



Panorama du football interclubs européen



WE CARE ABOUT FOOTBALL

Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi
de licence aux clubs, exercice financier 2017



Avant-propos



Bienvenue dans cette dixième édition du Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, qui met une fois de plus en lumière les développements du football interclubs européen dans le domaine financier et dans d'autres domaines en dehors du terrain.

Tout en illustrant les maints succès du football européen, ce rapport montre que les tendances positives identifiées l'année dernière en matière de recettes, d'investissement et de rentabilité se poursuivent, et met en évidence la santé sous-jacente du football interclubs européen, dont la totalité des 700 clubs de première division affiche pour la première fois un bénéfice net dans un exercice financier. La croissance annuelle de près de 9 % des recettes est la plus forte qu'aient jamais connue les clubs européens en une seule année, et les taux d'affluence des championnats sont les plus élevés enregistrés depuis la parution du rapport de benchmarking. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'intérêt pour le football européen s'étend au monde entier, comme en attestent les millions d'activités sur les médias sociaux et les nombreuses acquisitions de clubs par des investisseurs étrangers.

Les données de ce rapport et d'autres recherches menées par notre nouveau Centre de recherche et d'analyse contribuent à étayer nos décisions. De fait, la plus grande force du rapport est sa capacité unique à offrir une vue panoramique de l'ensemble des territoires de l'UEFA et à relever les multiples différences et défis auxquels le football est confronté, du plus grand club au plus petit, du Nord au Sud et d'Est en Ouest. Cette transparence importante reflète la volonté de l'UEFA d'encourager une bonne gouvernance dans le jeu européen.

Plusieurs sujets traités récemment dans le rapport ont pointé du doigt les défis de la polarisation et de l'équilibre des compétitions, en exposant la manière dont la mondialisation et l'évolution technologique élargissent le fossé financier et en démontrant la nécessité absolue d'une collaboration entre toutes les parties prenantes pour préserver la solidité du football, du sommet de la pyramide jusqu'à sa base. Le football ne sera jamais égalitaire - il ne vit pas dans une bulle - mais je suis convaincu que le rôle de l'UEFA, en tant que gardienne du jeu européen, est de veiller à ce que le football puisse exploiter pleinement son potentiel dans chacune des 55 associations membres, et nous œuvrerons dans ce sens.

Aleksander Čeferin

Président de l'UEFA



Introduction

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

Ce rapport évolue en permanence et, pour célébrer sa dixième édition, nous présentons en détail quelques-unes des principales tendances observées durant cette décennie, avant de nous pencher sur certains domaines que le rapport devrait être amené à développer à l'avenir, comme l'investissement dans le secteur junior et le football féminin. Rétrospectivement, l'histoire de ces dix dernières années englobe clairement deux périodes distinctes : les années 2008 à 2011, qui ont suivi la récession et précédé la réglementation, et la période suivant 2012, avec l'introduction des règles financières.

Le football professionnel en Europe est un écosystème unique, dans lequel les clubs se regroupent en championnats et partagent des intérêts communs. Cette solide pyramide contribue à rendre le football interclubs dans son ensemble remarquablement résistent. De fait, c'est ce qui lui a permis de sortir de la récession planétaire de 2008 et 2009 en nettement meilleure forme que la plupart des autres activités et secteurs, avec une croissance moyenne des recettes des clubs de première division de 5 % par an entre 2008 et 2011. La situation est cependant moins stable au niveau des clubs individuels, dont certains ont risqué ou subi une relégation tandis que d'autres ont entrevu une chance d'accéder à la gloire, et dont les directeurs et propriétaires ont longtemps été encouragés à en faire trop. Cette tendance s'est encore accentuée avec l'augmentation des récompenses financières, au point qu'entre 2008 et 2011, les pertes totales des clubs européens s'alourdissaient chaque année jusqu'à excéder les EUR 5 milliards. Pour répondre à ces développements et aux appels croissants à l'action lancés par les acteurs du football, l'UEFA a mené une ambitieuse initiative de fair-play financier destinée à réglementer les finances des clubs.

La santé du football interclubs européen s'est beaucoup améliorée depuis 2012, puisque les pertes ont diminué chaque année et que le présent rapport fait pour la première fois état d'une rentabilité générale. La stabilité relative du paysage médiatique, la loyauté des supporters et l'introduction d'une réglementation, qui a aidé les clubs à professionnaliser leur approche et à gérer leurs coûts, a contribué à ce que le football interclubs européens termine cette dernière décennie bien mieux qu'il ne l'a entamée. Cette robustesse ne doit cependant pas être considérée comme acquise, car le football ne sera jamais entièrement imperméable aux tendances extérieures. La technologie ne cesse de renforcer la polarisation entre les « nantis » et les « laissés pour compte », les ressources étant désormais concentrées entre quelques mains. Alors que les recettes TV sont accaparées par les principaux championnats, les plus grands clubs se taillent la part du lion dans les recettes commerciales et de sponsoring.

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

Le rapport de cette année inclut l'habituelle analyse de l'évolution de l'affluence, des structures des championnats nationaux et des finances des clubs, fondée sur des chiffres transmis directement à l'UEFA et enrichis de plus de 500 précisions ultérieures. Il a en outre élargi son horizon à différents égards, par exemple en examinant la propriété des clubs et le sponsoring dans les 55 associations membres, offrant ainsi pour la première fois une vue panoramique de l'ensemble des quelque 700 clubs de première division. L'analyse des médias sociaux a quant à elle été étendue à Instagram, en plus de Twitter et Facebook.

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

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

Sefton Perry

Chef Centre de recherche et d'analyse et recherches analytiques



Structures des
championnats



Propriété des
clubs



Stades et
supporters



Sponsoring des
clubs



Recettes



Salaires



Activités de
transfert



Frais
d'exploitation



Rentabilité



Bilans

Avant-propos Introduction

Comparaison sur dix ans du football interclubs européen

CHAPITRE 01 **Compétitions nationales et gouvernance** 12

| | |
|---|----|
| Calendrier des compétitions européennes de première division | 13 |
| Formules des championnats et récents changements en Europe | 16 |
| Organisation du championnat national de première division | 17 |
| Règles et restrictions portant sur l'éligibilité dans les compétitions nationales | 18 |

CHAPITRE 02 **Propriété des clubs** 22

| | |
|---|----|
| Propriété des clubs européens | 23 |
| Afflux de propriétaires étrangers durant la dernière décennie | 26 |
| Propriété croisée | 28 |
| Clubs cotés en bourse | 29 |

CHAPITRE 03 **Stades et supporters** 30

| | |
|--|----|
| Projets de stades en Europe | 31 |
| Calendrier des projets de stades européens | 34 |
| Tendances en matière d'affluence en Europe | 36 |
| Taux de popularité dans les médias sociaux | 39 |

CHAPITRE 04 **Sponsoring des clubs** 41

| | |
|---|----|
| Fabricants d'équipement en Europe | 42 |
| Secteurs d'activité engagés dans le sponsoring de maillot | 44 |
| Provenance des secteurs d'activité engagés dans le sponsoring | 46 |

CHAPITRE 05 **Recettes des clubs** 47

| | |
|---|----|
| Croissance des recettes des clubs européens | 48 |
| Niveaux des recettes des clubs européens | 54 |
| Recettes de diffusion | 56 |
| Recettes provenant de l'UEFA | 60 |
| Recettes de billetterie | 62 |
| Recettes commerciales et de sponsoring | 66 |

CHAPITRE 06 **Salaires** 70

| | |
|-------------------------|----|
| Croissance des salaires | 71 |
| Niveaux des salaires | 72 |
| Ratios des salaires | 74 |

CHAPITRE 07 **Activités de transfert** 77

| | |
|---|----|
| Dépenses de transfert mondiales | 78 |
| Dépenses de transfert européennes | 80 |
| Concentration des dépenses de transfert | 81 |
| Impact des activités de transfert | 84 |

CHAPITRE 08 **Frais d'exploitation** 87

| | |
|--------------------------------------|----|
| Progression des coûts d'exploitation | 88 |
| Niveaux des coûts d'exploitation | 89 |

CHAPITRE 09 **Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective** 92

| | |
|---|-----|
| Évolution de la rentabilité | 93 |
| Rentabilité effective | 96 |
| Rentabilité d'exploitation sous-jacente | 102 |

CHAPITRE 10 **Bilans** 105

| | |
|--|-----|
| Niveaux des bilans | 106 |
| Type de propriété des stades européens et investissement | 107 |
| Valeur des transferts dans le bilan | 111 |
| Endettement net | 113 |
| Fonds propres nets des clubs | 116 |
| Annexe | 117 |

PANORAMA DU FOOTBALL INTERCLUBS EUROPÉEN : BILAN DE DIX ANS DE BENCHMARKING



Hausse constante des recettes des clubs

Le football interclubs est résistant et florissant : les recettes ont crû chaque année d'au moins 3 %, avec une progression moyenne de 7 % entre 2008 et 2017 et une hausse des recettes record en 2017.



Meilleure répartition des recettes de TV centralisées entre les championnats

La majorité des championnats (14 du Top 20) disposent d'une part plus équitable des recettes TV centralisées en 2017 que ce qu'ils percevaient en 2008, avec une baisse de 3,1 x à 2,4 x du ratio moyen entre le premier club et le club médian. L'Italie et l'Espagne ayant remplacé les contrats individuels par une vente collective, seuls Chypre et le Portugal commercialisent encore leurs droits individuellement.



Fossé entre les tout grands clubs, les grands clubs et le reste

Les 20 clubs de la Premier League ont amélioré leurs recettes TV de EUR 1,8 milliard par rapport à 2008, les 78 clubs des cinq autres grands championnats d'un total cumulé de EUR 1,6 milliard et les 600 clubs restants des marchés TV plus modestes d'un total cumulé de EUR 400 millions.



Primauté du rayonnement mondial sur la taille

Quelle que soit la taille du marché TV, les douze clubs au rayonnement mondial le plus important ont plus que triplé leurs recettes commerciales et de sponsoring depuis 2008, en s'arrogeant à eux seuls un total de EUR 1,6 milliard, contre moins de EUR 1 milliard pour les 700 clubs de première division restants.



Explosion des primes de l'UEFA et des recettes de transfert

Les recettes engrangées par les clubs au titre de primes de l'UEFA ont triplé en dix ans, et les recettes de transfert ont plus que doublé, marquant une croissance plus forte que les recettes de diffusion nationale, les recettes de sponsoring et les recettes commerciales.



Soutien les jours de matches

Si les supporters présents les jours de matches restent le puits de la plupart des clubs, la part des recettes de billetterie en regard de l'ensemble des recettes n'a cessé de baisser, passant de 22 % en 2008 à 14 % en 2017.

PANORAMA DU FOOTBALL INTERCLUBS EUROPÉEN : BILAN DE DIX ANS DE BENCHMARKING



Des salaires toujours en hausse, mais plus équilibrés

Le ratio de 61,3 % entre salaires et recettes actuellement affiché par les clubs européens est le plus bas jamais enregistré, et fait suite à trois ans de baisse consécutive.



Dépenses de transfert

Après avoir pratiquement stagné au même niveau de 2008 à 2014, les dépenses de transfert ont doublé entre 2014 et 2017.



Montants des transferts

L'inflation des montants des transferts observée depuis 2014 s'est répercutée sur tous les secteurs du marché des transferts, mais les prix des « superstars » augmentent actuellement moins rapidement que ceux des niveaux intermédiaire et inférieur du marché.



Rentabilité

L'escalade des coûts des clubs (surtout des salaires) a causé une flambée des pertes des clubs, de EUR 600 millions en 2008 à EUR 1,7 milliard en 2011. Ces pertes ont reculé chaque année depuis l'introduction du fair-play financier, les clubs de première division déclarant aujourd'hui plus de EUR 600 millions de bénéfices cumulés.



Amélioration des bilans

Les fonds propres nets des clubs ont quadruplé, de EUR 1,8 milliard en 2008 à EUR 7,7 milliards en 2017, même si, dans 18 des 55 pays, les passifs des clubs excèdent toujours les actifs.



Réduction de l'endettement net

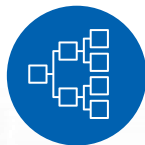
Le ratio entre endettement net et recettes a sensiblement baissé, passant de 63 % en 2008 à 34 % en 2017.

PANORAMA DU FOOTBALL INTERCLUBS EUROPÉEN : BILAN DE DIX ANS DE BENCHMARKING



Réduction de la taille des premières divisions

Durant cette dernière décennie, le nombre de clubs de première division a diminué de 728 à 710, malgré l'arrivée durant cette période de deux nouvelles associations membres de l'UEFA : Gibraltar et le Kosovo.



Multiplication des championnats dotés d'une après-saison

Durant ces dix dernières années, le nombre de championnats appliquant une formule avec subdivision des clubs a plus que doublé, passant de 8 à 18.



Propriétaires étrangers de 22 nationalités différentes

Durant cette dernière décennie, 46 investisseurs étrangers ont acquis des participations majoritaires dans des clubs européens de première division.



Record d'affluence nationale cumulée

La fréquentation enregistrée l'an dernier a battu le record de la décennie avec 105 millions de spectateurs, soit légèrement plus qu'en 2011/12.



Développement généralisé des stades

Les clubs et associations de 33 pays ont réalisé au moins un important projet de stade au cours de cette décennie.



Tendance à la hausse du nombre de projets de stades

Depuis 2009, les clubs et associations d'Europe ont bâti 104 stades flambants neufs, en ont reconstruit 16 autres et ont effectué des travaux de rénovation majeurs dans 40 sites.

PERSPECTIVES POUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES



Plus de transparence dans les finances des clubs

Grâce à l'extension des critères d'octroi de licence, tous les clubs de première division devront publier leurs résultats financiers sur leur site Web l'année prochaine, appuyant ainsi les efforts de cette publication pour accroître la transparence du football interclubs et contraindre les intendants des clubs (à savoir les propriétaires et les directeurs) à rendre des comptes.



Développement du football féminin

Les nouveaux critères d'octroi de licence imposés aux clubs participant à l'UEFA Women's Champions League devraient nous permettre d'inclure et de comparer le football féminin dans les futurs rapports.



Systèmes de développement des joueurs juniors au sein des clubs

L'examen de plus en plus approfondi des programmes de développement des joueurs juniors approuvés par les clubs devrait faciliter la comparaison du football junior dans les futurs rapports.



Installations d'entraînement et infrastructures

Si les stades constituent un élément important du paysage footballistique, les futurs rapports intégreront également une comparaison des installations d'entraînement et des autres infrastructures des clubs.

CHAPITRE #01

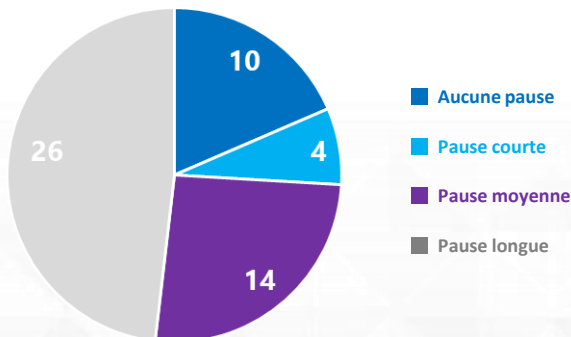
Compétitions nationales et gouvernance

La durée des pauses de mi-saison va de **zéro à 87 jours**

Dix championnats n'ont pas de pause de mi-saison

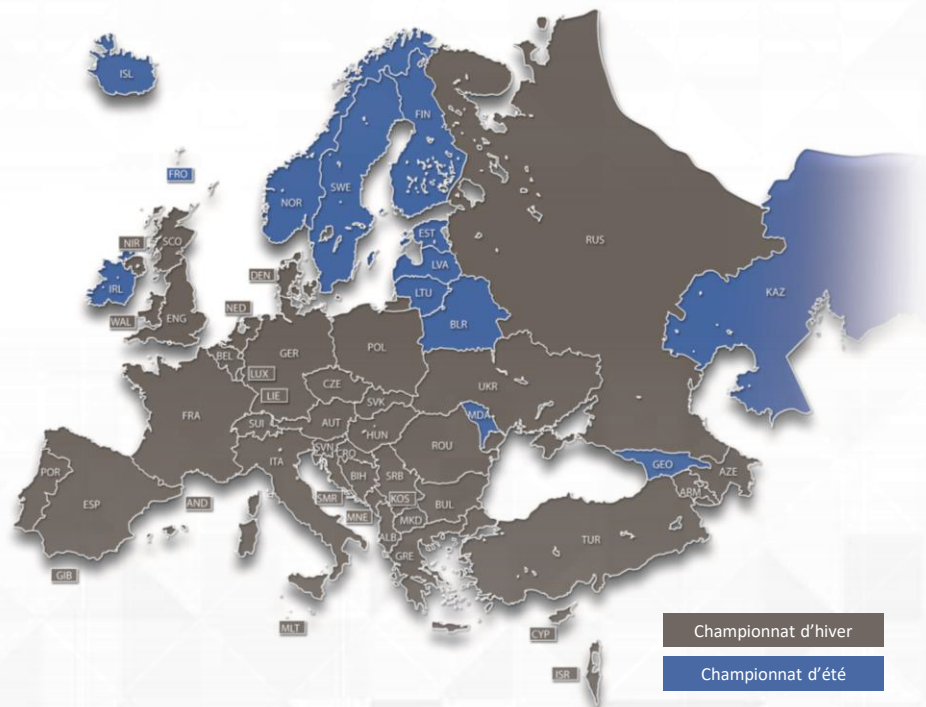
Alors que près de la moitié des championnats nationaux compte une pause de mi-saison de plus d'un mois, dix championnats de première division n'ont toujours aucune pause. Les 18 championnats restants ont des pauses allant d'une semaine à un mois.

Pauses de mi-saison

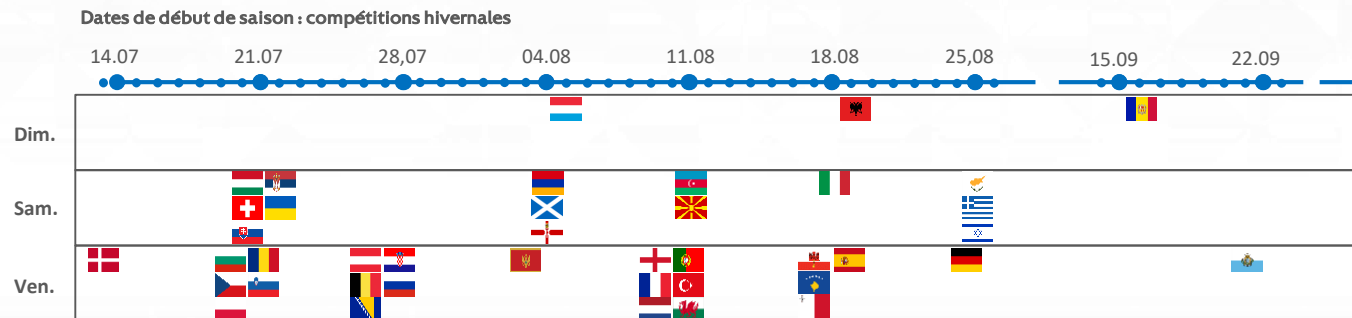


Le présent rapport s'ouvre traditionnellement sur un aperçu des structures des championnats. Cette année, ce premier chapitre se concentre tout particulièrement sur les calendriers nationaux, les formules des compétitions de première division et les différences dans les dispositions en matière de gouvernance. À noter qu'il repose davantage sur les saisons nationales les plus récentes des divers pays (soit l'été 2018 ou l'hiver 2018/19) que sur l'exercice financier 2017.

Calendrier des saisons

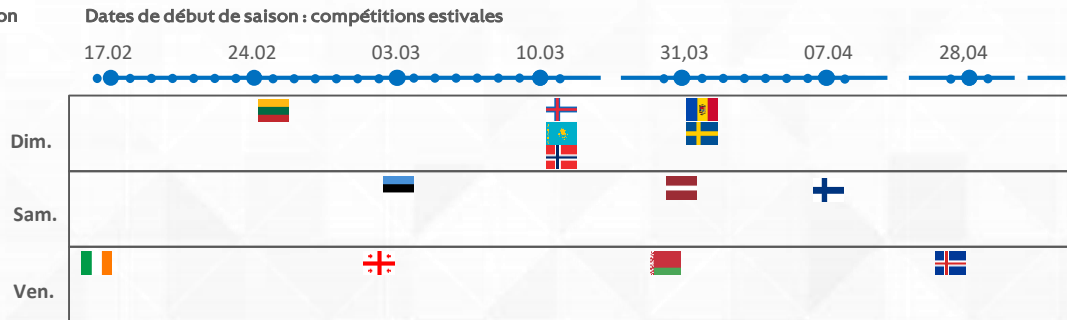


Seuls sept championnats nationaux commencent et se terminent le même jour de la semaine



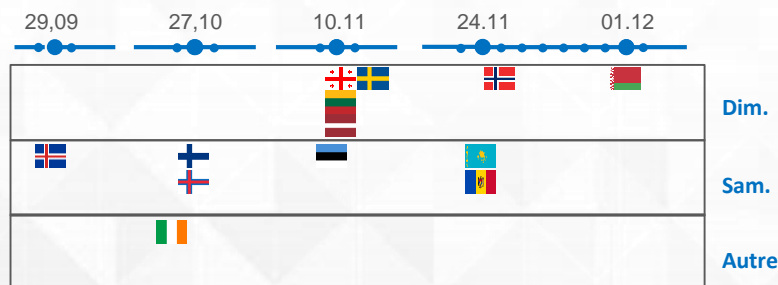
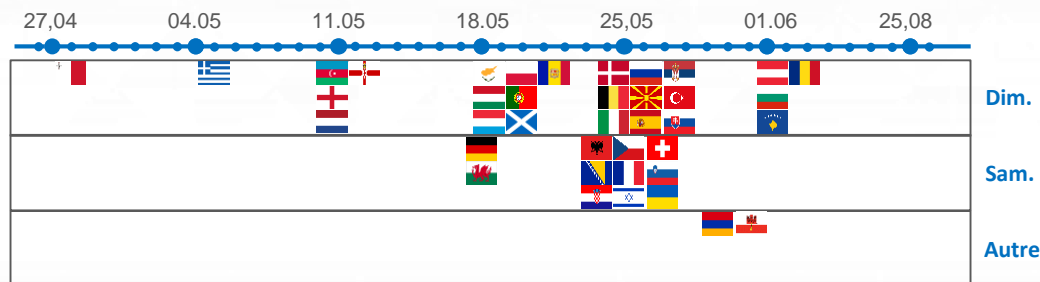
Le vendredi est de plus en plus utilisé comme jour de début de saison

C'est le championnat irlandais de la Premier Division qui a donné le coup d'envoi de la saison estivale 2018, en démarrant le vendredi 16 février. Plus de la moitié des championnats (28 sur 54) a ainsi choisi de lancer cette dernière saison le vendredi, alors que 17 ont opté pour le samedi et les neuf autres pour le dimanche.

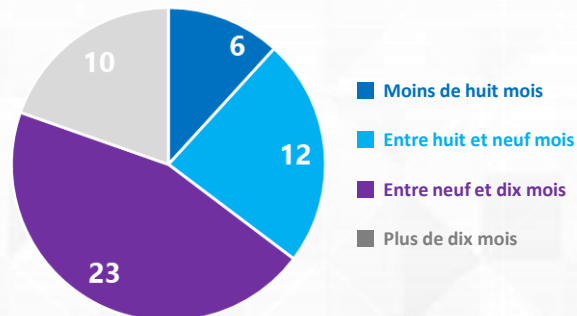


Les saisons durent entre 155 et 317 jours

La plus courte saison de championnat national est celle de l'Islande, avec une durée totale de 155 jours (soit seulement cinq mois). À l'autre extrémité, les championnats danois, bulgare et roumain s'étendent sur 317 jours (soit un peu plus de dix mois). Les championnats nationaux d'Arménie, de Gibraltar et de la République d'Irlande sont les trois seules compétitions qui ne disputent pas leurs derniers matches un week-end, mais un jeudi dans le cas de l'Arménie et un vendredi pour les deux autres.

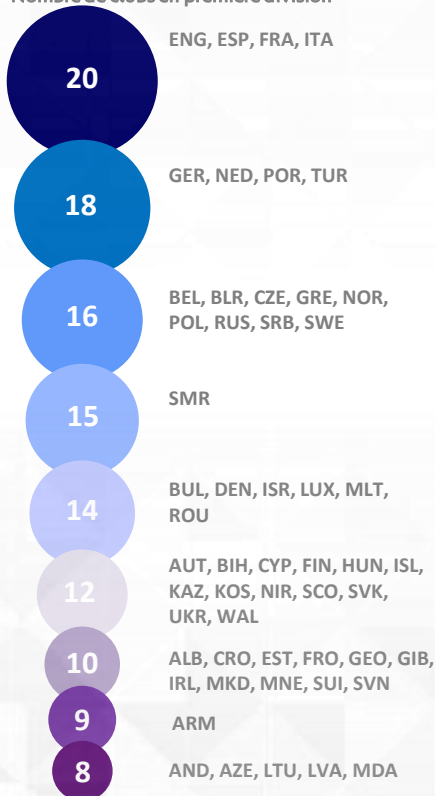


Durée des championnats nationaux



La tendance aux formules de championnats créatives se poursuit, avec des changements dans six championnats cette saison

Nombre de clubs en première division



Le nombre de clubs reste relativement stable

Le nombre total des équipes européennes de première division a diminué d'une unité lors de la saison 2018/19, passant de 711 à 710, ce qui souligne la stabilité du football européen de première division.

Six championnats ont modifié leur formule cette saison

Pour la saison 2018/19, six pays ont opéré des changements dans la formule de leur compétition nationale de première division. L'Arménie est le seul pays à accroître le nombre de ses équipes à ce niveau, tandis que Chypre, la Moldavie et la République d'Irlande le réduisent tous. Les premières divisions d'Autriche et de la République tchèque ont quant à elles passé d'une saison traditionnelle en deux tours à une formule avec subdivision des clubs, dans le cadre de laquelle les clubs sont répartis en deux groupes à la mi-saison.

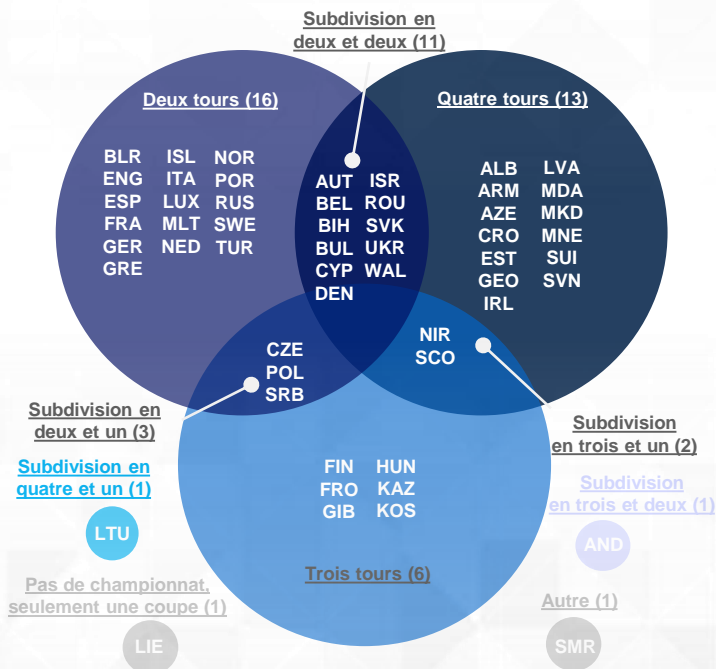
Les subdivisions en cours de saison sont de plus en plus répandues

Désormais, 18 championnats appliquent une formule avec subdivision des clubs à la mi-saison. Ce modèle est de plus en plus répandu, même si les championnats les mieux connus qui sont suivis dans le monde entier tendent toujours à appliquer la formule traditionnelle en deux tours.

Le nombre des clubs a reculé au fil des ans

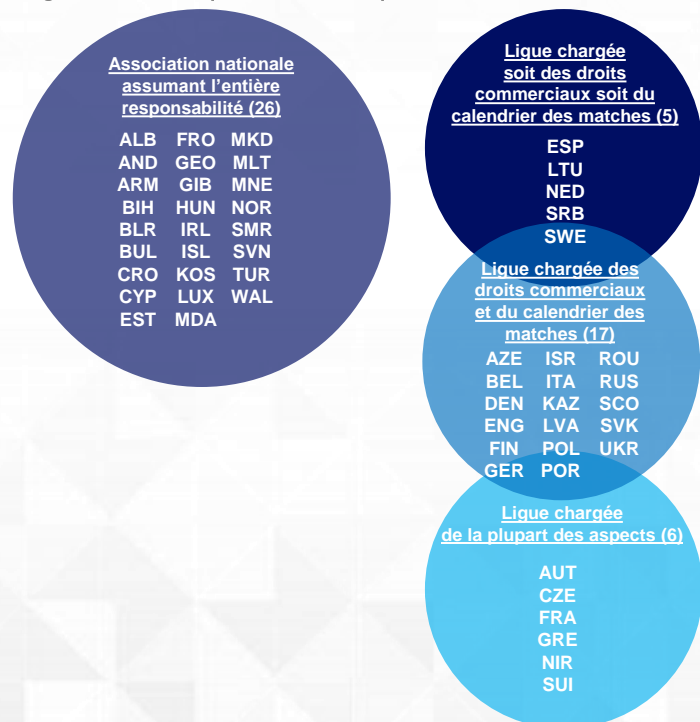
Durant cette dernière décennie, le nombre de clubs de première division a baissé de 728 à 710, malgré l'arrivée durant cette période de deux nouvelles associations membres de l'UEFA (Gibraltar et le Kosovo). Dans le même temps, le nombre de championnats appliquant une formule avec subdivision des clubs a plus que doublé, passant de 8 à 18.

Formule de base des compétitions nationales de première division



Près de la moitié des championnats de l'élite est gérée par les associations nationales

Organisation du championnat national de première division*



S'agissant de l'organisation des championnats nationaux de première division, les pays sont répartis en quatre catégories : (i) les pays où les championnats sont entièrement gérés par l'association nationale ; (ii) les pays où la ligue assume l'entière responsabilité soit des droits commerciaux, soit du calendrier (mais pas des deux) ; (iii) les pays où la ligue est chargée des droits commerciaux et du calendrier ; et (iv) les pays où la ligue est chargée des droits commerciaux, du calendrier et d'autres aspects (p. ex. l'arbitrage et les questions disciplinaires).

Les droits commerciaux ou le calendrier des matches sont confiés à la ligue

Quatre pays disposent d'une ligue séparée qui assume l'entière responsabilité de la gestion des droits commerciaux de la compétition. La Serbie sort du lot dans ce domaine, puisqu'elle est la seule dont la ligue est chargée du calendrier des matches mais ne s'occupe pas simultanément des droits commerciaux.

Les droits commerciaux et le calendrier des matches sont confiés à la ligue

Dans la plupart des pays comptant une ligue séparée de l'association nationale, celle-ci est chargée de gérer à la fois les droits commerciaux et le calendrier des matches, alors que l'association nationale garde la responsabilité des questions disciplinaires et de l'arbitrage.

La plupart des aspects est confiée à la ligue

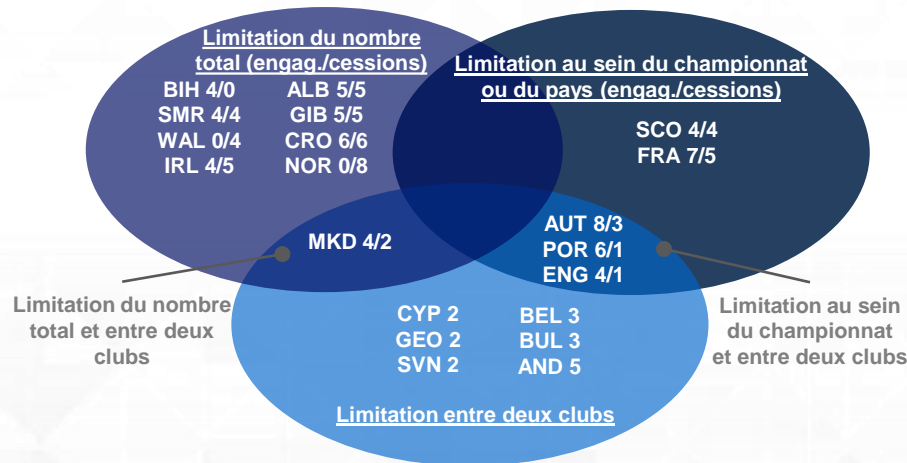
Il y a six pays où la responsabilité de la ligue va au-delà de l'organisation des droits commerciaux et du calendrier des matches. Dans cinq d'entre eux, cette entité s'occupe des aspects disciplinaires, tandis que l'association nationale gère les questions d'arbitrage. En Irlande du Nord, c'est au contraire la ligue qui se charge de l'arbitrage et l'association qui traite de la discipline.

L'organisation des championnats est restée stable au cours des cinq dernières années

Actuellement, 28 pays sont dotés d'une ligue séparée. Ce chiffre n'a pratiquement pas évolué depuis 2014, en dépit de quelques changements dans l'un ou l'autre pays. Durant ces cinq ans, la République tchèque et Israël ont mis en place des ligues chargées de certains aspects du championnat national de première division, alors que dans deux autres pays, la ligue est revenue dans le giron de l'association nationale.

Un nombre croissant d'associations nationales limite les prêts

Schéma des limitations des prêts dans les championnats de première division



Il y a deux ans, ce rapport brossait pour la première fois un large tableau des pratiques actuelles en matière de limitation des effectifs, de restriction des prêts et de réglementation de la nationalité. Les quatre pages ci-après proposent une mise à jour des données relatives à ces différents domaines basée sur l'audit mené auprès de tous les départements nationaux d'octroi de licence dans le cadre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA. Cette actualisation illustre une fois de plus la nature ponctuelle des mécanismes de contrôle utilisés dans le football interclubs européen. Les analyses révèlent que si la limitation des effectifs dans des compétitions individuelles est courante, la limitation directe du nombre de joueurs qu'un club peut engager est rare et les exemples de limites indirectes consistant à combiner restriction des effectifs et limitation des prêts à l'extérieur sont peu nombreux.

Cinq championnats ont introduit une limitation des prêts

La Bosnie-Herzégovine, Saint-Marin, la République d'Irlande, la Slovaquie et le Portugal ont introduit une limitation du nombre total de prêts dans leurs championnats nationaux au cours des deux dernières saisons. Gibraltar et l'Écosse ont, quant à eux, ajusté leurs restrictions en la matière, le premier en relevant le nombre maximal de prêts de trois à cinq, le second en le réduisant de cinq à quatre pour la saison 2018/19.

L'approche la plus courante consiste à limiter le nombre total de joueurs prêtés dans un club

Le type de règle le plus fréquent consiste à limiter le nombre total de joueurs prêtés qu'un club peut avoir durant une saison. Dans certains cas (p. ex. Angleterre, Autriche, Écosse, France, Portugal), cette limitation s'applique au niveau du championnat ou du pays concerné. Dans dix championnats nationaux, les restrictions limitent le nombre de prêts entre deux mêmes clubs à tout moment.

Les limites de prêts varient fortement

Au total, 20 championnats européens restreignent actuellement le nombre de prêts autorisés par saison en limitant les prêts de joueurs engagés ou de joueurs cédés ou les deux. Cinq de ces championnats ont introduit des restrictions ces deux dernières années. Comme le montre le diagramme de gauche ces limites varient fortement d'un championnat à l'autre. Les 34 autres pays n'imposent aujourd'hui pas de restrictions sur l'utilisation de joueurs prêtés dans leurs championnats nationaux de première division.

Un peu plus de la moitié des championnats de première division a limité les effectifs, le plus souvent à 25 joueurs

Limitation de base de la taille des effectifs évoluant dans des compétitions de l'UEFA

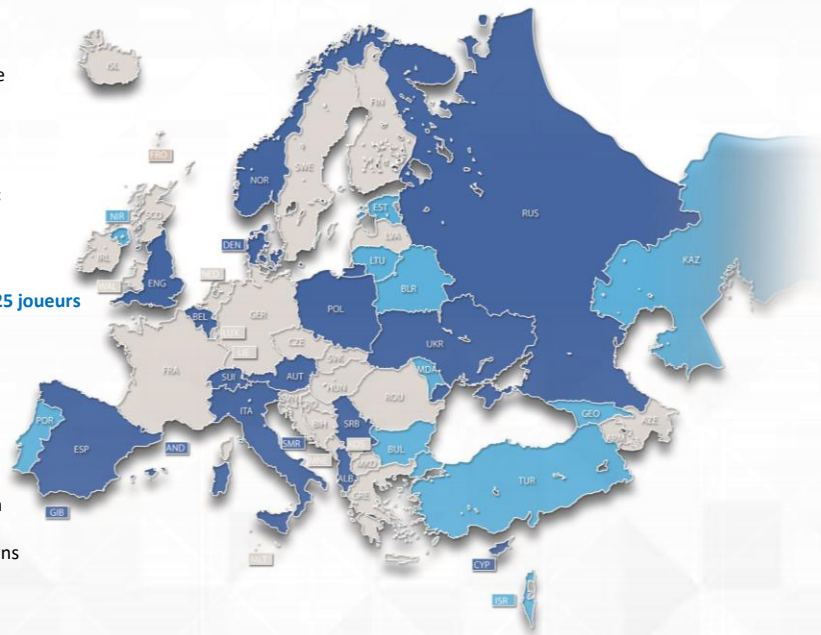
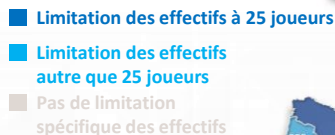
Selon les règles de l'UEFA en matière de limitation des effectifs, les clubs sont tenus de fournir les détails de leurs effectifs de la « liste A » à certaines périodes de la saison, à savoir lors de chaque tour de qualification, avant les matches de barrage, avant la phase de groupe et avant la phase à élimination directe. Cette liste ne peut contenir plus de 25 joueurs et est encore réduite si l'effectif comporte moins de quatre joueurs formés par le club et quatre joueurs formés par l'association. Les clubs peuvent inscrire des joueurs juniors supplémentaires à bref délai tout au long de la saison au moyen de la « liste B ». Depuis le début du cycle 2018-21, les clubs ont aussi le droit d'enregistrer trois joueurs ultérieurement, avant le lancement du premier tour à élimination directe (y compris des joueurs déjà engagés dans une compétition de l'UEFA avec un autre club durant la saison).

Quatre pays ont modifié la limitation nationale de la taille des équipes

Quatre pays ont ajusté les limites nationales des effectifs ces deux dernières saisons. Le Portugal, Chypre et la Russie ont relevé les limites de leurs effectifs respectivement de 25 à 27, 22 à 25 et 23 à 25 joueurs. De son côté, Saint-Marin a introduit pour la première fois une limitation des effectifs (à 25 joueurs) pour la saison 2018/19.

La limitation des effectifs la plus courante est de 25 joueurs

Dans l'ensemble, 28 des 54 championnats européens de première division imposent une forme de limitation des effectifs. La plus courante, utilisée dans 17 championnats, consiste en un maximum de 25 joueurs, auxquels s'ajoutent souvent un nombre illimité de joueurs juniors (« liste B »). Cette pratique correspond dans les grandes lignes aux règles relatives aux effectifs appliquées dans les compétitions interclubs de l'UEFA. La disparité reste importante en ce qui concerne la limitation nationale des effectifs, les clubs du Bélarus étant autorisés à inscrire jusqu'à 60 joueurs, contre seulement 20 pour les clubs d'Irlande du Nord.



De plus en plus d'associations nationales adoptent des règles sur les joueurs formés localement

Des règles nationales similaires à la règle de l'UEFA sur les joueurs formés localement

Près de la moitié des championnats européens de première division imposent désormais des règles relatives aux joueurs formés localement, sous une forme ou une autre, c'est-à-dire en réduisant les limites des effectifs en cas de non-respect du nombre minimum de joueurs formés localement. Dix de ces championnats, y compris certaines des compétitions les plus renommées (p. ex. la Premier League anglaise, la Bundesliga allemande et la Serie A italienne) appliquent les mêmes exigences de base de « 4+4 » que l'UEFA (quatre joueurs formés par l'association et quatre joueurs formés par le club).

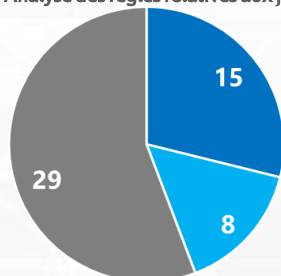
Trois championnats ont introduit de nouvelles règles

La Bulgarie, l'Islande et le Kazakhstan ont introduit des règles relatives aux joueurs formés localement au cours des deux dernières saisons (chacun avec des restrictions différentes). L'Islande a suivi le modèle de l'UEFA, tandis que la Bulgarie et le Kazakhstan ont opté pour une exigence stricte en imposant l'inscription d'un nombre minimum de joueurs formés localement dans les équipes des clubs. De leur côté, l'Estonie, la Finlande, Gibraltar, le Portugal, la Roumanie et la Turquie ont adapté leurs règles existantes, ce qui montre bien la nature changeante de ces règlements. L'Estonie et la Finlande ont complété leurs politiques par des mesures supplémentaires, alors que Gibraltar, la Roumanie et la Turquie ont ajusté leurs quotas.

Plusieurs championnats de première division imposent des exigences minimales strictes

Huit championnats préfèrent imposer des exigences strictes en matière de joueurs formés localement, auxquelles les clubs doivent se soumettre pour pouvoir concourir que proposer des mesures incitatives ou des avantages financiers. Ces règles varient d'un championnat à l'autre et peuvent porter sur le onze de départ, l'équipe alignée le jour du match ou l'effectif général du club.

Analyse des règles relatives aux joueurs formés localement



■ Approche concernant les joueurs formés localement basée sur le modèle de l'UEFA

■ Exigence minimale stricte

■ Pas de règle concernant les joueurs formés localement

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

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

| Championnat | Approche UEFA | Exigences strictes | Détails si précisés |
|-------------|---------------|--------------------|--|
| ALB | 4 + 4 | | |
| BEL | 4 + 4 | | |
| BUL | | 15 + 0 | Dans effectif |
| CYP | | 2 + 0 | Dans onze de départ |
| DEN | 4 + 4 | | |
| ENG | 4 + 4 | | |
| EST | | 25 + 1 | 14 JFL sur feuille match, 1 JFC sur terrain |
| FIN | | 9 + 4 | 9 JFL sur feuille match, 4 JFC sur terrain |
| GEO | 0 + 5 | | |
| GER | 4 + 4 | | |
| GIB | | 3 + 0 | Sur le terrain |
| ISL | 4 + 4 | | |
| ITA | 4 + 4 | | |
| KAZ | | 8 + 0* | *Non JFL dans effectif (8x)/sur terrain (6x) |
| LUX | | 7 + 0** | **JFL : première inscription au LUX |
| MDA | 8 + 0 | | |
| NOR | 14 + 2 | | Sur effectif de 25 joueurs |
| POR | 10 + 0 | | 10 JFL si équipe B, 8 si pas équipe B |
| ROU | 6 + 2 | | |
| SUI | 4 + 4 | | |
| SWE | | 9 + 0 | Feuille de match |
| TUR | 4 + 4 | | |
| UKR | 4 + 4 | | |

* Dans certains pays, les championnats ont fixé d'autres mesures incitatives pour favoriser l'application d'exigences relatives aux joueurs formés localement. L'Autriche, par exemple, a alloué un tiers de toutes ses recettes de diffusion centralisées aux clubs inscrivant au moins douze joueurs qui soit (i) ont la nationalité autrichienne, soit (ii) ont été enregistrés en Autriche avant leur 18^e anniversaire.

Les règles sur la nationalité s'assouplissent

Le nombre de joueurs étrangers est limité dans 21 championnats

Les restrictions directes du nombre de joueurs étrangers admis sont assez fréquentes dans les championnats nationaux européens. Actuellement, 21 championnats en imposent. Les clubs de première division du Monténégro, par exemple, sont autorisés à aligner au maximum trois joueurs étrangers. À l'inverse, les clubs turcs peuvent compter 14 joueurs étrangers dans leurs effectifs (y compris un maximum de deux gardiens étrangers).

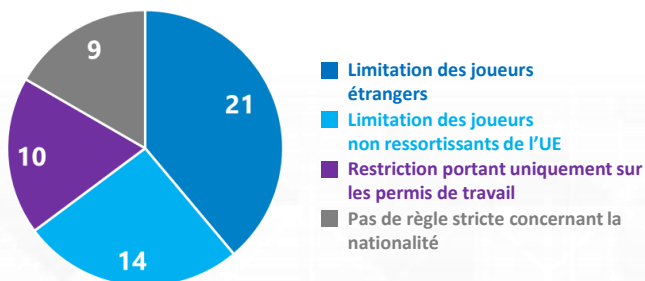
Le nombre de joueurs non ressortissants de l'UE est limité dans 14 championnats

La deuxième limitation la plus courante consiste à restreindre le nombre de joueurs non ressortissants de l'UE. Cette règle est aujourd'hui en vigueur dans 14 championnats. En Pologne, un maximum de deux joueurs non ressortissants de l'UE peuvent se trouver sur le terrain en même temps, tandis qu'en Croatie, cette limite est fixée à huit joueurs.

Certaines restrictions reposent uniquement sur les permis de travail

Par ailleurs, dix pays recourent uniquement à la réglementation du nombre de permis de travail nationaux, ce qui, dans la pratique, se traduit par des limitations des effectifs plus ou moins strictes suivant le régime en place.

Analyse des règles basées sur la nationalité



Les exigences ont changé dans 15 championnats

Sept pays (Azerbaïdjan, Bélarus, Croatie, Géorgie, Kazakhstan, Roumanie et Saint-Marin) ont modifié leurs règles relatives aux joueurs étrangers dans le but de les assouplir. L'Arménie a même supprimé toutes les restrictions concernant le recours aux joueurs étrangers. L'Italie* et la Serbie ont, au contraire, durci leurs règles, en autorisant un maximum de trois joueurs non ressortissants de l'UE et de quatre joueurs étrangers, respectivement, de manière à continuer à promouvoir l'engagement de joueurs nationaux dans leurs championnats de première division.

Le recours aux joueurs de moins de 21 ans est encouragé

Plusieurs championnats ont instauré des règles favorisant les clubs employant des jeunes joueurs. En Azerbaïdjan, en Bosnie-Herzégovine, en Moldavie, en ARY de Macédoine, au Monténégro et en Roumanie, les règles imposées exigent des clubs qu'ils impliquent activement des joueurs de moins de 21 ans.

Les règles des compétitions varient sensiblement

Comme le montrent les quatre pages précédentes, les règles des compétitions varient fortement d'un pays à l'autre. La typologie présentée sur cette page ne permet pas de couvrir l'ensemble des différentes règles appliquées en Europe. Un exemple de cette diversité est la restriction actuellement imposée en France, qui exige que, durant les deux derniers matches de la saison, les clubs soient tenus de sélectionner un nombre minimum de joueurs ayant également disputé des matches antérieurs.

| Championnat | Résumé des règles | Détails si précisés | Permis de travail |
|-------------|---------------------|----------------------------|-------------------|
| ALB | 4 non nationaux | Simultan. sur terrain | |
| AND | | | Tous |
| ARM | | | |
| AUT | | | |
| AZE | 6 non nationaux | | |
| BEL | | | |
| BIH | 4 non nationaux | | Non nationaux |
| BLR | 5 non nationaux | | |
| BUL | 3 / 5 non UE | Sur terrain/dans effectif | Non UE |
| CRO | 8 non UE | Alignés pendant match | |
| CYP | 5 non UE | Alignés pendant match | |
| CZE | 5 non UE | Alignés pendant match | |
| DEN | | | |
| ENG | | | |
| ESP | | | Non UE |
| EST | 5 non nationaux | | Non UE |
| FIN | 3 non UE | Effectif jour match | |
| FRA | 4 non UE | | |
| FRO | 4 non Scandinaves | Alignés pendant match | |
| GEO | 8 non nationaux | | |
| GER | 12 Allemands | Sous contrat | |
| GIB | | | Non UE |
| GRE | | | |
| HUN | 5 non UE | Alignés pendant match | |
| IRL | | | Non UE |
| ISL | 3 non UE | Effectif jour match | Non UE |
| ISR | 5 / 6 non nationaux | Sur terrain/dans effectif | |
| ITA | 3 non UE* | | |
| KAZ | 6 / 8 non JFL | Sur terrain/dans effectif | |
| KOS | | | |
| LTU | 6 non nationaux | | |
| LUX | | | |
| LVA | 5 non nationaux | Simultan. sur terrain | |
| MDA | 7 non nationaux | Alignés pendant match | |
| MKD | 8 non nationaux | | |
| MLT | 7 non nationaux | Simultan. sur terrain | |
| MNE | 3 non nationaux | Alignés pendant match | |
| NED | | | Non UE |
| NIR | | | Non UE |
| NOR | | | Non UE |
| POL | 2 non UE | Simultan. sur terrain | |
| POR | | | |
| ROU | 4 non UE | | |
| RUS | 5 non nationaux | Simultan. sur terrain | |
| SCO | | | Non UE |
| SMR | 8 non nationaux | Simultan. sur terrain | |
| SRB | 4 non nationaux | | |
| SUI | 5 non UE/JFL | Simultan. sur terrain | |
| SVK | 5 non UE | Effectif jour match | |
| SVN | 3 non UE | Alignés pendant match | |
| SWE | | | Non UE |
| TUR | 14 non nationaux | Eff., y c. max. 2 gardiens | |
| UKR | 7 non nationaux | Simultan. sur terrain | |

* La version amendée du règlement italien prévoit une dérogation transitoire pour les clubs comptant déjà plus de deux joueurs non ressortissants de l'UE au 30 juin 2018. Le règlement autorise ces clubs à inscrire deux joueurs non ressortissants de l'UE supplémentaires, à condition que ceux-ci (i) remplacent d'autres joueurs non ressortissants de l'UE ou (ii) aient été sélectionnés pour l'équipe nationale concernée lors d'au moins deux matches.

