 23 100    | 25 400   | 90,94%              | 1 745                                                |
| Manchester City                                                                 | 29,8                                         | 45 500    | 47 700   | 95,39%              | 2 539                                                |
| Tottenham Hotspur                                                               | 44,9                                         | 36 200    | 36 200   | 100,00%             | 11 917                                               |
| Hambourg SV                                                                     | 49,3                                         | 54 900    | 55 000   | 99,82%              | 3 135                                                |
| Olympique Lyonnais                                                              | 24,8                                         | 35 700    | 40 500   | 88,15%              | 1 748                                                |
| Olympique de Marseille                                                          | 25,5                                         | 42 000    | 60 000   | 70,00%              | 1 618                                                |
| Schalke 04                                                                      | 25,4                                         | 61 500    | 61 500   | 100,00%             | 260                                                  |
| Atletico de Madrid                                                              | 35,9                                         | 39 600    | 45 500   | 87,03%              | 5 805                                                |
| AS Roma                                                                         | 19                                           | 40 900    | 72 700   | 56,26%              | 3 458                                                |
| VfB Stuttgart                                                                   | 30,2                                         | 42 000    | 56 000   | 75,00%              | 2 894                                                |
| Aston Villa                                                                     | 29,8                                         | 38 600    | 42 500   | 90,82%              | 3 683                                                |

Source : Boris Bronkhorst, PGE5, Mars 2012

Les 20 clubs de football européens les plus riches se situent le plus souvent dans les grandes villes européennes dotées de grands stades. Toutefois, la capacité moyenne des stades varie selon les pays. Par exemple comparée à celle de la France, elle est de 63% pour l'Allemagne<sup>25</sup>.

Cette ressource apparaît néanmoins comme limitée en terme de développement puisqu'un club de ligue 1 ne percevra des revenus que sur 18 rencontres de championnats, car les matchs se jouent à domicile et à l'extérieur. Les axes de développement sont donc : le prix moyen du billet, la capacité du stade, le nombre de téléspectateurs, et la performance sportive dans les coupes nationales et internationales.

### ✓ *Les contrats de sponsoring*

Comme en témoignent les revenus générés par les cinq plus grandes ligues européennes, le football est un secteur économique en plein essor. Cette croissance s'est caractérisée par une augmentation forte des droits télévisuels et en parallèle d'une augmentation de la médiatisation. Ceci attire de nombreux annonceurs qui espèrent tirer profit de ce phénomène. Ainsi, la marque est médiatisée lors des rencontres dans les stades et à la télévision, mais aussi indirectement avec toutes les photos et vidéos circulant après les rencontres. La marque est également portée par les supporters via le sponsoring maillot.

D'après une étude de la société Répucom du 15 février 2015, les recettes de sponsoring ont « augmenté de 20% l'an dernier pour les ligues en Grande Bretagne, Espagne, Italie, Allemagne, France et Pays-Bas. ».

Le sponsoring est l'une des principales sources de revenus des clubs de football où les clubs et les sponsors se mettent d'accord sur un certain montant à verser au club en contrepartie d'une présentation de logo ou de slogan sur le maillot, les tribunes, les tribunes du stade ou sur les panneaux publicitaires qui se trouvent autour du terrain. Le sponsoring se définit ainsi comme un apport financier des entreprises sponsors envers les clubs. Le logo ou le slogan sur les maillots est celui qui donne le plus d'argent aux clubs étant donné la visibilité et l'accroissement du taux de visibilité des clubs de football constitue un fort intérêt pour les entreprises sponsors.

---

<sup>25</sup> ERIC BESSON (2008) Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français. Ministère Francias, (Online) Disponible : [http://www.grandstadeol.com/IMG/rapports\\_officiels/08.11.05\\_rapport\\_eric\\_besson.pdf](http://www.grandstadeol.com/IMG/rapports_officiels/08.11.05_rapport_eric_besson.pdf)

Le sponsoring constitue un moyen assez simple pour les clubs de récolter des recettes élevées. Pour les sponsors, cela engendre souvent des batailles pour afficher leur slogan ou leur logo sur les maillots des équipes les plus connues. Les principaux sponsors des clubs de football européen sont les équipementiers sportifs comme Nike ou Adidas, suivi de près par « Coca Cola » et « Emirates ». Ils sont omniprésents dans les stades lors des coupes du monde.

Le sponsoring constitue également un grand enjeu commercial pour les clubs, car ils doivent non seulement obtenir des contrats lucratifs, mais également des contrats de longue durée. Toutefois, plusieurs facteurs peuvent entrer en jeu, car il est en général impossible de connaître à l'avance les résultats sportifs et par conséquent, les sponsors peuvent hésiter à s'engager sur le long terme. La valeur d'un contrat est également fonction du championnat KantarSport (2010). Prenons par exemple le cas d'un club phare de la Ligue 1 qui ne rapporte en moyenne que 6 millions d'euros par an et 2 millions d'euros pour un club médian. L'apport est de 500 000 euros par an pour un club de Ligue 2. Pourtant, le contrat de sponsoring entre Bayern Munich et l'entreprise de télécommunications Deutsche Telekom rapporte au club bavarois une somme de 24 millions d'euros en un an. Le montant des contrats de sponsoring dépend également de la conjoncture économique qui peut parfois se montrer défavorable. Par ailleurs, les contrats avec les équipementiers peuvent souvent fluctuer, car afin de mieux se positionner, ces derniers ont besoin de travailler avec des clubs qui bénéficient d'une grande notoriété.

L'impact des revenus du sponsoring n'est pas neutre puisqu'il représente plus de 20% des revenus des clubs anglais, allemands et espagnols. Les clubs italiens et français, moins en vue sur la scène européenne ces dernières années, ont des revenus sponsoring à seulement 10% des revenus totaux. Ainsi, le sponsoring reste une source de revenus inégalitaire puisque les sommes versées dépendent principalement de deux facteurs : les résultats sportifs et la ferveur autour des clubs de football.

Certaines sociétés ont même entrepris une stratégie de communication globale basée sur le sponsoring du football tel qu'Emirates qui sponsorise un club dans chaque grande ligue européenne : Arsenal en Angleterre (également le naming du stade), le Milan AC en Italie, le PSG en France, Hambourg en Allemagne et le Real Madrid en Espagne. Ainsi, d'après les estimations, Emirates débourserait plus de 687 M€ par an et posséderait le taux d'occupation le plus élevé du secteur, à près de 80%.

Cependant, même si cela paraît étonnant, le stade peut permettre de corréliser les revenus d'un club de football des performances sportives et d'assurer une certaine stabilité dans les revenus. La stratégie, qui est celle de l'Olympique Lyonnais, est de développer des activités annexes autour du projet : le sponsoring via les contrats dits de « naming ». En effet, il existe également une autre forme de sponsoring pour les clubs de football professionnels que l'on nomme le « naming ». Le naming consiste à nommer le stade d'un club au même nom que l'entreprise sponsor et requiert que le club dispose de son propre stade. Vu que seuls 17% des clubs de premières divisions européennes disposent de leur propre stade, cette forme de sponsoring reste faiblement pratiquée. Toutefois, nous pouvons quand même citer l'exemple d'Arsenal qui a vendu les droits de son nouveau stade « Ashburton Grove » construit en 2006 à la compagnie Emirates pour un montant de 100 millions de livres sterling couvrant une durée de 15 ans<sup>26</sup>.

### ✓ **Le merchandising**

Le merchandising constitue depuis quelque temps une source de revenus pour les clubs de football européens. Les revenus en merchandising proviennent essentiellement des « supporters » des clubs, notamment à travers la vente de produits dérivés comme les maillots ou des articles fabriqués avec la marque du club ou avec le nom d'un joueur. Dans le merchandising, la notoriété du club ainsi que des joueurs qui composent les équipes jouent un rôle important et conditionnent le volume des ventes. Selon Andreff (2008) « *le recrutement de joueurs à forte renommée internationale peut permettre de globaliser les ventes et ne plus se restreindre au seul marché local* »<sup>27</sup>. Prenons par exemple l'achat de Cristiano Ronaldo pour 94 millions d'euros par Real Madrid et dans lequel Florentino Perez déclare que cet investissement sera probablement compensé par les ventes de maillots réalisées grâce au nouveau joueur. Et effectivement, le club a pu récupérer en l'espace d'un an près de 30 millions d'euros avec la seule vente de maillot de Ronaldo. Toutefois, les revenus engendrés par le merchandising ne constituent que 10% du CA des clubs de football européens.

### **B. Les dépenses**

Selon les études de l'UEFA, les premières divisions du football européen avaient déboursé un total de 12,1 milliards d'euros pour l'exercice 2009-2010<sup>28</sup> alors que le revenu total s'élevait à

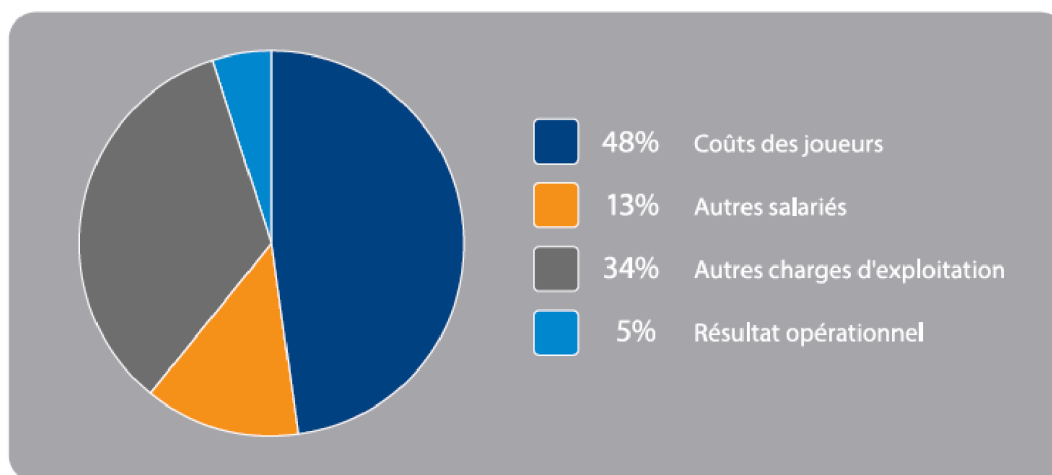
---

<sup>26</sup> BASTIEN DRUT (2011) Economie du football professionnel. La découverte, Coll. Repère Economie.

<sup>27</sup> ANDREFF (2009), Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, vol. 60.

<sup>28</sup> SEFTON PERRY (2010) Rapport Benchmarking 2009-2010. Union des associations européennes de football. (Online) Disponible :

11,5 milliards d'euros. Même avec des revenus particulièrement élevés, les clubs ont d'importantes dépenses, notamment celles liées à la masse salariale, aux coûts de transfert, aux infrastructures du club, etc.