CHAPITRE #02

Propriété des clubs



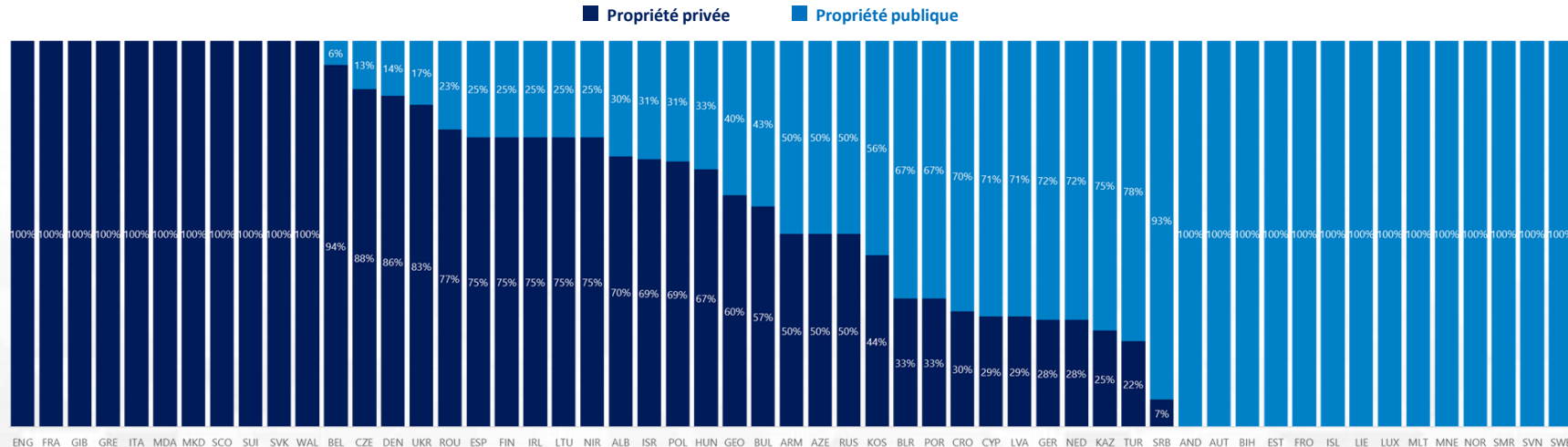
La répartition des clubs de première division entre propriétaires privés et publics est assez équitable

La forme juridique de propriété privée la plus populaire est la société anonyme

Plus de la moitié (51 %) de tous les clubs de première division pour lesquels nous disposons de suffisamment d'informations** concernant la propriété est contrôlée par une entité privée. Dans la grande majorité des cas, la partie exerçant le contrôle ultime de ces clubs est une société anonyme (p. ex. société à responsabilité limitée, société par actions ou société publique) ou un privé.

Les clubs de douze championnats appartiennent à des institutions publiques

Au total, 12 championnats européens de première division comptent des clubs considérés comme détenus par une institution publique. Cette forme de propriété des club se trouve principalement au Kazakhstan (neuf clubs), au Bélarus (huit clubs) et en Russie (six clubs). Parmi les institutions qualifiées de publiques figurent des entités municipales ou financées par l'État.



* Cette page établit une distinction entre la propriété privée (où il est possible de remonter jusqu'à des personnes privées) et la propriété publique (où la société mère ultime est une entité juridique, comme une association ou une institution publique). ** Quelque 58 clubs n'ont pas fourni à l'UEFA suffisamment d'informations concernant la structure de leur propriété. La majorité d'entre eux n'ont pas demandé de licence pour la saison suivante.

L'Angleterre, la France et l'Italie comptent près de la moitié des propriétaires étrangers de l'ensemble des premières divisions

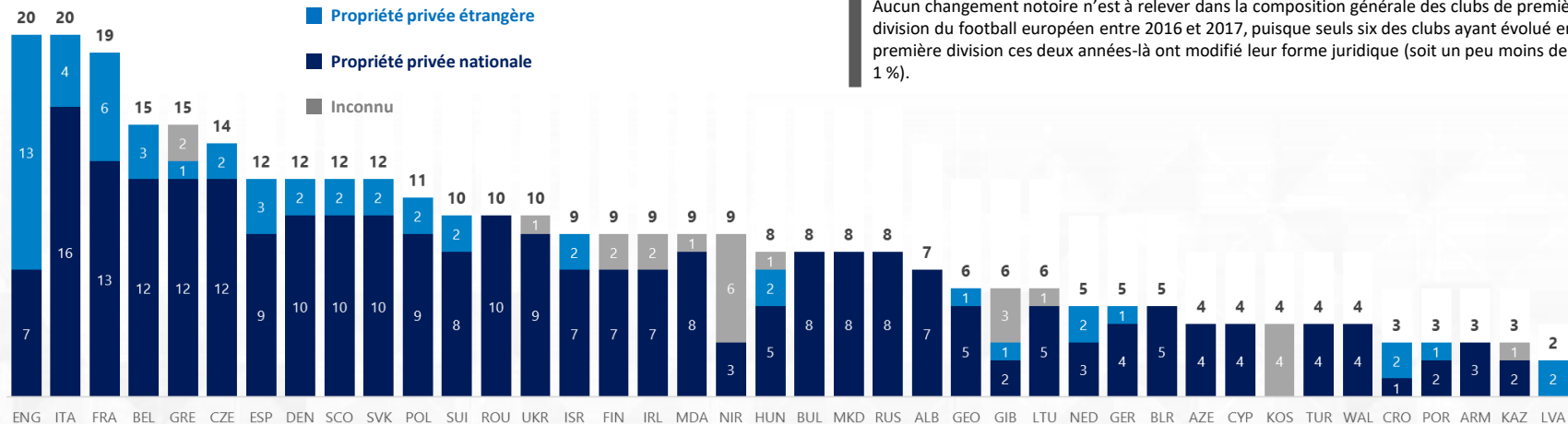
Les trois quarts des propriétaires privés viennent du même pays que le club qu'ils détiennent

Dans 41 des championnats où les clubs sont aux mains de propriétaires privés, ces derniers viennent pour la plupart (77 %) du même pays que le club qu'ils détiennent ; les propriétaires restants sont de nationalité étrangère. En République tchèque, en Angleterre, en Italie et en Slovaquie, tous les clubs appartiennent actuellement à une seule partie, qui est actionnaire majoritaire. Près de la moitié de tous les propriétaires étrangers (41 %) est regroupée dans trois championnats : la Premier League anglaise, la Ligue 1 française et la Serie A italienne.

Les nouveaux propriétaires sont soumis à des contrôles et à des tests

Aujourd'hui, neuf pays imposent des exigences particulières en matière d'acquisition de clubs qui vont au-delà des procédures nationales en matière de reporting financier et d'enregistrement que les clubs doivent appliquer en tant que sociétés privées. L'Angleterre, la Grèce, Israël, l'Italie, les Pays-Bas, la République d'Irlande, l'Écosse, l'Espagne et la Suisse ont tous une forme de règlement pour les nouveaux propriétaires, avec des critères d'honorabilité et/ou de solvabilité.

Types de propriété par championnat



Dans leur majorité, les formes juridiques des clubs demeurent inchangées

Aucun changement notable n'est à relever dans la composition générale des clubs de première division du football européen entre 2016 et 2017, puisque seuls six des clubs ayant évolué en première division ces deux années-là ont modifié leur forme juridique (soit un peu moins de 1 %).

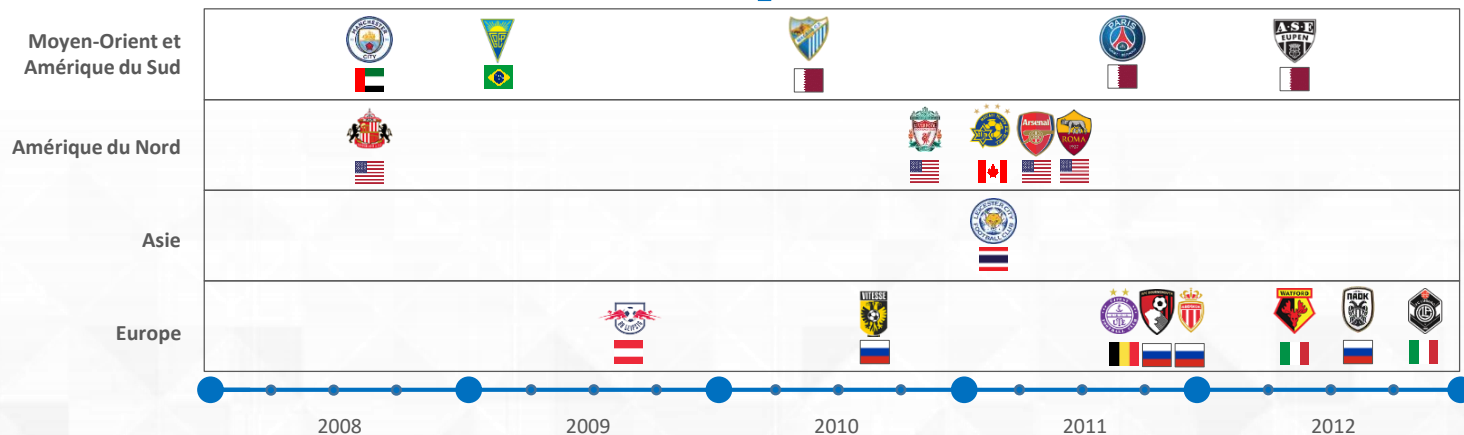


Cette dernière décennie, le football européen a attiré un nombre croissant d'investisseurs étrangers

La frise chronologique présentée sur les deux pages suivantes indique tous les propriétaires étrangers qui ont acquis des parts majoritaires dans des clubs de première division des 55 associations membres entre 2008 et 2017. Elle illustre la diversité nationale et régionale des propriétaires de clubs, et montre en quoi le profil de la propriété des clubs a changé durant la dernière décennie. Il y a désormais 20 pays où des propriétaires étrangers contrôlent un ou plusieurs clubs de première division.

Certains étrangers détiennent des parts minoritaires dans le football européen

La frise chronologique ci-après se concentre sur les investissements consentis par des étrangers dans des clubs européens de première division. En plus de ceux qui détiennent l'intégralité des droits de propriété d'un club, il existe plusieurs exemples récents d'investisseurs étrangers possédant des parts minoritaires. Les cas les plus courants concernent des parties chinoises, qui ont notamment opéré des investissements importants dans des clubs comme le Manchester City FC, le Club Atlético de Madrid et l'Olympique Lyonnais ces dernières années.

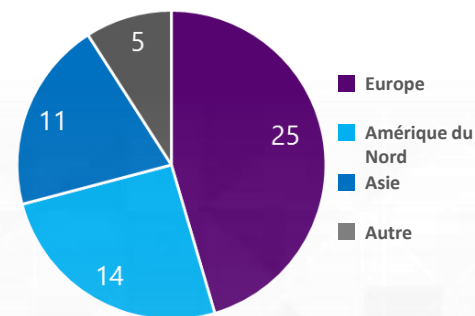


* * Étant donné que la frise chronologique ci-dessus ne montre que les propriétaires de clubs ayant acquis une part majoritaire cette dernière décennie, les clubs suivants, achetés avant le 1er janvier 2008, n'y figurent pas : Celtic FC, Chelsea FC, Hapoel Haifa FC, FK Teplice, Manchester United FC, Budapest Honvéd FC, FK AS Trenčín et FC Nantes.

Les investissements de ressortissants des États-Unis se multiplient

On compte des propriétaires états-uniens dans sept championnats européens différents, en particulier dans la Premier League anglaise.

Les investisseurs chinois sont les deuxièmes propriétaires étrangers de clubs les plus présents dans les associations de l'UEFA, avec des parts majoritaires dans deux clubs anglais et dans un club de chacun des pays suivants : France, Italie, Espagne, Pays-Bas et République tchèque.

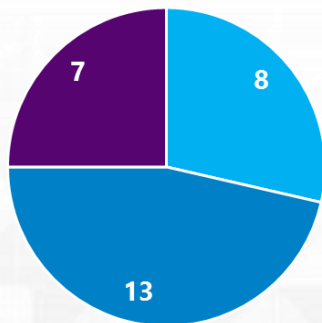


26 clubs de première division ont des relations de propriété croisée avec d'autres clubs de football dans le monde

La propriété croisée est particulièrement présente en Angleterre et en Belgique

La carte de droite montre tous les liens de propriété et d'actionnariat déclarés entre des clubs européens. Au total, huit clubs européens de première division (représentés par leurs logos) signalent des liens de propriété ou d'actionnariat avec d'autres clubs du même pays. Ces clubs sont situés en Belgique, Italie, Estonie, Bélarus, Hongrie et Turquie. De plus, 14 clubs de première division (également représentés par leurs logos) font état de liens de propriété ou d'actionnariat avec des clubs d'autres pays européens ; ces liens impliquent tous un club de première division belge ou anglais, ce qui confirme la prévalence de la propriété croisée dans ces deux pays.

Nombre de clubs de première division ayant des relations de propriété croisée



■ Dans le pays

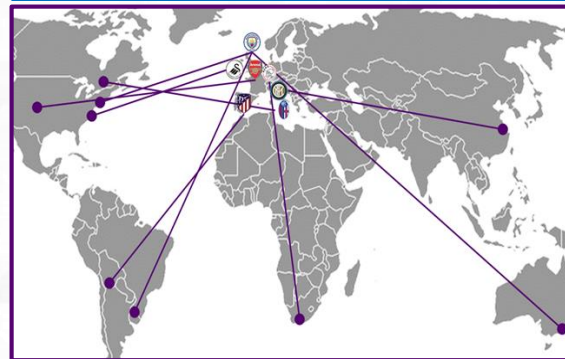
■ En Europe

■ Entre deux continents

Sept clubs ont des liens de propriété croisée avec d'autres continents

La carte de droite indique tous les clubs européens de première division ayant des liens de propriété ou d'actionnariat avec des clubs d'autre continents. Sur ces sept clubs, six ont des relations avec un seul autre club, tandis que le Manchester City FC (à travers le City Football Groupe) entretient des liens de propriété et/ou d'actionnariat avec des clubs en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Australie.

L'édition du Panorama du football interclubs européen de l'an passé abordait la question des relations de propriété croisée entre les clubs en présentant des informations sur des clubs de 15 championnats. Le rapport de cette année couvre les 55 associations membres. Aux fins de la présente analyse, les clubs ont été répartis en trois catégories distinctes : (i) les clubs ayant des relations de propriété croisée avec d'autres clubs du même pays ; (ii) les clubs ayant des relations de propriété croisée avec des clubs d'autres pays européens ; et (iii) les clubs ayant des relations de propriété croisée avec d'autres clubs dans le monde.*



* Dans le cadre de cette page, la propriété croisée est définie comme suit : (i) une personne privée exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur plusieurs clubs de football, (ii) des entités (« entités liées ») exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur plusieurs clubs de football, et (iii) des clubs exerçant le contrôle et/ou une influence décisive sur d'autres clubs de football.

Seules **quatre** premières divisions européennes comptent **plusieurs clubs cotés en bourse**

Cette pratique est plus courante dans certains pays que dans d'autres

L'introduction en bourse* de clubs de football est plus fréquente dans certains pays d'Europe que dans d'autres. Plusieurs clubs danois, italiens, turcs et portugais sont cotés depuis plus de 20 ans. Au vu de la mondialisation des entreprises formées par d'autres clubs européens, il est possible que leurs propriétaires commencent aussi à envisager de se lancer sur le marché boursier.

Certains clubs ont été radiés de la bourse

Ces dix dernières années, cependant, plusieurs clubs (cinq en Angleterre et un en Écosse) ont été radiés de la bourse, principalement suite à des rachats.

Clubs cotés en bourse



Clubs de première division radiés, par année



* Cette page présente tous les clubs européens de première division cotés en bourse. Les offres proposées vont de l'intégralité des actions disponibles à un pourcentage minoritaire des participations (p.ex. le Fenerbahçe SK, dont l'association dispose d'une part majoritaire de 67 %, les 33 % restants étant cotés en bourse). Outre les clubs de cette page, plusieurs clubs de ligues inférieures sont aussi présents sur le marché boursier (p. ex. le Silkeborg IF au Danemark et le FK Teteks en ARY de Macédoine).

CHAPITRE #03

Stades et supporters



En tout, 160 projets de stades de football ont été menés ces dix dernières années

La base de données des stades du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA combine les propres recherches de l'UEFA avec des sources externes de manière à offrir une vue d'ensemble unique des développements liés aux stades répertoriés dans le monde entier. Les projets de stades revêtant de nombreuses formes et tailles différentes, l'analyse présentée dans ce rapport se limite, pour des raisons de cohérence, aux stades extérieurs d'une capacité supérieure à 5000 personnes, à l'instar de l'analyse figurant dans le rapport d'il y a deux ans. De même, seuls les projets achevés ces dix dernières années (c'est-à-dire entre 2009 et 2018) ont été retenus.

495

Projets de stades

La base de données de l'UEFA contient des détails sur un total de 495 projets, officiellement confirmés depuis 2007, de stades extérieurs dotés d'une capacité supérieure à 5000 spectateurs. Ces projets concernent plus de dix sports différents et s'étendent sur les six continents.

234

Associations de l'UEFA

Sur ces 495 projets de stades d'envergure menés dans le monde entier, 234 ont été entrepris dans les 55 pays de l'UEFA. Il s'agit dans leur écrasante majorité (221) de stades de football, la plupart des sites restants étant des terrains de rugby ou des circuits de vitesse.

159

Projets footballistiques

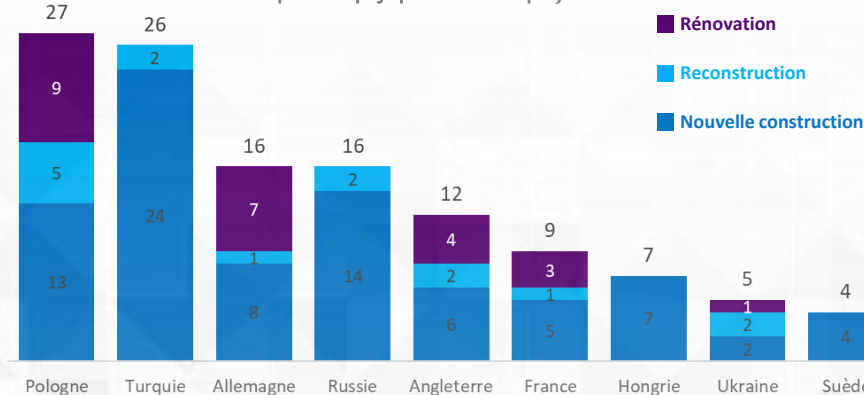
Sur l'ensemble des projets de stades de football, 159 ont été menés entre 2009 et 2018. C'est cet échantillon qui sera utilisé dans l'analyse présentée dans ce chapitre, où les projets sont répartis par type de stade, année d'achèvement, type de locataire après la construction et capacité.

La Pologne et la Turquie ont réalisé plus de 50 projets de stades majeurs ces dix dernières années

Les projets de stades turcs offrent une capacité cumulée de près de 750 000 spectateurs

La Pologne et la Turquie ont été très actives dans la construction de stades, puisqu'elles ont mené au moins dix projets de plus que tout autre pays européen durant cette dernière décennie. En termes de taille, les stades turcs ont une capacité cumulée de près de 750 000 personnes, ce qui les place juste devant la Russie (environ 700 000) et la Pologne (environ 600 000). Les 34 autres stades qui ne sont pas inclus dans le graphique ci-dessous ont été bâtis dans des associations membres qui ont réalisé moins de quatre projets de stades ces dix dernières années.

Neuf premiers pays par nombre de projets de stade de 2009 à 2018



L'analyse ci-dessous repose sur un échantillon de 159 projets de stades entrepris au cours de la dernière décennie. Vu la diversité de ces projets, les stades ont été répartis dans les catégories suivantes :

Nouvelle construction : stade entièrement neuf édifié sur un nouveau site. Plus des deux tiers (65 %) des 159 projets tombent dans cette catégorie.

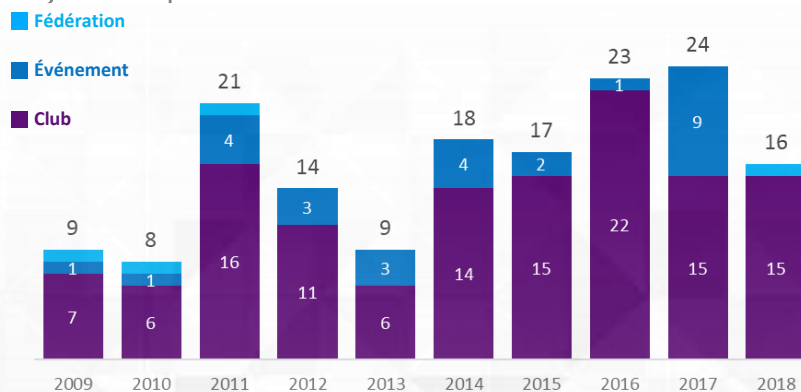
Reconstruction : stade en grande partie reconstruit sur le site initial. Cette situation concerne 10 % des projets considérés.

Rénovation : les 25 % restants sont des stades existants ayant subi d'importants travaux de rénovation. Les rénovations cosmétiques (p. ex. le remplacement des sièges) ne sont pas prises en compte.

Les événements sportifs majeurs restent un moteur essentiel des projets infrastructurels

De manière générale, ces dix dernières années ont été marquées par une tendance à la hausse du nombre de projets de stades achevés (malgré un recul en 2018). Quelque 17 % des projets (29) ont été motivés par des événements sportifs internationaux majeurs, tels que l'UEFA EURO 2012, l'UEFA EURO 2016 et la Coupe du Monde de la FIFA 2018, en Russie. Dans pratiquement tous les cas, un club ou une fédération est devenu le locataire principal à l'issue de l'événement. Le Kazakhstan, la République d'Irlande, la Roumanie et l'Albanie sont les seules associations qui ont érigé un nouveau stade dédié principalement à l'équipe nationale de football.

Projets de stades par année d'achèvement





Cette dernière décennie, 33 pays différents ont mené des projets

La frise chronologique présentée sur ces deux pages illustre les 159 projets de stades de football réalisés cette dernière décennie. Ces projets sont répartis par pays, type de projet, taille du stade et date d'achèvement.

Le nombre de projets de stades est en hausse

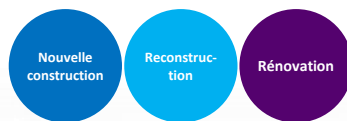
Ces dix dernières années, le nombre de projets de stades en Europe a marqué une nette tendance à la hausse, indépendamment de l'influence directe de l'organisation de grands événements sportifs de portée internationale. Même en excluant les stades construits spécialement pour ces événements majeurs, le nombre de projets a progressé durant quatre des cinq dernières années.

La Pologne a été particulièrement active durant la première moitié de la décennie

Entre 2009 et 2013, la Pologne a été le pays le plus actif dans ce domaine, réalisant 18 projets. L'Allemagne pointe au deuxième rang pour cette période, avec la concrétisation par les clubs des dix projets planifiés. L'organisation de l'UEFA EURO 2012 et de l'UEFA EURO 2016 a beaucoup influencé le nombre de projets achevés en Pologne, en Ukraine et en France au cours de ces cinq ans.

Frise chronologique des projets de stades

La frise chronologique de droite montre les dates d'achèvement des projets (axe horizontal) et la capacité des stades (axe vertical et taille des cercles). Les trois types de projets sont en outre symbolisés par les trois couleurs suivantes :

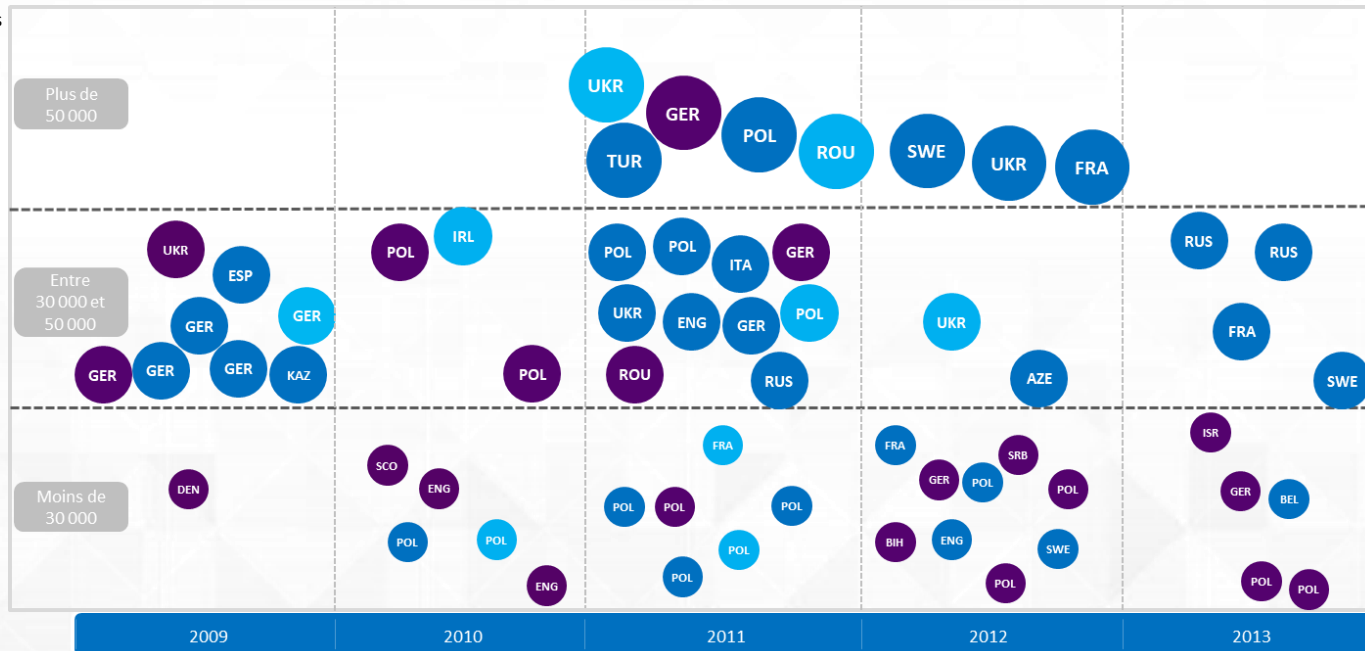


Capacité

Plus de 50 000

Entre 30 000 et 50 000

Moins de 30 000



Les nombreux projets témoignent de la bonne santé du football

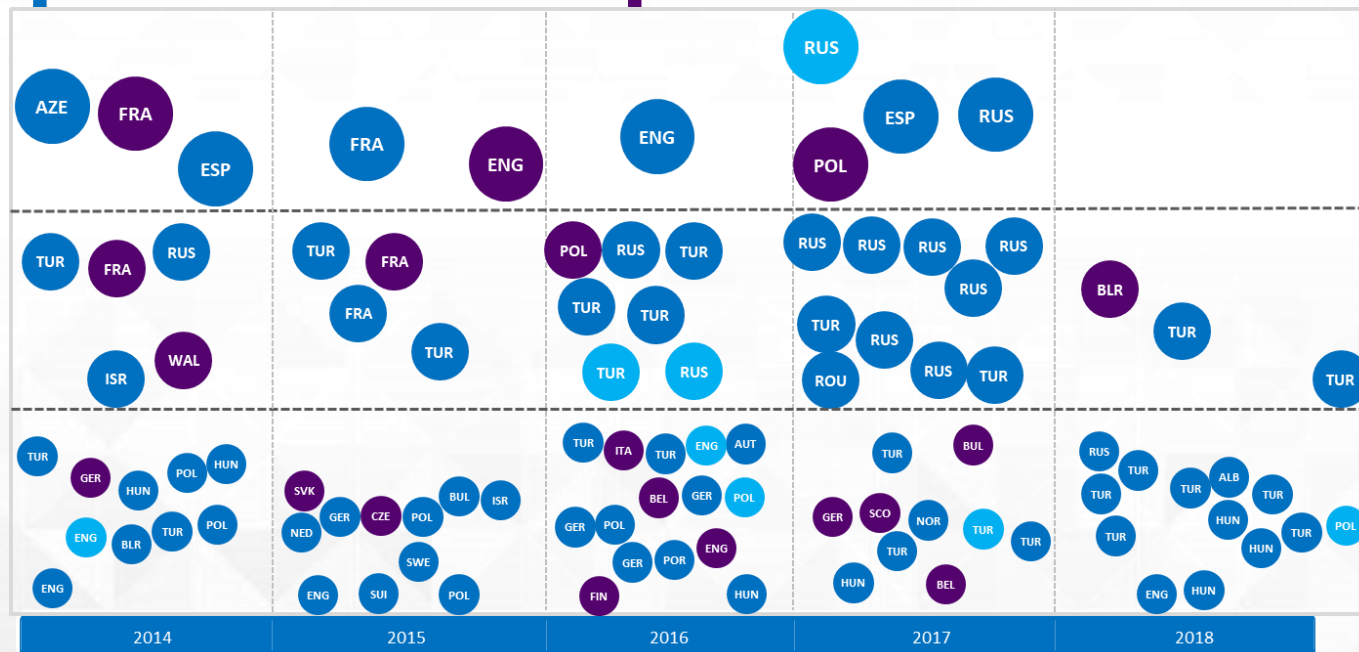
Cette dernière décennie, des projets de stades ont été entrepris par des clubs et des associations de 33 pays différents. Le fait que plus de la moitié des associations membres de l'UEFA investissent autant dans des infrastructures est un signe de la bonne santé du football. Le système de fair-play financier de l'UEFA reconnaissant les bienfaits de ce type d'investissement, il est conçu de manière à motiver les clubs à améliorer les installations dans l'intérêt à long terme du football européen.

Les plus grands sites sont l'œuvre de la Russie

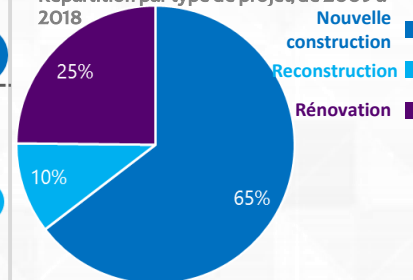
L'organisation de la Coupe du monde de la FIFA 2018 a clairement été un facteur de motivation pour bon nombre des projets de stades menés en Russie en 2017. Neuf projets ont été finalisés dans ce pays cette année-là, pour une capacité totale de plus de 400 000 personnes. Parmi ces projets figuraient à la fois la plus imposante construction, le stade Krestovsky de St-Petersbourg, et la plus grande reconstruction, le stade Luzhniki de Moscou, de ces dix dernières années.

La Turquie a été le pays le plus actif de ces deux dernières années

Au total, 98 projets de stade ont été réalisés ces cinq dernières années. Sur les deux dernières années, ce sont les clubs turcs qui ont été les plus actifs, avec 14 projets, devant les clubs hongrois, qui en comptent quatre. À noter que tous les projets de stades turcs étaient soit de nouvelles constructions, soit des reconstructions, et qu'aucune rénovation majeure n'a été rapportée cette dernière décennie.

**Perspective pour les cinq prochaines années**

En tout, quatre projets de stades de plus de 60 000 places sont déjà planifiés ces cinq prochaines années : le stade du Tottenham Hotspur, en Angleterre, le stade du Puskás Ferenc, en Hongrie, la reconstruction du stade du 19 Mayıs d'Ankara, en Turquie, et le nouveau site du Feyenoord City, aux Pays-Bas. Au moment de la rédaction de ce rapport, des projets de stades sont prévus dans 17 pays durant les cinq prochaines années.

Répartition par type de projet, de 2009 à 2018

Le taux d'affluence cumulée atteint un record in 2017/18

Le nombre de spectateurs qui se rendent dans un stade de football pour soutenir leur équipe reste un bon indicateur de la santé d'un club. Les trois pages suivantes proposent un vaste aperçu de la situation des premières divisions européennes durant la saison 2017/18.

Les taux d'affluence aux championnats nationaux passent la barre des 100 millions

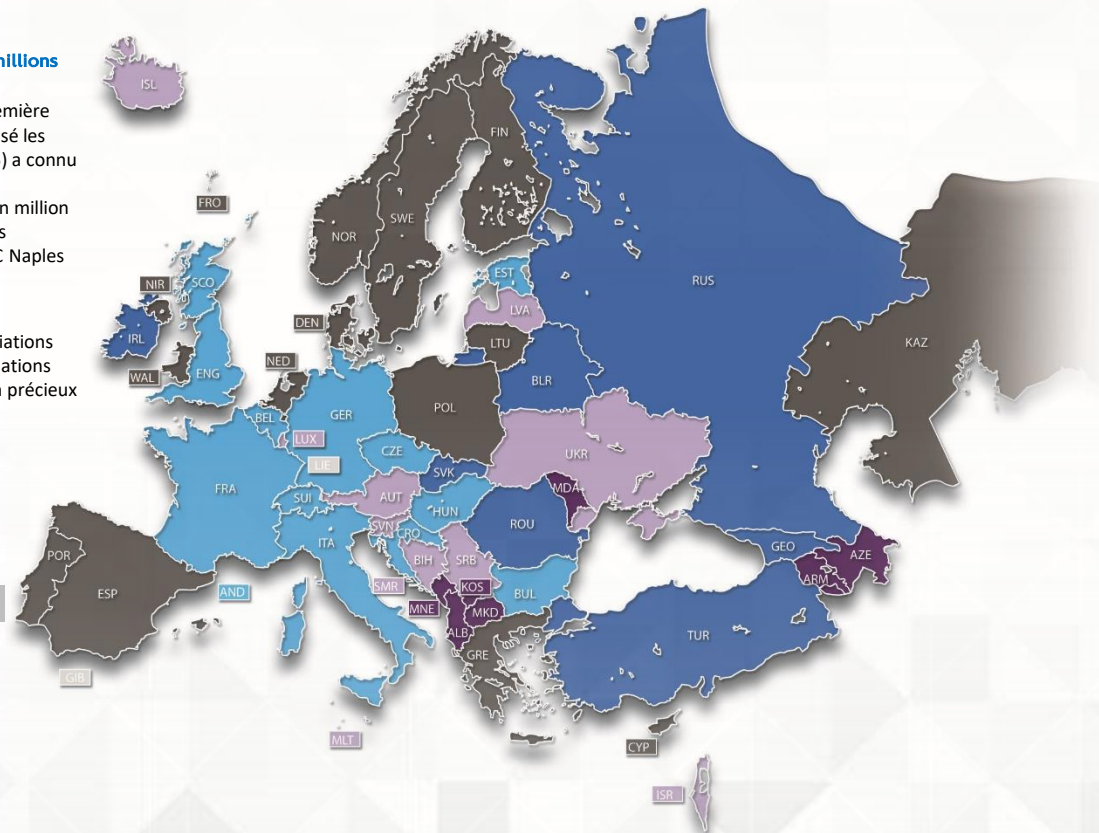
Le niveau de fréquentation des stades européens est en hausse, avec des taux d'affluence en 2017/18 excédant de 6,4 % ceux de 2016/17. De fait, pour la première fois depuis 2013/14, l'affluence cumulée aux championnats européens a dépassé les 100 millions en 2017/18. Près de la moitié de toutes les premières divisions (25) a connu une hausse des ventes de billets, les augmentations les plus fortes étant celles enregistrées en Turquie, Italie, Angleterre et Allemagne. Des bonds de plus d'un million ont été observés en Italie et en Turquie, principalement grâce aux clubs les plus performants, à savoir le FC Internazionale Milano, l'AC Milan, l'AS Rome, le SSC Naples et le SS Lazio en Italie, et le Galatasaray AŞ et le Fenerbahçe SK en Turquie.

Les niveaux d'affluence restent relativement stables dans de nombreux pays

Comme constaté dans le rapport de l'an passé, les tendances au sein des associations membres de l'UEFA en matière d'affluence sont relativement stables, 15 associations déclarant des variations annuelles de moins de 5 %. Cette stabilité constitue un précieux indicateur du succès global du football interclubs européen.

Tendances en matière d'affluence cumulée entre 2016/17 et 2017/18

| | |
|-------------------------------|-----|
| Hausse de plus de 15 % | 7x |
| Hausse de 5 % à 15 % | 13x |
| Hausse/baisse de moins de 5 % | 15x |
| Baisse de 5 % à 15 % | 11x |
| Baisse de plus de 15 % | 7x |
| Inconnu | 2x |



Les taux d'affluence cumulés de 15 clubs ont dépassé le million en 2017/18

La barre du million

Le rapport de l'an passé signalait un nombre record de onze clubs dont les taux d'affluence cumulés pour le championnat était supérieur à un million. Ce résultat phénoménal a toutefois été battu durant la saison 2017/18, puisque 15 clubs ont passé cette barre du million. Le Tottenham Hotspur FC, le Club Atlético de Madrid et les équipes milanaises du FC Internazionale Milano et de l'AC Milan ont en effet rejoint le cercle très fermé de ces onze clubs, qui ont réitéré leur exploit en 2017/18.

Le Tottenham Hotspur FC enregistre une forte progression

Le Tottenham Hotspur FC a connu une forte hausse de ses ventes de billets grâce à son déménagement temporaire au stade de Wembley ; l'AC Milan a également progressé dans ce domaine. Deux clubs néo-promus, le Newcastle United FC et le VfB Stuttgart, se sont par ailleurs hissés parmi les 20 clubs qui attirent le plus de spectateurs, repoussant ainsi le VfL Borussia Mönchengladbach, l'AFC Ajax, le Hambourg SV et le Hertha BSC Berlin hors du Top 20.

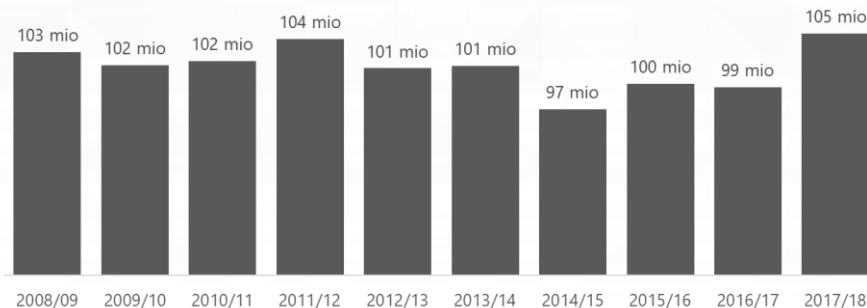
Vingt premiers clubs européens par affluence cumulée en 2017/18



| | Moyenne | Total |
|-----------------------------------|---------|-----------|
| 1. Manchester United FC (ENG) | 74 976 | 1 424 544 |
| 2. Borussia Dortmund (GER) | 79 496 | 1 351 432 |
| 3. Tottenham Hotspur FC (ENG) | 67 953 | 1 291 107 |
| 4. FC Bayern Munich (GER) | 75 000 | 1 275 000 |
| 5. FC Barcelone (ESP) | 66 603 | 1 265 457 |
| 6. Real Madrid CF (ESP) | 66 161 | 1 257 059 |
| 7. Arsenal FC (ENG) | 59 323 | 1 127 137 |
| 8. FC Internazionale Milano (ITA) | 57 529 | 1 093 051 |
| 9. Celtic FC (SCO) | 57 523 | 1 092 937 |
| 10. West Ham United FC (ENG) | 56 885 | 1 080 815 |
| 11. Club Atlético de Madrid (ESP) | 55 483 | 1 054 177 |
| 12. FC Schalke 04 (GER) | 61 197 | 1 040 349 |
| 13. Manchester City FC (ENG) | 54 070 | 1 027 330 |
| 14. Liverpool FC (ENG) | 53 049 | 1 007 931 |
| 15. AC Milan (ITA) | 52 690 | 1 001 110 |
| 16. Newcastle United FC (ENG) | 51 992 | 987 848 |
| 17. SL Benfica (POR) | 53 209 | 957 762 |
| 18. VfB Stuttgart (GER) | 56 045 | 952 765 |
| 19. Rangers FC (SCO) | 49 174 | 934 306 |
| 20. Paris Saint-Germain FC (FRA) | 46 929 | 891 651 |

Les championnats nationaux affichent des affluences record

Taux d'affluence cumulés en Europe ces dix dernières années



Neuf clubs marquent une progression de plus de 10 000 personnes

Neuf clubs ont vu le taux moyens d'affluence à leur championnat croître d'au moins 10 000 spectateurs en 2017/18. Le Tottenham Hotspur FC figure en tête de cette liste, grâce à son installation dans le stade de Wembley pour la saison. Le Club Atlético de Madrid et le FC Zénith St-Petersbourg ont eux aussi déménagé dans de nouveaux sites avant ou pendant la saison 2017/18 et ainsi bénéficié d'une hausse considérable de la fréquentation, tandis que le Real Betis Balompié a accru sa capacité de près de 8000 sièges avant le début de la saison. En tout, huit autres clubs de sept pays différents ont amélioré leur affluence moyenne de plus de 5000 personnes, ce qui souligne encore la progression de la fréquentation sur le vieux continent.

Meilleures progressions des taux d'affluence moyens

| Classement des clubs par hausse de l'affluence | Saison 2016/17 | Saison 2017/18 | Hausse |
|--|----------------|----------------|--------|
| 1. Tottenham Hotspur FC (ENG) | 31 639 | 67 953 | 36 314 |
| 2. FC Zénith St-Petersbourg (RUS) | 18 557 | 43 963 | 25 406 |
| 3. Galatasaray AŞ (TUR) | 21 351 | 40 778 | 19 427 |
| 4. Real Betis Balompié (ESP) | 33 097 | 46 711 | 13 614 |
| 5. Fenerbahçe SK (TUR) | 16 485 | 29 035 | 12 550 |
| 6. AC Milan (ITA) | 40 326 | 52 690 | 12 364 |
| 7. FC Internazionale Milano (ITA) | 46 622 | 57 529 | 10 907 |
| 8. Club Atlético de Madrid (ESP) | 44 710 | 55 483 | 10 773 |
| 9. SS Lazio (ITA) | 20 453 | 30 990 | 10 537 |

Les taux d'affluence aux championnats nationaux rebondissent

Cette dernière décennie, les taux d'affluence aux championnats nationaux européens ont dépassé sept fois la barre des 100 millions. L'écart entre le chiffre le plus haut et le chiffre le plus bas enregistrés durant ces dix ans est d'environ 7 %, ce qui illustre la stabilité de l'un des passe-temps les plus populaires d'Europe. Les niveaux de fréquentation européens semblent en outre avoir récupéré après le creux de la saison 2014/15, lors de laquelle l'Italie et la Turquie (les pays ayant connu les hausses les plus marquées en 2017/18) avaient fait état des plus fortes baisses. La fréquentation déclarée l'an dernier a battu le record de la décennie avec 105 millions de spectateurs, soit légèrement plus qu'en 2011/12.

Le meilleur taux moyen est pour l'Allemagne, le meilleur taux cumulé pour l'Angleterre

Une fois de plus, la Bundesliga allemande et la Premier League anglaise occupent les deux premières places en termes d'affluence moyenne et d'affluence cumulée. Au total, douze championnats de première division ont accueilli plus de 10 000 spectateurs par match en moyenne en 2017/18 : les dix du tableau ci-dessous, auxquels s'ajoutent la Pro League belge et la Super League suisse. S'agissant des dix premiers, La Liga espagnole et l'Eredivisie néerlandaise ont souffert d'une légère baisse de la fréquentation, tandis que les huit autres ont fait mieux que l'année précédente. La plus forte affluence de la saison 2017/18 a été enregistrée le 6 mai 2018 lors d'un match opposant le FC Barcelone au Real Madrid CF, avec 97 939 spectateurs.

Dix premiers championnats européens par affluence moyenne*

| Championnat | Nombre d'équipes | Nombre de matches | Affluence moyenne | Affluence cumulée | Affl. la plus forte |
|-------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. GER | 18 | 306 | 44 511 | 13 620 468 | 81 360 |
| 2. ENG | 20 | 380 | 38 310 | 14 557 667 | 83 222 |
| 3. ESP | 20 | 380 | 27 068 | 10 285 878 | 97 939 |
| 4. ITA | 20 | 380 | 24 706 | 9 388 185 | 78 328 |
| 5. FRA | 20 | 380 | 22 548 | 8 568 164 | 60 410 |
| 6. NED | 18 | 306 | 19 082 | 5 838 990 | 53 320 |
| 7. SCO | 12 | 228 | 15 986 | 3 644 865 | 59 259 |
| 8. RUS | 16 | 240 | 13 969 | 3 352 560 | 53 359 |
| 9. TUR | 18 | 306 | 12 874 | 3 939 410 | 53 304 |
| 10. POR | 18 | 306 | 11 945 | 3 655 204 | 63 526 |

* Ce tableau présente les dix meilleurs championnats européens de première division, à l'instar du reste du rapport. À noter que le championnat anglais de deuxième division, le « Championship », a enregistré le sixième taux d'affluence moyen et le troisième taux d'affluence cumulé en Europe, alors que le championnat allemand de deuxième division, la Bundesliga II, affichait les huitièmes meilleurs taux d'affluence moyen et cumulé.

Neuf clubs comptent plus de 10 millions d'abonnés sur Instagram

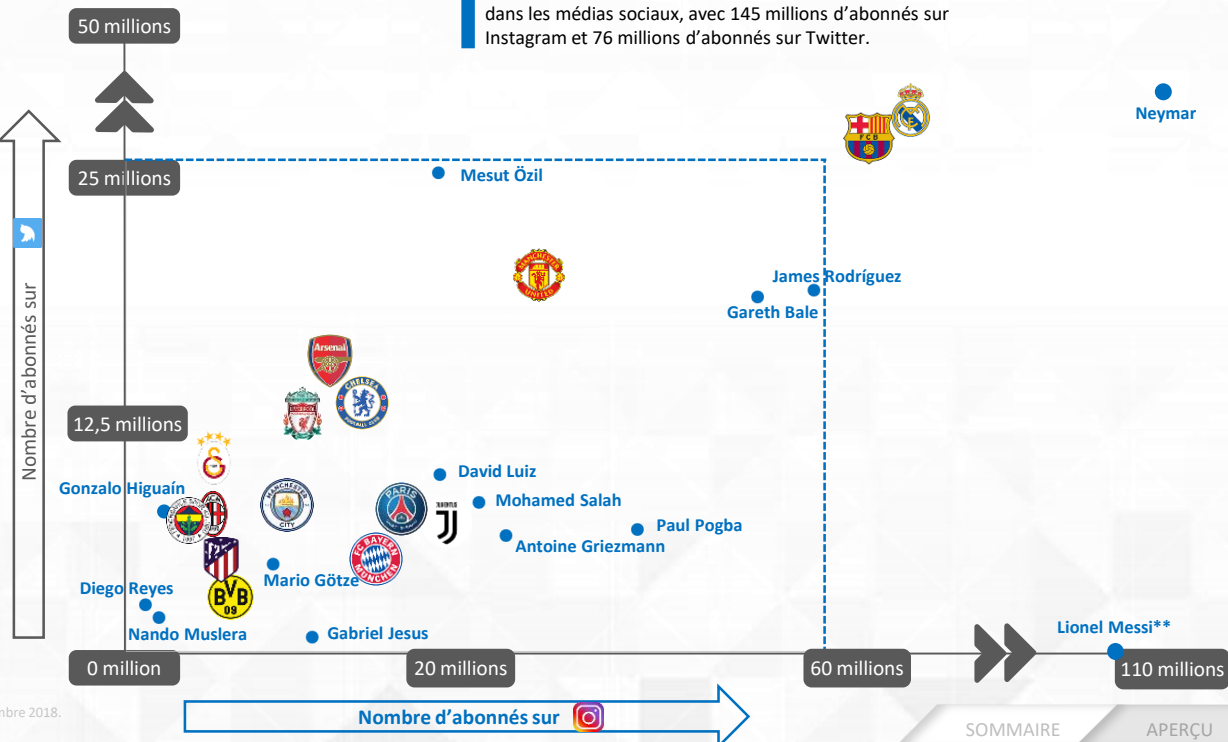
Les joueurs sont plus suivis sur Instagram que sur Twitter

De manière générale, les meilleurs joueurs ont plus d'abonnés sur Instagram que sur Twitter (souvent le double). Si Instagram attire une tranche d'âge plus jeune, qui est plus active sur les médias sociaux, ces résultats suggèrent aussi que les supporters de football sont plus intéressés par des photos et des vidéos exclusives que par les opinions et les messages diffusés par les joueurs sous forme de textes (plus fréquents sur Twitter).

La popularité dépend beaucoup des marchés nationaux

Les joueurs ont tendance à accumuler des abonnés plus vite que les clubs, chaque transfert se traduisant par une forte hausse, en particulier lorsque le joueur change de championnat. En termes de nombre d'abonnés, les joueurs nés dans des pays dotés d'une population importante ont souvent un net avantage sur ceux originaires de pays plus petits.

Top 15 des clubs et de leurs joueurs par nombre d'abonnés sur Instagram et Twitter



Cristiano Ronaldo est à nouveau la référence en la matière

Cristiano Ronaldo est actuellement le joueur le plus populaire dans les médias sociaux, avec 145 millions d'abonnés sur Instagram et 76 millions d'abonnés sur Twitter.

* Les chiffres relatifs aux médias sociaux de ce chapitre ont été recueillis à la mi-novembre 2018.

** Lionel Messi n'a pas de compte Twitter officiel.

L'analyse présentée sur cette page traite des niveaux de popularité sur Facebook, Twitter et Instagram, et compare les clubs et leurs joueurs les plus populaires. Bien que ces trois plateformes soient regroupées sous le terme de médias sociaux, leur utilisation diffère quelque peu.

Les différences entre la popularité relative des clubs et de leurs joueurs sur les diverses plateformes s'expliquent en partie par le contenu qui y est publié et le type d'utilisateurs qu'elles attirent. La supériorité relative de la popularité des joueurs sur Instagram est peut-être due à la jeunesse de ses utilisateurs, qui ont surtout envie de voir des images exclusives de leurs joueurs préférés. À l'inverse, les utilisateurs plus âgés ont tendance à privilégier Facebook et Twitter et le contenu sous forme de commentaires sur les équipes que les clubs publient sur ces plateformes.

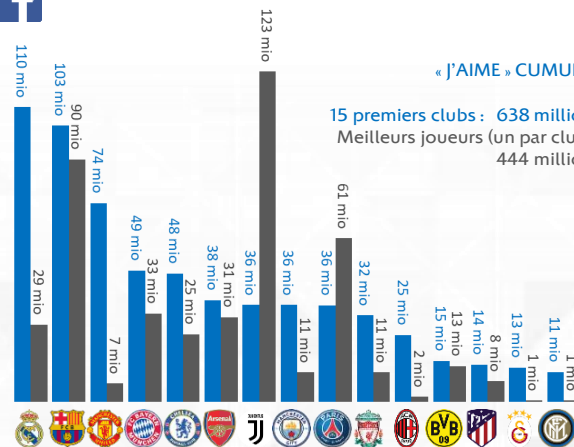
La popularité des clubs et des joueurs est plus équilibrée sur Twitter que dans les deux autres médias sociaux. Les deux exceptions à relever à cet égard sont Cristiano Ronaldo (onze fois plus populaire que le Juventus, soit le plus haut ratio jamais enregistré) et Neymar (plus de six fois plus populaire que le Paris Saint-Germain FC).

Facebook est la plateforme la plus favorable aux clubs, Neymar et Cristiano Ronaldo étant les seuls joueurs qui dépassent leurs clubs en termes de nombres d'abonnés/de j'aime sur Facebook.

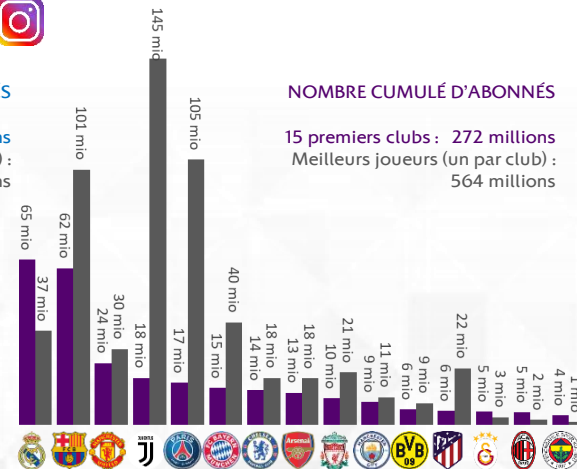
Dans 11 des 15 premiers clubs, le joueur le plus populaire a plus d'abonnés sur Instagram que le club pour lequel il joue. Seul le Real Madrid CF, l'AC Milan et les clubs turcs du Galatasaray AŞ et du Fenerbahçe SK comptent davantage d'abonnés que leur meilleur joueur.