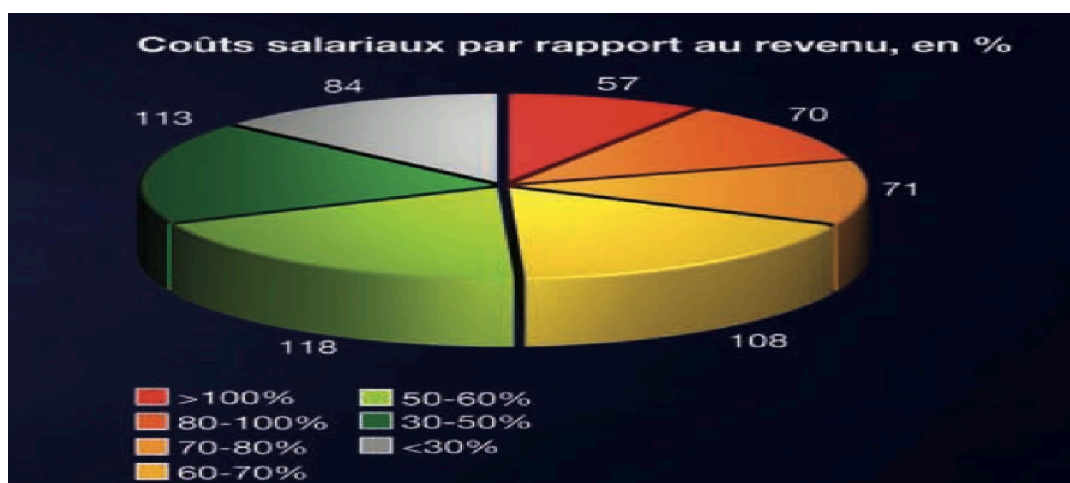
*Source : Ligue de Football professionnel, Situation du football Professionnel, saison 2012/2013*

### ✓ **Les salaires**

La masse salariale dans les clubs de football professionnels représente plus de la moitié des dépenses. Donc sur les 12,1 milliards d'euros de dépense, elle représente les 7 milliards. Pour l'exercice 2009, l'UEFA a déclaré dans son rapport que pour les clubs de football européens, les charges salariales excèdent souvent les 70% des charges totales. Selon toujours ce rapport, la proportion est différente pour chaque pays et seuls le Danemark, l'Allemagne, le Belgique et le Liechtenstein ont une charge salariale en dessous de 70%.

Ainsi, le salaire constitue le poste de dépense le plus important pour les clubs de football et le montant peut quelquefois même dépasser le celui des recettes comme démontrer par le schéma ci-après :

**Figure 1** : Couts salariaux par rapport aux revenus, nombre de clubs, exercice 2009



Source : Rapport Benchmarking UEFA, 2010

Pour 57 clubs de football européens, le montant des dépenses dépasse le montant du revenu total donc ils dépensent plus en charges salariales qu'ils ne gagnent en revenu. Cette situation s'aggrave de plus en plus, car pour la saison 2012-2013, presque tous les clubs de football ont des dépenses salariales supérieures au montant de leur CA.

**Tableau 5:** Rapport entre la masse salariale et le chiffre d'affaires des clubs participant aux compétitions de l'UEFA (saison 2012-2013) en pourcentage

| Pays d'établissement du club | Masse salariale/chiffre d'affaires |
|------------------------------|------------------------------------|
| Allemagne                    | 51                                 |
| Espagne                      | 55                                 |
| Royaume-Uni                  | 65                                 |
| France                       | 69                                 |
| Italie                       | 73                                 |

Source : UEFA, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs – Exercice 2011.

Ce gonflement important du poids salarial est en premier lié aux salaires des joueurs qui représentent plus de 80% des charges salariales. Toutefois, selon les études de Drut, seulement quatre équipes de football professionnel figurent parmi les 30 équipes de sport collectif avec un salaire moyen particulièrement élevé : FC Barcelone, Chelsea, Real Madrid et Manchester United<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Sportingintelligence, 2010

Dans le monde du football professionnel, les joueurs peuvent être classés en deux catégories : les « superstars » et les « moyens ». Les premiers sont dotés de capacités de jeu élevées, sont également rares et donc payés très cher. En raison de la rareté des joueurs estimés comme superstars, les clubs se lancent sans cesse dans une bataille effrénée en proposant à ces derniers des salaires particulièrement élevés. Et comme le taux de la demande dépasse grandement celui de l'offre, les valeurs contractuelles ont tendance à exploser. Selon le rapport de l'UEFA, l'exercice 2009 a enregistré une hausse salariale de 18% et la demande a augmenté suite à l'arrêt Bosman en 1995.

La stratégie des clubs repose sur le fait que le recrutement de joueurs hautement qualifiés garantit des meilleurs résultats. Cela est affirmé par les recherches entamées par Kuypers et Szymanski (1999) qui démontrent « [...] *une importante relation entre les charges salariales des clubs de football anglais et leurs positions en championnat pendant 1978 à 1996* »<sup>30</sup>.

### ✓ *Les transferts*

Les coûts de transfert de joueurs constituent également un poste de dépense important pour les clubs de football professionnels. Le transfert de joueurs est actuellement un élément essentiel pour la réussite sportive des clubs. Rappelons qu'avant 1995, les joueurs étaient tous liés à leurs clubs via des contrats de travail à durée déterminée et qui ne peuvent être rompus qu'à terme. Au terme du contrat, le joueur avait le choix entre un renouvellement ou une adhésion à un autre club en contrepartie d'une indemnité financière. À cette époque, cette pratique était très rare étant donné que le nombre de joueurs étrangers dans un club était limité. Suite à la mise en vigueur de l'arrêt Bosman de 1995, les transferts de joueurs commençaient à se développer et même à exploser. Cet arrêt s'est basé sur un constat de la Cour de Justice Européenne qui a remarqué que pour réduire l'intensité de la concurrence, il est possible pour les joueurs de circuler librement à l'intérieur de l'Europe pour passer d'une équipe à l'autre. Par conséquent, les critères qui limitaient le nombre de joueurs étrangers n'ont plus été considérés d'où un accroissement conséquent du nombre de transferts. Cette situation engendre également une forte augmentation des salaires, car désormais, les clubs sont en concurrence pour avoir les meilleurs joueurs. La qualité globale des ligues professionnelles s'en ainsi trouve négligée. Pour les transferts, la politique des clubs professionnels est différente. Il y a par exemple le club d'Arsenal qui recrute des jeunes

---

<sup>30</sup> KUYPERS T. et SZYMANSKI S. (1999), *Winners & Losers : The Business Strategy of Football*, Penguin, Londres.

joueurs qui présentent de forts potentiels et pourtant qui sont payés faiblement, car ne disposent d'aucune renommée. Après quelque temps lorsque le potentiel commence à se montrer, le club les vend à des prix élevés pour une plus-value importante. À l'inverse, Real de Madrid par exemple préfère recruter des joueurs renommés même à des prix élevés et rattraper la perte dans le merchandising renforcé par la notoriété des joueurs. Cette politique est également appliquée par le club de la capitale espagnole. Selon Bastien Drut (2011, p81), les championnats les plus exportateurs de joueurs sont au nombre de quatre : l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie.

Dans le marché de transfert, il est important de noter que seuls les clubs de football disposant d'importante ressource financière peuvent se procurer les meilleurs joueurs. Ces derniers sont parfois issus de petites ligues et par conséquent ces dernières ont de grandes difficultés à maintenir leur niveau dans le temps à l'exemple des clubs d'Hollande et d'Ecosse (Ajax Amsterdam ou Celtic Glasgow) qui dans le passé avait leur renommé alors qu'à présent, disparaissent petit à petit faute de moyens financiers pour garder leurs meilleurs joueurs.

D'un point de vue comptable, il se montre important de préciser que beaucoup de clubs de football (61 % selon l'UEFA) intègrent les coûts de transfert dans le bilan en considérant la valeur du contrat comme un actif incorporel. Étant considérée comme un actif, la valeur du contrat se déprécie tout au long de sa durée. Cette dépréciation est déterminée à l'avance et le contrat prend donc la forme d'un investissement, et lorsqu'il y a inflation des coûts de transfert, la valeur des actifs incorporels (dans le bilan) augmente en même temps que les amortissements (dans le résultat).



## **Chapitre II : La structure bilancielle et les spécificités comptables.**

Avant de parler de la structure bilancielle et des spécificités comptables des clubs de football européen, il se montre judicieux de parler d'abord de la corrélation qui existe entre les revenus et les résultats sportifs.

### **Section I : Corrélation entre les revenus et les résultats sportifs/répartition**

Il a été plus ou moins démontré un peu plus haut qu'à court terme, les résultats sportifs sont étroitement liés aux capacités d'investissement dans les transferts et dans les salaires, notamment au sein des clubs avec un type de gouvernance plutôt commercial. Par ailleurs, pour une performance à long terme, il est important de se demander et de vérifier si les résultats sportifs sont source de revenus et s'ils peuvent supporter des investissements importants.

Il est fortement possible que les clubs avec un classement satisfaisant bénéficient de profits très juteux. Les résultats sportifs ne conditionnent qu'une partie des droits touchés. Le résultat sportif final quant à lui donne accès à d'autres types de primes (UEFA, 2011). Le fait de participer à la ligue des championnats permet à un club de bénéficier de 7,2 millions d'euros de plus. Si par la suite il y a victoire, le club obtient 800 000 euros, et 400 000 euros pour un match nul. La participation à chaque phase qualificative faisant suite à une compétition permet aux clubs de football de gagner des primes à partir de 3 millions d'euros.

En effet, selon le rapport 2013/2014 de la DNCG Commission de Contrôle des Clubs Professionnels, les résultats sportifs ont un impact fort sur les revenus en mettant en évidence quatre scénarios<sup>31</sup> possibles avec des conséquences importantes pour une équipe de première division : relégation en Ligue 2, maintien en Ligue 1 sans bénéficier de qualification en coupe d'Europe, qualification en Europa League, qualification en champions league :

- Relégation

---

<sup>31</sup> Situation du football Professionnel, saison 2013/2014, DNCG (Commission de Contrôle des Clubs Professionnels)

Avec la relégation, DNCG a pris l'exemple des trois équipes de Ligue 1 reléguées à la fin de la saison 2012/2013 (Nancy, Troyes et Brest). En raison de cette relégation, ces derniers ont vu leurs produits hors mutations baissés de 11.2 millions d'euros en 2013/2014 soit une division presque par deux de leur revenu.

- *Maintien sans coupe d'Europe*

Le maintien du classement ne donne pas lieu à une Coupe d'Europe. En plus de cela, ce maintien peut engendrer des risques de pertes de revenus comme expliqués ci-suit :

- Un classement entre la 10<sup>ème</sup> et la 4<sup>ème</sup> place entraîne un risque de perte de revenus d'environ 6,5 millions d'euros, particulièrement pour les équipes qui figurent dans la première moitié du tableau, car les primes de classement dans cette fourchette varient entre 4,5 à 11 millions d'euros.
- Un classement entre la 17<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place peut engendrer une perte de revenu de l'ordre de 2,5 millions d'euros pour les équipes de deuxième moitié. Les primes de classement se situent entre 2 à 4,5 millions d'euros.

- *Qualification en Europa League*

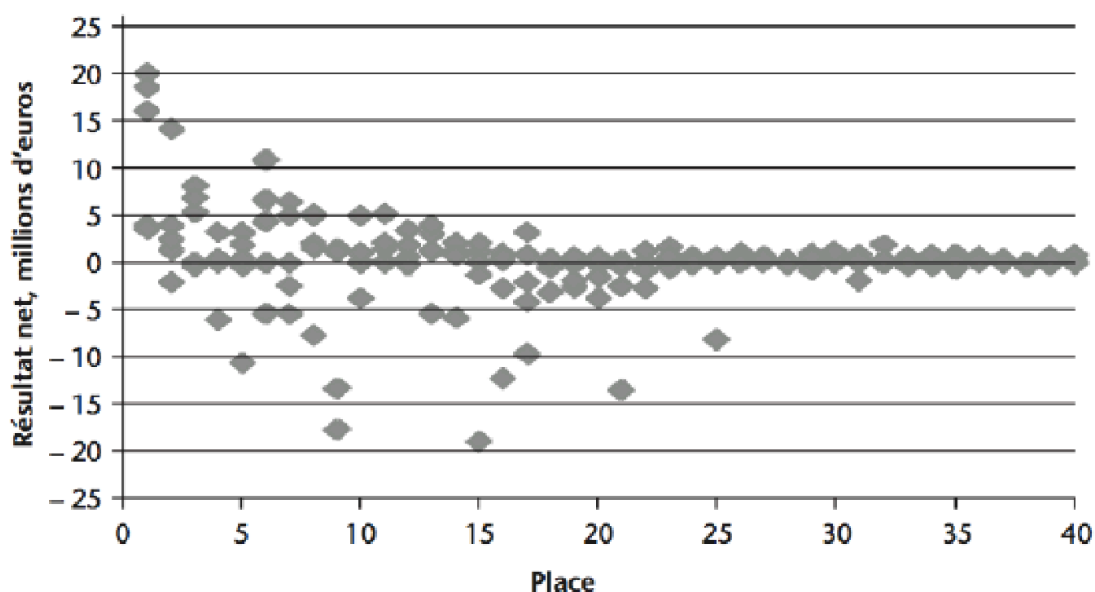
La compétition pour la qualification Europa League fait bénéficier aux clubs des revenus aux alentours de 6 à 15 millions d'euros. Ce revenu provient en général des droits audiovisuels et de la billetterie. En plus de ces revenus, les clubs qui arrivent à entrer en Europa League touchent en même temps des primes de classement en Ligue 1. Les primes varient en fonction du classement, mais en tout cas, elles tournent autour de 11 millions à 13 millions d'euros.

- *Qualification en champions league*

La qualification en champions League engendre des revenus pouvant atteindre les 30 à 60 millions d'euros. Les revenus proviennent de trois sources différentes : les droits audiovisuels, les billetteries ainsi que des primes de classement en Ligue 1 qui peuvent atteindre les 15 à 19 millions d'euros.

Ci-après un graphique de la DNCG montrant la corrélation entre les résultats des clubs et leur place en championnat durant la saison 2004 à 2005:

Graphique 5: « Résultat net des clubs de ligue 1 et Ligue 2 en fonction de la place en championnat, saison 2004 à 2005



Source : DNCG, Bastien Drut (2011)

Dans ce tableau, les équipes de ligue 2 sont classées entre 21 à 40

Par ailleurs, en s'inspirant des études de Kuypers et Szymanski en (1999)<sup>32</sup> qui n'arrivaient à aucune conclusion sur le lien entre le classement final d'une équipe et son résultat brut, Bastien Drut (2011)<sup>33</sup> affirme qu'il n'existe pas forcément une corrélation entre le résultat sportif et le revenu d'un club de football. Pour appuyer cette théorie, les recherches d'Aglietta et al (2008)<sup>34</sup> viennent démontrer que les pertes rencontrées par les clubs de football sont beaucoup plus liées aux stratégies de gestion mise en place par chaque club : transferts, salaires, recherche d'équilibre financier, etc. Donc, « *Les performances financières dépendent bien plus de l'identité du club et de sa politique d'entreprise que de la place en championnat* » (Bastien Drut).

## Section II : Analyse de la structure bilancielle et les spécificités comptables

La majorité des clubs de football professionnels opèrent sous le statut de SAOS ou Société anonyme à objet sportif, et comme toutes les sociétés, ils sont tenus de procéder à la comptabilisation régulière de toutes leurs opérations conformément aux lois et règlements en vigueur.

<sup>32</sup> KUYPERS T. et SZYMANSKI S. (1999), *Winners & Losers : The Business Strategy of Football*, Penguin, Londres.

<sup>33</sup> BASTIEN DRUT (2011) *Economie du football professionnel. La découverte*, Coll. Repère Economie

<sup>34</sup> AGLIETTA M., ANDREFF W. et DRUT B. (2008), « Bourse et football », *Revue d'économie politique*, vol. 118.

### **A. Les spécificités comptables<sup>35</sup>**

La convention LLF/LFP précise les obligations comptables des clubs de football professionnels comme suit<sup>36</sup> :

- *Respecter le plan comptable type adopté par les Assemblées générales de la F.F.F. et de la L.F.P., dans le cadre des dispositions du Comité de la Réglementation Comptable.*
- *Procéder à la comptabilisation régulière de toutes opérations et à l'établissement de tous les documents comptables nécessaires.*
- *Ne pas s'opposer aux contrôles sur pièces et sur place des organismes du football et de leurs représentants habilités à cet effet en permettant notamment à ces derniers d'avoir accès aux renseignements comptables, juridiques et financiers nécessaires à l'accomplissement de leur mission.*

Par ailleurs les clubs de football de haut rang doivent produire un tableau récapitulatif des salaires par salarié avec la copie des bulletins de paie. Également, la comptabilité doit respecter les principes suivants :

- Les états financiers doivent se fonder sur les normes comptables comme stipulées par la législation locale applicable aux sociétés à responsabilité limitée, au référencement en vigueur utilisé dans le pays concerné, aux normes internationales d'information financière, et cela quelle que soit la structure juridique
- Les états financiers doivent être établis selon la poursuite d'exploitation du club candidat à la licence
- Il faut que le référentiel comptable sur lequel se base l'établissement des états financiers respecte les principes fondamentaux : image fidèle, présentation consistante, comptabilité d'engagements, présentation séparée de chaque catégorie significative d'éléments, non-compensation des actifs et des passifs, des produits et des charges.
- La direction doit approuver les états financiers par le biais d'une brève déclaration signée.

---

<sup>35</sup> Annexe à la convention FFF / LFP, 09/10

<sup>36</sup> Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, Edition 2015

## B. La structure du bilan des clubs de football professionnels

Tableau 6 : Bilan

| <b>ACTIFS</b>                                          | <b>Montant</b> |
|--------------------------------------------------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation |                |
| Autres immobilisations                                 |                |
| Créances sur mutations de joueurs                      |                |
| Actif circulant                                        |                |
| Disponibilités et VMP                                  |                |
| <b>TOTAL ACTIFS</b>                                    |                |
| <b>PASSIFS</b>                                         |                |
| Capitaux propres                                       |                |
| Comptes courants d'actionnaires                        |                |
| Provisions risques et charges                          |                |
| Dettes financières                                     |                |
| Dettes sur mutations de joueurs                        |                |
| Autres dettes                                          |                |
| <b>TOTAL PASSIFS</b>                                   |                |

*Source : Rapport DNCG*

## **PARTIE II : MODALITÉ DE LA MISE EN PLACE DU FAIR-PLAY FINANCIER DANS LE FOOTBALL EUROPEEN**

La nécessité de mettre en place le fair-play financier vient d'un premier constat. La diversité des règles financières d'un pays à l'autre dans l'Europe. On constate également dans la première partie qu'un fossé de plus en plus important se crée entre les clubs. Cette disparité a créé un déséquilibre concurrentiel laissant peu de place à l'équité sportive. Le football demeurant un spectacle qui doit attirer du monde, l'UEFA a tout intérêt à mettre en place le fair-play financier afin de préserver ses intérêts. Les statistiques ont démontré qu'il y avait une relation certaine entre les dépenses en salaires et les chances de gagner une compétition.

### **Chapitre I : Origine du fair-play financier**

#### **A. Situation dégradante des clubs de football professionnels européens**

L'importante inflation des dépenses des clubs de football européens a commencé depuis l'arrêt Bosman qui consistait à libéraliser le marché européen des joueurs de football et qui a eu comme conséquence de renforcer la compétition entre les clubs<sup>37</sup>. Durant la période de 1995 à 2002, les transferts s'effectuaient dans une logique tout à fait financière et spéculative. Depuis 2002, les transferts exorbitants ont commencé à se développer et se concentraient principalement sur le marché primaire supérieur, c'est-à-dire le marché des meilleurs joueurs européens. Les 10% des transferts effectués par les cinq championnats européens représentent 50% des indemnités de transfert payées par les clubs. Pour le cas de la France par exemple, les dix transferts les plus importants représentent les 2/3 du total des dépenses de transfert. Parallèlement à cela, la masse salariale des joueurs ne cesse d'augmenter. Par exemple 1/3 des

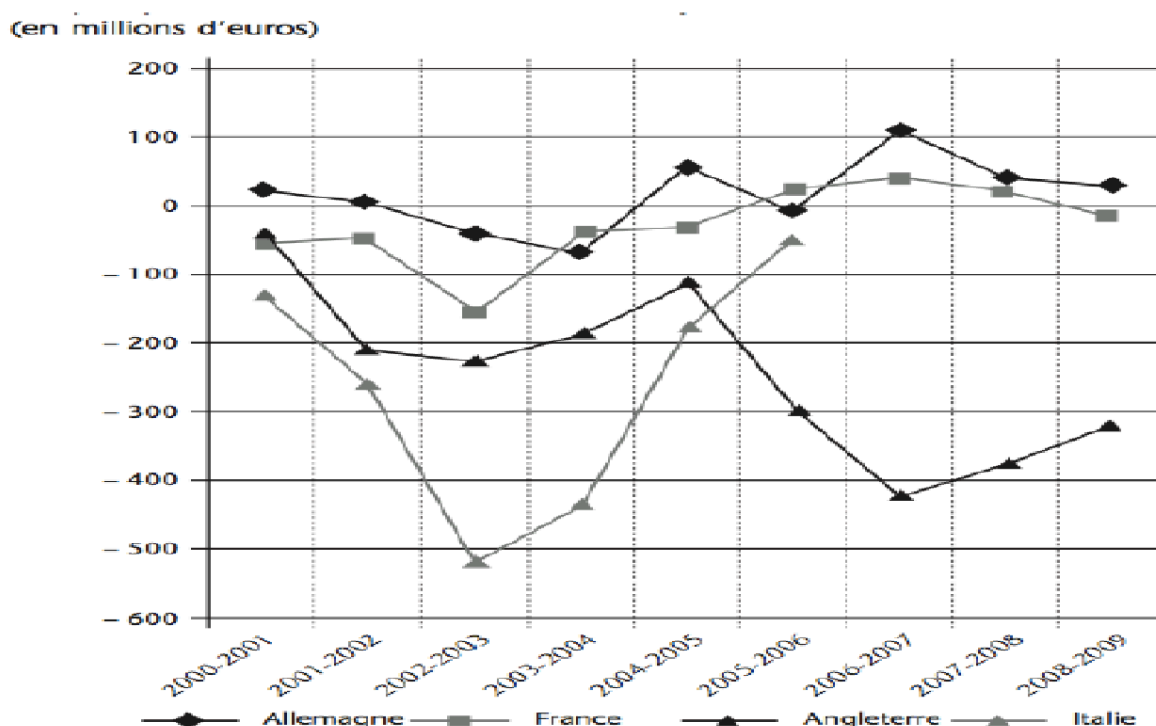
---

<sup>37</sup> IL Y A URGENCE A REGULER LE FOOTBALL, Par Jean-Baptiste Alliot, chargé de mission chez Sport & Citoyenneté, expert du pôle Sport de Terra Nova et Arnaud Flanquart, coordonnateur du pôle Sport de Terra Nova, mai 2013

clubs de football européens ont une masse salariale qui va au-delà des 70% du chiffre d'affaires et pour plusieurs autres, cette masse salariale dépasse même leur chiffre d'affaires.