15 premiers clubs : 169 millions
Meilleurs joueurs (un par club) :
257 millions



15 premiers clubs : 638 millions
Meilleurs joueurs (un par club) : 444 millions



15 premiers clubs : 272 millions
Meilleurs joueurs (un par club) : 564 millions

CHAPITRE #04

Sponsoring des clubs

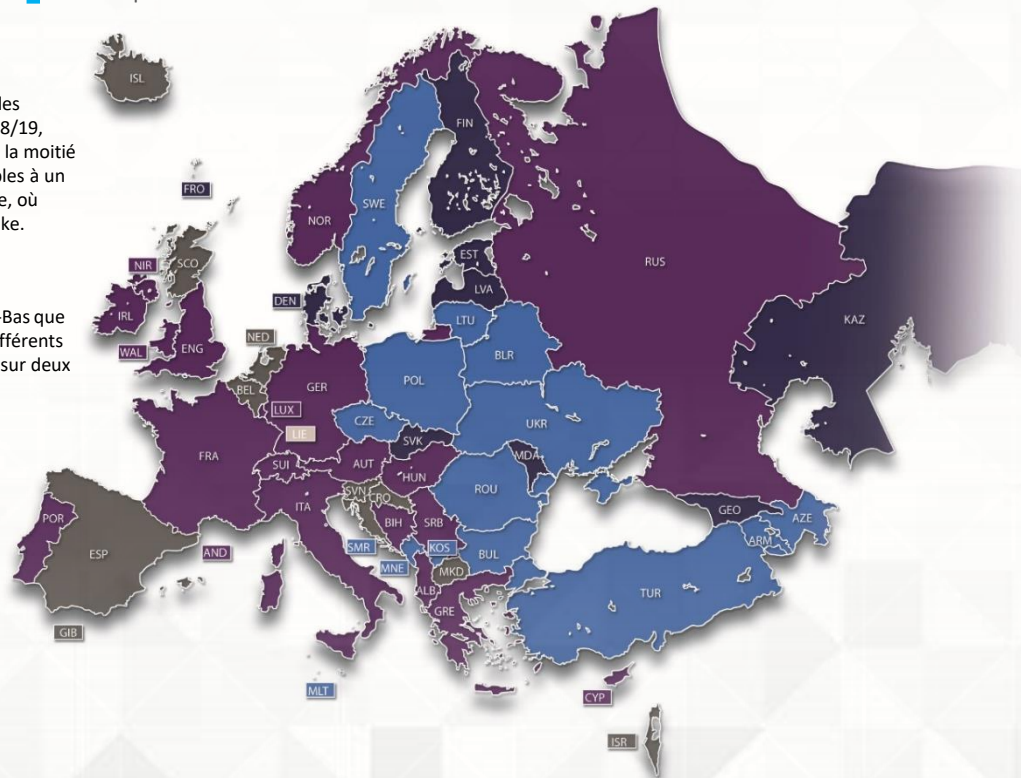


À l'instar des précédentes éditions de ce rapport, les cinq pages ci-après proposent un résumé de haut vol du sponsoring des clubs, en mettant l'accent sur les catégories les plus visibles, à savoir les fabricants d'équipement et les principaux sponsors de maillot. Comme dans le chapitre consacré à la propriété des clubs, l'édition de cette année offre une vue d'ensemble des 54 championnats européens de première division. Les données présentées ici sont tirées de différentes sources, y compris la base de données de l'UEFA sur le sponsoring, les dossiers soumis par les 680 clubs et le réseau d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA.

On dénombre neuf pays dans lesquels les équipements d'au moins la moitié de toutes les équipes de première division ont été pourvus par le même fabricant pour la saison 2018/19, adidas (3x), Nike (3x), Puma (1x), Joma (1x) et Hummel (1x) ayant chacun fourni plus de la moitié de tous les maillots d'un championnat. Les plus haut niveaux de concentration imputables à un seul fabricant sont ceux des championnats de première division de Lettonie et d'Estonie, où respectivement cinq des huit et six des dix équipes concernées ont des équipements Nike.

Quelques dix championnats présentent un fort degré de fragmentation. C'est aux Pays-Bas que la concentration est la plus faible dans ce domaine, avec 16 fabricants d'équipement différents pour un total de 18 clubs de première division. Masita et adidas sont les seuls à figurer sur deux maillots néerlandais, ce qui représente à peine 11 % du marché.

| | |
|--------------------|------|
| 50 % ou plus | 9 x |
| Entre 35 % et 50 % | 15 x |
| Entre 20 % et 35 % | 20 x |
| 20 % ou moins | 10 x |



Les deux principaux fabricants, Nike et adidas, se partagent un peu plus d'un tiers (34 %) des parts de marché

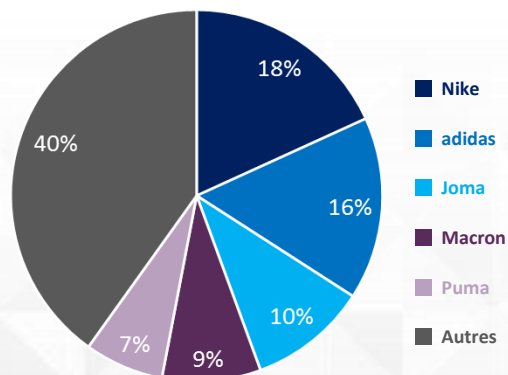
Cinq marques affichent une part de marché supérieure à 5 %

Seuls deux équipementiers, Nike et adidas, bénéficient d'une part de marché de plus de 10 % pour l'ensemble des clubs européens de première division. Ces deux fabricants leaders se partagent 34 % des parts de marché, Joma, Macron et Puma étant les seuls autres fabricants dotés d'une part de marché supérieure à 5 %.

Il existe plus de 60 fabricants d'équipement en Europe

Durant la saison 2018/19, 62 fabricants différents ont fourni des équipements aux clubs des 54 championnats de première division. Le graphique ci-dessous montre les parts de marché des principaux fabricants. Les sociétés affichant des parts de marché inférieures à 5 % (y compris des marques comme Hummel, Umbro, Jako et Kappa) ont été regroupées sous « Autres ».

Parts de marché des principaux fabricants d'équipement



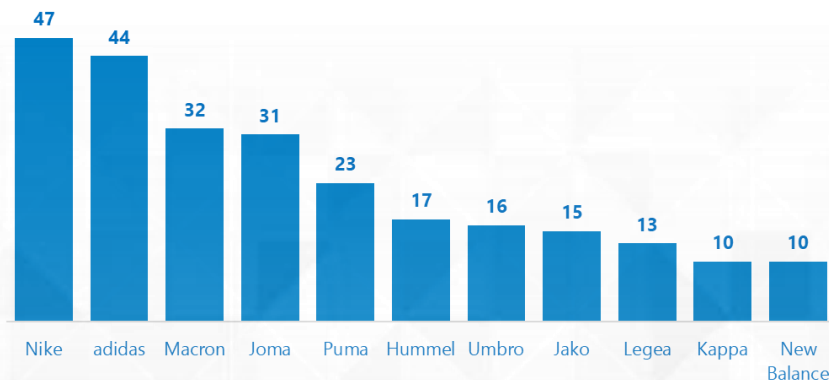
Quelque 11 fabricants d'équipement fournissent des clubs dans au moins dix championnats

Actuellement, 11 fabricants d'équipement sont les partenaires officiels de clubs répartis dans au moins dix championnats européens. Nike est le fabricant le plus représenté, puisqu'il figure dans 47 des 54 championnats (87 %), suivi de près par adidas, que l'on retrouve aujourd'hui dans 81 % des championnats.

Au total, 24 fabricants ne fournissent l'équipement que d'un seul club

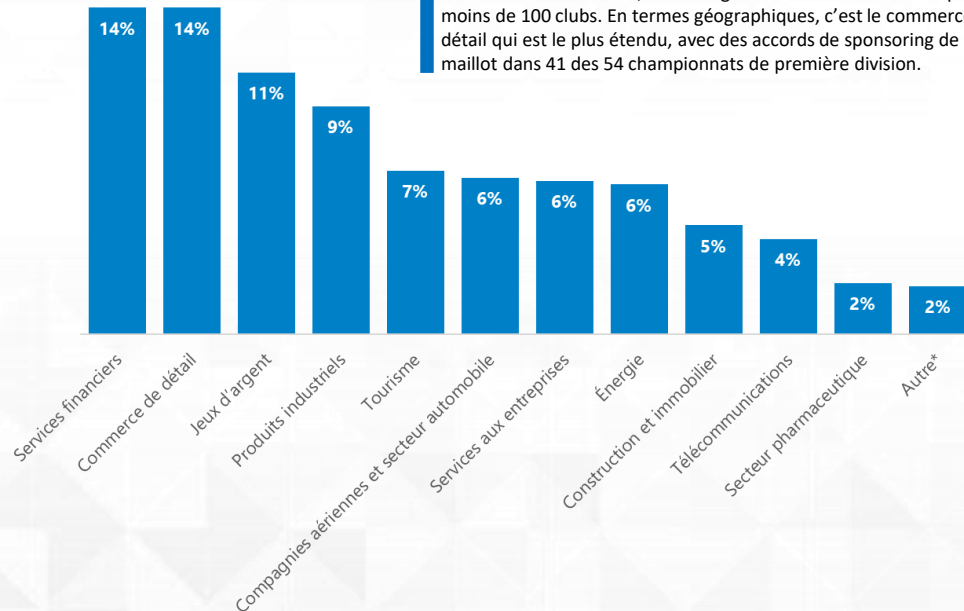
Les 51 fabricants d'équipement qui ne figurent pas dans le graphique ci-après approvisionnent des clubs dans moins de dix championnats européens. Parmi ces sociétés, 31 s'occupent de plusieurs clubs dans un seul et même championnat, tandis que les 24 autres fournissent l'équipement d'un seul club.

Nombre de championnats européens approvisionnés par les principaux fabricants d'équipement



Aucun secteur d'activité ne bénéficie d'une part de marché supérieure à 15 %

Secteurs d'activité représentés par les principaux sponsors des championnats européens de première division



Les secteurs d'activité les plus répandus sont le commerce de détail et les services financiers

Les secteurs d'activité les plus répandus sont le commerce de détail et les services financiers, chacun figurant sur les maillots d'un peu moins de 100 clubs. En termes géographiques, c'est le commerce de détail qui est le plus étendu, avec des accords de sponsoring de maillot dans 41 des 54 championnats de première division.

Les trois pages ci-après se concentrent sur les sponsors de maillot des clubs de championnats européens de première division, en examinant les secteurs d'activité représentés et la provenance des sociétés concernées. Aux fins de la présente analyse, les sponsors de maillot sont définis comme la société principale figurant sur le devant du maillot porté par le club à domicile.

Les diverses catégories englobent différents types de sociétés

Services financiers : banques et compagnies d'assurance

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

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

Produits industriels : machines, usines de fabrication, matières premières

Tourisme : pays et régions, hôtels, éducation

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

Services aux entreprises : sociétés technologiques, services commerciaux, logistique

Énergie : sociétés actives dans le domaine des ressources naturelles

Construction et immobilier : entreprises de construction, agences immobilières

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

Secteur pharmaceutique : sociétés actives dans le développement de médicaments, la chimie, le domaine de la santé

Évolution des accords de sponsoring de maillot en Europe

La nature des accords de sponsoring de maillot varie sensiblement en Europe. Certains clubs ont des sponsors principaux différents pour leurs matches à domicile, à l'extérieur et européens ; d'autres se lancent dans le sponsoring multiple de maillot ; d'autres encore peuvent parfois arborer des sponsors différents, suivant le match ou le joueur concerné. Le cas échéant, l'analyse de ce chapitre repose sur le premier sponsor officiel sous contrat pour l'équipement à domicile durant toute la saison.

Les sociétés de paris sportifs/jeux d'argent sponsorisent des maillots dans près de la moitié des premières divisions (26)

Dans dix championnats, les sponsors de maillot sont souvent des sociétés de jeux d'argent

Les sociétés de jeux d'argent et de paris sportifs parrainent des clubs dans un total de 26 championnats européens. Dans dix d'entre eux (dont bon nombre sont situés dans le sud-est de l'Europe), ces sociétés sont le type de sponsor de maillot le plus courant. Les niveaux de concentration les plus élevés se situent en Bulgarie (où 10 des 14 clubs de la première division sont sponsorisés par une société de paris) et en Angleterre (où ces sociétés parrainent 9 des 20 clubs de la Premier League).

En Norvège, les services financiers prédominent

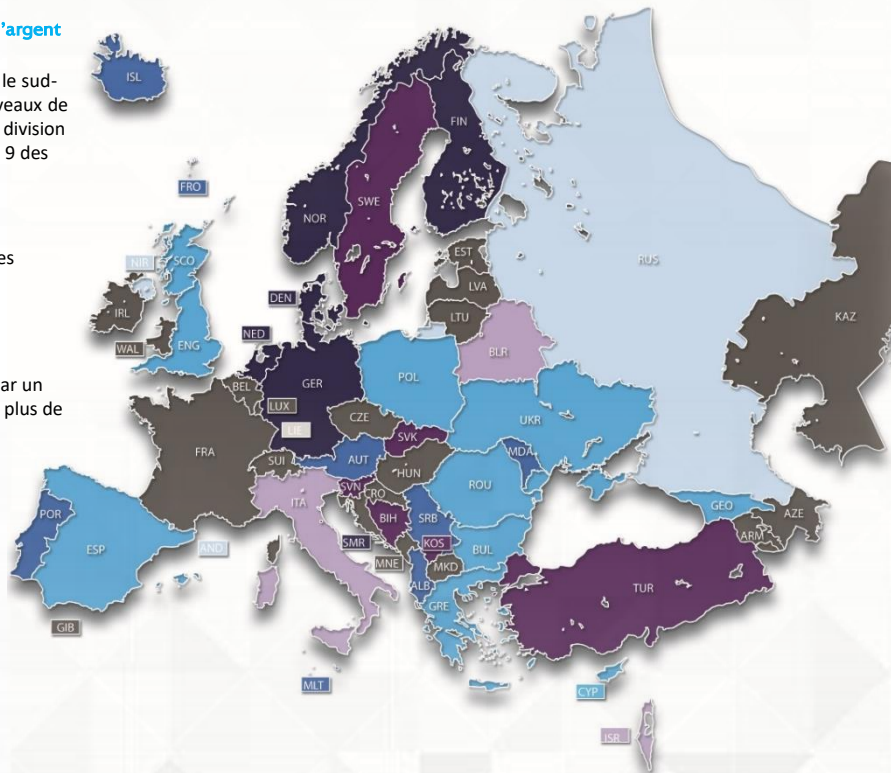
Dans la première division norvégienne, 13 des 16 clubs arborent une société de services financiers sur leurs maillots, soit le taux de concentration le plus élevé d'Europe.

Un tiers des championnats n'a pas de secteur prédominant

On dénombre 18 championnats de première division dont les clubs sont sponsorisés par un large éventail de secteurs d'activité. Dans ces championnats, aucun secteur n'apparaît plus de deux fois ou n'a de visibilité plus marquée que tous les autres.

Analyse des championnats par type de sponsor de maillot le plus courant

| | |
|--|-----|
| Services financiers et aux entreprises | 6x |
| Commerce de détail | 8x |
| Jeux d'argent | 10x |
| Construction et produits industriels | 6x |
| Compagnies aériennes et secteur automobile | 3x |
| Énergie et tourisme | 3x |
| Large éventail de secteurs d'activité | 18x |



Dans 56 clubs, de 25 championnats, le sponsor de maillot n'est pas européen, ce qui montre l'attrait mondial du football européen

La Premier League compte 16 sponsors de maillot non européens

Comme la mondialisation de l'intérêt et de la visibilité des championnats de football européens, le nombre de sponsors principaux non européens ne cesse d'augmenter. Des sociétés sises en Asie apparaissent ainsi sur 34 maillots de clubs différents (soit 5 % de tous les clubs). Un tiers de ces clubs évolue dans la Premier League, ce qui, si l'on y ajoute les quatre autres sponsors de ce pays provenant d'Amérique du Nord ou d'Afrique, souligne l'attrait mondial particulier de ce championnat et de ses clubs.

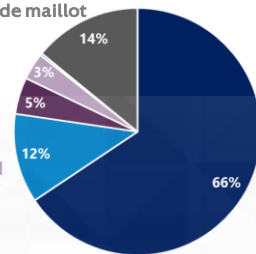
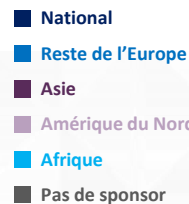
Dans 13 championnats, tous les sponsors sont des sociétés nationales

Dans 13 championnats, tous les sponsors principaux des clubs sont des sociétés nationales.* Seuls l'Angleterre, Gibraltar, l'Espagne et l'Ukraine comptent plus de la moitié de leurs sponsors de maillot dans des pays étrangers.

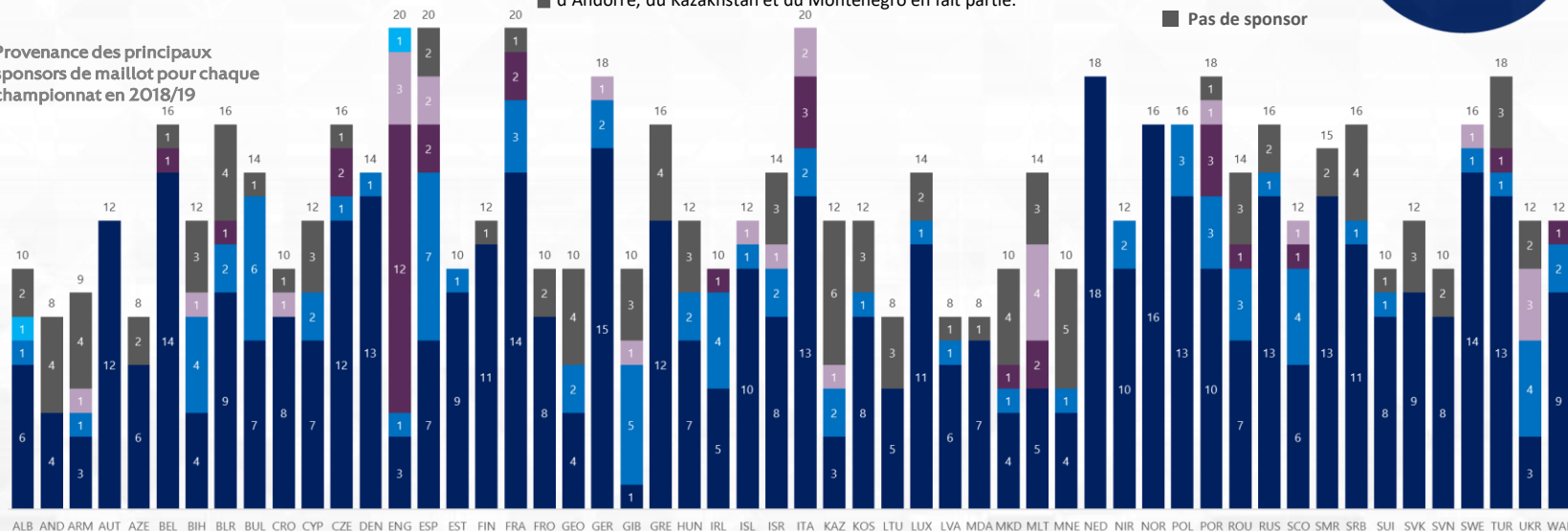
Les sponsors de maillot sont plus rares à Andorre, au Kazakhstan et au Monténégro

Au moment de la rédaction du rapport, 39 des 54 championnats comptaient au moins un club sans sponsor de maillot. La moitié des clubs d'Andorre, du Kazakhstan et du Monténégro en fait partie.

Provenance du sponsor de maillot principal en 2018/19



Provenance des principaux sponsors de maillot pour chaque championnat en 2018/19



* Décider si une société ou une marque est une entreprise nationale ou internationale est parfois subjectif. Lorsque le siège d'un sponsor de maillot se trouve dans le pays mais que la marque est internationale, la société est traitée aux fins de l'étude comme un sponsor national. Par ailleurs, tous les sponsors sis dans des pays de l'UEFA sont considérés comme européens.

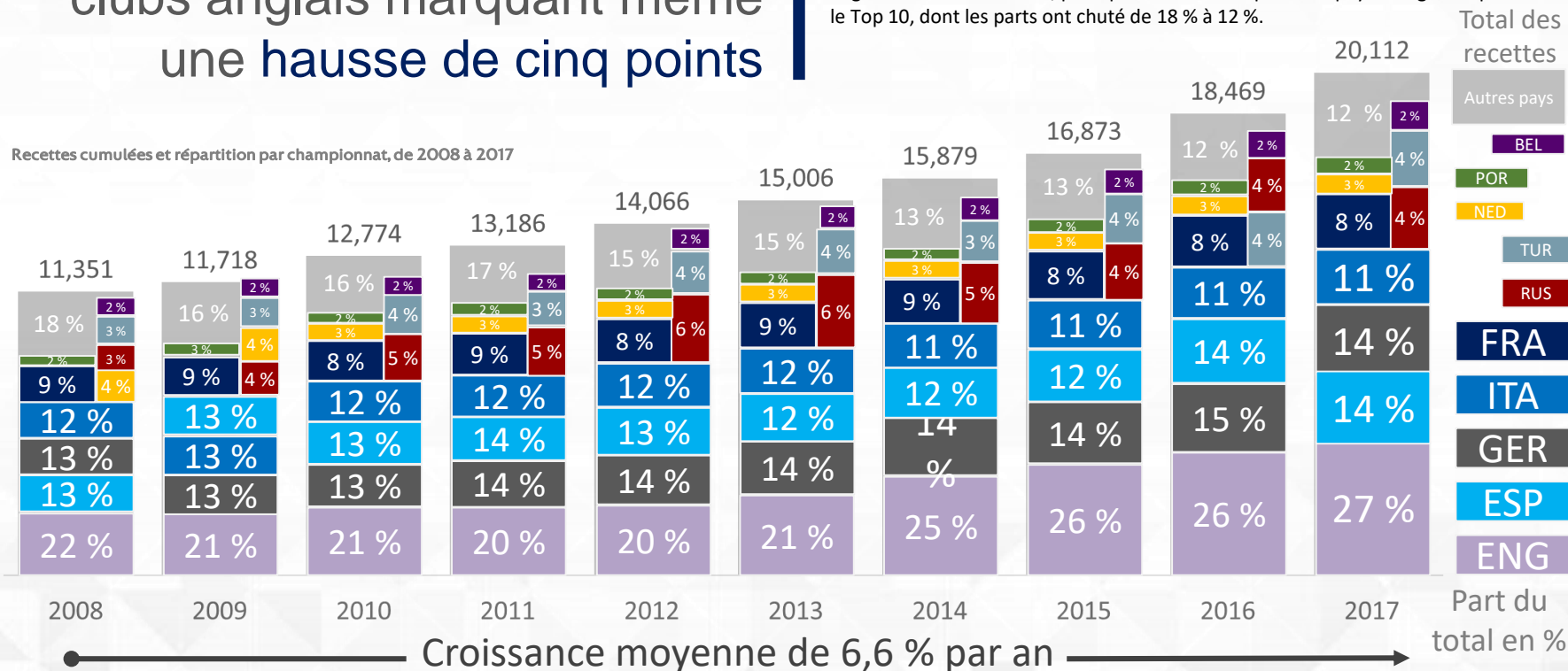
CHAPTITRE #05

Recettes des clubs

Les recettes des clubs ne cessent d'augmenter, la part des clubs anglais marquant même une hausse de cinq points

Les recettes des clubs de première division ont progressé de 77 % ces dix dernières années, passant de EUR 11,351 milliards en 2008 à EUR 20,112 milliards en 2017. Comme le montre le graphique ci-après, les parts relatives et le classement respectif des différentes premières divisions a peu changé au fil des ans. La part de la Premier League anglaise dans les recettes des premières divisions a toutefois augmenté de 22 % à 27 %, principalement aux dépens des pays ne figurant pas dans le Top 10, dont les parts ont chuté de 18 % à 12 %.

Recettes cumulées et répartition par championnat, de 2008 à 2017





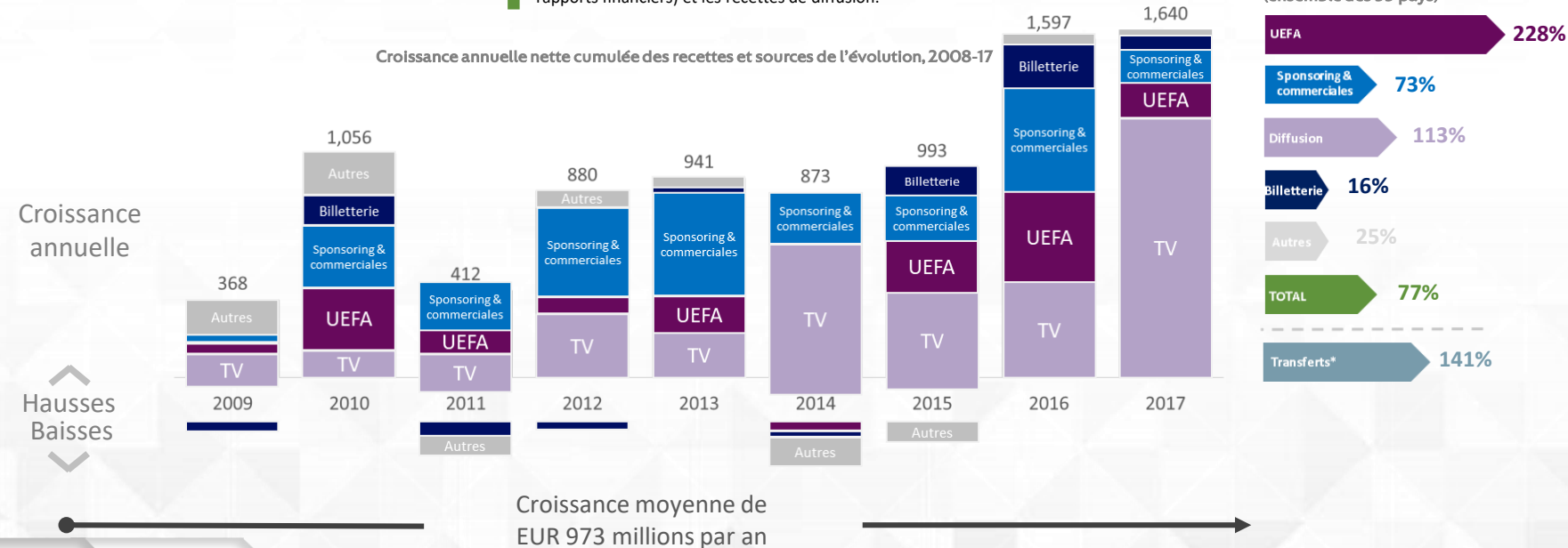
Les recettes TV, commerciales et de sponsoring ainsi que les primes de l'UEFA ont fortement crû durant la décennie

La croissance moyenne de ces dix ans frôle EUR 1 milliard par an

Les clubs européens de première division ont atteint une croissance des recettes moyenne proche de EUR 1 milliard par an ces dix dernières années. Les recettes ont augmenté d'environ EUR 1,6 milliard par an ces deux dernières années, soit les deux plus fortes hausses de l'histoire. Si la progression de 2016 était diversifiée, celle de 2017 repose principalement sur les droits TV.

La croissance des recettes s'élève à 77 %

Durant cette dernière décennie, les recettes totales des clubs européens ont progressé de 77 %. La combinaison des recettes a changé, avec un ralentissement de la croissance des recettes de billetterie et des autres recettes (principalement les dons), affaiblissant leur impact. En termes de pourcentages, les primes versées par l'UEFA et les autres distributions sont la source dont l'évolution est la plus rapide, devant les recettes de transfert brutes (exclues des recettes, mais étudiées séparément dans les rapports financiers) et les recettes de diffusion.



* À noter que les recettes ne comprennent pas les transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs.

Les écarts absolus entre les recettes des championnats se creusent, malgré de fortes hausses

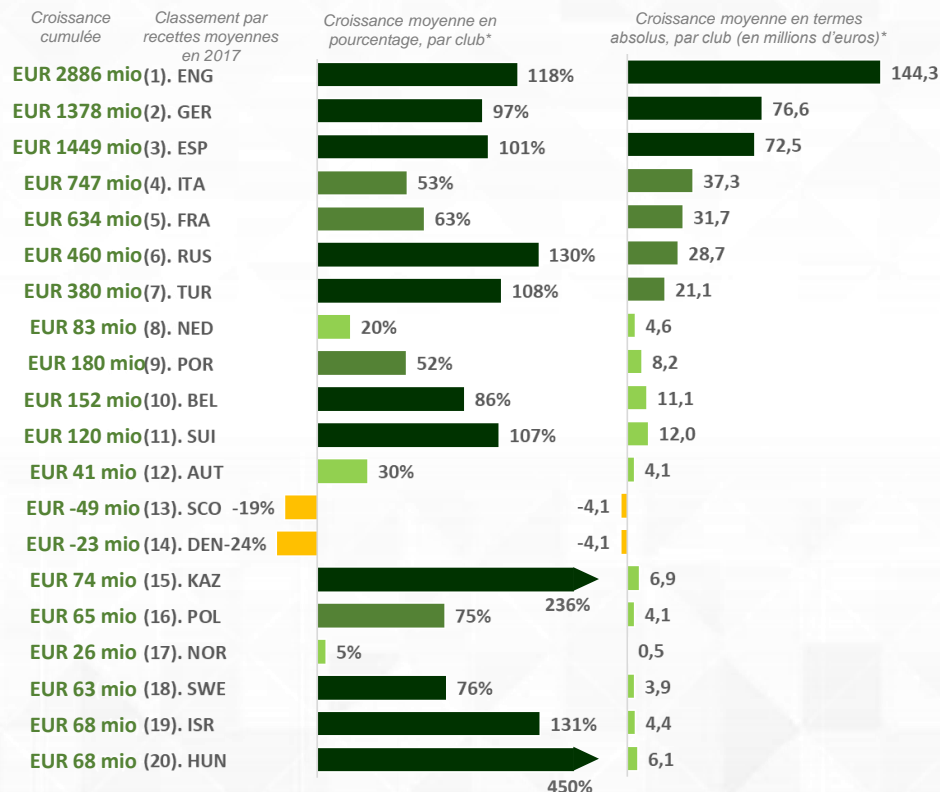
Les recettes des plus grands championnats européens sont en forte hausse

Ces dix dernières années, 18 des plus grands championnats européens (classés par recettes moyennes) ont réussi à accroître les recettes de leurs clubs, sachant que huit les ont plus que doublées. Les clubs anglais ont renforcé leur prédominance dans le domaine des recettes, en générant une hausse moyenne de EUR 144 millions par club, suivis de près par les clubs allemands (EUR 77 millions par club) et espagnols (EUR 73 millions par club). Les clubs des quatre championnats suivants (tous situés dans des pays dotés d'une population importante) ont également bénéficié d'une saine croissance, avec une moyenne de EUR 21 millions à EUR 37 millions par club.

Dans les championnats plus petits, la croissance des recettes est fluctuante

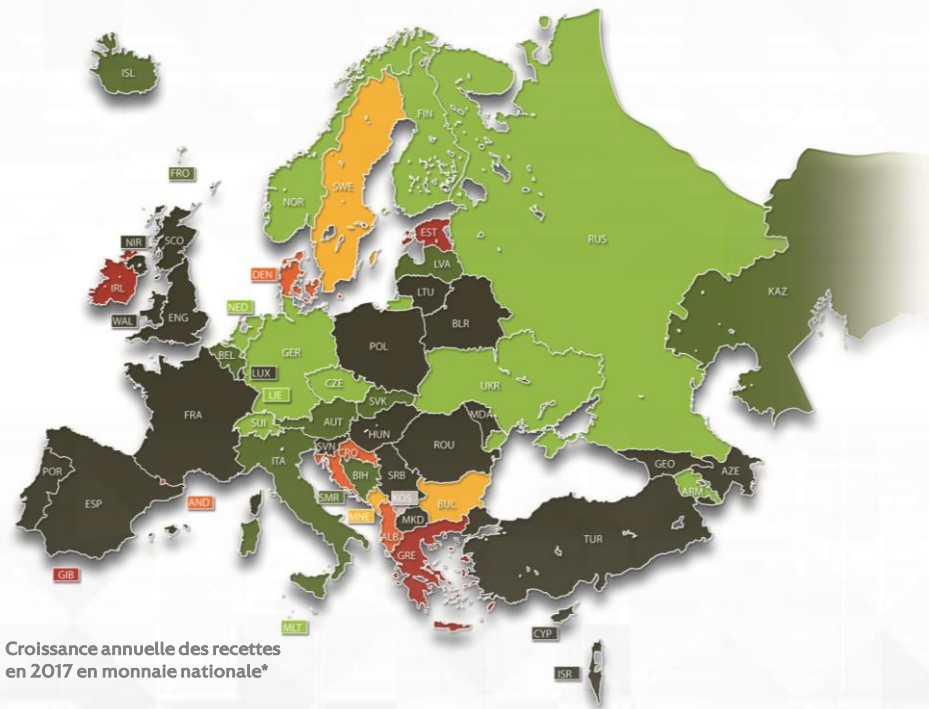
Dans les championnats plus modestes, la croissance fluctue davantage, les clubs des petits pays ne jouissant pas des mêmes taux de croissance des recettes TV. Si les recettes moyennes ont plus que doublé pour les clubs suisses, kazakhs, israéliens et hongrois et connu une forte hausse en Belgique, en Pologne et en Suède, elles ont reculé en Écosse et au Danemark.

Croissance des recettes par championnat, entre 2008 et 2017



* Les championnats suivants ne comptent plus le même nombre de clubs en 2017 qu'en 2008. Si les fluctuations des recettes cumulées sont indépendantes du nombre de clubs, les fluctuations moyennes reflètent en partie ces changements : POR : 16 clubs en 2008 contre 18 clubs en 2017 ; DEN : 12 contre 14 ; NOR : 14 contre 16 ; ISR : 12 contre 14 ; KAZ : 15 contre 12 ; UKR : 16 contre 12 ; HUN : 16 contre 12.

En tout, 32 championnats européens ont déclaré une solide hausse des recettes de plus de 5 % en 2017



La participation des champions nationaux à l'UEFA Champions League est précieuse

Alors que les recettes cumulées des clubs européens font état d'une croissance constante, l'évolution par pays est naturellement plus fluctuante. Dans les championnats affichant des recettes médianes, l'incapacité d'un club à se qualifier pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League peut avoir un impact majeur, comme en attestent les baisses des recettes observées en Croatie, au Danemark et en Grèce en 2017.

Les pays affichant une croissance des recettes sont plus nombreux que jamais

Un record de 43 pays ont bénéficié d'une progression de leurs recettes en 2017, dont 17 ont déclaré une vigoureuse hausse des recettes de plus de 15 %, 15 autres une croissance considérable située entre 5 % et 15 % et les 11 derniers une évolution de moins de 5 %. Le nombre de championnats aptes à générer une croissance des recettes n'a jamais été aussi élevé.

| | |
|------------------------|------|
| Hausse > 15 % | 17 x |
| Hausse de 5 % à 15 % | 15x |
| Hausse de moins de 5 % | 11 x |
| Baisse de moins de 5 % | 3 x |
| Baisse de 5 % à 15 % | 4x |
| Baisse > 15 % | 4 x |
| Inconnu** | 1 x |

* Pour les clubs qui ne tiennent pas leur comptabilité en euros, les fluctuations de valeur de la monnaie nationale sont susceptibles d'influer sur les résultats financiers. Lorsque l'on étudie la tendance sous-jacente d'un championnat ou d'un pays en particulier (comme sur cette page), il est important de neutraliser l'impact lié aux effets de change et d'analyser la tendance en monnaie nationale. S'il s'agit en revanche d'examiner les tendances cumulées en Europe ou d'effectuer des comparaisons transfrontalières (comme ailleurs dans le rapport), il est plus judicieux et pertinent de se fonder sur les tendances en euros, car la valeur de la monnaie nationale se répercute sur la compétitivité. ** Les clubs kosovars ont disputé leurs premières compétitions interclubs de l'UEFA en 2017/18 et n'étaient pas soumis à la procédure d'octroi de licence aux clubs (et à la transparence financière accrue qui l'accompagne) avant cette saison. Par conséquent, les données du Kosovo ne sont pas disponibles pour 2016.

Les recettes ont augmenté plus vite pour les clubs 11–20 que pour les clubs 1–10 en 2017

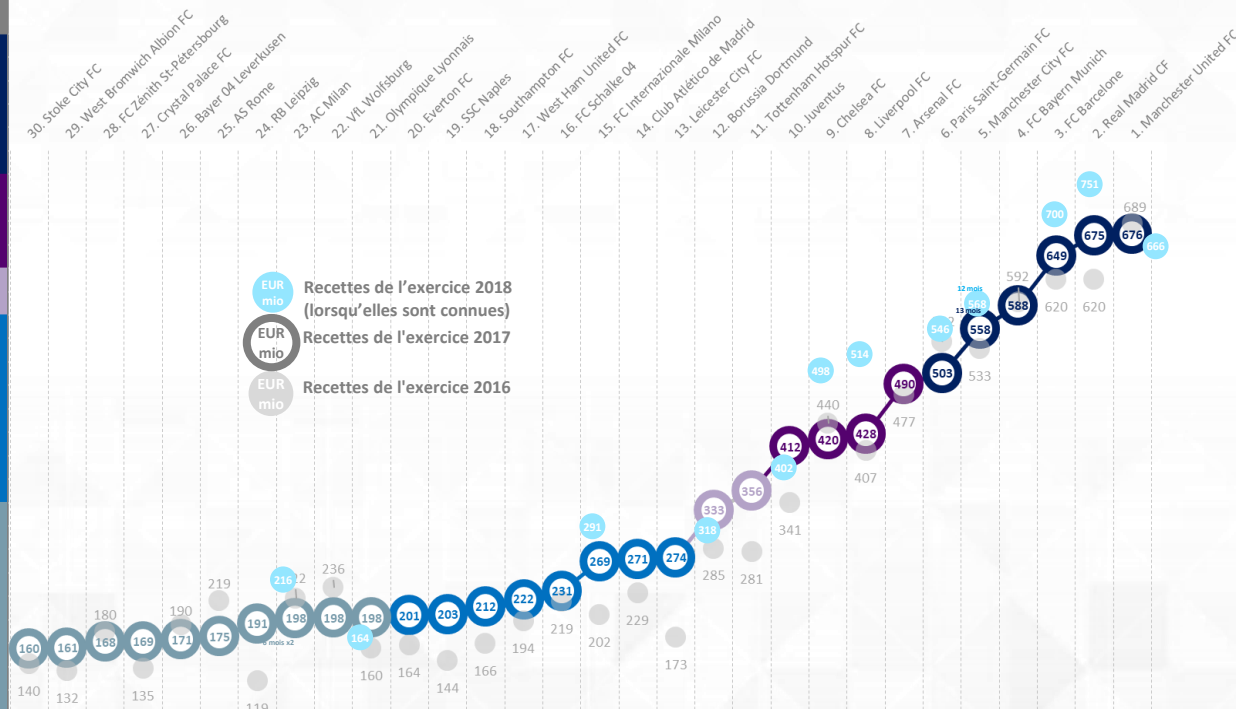
Trente premiers clubs par recettes

| Rang | Club | Pays | Exercice 2017 | Croissance annuelle | Taux de croissance en euros | Taux de croissance en monnaie nationale |
|--------------|--------------------------|------|---------------|---------------------|-----------------------------|---|
| 1 | Manchester United FC | ENG | EUR 676 mio | EUR -13 mio | -2 % | 12 % |
| 2 | Real Madrid CF | ESP | EUR 675 mio | EUR 54 mio | 9 % | 9 % |
| 3 | FC Barcelone | ESP | EUR 649 mio | EUR 29 mio | 5 % | 5 % |
| 4 | FC Bayern Munich | GER | EUR 588 mio | EUR 4 mio | -1 % | -1 % |
| 5 | Manchester City FC | ENG | EUR 558 mio | EUR 25 mio | 5 % | 20 % |
| 6 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 503 mio | EUR -39 mio | -7 % | -7 % |
| 7 | Arsenal FC | ENG | EUR 490 mio | EUR 13 mio | 3 % | 18 % |
| 8 | Liverpool FC | ENG | EUR 428 mio | EUR 21 mio | 5 % | 20 % |
| 9 | Chelsea FC | ENG | EUR 420 mio | EUR -20 mio | -5 % | 9 % |
| 10 | Juventus | ITA | EUR 412 mio | EUR 70 mio | 21 % | 21 % |
| 11 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 356 mio | EUR 76 mio | 27 % | 46 % |
| 12 | Borussia Dortmund | GER | EUR 333 mio | EUR 48 mio | 17 % | 17 % |
| 13 | Leicester City FC | ENG | EUR 274 mio | EUR 100 mio | 58 % | 80 % |
| 14 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 271 mio | EUR 43 mio | 19 % | 19 % |
| 15 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 269 mio | EUR 67 mio | 33 % | 33 % |
| 16 | FC Schalke 04 | GER | EUR 231 mio | EUR 13 mio | 6 % | 6 % |
| 17 | West Ham United FC | ENG | EUR 222 mio | EUR 28 mio | 14 % | 31 % |
| 18 | Southampton FC | ENG | EUR 212 mio | EUR 46 mio | 28 % | 46 % |
| 19 | SSC Naples | ITA | EUR 203 mio | EUR 58 mio | 40 % | 40 % |
| 20 | Everton FC | ENG | EUR 201 mio | EUR 37 mio | 23 % | 40 % |
| 21 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 198 mio | EUR 38 mio | 24 % | 24 % |
| 22 | VfL Wolfsburg | GER | EUR 198 mio | EUR -38 mio | -16 % | -16 % |
| 23 | AC Milan | ITA | EUR 198 mio | EUR -24 mio | -11 % | -11 % |
| 24 | RB Leipzig | GER | EUR 191 mio | EUR 72 mio | 60 % | 60 % |
| 25 | AS Rome | ITA | EUR 175 mio | EUR -44 mio | -20 % | -20 % |
| 26 | Bayer 04 Leverkusen | GER | EUR 171 mio | EUR -19 mio | -10 % | -10 % |
| 27 | Crystal Palace FC | ENG | EUR 169 mio | EUR 34 mio | 25 % | 43 % |
| 28 | FC Zénith St-Petersbourg | RUS | EUR 168 mio | EUR -12 mio | -7 % | -17 % |
| 29 | West Bromwich Albion FC | ENG | EUR 161 mio | EUR 29 mio | 22 % | 40 % |
| 30 | Stoke City FC | ENG | EUR 160 mio | EUR 19 mio | 14 % | 30 % |
| 1-30 Moyenne | | | EUR 325 mio | EUR 23 mio | 8 % | 14 % |
| 1-30 Total | | | EUR 9 758 mio | EUR 599 mio | 7 % | |

Il s'agit là d'un renversement par rapport aux dernières tendances observées. Les nouveaux accords TV, la dévaluation de la livre sterling et les primes versées par l'UEFA ont eu un impact majeur sur la croissance des recettes en 2017.

EUR 136 mio

EUR 515 mio



Les recettes de 9 des 30 premiers clubs ont baissé

Même les meilleurs souffrent de fluctuations, puisque 9 clubs du Top 30 ont connu une baisse des recettes, et que les clubs 11 à 20 dépassent le Top 10.

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

Les recettes combinées des 30 premiers clubs ont crû de 7 %, à EUR 9,7 milliards, ce qui représente 49 % des recettes de tous les clubs de première division.

Les trois-quarts de la hausse des recettes totales de 2017 découlent de la diffusion nationale

Les recettes TV des clubs n'ont jamais autant progressé en une année

Une hausse historique des recettes de diffusion nationale a été déclarée en 2017, avec une progression de EUR 1,224 milliard (19 %) par rapport à l'année précédente. La croissance sous-jacente en monnaie nationale était encore plus forte, à savoir EUR 1,565 milliard (26 %). Alors que la première année du cycle actuel des droits nationaux de La Liga et de la Ligue 1 s'est traduite par un excédent de recettes de EUR 314 millions et EUR 116 millions, respectivement, la première année du nouveau cycle des droits nationaux et internationaux de la Premier League a généré EUR 927 millions de recettes en plus en monnaie nationale (qui ne représentent plus que EUR 638 millions en euros, une fois la dévaluation de 12 % de la livre sterling prise en compte).

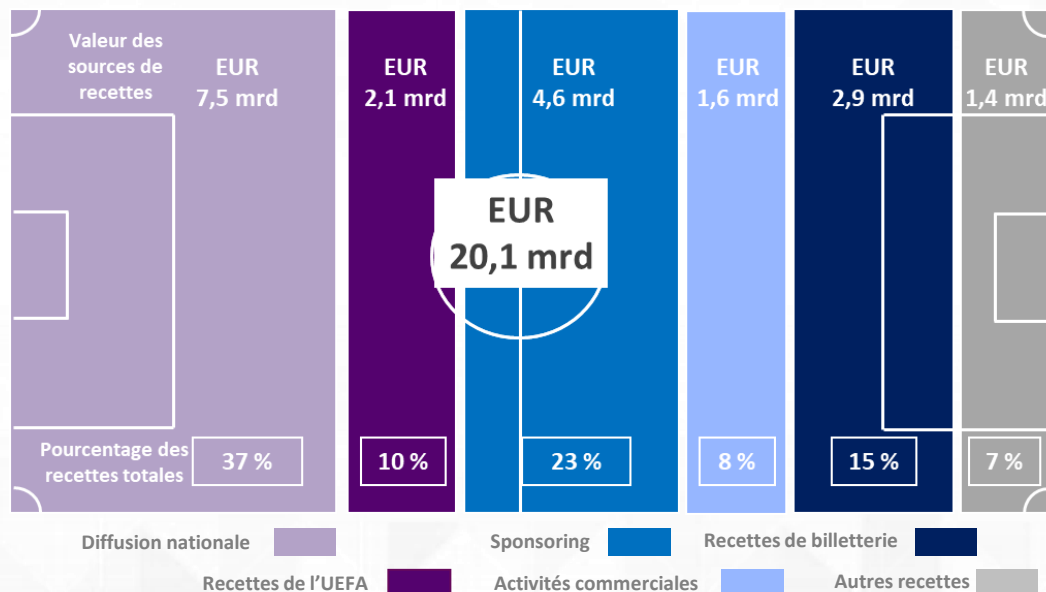
Les recettes provenant de l'UEFA marquent une hausse en milieu de cycle

Bien que 2017 soit en milieu de cycle, les recettes provenant de l'UEFA ont progressé de 9 %, grâce à des distributions supplémentaires de EUR 50 millions liées aux compétitions interclubs et au versement de la majeure partie des EUR 150 millions dus aux clubs pour l'UEFA EURO 2016 et les compétitions de qualification.

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

Le présent chapitre propose deux taux de croissance différents. Les chiffres en euros permettent de comparer les championnats et les clubs, tandis que les chiffres en monnaie nationale indiquent la tendance sous-jacente pour chaque pays ou club.

Ventilation des recettes de 2017 par source de recettes, avec la croissance annuelle en %



Après une décennie de stagnation, les recettes de billetterie affichent deux ans de croissance saine

Les recettes de sponsoring affichent une croissance solide

Les recettes de sponsoring des clubs ont à nouveau connu une forte progression en 2017, avec une augmentation de 9 % en monnaie nationale (6 % en euros). Cette hausse des recettes était moins concentrée dans les tout grands clubs que ces dernières années, notamment en raison des échéances des nouveaux accords.

La croissance des recettes commerciales est faible

Les recettes commerciales ont par contre connu une faible croissance d'à peine 1 % en monnaie nationale, qui s'est traduite par un recul de 3 % des recettes en euros.

Les recettes de billetterie sont en forte hausse pour la deuxième fois

Les recettes de billetterie ont augmenté de 5 %, en monnaie nationale, en 2017, après une hausse de 7 % l'année précédente. Ces recettes sont fortement influencées par les performances sur le terrain, des résultats médiocres entraînant une réduction des matches de coupe et une baisse de la fréquentation moyenne, en particulier pour les clubs dont le pourcentage de détenteurs d'abonnements saisonniers est bas. Au total, 53 % des clubs ont déclaré une augmentation des recettes de billetterie en 2017, alors que 47 % ont subi une diminution.

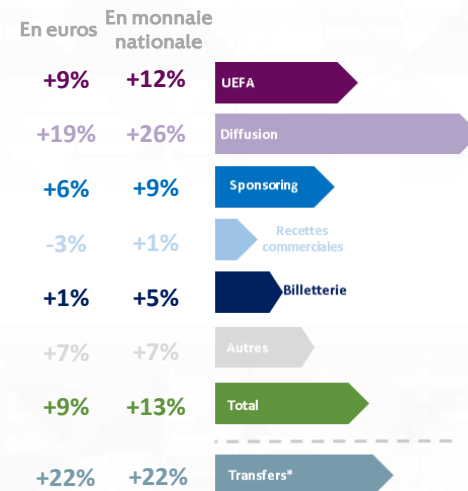
Les « autres » recettes font état d'une croissance solide

Les « autres » recettes ont crû de 7 % en monnaie nationale en 2017, ce qui s'explique par une progression des subventions, des recettes provenant d'activités non footballistiques et des recettes exceptionnelles.

Les transferts ne sont pas inclus dans les recettes des clubs

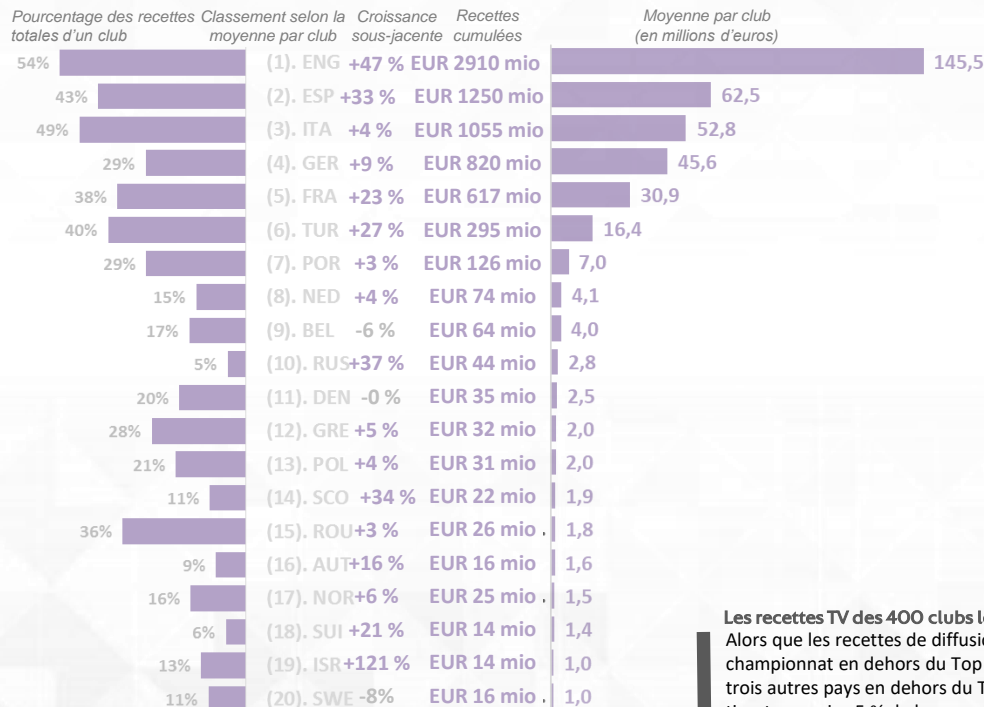
Il convient de relever que les recettes ne comprennent pas les transferts, qui sont inscrits séparément dans les comptes des clubs au titre des bénéfices de la vente d'actifs. Cependant, pour donner une idée de leur importance, les clubs ont fait état de recettes de transfert brutes de EUR 4,9 milliards pour 2017, soit 24 % des recettes totales. Les recettes de transfert ont progressé de 75 % depuis 2014 et devraient continuer à croître en 2018, suivant l'inflation des prix appliqués sur le marché des transferts.