En 2008 la majorité des clubs de football professionnels ne respectaient pas l'équilibre financier et cela est démontré par le rapport de l'UEFA (2011) où 47% des clubs de première division enregistrent des pertes nettes. Dans cette proportion, les 22% ont enregistré des pertes supérieures à 20%. Et comme montrées par le graphique 6, les pertes nettes des clubs professionnels ont notablement augmenté.

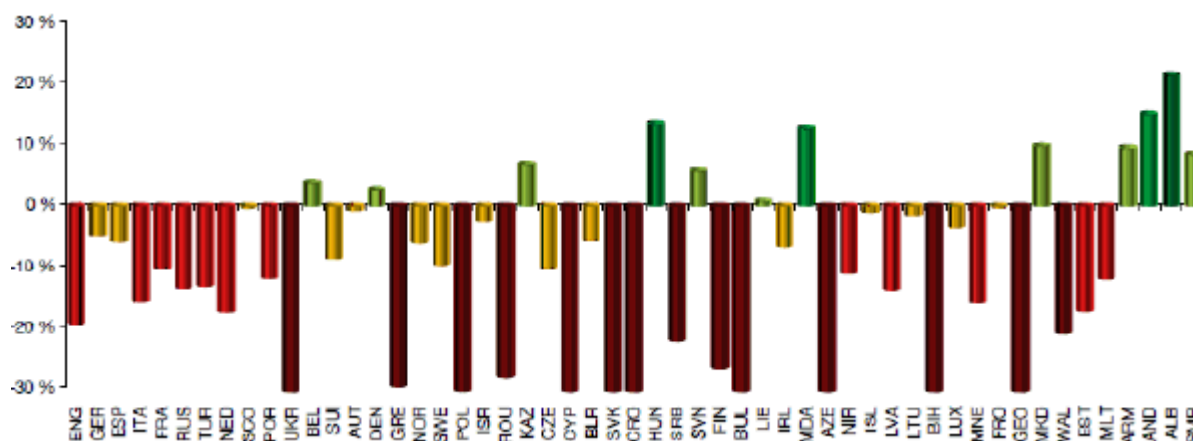
Graphique 6 : Résultat des clubs de première division



*Source : Deloitte, LFP, DFL, calculs de Bastien Drut*

En 2010, les résultats nets consolidés des clubs des principaux championnats continuent de se dégrader comme montré par le graphique ci-après :

Graphique 7 : Résultats nets consolidés



En effet, nous avons vu que les résultats sportifs étaient fortement corrélés aux ressources financières à disposition des clubs. Il est alors tentant de recourir à de l'endettement afin d'obtenir de meilleurs résultats sportifs et d'engager des recettes. Ceci crée un déséquilibre économique et donc sportif puisque comme il a été expliqué en partie I tout est lié.



Ainsi, la régulation du football européen s'est montrée comme indispensable pour l'UEFA et l'a poussé à mettre en place le « fair-play » financier afin d'interdire les clubs de dépenser plus qu'ils n'en gagnent. Le fair-play financier se définit comme « *un ensemble d'exigences adoptées par l'UEFA en accord avec ses associations membres, les clubs, les ligues et les syndicats de joueur pour surveiller la situation financière des clubs*<sup>38</sup> ». En 2010, l'UEFA sous la présidence de Michel Platini a décidé de mettre en place de nouvelles règles pour pousser les clubs à témoigner plus de sérieux en matière comptable et budgétaire. Ainsi, le FPF a été premièrement traduit dans le règlement de l'UEFA sur l'octroi de licences aux

<sup>38</sup> Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, Edition 2012



clubs. L'objectif était d'abord de rétablir l'équité sportive entre les clubs qui s'engagent dans les compétitions européennes tout en assurant leur pérennité en optimisant la maîtrise des dépenses par rapport aux recettes. C'est la saison 2013/2014 qui marque l'entrée en vigueur effective du FPF.

En 2012, l'UEFA a édité un règlement visant à encadrer l'octroi de licence aux clubs soumis au fair-play financier. Contrairement aux idées reçues, le fair-play financier ne s'applique en définitive qu'aux clubs prenant part à une compétition sous la responsabilité de l'UEFA.

## **B. Objectif du fair-play financier**

En étant conscient des impacts négatifs des dépenses des clubs, l'UEFA a souhaité instaurer le fair-play financier.

Le fair-play financier se base sur des principes juridiques et procéduraux précis. Ces principes sont destinés à garantir son effectivité. Les règles adoptées par l'UEFA pour la mise en vigueur du fair-play financier regroupent deux textes<sup>39</sup> :

- *d'une part, le règlement sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier (en ses articles 53 à 68), dont la dernière édition date de 2012 ;*
- *d'autre part, les règles de procédure régissant l'instance de contrôle financier des clubs (ICFC), qui a succédé au panel de contrôle financier des clubs et dont les membres ont été désignés par le comité exécutif de l'UEFA en juin 2012.*

Si on s'intéresse aux statuts de l'UEFA qui régit le football européen, il a pour but de « surveiller et contrôler le développement du football en Europe sous toutes ses formes » et « d'assurer que les valeurs sportives priment toujours les intérêts commerciaux ». Ainsi, le Fair Play Financier trouve son sens dans les fondements même de l'UEFA. C'est en septembre 2008 que le comité exécutif de l'UEFA a consenti à l'unanimité le concept de fair-play financier dans le but d'optimiser le bien-être du jeu.

D'après le site internet de l'UEFA le fair-play financier a 6 principaux objectifs :

- *introduire plus de discipline et de rationalité dans les finances des clubs de football ;*

---

<sup>39</sup> RAPPORT D'INFORMATION DÉPOSÉ en application de l'article 145 du Règlement PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION sur le fair-play financier européen et son application au modèle économique des clubs de football professionnel français, juillet 2013

- *faire diminuer la pression exercée par les salaires et les transferts, et limiter l'inflation ;*
- *encourager les clubs à prendre part à la compétition en comptant uniquement sur leurs revenus*
- *encourager les investissements sur le long terme dans le secteur de la jeunesse et des infrastructures ;*
- *protéger la viabilité du football européen sur le long terme ;*
- *s'assurer que les clubs honorent leurs dettes en temps et en heure.*

En gros, l'objectif principal du fair-play financier est premièrement d'assainir les dépenses des clubs de football professionnels. Il a également pour objectif de diminuer les inégalités entre les différents championnats. De manière plus précise, les objectifs sont : « *45 millions d'euros de déficit en moyenne sur les trois saisons précédentes pourront être tolérés pour 2013-2014 et 2014-2015, puis ce seuil passera à 30 millions les trois années suivantes* »<sup>40</sup>.

Dans l'atteinte de ces objectifs, l'UEFA considère l'environnement des clubs de football européens comme un ensemble où chaque club doit évoluer. En même temps, il cherche à maîtriser la tendance particulièrement inflationniste des charges des clubs surtout en ce qui concerne les salaires et les coûts de transfert.

## **Chapitre II : Modalités de mise en place**

### **a) Changement de la structure bilancielle**

La soumission aux différentes règles imposées par le fair-play financier oblige les clubs de football d'avoir une meilleure structure bilancielle. La première règle est que les dettes auxquelles ils s'engagent doivent être considérées comme des fonds propres. Ainsi, le tableau de bilan doit être rempli de manière à faire figurer les éléments suivants :

- *Fonds propres*
- *Immobilisations incorporelles (inscriptions de joueurs)*

La note sur les immobilisations corporelles et incorporelles doit également être mentionnée.

---

<sup>40</sup> (Drut, 2011, p106)

Par ailleurs, les clubs sont également tenus de respecter les exigences comptables minimales. Ces exigences sont établies pour les candidats à la licence qui capitalisent les coûts d'acquisition d'inscriptions de joueurs :

- La valeur amortissable concernant l'inscription individuelle de chaque joueur doit être répartie sur la durée d'utilité. Par conséquent, le coût de l'actif doit être comptabilisé en charge et être réparti sur la durée du contrat du joueur.
- Les clubs ne peuvent immobiliser que les coûts directs relatifs à l'acquisition d'une inscription de joueur. Pour cela, ils n'ont pas le droit de réviser à la hausse la valeur comptable d'un joueur même s'il est estimé que la valeur du marché est nettement supérieure par rapport à la valeur comptable. De plus, les coûts liés à la section junior d'un club ne peuvent pas être inscrits au bilan même si les clubs sont en mesure de produire de la valeur par le transfert ou l'utilisation de joueurs formés localement pour des fins comptables. Seuls les coûts d'acquisition de joueurs peuvent être immobilisés.
- L'amortissement prend effet dès l'inscription du joueur
- La perte éventuelle sur la valeur d'un joueur inscrite en immobilisation doit être examinée chaque année par la direction. Si lors de l'évaluation, la valeur recouvrable se trouve en dessous de sa valeur comptable, il faut ajuster à la valeur recouvrable. Cet ajustement sera considéré comme une charge et doit être inscrit dans le compte de résultat à titre de perte de valeur. Les bailleurs de licence sont tenus d'exiger l'application de méthodes comptables cohérentes en ce qui concerne l'acquisition de joueurs.
- Qu'il s'agisse de perte ou de profit, le résultat de la cession d'inscriptions de joueurs à un autre club doit être inscrit dans le compte de résultat et coïncider avec la différence entre le produit de la cession et la valeur comptable résiduelle de l'inscription au bilan à la date du transfert.

#### b) Changement de la structure d'exploitation

L'application du Fair-play financier oblige en premier les clubs de football à assurer un équilibre financier. Pour cela, ils doivent fournir des explications complémentaires et de façon pertinente sur différents postes de charges et de produits tels que :

- *les recettes exceptionnelles*

- *les dépenses exceptionnelles*
- *les autres recettes*
- *les autres dépenses*
- *les recettes provenant d'opérations non footballistiques*
- *les dépenses provenant d'opérations non footballistiques*

Par ailleurs, les clubs doivent également se soumettre à différentes obligations<sup>41</sup> d'exploitation :

- si les clubs dépassent les indicateurs 1 et 2 (définis dans le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le FPF) ils doivent soumettre des informations financières prévisionnelles prouvant qu'ils sont en mesure de poursuivre son exploitation et sont capables de tenir jusqu'à la fin de la saison de licence. Il est également possible que la licence soit refusée si les informations financières soumises par les clubs au UEFA ne sont pas pertinentes ou montrent un important déséquilibre financier et donc un doute quant à la capacité du club à poursuivre l'exploitation.
- Si les informations prévisionnelles correspondant aux besoins de liquidités (c'est-à-dire si les flux de trésorerie projetés à la fin de la saison de licence sont positifs), fournies par les clubs affichent des entrées de trésorerie élevée provenant d'activités d'investissement telles que la vente de joueurs ou de financement comme les prêts d'actionnaires, bancaires ou augmentation de capital, avant que la période de licence par la licence UEFA ne se termine, ces derniers doivent produire des preuves au bailleur de licence pour témoigner que ces opérations financières avaient été conclues bien avant l'obtention de la licence.
- Concernant l'évaluation de la capacité des clubs à poursuivre leur exploitation, seuls les types d'engagements financiers suivants sont acceptés : contrats de prêt bancaire, contrat d'autorisation de découvert signé, injections de capitaux finalisées et comptabilisées, garanties bancaires et contrats de transfert exécutés.

---

<sup>41</sup>UEFA, PROCÉDURE DE L'UEFA SUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS ET LE FAIR-PLAY FINANCIER, Bulletin 2013, CONFORMITÉ ET INSTRUCTION, RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011-13

- La licence est refusée si les clubs présentent des projections irréalistes et/ ou infondées telles qu'une hausse des recettes issues de la participation au Champions League alors qu'ils sont juste qualifiés pour l'Europa League, des flux de trésorerie négatifs, des créances douteuses comme celles échues depuis trois a cinq ans,

toutefois, les accords conclus avec les parties liées seront suivis de prêt par la chambre d'instruction pour les années à venir. Ils seront également considérés comme des éléments clés dans les informations et les ajustements présentés. Ces différents accords concernent<sup>42</sup> :

- *Les accords de sponsoring : fabricant, sponsoring des maillots ou du stade;*
- *les accords publicitaires, ainsi que les droits d'utiliser le périmètre du terrain et les panneaux publicitaires;*
- *les accords de prêts, même avec des conditions favorables»;*
- *les accords de location des stades;*
- *les accords de prestations supplémentaires durant les matches.*

À cet égard, les clubs ont l'obligation de fournir une description précise et exacte des différentes transactions conclues avec toutes les parties liées. La chambre d'instruction veillera également à ce que les clubs adoptent une approche et une méthode pertinente pour la classification des dépenses et des recettes quelle que soit la norme de reporting financier considérée.

Il est également préconisé que les coûts liés à des prestations en faveur du personnel soient imputés dans un poste de dépense à part par rapport aux chiffres relatifs à l'équilibre financier et doivent inclure entre autres :

- *les primes a la signature versées aux joueurs dans le cadre des activités de transfert;*
- *les droits liés à l'image versés directement ou indirectement aux joueurs.*

### c) L'évaluation périodique

En plus des différentes modalités financières, la mise en place du fair-play pluriannuelle s'accompagne également de mesures d'évaluation. Les mesures d'évaluation visent à avoir une vision sur long terme par rapport au contexte élargi du football européen. Elles

---

<sup>42</sup> UEFA, PROCÉDURE DE L'UEFA SUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS ET LE FAIR-PLAY FINANCIER, Bulletin 2013

s'appliquent dans le temps et vont au-delà des critères sur le système de licences des clubs afin d'évaluer plus précisément et efficacement la situation financière d'un club dans un délai à court terme.

Pour mener à bien les mesures d'évaluation, une Instance de contrôle financier des clubs (ICFC) a été approuvée en 2012 par le Comité exécutif de l'UEFA. Cette instance, remplaçant le Panel de contrôle financier des clubs depuis l'introduction des règles en mai 2010, est divisée en deux chambres d'instruction. Cette décision a été prise afin de superviser l'application des Règles se rapportant au système de licences des clubs et surtout de celles émanant du fair-play financier de l'UEFA. L'ICFC a le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires lorsqu'il y a non respect des exigences. Elle peut également statuer de l'éligibilité d'un club pour les compétitions de l'UEFA. Par conséquent les salaires et les transferts effectués par les clubs qui participent à cette compétition sont surveillés, et cela depuis l'été 2011. Leur budget sera également évalué. Le contrôle a commencé en 2013 pour les années financières finissant en 2011 et 2013. Les saisons 2011, 2012 et 2013 ont été prises en compte en 2014.

Le caractère pluriannuel des évaluations permet un certain niveau de pertes qui sera considéré comme un concept de « déviation acceptable ». Ainsi sur trois saisons, si la perte cumulée ne dépasse pas les 5 millions d'euros, il sera accepté, en cas de dépassement, le bilan comptable sera restauré par le biais d'une injection de capital exceptionnel qui se limite à 45 millions<sup>43</sup> d'euros étalés sur trois ans :

- 45 millions d'euros pour les saisons 2013-2014 et 2014-2015 ;
- 30 millions d'euros pour les saisons 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018 ;
- un montant inférieur, restant encore à définir par le comité exécutif de l'UEFA, à compter de la saison 2018-2019.

Ce seuil est établi afin de prendre en compte certains aléas conjoncturels. En plus de ces différents critères, les clubs sont tenus par l'UEFA de produire et de fournir des documents financiers pertinents sur les saisons n-2 et n-1 témoignant leur équilibre financier pour servir de base à la vérification.

Même si le rôle de la chambre d'instruction est majoritairement axé sur l'évaluation du respect de l'« exigence relative à l'équilibre financier », elle a également pour rôle de vérifier

---

<sup>43</sup> RAPPORT D'INFORMATION DÉPOSÉ en application de l'article 145 du Règlement PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION sur le fair-play financier européen et son application au modèle économique des clubs de football professionnel français, juillet 2013

le respect des dispositions relatives à l'inexistence d'arriérés de paiement. Cela représente la première étape de l'introduction des règles du fair-play financier. Ainsi durant les compétitions interclubs de l'UEFA, tous les arriérés de paiement envers les clubs de football, les administrations sociales et fiscales et le personnel ont été particulièrement surveillés. Les documents nécessaires aux évaluations sont détaillés comme suit :

**Tableau 7** : Les documents nécessaires pour évaluation

| Délai           | Informations à soumettre                                                                                   | Clubs concernés                                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 juillet 2013 | Informations relatives à l'équilibre financier basées sur les chiffres 2012 audités                        | Clubs admis aux compétitions Inter-clubs de l'UEFA 2013/14                                                               |
| 15 octobre 2013 | Informations relatives à l'équilibre financier basées sur les chiffres 2013 audités                        | Clubs ayant franchi l'un des Indicateurs <sup>(1)</sup> et dont l'exercice financier s'achève au plus tard le 31 juillet |
|                 | Informations prévisionnelles relatives à l'équilibre financier basées sur les chiffres 2013 non audités    | Clubs ayant franchi l'un des Indicateurs <sup>(1)</sup> et dont l'exercice financier s'achève après le 31 juillet        |
| 15 mars 2014    | Version actualisée des Informations relatives à l'équilibre financier basées sur les chiffres 2013 audités | Clubs ayant franchi l'un des Indicateurs <sup>(1)</sup> et dont l'exercice financier s'achève après le 31 juillet        |

*Source : UEFA, Rapport 2013*

### **PARTIE III : CONSÉQUENCES DU FAIR-PLAY FINANCIER SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE ET L'EXPLOITATION DES CLUBS.**

#### **Chapitre I : Constat suite à la première évaluation**

Dans son rapport de benchmarking de 2011, l'UEFA a tenté d'établir une première évaluation virtuelle du fair-plays financier pour les clubs européens de première division en se basant sur les résultats des exercices de 2009, 2010 et 2011. Cela a permis d'avoir une vision globale sur la situation avant la mise en œuvre des nouvelles règles. L'évaluation a pu démontrer que 14 clubs faisant partie des compétitions européennes de la saison 2012/2013 avaient un déficit supérieur à 45 millions d'euros et trente-deux clubs affichaient un déficit compris entre 5 à 45 millions d'euros. Ce qui a nécessité une injection de fonds propres ou une recapitalisation de la part des actionnaires. Ainsi, la mise en application du FPF dès 2011 a conduit à l'exclusion de trente clubs des compétitions européennes.

Tableau 8: Situation des clubs de football professionnel européens au regard de la règle de l'équilibre financier (fin 2011)



| Type de club                                                             | Équilibre financier excédentaire | Déficit inférieur à 5 millions d'euros | Déficit compris entre 5 et 45 millions d'euros | Déficit supérieur à 45 millions d'euros |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Tous les clubs de 1ère division                                          | 170 (53,3 %)                     | 64 (20,0 %)                            | 65 (20,4 %)                                    | 20 (6,3 %)                              |
| Clubs participant aux phases de qualification des compétitions de l'UEFA | 68 (52,3 %)                      | 16 (12,3 %)                            | 32 (24,6 %)                                    | 14 (10,8 %)                             |
| Clubs participant aux phases de groupe des compétitions de l'UEFA        | 42 (56,0 %)                      | 5 (6,6 %)                              | 15 (20,0 %)                                    | 13 (17,4 %)                             |

*Source : UEFA, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2011, p. 50.*

En ayant connaissance que les premiers exercices budgétaires qui serviront de référence pour l'évaluation du FFP sont ceux de 2001/2012/2013, la majorité des clubs de football professionnels européens qui participent aux compétitions de l'UEFA ont essayé d'équilibrer autant que possible leurs comptes afin de se préparer plus efficacement à l'entrée en vigueur effective des nouvelles règles. Cette situation est témoignée par le tableau ci-dessus et divers constats :

- L'UEFA a premièrement constaté une diminution sensible des transferts de joueurs. Comparées à celles de 2011, les dépenses de 2012 ont baissé de 36%. La baisse est de 20% par rapport à la moyenne enregistrée entre 2008 et 2011. Selon le rapport de la commission européenne, ces diminutions de dépenses ont été établies suite à une généralisation de la stabilisation et surtout de l'annonce d'une diminution des dépenses témoignant la volonté des clubs d'adopter des dispositions pour être dans de meilleures conditions lors de l'évaluation de leur équilibre financier sur les saisons à venir.

- En même temps, la majorité des clubs ont restreint leurs arriérés de paiement, 68\*% de réduction entre juin 2011 et septembre 2012 (2 semaines avant la transmission d'états financiers à l'UEFA) soit 36 millions d'arriérés régularisés. Les arriérés concernent en plus grande partie les montants dus aux salariés, les charges sociales ainsi que les frais de transfert.

Ces constatations servent de preuves quant aux effets positifs du suivi comptable et budgétaire instauré dans la cadre du FPF.

Toutefois, même si les mesures de fair-play sont déjà entrées en vigueur depuis quelques années, la situation financière des clubs de football professionnels européens ne cesse de se détériorer comme démontré dans le chapitre suivant.