Croissance en 2017



La diffusion TV représente de 5 % à 54 % des recettes des clubs, suivant le championnat

Vingt premiers championnats par recettes de diffusion moyennes des clubs



Malgré la chute de la livre sterling, la hausse des recettes TV de la Premier League est solide en euros

Après la première année du cycle actuel des droits TV de la Premier League, les clubs anglais s'éloignent encore de leurs rivaux, avec une hausse des recettes de 47 % en monnaie nationale et de 28 % en euros. De fait, seuls le FC Barcelone, la Juventus et le Real Madrid CF ont perçu plus de recettes TV que le 20e club de Premier League. Comme indiqué dans le rapport précédent, la diffusion constitue aujourd'hui 54 % des recettes de tous les clubs de Premier League, soit le taux le plus haut d'Europe.

Un nouveau cycle national stimule les recettes TV des clubs espagnols et français

Grâce à leurs nouveaux cycles de droits nationaux, les clubs espagnols et français ont eux aussi bénéficié d'une croissance extrêmement forte des recettes TV en 2017, avec une progression de 33 % et 23 %, respectivement. En 2018, les clubs allemands devraient déclarer une hausse importante (d'environ 50 %) liée à la première année de leur nouvel accord de diffusion nationale, ce qui les rapprochera de La Liga, jusqu'à ce que celle-ci profite à son tour des nouveaux accords prévus l'année suivante (2019). Les droits de diffusion turcs entrent dans la dernière année de leur cycle, et la croissance élevée affichée en livres turques reflète l'arrimage des prix au dollar américain.

Les nouveaux cycles de diffusion stimulent les recettes en Israël et en Russie ; l'Autriche et la Suisse devraient leur emboîter le pas en 2018

En 2017, le démarrage des nouveaux cycles des droits TV a généré une croissance à deux chiffres des recettes en Israël et en Russie. Les clubs autrichiens et suisses devraient grimper dans le tableau en 2018 grâce aux augmentations sensibles (respectivement jusqu'à 40 % et 70 %) engendrées par leurs nouveaux cycles de droits TV, tout comme les clubs belges, norvégiens et écossais (mais dans une moindre mesure) à partir de 2018. Les clubs danois et néerlandais se trouvent à mi-chemin de cycles de diffusion plus longs.

Les recettes TV des 400 clubs les plus pauvres représentent moins de 50 % de celles d'un club de Premier League

Alors que les recettes de diffusion sont la principale source de recettes pour bon nombre des grands marchés, Chypre est le seul championnat en dehors du Top 20 pour lequel elles représentent plus de 10 % des recettes des clubs (18 %). De fait, il n'y a que trois autres pays en dehors du Top 20, à savoir la République tchèque (7 %), la Bulgarie (6 %) et l'Islande (5 %), où les clubs tirent au moins 5 % de leurs recettes totales de la diffusion. Pour replacer encore davantage la différence d'échelle dans son contexte, l'ensemble des recettes de diffusion nationale des 400 clubs situés hors des 20 premiers championnats équivaut à moins de la moitié de celles d'un seul club moyen de Premier League.

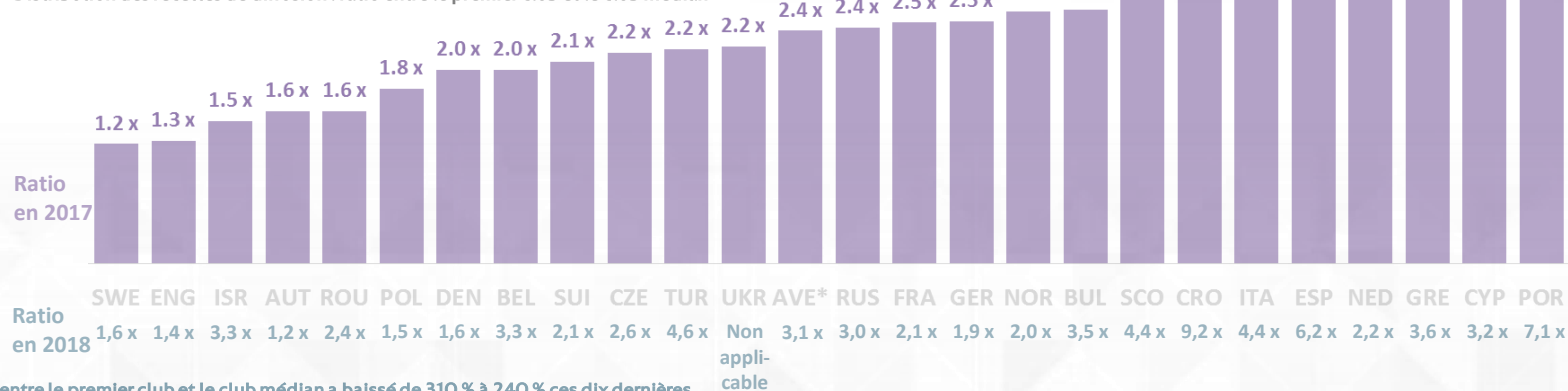
Le partage des recettes TV tend à s'équilibrer, mais les différences entre les championnats restent énormes

Les modèles de distribution varient suivant les championnats. Bien que, dans tous les grands championnats, la répartition des recettes TV repose d'une manière ou d'une autre sur les performances en championnat, les variantes diffèrent considérablement.

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

Le Portugal est désormais le seul championnat dont les clubs vendent leurs droits individuellement, ce qui se reflète dans l'énorme fossé qui sépare les trois premières équipes des autres dans le domaine des recettes TV. Le ratio entre le premier club et le club médian est ainsi supérieur à 1500 % au Portugal, alors qu'il représente en moyenne 240 % dans les 24 championnats pratiquant la vente collective des droits.

Distribution des recettes de diffusion : ratio entre le premier club et le club médian



Le ratio moyen entre le premier club et le club médian a baissé de 310 % à 240 % ces dix dernières années

De manière générale, les recettes TV sont désormais réparties plus équitablement qu'il y a dix ans, comme en atteste le recul de 310 % en 2008 à 240 % en 2017 du ratio moyen* entre le premier club et le club médian en Europe. Si les recettes TV sont mieux distribuées dans 14 des championnats ci-dessus, leur répartition est moins bien équilibrée dans dix d'entre eux. Les améliorations les plus sensibles sont celles relevées en Croatie, en Espagne, en Turquie et en Israël.

* Ce ratio moyen ne couvre que les 24 championnats pratiquant la vente collective et excluent donc le Portugal.

Le nouvel accord de la Premier League renforce la prédominance des recettes TV

Les clubs anglais accaparent le Top 20

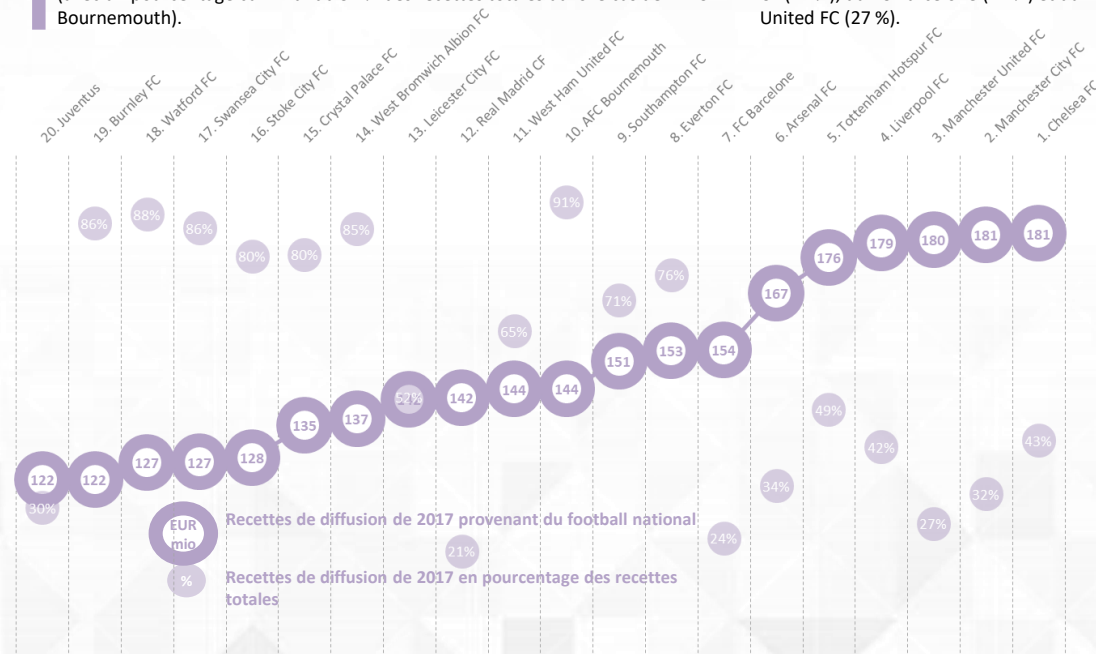
Les clubs anglais occupent 17 des 20 premières places du tableau des recettes de diffusion. Ce qui est peut-être plus remarquable encore, c'est que, pour la première fois, un club anglais se trouve en tête du classement, alors que jusqu'ici, le Real Madrid CF, le FC Barcelone ou la Juventus avait toujours engrangé plus de recettes de diffusion nationale. Ces trois clubs demeurent néanmoins dans le Top 20.

| Rang | Club | Pays | Exercice 2017 | Croissance annuelle en % | % des recettes totales | Multiple de moyenne du championnat |
|------|-------------------------|------|---------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|
| 1 | Chelsea FC | ENG | EUR 181 mio | 47% | 43% | 1,2 x |
| 2 | Manchester City FC | ENG | EUR 181 mio | 34% | 32% | 1,2 x |
| 3 | Manchester United FC | ENG | EUR 180 mio | 23% | 27% | 1,2 x |
| 4 | Liverpool FC | ENG | EUR 179 mio | 41% | 42% | 1,2 x |
| 5 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 176 mio | 38% | 49% | 1,2 x |
| 6 | Arsenal FC | ENG | EUR 167 mio | 21% | 34% | 1,1 x |
| 7 | FC Barcelone | ESP | EUR 154 mio | 6% | 24% | 2,5 x |
| 8 | Everton FC | ENG | EUR 153 mio | 38% | 76% | 1,1 x |
| 9 | Southampton FC | ENG | EUR 151 mio | 23% | 71% | 1,0 x |
| 10 | AFC Bournemouth | ENG | EUR 144 mio | 45% | 91% | 1,0 x |
| 11 | West Ham United FC | ENG | EUR 144 mio | 23% | 65% | 1,0 x |
| 12 | Real Madrid CF | ESP | EUR 142 mio | -2% | 21% | 2,3 x |
| 13 | Leicester City FC | ENG | EUR 142 mio | 11% | 52% | 1,0 x |
| 14 | West Bromwich Albion FC | ENG | EUR 137 mio | 30% | 85% | 0,9 x |
| 15 | Crystal Palace FC | ENG | EUR 135 mio | 30% | 80% | 0,9 x |
| 16 | Stoke City FC | ENG | EUR 128 mio | 19% | 80% | 0,9 x |
| 17 | Swansea City FC | ENG | EUR 127 mio | 21% | 86% | 0,9 x |
| 18 | Watford FC | ENG | EUR 127 mio | 22% | 88% | 0,9 x |
| 19 | Burnley FC | ENG | EUR 122 mio | n/a | 86% | 0,8 x |
| 20 | Juventus | ITA | EUR 122 mio | 3% | 30% | 2,3 x |
| 1-20 | Moyenne | | EUR 150 mio | 25% | 58% | |
| 1-20 | Total | | EUR 2991 mio | 30% | 45% | |

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

Si certaines recettes TV de la Premier League anglaise sont distribuées à parts égales, d'autres le sont en fonction des résultats et du nombre de sélections d'une équipe pour une couverture TV, d'où des variations basées sur les performances d'une année à l'autre. Comme le montre le graphique ci-après, les recettes TV sont déterminantes pour l'ensemble des recettes de nombreux clubs de Premier League (avec un pourcentage culminant à 91 % des recettes totales dans le cas de l'AFC Bournemouth).

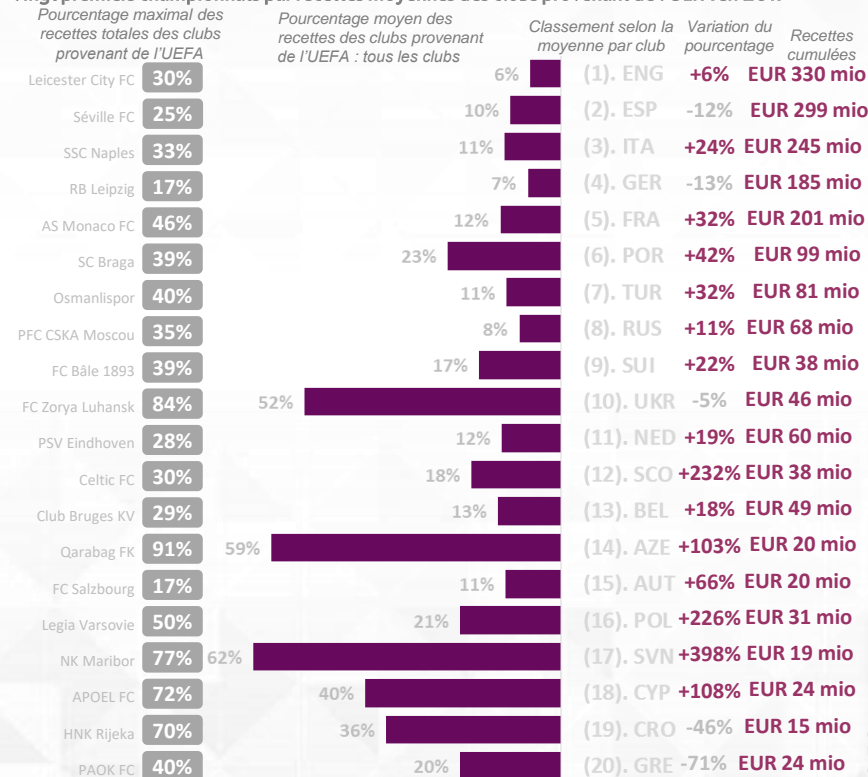
Tant le graphique que le tableau indiquent aussi que les recettes TV restent importantes, mais beaucoup moins, pour les clubs fortunés d'envergure mondiale, avec un pourcentage inférieur à 30 % des recettes totales du Real Madrid CF (21 %), du FC Barcelone (24 %) et du Manchester United FC (27 %).





Les recettes de l'UEFA fluctuent beaucoup selon les performances

Vingt premiers championnats par recettes moyennes des clubs provenant de l'UEFA en 2017*



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

Les recettes provenant de l'UEFA sont en hausse, bien que les clubs soient en milieu de cycle

Les droits liés aux compétitions de l'UEFA, les primes distribuées et les versements de solidarité aux équipes non participantes reposent tous sur un cycle triennal, l'exercice 2017 marquant le milieu du cycle 2015-18 pour la plupart des grands clubs d'Europe de l'Ouest dont le bouclage a lieu en été et la dernière année du cycle pour les clubs dont le bouclage se fait en décembre. Les distributions versées par l'UEFA représentent une somme totale de EUR 2,088 milliard dans les chiffres des clubs pour 2017, soit une hausse de EUR 168 millions par rapport à l'exercice précédent. Dans les 20 principaux marchés, l'importance de ces versements de l'UEFA va de 6 % des recettes totales des clubs pour l'Angleterre et 7 % pour l'Allemagne à plus de 50 % pour l'Azerbaïdjan, la Slovénie et l'Ukraine.

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

En dehors du Top 20, la proportion des recettes liées aux compétitions de l'UEFA en regard des recettes totales est souvent plus grande. En chiffres relatifs, les versements de solidarité de la phase de qualification (qui représentent, dans ce cycle, entre EUR 200 000 pour le premier tour de qualification de l'UEFA Europa League et EUR 400 000 pour le troisième tour de qualification de l'UEFA Champions League) peuvent constituer une part plus élevée des recettes totales des petits clubs que les millions reçus par les plus grands clubs au titre des primes de participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League, comme en attestent les chiffres de 2017, où les primes de l'UEFA représentent 50 % des recettes totales des clubs d'Albanie, d'Andorre, d'Arménie, de l'ARY de Macédoine, de Gibraltar et de Moldavie, bien qu'aucun de ces clubs n'ait atteint la phase de groupe ni de l'UEFA Champions League ni de l'UEFA Europa League.

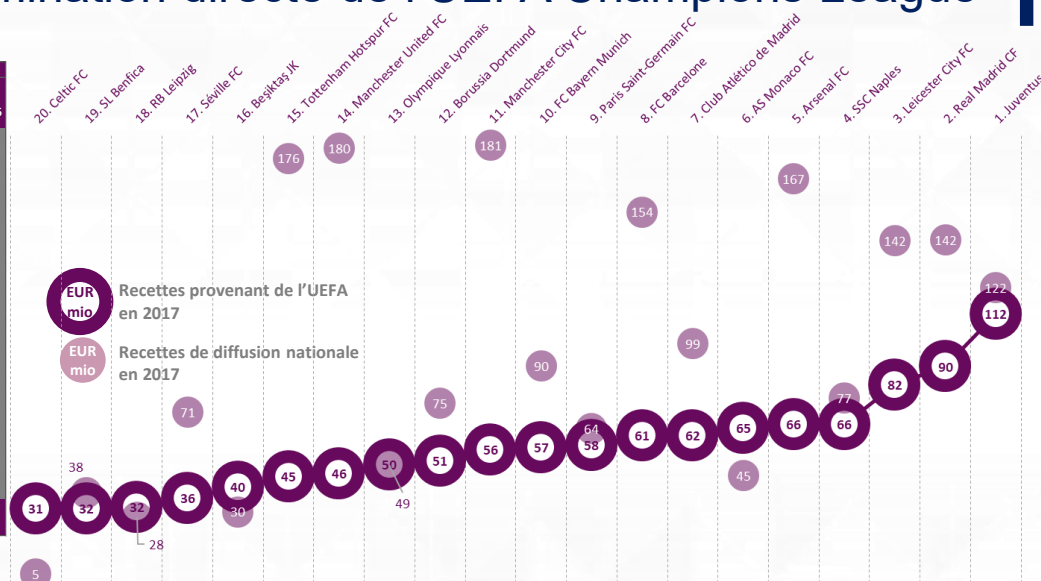
Les hausses seront importantes à tous les niveaux à partir de 2018/19

Les primes de l'UEFA s'approprient à connaître une nouvelle hausse en 2018/19 dans le sillage du nouveau cycle des droits TV. Les primes remises aux participants augmenteront sensiblement, à l'instar des versements de solidarité octroyés aux clubs participant aux tours de qualification et à ceux ne participant à aucune compétition interclubs de l'UEFA.

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

Les résultats paient : les douze clubs comptant les plus fortes recettes de l'UEFA ont atteint la phase à élimination directe de l'UEFA Champions League

| Rang | Club | Pays | Recettes de l'UEFA en 2017 | Performance sportive | Comparaisons | | |
|--------------|-------------------------|------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | | | | % des recettes de 2017 | Recettes TV nat. en 2017 | Ratio droits TV UEFA/ nationaux |
| 1 | Juventus | ITA | EUR 112 mio | Finale UCL | 27 % | EUR 122 mio | 0,9 x |
| 2 | Real Madrid CF | ESP | EUR 90 mio | Finale UCL | 13 % | EUR 142 mio | 0,6 x |
| 3 | Leicester City FC | ENG | EUR 82 mio | QF UCL | 30 % | EUR 142 mio | 0,6 x |
| 4 | SSC Naples | ITA | EUR 66 mio | 8 ^{es} UCL | 33 % | EUR 77 mio | 0,9 x |
| 5 | Arsenal FC | ENG | EUR 66 mio | 8 ^{es} UCL | 14 % | EUR 167 mio | 0,4 x |
| 6 | AS Monaco FC | FRA | EUR 65 mio | DF UCL | 46 % | EUR 45 mio | 1,4 x |
| 7 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 62 mio | DF UCL | 23 % | EUR 99 mio | 0,6 x |
| 8 | FC Barcelone | ESP | EUR 61 mio | QF UCL | 9 % | EUR 154 mio | 0,4 x |
| 9 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 58 mio | 8 ^{es} UCL | 11 % | EUR 64 mio | 0,9 x |
| 10 | FC Bayern Munich | GER | EUR 57 mio | QF UCL | 10 % | EUR 90 mio | 0,6 x |
| 11 | Manchester City FC | ENG | EUR 56 mio | 8 ^{es} UCL | 10 % | EUR 181 mio | 0,3 x |
| 12 | Borussia Dortmund | GER | EUR 51 mio | QF UCL | 15 % | EUR 75 mio | 0,7 x |
| 13 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 50 mio | PG UCL / DF UEL | 25 % | EUR 49 mio | 1,0 x |
| 14 | Manchester United FC | ENG | EUR 46 mio | Finale UEL | 7 % | EUR 180 mio | 0,3 x |
| 15 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 45 mio | PG UCL / 16 ^{es} UEL | 13 % | EUR 176 mio | 0,3 x |
| 16 | Beşiktaş JK | TUR | EUR 40 mio | PG UCL / QF UEL | 27 % | EUR 30 mio | 1,3 x |
| 17 | Séville FC | ESP | EUR 36 mio | 8 ^{es} UCL | 25 % | EUR 71 mio | 0,5 x |
| 18 | RB Leipzig | GER | EUR 32 mio | PG UCL | 17 % | EUR 28 mio | 1,1 x |
| 19 | SL Benfica | POR | EUR 32 mio | 8 ^{es} UCL | 25 % | EUR 38 mio | 0,8 x |
| 20 | Celtic FC | SCO | EUR 31 mio | PG UCL | 30 % | EUR 5 mio | 7,0 x |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 57 mio | | | EUR 97 mio | |
| 1-20 Total | | | EUR 1136 mio | | 16 % | EUR 1935 mio | 0,6 x |



Le Manchester United FC reçoit EUR 46 millions de recettes au titre de l'UEFA Europa League

La Juventus, finaliste perdante de l'UEFA Champions League 2016/17, figure en tête du classement par recettes de l'UEFA pour 2017, car elle jouit de distributions sur la base des parts de marché plus importantes que celles du vainqueur, le Real Madrid FC. Il n'est pas étonnant de voir que les 12 premiers clubs du classement par recettes de l'UEFA ont tous atteint la phase à élimination directe de cette compétition. Les EUR 46 millions reçus par le Manchester United FC pour avoir remporté l'UEFA Europa League ne valent que EUR 10 millions de moins que le montant remis au Manchester City FC pour son accession à la phase à élimination directe de l'UEFA Champions League, ce qui montre bien l'intérêt commercial que peut revêtir la qualification pour l'UEFA Europa League pour les clubs.

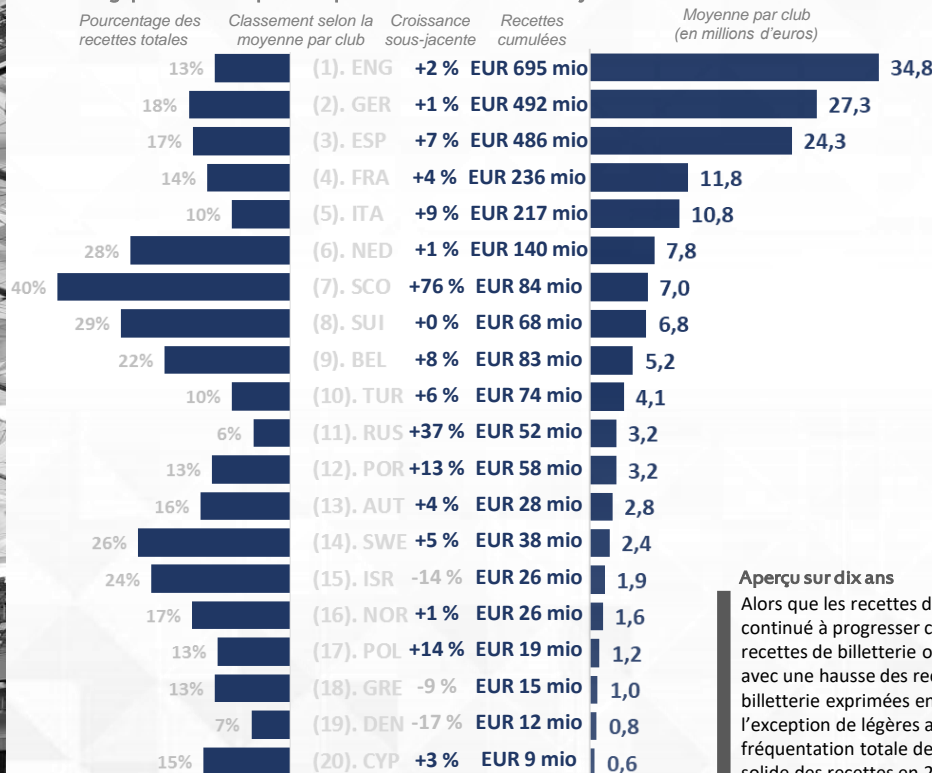
Cinq clubs ont davantage reçu de l'UEFA que de leurs propres accords de diffusion nationale

Les recettes TV liées au football national ont été incluses dans ce graphique pour illustrer l'importance relative de ces deux sources de recettes pour chaque club. Tous les clubs du Top 20 ont bénéficié davantage des recettes de la diffusion nationale que de celles de l'UEFA, à l'exception de cinq (dont les deux clubs de Ligue 1, l'AS Monaco et l'Olympique Lyonnais). L'exemple le plus extrême à cet égard est celui du Celtic FC, qui a reçu six fois plus au titre de sa participation à la phase de groupe de l'UEFA Champions League que de son accord de diffusion nationale. Dans ces 20 premiers clubs, les recettes de l'UEFA ont représenté en moyenne 16 % des recettes totales, pour un pourcentage allant de 7 % pour le Manchester United FC à 46 % pour l'AS Monaco.

* Du fait des politiques relatives au calendrier des paiements et à la comptabilisation, les primes publiées par l'UEFA pour 2016/17 ne correspondront pas exactement à la valeur déclarée dans les états financiers des clubs. Pour les clubs dont le bouclier financier a lieu en été, les montants sont généralement proches, puisque seule la hausse finale de la part de marché est comptabilisée sur l'exercice suivant. Dans l'édition de cette année de la liste des 20 premiers clubs par recettes de l'UEFA, les primes indiquées pour le RB Leipzig, seul club dont le bouclier financier a lieu au 31 décembre, couvrent à la fois la phase de groupe 2017/18 et les versements de solidarité 2016/17.

La solide hausse de 5 % des recettes de billetterie bénéficie à tous les championnats

Vingt premiers championnats par recettes de billetterie moyennes des clubs



En monnaie nationale, les recettes de billetterie ont progressé dans les 14 premiers championnats

Les clubs de la Premier League anglaise ont généré EUR 695 millions de recettes de billetterie en 2017, soit un net recul en euros mais une légère progression de 2 % en monnaie nationale. Les 14 premiers championnats en termes de recettes de billetterie ont tous déclaré une hausse en 2017, ce qui reflète la croissance de 5 % des recettes de billetterie observée dans l'ensemble de l'Europe.

Les billets achetés les jours de matches constituent à nouveau la principale source de recettes en Écosse

Une fois encore, les recettes de billetterie prédominent dans les recettes totales en Écosse (40 %), où le Rangers FC a retrouvé sa place dans l'élite après avoir passé plusieurs années dans des championnats inférieurs, ce qui a produit une augmentation de 76 % de ses recettes de billetterie en 2017. À l'autre extrémité, les recettes de billetterie ont reculé d'au moins 10 % au Danemark, en Russie et en Turquie.

La Russie, le Portugal et la Pologne affichent une croissance robuste

Trois autres championnats ont également fait état d'une croissance à deux chiffres. En Russie (37 %), les clubs ont commencé à bénéficier des nouveaux stades construits pour la Coupe du monde de la FIFA ; au Portugal (13 %), les trois grands clubs du pays ont déclaré une croissance à deux chiffres, et en Pologne (14 %), les recettes de billetterie du Legia Varsovie ont progressé suite à son accession à la phase de groupe de l'UEFA Champions League.

En dehors des 20 principaux marchés

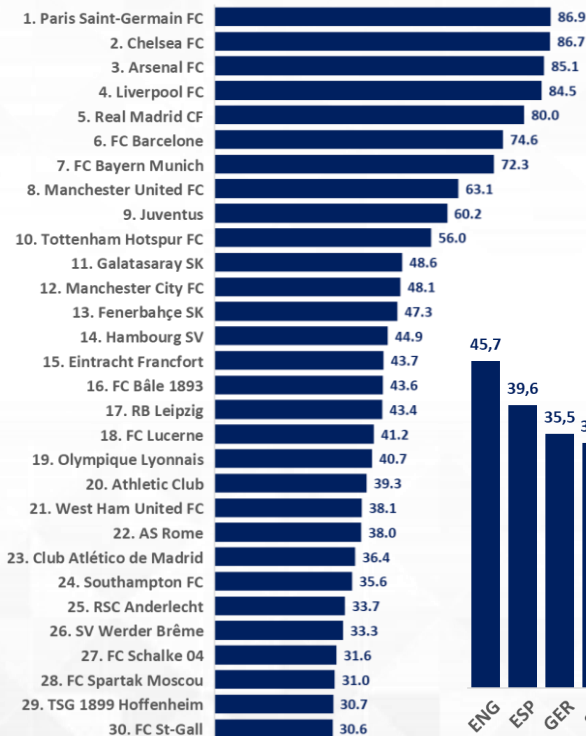
Bien que, dans de nombreux championnats hors du Top 20, les recettes de billetterie aient généré moins de 10 % des recettes totales, elles représentent une part importante de la combinaison des recettes de certains pays d'Europe du Nord, comme la Finlande (18 %), l'Irlande du Nord (22 %) et la République d'Irlande (29 %).

Aperçu sur dix ans

Alors que les recettes des clubs liées au sponsoring, aux droits commerciaux ainsi qu'aux droits TV nationaux et de l'UEFA ont continué à progresser ces dix dernières années, malgré les conditions économiques difficiles qui régnaient en Europe, les recettes de billetterie ont diminué entre 2008 et 2014. Les trois dernières saisons ont été marquées par une vigoureuse reprise, avec une hausse des recettes de billetterie de 16 % entre 2014 et 2017, mais, sur l'ensemble de la décennie, les recettes de billetterie exprimées en pourcentage des recettes totales ont baissé dans pratiquement chacun des 20 principaux marchés, à l'exception de légères améliorations en France, aux Pays-Bas, en Pologne, en Russie et en Israël. Avec une croissance de la fréquentation totale de plus de 3 millions (3 %) entre 2016/17 et 2017/18, on peut toutefois tabler sur une nouvelle hausse solide des recettes en 2018/19.

Plus le club est grand, plus le prix est élevé

Trente premiers clubs par rendement moyen d'un spectateur aux matches* (en euros)



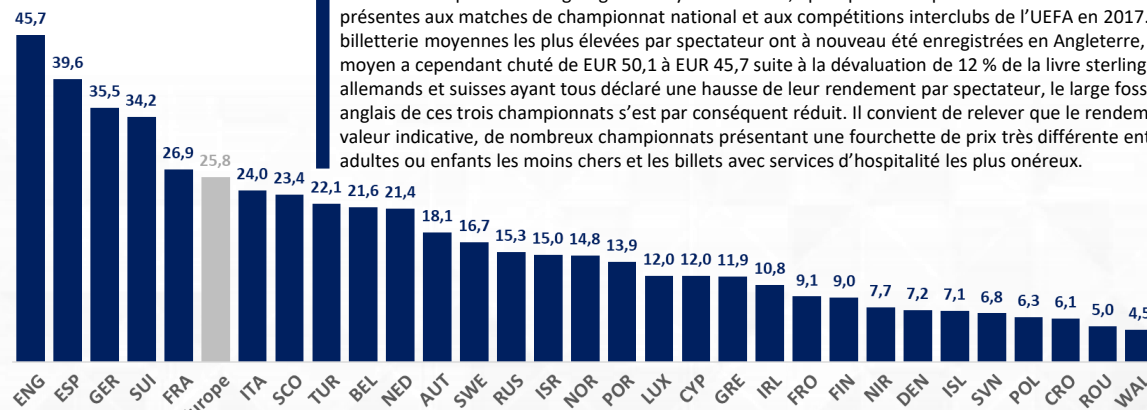
Le rendement moyen permet de comparer les prix payés pour assister aux matches de football.* Il reflète tous les types de recettes de billetterie, y compris les abonnements saisonniers, les billets achetés le jour du match, les cotisations de membres (lorsque les billets font partie de l'adhésion), les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

Les clubs ont profité des investissements dans les stades

En 2017, le Paris Saint-Germain FC a affiché le meilleur rendement de stade en Europe, dépassant l'Arsenal FC et le Chelsea FC grâce à la dévaluation de la livre. Le rendement moyen révèle l'impact positif que peut avoir le développement d'un stade sur l'augmentation des recettes d'un club et sur la diversification de ses sources de recettes. Le rendement moyen (en euros par spectateur) reflète une combinaison entre le prix normal et le prix de catégorie supérieure. Les nouveaux stades peuvent engendrer des rendements élevés, à l'exemple de nombreux clubs apparus dans la liste cette saison, dont les améliorations apportées à leur stade se sont immédiatement traduites par des hausses des recettes (p. ex. Club Atlético de Madrid, FC Lucerne et FC Spartak Moscou). Deux autres clubs ayant fait état d'une progression sensible de leur rendement ont des stades très récents (Juventus et Olympique Lyonnais). D'autres clubs dans le haut du classement ont bénéficié d'importantes rénovations de leur stade (Liverpool FC) ou de travaux réguliers de modernisation de leurs installations (Real Madrid CF et Paris Saint-Germain FC), qui ont accru la capacité et amélioré le rendement des billets de catégorie supérieure.

Les clubs anglais pointent à nouveau en tête du classement

Les clubs européens ont engrangé en moyenne EUR 25,8 par spectateur pour l'ensemble des 112 millions de personnes présentes aux matches de championnat national et aux compétitions interclubs de l'UEFA en 2017. Les recettes de billetterie moyennes les plus élevées par spectateur ont à nouveau été enregistrées en Angleterre, où le rendement moyen a cependant chuté de EUR 50,1 à EUR 45,7 suite à la dévaluation de 12 % de la livre sterling. Les clubs espagnols, allemands et suisses ayant tous déclaré une hausse de leur rendement par spectateur, le large fossé séparant les clubs anglais de ces trois championnats s'est par conséquent réduit. Il convient de relever que le rendement moyen n'a qu'une valeur indicative, de nombreux championnats présentant une fourchette de prix très différente entre les billets pour adultes ou enfants les moins chers et les billets avec services d'hospitalité les plus onéreux.



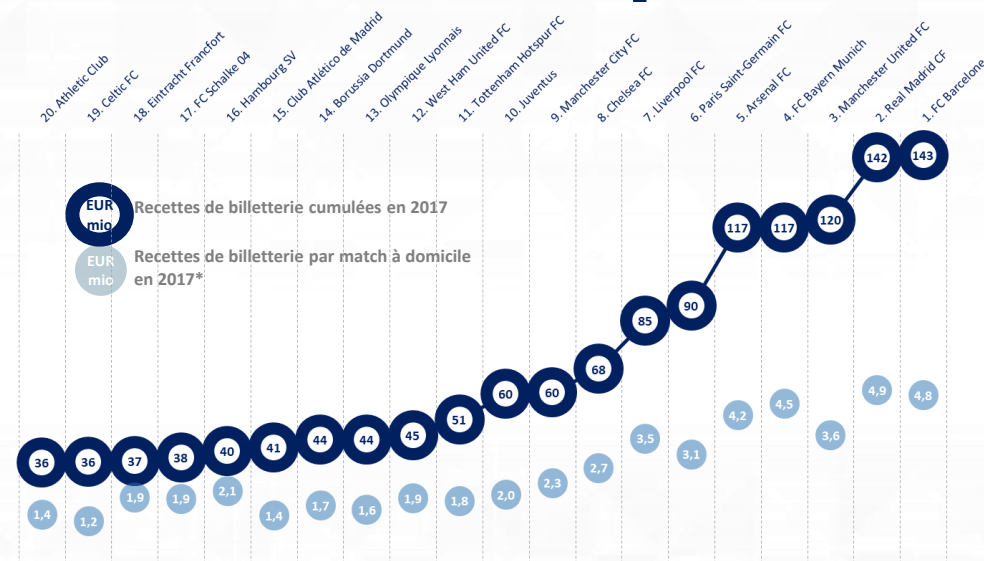
* Le rendement moyen est calculé en divisant les recettes de billetterie par le nombre de spectateurs présents aux matches de championnat et de compétitions de l'UEFA. Le « vrai » rendement, couvrant l'ensemble des compétitions et des matches amicaux, est probablement légèrement inférieur. Pour des raisons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



Près de la moitié de l'ensemble des recettes de billetterie est concentrée dans 20 clubs

Vingt premiers clubs par recettes de billetterie

| Rang | Club | Pays | Exercice 2017 | Croissance annuelle en % | % des recettes totales | Multiple de moyenne du championnat | Recettes estimées par match | Nombre matches domicile |
|------|-------------------------|------|---------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1 | FC Barcelone | ESP | EUR 143 mio | 11 % | 22 % | 5,9 x | EUR 4,8 mio | 30 |
| 2 | Real Madrid CF | ESP | EUR 142 mio | 7 % | 21 % | 5,8 x | EUR 4,9 mio | 29 |
| 3 | Manchester United FC | ENG | EUR 120 mio | -9 % | 18 % | 3,5 x | EUR 3,6 mio | 33 |
| 4 | FC Bayern Munich | GER | EUR 117 mio | -4 % | 20 % | 4,3 x | EUR 4,5 mio | 26 |
| 5 | Arsenal FC | ENG | EUR 117 mio | -13 % | 24 % | 3,4 x | EUR 4,2 mio | 28 |
| 6 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 90 mio | 1 % | 18 % | 7,6 x | EUR 3,1 mio | 29 |
| 7 | Liverpool FC | ENG | EUR 85 mio | 3 % | 20 % | 2,4 x | EUR 3,5 mio | 24 |
| 8 | Chelsea FC | ENG | EUR 68 mio | -21 % | 16 % | 2,0 x | EUR 2,7 mio | 25 |
| 9 | Manchester City FC | ENG | EUR 60 mio | -15 % | 11 % | 1,7 x | EUR 2,3 mio | 26 |
| 10 | Juventus | ITA | EUR 60 mio | 51 % | 15 % | 5,5 x | EUR 2,0 mio | 30 |
| 11 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 51 mio | 38 % | 14 % | 1,5 x | EUR 1,8 mio | 28 |
| 12 | West Ham United FC | ENG | EUR 45 mio | 27 % | 20 % | 1,3 x | EUR 1,9 mio | 24 |
| 13 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 44 mio | 58 % | 22 % | 3,7 x | EUR 1,6 mio | 28 |
| 14 | Borussia Dortmund | GER | EUR 44 mio | -6 % | 13 % | 1,6 x | EUR 1,7 mio | 26 |
| 15 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 41 mio | 14 % | 15 % | 1,7 x | EUR 1,4 mio | 29 |
| 16 | Hambourg SV | GER | EUR 40 mio | 10 % | 28 % | 1,5 x | EUR 2,1 mio | 19 |
| 17 | FC Schalke 04 | GER | EUR 38 mio | 21 % | 16 % | 1,4 x | EUR 1,9 mio | 20 |
| 18 | Eintracht Francfort | GER | EUR 37 mio | 12 % | 32 % | 1,3 x | EUR 1,9 mio | 19 |
| 19 | Celtic FC | SCO | EUR 36 mio | 31 % | 34 % | 5,2 x | EUR 1,2 mio | 29 |
| 20 | Athletic Club | ESP | EUR 36 mio | 0 % | 28 % | 1,5 x | EUR 1,4 mio | 25 |
| 1-20 | Moyenne | | EUR 71 mio | 11 % | 20 % | 3,1 x | EUR 2,6 mio | 26 |
| 1-20 | Total | | EUR 1415 mio | 4 % | 19 % | | EUR 2,7 mio | 527 |



En tout, 20 clubs génèrent 49 % des recettes de billetterie des premières divisions

Les 20 premiers clubs comprennent sept clubs anglais, cinq clubs allemands, quatre clubs espagnols, deux clubs français, un club italien et un club écossais. En tout, ces 20 clubs ont dégagé un peu moins de EUR 1,415 milliard de recettes de billetterie en 2017, ce qui équivaut à 49 % de la totalité des recettes de billetterie des clubs européens de première division.

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

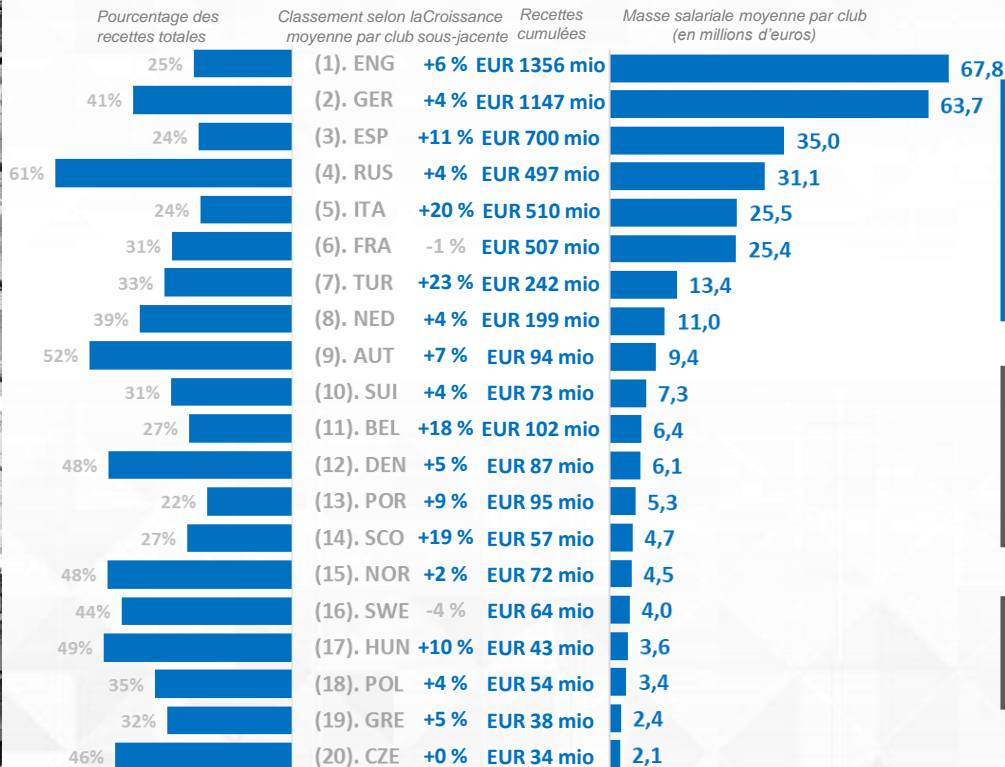
Cinq clubs, comptant tous un stade d'une capacité supérieure à 60 000 places, ont dégagé plus de EUR 100 millions de recettes de billetterie en 2017, pour une moyenne située entre EUR 3,6 millions et EUR 4,9 millions par match à domicile.* La capacité des clubs à générer des recettes de billetterie varie sensiblement, puisque le cinquième plus grand bénéficiaire (Arsenal FC) gagne presque le double du club classé dixième (Juventus). La plupart des clubs du Top 20 ont un stade fonctionnant à plein régime et sont donc forcés d'augmenter les prix ou d'organiser des matches de coupe à domicile supplémentaires pour enregistrer une croissance annuelle.

L'Olympique Lyonnais et la Juventus ont accru leurs recettes de billetterie respectivement de 58 % et 51 %, dans les deux cas grâce à de meilleurs résultats dans les compétitions de l'UEFA. Parmi les clubs britanniques, le Celtic FC, le Tottenham Hotspur FC et le West Ham United FC contredisent la tendance générale en augmentant les recettes de billetterie en euros, malgré la perte de 12 % de la valeur de la livre sterling. Dans l'ensemble des 20 premiers clubs, les recettes de billetterie se sont élevées en moyenne à 19 % des recettes totales, les pourcentages les plus hauts concernant le Celtic FC (34 %) et l'Eintracht Francfort (32 %).

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

Dans le Top 20, 18 championnats ont accru leurs recettes de sponsoring en 2017

Vingt premiers championnats par recettes de sponsoring moyennes des clubs



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

À eux seuls, 38 clubs anglais et allemands génèrent 40 % du total des recettes commerciales et de sponsoring

Les recettes commerciales et de sponsoring, qui s'élèvent actuellement à EUR 6,3 milliards, ont poursuivi leur progression, et 18 des 20 premiers championnats ont fait part d'une hausse annuelle. Après avoir affiché deux chiffres l'an passé, la croissance des deux grands championnats, à savoir l'Angleterre et l'Allemagne, a ralenti pour s'établir à des taux toujours solides de 6 % et 4 %, respectivement. Les clubs espagnols, qui portaient de plus bas, ont déclaré en 2017 leur deuxième croissance à deux chiffres consécutive, tandis que les clubs italiens, turcs, belges et écossais rapportaient eux aussi une amélioration annuelle de plus de 10 %. Pourtant, 40 % de l'ensemble des recettes commerciales et de sponsoring des clubs de première division demeurent imputables aux 38 clubs anglais et allemands de première division.

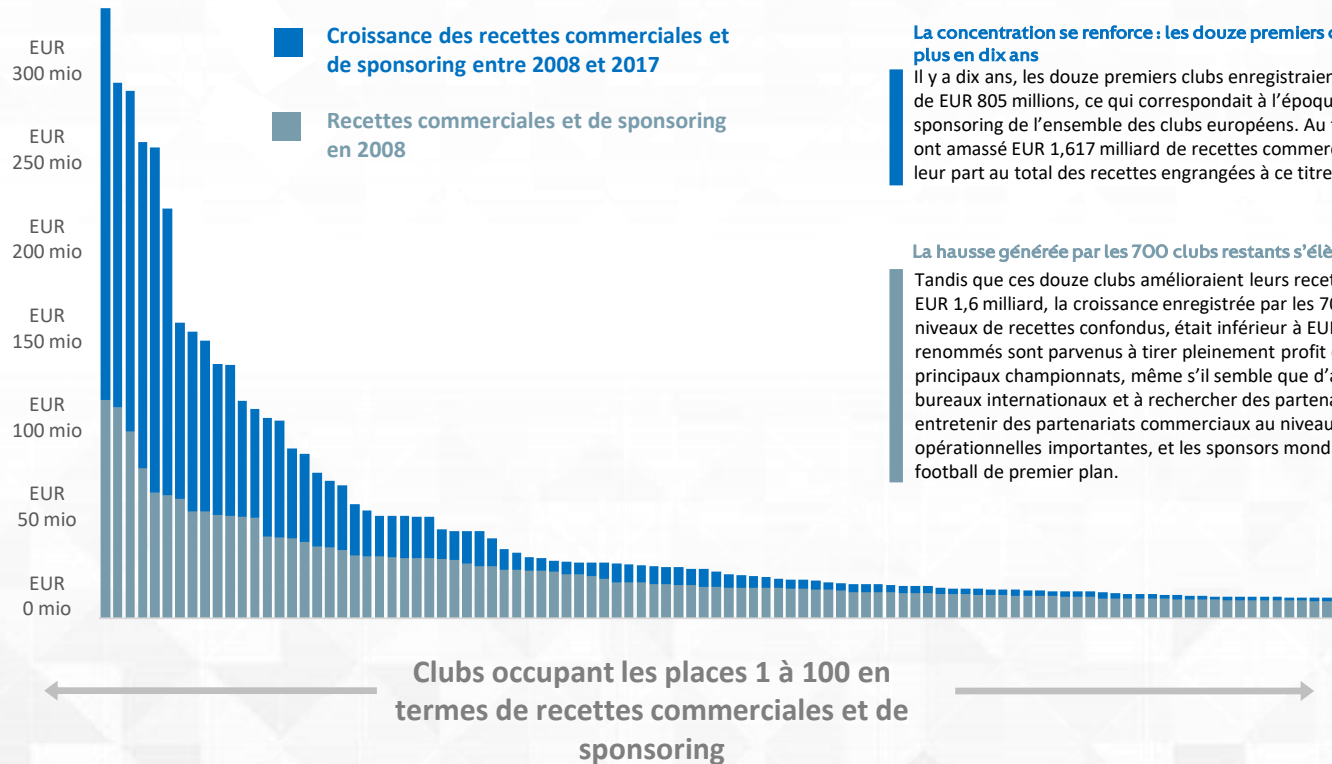
Plusieurs baisses sont à déplorer dans le sud-est de l'Europe

En dehors du Top 20, le bilan est contrasté. Bien que les recettes commerciales aient progressé dans la plupart des championnats en 2017, les difficultés semblent perdurer dans le sud-est de l'Europe, où l'Albanie, l'Azerbaïdjan, la Bosnie-Herzégovine et l'ARY de Macédoine déclarent tous des baisses à deux chiffres de leurs recettes commerciales et de sponsoring. Il convient toutefois de rappeler que la limite entre sponsoring et dons est parfois floue pour les nombreux clubs dont le financement dépend toujours du mécénat. Les recettes commerciales et de sponsoring représentent 22 % des recettes des clubs des championnats extérieurs au Top 20.

Les recettes sont concentrées depuis dix ans dans les clubs de l'élite

Les clubs ont majoré leurs recettes commerciales et de sponsoring de EUR 2,6 milliards ces dix dernières années. Comme exposé dans les rapports de benchmarking précédents, cette amélioration reste en grande partie l'apanage des tout grands clubs, puisque les 20 premiers clubs constituent 75 % de l'ensemble de la croissance dans ce domaine. À titre de comparaison, ces clubs ont engendré 31 % de la progression totale des recettes TV.