## Chapitre II : Analyse des conséquences du fair-play financier

### Section I : Constatations des résultats financiers des clubs entre 2012 et 2014

Le tableau montré ci-après montre le compte de résultat cumulé des clubs de première division entre 2012 et 2014

Tableau 9 : Compter de résultat consolidé

| En milliers d'euros                          | 2012/2013        | 2013/2014        | Variation<br>2013/2014 | Prévisionnel<br>2014/2015 |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|------------------------|---------------------------|
| Droits audiovisuels                          | 632 208          | 604 814          | - 4 %                  | 538 597                   |
| Sponsors - Publicité                         | 197 930          | 374 994          | 89 %                   | 423 473                   |
| Recettes matches                             | 139 533          | 143 628          | 3 %                    | 154 809                   |
| Autres produits (dont merchandising)         | 327 658          | 374 219          | 14 %                   | 295 025                   |
| <b>TOTAL PRODUITS HORS MUTATION</b>          | <b>1 297 329</b> | <b>1 497 655</b> | <b>15 %</b>            | <b>1 411 904</b>          |
| Rémunération du personnel chargée            | 861 820          | 959 347          | 11 %                   | 941 076                   |
| Coûts des mutations                          | 210 597          | 269 242          | 28 %                   | 242 974                   |
| Autres charges                               | 397 794          | 620 370          | 56 %                   | 454 671                   |
| <b>TOTAL CHARGES HORS MUTATION</b>           | <b>1 470 211</b> | <b>1 848 959</b> | <b>26 %</b>            | <b>1 638 721</b>          |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION HORS MUTATION</b> | <b>- 172 882</b> | <b>- 351 304</b> | <b>103 %</b>           | <b>- 226 817</b>          |
| <b>RÉSULTAT DE MUTATION</b>                  | <b>168 566</b>   | <b>143 173</b>   | <b>- 15 %</b>          | <b>241 333</b>            |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>         | <b>- 4 316</b>   | <b>- 208 131</b> |                        | <b>14 516</b>             |
| Résultat financier                           | - 7 004          | - 8 986          | 28 %                   | - 9 815                   |
| Résultat exceptionnel : Autres               | - 7 515          | 801              | - 111 %                | - 22 260                  |
| Impôt société                                | - 8 436          | - 816            | - 90 %                 | - 1 750                   |
| Abandons et reprises de comptes courants     | 9 682            | 115 000          | 1088 %                 | - 25 000                  |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                          | <b>- 17 589</b>  | <b>- 102 132</b> |                        | <b>- 44 309</b>           |

Source : DNCG, rapport 2013/2014

À partir de ce tableau, nous pouvons constater que les clubs de football professionnels européens ont encore enregistré d'importantes pertes pour les saisons 2012/2013 et 2013/2014. Ces pertes sont pour la majeure partie des cas engendrée par le montant particulièrement élevé des charges salariales comme montrées par le tableau ci-dessus : 861 820 d'euros pour la saison 2012/2013 et 959 347 d'euros pour la saison 2013/2014.

Par ailleurs, cette perte est également engendrée par des coûts d'acquisitions trop importantes qui ne sont pas couverts par les capitaux propres et les injections de fonds propres comme témoignés par le tableau de bilan ci-après :

Tableau 10: Bilan consolidé

| En milliers d'euros                                    | 2012/2013        | 2013/2014        |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Immobilisations incorporelles : indemnités de mutation | 344 721          | 599 014          |
| Autres immobilisations                                 | 153 713          | 367 369          |
| Créances sur mutations de joueurs                      | 120 512          | 95 454           |
| Autre actif circulant                                  | 351 133          | 502 058          |
| Disponibilités et VMP                                  | 142 569          | 172 891          |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                                     | <b>1 112 649</b> | <b>1 736 784</b> |
| Capitaux propres                                       | 167 521          | 225 300          |
| Comptes courants d'actionnaires                        | 83 452           | 243 829          |
| Provisions risques et charges                          | 32 095           | 39 946           |
| Dettes financières                                     | 105 049          | 194 322          |
| Dettes sur mutations de joueurs                        | 126 974          | 226 973          |
| Autres dettes                                          | 597 559          | 806 412          |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                                    | <b>1 112 649</b> | <b>1 736 784</b> |
| <b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>                          | <b>- 17 589</b>  | <b>- 102 132</b> |

En effet, même avec des évolutions, les pertes continues et l'endettement continuent d'entraîner de nombreux clubs dans des situations très difficiles à surmonter et certains n'arrivent même plus à honorer leur engagement. Il y a par exemple le club des Glasgow Rangers qui a été rétrogradé en raison d'une dette trop élevée. D'autres font appel au soutien des collectivités publiques pour éviter d'entrer en faillite comme le cas de FC Valence. Ci-joint la situation des comptes cumulés ligue 1 ligue entre 2011 et 2014.

## Section II : Impacts du fair-play financier sur l'exploitation et les résultats financiers des clubs

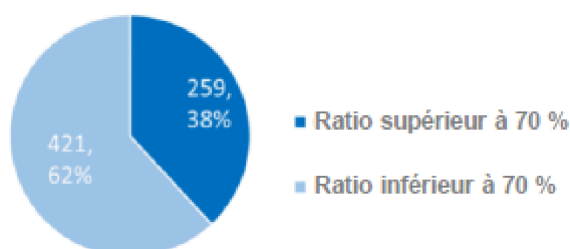
Malgré les revenus qui augmentent sans arrêt grâce aux droits télévisés et les sponsorings, la santé financière des clubs continue de se dégrader. En plus d'entraîner un risque de crise systémique, cette situation remet également en cause l'équité des compétitions, car seuls les gros clubs arrivent à acheter les joueurs à prix élevé et seuls eux ont des chances à entrer dans la compétition européenne.

### A. Impacts négatifs

#### 1- La masse salariale

Même avec un taux de croissance qui ralentit, l'effectif des clubs ayant déclaré une masse salariale supérieure à 100 millions d'euros s'est pratiquement multiplié par deux entre 2006 et 2014.

Même si les salaires ne constituent qu'un des éléments des frais d'un club de football, ils représentent tout de même une partie importante. Si les clubs à succès avec des ressources solides présentent des ratios salariaux importants avec des activités de transferts rentables, une majeure partie du déséquilibre financier est causé par des salaires excessifs. C'est par exemple le cas des clubs de première division comme témoigné par le compte de résultat présenté un peu plus haut. C'est pour cette raison que le fair-play financier estime qu'un ratio entre recettes et salaires équivalent à 70% est considéré comme un indicateur de risque. En 2014, 259 clubs européens appartenant à la première division enregistraient un ratio supérieur à ce seuil de 70%.



Source : UEFA

Cette situation reste alarmante même si elle témoigne d'une légère baisse par rapport aux 270 clubs de 2013.

## 2- Difficulté de faire appliquer les mêmes règles de partout

La volonté de l'UEFA pour mettre en place le fair-play financier engendre des difficultés ou même pénalise certains clubs tels que le Real Madrid ou le FC Barcelone qui tous deux ont d'importantes dettes soient respectivement de 543 et 489 millions d'euros<sup>44</sup>. La première difficulté est que la plupart des clubs trouvent toujours un moyen pour contourner les règles du fair-play financier. Plusieurs clubs s'organisent pour les contourner et tentent de remplacer les dons des mécènes en contrats de sponsorings n'ayant aucun rapport avec la réalité économique. Ainsi, le rôle des mécènes repousse les limites du système. Prenons par exemple le cas de PSG et Manchester City<sup>45</sup>. Ceci a été prouvé par exemple lorsque PSG a annoncé un éventuel accord avec la Banque de Qatar pour signer un contrat de sponsoring de 400 millions d'euros ou lorsque Manchester City a également prononcé un contrat de « naming » de 400 millions de livres avec Etihad Airways. Si ces contrats sont enregistrés dans le bilan des clubs, ils seront considérés comme en règle vis-à-vis du fair-play financier. En même temps, ils peuvent maintenir leurs pratiques fortement déstabilisatrices sur le marché des transferts. Cela pousse l'UEFA à instaurer une dimension plutôt subjective par rapport à l'élaboration du fair-play financier. Il y a par exemple le contrat de « naming » qui est désormais considéré comme une injection de capitaux destinée d'établir un bilan comptable favorable.

Par ailleurs parmi les 67 clubs qui sont sous surveillance, neuf d'entre eux (FC Arsenal Kiev (UKR), FC Dinamo Bucarest (ROU), HNK Hajduk Split (CRO), KKS Lech Poznań (POL), Málaga CF (ESP), NK Osijek (CRO), FK Partizan (SRB), FC Rapid Bucarest (ROU) et FK Vojvodina ) ont été cités à la chambre de jugement fin 2012, car ils avaient enfreint les règles définies par le nouveau règlement de l'UEFA concernant le FPF et l'octroi de licence. Par la suite, ils ont été pénalisés par une amende accompagnée de sanctions sportives<sup>46</sup>.

Ci-joint un aperçu du résultat de la surveillance des arriérés de paiement pour les saisons 2012/2013 :

---

<sup>44</sup> CAPITAL (2011) Dettes des clubs de foot (Online) Disponible : <http://www.impots-economie.com/dettes-desclubs-de-foot/> (Accès le 06/03/2012)

<sup>45</sup> Terra Nova – Note - 19/25, [www.tnova.fr](http://www.tnova.fr)

<sup>46</sup>UEFA, PROCÉDURE DE L'UEFA SUR L'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS ET LE FAIR-PLAY FINANCIER, Bulletin 2013

**Figure 2** : Aperçu de la surveillance des arriérés de paiements en 2012/13



*Source, UEFA, Bulletin 2013*

## B. Impacts positifs

Même si en général les plus grands clubs enregistrent des pertes conséquentes, certains éléments du bilan et des comptes de résultat ont quelque peu évolué :

- Des bénéfices importants

Selon le rapport de Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, c'est en 2014 que les clubs de football européens ont produit les plus importants profits d'exploitation depuis l'histoire. Prenons par exemple le cas de Manchester United FC qui a déclaré 140 millions de bénéfice d'exploitation en 2014.

**Tableau 11** : Évolution des bénéfices

| Année | Montant |
|-------|---------|
| 2009  | -0,2    |
| 2010  | -0,3    |
| 2011  | -0,4    |
| 2012  | -0,1    |
| 2013  | 0,3     |
| 2014  | 0,8     |

(en milliards d'euros)

*Source : UEFA, Rapport Benchmarking, exercice financier 2014*

Les pertes ont également diminué, car en 2014, les pertes effectives des clubs de football européens ont diminué de deux tiers. Cette situation est constatée depuis la mise en place des exigences relatives à l'équilibre financier en 2012<sup>47</sup>.

Tableau 12 : Évolution des pertes :

| <b>Année</b> | <b>Montant</b> |
|--------------|----------------|
| 2009         | 1,2            |
| 2010         | 1,6            |
| 2011         | 1,7            |
| 2012         | 1,1            |
| 2013         | 0,8            |
| 2014         | 0,5            |

(en milliards d'euros)

*Source : UEFA, Rapport Benchmarking, exercice financier 2014*

Par conséquent, la situation financière des clubs s'est considérablement améliorée avec des actifs qui dépassent les passifs à presque 5 milliards d'euros<sup>48</sup>.