La part des douze premiers clubs dans le total des recettes commerciales et de sponsoring a crû de 22 % à 39 % en dix ans



La concentration se renforce : les douze premiers clubs ont amassé EUR 1,6 milliard de plus en dix ans

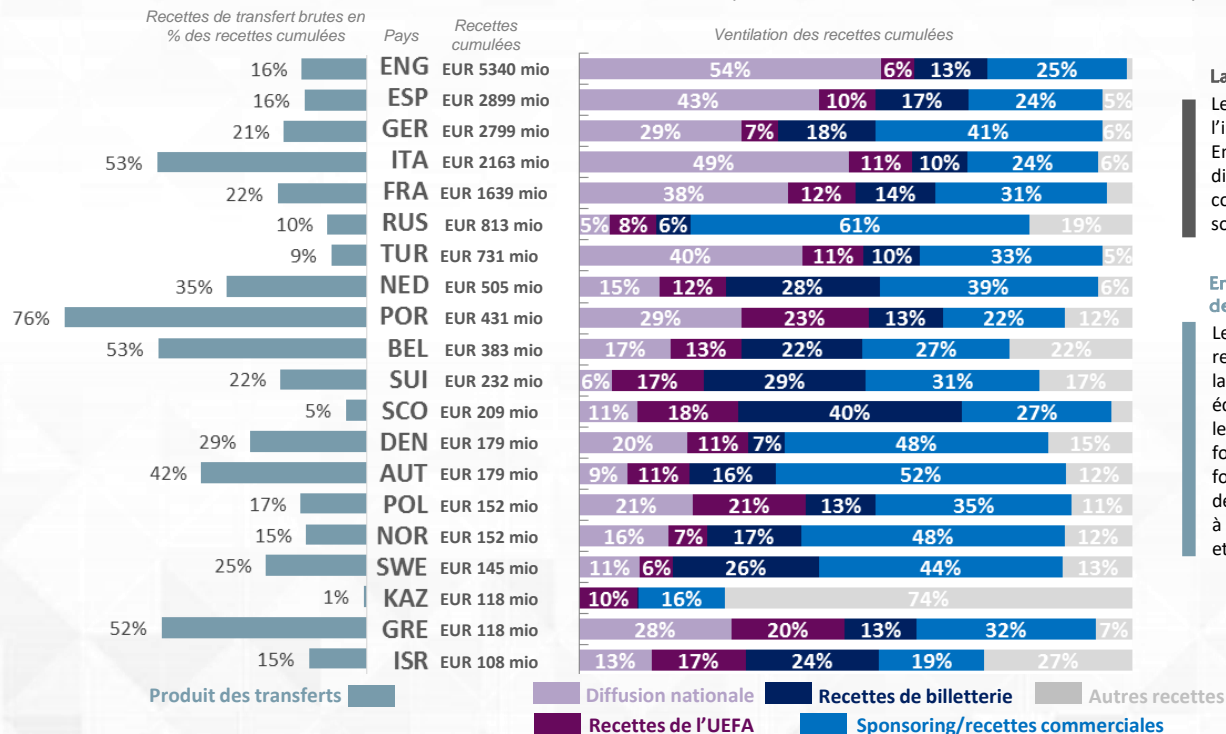
Il y a dix ans, les douze premiers clubs enregistraient des recettes commerciales et de sponsoring de EUR 805 millions, ce qui correspondait à l'époque à 22 % des recettes commerciales et de sponsoring de l'ensemble des clubs européens. Au fil de cette dernière décennie, ces douze clubs ont amassé EUR 1,617 milliard de recettes commerciales et de sponsoring supplémentaires, et leur part au total des recettes engrangées à ce titre par les clubs a grimpé à 39 %.

La hausse générée par les 700 clubs restants s'élève à moins de EUR 1 milliard

Tandis que ces douze clubs amélioraient leurs recettes commerciales et de sponsoring de EUR 1,6 milliard, la croissance enregistrée par les 700 autres clubs de première division, tous niveaux de recettes confondus, était inférieure à EUR 1 milliard. À ce jour, seuls les clubs les plus renommés sont parvenus à tirer pleinement profit de la mondialisation des profils médias des principaux championnats, même s'il semble que d'autres grands clubs commencent à ouvrir des bureaux internationaux et à rechercher des partenaires commerciaux mondiaux. En effet, créer et entretenir des partenariats commerciaux au niveau international nécessite des ressources opérationnelles importantes, et les sponsors mondiaux ne s'intéressent qu'aux « marques » de football de premier plan.

La provenance des recettes varie fortement d'un championnat à l'autre

À des fins d'exhaustivité, le graphique ci-dessous propose une ventilation des recettes totales par source de recettes, qui résume en réalité les différentes listes des Top 20 présentées dans les pages précédentes. Par exemple, 54 % des EUR 5,340 milliards de recettes de la Premier League anglaise proviennent de la diffusion des matches de championnat et de coupe nationaux. Si les bénéfices de transfert ont été ajoutés à gauche pour préciser le contexte, ils ne figurent pas dans les recettes. À titre d'exemple, les EUR 875 millions de recettes de transfert enregistrés par les clubs de la Premier League anglaise en 2017 ne sont pas inclus dans leurs recettes cumulées mais équivalent à 16 % du montant correspondant.



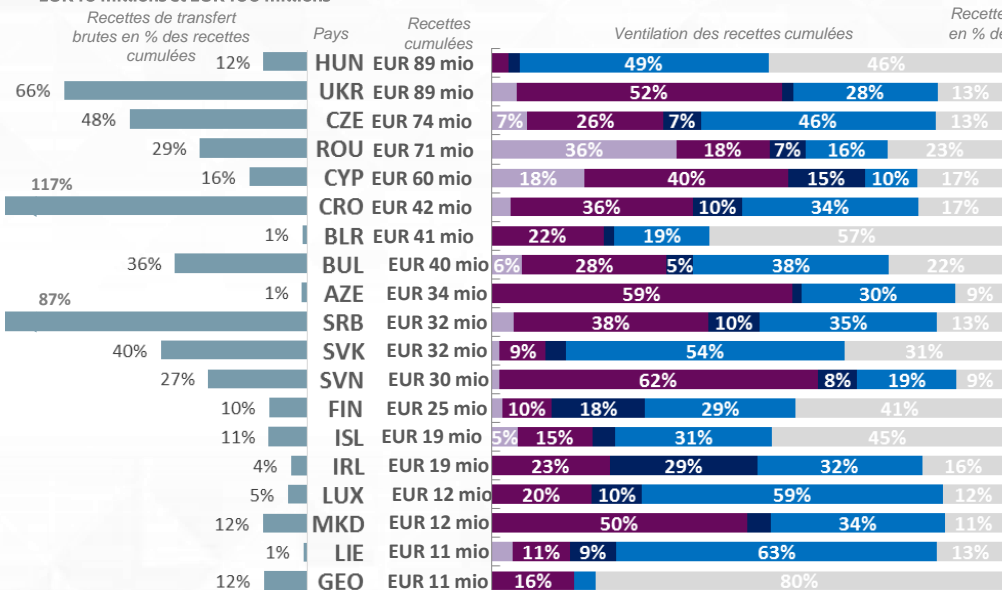
La variation entre les pays est significative

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

En Italie, au Portugal, en Belgique et en Grèce, les bénéfices de transfert priment nettement sur les autres recettes

Le graphique montre aussi clairement l'importance des recettes de transfert pour l'Italie, le Portugal, la Belgique et la Grèce, avec des bénéfices de transfert bruts en 2017 équivalant à plus de la moitié des recettes totales. Cela dit, les bénéfices de transfert bruts diffèrent bien entendu fortement des bénéfices de transfert nets (qui incluent à la fois la vente et l'achat de joueurs). Ainsi, les bénéfices nets de la Belgique et du Portugal se sont élevés respectivement à 11 % et 6 % des recettes totales, alors que les clubs italiens et grecs ont déploré des dépenses nettes.

Sources de recettes et bénéfices de transfert des 19 pays dont les clubs affichent des recettes totales situées entre EUR 10 millions et EUR 100 millions



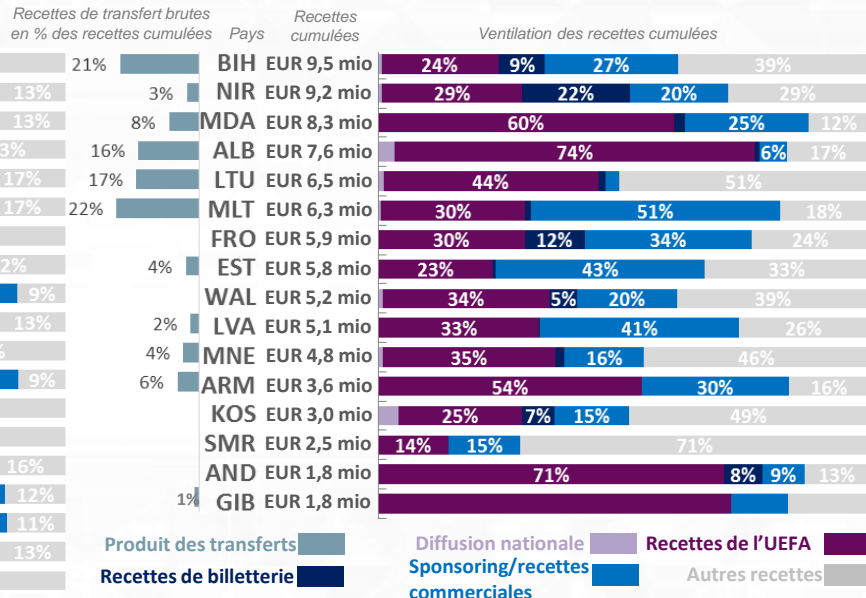
Seuls deux championnats en dehors du Top 20 tirent plus de 10 % de leurs recettes de la diffusion nationale

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

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

Une fois encore, ce sont les clubs croates (117 %) et serbes (87 %) qui présentent le rapport le plus élevé entre bénéfices de transfert et recettes totales. L'importance financière du développement de talents et des bénéfices de transfert varie toutefois énormément entre les championnats à moyens et bas revenus.

Sources de recettes et bénéfices de transfert des 16 pays dont les clubs affichent des recettes totales inférieures à EUR 10 millions



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

Les recettes provenant des compétitions interclubs de l'UEFA sont très importantes pour les clubs situés en milieu de classement et les championnats les moins nantis. Pour 44 clubs participant aux tours de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, les versements de l'UEFA ont excédé le total de toutes leurs autres sources de recettes. Bien des clubs à moyens ou bas revenus sont toujours tributaires de dons et d'autres types de recettes.

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

CHAPITRE #06

Salaires des clubs



Les salaires marquent une hausse vigoureuse de 6,7 % et forment désormais 61 % des recettes

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



Les salaires ont progressé plus lentement que les recettes durant quatre des cinq dernières années

Durant quatre des cinq dernières années, les recettes des clubs européens ont progressé plus vite que les salaires, avec une hausse des recettes de 8,9 % en 2017 et une croissance des salaires en recul, située à 6,7 %. Il s'agit d'un net renversement de tendance par rapport à avant 2012, où les salaires augmentaient chaque année plus vite que les recettes. Ce durcissement du contrôle des coûts est le principal facteur de l'amélioration observée dans les finances des clubs.

* Dans ce chapitre du rapport, les termes « salaires », « niveaux de salaires » et « masse salariale » font référence à l'ensemble des frais de personnel (y compris la participation des clubs aux cotisations sociales) et à l'ensemble des employés (personnel technique et administratif et joueurs).

** Ce ratio figure dans les rapports annuels de tous les grands clubs de football et constitue un indicateur déterminant dans toutes les études comparatives.

Pourcentage des recettes des clubs consacré
aux salaires

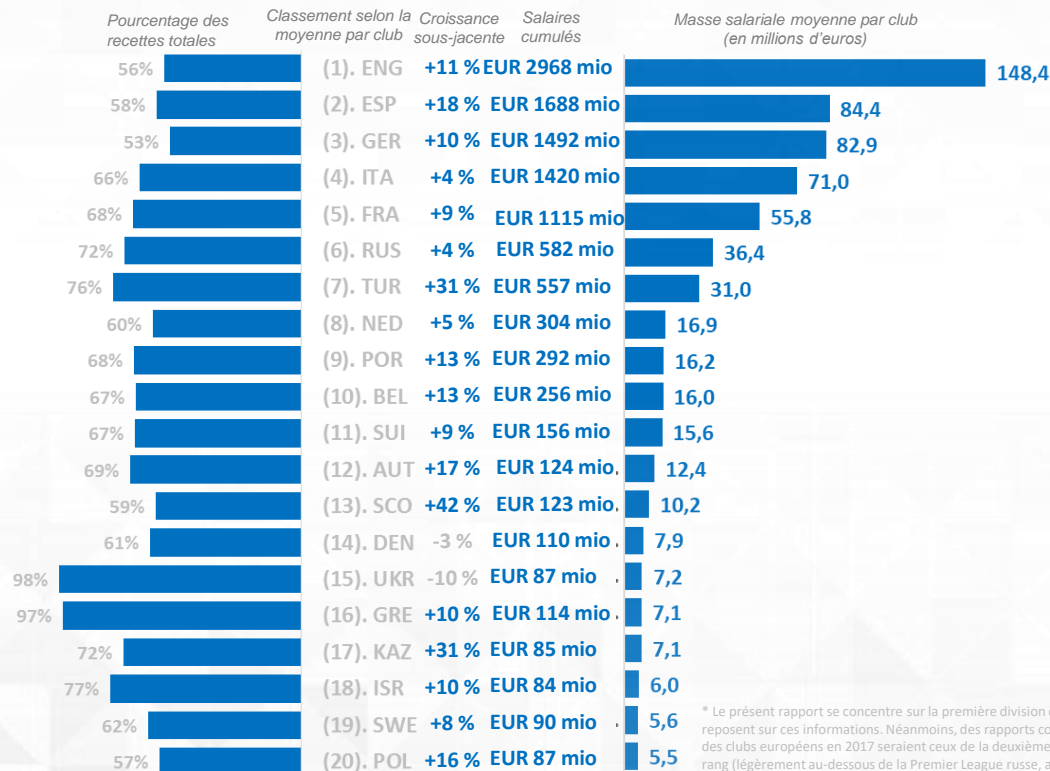


Le rapport entre salaires et recettes est le plus bas jamais enregistré

Le rapport entre salaires et recettes, largement considéré** comme l'un des indicateurs financiers clés des clubs de football, a à nouveau baissé en 2017, passant de 62,5 % à 61,3 %. Le pourcentage actuel est le taux le plus bas jamais enregistré et explique en partie les bénéfices d'exploitation record déclarés par les clubs en 2017.

Les salaires ont augmenté dans 18 des 20 premiers championnats

Vingt premiers championnats selon la masse salariale moyenne par clubs



L'écart salarial entre la Premier League et La Liga se réduit de EUR 400 millions

La dépréciation de la livre sterling et la forte croissance à deux chiffres de l'Espagne et de l'Allemagne ont permis de réduire quelque peu l'écart entre les clubs anglais, d'une part, et espagnols et allemands, d'autre part, en 2017, malgré une hausse des salaires anglais de 11 % en monnaie nationale. Si, en 2015 et 2016, les clubs anglais ont payé 2,2 fois les salaires versés par les clubs de La Liga, ce ratio a baissé à 1,8 en 2017. Les clubs anglais ont cependant toujours de loin la plus grosse masse salariale, même si, en euros, les salaires totaux sont repassés en dessous de la barre des EUR 3 milliards.

Les salaires progressent de 10 % ou plus dans douze des 20 premiers championnats

Les salaires ont augmenté dans 18 championnats du Top 20 et atteint une croissance à deux chiffres d'au moins 10 % dans douze d'entre eux. La deuxième division anglaise (le « Championship ») et les premières divisions russe et turque restent confortablement respectivement aux sixième, septième et huitième rangs des championnats versant les plus gros salaires.*

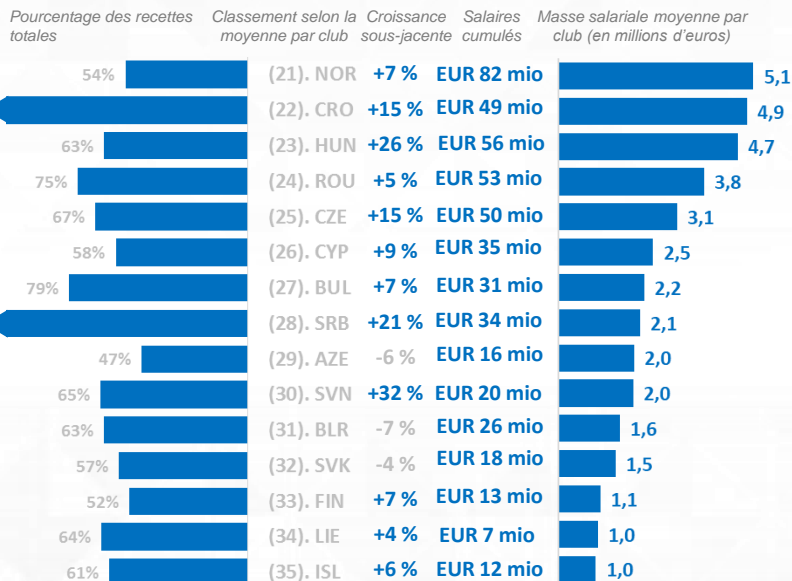
Les salaires dépassent 70 % des recettes en Grèce, en Israël, au Kazakhstan, en Russie, en Turquie et en Ukraine

Le rapport entre salaires et recettes de l'Allemagne demeure le plus bas (53 %) des 20 premiers championnats. À l'autre bout de l'échelle, Israël, le Kazakhstan, la Turquie et la Russie ont des masses salariales représentant entre 70 % et 80 % des recettes, et les clubs ukrainiens et grecs ont englouti près de 100 % de leurs recettes dans les salaires. Étant donné que d'autres frais d'exploitation, pour la plupart fixes, absorbent généralement entre 33 % et 40 % des recettes, un ratio de plus de 70 % risque fort de se traduire par des pertes, à moins que les activités de transfert ne dégagent un excédent important. C'est la raison pour laquelle il fait partie des indicateurs de risque figurant dans le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

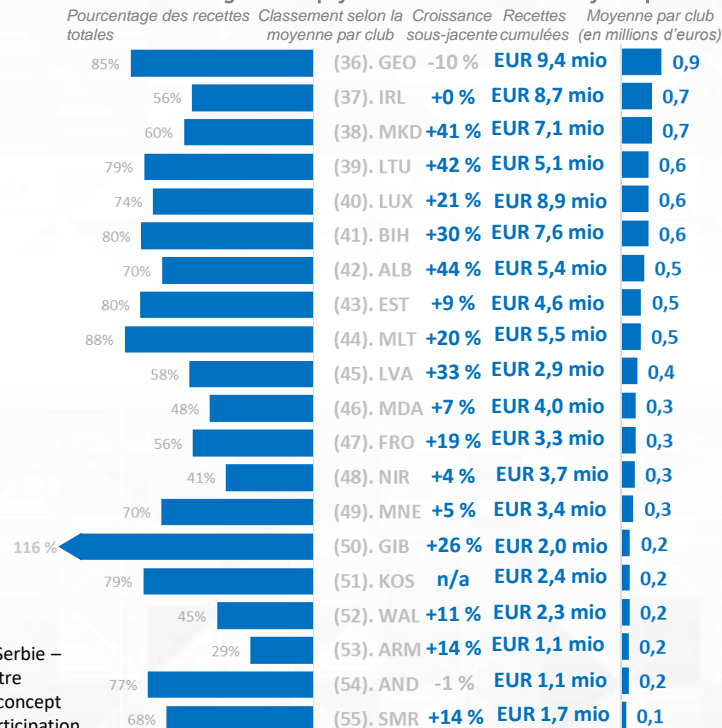
* Le présent rapport se concentre sur la première division de chaque pays pour laquelle l'UEFA reçoit des informations financières détaillées. Tous les tableaux et graphiques reposent sur ces informations. Néanmoins, des rapports comparatifs de championnats établis par des tiers suggèrent que les sixièmes salaires cumulés les plus élevés payés par des clubs européens en 2017 seraient ceux de la deuxième division anglaise (EUR 828 millions), avec des salaires moyens par club de EUR 34,5 millions les situant au septième rang (légèrement au-dessous de la Premier League russe, avec ses EUR 36,4 millions). Par ailleurs, la deuxième division allemande déclarerait une masse salariale moyenne par club de EUR 15,6 millions, ce qui placerait ce championnat en 12e position. La deuxième division italienne se classerait 16e, avec une masse salariale moyenne de EUR 9,7 millions par club, et la deuxième division française 17e (EUR 8,0 millions par club). Tandis que la troisième division anglaise occuperait la 16e place en salaires cumulés (EUR 143 millions), elle reculerait hors du Top 20 sur la base de la masse salariale moyenne de ses 24 clubs.

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

Classement dégressif des pays selon la masse salariale moyenne par club



Classement dégressif des pays selon la masse salariale moyenne par club



Seuls cinq championnats extérieurs au Top 20 affichent des rapports entre salaires et recettes de plus de 80 %

En 2017, cinq championnats extérieurs au Top 20 – les premières divisions de Croatie, Géorgie, Gibraltar, Malte et Serbie – ont affiché des ratios entre salaires et recettes de plus de 80 %, contre dix en 2014. L'amélioration de l'équilibre entre recettes et salaires s'explique probablement par de nombreux facteurs, notamment une acceptation plus large du concept visant à ne pas dépasser ses gains. Néanmoins, la hausse sensible des versements de solidarité et des primes de participation aux tours de qualification du cycle 2015 de l'UEFA semble aussi avoir joué un rôle clé dans ces récents progrès. Il sera intéressant de voir si la maîtrise des coûts pourra encore s'améliorer en 2018, avec la nouvelle hausse des versements de solidarité et des primes de participation aux tours de qualification résultant du nouveau cycle des compétitions de l'UEFA.

Les grands clubs paient trois fois les salaires des petits clubs en Angleterre et neuf fois ceux des petits clubs en Espagne

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

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

Lorsque l'on regarde les cinq premiers championnats (en termes de capacité financière), plusieurs éléments sautent aux yeux. Par exemple, la puissance financière des clubs de la Premier League anglaise est telle que la masse salariale moyenne du deuxième groupe de clubs (clubs 5 à 8 par salaires) est similaire (avec EUR 162 millions) à celle du premier groupe de clubs (les 4 premiers) allemands (EUR 179 millions), italiens (EUR 173 millions) et français (EUR 144 millions).

Les clubs anglais du bas du tableau paient des salaires plus élevés que les clubs « de l'UEFA Europa League » des autres principaux championnats

Par ailleurs, l'accord de diffusion de la Premier League anglaise est si profitable que les salaires moyens du troisième groupe de clubs anglais (clubs 9 à 20) sont sensiblement plus élevés (avec EUR 98 millions) que ceux des clubs 5 à 8 allemands (EUR 86 millions), italiens (EUR 71 millions) et espagnols (EUR 66 millions).

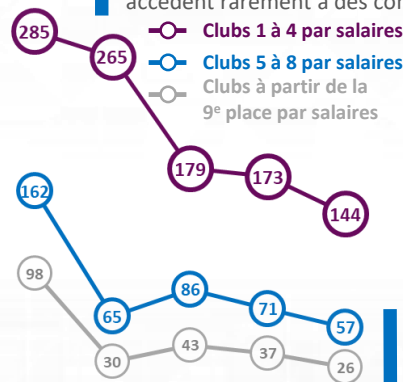
Ratio entre les salaires des clubs 1 à 4 et ceux à partir de la 9^e place :

Ratio moyen entre salaires et recettes par groupe

Clubs 1 à 4 par salaires

Clubs 5 à 8 par salaires

Clubs à partir de la 9^e place par salaires



ENG 2,9x ESP 8,7x GER 4,2x ITA 4,7x FRA 5,6x



Si les comparaisons entre les données moyennes et les données cumulées des championnats fournissent certaines indications, elles ont aussi leurs limites. L'analyse par groupe de pairs, qui répartit les clubs en plusieurs catégories similaires, offre un tableau plus parlant du pouvoir d'achat relatif des clubs dans chaque championnat et entre les différents championnats. L'analyse présentée dans les deux pages suivantes réunit les clubs en fonction des salaires versés, puis compare les moyennes de ces groupes par pays.* Le lien étroit entre la masse salariale et les résultats implique que les trois groupes représentent schématiquement les clubs participant à l'UEFA Champions League, les clubs disputant l'UEFA Europa League et les autres clubs (qui accèdent rarement à des compétitions de l'UEFA).

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

Comme indiqué dans l'analyse du Top 30 des clubs européens en termes de recettes, les clubs 1 à 4 des championnats les plus fortunés sont séparés par des écarts considérables, qui limitent les conclusions que l'on pourrait tirer d'une comparaison de ce groupe de pairs entre les différents championnats. Les masses salariales des « quatre grands » clubs français varient ainsi entre EUR 272 millions et EUR 97 millions, tandis que les salaires équivalents espagnols oscillent entre EUR 406 millions et EUR 100 millions.

Les clubs « de l'UEFA Europa League », des « cinq grands », championnats ont des masses salariales similaires aux clubs « de l'UEFA Champions League », des championnats 6 à 9

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

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

Une fois encore, le ratio entre salaires et recettes le plus haut (85 %) est celui des clubs 5 à 8 français. Dans les autres championnats, ces ratios ont nettement reculé pour les trois groupes de clubs anglais, de même que, dans une moindre mesure, pour les trois groupes italiens. En Allemagne les ratios sont restés bas et sains.

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

Les salaires les mieux répartis sont ceux de trois championnats nordiques

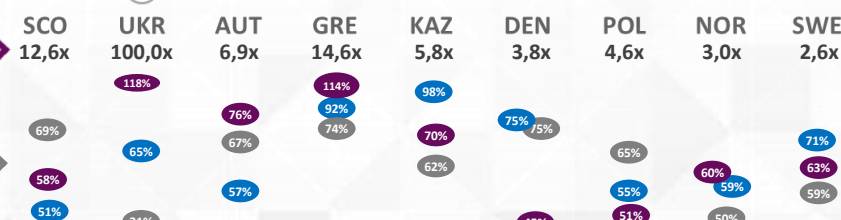
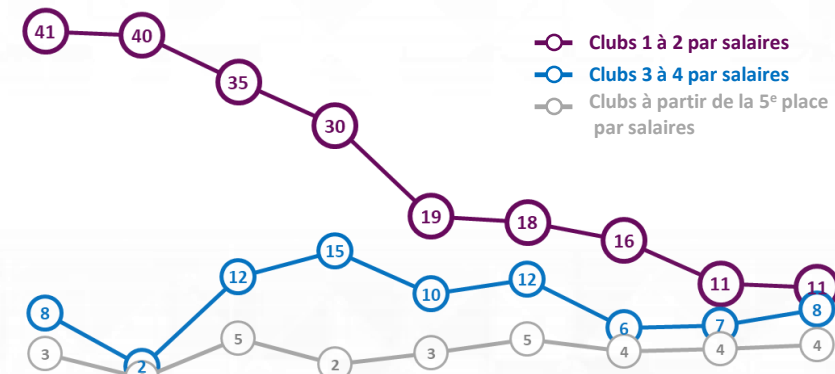
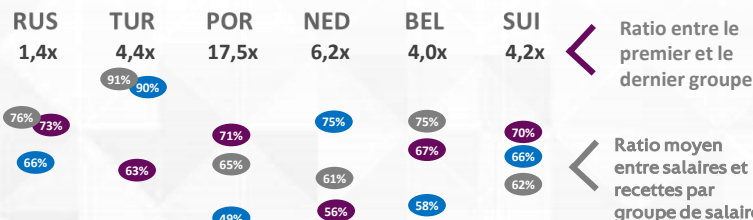
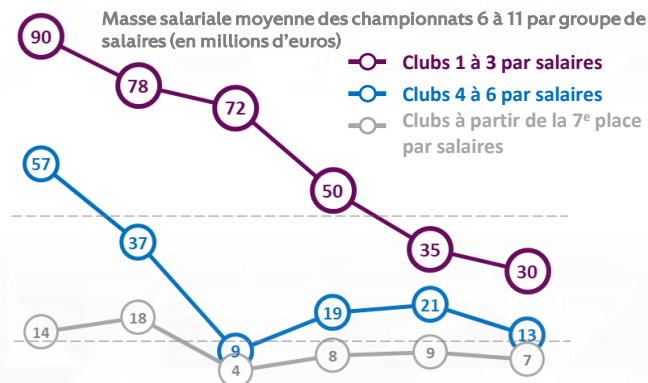
Les énormes écarts salariaux entre certains championnats rendent les résultats sur le terrain plus prévisibles

L'écart qui sépare les deux premiers groupes sur les deux graphiques de cette page est très révélateur. Du fait de cette différence de pouvoir d'achat, il est pratiquement impossible pour un club ne figurant pas parmi les deux ou trois premiers de gagner un championnat, surtout au Portugal, en Ukraine et en Écosse. Dans les autres championnats, la situation est plus équilibrée, les deux groupes du haut étant plus proches l'un de l'autre. C'est particulièrement le cas en Russie, en Belgique, au Danemark, en Suède et en Norvège, où le ratio moyen entre ces deux groupes salariaux est inférieur à deux pour un. Cet équilibre ou ce déséquilibre relatif en termes de pouvoir d'achat a un impact considérable sur la possibilité que les clubs de chaque championnat qualifiés pour les deux compétitions interclubs de l'UEFA changent ou restent les mêmes d'une saison à l'autre.

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

Les comparaisons du pouvoir d'achat relatif entre les championnats dépendent des groupes de clubs qui sont comparés. Par exemple, alors que les trois premiers clubs portugais peuvent être considérés comme équivalents (tant sur le terrain qu'en dehors) aux trois premiers clubs russes ou turcs, les clubs portugais extérieurs au trio de tête n'ont qu'une fraction du pouvoir d'achat de leurs homologues russes ou turcs. Il en va de même lorsque l'on compare les clubs ukrainiens aux clubs belges ou néerlandais, ou lorsque l'on met en regard les clubs écossais des premier et deuxième groupes avec leurs pairs en Autriche, en Grèce ou au Danemark.

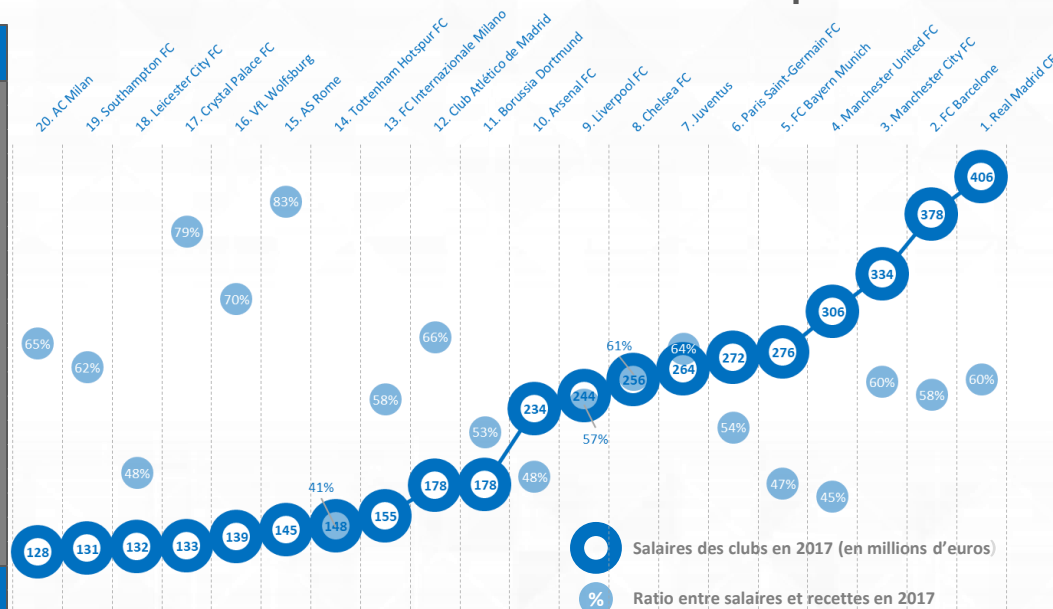
Masse salariale moyenne des championnats 12 à 20 par groupe de salaires (en millions d'euros)



La faiblesse de la livre sterling contribue à réduire la croissance salariale des clubs du Top 20

Clubs 1 à 20 par salaires

| Rang | Club | Pays | Exercice 2017 | Croissance annuelle en % | % des recettes totales | Multiple de moyenne du championnat |
|------|--------------------------|------|---------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|
| 1 | Real Madrid CF | ESP | EUR 406 mio | 32 % | 60 % | 4,8 x |
| 2 | FC Barcelone | ESP | EUR 378 mio | 2 % | 58 % | 4,5 x |
| 3 | Manchester City FC | ENG | EUR 334 mio | 14 % | 60 % | 2,3 x |
| 4 | Manchester United FC | ENG | EUR 306 mio | -5 % | 45 % | 2,1 x |
| 5 | FC Bayern Munich | GER | EUR 276 mio | 2 % | 47 % | 3,3 x |
| 6 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 272 mio | -7 % | 54 % | 4,9 x |
| 7 | Juventus | ITA | EUR 264 mio | 19 % | 64 % | 3,7 x |
| 8 | Chelsea FC | ENG | EUR 256 mio | -14 % | 61 % | 1,7 x |
| 9 | Liverpool FC | ENG | EUR 244 mio | -13 % | 57 % | 1,6 x |
| 10 | Arsenal FC | ENG | EUR 234 mio | -11 % | 48 % | 1,6 x |
| 11 | Borussia Dortmund | GER | EUR 178 mio | 27 % | 53 % | 2,1 x |
| 12 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 178 mio | 30 % | 66 % | 2,1 x |
| 13 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 155 mio | 22 % | 58 % | 2,2 x |
| 14 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 148 mio | 6 % | 41 % | 1,0 x |
| 15 | AS Rome | ITA | EUR 145 mio | -7 % | 83 % | 2,0 x |
| 16 | VfL Wolfsburg | GER | EUR 139 mio | 4 % | 70 % | 1,7 x |
| 17 | Crystal Palace FC | ENG | EUR 133 mio | 22 % | 79 % | 0,9 x |
| 18 | Leicester City FC | ENG | EUR 132 mio | 22 % | 48 % | 0,9 x |
| 19 | Southampton FC | ENG | EUR 131 mio | 15 % | 62 % | 0,9 x |
| 20 | AC Milan | ITA | EUR 128 mio | -20 % | 65 % | 1,8 x |
| 1-20 | Moyenne | | EUR 222 mio | 7 % | 59 % | |
| 1-20 | Total | | EUR 4436 mio | 4 % | 56 % | |



La faiblesse de la livre sterling réduit la croissance salariale du Top 20

La dévaluation de la livre sterling a maintenu la croissance salariale totale du Top 20 au faible taux de 4 % en 2017, l'Angleterre comprenant neuf des 20 premiers clubs en termes de masse salariale, dont quatre affichaient une baisse des salaires une fois les chiffres convertis en euros. À noter que l'augmentation sous-jacente de 10 % des salaires en monnaie nationale était légèrement inférieure aux 12 % de 2016 et aux 14 % de 2015.

La première masse salariale de EUR 400 millions au monde

C'est le Real Madrid CF qui a déclaré la plus forte hausse de salaires tant en chiffres relatifs (32 %) qu'absolus (EUR 100 millions), devenant dans le même temps le premier club à enregistrer une masse salariale totale supérieure à EUR 400 millions. Le Club Atlético de Madrid (30 %), le Borussia Dortmund (27 %), le FC Internazionale Milano (22 %), le Crystal Palace FC (22 %) et le Leicester City FC (22 %) ont eux aussi indiqué des progressions significatives de leurs salaires.

Dans le Top 20, 18 clubs déclarent des ratios de 70 % ou moins

Sur les 20 clubs les plus dépensiers, seuls deux (Crystal Palace FC et AS Rome) ont fait état d'une masse salariale supérieure à 70 % des recettes totales. De leur côté, un nombre record de douze clubs ont présenté un ratio entre salaires et recettes de 60 % ou moins.

CHAPITRE #07

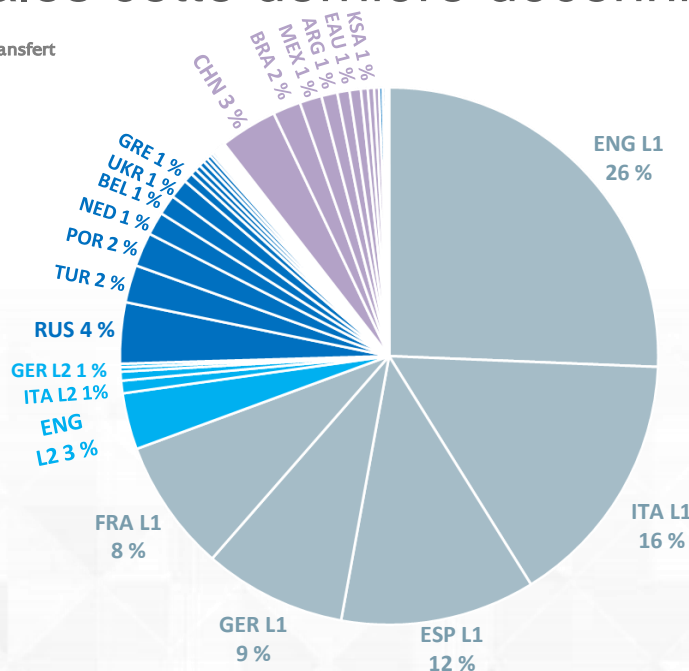
Activités de transfert



Le marché des transferts est dominé par le « Top 5 » des championnats européens, qui ont généré 71 % des dépenses mondiales cette dernière décennie

Ventilation des dépenses de transfert mondiales en % sur dix ans

- Premières divisions non européennes
- Autres premières divisions européennes
- Deuxièmes divisions du « Top 5 »
- Premières divisions du « Top 5 »



Les activités de transfert et la gestion des équipes constituent un élément essentiel de la stratégie d'un club, et exercent une influence importante sur sa situation financière. Ce chapitre commence par présenter la part, l'ampleur, les flux et le profil des activités de transfert durant ces dix dernières saisons, en y incluant les dernières activités de transfert déclarées*, y compris celles de l'été 2018. Dans un deuxième temps, il s'intéresse à l'impact spécifique des activités de transfert sur les résultats financiers audités des clubs entre 2008 et 2017, et met en lumière les éléments de solidarité financière du système des transferts et la diversité de leur utilisation et de leur influence entre les pays et au sein d'un même championnat.

Le « Top 5 » domine les dépenses de transfert

Plus d'un quart (26 %) des dépenses de transfert mondiales de ces dix dernières années est imputable aux clubs de la Premier League anglaise. Les clubs de la Serie A italienne sont clairement deuxième dans ce domaine (16 %), suivis des clubs de La Liga espagnole (12 %), de la Bundesliga allemande (9 %) et de la Ligue 1 française (8 %). En tout, ces cinq championnats ont généré 71 % des dépenses globales, auxquels s'ajoutent les 5 % imputables aux clubs de deuxième division de ces mêmes pays.

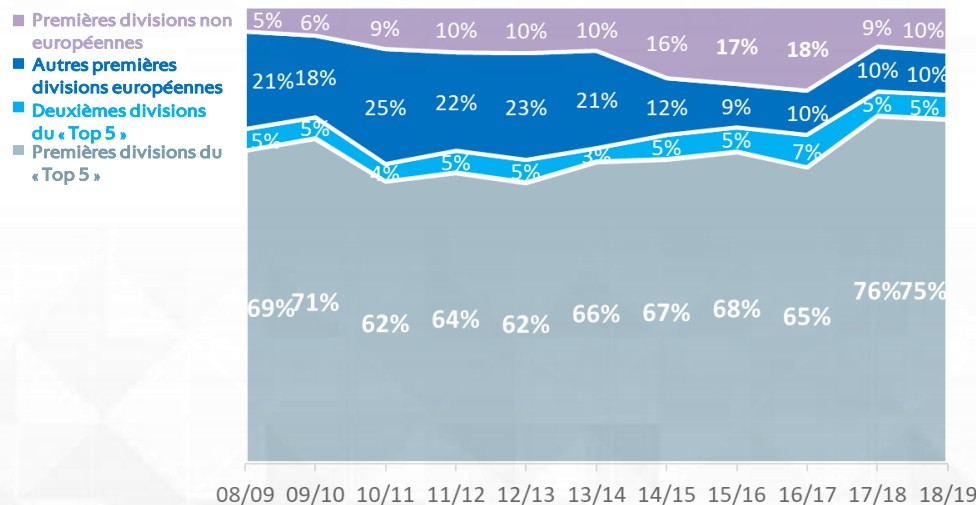
La Chine se classe huitième en termes de dépenses, mais figure en tête des pays non européens

Les clubs de la Premier League russe sont les sixièmes clubs les plus dépensiers (4 %), devant la deuxième division du Championship anglais (3 %) et la Premier League chinoise (3 %).

* Les chiffres des transferts sur dix ans (en réalité dix saisons et demie pour inclure les activités du dernier été) sont tirés de la base de données sur les transferts du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA. Ces données comprennent les indemnités de transfert vérifiées reçues directement des clubs, complétées par les valeurs estimatives publiées par Transfermarkt et Opta. Bien que la base de données relative aux activités de transfert inclue certaines estimations et des jugements de valeur, elle est considérée comme appropriée pour une analyse comparative.

La part en pourcentage des dépenses de transfert des championnats extérieurs au « Top 5 » européen a diminué de moitié ces dernières années

Ventilation des dépenses de transfert mondiales



Le « Top 5 » enregistre une part des recettes record

La concentration des dépenses de transfert mondiales s'est renforcée ces deux dernières saisons, puisque le « Top 5 » des championnats européens en génère désormais 75-76 %. Comme le montrent les chapitres suivants, une grande partie de cette hausse des dépenses de transfert s'explique par une augmentation considérable du pouvoir d'achat et par la progression des bénéfices d'exploitation de ces championnats. Les deuxièmes divisions de ce « Top 5 » représentant elles-mêmes 5 % des dépenses mondiales, 80 % des dépenses de transfert mondiales sont accaparées par cinq pays.

La part des championnats extérieurs au « Top 5 » européen est en baisse

Les pays européens extérieurs au « Top 5 » ont connu une baisse sensible de leur part aux dépenses mondiales ces cinq dernières saisons, en raison d'une réduction des dépenses en Russie et en Ukraine et à des dépenses relativement stables dans les autres championnats. La part des dépenses totales a pratiquement diminué de moitié, pour s'établir à 10 %.

La part des championnats non européens est variable

Les dépenses de transfert non européennes ont considérablement fluctué, puisqu'elles se sont situées en moyenne à 10 % des dépenses mondiales sur dix ans, mais ont culminé à 16-18 % entre 2014/15 et 2016/17 avant de retomber à 9-10 % en 2017/18 et 2018/19. Si les clubs chinois sont les principaux responsables de cette récente hausse, et en particulier du bond enregistré lors des périodes de transfert de l'hiver 2016, l'été 2017 et l'hiver 2017, les dépenses des clubs d'Amérique du Sud et du Moyen-Orient ont également progressé durant ce laps de temps.

Les montants et les dépenses de transfert ont **doublé** entre 2014 et 2017

Après avoir replacé les dépenses des clubs européens dans le contexte mondial, le reste du chapitre se concentre sur les tendances en matière de transfert des clubs de première division des 55 associations nationales de l'UEFA (c'est-à-dire, le même cadre que dans le reste du rapport).

La stabilité relative est suivie d'une hausse rapide

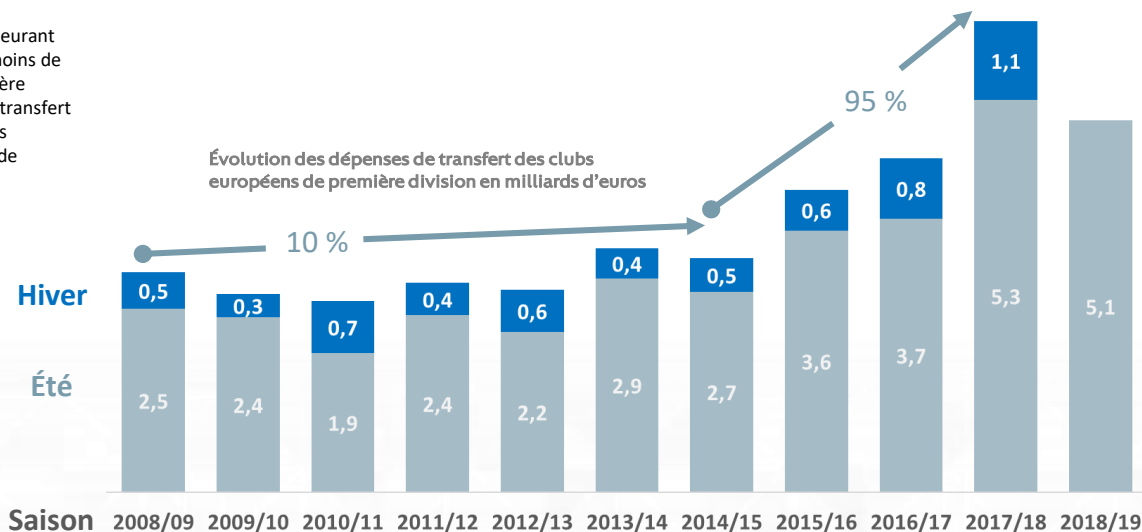
Entre 2008 et 2014, les dépenses de transfert ont fluctué, tout en demeurant relativement stables dans l'ensemble, puisqu'elles ont augmenté de moins de 10 %, malgré une progression de 40 % des recettes des clubs de première division durant cette même période. De 2014 à 2017, les dépenses de transfert ont néanmoins rattrapé, puis dépassé cette croissance des recettes, les activités de transfert ayant doublé pour passer, selon les estimations, de EUR 3,2 milliards en 2014/15 à EUR 6,4 milliards en 2017/18.

La hausse des prix est due non pas au volume des accords mais aux montants moyens

L'analyse des accords indiquant des volumes de transfert relativement stables, la hausse des dépenses résulte de l'inflation des montants des transferts.

Après avoir été concentrée au sommet jusqu'en 2014/15, l'inflation des prix s'étend désormais aux niveaux intermédiaire et inférieur du marché

Les montants ont évolué différemment, puisque les prix pratiqués au sommet du marché (50 principaux accords de chaque saison) ont connu une croissance régulière de 50 % entre 2008/09 et 2014/15, puis de 45 % entre 2014/15 et 2018/19, tandis que les segments intermédiaire et inférieur du marché (accords 51-250 de chaque saison) ont augmenté progressivement de 10 % pendant la première période, avant de bondir de 85 % entre 2014/15 et 2018/19. Le contraste est encore plus marqué dans le bas du tableau (accords 251-750), où les prix ont chuté de 10 % suite à la récession, entre 2008/09 et 2014/15, avant de monter en flèche de 110 % entre 2014/15 et 2018/19.



La période de transfert hivernale représente moins de 20 % des dépenses

Le pourcentage des dépenses de transfert réalisées durant la période hivernale est fluctuant, puisqu'il a passé de 12 % en 2009/10 à 28 % en 2010/11 et correspond en moyenne à 17 % sur les dix ans sous rapport.

La part des dépenses de transfert transfrontalières a atteint le taux record de 65 % l'été dernier

L'analyse des types de transfert, des flux de transfert, de la concentration des flux de transfert, de la nationalité des joueurs et du type de nationalité repose sur les valeurs estimées des transferts et des prêts plutôt que sur le nombre de joueurs concernés.

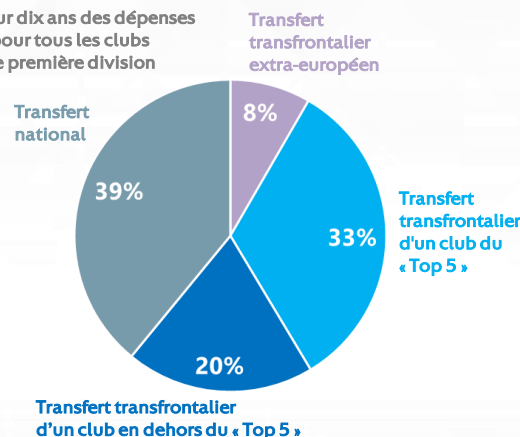
Le pourcentage des dépenses liées aux transferts transfrontaliers est historiquement bas

Les clubs européens de première division ont dépensé 39 % pour des accords de transfert nationaux et 61 % pour des accords transfrontaliers au cours des dix dernières saisons. Le pourcentage consacré aux transferts nationaux est en baisse, puisqu'il a passé de 49 % des dépenses totales au début de la décennie à un taux plancher de 35 % à l'été 2018. La répartition entre transferts nationaux et transfrontaliers varie sensiblement d'un championnat à l'autre, les clubs de la Serie A italienne ayant consacré 55 % de leurs dépenses à des transferts nationaux, contre 16 % seulement pour les clubs portugais.

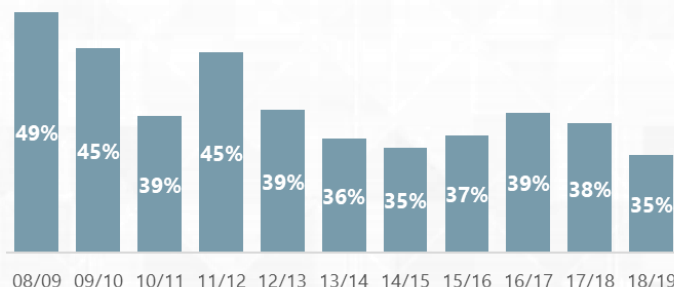
Peut-être à cause du Brexit, les clubs de la Premier League n'ont consacré que 3 % à des transferts extra-européens

Alors que les clubs portugais ont dépensé 30 % et l'ensemble des clubs européens 8 % pour des joueurs extra-européens, les clubs anglais ne leur ont consacré que 3 % des indemnités de transfert. Vu la position de leader de l'Angleterre dans le système de transfert mondial, tout changement dans l'octroi des permis de travail résultant du Brexit pourrait avoir un impact considérable sur les flux liés aux transferts.