Tableau 13 : Évolution des actifs

| <b>Année</b> | <b>Montant</b> |
|--------------|----------------|
| 2009         | 1,8            |
| 2010         | 1,9            |
| 2011         | 3,3            |
| 2012         | 3,9            |
| 2013         | 4,6            |
| 2014         | 4,9            |

(en milliards d'euros)

*Source : UEFA, Rapport Benchmarking, exercice financier 2014*

---

<sup>47</sup> Panorama du football interclubs européen, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2014

<sup>48</sup> Panorama du football interclubs européen, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2014



- Diminution du taux de croissance des salaires

Depuis l'entrée en vigueur du fair-play financier, la croissance des charges relatives aux salaires a témoigné d'un important ralentissement. Ce ralentissement a même permis d'atteindre le taux le plus bas entre 2012 et 2014 : 3% :

Tableau 14 : Évolution du taux de croissance des salaires

| Année | Taux  |
|-------|-------|
| 2009  | 6%    |
| 2010  | 9,10% |
| 2011  | 5,20% |
| 2012  | 6,90% |
| 2013  | 4,30% |
| 2014  | 3%    |

*Source: UEFA, Rapport Benchmarking, exercice financier 2014*

Plusieurs clubs ne figurent pas parmi ceux qui ont enregistré un ratio de salaire supérieur à 70%. Il y a par exemple des 12 clubs d'Irlande du Nord et les 16 clubs de Norvège qui n'ont pas dépassé les limites de 70%. Cela témoigne en partie le succès des nouvelles règles imposées par l'UEFA. Cette situation est également constatée au niveau des ligues les plus riches, car par exemple pour les 18 clubs allemands, seul un d'entre eux représente un ratio supérieur à 70%. C'est également le cas pour les 20 clubs anglais où seuls deux d'entre eux ont franchi la limite s'ils étaient 12 en 2013. Cela s'explique par le fait que les règles nationales relatives au fair-play financier ainsi que celles imposées par l'UEFA ont poussé les clubs anglais à mieux préserver leurs bénéfices contrairement à ce qui s'est passé avant l'introduction du FPF.

- Diminution de l'endettement et des arriérés de paiement

En raison des différentes règles et exigences engendrées par le fair-play financier, les propriétaires de clubs sont contraints d'engager leurs apports sous forme de fonds propres et non plus sous forme de dettes. Cela a pour effet de réduire considérablement le poste d'endettement net des clubs jusqu'à plus de 1 milliard d'euros :

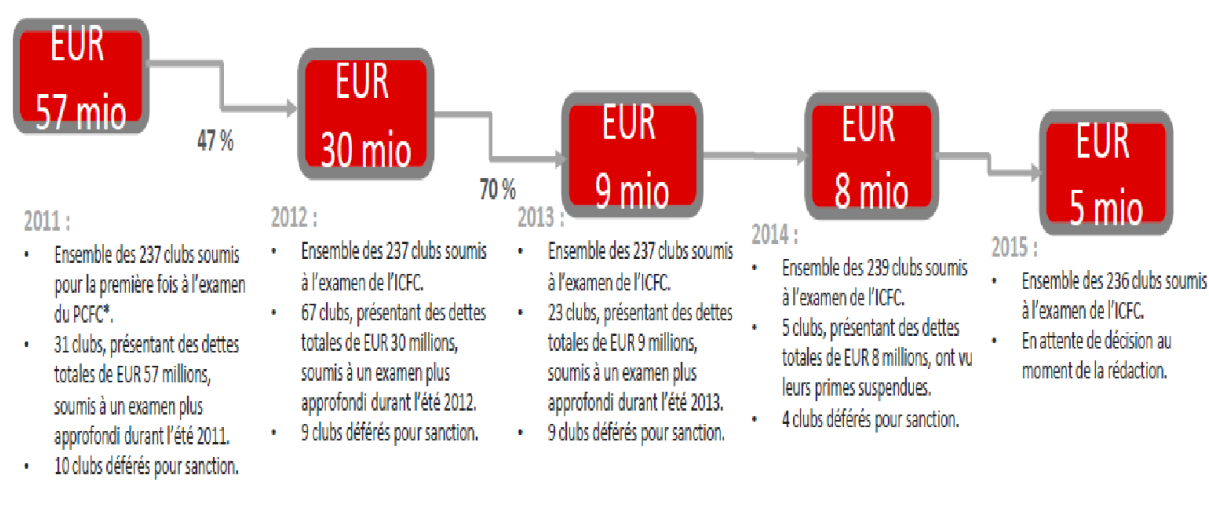
Tableau 15 : Évolution du taux d'endettement

| Année | Taux |
|-------|------|
| 2009  | 7,6  |
| 2010  | 7,6  |
| 2011  | 6,7  |
| 2012  | 7,3  |
| 2013  | 6,9  |
| 2014  | 6,6  |

Source : UEFA, Rapport Benchmarking, exercice financier 2014

Pour les arriérés de paiement, ils ont connu d'importants reculs pour respect des exigences et des menaces de sanctions liées au fair-play financier. En effet, les arriérés financiers ne cessent de baisser au fur et à mesure que les clubs s'engagent au régime strict de l'UEFA.

Figure 4 : Évolution des arriérés



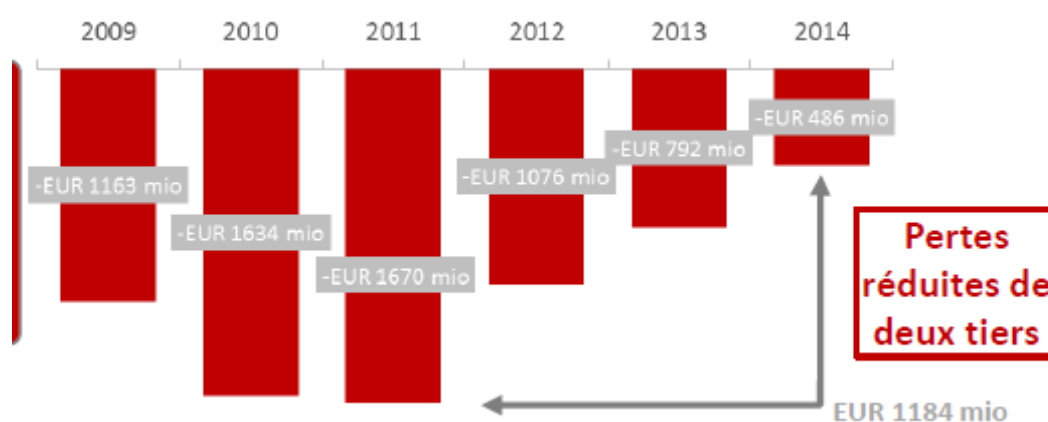
#### ● Réduction significative du nombre de clubs déclarant des pertes

Le règlement imposé par l'UEFA par rapport à l'octroi de licence et le fair-play financier vise tout d'abord à dissuader les différents clubs professionnels de présenter des pertes significatives et d'accumuler des dettes pour ainsi optimiser leur crédibilité et renforcer leur capacité de placement du football interclubs. L'objectif n'est pas pour autant de transformer

les clubs en centre de profit, mais plutôt de diminuer les excès de dépenses extrêmes au fur et à mesure que les recettes augmentent.

En 2014, les pertes effectives nettes enregistrées par les clubs de football européens après prise en compte des activités de transfert, des activités hors mutation, des impôts et des cessions d'actifs, du financement, ont totalisé un montant de 486 millions d'euros<sup>49</sup>. Même assez élevées, ces pertes ont diminué et représentent moins du tiers de celles enregistrées avant la mise en place du fair-play financier comme témoigné par le graphique ci-après :

Graphique 8 : Évolution des pertes



*Source : UEFA, 2014*

Le nombre de clubs représentant des pertes lourdes a également reculé depuis la mise en place des exigences relatives à l'équilibre financier du FPF. Par exemple pour l'année 2014, le nombre de clubs avec des pertes dépassant les 45 millions d'euros était de 4 contre 11 en 2011. Pour cette même année, 10 clubs présentaient des pertes plus de 30 millions d'euros s'ils étaient 24 en 2011.

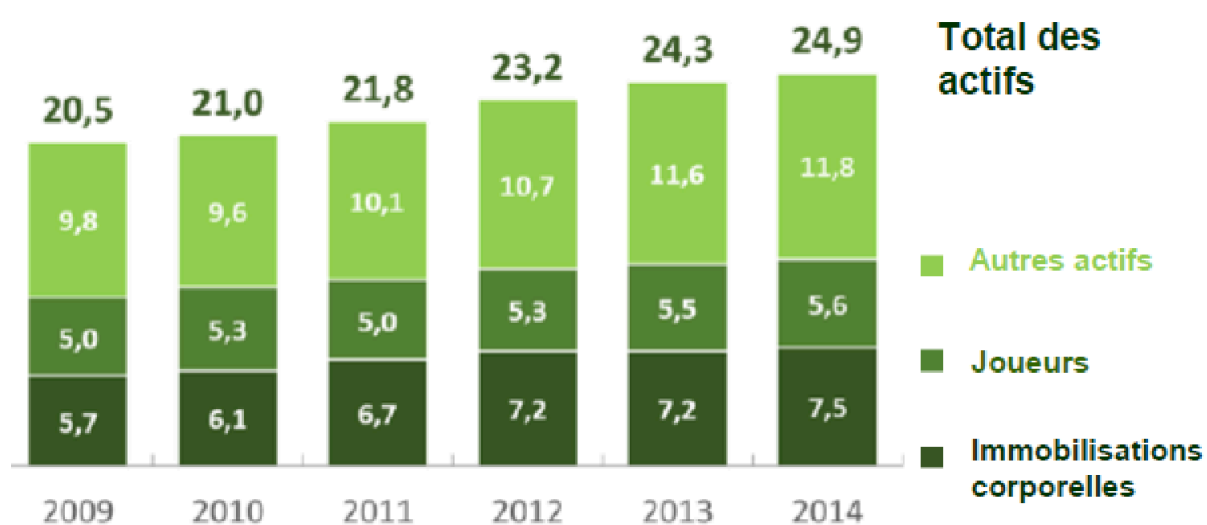
Même s'il y a encore des clubs qui ont des pertes importantes, ils sont désormais tous soumis aux différentes restrictions exigées par les accords de règlement établi entre l'Instance de contrôle financier de l'UEFA et des clubs. Les accords se fondent sur un ensemble d'objectifs sur mesure qui sont définis afin de permettre aux différents clubs de retrouver un équilibre

<sup>49</sup> UEFA, Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2014

- Progression des actifs nets

Depuis l'introduction des exigences relatives à l'équilibre financier dans le cadre du fair-play financier, les actifs des clubs de football européen ont connus une progression de 20% et a atteint un peu moins de 25 milliards d'euros en 2014 avec 800 millions d'euros qui sont venus s'ajouter au compte des immobilisations corporelles, notamment les stades, les installations d'entraînement et d'autres infrastructures.

Graphique 9 : Évolution des actifs nets



Source : *Source : UEFA, 2014*

## CONCLUSION

En considérant les tenants et les aboutissants des analyses effectuées précédemment, nous avons pu répondre à notre problématique : « Quelles sont les origines et les conséquences de la mise en place du fair-play financier dans le football européen ? ».

Les recherches et les études entamées ont permis de déterminer que le business modèle des clubs de football professionnels européens s'est toujours montré très vulnérable en particulier ces dix dernières années, et cela même avec des revenus en perpétuelle évolution. En effet, les différents clubs européens n'ont cessé de s'endetter et par conséquent ont toujours enregistré des pertes progressives qui sont passées de 216 millions d'euros en 2006 à 1,6 milliard d'euros en 2010. Les plus grosses pertes touchent essentiellement les championnats européens : l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et la France et elles sont premièrement liées aux coûts de transfert de joueurs et aux coûts salariaux qui, entre 2006 et 2010, sont passés de 5,4 milliards d'euros à 9,1 milliards d'euros.