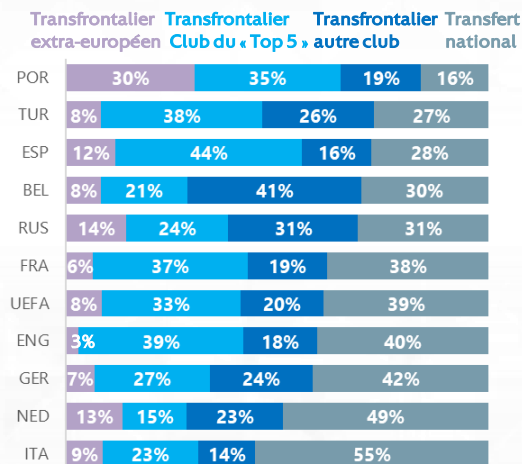
Ventilation sur dix ans des dépenses de transfert pour tous les clubs européens de première division



Pourcentage des dépenses de transfert alloué aux transferts nationaux

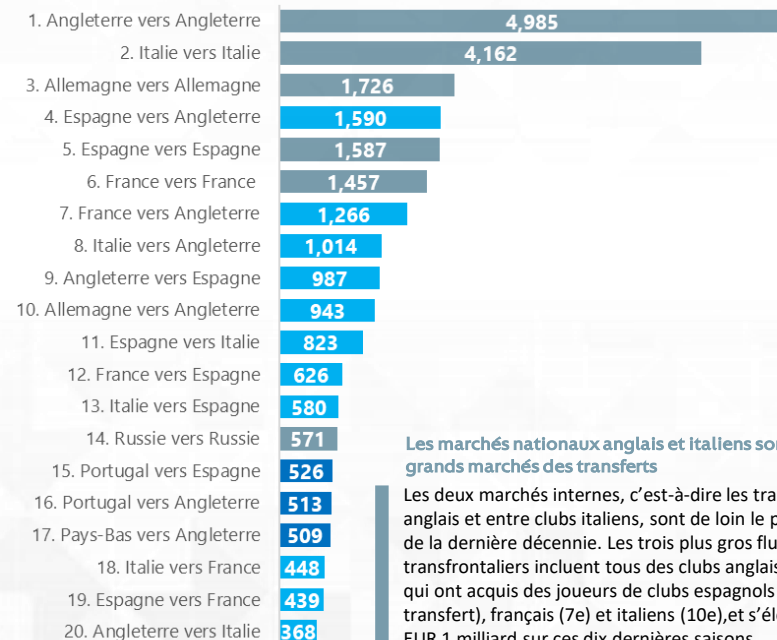


Ventilation sur dix ans des dépenses de transfert pour les dix championnats les plus actifs (ci-dessous)



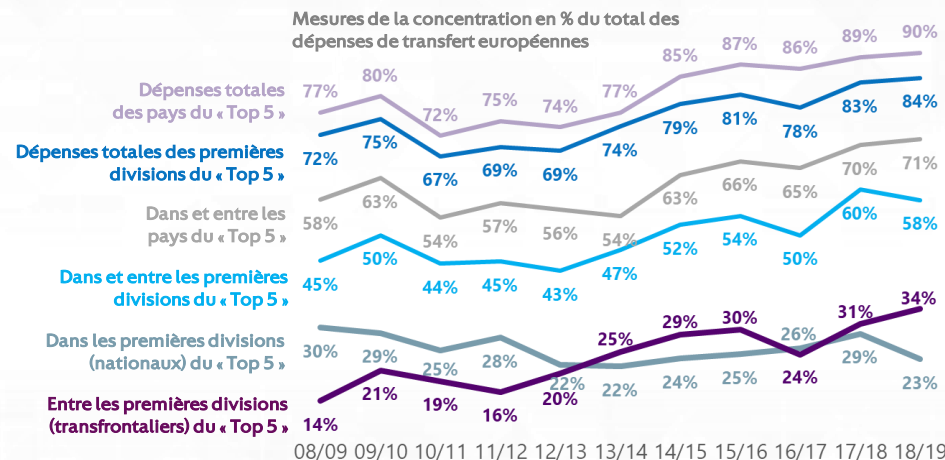
Les transferts transfrontaliers entre les championnats du « Top 5 » ont passé de 14 % à 34 % des dépenses de transfert

Vingt flux de transfert les plus importants (par pays) de ces dix dernières années (en millions d'euros)*



Les marchés nationaux anglais et italiens sont de loin les plus grands marchés des transferts

Les deux marchés internes, c'est-à-dire les transferts entre clubs anglais et entre clubs italiens, sont de loin le principal flux de transfert de la dernière décennie. Les trois plus gros flux de transferts transfrontaliers incluent tous des clubs anglais du côté des acheteurs, qui ont acquis des joueurs de clubs espagnols (4e rang des flux de transfert), français (7e) et italiens (10e), et s'élèvent tous à plus de EUR 1 milliard sur ces dix dernières saisons.



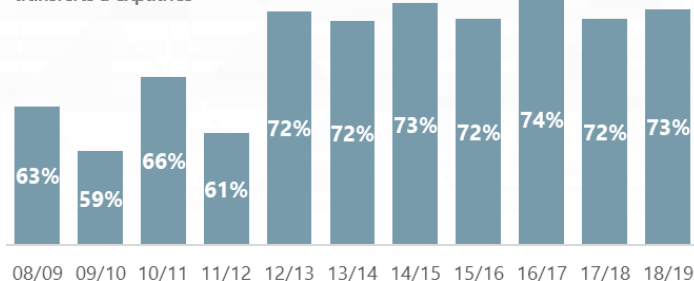
Les accords de transfert entre les championnats du « Top 5 » se traduisent par une concentration des dépenses de transfert européennes (et mondiales)

Les accords de transfert transfrontaliers entre des clubs des championnats du « Top 5 » ont gagné en importance cette dernière décennie, puisque leur part au total des dépenses de transfert européennes a passé de 14 % en 2008/09 à 34 % à l'été 2018. Les transferts nationaux entre les clubs des championnats du « Top 5 » ont par contre diminué de 30 % à 23 % au cours de ces dix ans. La concentration des dépenses européennes tant au sein des premières divisions du « Top 5 » que des pays du « Top 5 » s'est nettement renforcée durant cette même période.

* Les chiffres de la base de données de l'UEFA sur les transferts ne comprennent pas les indemnités de formation ni les contributions de solidarité. Quelle que soit l'influence que pourraient exercer ces dernières sur la part versée aux clubs situés hors d'Europe, elle ne serait pas significative.

Le talent footballistique n'a pas de frontières : la concentration est faible et 163 nationalités différentes font l'objet de transferts

Évolution sur dix ans des transferts d'expatriés



La part des dépenses de transfert consacrée aux joueurs expatriés s'est stabilisée entre 72 % et 74 %

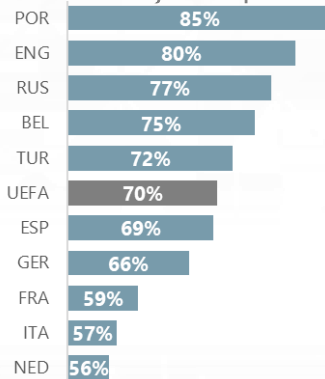
La proportion des dépenses de transfert allouée par les clubs européens de première division aux joueurs expatriés (de nationalité étrangère) a fortement augmenté en 2012/13, passant de 61 % à 72 %, avant de se stabiliser entre 72 % et 74 % durant les sept saisons suivantes.

Parmi les dix principaux marchés des transferts, la part des dépenses de transfert consacrée aux joueurs expatriés varie entre les clubs néerlandais (56 %) et les clubs portugais (85 %). Les joueurs expatriés engagés par les clubs français, italiens, portugais, russes, espagnols et turcs sont le plus souvent de nationalité brésilienne, par les clubs néerlandais de nationalité serbe, et par les clubs belges et anglais de nationalité française.

Les Brésiliens en tête de la liste des 163 nationalités concernées par les 14 % d'indemnités de transfert européennes versées à des expatriés

Ces dix dernières saisons, les clubs européens de première division ont engagé, pour des transferts ou des prêts, des joueurs de 163 nationalités différentes.* Les joueurs brésiliens ont représenté 14 % des indemnités de transfert, devant les joueurs français (9 %), argentins (6,5 %), espagnols (6,2 %) et portugais (4,8 %). Les joueurs de nationalités européennes constituent 56 % des transferts d'expatriés vers des clubs européens.

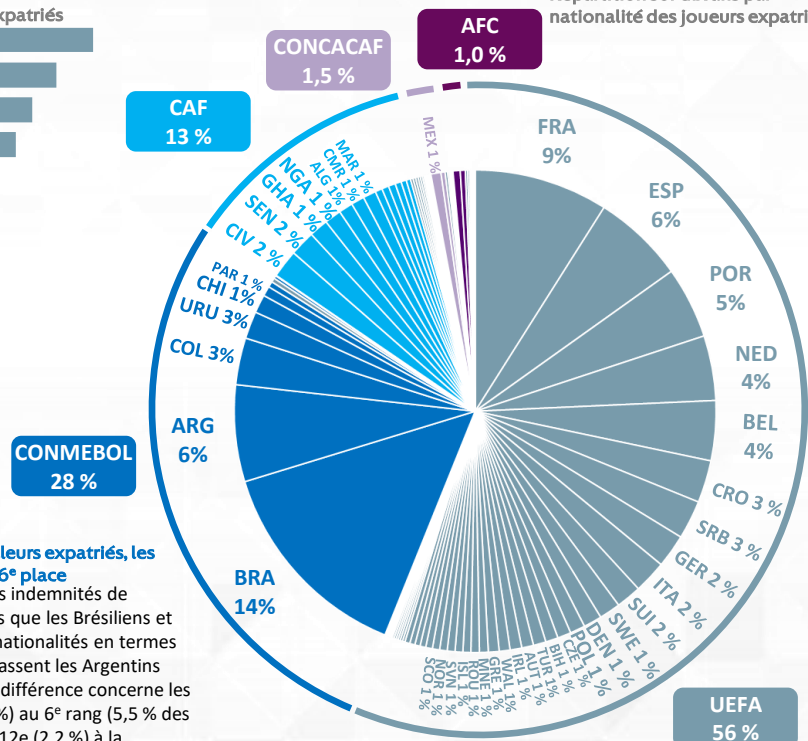
Pourcentage par pays du club acheteur des dépenses de transfert sur dix ans consacrées à des joueurs expatriés



Si l'on ajoute les nationaux aux footballeurs expatriés, les joueurs anglais grimpent de la 64^e à la 6^e place

La donne change si l'on tient compte des indemnités de transfert du championnat national. Alors que les Brésiliens et les Français restent les deux premières nationalités en termes d'indemnités versées, les Espagnols dépassent les Argentins pour occuper la 3^e place. La plus grande différence concerne les joueurs anglais, qui sautent du 64^e (0,2 %) au 6^e rang (5,5 % des joueurs), et italiens, qui se hissent de la 12^e (2,2 %) à la 4^e (7,7 %) position.

Répartition sur dix ans par nationalité des joueurs expatriés

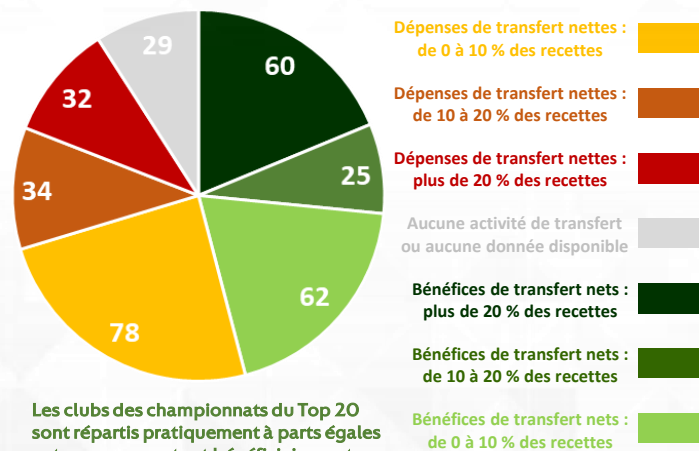


* Beaucoup de joueurs ont une double nationalité, dont les cinq plus importantes, en termes de valeur de transfert, sont : italo-argentine, brésiliano-argentine, brésiliano-portugaise, franco-sénégalaise et brésiliano-espagnole. La définition d'un joueur expatrié tient compte des deux nationalités. Cependant, dans le diagramme circulaire récapitulant les 100 %, seule la première nationalité est prise en considération (définie en fonction de la sélection internationale).

Le niveau des dépenses et du produit des transferts varie dans chaque championnat

Plus de la moitié des 32 clubs des championnats du Top 20 générant de fortes dépenses de transfert nettes sont anglais ou allemands

En 2017, 32 clubs figurant parmi les 20 premiers championnats (contre seulement trois clubs d'autres championnats) ont présenté des dépenses de transfert nettes équivalentes à plus de 20 % des recettes. Sur ces 32 clubs, 11 étaient anglais et six étaient allemands. Si ces clubs anglais et allemands sont parvenus à opérer à un tel niveau de dépenses de transfert nettes, c'est grâce à leur bonne maîtrise des dépenses salariales.

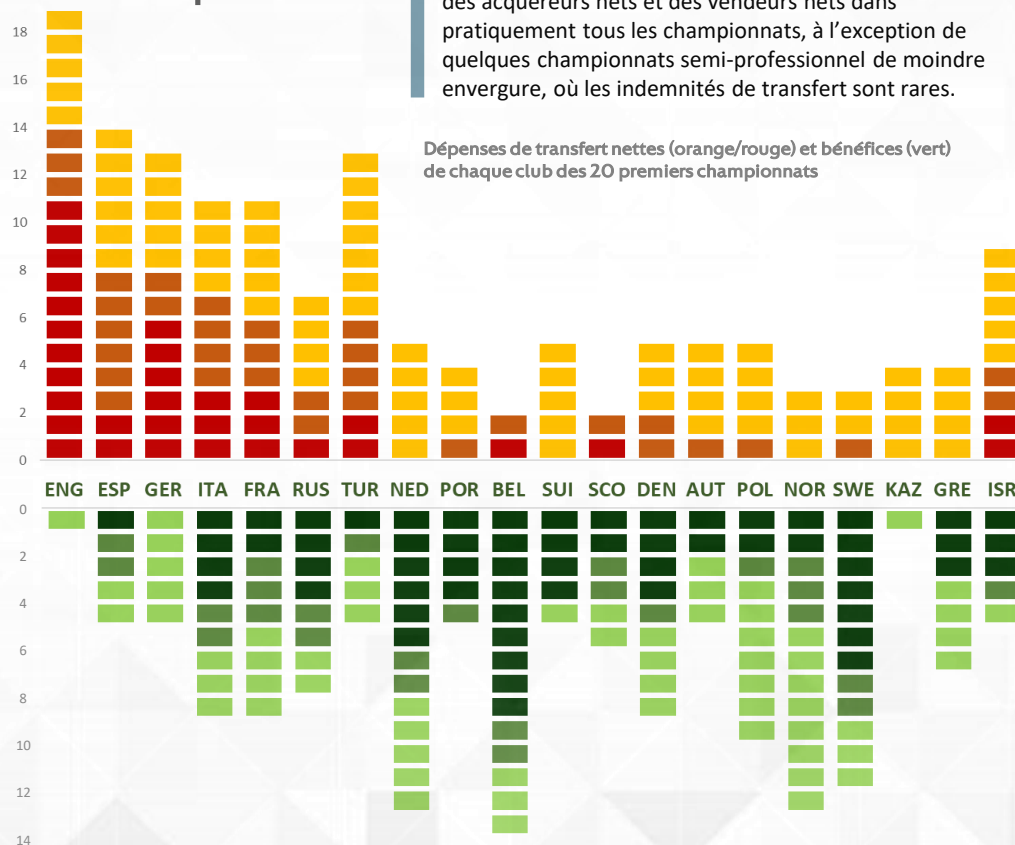


Les clubs des championnats du Top 20 sont répartis pratiquement à parts égales entre payeurs nets et bénéficiaires nets

Sur l'ensemble des 20 premiers championnats, le nombre de clubs affichant des dépenses nettes (144) ou au contraire des bénéfices nets (147) en 2017 est pratiquement identique. La majorité des clubs belges, néerlandais, norvégiens et suédois ont dégagé des bénéfices nets au titre des activités de transfert.

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

Dépenses de transfert nettes (orange/rouge) et bénéfices (vert) de chaque club des 20 premiers championnats

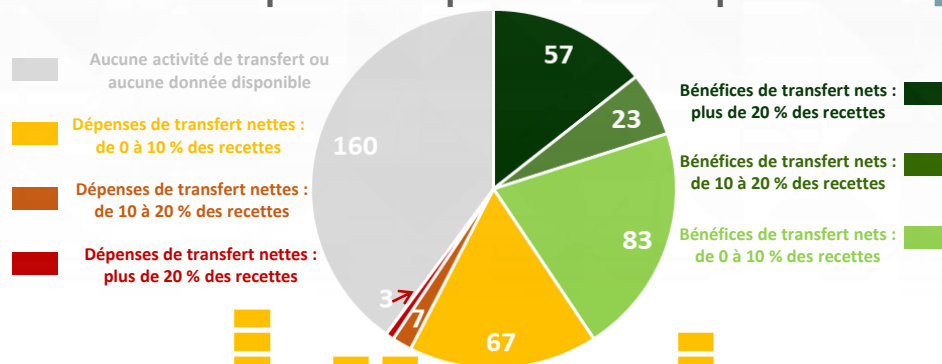
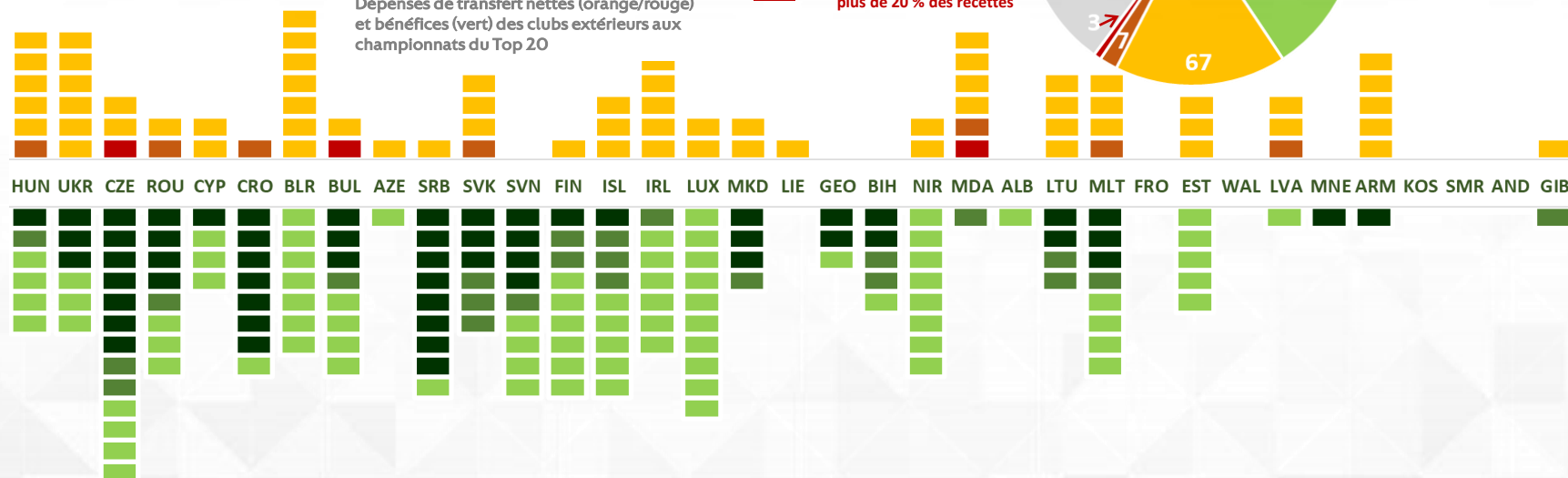


Les clubs de petits championnats ont plus de deux fois plus de chances d'afficher des bénéfices plutôt que des dépenses

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

Dans les championnats ne figurant pas dans le Top 20, le nombre de clubs affichant des bénéfices de transfert nets en 2017 (163) était deux fois plus élevé que celui des clubs déclarant des dépenses nettes (77), ce qui montre l'importance du système des transferts en tant que mécanisme important de solidarité financière. Un nombre significatif de clubs croates, tchèques et serbes, en particulier, ont présenté des bénéfices nets équivalant à plus de 20 % de leurs recettes.

Dépenses de transfert nettes (orange/rouge) et bénéfices (vert) des clubs extérieurs aux championnats du Top 20

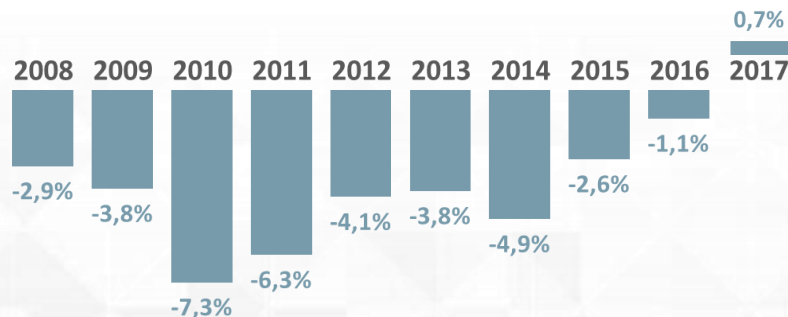


Grâce à la hausse des bénéfices, les clubs affichent des gains nets des activités de transfert dans leurs résultats 2017

La progression des prix a permis aux clubs d'enregistrer des bénéfices nets au titre de leurs activités de transfert 2017

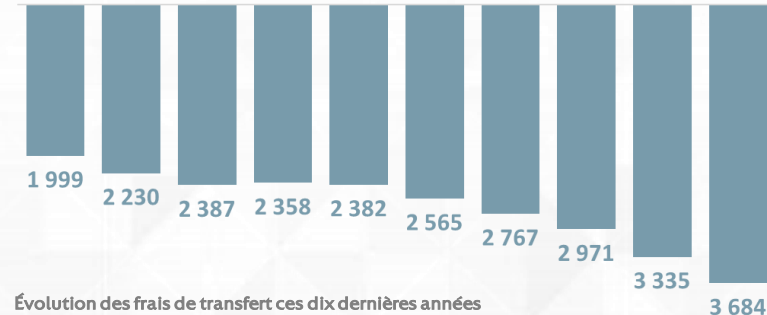
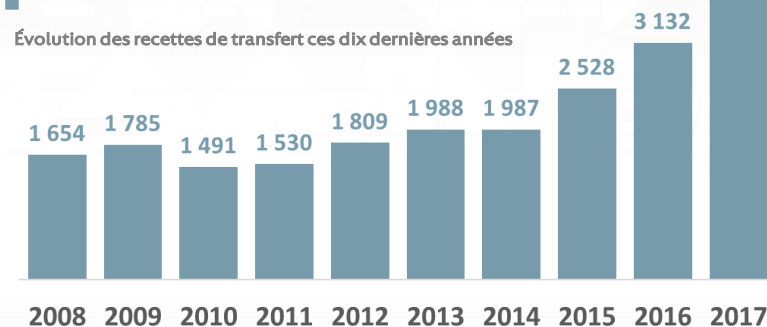
Le doublement des dépenses de transfert des clubs européens s'est traduit par une hausse des recettes de transfert de EUR 2,0 milliards en 2014 à EUR 3,8 milliards en 2017. Certes, chaque transfert compte deux parties, mais les frais de transfert ont crû plus régulièrement que les recettes, car ils sont répartis sur toute la durée des contrats des joueurs. L'impact net sur les bénéfices et les pertes des clubs a été considérable : alors que les activités de transfert ont entraîné des pertes nettes équivalant à 4,9 % des recettes en 2014, elles ont engendré des bénéfices nets à hauteur de 0,7 % des recettes en 2017.

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



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

Évolution des recettes de transfert ces dix dernières années



Évolution des frais de transfert ces dix dernières années

* Les données présentées sur cette page correspondent aux chiffres cumulés des états financiers audités des 680 clubs de première division. Ce sont elles qui déterminent le résultat financier effectif de chaque club, et elles sont calculées sur la base des bénéfices ou des pertes engendrés par les ventes, y compris la dépréciation, les amortissements et les frais de transfert non capitalisés enregistrés l'année en question. Ces données, qui reflètent par définition les traitements comptables, diffèrent des dépenses et des recettes de transfert pures présentées ailleurs dans ce chapitre et reposant sur les transferts de joueurs engagés ou cédés (engagements financiers) durant chaque période.

CHAPITRE #08

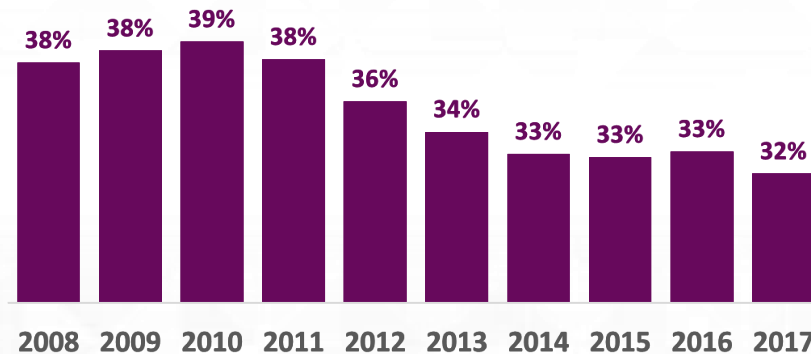
Frais d'exploitation et hors exploitation des clubs



Les frais d'exploitation totalisent 32 % des recettes, soit le plus faible pourcentage jamais enregistré.

Historiquement, une bonne partie de la base des frais d'exploitation des clubs est soit fixe (actifs et propriété, frais liés aux installations et frais administratifs de base), soit liée au nombre de matches disputés (dépenses relatives aux journées de matches).* En raison de l'augmentation annuelle considérable des recettes, la proportion des recettes consacrée aux frais d'exploitation (hors salaires) a nettement diminué, passant de 39 % en 2010 à 33 % en 2017.

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

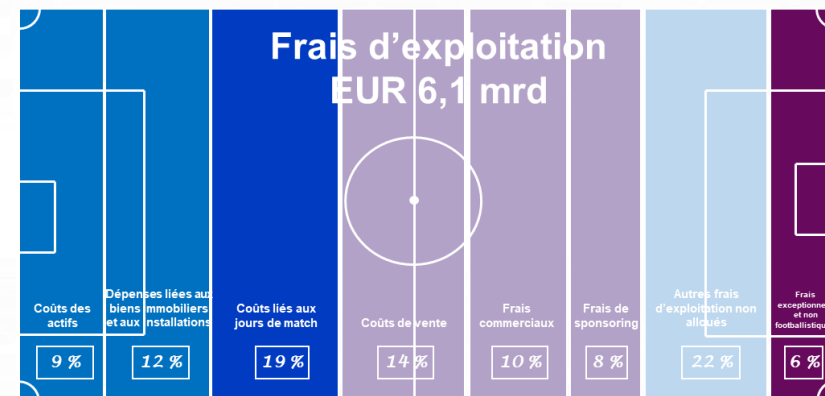


Évolution des frais d'exploitation en pourcentage des recettes

Le rapport de l'an dernier soulignait la croissance inhabituellement forte des frais d'exploitation hors salaires encourus par les clubs en 2015 et 2016 (notamment de 10 % en 2016) en raison de l'intensification de leurs opérations commerciales. En 2017, les frais d'exploitation hors salaires ont retrouvé un taux de croissance plus modéré de 5 % (soit nettement moins que les 9 % déclarés pour les recettes), qui résulte de la baisse du rapport entre frais d'exploitation et recettes à un 32 %, soit le taux le plus bas jamais enregistré.

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

Ventilation des frais d'exploitation

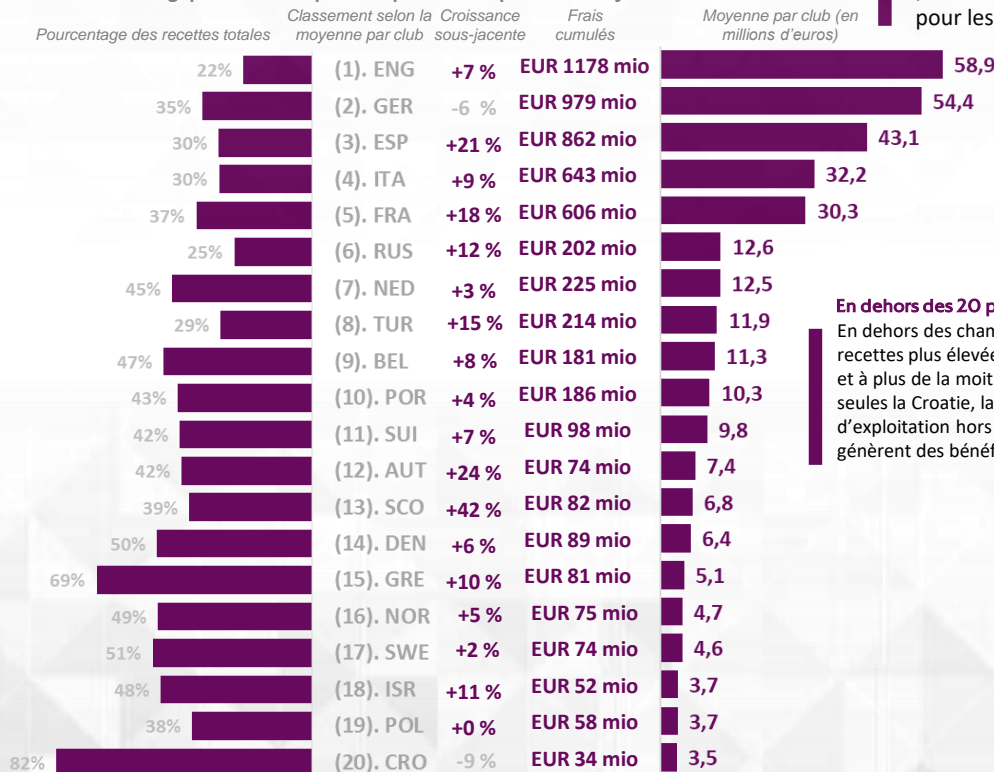


Problèmes de comparaison

Du fait des différences dans la qualité et l'étendue de la présentation des informations financières en matière de frais d'exploitation en Europe, il est difficile d'établir des comparaisons.** Les principaux éléments sont énoncés dans le graphique ci-dessous, avec toutefois un total des frais d'exploitation « autres » non alloués de 22 %.

Les frais d'exploitation absorbent entre 22 % et 82 % des recettes

Vingt premiers championnats par frais d'exploitation moyens des clubs



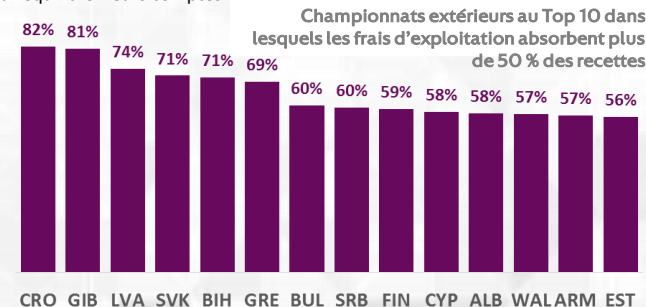
En général, les frais d'exploitation associés à la génération des droits TV sont moins importants que ceux liés aux recettes commerciales ou aux recettes des jours de match. De fait, il arrive souvent que les grosses dépenses (frais d'agence ou commissions) liées aux recettes de diffusion soient déjà compensées avant la distribution des recettes TV aux clubs et ne se répercutent donc pas sur les frais d'exploitation, comme l'indique le pourcentage de recettes absorbé par les frais d'exploitation, qui tend à être plus élevé pour les championnats ne bénéficiant pas d'importants contrats TV.*

Les clubs anglais et allemands affichent les frais d'exploitation les plus élevés

L'étendue des opérations commerciales des clubs anglais et allemands mise en évidence dans l'analyse des recettes présentée ci-avant dans le rapport se reflète aussi dans les coûts, puisque les frais d'exploitation des clubs de ces deux pays se montent en moyenne respectivement à EUR 58,9 millions et EUR 54,4 millions, soit sensiblement plus que les chiffres équivalents enregistrés par les autres grands championnats. Les taux de propriété des stades élevé observés en Angleterre et en Allemagne font partie des facteurs justifiant ces frais d'exploitation relativement hauts. Il n'en reste pas moins évident qu'avec des frais d'exploitation absorbant à peine 22 % des recettes totales, les clubs anglais ont toujours bien assez d'argent pour payer des salaires et des indemnités de transfert importants.

En dehors des 20 principaux marchés

En dehors des championnats du Top 20, les frais d'exploitation fixes tendent clairement à absorber une part de recettes plus élevée. Les frais d'exploitation correspondent en moyenne à 50 % des recettes des clubs de ces pays et à plus de la moitié des recettes totales des clubs des 14 championnats du graphique ci-dessous. (Dans le Top 20, seules la Croatie, la Grèce et la Suède présentent des ratios moyens supérieurs à 50 %.) Il est clair qu'avec des frais d'exploitation hors salaires aussi hauts, les clubs sont tenus de faire en sorte que les transferts de joueurs génèrent des bénéfices pour équilibrer leurs comptes.



* Dans certains cas, des changements relativement importants sont liés à des facteurs ponctuels et/ou externes. Ainsi, la réduction des frais d'exploitation allemands s'explique par des éléments exceptionnels ponctuels de l'exercice précédent. En Écosse, la hausse est en grande partie due au retour du Rangers FC en première division.

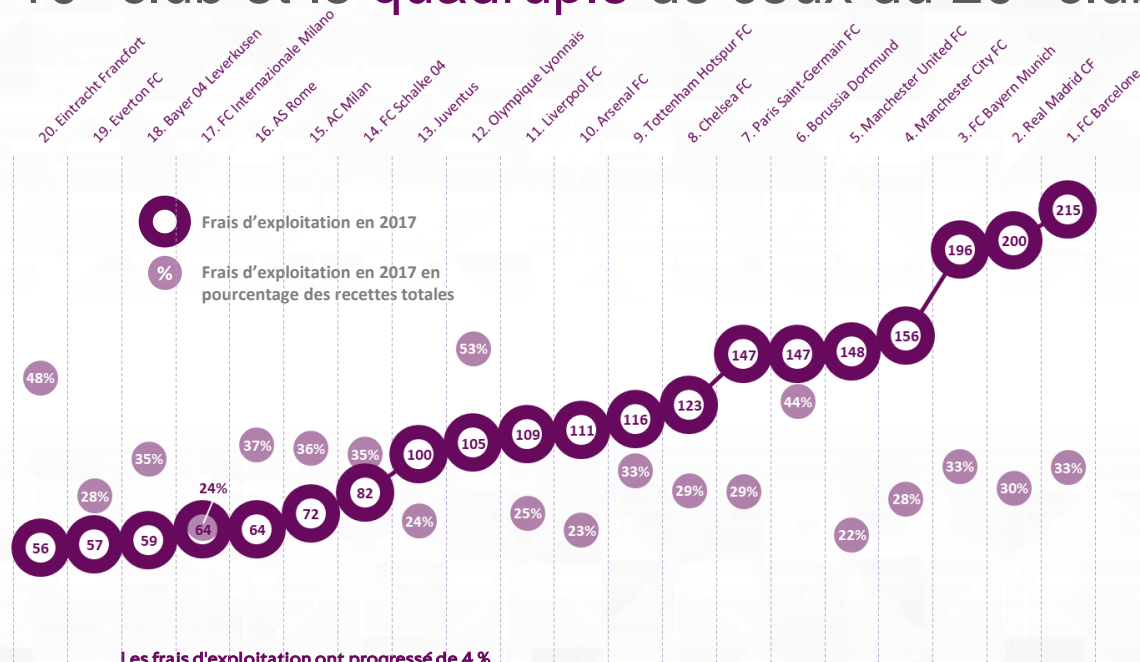
Les frais d'exploitation du club le plus dépensier sont environ le **double** de ceux du 10^e club et le **quadruple** de ceux du 20^e club

Vingt premiers clubs par frais d'exploitation*

| Rang | Club | Pays | Exercice 2017 | % des recettes totales | Croissance annuelle* |
|--------------|--------------------------|------|---------------|------------------------|----------------------|
| 1 | FC Barcelone | ESP | EUR 215 mio | 33 % | 27 % |
| 2 | Real Madrid CF | ESP | EUR 200 mio | 30 % | 13 % |
| 3 | FC Bayern Munich | GER | EUR 196 mio | 33 % | -10 % |
| 4 | Manchester City FC | ENG | EUR 156 mio | 28 % | 9 % |
| 5 | Manchester United FC | ENG | EUR 148 mio | 22 % | 9 % |
| 6 | Borussia Dortmund | GER | EUR 147 mio | 44 % | 5 % |
| 7 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 147 mio | 29 % | 2 % |
| 8 | Chelsea FC | ENG | EUR 123 mio | 29 % | -43 % |
| 9 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 116 mio | 33 % | 35%* |
| 10 | Arsenal FC | ENG | EUR 111 mio | 23 % | -4 % |
| 11 | Liverpool FC | ENG | EUR 109 mio | 25 % | 4 % |
| 12 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 105 mio | 53 % | 51%* |
| 13 | Juventus | ITA | EUR 100 mio | 24 % | 26 % |
| 14 | FC Schalke 04 | GER | EUR 82 mio | 35 % | 2 % |
| 15 | AC Milan | ITA | EUR 72 mio | 36 % | -2 % |
| 16 | AS Rome | ITA | EUR 64 mio | 37 % | 7 % |
| 17 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 64 mio | 24 % | -1 % |
| 18 | Bayer 04 Leverkusen | GER | EUR 59 mio | 35 % | -5 % |
| 19 | Everton FC | ENG | EUR 57 mio | 28 % | 31%* |
| 20 | Eintracht Francfort | GER | EUR 56 mio | 48 % | 24 % |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 116 mio | 30 % | |
| 1-20 Total | | | EUR 2326 mio | 30 % | 4 % |

Les frais d'exploitation représentent entre 22 % et 53 % des recettes

Les frais d'exploitation ont absorbé en moyenne 30 % des recettes des clubs du Top 20 en 2017, soit entre 22 % pour le Manchester United FC et 53 % pour l'Olympique Lyonnais.



Les frais d'exploitation ont progressé de 4 %

Sur l'ensemble des 20 premiers championnats, les frais d'exploitation des clubs ont marqué en 2017 une progression moyenne de 4 % comparable à la moyenne européenne de 5 %. L'échelle des coûts hors salaires des super clubs « d'envergure mondiale » met en relief les importantes ressources de ces clubs et les investissements qu'ils font pour étendre leurs activités commerciales dans le monde. Il s'agit là du reflet des importantes augmentations des recettes commerciales exposées précédemment dans le rapport. Comme pour les recettes, la règle empirique générale veut que les frais du club le plus dépensier correspondent environ au double de ceux du dixième club, qui représentent approximativement le double de ceux du vingtième club.

* Le taux de croissance élevé déclaré par le Tottenham Hotspur FC est dû principalement à l'utilisation du Stade de Wembley pour les matches de compétitions de l'UEFA en 2017 et aux préparatifs du déménagement dans le nouveau stade (charges financières comprises). La forte progression des frais d'exploitation de l'Olympique Lyonnais s'explique quant à elle en partie par la première année entière de dépréciation du stade flambant neuf et des installations détenues par le club. L'importante hausse annuelle de l'Everton FC résulte notamment des travaux de préparation du nouveau stade prévu.

Les impôts sur les bénéfices ont progressé de **35 %** en 2017

Ventilation des bénéfices et des pertes hors exploitation

Ventilation des frais hors exploitation des clubs européens

En sus des salaires, des dépenses de transfert et des frais d'exploitation usuels, les clubs ont déclaré des frais nets liés aux éléments hors exploitation (après comptabilisation des gains et des pertes) légèrement supérieurs à EUR 900 millions en 2017, soit un faible recul de EUR 65 millions par rapport à l'exercice précédent. Ces coûts nets (qui couvrent le financement, la cession d'actifs, les autres gains et pertes hors exploitation et les impôts) représentaient 4,5 % des recettes et ont entraîné une baisse des bénéfices effectifs. À noter que beaucoup de ces éléments sont ajustés ou supprimés lors du calcul du résultat relatif à l'équilibre financier d'un club dans le cadre du fair-play financier. Comme dans le reste du rapport, les chiffres présentés ici n'ont toutefois subi aucun ajustement.

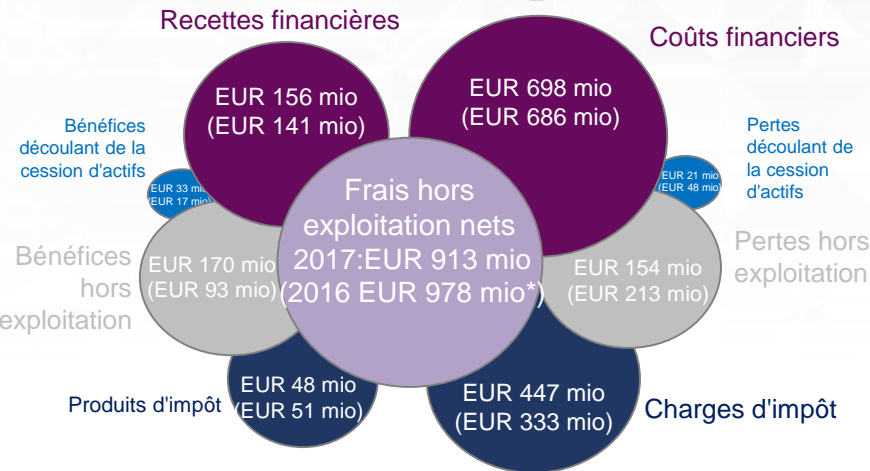
Le montant total des impôts payés par les clubs a augmenté

Les clubs italiens ont déclaré des frais hors exploitation nets totaux de EUR 237 millions en 2017, ce qui équivaut à 11 % de leurs recettes. L'amélioration de la rentabilité, notamment en Italie et en Angleterre, s'est traduite par une hausse des impôts bruts totaux sur les bénéfices, qui ont passé de EUR 333 millions en 2016 à EUR 447 millions en 2017.

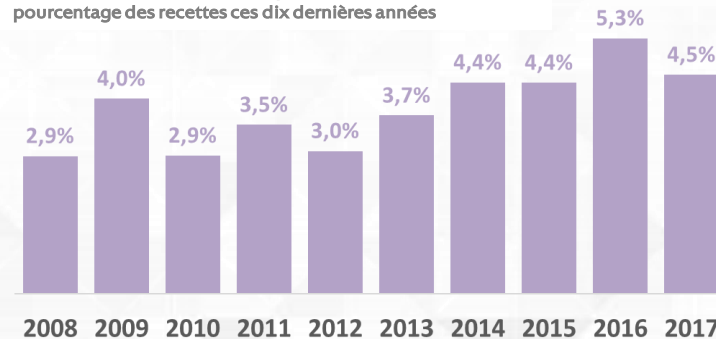
De lourdes charges financières pèsent sur les clubs portugais et turcs

Les charges financières relativement lourdes grevant les clubs portugais et turcs continuent à absorber une part considérable de leurs recettes, avec des frais hors exploitation nets totaux correspondant respectivement à 12 % et à 21 % de leurs recettes. Si ces charges financières assez importantes résultent principalement d'investissements dans des stades et d'autres infrastructures, les clubs turcs ont également été fortement touchés par des pertes de change de EUR 73 millions en 2017. De leur côté, les résultats des clubs ukrainiens ont été considérablement affectés par des coûts uniques de EUR 57 millions encourus par un des clubs.

| Pays | Pertes (+) / gains (-) sur cession | Frais (+) / recettes (-) hors exploitation | Charges financières nettes (+) / produits financiers nets (-) | Charges (+) / produits (-) d'impôt net(te)s | Frais nets (+) / recettes (-) hors exploitation | Frais hors exploitation nets en % des recettes |
|-------|------------------------------------|--|---|---|---|--|
| ITA | EUR 0 mio | EUR -2 mio | EUR -93 mio | EUR -143 mio | EUR -237 mio | -11,0 % |
| ENG | EUR 10 mio | EUR 1 mio | EUR -99 mio | EUR -93 mio | EUR -181 mio | -3,4 % |
| TUR | EUR 5 mio | EUR -8 mio | EUR -145 mio | EUR -4 mio | EUR -152 mio | -20,8 % |
| ESP | EUR 1 mio | EUR 3 mio | EUR -28 mio | EUR -62 mio | EUR -85 mio | -2,9 % |
| GER | EUR -1 mio | EUR -5 mio | EUR -25 mio | EUR -53 mio | EUR -84 mio | -3,0 % |
| UKR | EUR 0 mio | EUR -59 mio | EUR -6 mio | EUR 0 mio | EUR -65 mio | -73,7 % |
| POR | EUR 0 mio | EUR 0 mio | EUR -42 mio | EUR -8 mio | EUR -51 mio | -11,8 % |
| NED | EUR 0 mio | EUR -2 mio | EUR -4 mio | EUR -19 mio | EUR -26 mio | -5,1 % |
| FRA | EUR 8 mio | EUR 65 mio | EUR -42 mio | EUR -18 mio | EUR 12 mio | 0,8 % |
| Autre | EUR -11 mio | EUR 24 mio | EUR -58 mio | EUR 1 mio | EUR -44 mio | -1,2 % |
| Total | EUR 12 mio | EUR 18 mio | EUR -543 mio | EUR -400 mio | EUR -913 mio | -4,5 % |



Évolution des éléments hors exploitation nets en pourcentage des recettes ces dix dernières années



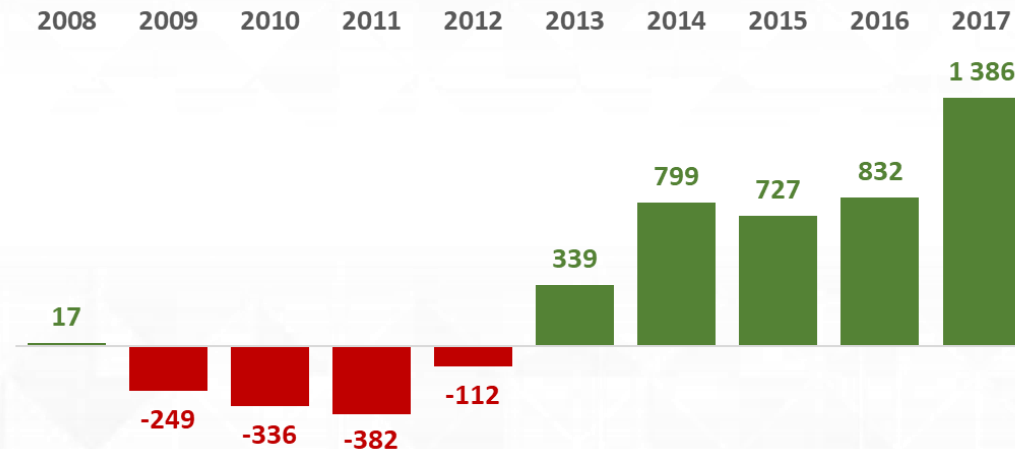
CHAPITRE #09

Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective

Les bénéfices d'exploitation établissent un **record**, à **EUR 1,4 milliard**

Pour évaluer la rentabilité des clubs (c'est-à-dire leurs bénéfices ou leurs pertes), ce chapitre emploie deux méthodes de mesure différentes : premièrement, les bénéfices d'exploitation, qui mesurent la capacité sous-jacente des clubs à générer des bénéfices susceptibles d'être réinvestis dans des activités de transfert et de financement, et, deuxièmement, les bénéfices nets après impôts, qui sont désignés ici par le terme « bénéfices effectifs », car ils représentent le résultat final, après comptabilisation de tous les frais, gains et pertes. Après avoir présenté un aperçu des développements observés cette dernière décennie, le présent chapitre analyse les résultats enregistrés en 2017 aux niveaux de l'Europe, des championnats et des clubs.

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



Les bénéfices d'exploitation cumulés pour 2017 sont historiques

L'amélioration spectaculaire de la rentabilité sous-jacente des clubs depuis l'introduction du fair-play financier s'est à nouveau confirmée en 2017, puisque les clubs de football européens ont engrangé des bénéfices d'exploitation considérables pour la quatrième année consécutive. Les bénéfices d'exploitation de EUR 1,386 milliard déclarés en 2017 sont les plus hauts jamais enregistrés.* Ces cinq dernières années, les clubs européens ont généré plus de EUR 4 milliards de bénéfices d'exploitation, contre des pertes d'exploitation combinées sur cinq ans, entre 2008 et 2012, de plus de EUR 1 milliard.

* L'UEFA a commencé à collecter des données détaillées, par club, au niveau européen en 2008, et le résultat de 2017 est très clairement le meilleur observé depuis. À noter que les données cumulées concernant les plus grands championnats (qui représentent environ 70 % des recettes et des coûts des clubs de première division pour les deux dernières décennies) ont été recueillies et analysées par Deloitte sur près de 20 ans. Les bénéfices d'exploitation de ces championnats en 2017 équivalent à plus du triple du record précédent. Les recettes cumulées antérieures à 1996 (soit avant que Deloitte commence à recueillir des données) n'étant pas suffisamment élevées pour générer des bénéfices d'exploitation comparables à ceux de 2017, il apparaît que les bénéfices d'exploitation cumulés pour 2017 sont les plus hauts jamais enregistrés par le football européen.

Pour la première fois, les chiffres indiquent une rentabilité effective

L'ensemble des bénéfices et des pertes déclarés ici et mentionnés tout au long du rapport – que ce soit au niveau des clubs, des championnats ou de l'Europe entière – sont les chiffres finaux, après impôts, inscrits dans les états financiers audités et parfois appelés « chiffres effectifs », ajustés uniquement au titre des gains et des pertes de change non réalisés. Ils n'équivalent donc pas au résultat relatif à l'équilibre financier, qui inclut plusieurs ajustements (comme la suppression des frais liés aux investissements dans le football junior, les activités communautaires et les infrastructures, ainsi que la suppression de certains impôts et l'évaluation de la juste valeur des transactions avec des parties liées). En s'efforçant de respecter les objectifs en termes d'équilibre financier, les clubs ont néanmoins tendance à améliorer leur rentabilité effective.

Les bénéfices cumulés effectifs de 2017 s'élèvent à EUR 615 millions

Les bénéfices cumulés effectifs, après transferts, recettes/frais hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs, enregistrés en 2017 représentent un total de EUR 615 millions, ce qui implique que les résultats cumulés des clubs ont progressé d'environ EUR 2,3 milliards depuis 2011 (c'est-à-dire depuis l'introduction du fair-play financier). À noter que cette forte amélioration des chiffres effectifs est due non pas à des variations temporaires enregistrées dans d'autres éléments hors exploitation, mais surtout aux bénéfices sous-jacents découlant des activités opérationnelles.

Du résultat d'exploitation au résultat net effectif

Bénéfices/pertes
d'exploitation



Recettes/frais
de transfert



Gains/pertes
découlant de la
cession d'actifs



Recettes/frais
hors
exploitation



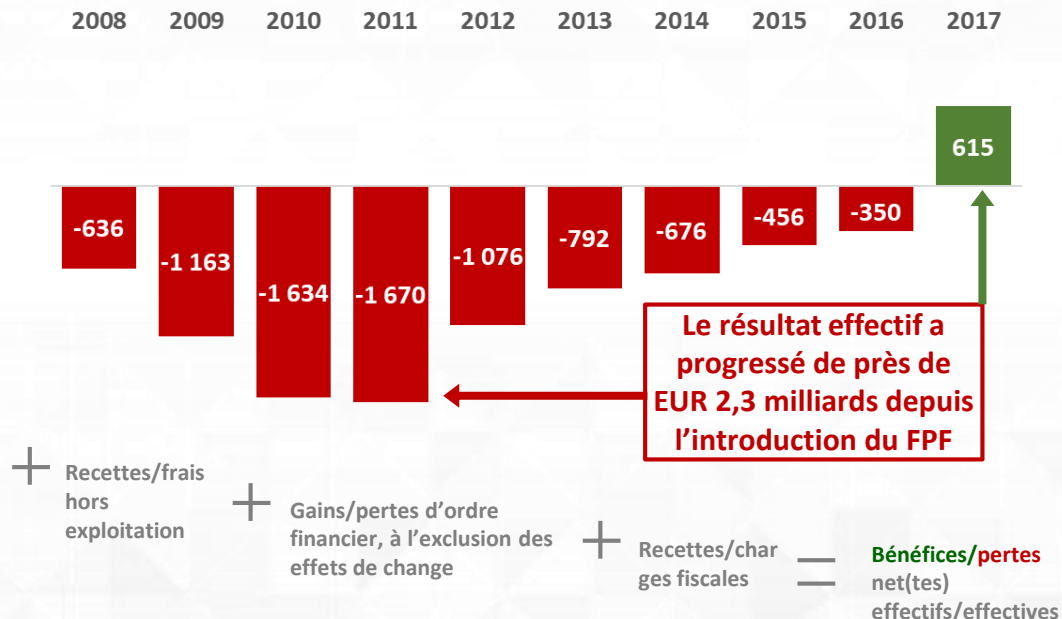
Gains/pertes d'ordre
financier, à l'exclusion des
effets de change



Recettes/char
ges fiscales



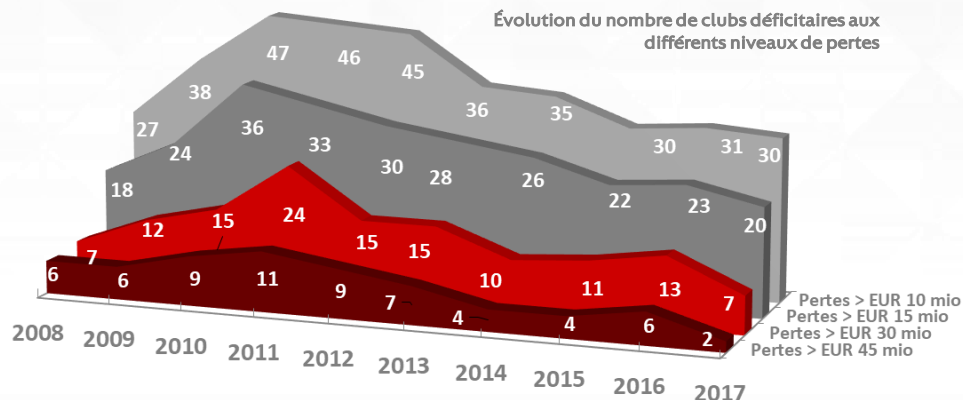
Bénéfices/pertes
net(tes)
effectifs/effectives



Plus de la moitié des premières divisions européennes déclarent des bénéfices cumulés

Le nombre de clubs déplorant des pertes non viables a nettement baissé

Le nombre de clubs affichant des pertes effectives supérieures à EUR 45 millions n'est plus que de deux en 2017, après avoir culminé à 11 en 2011. De même, le nombre de pertes de plus de EUR 30 millions a diminué à sept, ce qui correspond au précédent record plancher (atteint en 2008) et représente une baisse significative par rapport aux 24 clubs qui ont déclaré des pertes aussi lourdes en 2011.



Plus de la moitié des championnats affichent des bénéfices cumulés

Alors que le premier tableau sur cette page met en exergue l'efficacité du fair-play financier dans la réduction du nombre de clubs individuels déplorant de lourdes pertes au sommet du football, le deuxième tableau montre plus largement les améliorations observées en Europe. Un record de 28 championnats a déclaré des bénéfices cumulés (calculés en additionnant les bénéfices/pertes de tous les clubs) en 2017, contre 25 en 2016 et à peine 15 en 2014.

Impact du fair-play financier

Si la pièce maîtresse du fair-play financier, la règle de l'équilibre financier, n'est pas directement applicable aux clubs de taille réduite ou moyenne présentant des frais et des recettes inférieurs à EUR 5 millions, le fair-play financier a d'autres effets – directs et indirects – sur ces clubs : directs en ce sens que l'UEFA et l'Instance de contrôle financier des clubs reçoivent les données financières détaillées de tous les clubs participant aux compétitions de l'UEFA et notent soigneusement tous les arriérés de paiement ; indirects parce que le fair-play financier a entraîné un examen beaucoup plus minutieux des finances des clubs et des actions menées par les propriétaires et les directeurs des clubs. Certains pays, à l'instar de Chypre, ont en outre introduit leur propre version du fair-play financier, en l'adaptant à leurs clubs et à l'étendue de leurs activités financières.

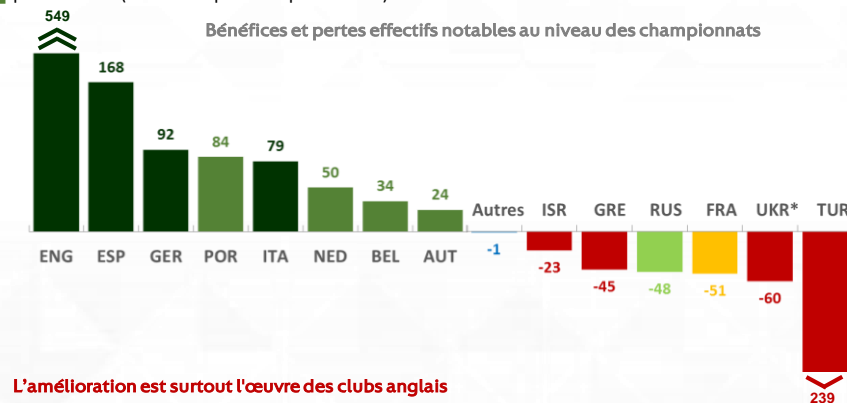
Évolution du nombre de championnats rentables



Les bénéfices de plus de EUR 500 millions des clubs anglais entraînent de gros bénéfices en 2017

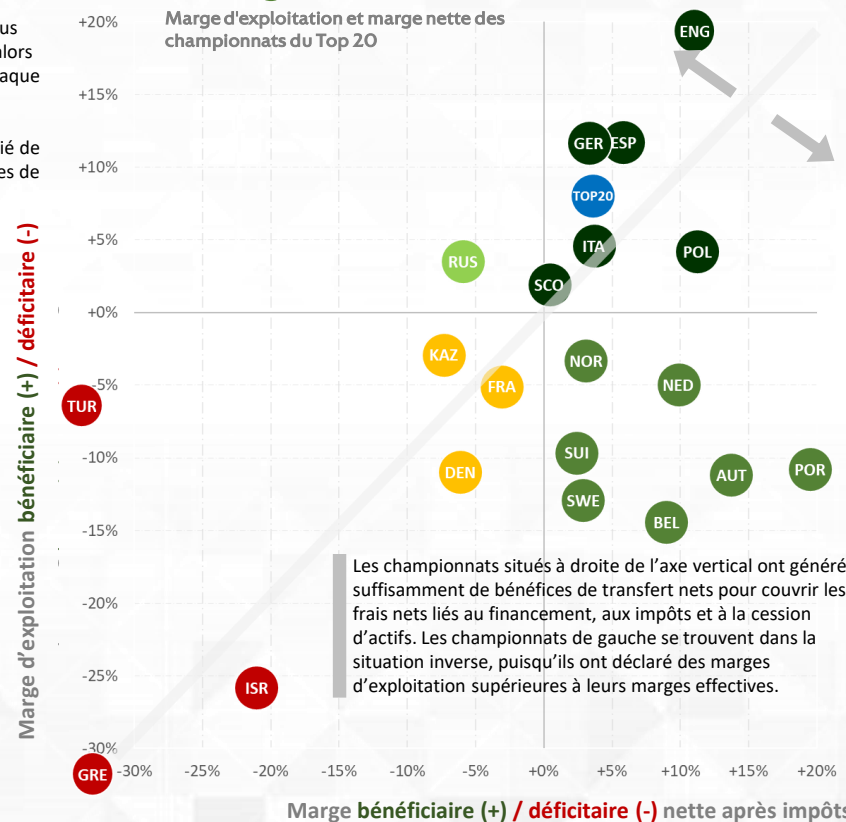
Grâce à l'inflation des montants des transferts, les pertes d'exploitation des championnats formateurs de talents se muent en bénéfices effectifs

Bien que la rentabilité sous-jacente et la rentabilité effective des clubs européens poursuivent leur nette progression, les écarts entre les divers championnats européens restent importants. L'histogramme ci-dessous indique les principaux responsables des bénéfices cumulés effectifs de EUR 615 millions constatés en 2017, alors que le diagramme de dispersion de droite illustre la rentabilité d'exploitation et la rentabilité effective de chaque championnat du Top 20. La marge combinée des bénéfices d'exploitation de l'ensemble des clubs des championnats du Top 20 a progressé de 5,6 % à 8,1 % en 2017, ce qui correspond à une marge bénéficiaire effective de 3,6 % à l'issue des activités de transfert et de financement. Pour la première fois, plus de la moitié de tous les championnats du Top 20 (13) a déclaré des bénéfices, et seuls trois ont fait état de marges déficitaires de plus de 10 % (contre cinq l'année précédente).



L'amélioration est surtout l'œuvre des clubs anglais

Comme le montre l'histogramme ci-dessus, l'essentiel des pertes nettes observées en Europe en 2017 est imputable à quelques pays. Les clubs turcs figurent pour la troisième fois consécutive du côté des pertes, tandis qu'après leur lourde perte de 2016, les clubs italiens ont engrangé un important bénéfice en 2017. La forte amélioration de la rentabilité des clubs européens résulte principalement des clubs anglais, qui ont passé d'une perte de EUR 186 millions en 2016, alors qu'ils attendaient une hausse imminente des recettes TV, à un bénéfice de EUR 549 millions en 2017, après réception de ces recettes. La double page suivante s'intéresse à la rentabilité des clubs individuels des différents championnats et met en lumière les limites des analyses cumulées, révélant à quel point il faut être attentif lorsque l'on utilise des chiffres cumulés pour faire des généralisations (puisque certains clubs turcs, par exemple, ont déclaré des bénéfices



Les activités de transfert réduisent une forte marge d'exploitation déficitaire de 23 % en une petite marge déficitaire nette de 8,7 %

La majorité des championnats à moyens ou bas revenus affiche des pertes d'exploitation

En dépit de l'amélioration des bénéfices d'exploitation cumulés à l'échelle européenne et du bénéfice net effectif enregistré en 2017, les résultats varient sur l'ensemble du territoire européen. Seuls onze pays extérieurs au Top 20 ont généré des bénéfices d'exploitation cumulés sous-jacents. Les salaires représentant en moyenne 72 % de leurs recettes, ces championnats disposaient de moins de recettes pour couvrir d'autres frais d'exploitation, principalement fixes.

La marge d'exploitation déficitaire moyenne est de 23 %

Sur l'ensemble des 400 clubs des championnats hors du Top 20, la marge d'exploitation déficitaire de 23 % déclarée en 2017 est identique à celle de 2016. Lorsque l'on compare ces championnats à ceux du Top 20, il apparaît immédiatement qu'ils dépendent davantage des mécènes, des bénéfices de transfert et des primes des compétitions interclubs de l'UEFA, ce qui peut entraîner des fluctuations annuelles plus importantes des résultats financiers. Seul un championnat – le Bélarus – se trouve dans le carré supérieur gauche du tableau de droite, ce qui indique des bénéfices d'exploitation mais des pertes effectives.

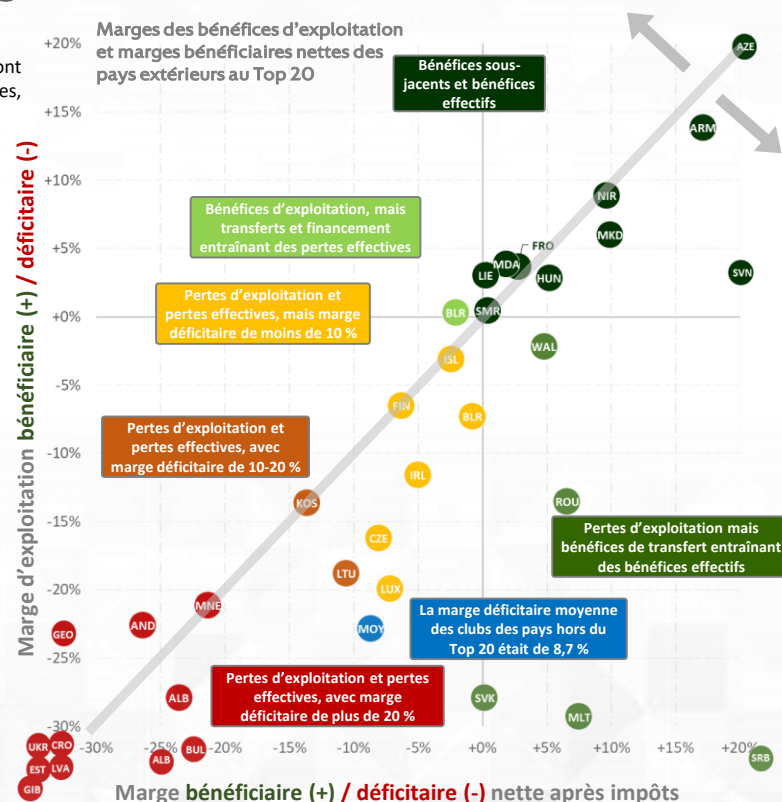
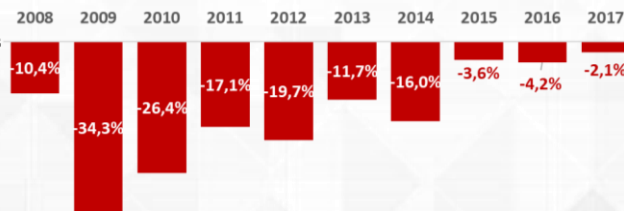
Un record de 15 pays situés hors du Top 20 a fait état de bénéfices effectifs en 2017

Au niveau du bénéfice net (c'est-à-dire après transferts, recettes/frais hors exploitation, financement, impôts et cession d'actifs), un record de 15 pays sur 35 hors du Top 20 a déclaré des bénéfices cumulés en 2017. Dix d'entre eux ont indiqué à la fois des bénéfices d'exploitation et des bénéfices nets, tandis que cinq (Malte, Pays de Galles, Roumanie, Serbie et Slovaquie) ont mué leurs pertes d'exploitation en bénéfices effectifs grâce à des bénéfices de transfert.

Il reste onze championnats déplorant des marges déficitaires cumulées de plus de 20 %

Dans le même temps, le nombre de pays faisant état de marges déficitaires nettes supérieures à 20 % a augmenté de six en 2016 à onze en 2017, dont six (Croatie, Estonie, Géorgie, Gibraltar, Lettonie et Ukraine) ont déclaré une marge déficitaire de plus de 30 %. Sur l'ensemble des 400 clubs des championnats hors du Top 20, on constate une marge déficitaire effective de 8,7 % pour 2017, soit une légère amélioration par rapport à 2016, mais une forte progression en regard des exercices précédents. Toutefois, si l'on exclut le championnat affichant les plus importantes recettes – l'Ukraine –, la marge déficitaire baisse considérablement, pour s'établir à un taux d'à peine 2,1 %.

Évolution de la marge déficitaire nette effective combinée des pays hors du Top 20*

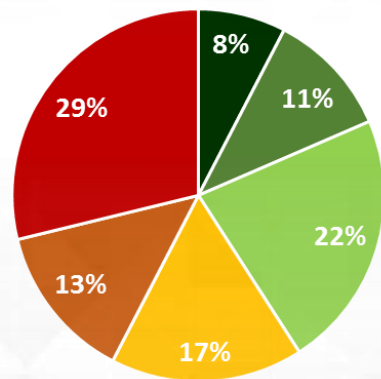


Les clubs anglais, espagnols et allemands stimulent les bénéfices d'exploitation

Sur les 58 clubs anglais, allemands et espagnols, 54 dégagent des bénéfices d'exploitation

De manière générale, 41% des clubs des championnats du Top 20* ont réalisé des bénéfices d'exploitation en 2017, soit légèrement moins que les 44 % relevés en 2016, mais nettement plus que le pourcentage observé avant l'introduction du fair-play financier en 2011, avec des bénéfices d'exploitation sous-jacents d'à peine 35 %.

La majorité des clubs anglais, allemands, espagnols et polonais ont généré des bénéfices d'exploitation, tandis que la plupart des clubs des autres championnats du Top 20 ont déploré des pertes d'exploitation et dépendent des bénéfices de transfert découlant de la formation de talents pour être rentables.



Marge d'exploitation bénéficiaire de 0 à 10 %

Marge d'exploitation bénéficiaire de 10 à 20 %

Marge d'exploitation bénéficiaire de plus de 20 %

Marge d'exploitation déficitaire de plus de 20 %

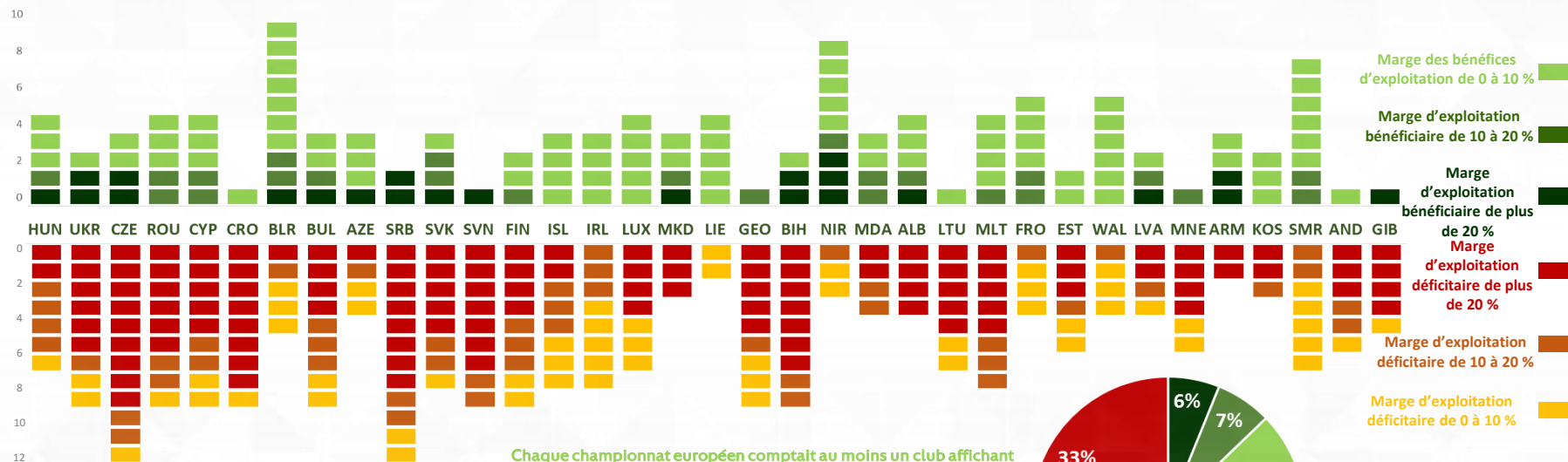
Marge d'exploitation déficitaire de 10 à 20 %

Marge d'exploitation déficitaire de 0 à 10 %



* Les données ont été fournies pour presque tous les clubs des championnats du Top 20, à l'exception d'un club grec et de neuf clubs portugais. L'analyse de ces championnats par club se limite donc respectivement à 15 et à 9 clubs. Par ailleurs, les données concernant l'un des clubs français sont celles de 2016.

Bénéfices et pertes d'exploitation des clubs des championnats hors du Top 20*



* Pour la plupart des championnats analysés sur cette page, les données étaient disponibles pour tous les clubs. Au total, des données ont été fournies pour 366 des 400 clubs de première division extérieurs aux championnats du Top 20. Les données les moins complètes concernent le Kosovo (6 clubs sur 12), l'ARY de Macédoine (7 sur 10), le Monténégro (7 sur 12), et la Moldavie (8 sur 12). ** Selon les chiffres à notre disposition, la majorité des clubs d'Albanie et de l'ARY de Macédoine ont déclaré des bénéfices d'exploitation en 2017. Les données d'un club d'Albanie et de trois clubs de l'ARY de Macédoine étant incomplètes, ces pays ont néanmoins été supprimés de la liste.

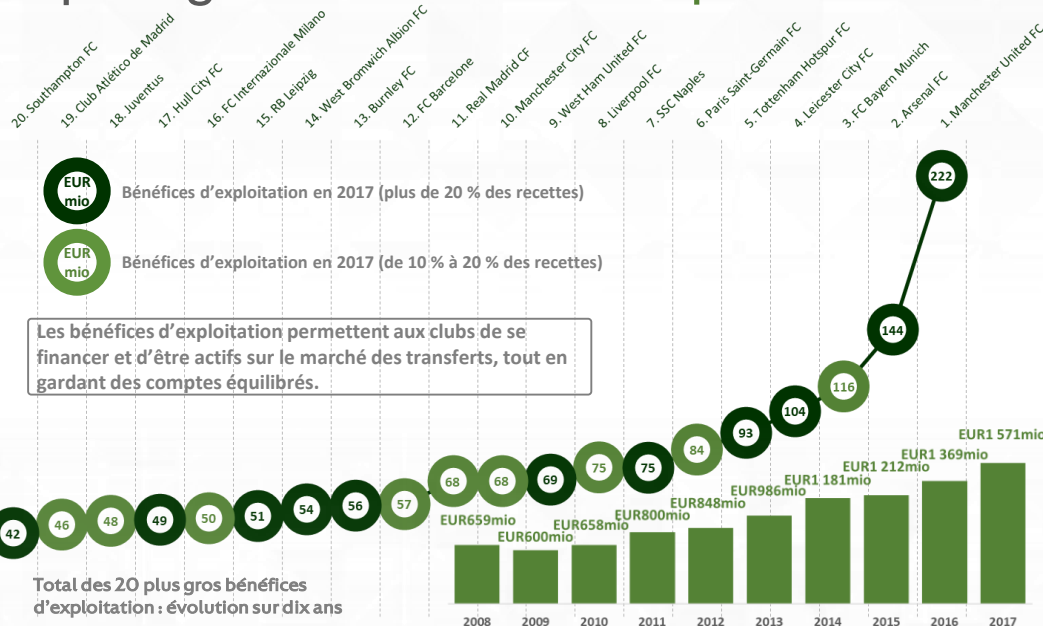
La taille compte : neuf des dix plus grands clubs par recettes comptent aussi les plus gros bénéfices d'exploitation

Top 20 des clubs par bénéfices d'exploitation

| Rang | Club | Pays | 2017 | | | 2008-17 | | |
|------|--------------------------|------|----------------------------------|--|---------------------------|--|----------------------------------|--|
| | | | Bénéfices d'exploitation en 2017 | Marge d'exploitation bénéficiaire en % | Rang par recettes en 2017 | % d'années avec bénéf. d'exploitation* | Bénéfices d'exploitation cumulés | |
| 1 | Manchester United FC | ENG | EUR 222 mio | 33 % | 1 | 100 % | EUR 1229 mio | |
| 2 | Arsenal FC | ENG | EUR 144 mio | 30 % | 7 | 100 % | EUR 696 mio | |
| 3 | FC Bayern Munich | GER | EUR 116 mio | 20 % | 4 | 100 % | EUR 613 mio | |
| 4 | Leicester City FC | ENG | EUR 104 mio | 38 % | 13 | 75 %* | EUR 169 mio | |
| 5 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 93 mio | 26 % | 11 | 100 % | EUR 374 mio | |
| 6 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 84 mio | 17 % | 6 | 70 % | EUR 525 mio | |
| 7 | SSC Naples | ITA | EUR 75 mio | 37 % | 19 | 100 % | EUR 395 mio | |
| 8 | Liverpool FC | ENG | EUR 75 mio | 18 % | 8 | 90 % | EUR 286 mio | |
| 9 | West Ham United FC | ENG | EUR 69 mio | 31 % | 17 | 60 % | EUR 136 mio | |
| 10 | Manchester City FC | ENG | EUR 68 mio | 12 % | 5 | 50 % | EUR 104 mio | |
| 11 | Real Madrid CF | ESP | EUR 68 mio | 10 % | 2 | 100 % | EUR 1018 mio | |
| 12 | FC Barcelone | ESP | EUR 57 mio | 9 % | 3 | 90 % | EUR 728 mio | |
| 13 | Burnley FC | ENG | EUR 56 mio | 40 % | 38 | 71 %* | EUR 120 mio | |
| 14 | West Bromwich Albion FC | ENG | EUR 54 mio | 34 % | 29 | 100 %* | EUR 144 mio | |
| 15 | RB Leipzig | GER | EUR 51 mio | 27 % | 24 | n/a | EUR 79 mio | |
| 16 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 50 mio | 18 % | 15 | 20 % | EUR -362 mio | |
| 17 | Hull City FC | ENG | EUR 49 mio | 36 % | 42 | 63 %* | EUR 95 mio | |
| 18 | Juventus | ITA | EUR 48 mio | 12 % | 10 | 80 % | EUR 239 mio | |
| 19 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 46 mio | 17 % | 14 | 90 % | EUR 201 mio | |
| 20 | Southampton FC | ENG | EUR 42 mio | 24 % | 18 | 71 %* | EUR 83 mio | |
| 1-20 | Moyenne | | EUR 79 mio | 24 % | 14 | 82 % | EUR 344 mio | |
| 1-20 | Total | | EUR 1571 mio | 21 % | 9 du Top 10 | | EUR 6873 mio | |

Les clubs engrangent deux des trois plus gros bénéfices d'exploitation de l'histoire

Neuf des dix clubs générant les plus fortes recettes figurent dans le Top 20 des clubs par bénéfices d'exploitation, la seule exception étant le Chelsea FC, au 21e rang. Le Manchester United FC a dégagé les deuxièmes bénéfices d'exploitation les plus élevés de l'histoire en 2017, la faiblesse de la livre sterling l'empêchant de peu de battre son record en euros de l'année précédente.



Douze clubs du Top 20 affichent leurs plus gros bénéfices d'exploitation

Avec EUR 144 millions, l'Arsenal FC a affiché en 2017 les troisièmes plus gros bénéfices d'exploitation de l'histoire, alors que le FC Bayern Munich, le Leicester City FC, le Tottenham Hotspur FC, le SSC Naples, le West Ham United FC et six des clubs situés aux places 11 à 20 du tableau faisaient état de leurs plus hauts bénéfices d'exploitation jamais enregistrés.

Analyse sur dix ans des bénéfices d'exploitation

En termes de bénéfices d'exploitation cumulés sur cette dernière décennie, le Manchester United FC est en tête du classement avec EUR 1,183 milliard, suivi du Real Madrid CF (EUR 936 millions), du FC Barcelone (EUR 666 millions), de l'Arsenal FC (EUR 635 millions) et du FC Bayern Munich (EUR 612 millions).

* Pour les clubs marqués d'une astérisque, les données ne sont pas toujours disponibles pour les périodes de relégation du club hors de la première division (les données accessibles au public ont été incluses dans le calcul « % annuel »). Les données concernant le RB Leipzig portant sur moins de cinq ans, le calcul sur dix ans n'a pas été effectué.



Le nombre de clubs rentables dans les championnats du Top 20 atteint un record

Parmi les championnats du Top 20, 61 % ont dégagé des bénéfices d'exploitation en 2017

Un taux record de 61 % de tous les clubs des championnats du Top 20 a dégagé des bénéfices effectifs en 2017, contre 59 % en 2016 et 51 % en 2015.* Ce chiffre doit être considéré dans le contexte du football interclubs, où la majorité des propriétaires de clubs espèrent l'équilibre financier plutôt qu'ils le prévoient, contrairement à la plupart des activités commerciales, où l'objectif fondamental est de générer des marges bénéficiaires stables.

Marge bénéficiaire de 0 à 10 %

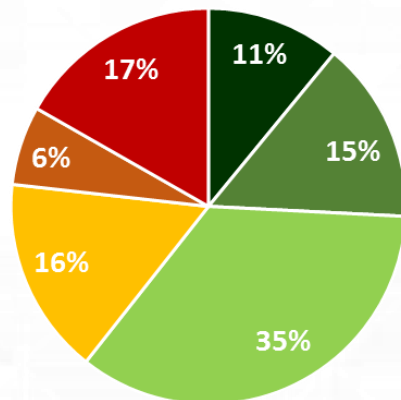
Marge bénéficiaire de 10 à 20 %

Marge bénéficiaire de plus de 20 %

Marge déficitaire de plus de 20 %

Marge déficitaire de 10 à 20 %

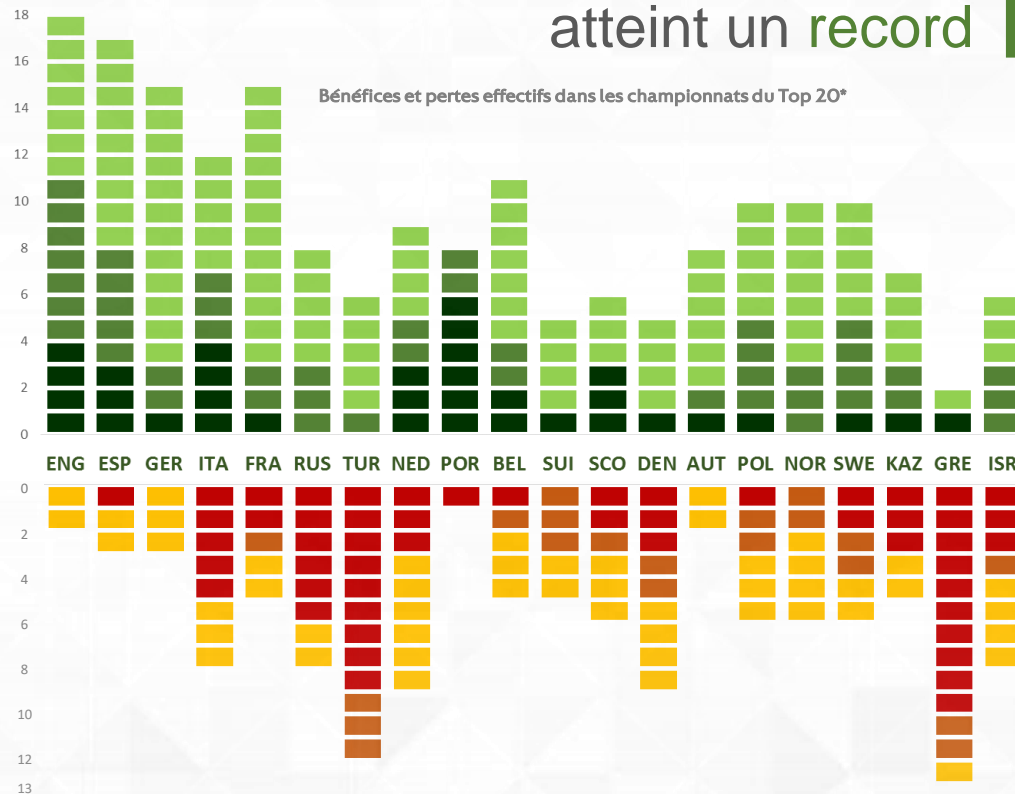
Marge déficitaire de 0 à 10 %



Grâce aux mesures nationales et au fair-play financier, le nombre de clubs rentables de la Premier League a progressé, passant de quatre en 2010 à 18 en 2017

Le virage pris par les premières divisions anglaise et espagnole en termes de rentabilité est particulièrement remarquable, puisque 18 clubs anglais et 17 clubs espagnols de première division ont déclaré des bénéfices en 2017.* Pour remettre ces résultats en perspective, précisons que seuls quatre clubs anglais avaient fait état de bénéfices effectifs en 2010 et pas plus de sept clubs espagnols en 2011.

Bénéfices et pertes effectifs dans les championnats du Top 20*



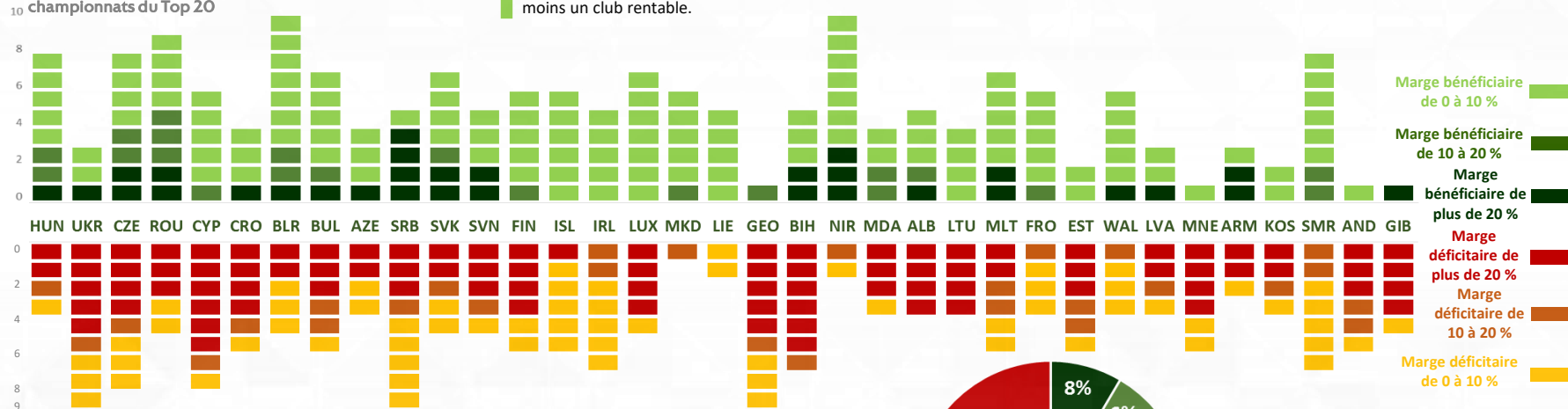
* Les données ont été fournies pour presque tous les clubs des championnats du Top 20, à l'exception d'un club grec et de neuf clubs portugais. L'analyse de ces championnats par club se limite donc respectivement à 15 et à 9 clubs. Par ailleurs, les données concernant l'un des clubs français sont celles de 2016.

Le pourcentage des clubs rentables des championnats à moyens ou bas revenus a crû pour s'établir à 49 %

Près de la moitié des clubs extérieurs aux championnats du Top 20 affiche des bénéfices nets

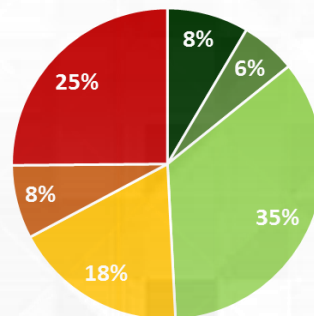
En tout, 49 % des clubs extérieurs aux championnats du Top 20 ont dégagé des bénéfices effectifs en 2017, soit une hausse par rapport aux 45 % de 2015. De plus, pour la deuxième année consécutive, chaque championnat européen compte au moins un club rentable.

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



De nombreux clubs de championnats à faibles revenus dépendent toujours de dons et d'autres types de recettes

De nombreux clubs de ce groupe sont trop petits pour être évalués sous l'angle de l'exigence relative à l'équilibre financier, leurs recettes et dépenses totales n'atteignant pas les EUR 5 millions. Au vu du nombre de clubs qui dépendent au moins EUR 6 pour EUR 5 de recettes (c'est-à-dire avec des marges déficitaires de plus de 20 %), la dépendance par rapport aux mécènes et aux recettes occasionnelles liées aux transferts et aux indemnités de formation semble perdurer. De fait, dans certains pays, la rentabilité reste l'exception plutôt que la règle.



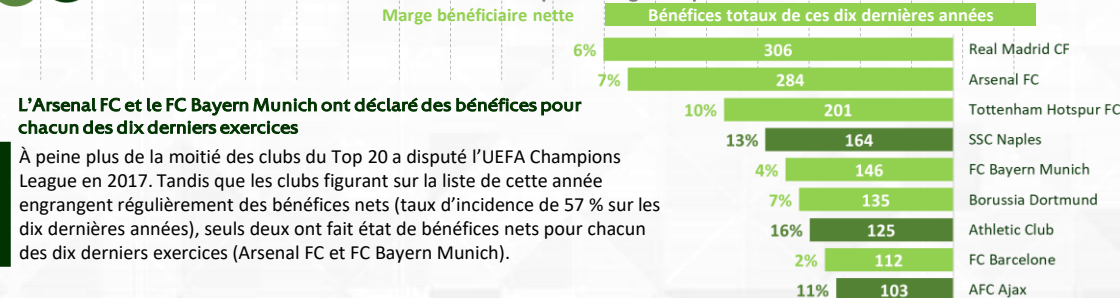
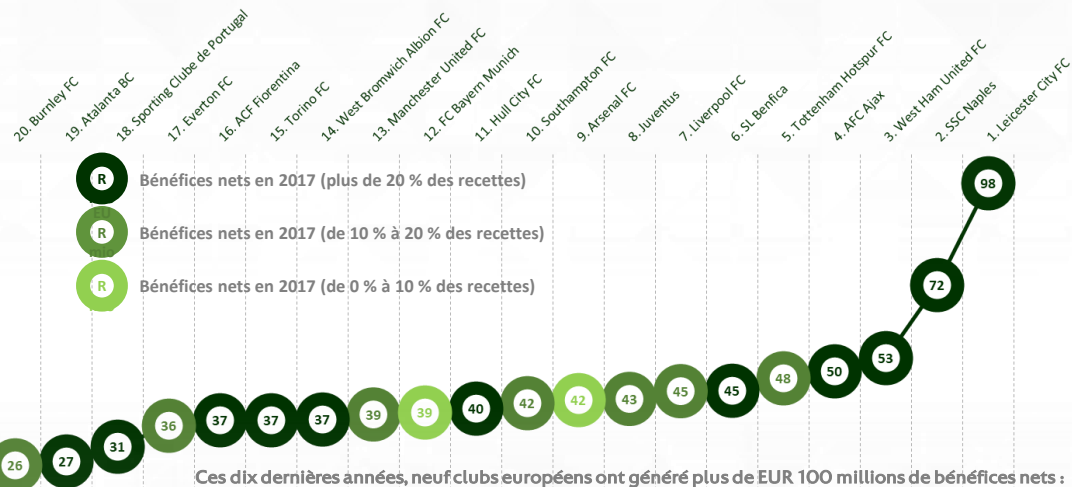
Grâce à l'UEFA Champions League, le Leicester City FC engrange les plus gros bénéfices de l'histoire

Top 20 des clubs par bénéfices nets*

| Rang | Club | Pays | Bénéfices nets en 2017 | Marge bénéficiaire nette en % | Rang par recettes en 2017 | Années de bénéfices nets 2008-17* |
|--------------|----------------------------|------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Leicester City FC | ENG | EUR 98 mio | 36 % | 13 | 4 x |
| 2 | SSC Naples | ITA | EUR 72 mio | 35 % | 19 | 8 x |
| 3 | West Ham United FC | ENG | EUR 53 mio | 24 % | 17 | 3 x |
| 4 | AFC Ajax | NED | EUR 50 mio | 42 % | 46 | 7 x |
| 5 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 48 mio | 13 % | 11 | 8 x |
| 6 | SL Benfica | POR | EUR 45 mio | 35 % | 44 | 5 x |
| 7 | Liverpool FC | ENG | EUR 45 mio | 10 % | 8 | 3 x |
| 8 | Juventus | ITA | EUR 43 mio | 10 % | 10 | 4 x |
| 9 | Arsenal FC | ENG | EUR 42 mio | 9 % | 7 | 10 x |
| 10 | Southampton FC | ENG | EUR 42 mio | 20 % | 18 | 4 x |
| 11 | Hull City FC | ENG | EUR 40 mio | 30 % | 42 | 4 x |
| 12 | FC Bayern Munich | GER | EUR 39 mio | 7 % | 4 | 10 x |
| 13 | Manchester United FC | ENG | EUR 39 mio | 6 % | 1 | 6 x |
| 14 | West Bromwich Albion FC | ENG | EUR 37 mio | 23 % | 29 | 7 x |
| 15 | Torino FC | ITA | EUR 37 mio | 53 % | 77 | 5 x |
| 16 | ACF Fiorentina | ITA | EUR 37 mio | 39 % | 58 | 4 x |
| 17 | Everton FC | ENG | EUR 36 mio | 18 % | 20 | 4 x |
| 18 | Sporting Clube de Portugal | POR | EUR 31 mio | 39 % | 67 | 3 x |
| 19 | Atalanta BC | ITA | EUR 27 mio | 32 % | 62 | 6 x |
| 20 | Burnley FC | ENG | EUR 26 mio | 18 % | 38 | 4 x |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 44 mio | 25 % | 30 | |
| 1-20 Total | | | EUR 885 mio | 17 % | | 57 % |

Le Top 20 compte 11 clubs anglais et cinq clubs italiens

Grâce aux primes de EUR 82 millions obtenues en UEFA Champions League, le Leicester City FC est devenu en 2017 le plus grand bénéficiaire net de l'histoire (EUR 98 millions), battant le précédent record de EUR 78 millions établi par le Tottenham Hotspur FC en 2014 (une marque qui devrait à nouveau être dépassée par le Liverpool FC en 2018). Le Top 20 compte onze clubs anglais, cinq clubs italiens, deux clubs portugais, un club néerlandais et un club allemand.



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

À peine plus de la moitié des clubs du Top 20 a disputé l'UEFA Champions League en 2017. Tandis que les clubs figurant sur la liste de cette année engrangent régulièrement des bénéfices nets (taux d'incidence de 57 % sur les dix dernières années), seuls deux ont fait état de bénéfices nets pour chacun des dix derniers exercices (Arsenal FC et FC Bayern Munich).

* La base de données sur les finances des clubs du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA s'étend sur une période de dix ans et couvre plus de 1000 clubs de première division. Il arrive toutefois, lorsque des clubs sont relégués, que leurs données cessent d'être collectées. C'est pourquoi la colonne « années de bénéfices nets » ne couvre que neuf exercices pour le Leicester City FC, le Southampton FC, le Hull City FC et l'Atalanta BC, huit pour le West Bromwich Albion FC et sept pour le Torino FC.

CHAPITRE 10

Bilans des clubs

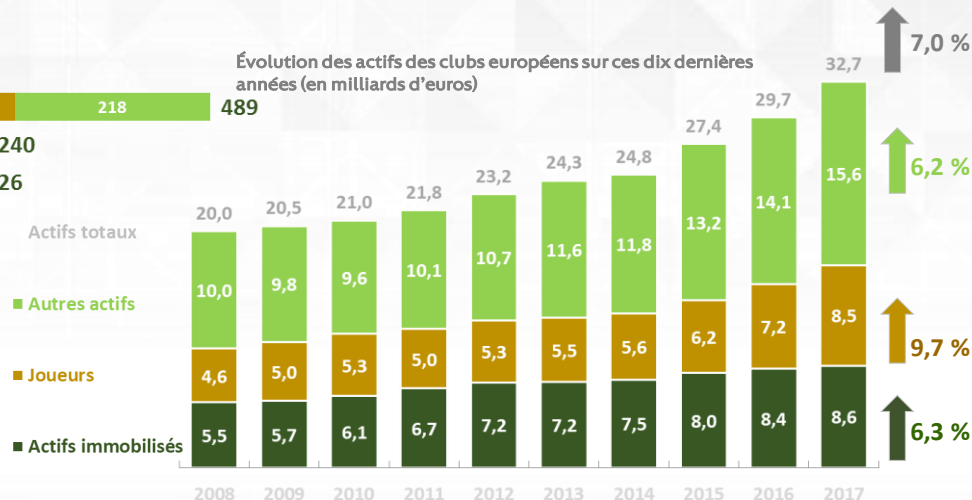


La valeur des actifs des clubs européens dépasse les **EUR 30 milliards**

Vingt premiers championnats par actifs moyens des clubs

| Actifs totaux des clubs en tant que multiple des recettes totales | Classement selon la moyenne par club | Croissance sous-jacente | Actifs cumulés | Moyenne par club (en millions d'euros) |
|---|--------------------------------------|-------------------------|----------------|--|
| 1,8 x | (1). ENG | +11 % | EUR 9782 mio | 137 |
| 1,7 x | (2). ESP | +20 % | EUR 4807 mio | 68 |
| 2,1 x | (3). ITA | +29 % | EUR 4513 mio | 19 |
| 1,2 x | (4). GER | +14 % | EUR 3398 mio | 58 |
| 1,5 x | (5). FRA | +11 % | EUR 2458 mio | 32 |
| 3,5 x | (6). POR | +15 % | EUR 1512 mio | 23 |
| 1,2 x | (7). RUS | +16 % | EUR 980 mio | 14 |
| 1,1 x | (8). TUR | +31 % | EUR 789 mio | 32 |
| 1,4 x | (9). NED | +12 % | EUR 699 mio | 123 |
| 1,4 x | (10). BEL | +24 % | EUR 545 mio | 107 |
| 2,4 x | (11). DEN | +2 % | EUR 432 mio | 161 |
| 1,6 x | (12). SCO | +56 % | EUR 332 mio | 15 |
| 1,3 x | (13). AUT | +24 % | EUR 233 mio | 11 |
| 0,8 x | (14). SUI | -4 % | EUR 196 mio | 13 |
| 1,9 x | (15). SWE | +8 % | EUR 271 mio | 17 |
| 1,5 x | (16). NOR | +8 % | EUR 220 mio | 14 |
| 1,7 x | (17). UKR | -43 % | EUR 151 mio | 13 |
| 2,8 x | (18). CRO | -6 % | EUR 117 mio | 12 |
| 1,6 x | (19). HUN | +106 % | EUR 140 mio | 12 |
| 1,5 x | (20). GRE | +4 % | EUR 173 mio | 11 |

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



Les actifs des clubs européens ont progressé de 10 % en 2017

La valeur des actifs des clubs européens a augmenté de 10 % en 2017 et s'élève aujourd'hui à EUR 32,7 milliards. Depuis l'introduction progressive des exigences relatives au fair-play financier, dès 2010, la valeur au bilan des actifs immobilisés des clubs a progressé de EUR 2,5 milliards. C'est durant toute cette décennie que la croissance des actifs liés aux joueurs a connu son rythme le plus soutenu, soit près de 10 % par an.

Les clubs de la Premier League possèdent 30 % de tous les actifs des clubs

La valeur des actifs des clubs et leur volume par rapport aux recettes varient considérablement d'un club à l'autre et d'un championnat à l'autre. Les clubs anglais comptent deux fois plus d'actifs que les clubs espagnols et possèdent 30 % de tous les actifs des clubs européens. Le rapport entre actifs et recettes des championnats du Top 5 va de 120 % en Allemagne à 210 % en Italie, tandis que les ratios les plus élevés sont ceux des championnats portugais, danois et croates. Seul un pays du Top 20 – la Suisse – présente des actifs d'une valeur totale inférieure aux recettes annuelles, avec un rapport entre actifs et recettes de 80 %.

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

La valeur comptable des immobilisations corporelles a progressé de plus de EUR 100 millions entre 2008 et 2017*

| Rang | Nom du club | Pays | Immobilisations corporelles en 2017 | Augmentation 2008-17 | Type d'expansion | Immobilisations corporelles en plus en 2017 |
|--------------|-------------------------|------|-------------------------------------|----------------------|--|---|
| 1 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 602 mio | EUR 508 mio | Nouveau stade en constr., nouveau terrain d'entr. | EUR 257 mio |
| 2 | FC Bayern Munich | GER | EUR 453 mio | EUR 431 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 12 mio |
| 3 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 441 mio | EUR 423 mio | Nouveau stade | EUR 37 mio |
| 4 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 352 mio | EUR 352 mio | Nouveau stade | EUR 168 mio |
| 5 | Manchester City FC | ENG | EUR 541 mio | EUR 313 mio | Intégr. du stade dans le club ; rénovation du site | EUR 35 mio |
| 6 | Borussia Dortmund | GER | EUR 311 mio | EUR 280 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 8 mio |
| 7 | SL Benfica | POR | EUR 277 mio | EUR 258 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 7 mio |
| 8 | FC Schalke 04 | GER | EUR 244 mio | EUR 228 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 7 mio |
| 9 | Valencia CF | ESP | EUR 331 mio | EUR 193 mio | Achèvement partiel du nouveau stade | EUR 2 mio |
| 10 | Juventus | ITA | EUR 215 mio | EUR 191 mio | Nouveau stade | EUR 12 mio |
| 11 | FC Porto | POR | EUR 192 mio | EUR 189 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 3 mio |
| 12 | Liverpool FC | ENG | EUR 278 mio | EUR 179 mio | Réaménagement du stade | EUR 57 mio |
| 13 | Bayer 04 Leverkusen | GER | EUR 178 mio | EUR 173 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 6 mio |
| 14 | Hambourg SV | GER | EUR 161 mio | EUR 160 mio | Intégration du stade dans le club | EUR 5 mio |
| 15 | FC Barcelone | ESP | EUR 284 mio | EUR 144 mio | Réaménagement du stade | EUR 14 mio |
| 16 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 146 mio | EUR 143 mio | Réaménagement du stade | EUR 25 mio |
| 17 | PFC CSKA Moscou | RUS | EUR 126 mio | EUR 124 mio | Nouveau stade | EUR 1 mio |
| 18 | Arsenal FC | ENG | EUR 665 mio | EUR 97 mio | Modernisation des installations | EUR 29 mio |
| 19 | Real Madrid CF | ESP | EUR 395 mio | EUR 92 mio | Modernisation des installations | EUR 0 mio |
| 20 | Manchester United FC | ENG | EUR 412 mio | EUR 83 mio | Modernisation des installations | EUR 11 mio |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 330 mio | EUR 228 mio | | EUR 35 mio |
| 1-20 Total | | | EUR 6604 mio | EUR 4561 mio | | EUR 694 mio |

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

Au total, 17 clubs (énumérés dans le tableau de gauche) ont majoré la valeur au bilan de leurs actifs immobilisés de plus de EUR 100 millions entre 2008 et 2017. Sur ces 17 clubs, six ont construit ou sont en train de construire un nouveau stade, trois ont modernisé ou réaménagé leur stade et huit l'ont intégré dans le périmètre de reporting du club.

Investissements dans des actifs immobilisés en 2017

Pour la deuxième année consécutive, les clubs européens de première division ont consacré plus de EUR 1 milliard à de nouveaux actifs immobilisés en 2017, pour un investissement total de EUR 1,3 milliard.

Ainsi, 23 clubs ont dépensé plus de EUR 10 millions dans de nouveaux actifs immobilisés en 2017 : six clubs anglais, quatre espagnols, quatre italiens, deux français, deux allemands et un club chacun pour la Belgique, les Pays-Bas, le Kazakhstan, la Russie et la Turquie.

Le Tottenham Hotspur FC a pris la tête du classement, avec un nouveau stade, en construction, représentant des actifs immobilisés supplémentaires de EUR 257 millions, devant le Club Atlético de Madrid (168 millions) et le Beşiktaş JK (EUR 73 millions), dont les nouveaux stades sont achevés.