Malgré les importantes recettes issues des droits TV, de la billetterie et du sponsoring, la presque totalité des clubs n'arrivent pas à surmonter leur déséquilibre financier. C'est en effet pour cette raison que l'UEFA a décidé de mettre en place le fair-play financier, une nouvelle réglementation destinée à interdire les clubs de dépenser plus qu'ils n'en gagnent. Le fair-play financier se base sur des objectifs bien déterminés, des principes et des exigences qui sont imposés aux bénéficiaires de licence et auxquels ils doivent se soumettre au risque d'une pénalisation. Avant la mise en vigueur de la nouvelle réglementation, l'UEFA a effectué une première évaluation et a pu constater un certain effort de la part des différents clubs européens : une diminution sensible des transferts de joueurs et une réduction des arriérés de paiement. Cet effort a continué jusqu'à ce jour, car entre 2012 et 2014, l'UEFA continue de

constater une diminution du taux de croissance des salaires, une réduction de l'endettement, une réduction significative de clubs déclarant des pertes et aussi une progression des actifs nets.

Depuis la mise en place du fair-play financier, la victoire d'un match ou la qualification à une compétition ont un poids conséquent dans l'équilibre financier et poussent les clubs à assurer une gestion économique plus renforcée et à repenser à leur modèle économique.

Toutefois, malgré les différentes dispositions, certains clubs trouvent encore des moyens pour contourner les règles établies dans le cadre du fair-play financier, car parmi les 67 clubs qui sont sous surveillance, neuf d'entre eux ont été pénalisés fin 2012, car ils ont enfreints les règles définies par ce nouveau règlement. Par ailleurs pour plusieurs clubs européens, la masse salariale continue d'augmenter. Par exemple en 2014, 259 clubs européens appartenant à la première division enregistraient un ratio salarial supérieur au seuil de risque de 70%.

Ainsi, l'une des tâches les plus importantes de la chambre d'instruction reste à superviser scrupuleusement et le plus strictement possible l'application effective des exigences relatives à l'équilibre financier des clubs de football professionnels européens. Cela représente un important défi non seulement pour la chambre d'instruction, mais également pour les clubs et les différents bailleurs de fonds.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AGLIETTA M., ANDREFF W. et DRUT B. « Bourse et football », Revue d'économie politique, vol. 118, 2008.

ANDREFF, Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, vol. 60, 2009.

ARNAUD FLANQUART, PATRICK MIGNON, OLIVIER FERRAND « Changer ou disparaître : Quel avenir pour le football français ? ». 2011

BARONCELLI A. et LAGO U. « Italian football », Journal of Sports Economics, vol. 7, 2006.

BASTIEN DRUT, « Economie du football professionnel. La découverte », Coll. Repère Economie, 2011.

BENJAMEN HARROCH « Le message alarmiste de Platini sur l'économie du football », Le Nouvel Observateur, (2011).

DNCG, Situation du football Professionnel, saison 2013/2014

ERIC BESSON, « *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français* », Ministère Francias, 2008

ERNST & YOUNG, « *Des clubs et des hommes : réalités économique et sociales du football professionnel* », 2010.

DELOITTE, « National interest Annual, Review of Football Finance », 2010.

FIFA, « The history of FIFA », 2011. (Online) Disponible :  
<http://www.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html>

GAUTIER FONTANEL, « *Les transformations structurales des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion* » 2007

GOUVERNEMENT FRANÇAIS, « Le sport professionnel ». 2010.

HOURCADE N., LESTRELIN L. et MIGNON P. « *Livre vert du supportérisme. État des lieux et propositions d'actions pour le développement du volet préventif de la politique de gestion du supportérisme* » 2010

Jean-Baptiste Alliot, « *Il y a urgence à réguler le football* », mai 2013

KUYPERS T. et SZYMANSKI S. Winners & Losers “*The Business Strategy of Football*” Penguin Londres, 1999.

MONBAERTS E « *Pédagogie du football, apprendre à jouer ensemble par la pratique du jeu*, Vigot, (1999).

Rapport d'information, en application de l'article 145 du Règlement par la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le fair-play financier européen et son application au modèle économique des clubs de football professionnel français, juillet 2013

SEFTON PERRY, » *Rapport Benchmarking 2009-2010. Union des associations européennes de football* » 2010

UEFA, Procédure sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, Bulletin 2013, conformité et instruction, rapport d'activité 2011-13

UEFA « *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs* », exercice financier 2010

WLADIMIR ANDREFF, « Source de financement et capitalisation boursière des clubs », IAE de Toulouse, 2010

XERFI, « *Clubs de football professionnels* » Etude Xerfi, 2001



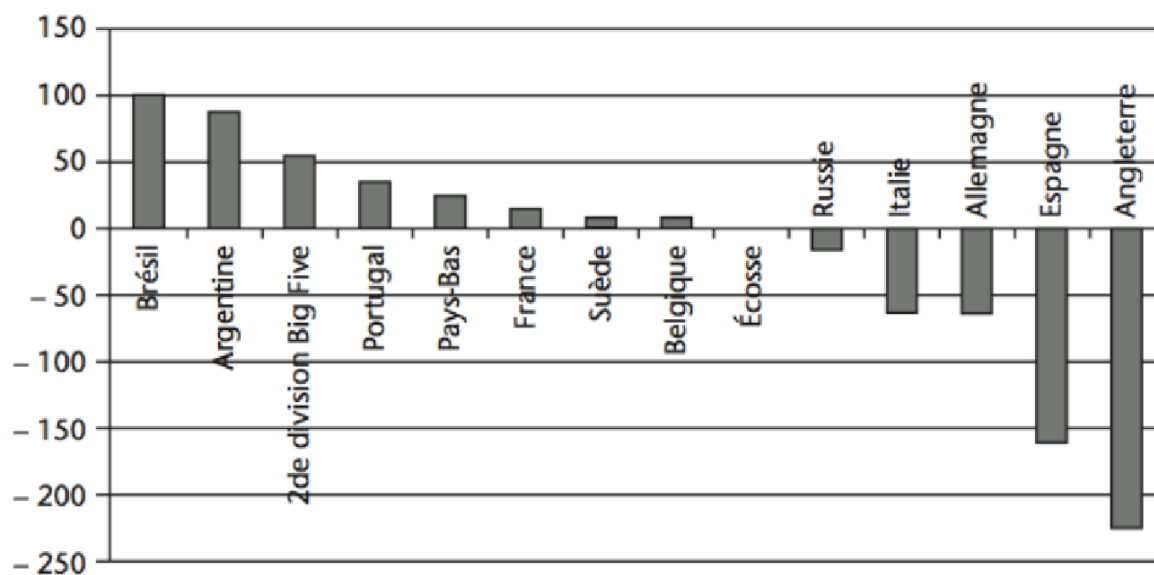
## ANNEXES

Annexe 1 : Ration des dépenses salariales sur les revenus des clubs entre 1999 et 2009 –  
Deloitte

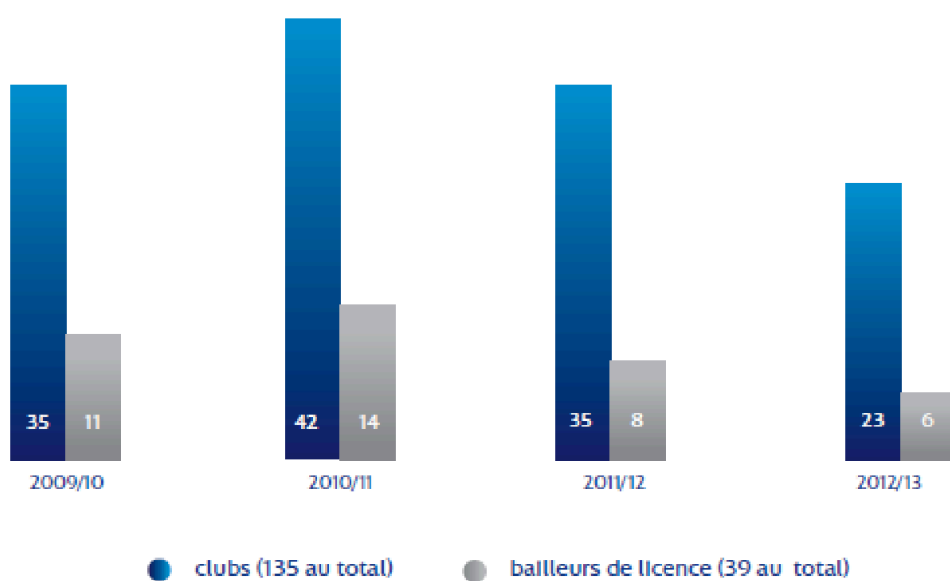
|           | <b>Allemagne</b> | <b>Angleterre</b> | <b>Espagne</b> | <b>France</b> | <b>Italie</b> |
|-----------|------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1999-2000 | 56 %             | 62 %              | 54 %           | 53 %          | 69 %          |
| 2000-2001 | 54 %             | 60 %              | 73 %           | 64 %          | 85 %          |
| 2001-2002 | 53 %             | 62 %              | 72 %           | 69 %          | 99 %          |
| 2002-2003 | 50 %             | 61 %              | 72 %           | 68 %          | 85 %          |
| 2003-2004 | 55 %             | 61 %              | 64 %           | 69 %          | 80 %          |
| 2004-2005 | 47 %             | 59 %              | 64 %           | 63 %          | 68 %          |
| 2005-2006 | 51 %             | 62 %              | 64 %           | 59 %          | 63 %          |
| 2006-2007 | 45 %             | 63 %              | 62 %           | 64 %          | 68 %          |
| 2007-2008 | 50 %             | 62 %              | 63 %           | 71 %          | 68 %          |
| 2008-2009 | 51 %             | 67 %              | 63 %           | 69 %          | 73 %          |

Annexe 2 : Balance des transfert moyenne par saison entre 2006 et 2010 – transfermarkt.de, calculs de Bastien Drut

(en millions d'euros)



Annexe 3 : Nombre d'audits de conformité examinés par la chambre d'instruction



Annexe 4 : Les 38 clubs ayant participé à la phase de test du fair-play financier

|     |                          |     |                            |
|-----|--------------------------|-----|----------------------------|
| AUT | FK Austria Vienne        | GRE | Olympiacos FC              |
| BEL | RSC Anderlecht           | ITA | FC Internazionale Milano   |
| BEL | Club Bruges KV           | ITA | SSC Naples                 |
| BEL | R. Standard de Liège     | ITA | AC Milan                   |
| DEN | Odense BK                | ITA | Udinese Calcio             |
| ENG | Chelsea FC               | NED | AZ Alkmaar                 |
| ENG | Manchester City FC       | NED | PSV Eindhoven              |
| ENG | Manchester United FC     | NOR | Vålerenga Fotball          |
| ENG | Tottenham Hotspur FC     | POR | SL Benfica                 |
| ESP | FC Barcelone             | POR | Sporting Clube de Portugal |
| ESP | Real Madrid CF           | RUS | PFC CSKA Moscou            |
| ESP | FC Séville               | RUS | FC Zenit                   |
| ESP | Valence CF               | SCO | Celtic FC                  |
| FRA | FC Girondins de Bordeaux | SUI | BSC Young Boys             |
| FRA | Olympique Lyonnais       | SWE | IF Elfsborg                |
| FRA | Olympique de Marseille   | TUR | Galatasaray AŞ             |
| GER | Bayer 04 Leverkusen      | TUR | Trabzonspor AŞ             |
| GER | FC Bayern Munich         | UKR | FC Shakhtar Donetsk        |
| GER | Borussia Dortmund        |     |                            |
| GER | FC Schalke 04            |     |                            |