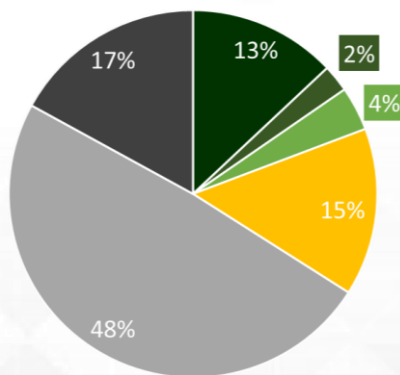
* Les actifs immobilisés comprennent les stades, le terrain, les autres installations comme les complexes d'entraînement, les stades et les autres installations en construction, les véhicules à moteur et divers équipements et éléments immobiliers et mobiliers. Dans le présent rapport, les termes « investissements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

Moins de 20 % des clubs européens possèdent leur stade

Posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle

Pour la plupart des clubs européens, posséder son stade reste l'exception plutôt que la règle. Au total, seuls 13 % des clubs européens de première division sont directement propriétaires de leur stade, et à peine 19 % incluent intégralement leur stade dans leur bilan. Les championnats dont la majorité des clubs inscrivent leur stade dans leur bilan ne sont qu'au nombre de cinq : l'Allemagne (9 clubs sur 18), l'Angleterre (15 sur 20), l'Écosse (9 sur 12), l'Espagne (16 sur 20) et l'Irlande du Nord (7 sur 12). Les changements par rapport à l'an dernier découlent essentiellement de la combinaison des clubs (promus et relégués).

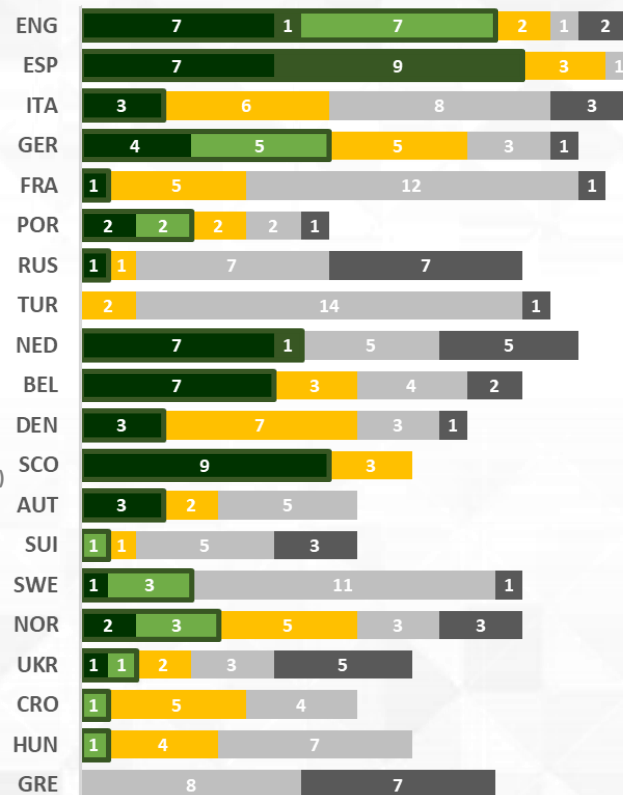
Type de propriété des stades des clubs de première division



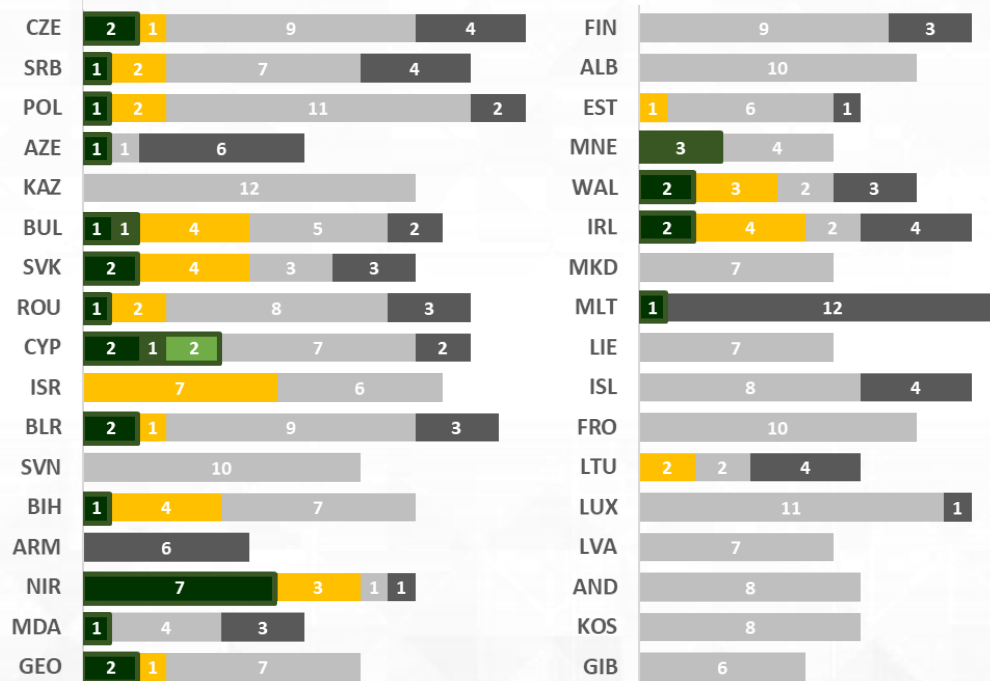
Stade intégralement inclus dans les actifs du club

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

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



Type de propriété des stades dans d'autres championnats :



Dans 17 championnats, aucun club n'est propriétaire de son stade

Posséder son stade reste encore plus exceptionnel en dehors des championnats du Top 20, puisque seuls 36 des 400 clubs ont intégralement inscrit leur stade au titre d'actif immobilisé dans leur bilan. Au total, 17 championnats européens de première division ne comptent aucun club directement propriétaire de son stade.

Stade intégralement inclus dans les actifs du club

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

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

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

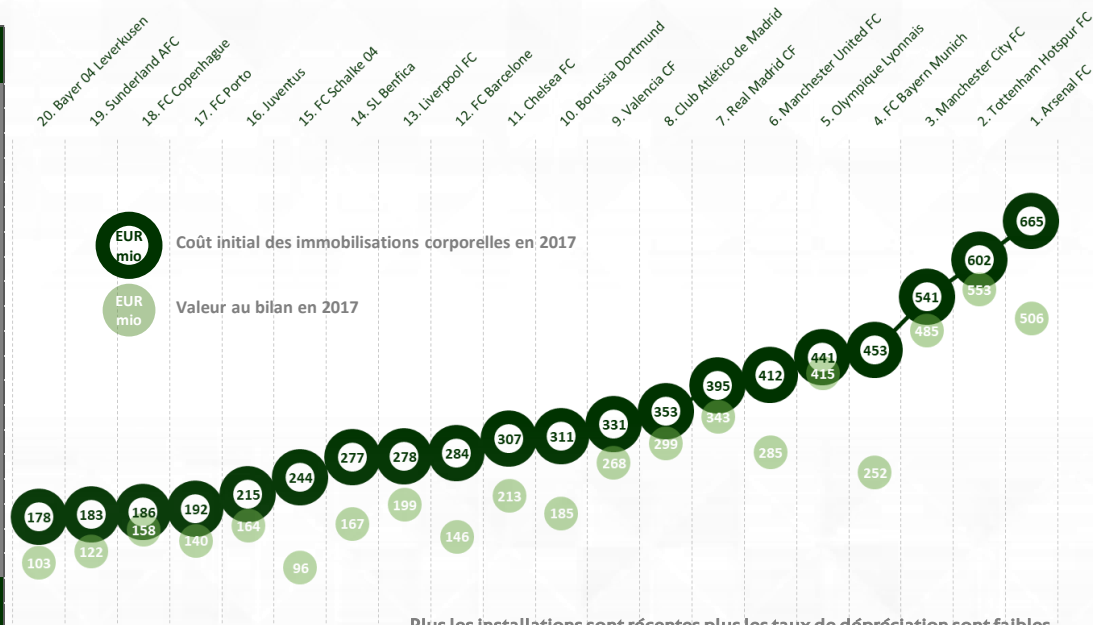
Vingt clubs représentent 57 % du total des investissements totaux des premières divisions dans les actifs immobilisés

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

| Rang | Club | Pays | Coût initial des actifs immobilisés | Valeur au bilan | Dépréciation | Coût en tant que multiple des recettes |
|--------------|-------------------------|------|-------------------------------------|-----------------|--------------|--|
| 1 | Arsenal FC | ENG | EUR 665 mio | EUR 506 mio | 24 % | 1,4 x |
| 2 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 602 mio | EUR 553 mio | 8 % | 1,7 x |
| 3 | Manchester City FC | ENG | EUR 541 mio | EUR 485 mio | 10 % | 1,0 x |
| 4 | FC Bayern Munich | GER | EUR 453 mio | EUR 252 mio | 44 % | 0,8 x |
| 5 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 441 mio | EUR 415 mio | 6 % | 2,2 x |
| 6 | Manchester United FC | ENG | EUR 412 mio | EUR 285 mio | 31 % | 0,6 x |
| 7 | Real Madrid CF | ESP | EUR 395 mio | EUR 343 mio | 13 % | 0,6 x |
| 8 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 353 mio | EUR 299 mio | 15 % | 1,3 x |
| 9 | Valencia CF | ESP | EUR 331 mio | EUR 268 mio | 19 % | 3,2 x |
| 10 | Borussia Dortmund | GER | EUR 311 mio | EUR 185 mio | 41 % | 0,9 x |
| 11 | Chelsea FC | ENG | EUR 307 mio | EUR 213 mio | 31 % | 0,7 x |
| 12 | FC Barcelone | ESP | EUR 284 mio | EUR 146 mio | 49 % | 0,4 x |
| 13 | Liverpool FC | ENG | EUR 278 mio | EUR 199 mio | 28 % | 0,7 x |
| 14 | SL Benfica | POR | EUR 277 mio | EUR 167 mio | 39 % | 2,2 x |
| 15 | FC Schalke 04 | GER | EUR 244 mio | EUR 96 mio | 61 % | 1,1 x |
| 16 | Juventus | ITA | EUR 215 mio | EUR 164 mio | 24 % | 0,5 x |
| 17 | FC Porto | POR | EUR 192 mio | EUR 140 mio | 27 % | 1,9 x |
| 18 | FC Copenhague | DEN | EUR 186 mio | EUR 158 mio | 15 % | 3,5 x |
| 19 | Sunderland AFC | ENG | EUR 183 mio | EUR 122 mio | 33 % | 1,3 x |
| 20 | Bayer 04 Leverkusen | GER | EUR 178 mio | EUR 103 mio | 42 % | 1,0 x |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 342 mio | EUR 255 mio | 26 % | 1,3 x |
| 1-20 Total | | | EUR 6848 mio | EUR 5100 mio | 26 % | 1,0 x |

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

Les 20 clubs de la liste ci-dessus comprennent sept clubs anglais, quatre clubs espagnols, quatre clubs allemands, deux clubs portugais et un club pour le Danemark, la France et l'Italie. Les EUR 5,1 milliards inscrits aux bilans de ces 20 clubs représentent un pourcentage élevé (57 %) du total des immobilisations corporelles des clubs de première division. À noter que onze des douze premiers clubs en termes de recettes figurent aussi dans le Top 20 en termes d'investissements dans des actifs immobilisés, seul le Paris Saint-Germain FC manquant à l'appel.



Plus les installations sont récentes plus les taux de dépréciation sont faibles

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

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

Les six premiers championnats ont accru la valeur relative des joueurs au bilan

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

| Frais liés aux joueurs en tant que multiple des recettes totales | Frais initiaux liés aux joueurs (frais de transfert) | Classement selon la moyenne par club | Croissance sous-jacente | Valeur cumulée au bilan | Valeur moyenne dans les bilans des clubs (en millions d'euros) |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| 1,0 x | EUR 5283 mio (1). ENG | +19 % | EUR 2692 mio | 135 | |
| 1,4 x | EUR 2970 mio (2). ITA | +36 % | EUR 1696 mio | 85 | |
| 0,8 x | EUR 2273 mio (3). ESP | +19 % | EUR 1263 mio | 63 | |
| 0,7 x | EUR 2011 mio (4). GER | +39 % | EUR 1086 mio | 60 | |
| 0,8 x | EUR 1298 mio (5). FRA | +44 % | EUR 669 mio | 33 | |
| 1,3 x | EUR 543 mio (6). POR | +12 % | EUR 318 mio | 18 | |
| 0,5 x | EUR 400 mio (7). RUS | +29 % | EUR 228 mio | 14 | |
| 0,4 x | EUR 191 mio (8). BEL | +43 % | EUR 112 mio | 7,0 | |
| 0,5 x | EUR 185 mio (9). NED | -8 % | EUR 100 mio | 5,6 | |
| 0,4 x | EUR 270 mio (10). TUR | -10 % | EUR 96 mio | 5,4 | |
| 0,4 x | EUR 82 mio (11). DEN | +22 % | EUR 49 mio | 3,5 | |
| 0,5 x | EUR 52 mio (12). AUT | +1 % | EUR 24 mio | 2,4 | |
| 0,3 x | EUR 56 mio (13). SCO | +126 % | EUR 28 mio | 2,4 | |
| 0,3 x | EUR 93 mio (14). SUI | +88 % | EUR 20 mio | 2,0 | |
| 0,6 x | EUR 63 mio (15). GRE | -7 % | EUR 29 mio | 1,8 | |
| 0,5 x | EUR 32 mio (16). ISR | +72 % | EUR 18 mio | 1,3 | |
| 0,3 x | EUR 22 mio (17). CRO | -36 % | EUR 12 mio | 1,2 | |
| 0,5 x | EUR 26 mio (18). POL | +20 % | EUR 15 mio | 0,9 | |
| 0,2 x | EUR 30 mio (19). SWE | +58 % | EUR 14 mio | 0,9 | |
| 0,2 x | EUR 17 mio (20). ROU | +57 % | EUR 11 mio | 0,8 | |

Valeur au bilan cachée des joueurs

EUR 3

Coût initial

Valeur

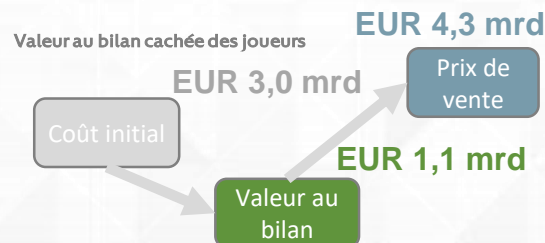
Les chiffres inclus dans ce chapitre ayant été saisis à un moment précis (bouclement financier), ils ne sont pas aussi à jour que ceux figurant dans le chapitre du rapport consacré aux transferts ou dans certains rapports sur le marché des transferts publiés par des agences sportives ou des sociétés de conseil. Il s'agit néanmoins des seuls chiffres à l'échelle du marché couvrant les activités de transfert tant nationales qu'internationales qui sont basés sur des indemnités de transfert vérifiées et auditées par un organisme indépendant, et ils peuvent donc être considérés comme donnant un aperçu fiable de la situation à un moment donné.

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

Si la valeur totale des joueurs dans les bilans des clubs se montait à EUR 8,5 milliards, les indemnités de transfert totales versées pour l'ensemble des équipes concernées à fin 2017 étaient de EUR 16,1 milliards.* Comme indiqué ailleurs dans le rapport, le degré de concentration sur le marché des transferts est élevé, puisque 86 % de toutes les dépenses de transfert des premières divisions et de leur valeur au bilan au moment du bouclement sont imputables aux clubs anglais, italiens, espagnols, allemands et français. Ce sont l'Italie et le Portugal qui affichent les plus lourdes dépenses de transfert cumulées en termes de pourcentage des recettes annuelles, avec des ratios de 140 % et 130 %, respectivement.

Dans 16 championnats du Top 20, la hausse des montants des transferts accroît la valeur des joueurs au bilan

Les clubs européens continuant à dépenser énormément sur le marché des transferts, les joueurs forment une part importante des actifs au bilan des clubs, avec un pourcentage qui a passé de 24 % en 2016 à 26 % en 2017. La valeur des immobilisations incorporelles (joueurs) a progressé dans 16 des championnats du Top 20, dont plus de la moitié déclare une croissance à deux chiffres, qui reflète l'inflation des montants des transferts.



Les joueurs sont vendus pour près de quatre fois leur valeur au bilan

Si l'inscription comptable des joueurs est un moyen cohérent d'établir la valeur des joueurs de l'ensemble des clubs, ce n'est pas un moyen très précis d'estimer la valeur des joueurs dans les bilans des clubs. Les joueurs vendus en 2017 constituaient une indemnité de transfert combinée de EUR 4,3 milliards, alors que leur valeur n'était que de EUR 1,1 milliard au moment de la vente.

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

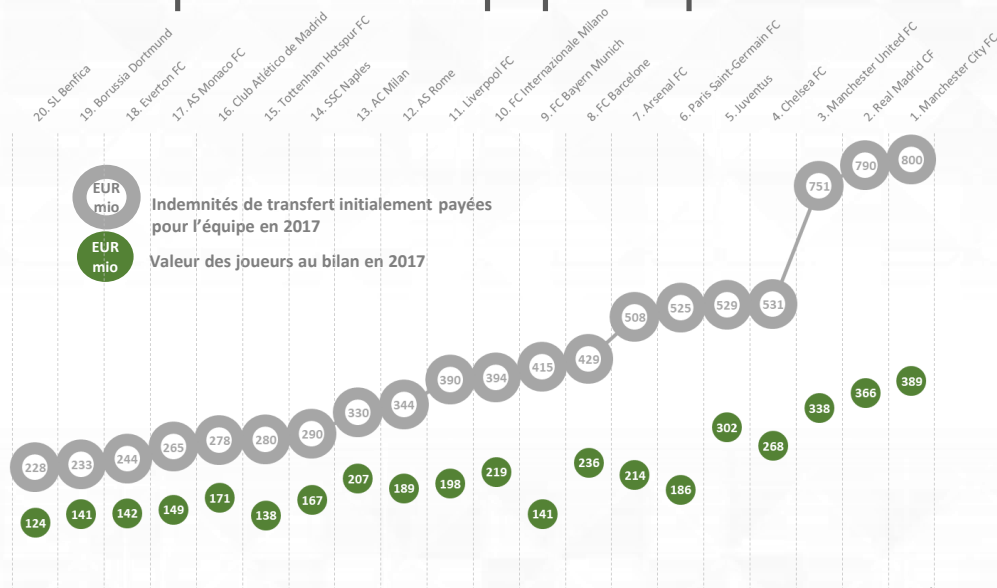
Les trois équipes les plus chères coûtent de 40 à 50 % de plus que la quatrième équipe la plus onéreuse

Vingt premiers clubs par « frais liés aux joueurs » (Indemnités de transfert totales des équipes)

| Rang | Club | Pays | Valeur des joueurs au bilan | Frais de transfert initiaux ("frais liés aux joueurs") | Croissance annuelle en % | Frais en tant que multiple des recettes du club | Frais en tant que multiple des salaires du club |
|--------------|--------------------------|------|-----------------------------|--|--------------------------|---|---|
| 1 | Manchester City FC | ENG | EUR 389 mio | EUR 800 mio | 13 % | 1,4 x | 2,4 x |
| 2 | Real Madrid CF | ESP | EUR 366 mio | EUR 790 mio | 5 % | 1,2 x | 1,9 x |
| 3 | Manchester United FC | ENG | EUR 338 mio | EUR 751 mio | 10 % | 1,1 x | 2,5 x |
| 4 | Chelsea FC | ENG | EUR 268 mio | EUR 531 mio | -12 % | 1,3 x | 2,1 x |
| 5 | Juventus | ITA | EUR 302 mio | EUR 529 mio | 32 % | 1,3 x | 2,0 x |
| 6 | Paris Saint-Germain FC | FRA | EUR 186 mio | EUR 525 mio | 9 % | 1,0 x | 1,9 x |
| 7 | Arsenal FC | ENG | EUR 214 mio | EUR 508 mio | 10 % | 1,0 x | 2,2 x |
| 8 | FC Barcelone | ESP | EUR 236 mio | EUR 429 mio | 20 % | 0,7 x | 1,1 x |
| 9 | FC Bayern Munich | GER | EUR 141 mio | EUR 415 mio | 0 % | 0,7 x | 1,5 x |
| 10 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 219 mio | EUR 394 mio | 45 % | 1,5 x | 2,5 x |
| 11 | Liverpool FC | ENG | EUR 198 mio | EUR 390 mio | -20 % | 0,9 x | 1,6 x |
| 12 | AS Rome | ITA | EUR 189 mio | EUR 344 mio | 17 % | 2,0 x | 2,4 x |
| 13 | AC Milan | ITA | EUR 207 mio | EUR 330 mio | 40 % | 1,7 x | 2,6 x |
| 14 | SSC Naples | ITA | EUR 167 mio | EUR 290 mio | 32 % | 1,4 x | 2,7 x |
| 15 | Tottenham Hotspur FC | ENG | EUR 138 mio | EUR 280 mio | 20 % | 0,8 x | 1,9 x |
| 16 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 171 mio | EUR 278 mio | 28 % | 1,0 x | 1,6 x |
| 17 | AS Monaco FC | FRA | EUR 149 mio | EUR 265 mio | 13 % | 1,9 x | 2,7 x |
| 18 | Everton FC | ENG | EUR 142 mio | EUR 244 mio | 35 % | 1,2 x | 2,0 x |
| 19 | Borussia Dortmund | GER | EUR 141 mio | EUR 233 mio | 59 % | 0,7 x | 1,3 x |
| 20 | SL Benfica | POR | EUR 124 mio | EUR 228 mio | 19 % | 1,8 x | 2,9 x |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 214 mio | EUR 428 mio | 19 % | 1,2 x | 2,1 x |
| 1-20 Total | | | EUR 4285 mio | EUR 8554 mio | 13 % | 1,1 x | 2,0 x |

La valeur des joueurs au bilan représente à peine 51 % de leurs indemnités de transfert initiales

La valeur combinée au bilan de tous les joueurs des clubs du Top 20 s'élève à EUR 4,3 milliards. Or ces joueurs avaient initialement coûté EUR 8,6 milliards en indemnités de transfert, ce qui signifie que la valeur restant au bilan représente à peine 51 % des indemnités de transfert initiales. Tant la valeur comptable nette que les frais de transfert initiaux des équipes du Top 20 ont augmenté d'environ 40 % par rapport à 2014, ce qui reflète l'augmentation des montants des transferts. En termes relatifs, les EUR 428 millions correspondant aux frais moyens liés aux joueurs des équipes du Top 20 équivalent à 120 % des recettes moyennes déclarées par les clubs en 2017.

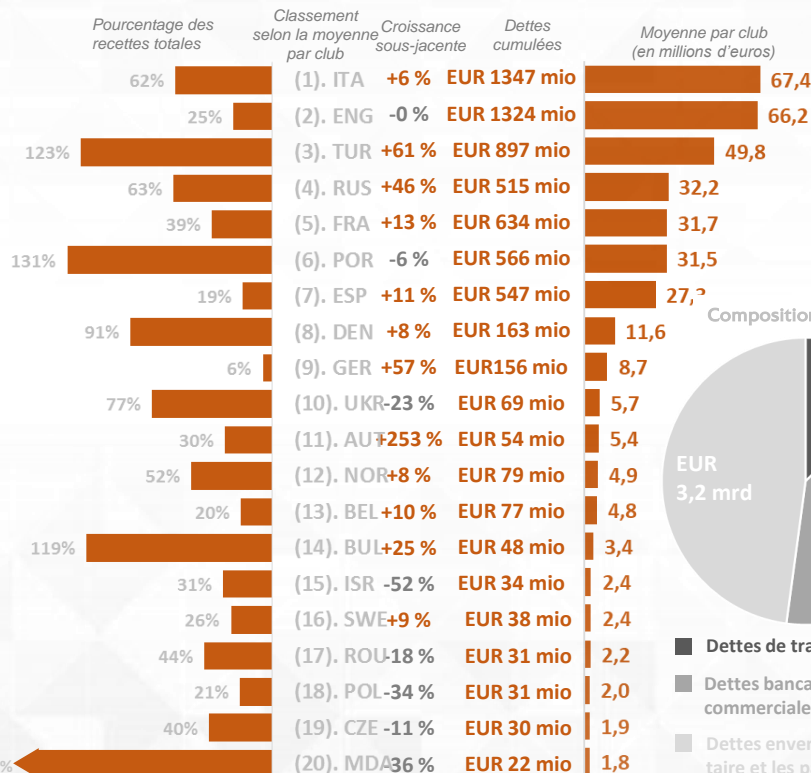


Les équipes du Top 20 coûtent entre 70 % et 200 % des recettes annuelles liées à leur constitution (indemnités de transfert totales)

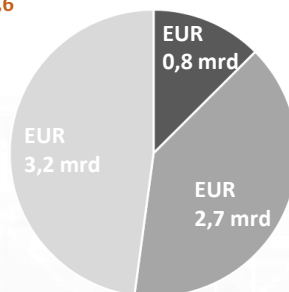
Avec des frais liés aux joueurs de EUR 800 millions, le Manchester City FC a dépassé le Real Madrid CF en tant qu'équipe dont la constitution a été la plus onéreuse de l'histoire en termes d'indemnités de transfert totales. Les trois équipes les plus chères de 2017 coûtent de 40 à 50 % de plus que la quatrième équipe du classement, soit un écart considérable. Par rapport aux recettes annuelles des clubs, les équipes les plus abordables du Top 20 sont celles du FC Barcelone, du FC Bayern Munich et du Borussia Dortmund (dont les frais liés aux joueurs équivalent pour chacune à 70 % des recettes), alors que l'AS Rome (200 % des recettes) se trouve à l'autre extrémité. La manière dont les dépenses liées aux joueurs sont ventilées entre les indemnités de transfert (frais liés aux joueurs) et les salaires varie aussi sensiblement, puisque les frais combinés des 20 équipes les plus coûteuses équivalent au double des salaires combinés de ces 20 mêmes clubs.

L'endettement net a **sensiblement baissé** ces dix dernières années

Vingt premiers championnats par endettement net des clubs*



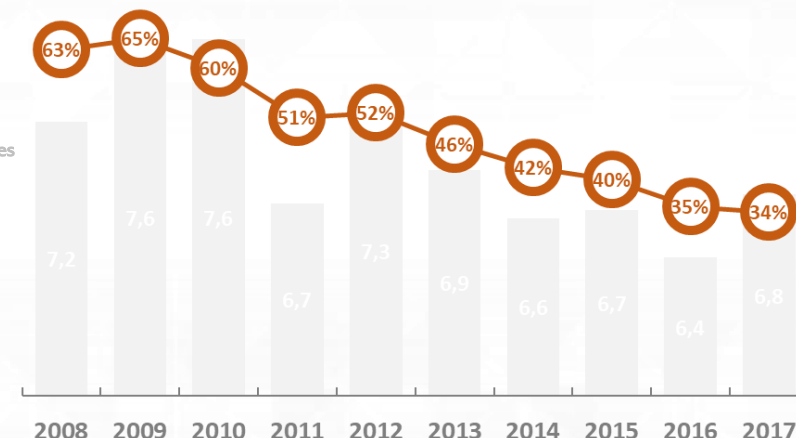
Composition des dettes nettes



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

Évolution de l'endettement net

Les dettes nettes peuvent être calculées de différentes manières, mais, selon la définition du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, elles incluent les emprunts nets (découverts et emprunts bancaires, autres emprunts et dettes envers des parties liées, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie) et le solde net résultant des transferts de joueurs (c'est-à-dire la différence entre les créances et les dettes de transfert).



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

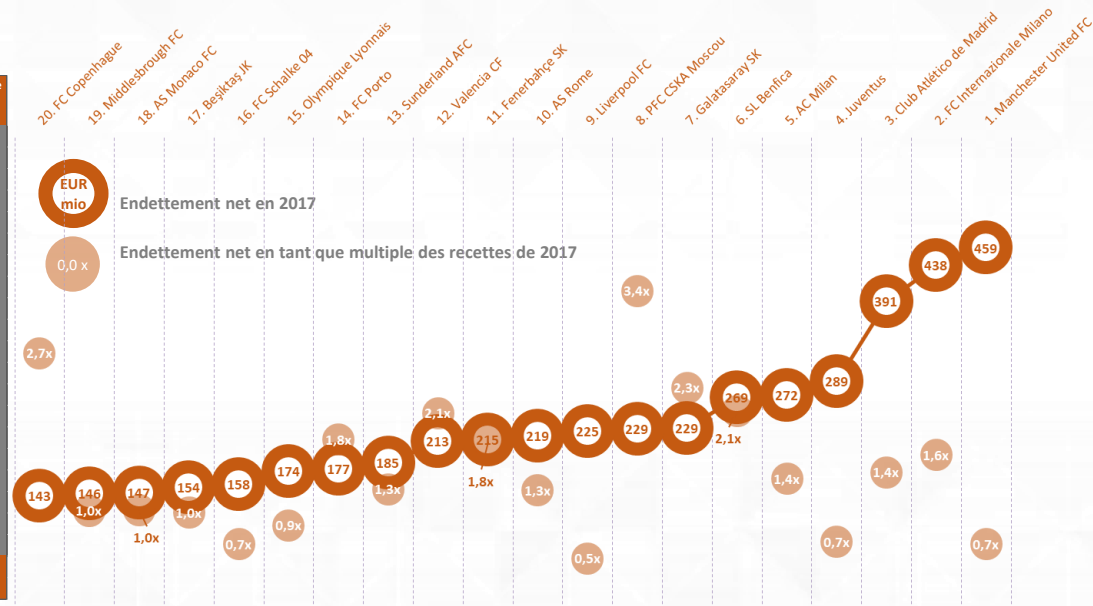
L'endettement net combiné des clubs européens de première division a subi une baisse marquée ces dix dernières années, chutant de l'équivalent de 63 % des recettes en 2008 à 34 % des recettes à la fin de l'exercice 2017. Bien qu'il ait en réalité augmenté en 2017, passant de EUR 6,4 milliards à EUR 6,8 milliards, il a poursuivi son recul en pourcentage des recettes (indice de sa viabilité).

* L'endettement net est calculé conformément à la définition donnée par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui déduit les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées et les dettes de transfert des créances de transfert et des soldes de liquidités. Bien que les autres passifs, y compris les dettes envers les autorités fiscales ou les employés, ne soient pas inclus dans cette définition, ils sont néanmoins susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus (à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert).

Quatre clubs du Top 20 présentent un endettement net supérieur aux actifs à long terme

Vingt clubs affichant les plus lourdes dettes nettes*

| Rang | Club | Pays | Endettement net en 2017 | Croissance annuelle en % | Endettement net en tant que multiple des recettes | En tant que multiple des actifs à long terme** |
|--------------|--------------------------|------|-------------------------|--------------------------|---|--|
| 1 | Manchester United FC | ENG | EUR 459 mio | -18 % | 0,7 x | 0,4 x |
| 2 | FC Internazionale Milano | ITA | EUR 438 mio | 44 % | 1,6 x | 1,0 x |
| 3 | Club Atlético de Madrid | ESP | EUR 391 mio | 44 % | 1,4 x | 0,7 x |
| 4 | Juventus | ITA | EUR 289 mio | 2 % | 0,7 x | 0,5 x |
| 5 | AC Milan | ITA | EUR 272 mio | 30 % | 1,4 x | 0,9 x |
| 6 | SL Benfica | POR | EUR 269 mio | -13 % | 2,1 x | 0,7 x |
| 7 | Galatasaray SK | TUR | EUR 229 mio | 13 % | 2,3 x | 2,0 x |
| 8 | PFC CSKA Moscou | RUS | EUR 229 mio | 18 % | 3,4 x | 0,8 x |
| 9 | Liverpool FC | ENG | EUR 225 mio | -17 % | 0,5 x | 0,5 x |
| 10 | AS Rome | ITA | EUR 219 mio | -14 % | 1,3 x | 0,9 x |
| 11 | Fenerbahçe SK | TUR | EUR 215 mio | 44 % | 1,8 x | 3,6 x |
| 12 | Valencia CF | ESP | EUR 213 mio | -12 % | 2,1 x | 0,5 x |
| 13 | Sunderland AFC | ENG | EUR 185 mio | 3 % | 1,3 x | 0,9 x |
| 14 | FC Porto | POR | EUR 177 mio | 10 % | 1,8 x | 0,6 x |
| 15 | Olympique Lyonnais | FRA | EUR 174 mio | -31 % | 0,9 x | 0,4 x |
| 16 | FC Schalke 04 | GER | EUR 158 mio | 21 % | 0,7 x | 0,8 x |
| 17 | Besiktas JK | TUR | EUR 154 mio | 8 % | 1,0 x | 1,6 x |
| 18 | AS Monaco FC | FRA | EUR 147 mio | 13 % | 1,0 x | 0,9 x |
| 19 | Middlesbrough FC | ENG | EUR 146 mio | n/a | 1,0 x | 1,3 x |
| 20 | FC Copenhague | DEN | EUR 143 mio | 10 % | 2,7 x | 0,6 x |
| 1-20 Moyenne | | | EUR 237 mio | | 1,5 x | 1,0 x |
| 1-20 Total | | | EUR 4731 mio | 5 % | 1,2 x | 0,7 x |



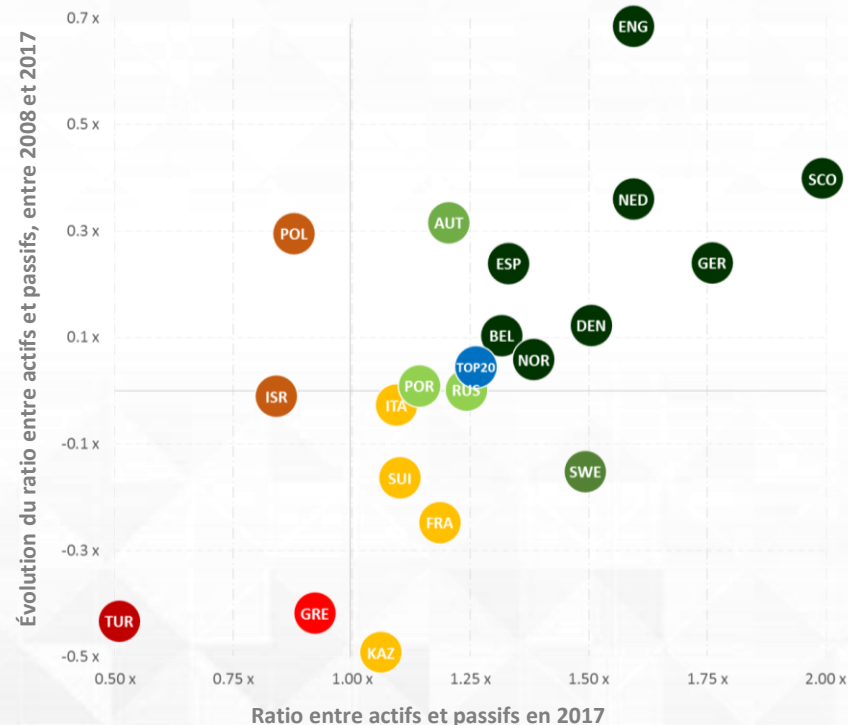
Le contexte est déterminant

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

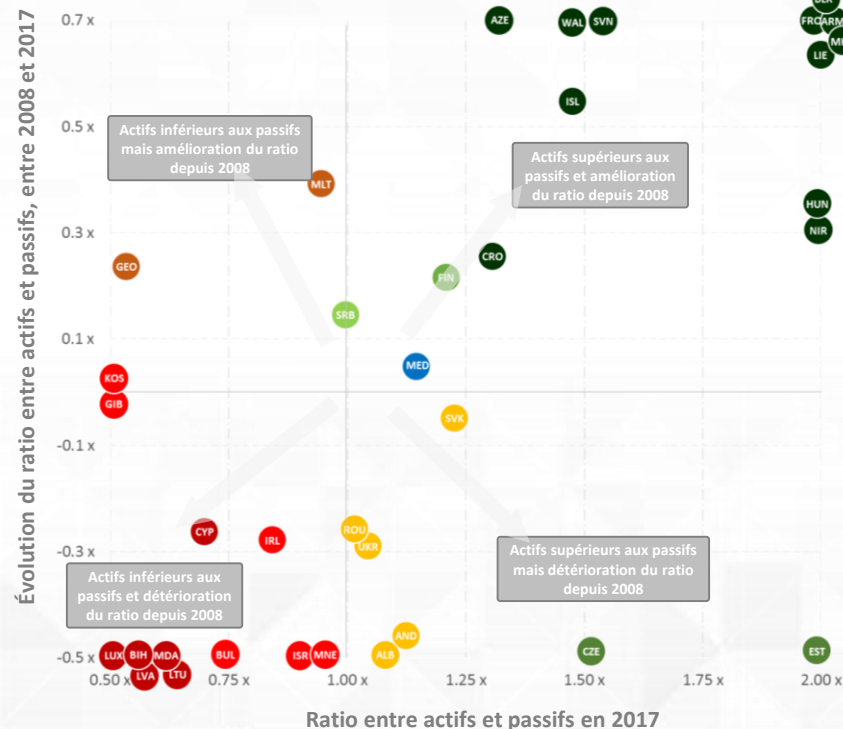
* L'endettement net est calculé conformément à la définition donnée par le Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, qui déduit les découverts et emprunts bancaires, les autres emprunts, les emprunts et les dettes envers des parties liées et les dettes de transfert des créances de transfert et des soldes de liquidités. Bien que les autres passifs, y compris les dettes envers les autorités fiscales ou les employés, ne soient pas inclus dans cette définition, ils sont néanmoins susceptibles d'entraîner des charges financières. Les dettes brutes incluent tous les éléments ci-dessus (à l'exclusion des soldes de liquidités et des créances de transfert). ** Ici, les actifs à long terme sont calculés comme la somme de toutes les immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles liées aux joueurs. Ne sont pas compris les autres actifs à long terme tels que la survaleur ou les immobilisations incorporelles générées à l'interne.

En termes de santé du bilan, les championnats diffèrent considérablement

Ratio entre actifs et passifs (dettes et obligations) des
20 premiers championnats et évolution entre 2008 et 2017*



Ratio entre actifs et passifs (dettes et obligations) des autres
championnats et évolution entre 2008 et 2017*



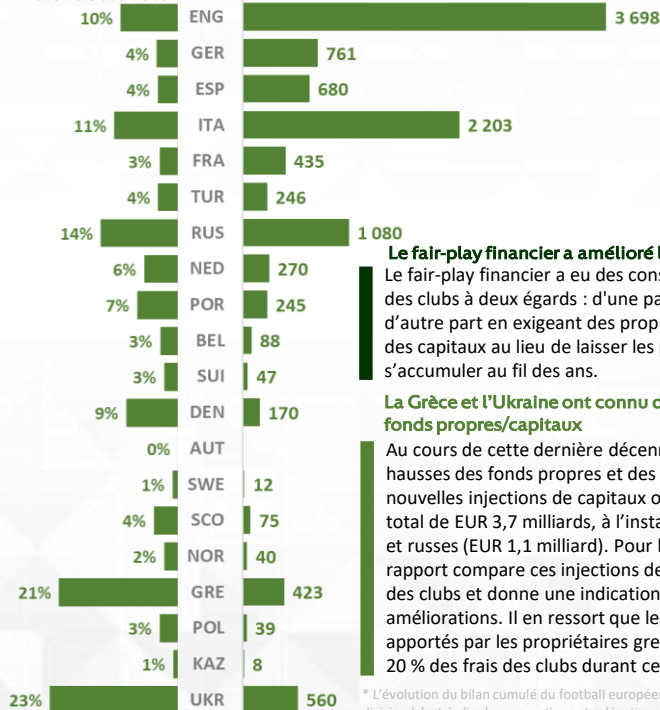
* Les axes des abscisses de cette page illustrent la valeur des actifs par rapport aux passifs (dettes et obligations). Un coefficient supérieur à 1 x implique des fonds propres nets positifs, avec des actifs supérieurs aux passifs. Les axes des ordonnées reflètent l'évolution du ratio entre actifs et passifs et montrent si ce dernier a progressé ou reculé entre fin 2008 et fin 2017. Les résultats sont présentés par championnat, c'est-à-dire sous forme de chiffre cumulé pour tous les clubs du championnat chaque année (qui ne sont pas forcément les mêmes d'une année à l'autre). L'écart entre 2008 et 2017 peut aussi être influencé par des effets de change et par la combinaison des clubs se trouvant en première division.

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

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

Augmentation des fonds propres/capitaux en % des frais des clubs

Augmentation des fonds propres/capitaux des clubs entre 2008 et 2017 (en millions d'euros)



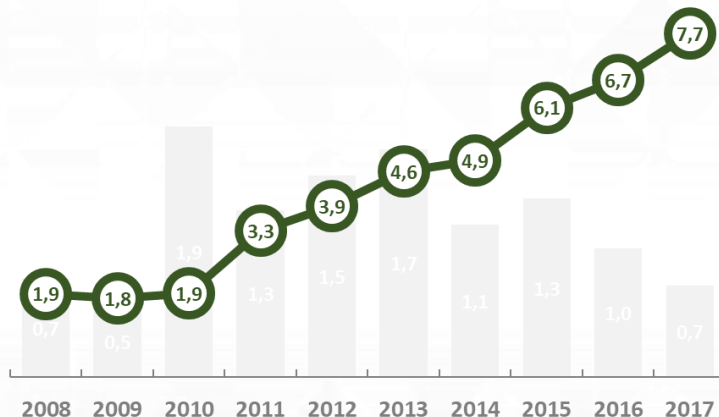
Le fair-play financier a amélioré les bilans de deux manières

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

La Grèce et l'Ukraine ont connu des hausses assez sensibles des fonds propres/capitaux

Au cours de cette dernière décennie, les clubs anglais ont bénéficié de hausses des fonds propres et des contributions en capital (sous forme de nouvelles injections de capitaux ou de remises de dettes) d'un montant total de EUR 3,7 milliards, à l'instar des clubs italiens (EUR 2,2 milliards) et russes (EUR 1,1 milliard). Pour la première fois, la présente édition du rapport compare ces injections de capitaux et de fonds propres aux frais des clubs et donne une indication de l'importance relative des améliorations. Il en ressort que les fonds propres/capitaux totaux apportés par les propriétaires grecs et ukrainiens ont constitué plus de 20 % des frais des clubs durant cette période.

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



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

Les bilans des clubs européens se sont renforcés pour la huitième année consécutive. Les fonds propres nets, calculés en déduisant l'ensemble des dettes et des passifs de la base des actifs, ont quadruplé ces dix dernières années, passant de EUR 1,9 milliard à EUR 7,7 milliards. Cette progression s'explique par des contributions de propriétaires et des augmentations de capitaux de près de EUR 12 milliards durant cette période, qui, associées aux fortes baisses des pertes cumulées des clubs, se sont traduites par des bénéfices effectifs en 2017. Le bilan cumulé des clubs européens d'aujourd'hui n'a plus grand chose à voir avec la situation de 2010, lorsque le fair-play financier a été approuvé.*

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

Sources des données et notes

| | |
|---|---|
| Source des données sous-jacentes des chiffres utilisés pour le benchmarking (Comparaison sur dix ans du football interclubs européen) | Sauf indication contraire dans le présent rapport, ses notes de bas de page ou cette annexe, les données financières utilisées dans le chapitre introductif proviennent directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et juillet 2018. Ces chiffres portent sur l'exercice financier se terminant en 2017, généralement au 31 décembre 2017. Ils ont été tirés des états financiers préparés conformément aux pratiques comptables nationales applicables ou sur la base des Normes internationales d'information financière, puis révisés en vertu des Normes internationales d'audit. Les données nettes et brutes concernant les transferts durant la période de transfert de l'été 2018 ont été analysées au moyen de la base de données sur les transferts du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA. Cet ensemble de données a été complété par les informations extraites des états financiers des clubs, y compris les notes détaillées accompagnant ces documents. |
| Sources des analyses des compétitions nationales et de la gouvernance (chapitre 1) | Les données utilisées pour le chapitre du rapport consacré aux compétitions nationales et à la gouvernance ont été collectées par le biais du réseau d'octroi de licence aux clubs. Toutes les informations concernant les calendriers, les structures et la gouvernance des championnats ont été fournies directement à l'UEFA avec les données communiquées par l'ensemble des 55 associations nationales, avant de faire l'objet d'un audit indépendant de la part de SGS. Ces informations ont également été vérifiées à l'aide des ressources de plusieurs tiers externes. |
| Sources des analyses de la propriété (chapitre 2) | Les données concernant la propriété des clubs ont été extraites de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA au cours de l'exercice 2017. Cette année, l'outil de reporting financier en ligne contenait plusieurs nouveaux postes de saisie demandant des informations supplémentaires sur la propriété des clubs de football. Outre ces données, des recherches informatiques ont été effectuées début octobre 2018 afin d'inclure les changements les plus récents en matière de structure de propriété des clubs. |
| Sources des analyses des stades et des supporters (chapitre 3) | Les données relatives aux projets de stades extérieurs présentées dans ce chapitre proviennent de différentes sources. Dans la plupart des cas, elles ont été tirées de www.stadiumdb.com et complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. L'échantillon utilisé ne couvre que les projets de stades extérieurs d'une capacité minimale de 5000 places achevés depuis 2009. Les rénovations de stades sont également incluses, à l'exception des rénovations cosmétiques (comme les améliorations apportées aux sièges), qui n'influent pas sur la capacité du stade. Les taux d'affluence aux matches des championnats européens reposent sur les chiffres publiés sur www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm , qui fournit des données par club pour la grande majorité des championnats européens. Ces données sont complétées par les chiffres remis directement à l'UEFA par les ligues et les associations nationales. Les données sur les médias sociaux ont été extraites directement des médias sociaux correspondants (www.facebook.com , www.twitter.com et www.instagram.com) en novembre 2018. |
| Sources des analyses du sponsoring des clubs (chapitre 4) | Pour le chapitre dédié au sponsoring, les données proviennent directement des chiffres soumis par les clubs ou les associations nationales au moyen de l'outil de reporting financier en ligne de l'UEFA en mai et en juillet 2018. Cette année, l'outil de reporting financier en ligne contenait plusieurs nouveaux postes de saisie demandant des informations supplémentaires sur le sponsoring des clubs de football. Les données ont été complétées par des informations extraites des sites web des sponsors de maillot et des fabricants d'équipement ainsi que par des informations recueillies sur les sites web officiels des clubs et d'autres partenaires du Centre de recherche et d'analyse de l'UEFA. |

Annexe : sources des données et notes

Sources des données et notes

| | |
|---|---|
| Données financières des clubs : périodes de reporting courtes et longues présentées dans les chapitres dédiés aux finances (chapitres 5 à 10) | Chaque année, plusieurs clubs modifient leur date de bouclement et prolongent ou raccourcissent ainsi leur période de reporting financier. À des fins de cohérence, l'UEFA adapte les données relatives aux bénéfices et aux pertes des clubs si la période de reporting est inférieure à 9 mois ou supérieure à 15 mois en extrapolant ou en interpolant les données soumises. Les données portant sur des périodes de reporting de 9 à 15 mois ne sont pas ajustées. En 2017, les clubs dont les données ont ainsi été adaptées sont les suivants : Hapoel Tel-Aviv FC (5 mois), KSC Lokeren OV, PFC Slavia Sofia, Hobro IK, AC Milan et FC Utrecht (6 mois) et ŽP Šport Podbrezová (7 mois). |
|---|---|

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

Si nécessaire, toutes les données financières des clubs ont été converties en euros à des fins de comparaison. Le taux de change utilisé correspondait au taux moyen appliqué durant l'exercice financier de chaque club, calculé sur la base de la moyenne des taux à la fin des 12 mois. Il a été adapté à chaque club, les clubs d'un pays donné n'ayant pas forcément tous choisi le même bouclement financier. Ainsi, le taux GBP-EUR de 2017 pour les clubs anglais ayant opté pour un bouclement financier en mai était de 1,1740, en juin de 1,1635 et en juillet de 1,1585. La liste complète de tous les taux appliqués est disponible ci-dessous.

| Country | Year end (month) | Common year end or various | Currency | Average rate applied | Country | Year end (month) | Common year end or various | Currency | Average rate applied |
|---------|------------------|----------------------------|----------|--------------------------|---------|------------------|----------------------------|----------|--------------------------|
| ALB | 12 | Common | LEK | 0.0075 | KAZ | 12 | Common | TENGE | 0.0027 |
| AND | 12 | Common | EUR | 1.0000 | KOS | 12 | Common | CHF | 1.0000 |
| ARM | 12 | Common | DRAM | 0.0018 | LIE | 6 / 12 | Various | CHF | 0.9257 / 0.9007 |
| AUT | 6 | Common | EUR | 1.0000 | LTU | 12 | Common | LITAS | 0.2896 |
| AZE | 12 | Common | MANAT | 0.5158 | LUX | 12 | Common | EUR | 1.0000 |
| BEL | 6 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | LVA | 12 | Common | LATS | 1.4229 |
| BIH | 12 | Common | MARK | 0.5114 | MDA | 12 | Common | LEU | 0.0481 |
| BLR | 12 | Common | BYR | 0.4597 | MKD | 12 | Common | Denar | 0.0162 |
| BUL | 12 | Common | LEV | 0.5113 | MLT | 12 | Common | EUR | 1.0000 |
| CRO | 12 | Common | KUNA | 0.1340 | MNE | 12 | Common | EUR | 1.0000 |
| CYP | 5 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | NED | 6 | Common | EUR | 1.0000 |
| CZE | 6 / 12 | Various | KRONER | 0.0380 / 0.0372 | NIR | 4 / 5 / 12 | Various | GBP | 1.1837 / 1.1740 / 1.1419 |
| DEN | 6 / 12 | Various | KRONE | 0.1342 / 0.1343 | NOR | 12 | Common | KRONER | 0.1073 |
| ENG | 5 / 6 / 7 | Various | GBP | 1.1740 / 1.1635 / 1.1585 | POL | 6 / 12 | Various | ZLOTY | 0.2319 / 0.2350 |
| ESP | 6 | Common | EUR | 1.0000 | POR | 6 | Common | EUR | 1.0000 |
| EST | 12 | Common | EUR | 1.0000 | ROU | 12 | Common | LEU | 0.2489 |
| FIN | 11 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | RUS | 12 | Common | ROUBLE | 0.0152 |
| FRA | 6 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | SCD | 5 / 6 / 7 | Various | GBP | 1.1740 / 1.1635 / 1.1585 |
| FRO | 12 | Common | KRONE | 0.1344 | SMR | 6 | Common | EUR | 1.0000 |
| GEO | 12 | Common | LARI | 0.3546 | SRI | 12 | Common | DINAR | 0.0082 |
| GER | 6 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | SUI | 6 / 12 | Various | CHF | 0.9257 / 0.9007 |
| GIB | 12 | Common | GBP | 1.1419 | SVK | 12 | Common | EUR | 1.0000 |
| GRI | 6 | Common | EUR | 1.0000 | SVN | 12 | Common | EUR | 1.0000 |
| HUN | 12 | Common | FORINT | 0.0032 | SWE | 12 | Common | SEK | 0.1038 |
| IRL | 11 | Common | EUR | 1.0000 | TUR | 5 / 12 | Various | LIRA | 0.2775 / 0.2434 |
| ISL | 12 | Common | KRONA | 0.0083 | UKR | 12 | Common | HRVYNIA | 0.0334 |
| ISR | 5 | Common | SHEKEL | 0.2438 | WAL | 6 / 11 / 12 | Various | GBP | 1.1635 / 1.1462 / 1.1419 |
| ITA | 6 / 12 | Various | EUR | 1.0000 | | | | | |

Production

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

Renseignements

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



UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
TELEPHONE: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com

WE CARE ABOUT FOOTBALL