

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Quelles sources de financement contre
l'endettement des clubs de football professionnels ?
Entre besoins de résultats et viabilité du club**

Mémoire présenté par :

Bruno GODEAU

Pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales HD
Année académique 2019-2020

Promoteur :

Nadine DESCENDRE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Quelles sources de financement contre
l'endettement des clubs de football professionnels ?
Entre besoins de résultats et viabilité du club**

Mémoire présenté par :

Bruno GODEAU

Pour l'obtention du diplôme de

Master en sciences commerciales HD

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Nadine DESCENDRE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

En préambule à ce mémoire, j'aimerais remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire et qui m'ont apporté leur soutien tout au long de ce travail.

Je tiens énormément à remercier ma promotrice, Madame Nadine Descendre, qui s'est montré à l'écoute et qui m'a donné de précieux conseils tout au long de ce mémoire. Merci d'avoir pris de votre temps et d'avoir pu être aussi disponible lors de nos nombreux échanges afin de me guider dans l'élaboration de ce mémoire.

J'exprime également énormément de gratitude pour tous les intervenants extérieurs, anonymes ou non, qui ont répondu en toute franchise à mes questions et à mes interviews. Je remercie aussi tous ceux qui ont pris le temps de relire mon mémoire.

Je tiens à ne pas oublier de remercier mes proches, mes amis qui m'ont encouragé et poussé pendant la réalisation de ce mémoire.

Pour finir, j'adresse mes derniers remerciements à mes parents, à mon frère, à ma compagne ainsi qu'à ma belle-famille pour leur soutien continu, leurs conseils et leur aide tout au long de cette période. Sans vous, je n'aurais tout simplement pas pu écrire ce mémoire et concilier vie privée et vie de travail. Merci pour ce que vous êtes et pour ce que vous faites !

Un grand merci à tous et à toutes !

Bruno Godeau

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, **GODEAU, Bruno, 2019-2020**, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.
»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

« Un seul sport n'a connu ni arrêts ni reculs : le football. A quoi cela peut-il tenir sinon à la valeur intrinsèque du jeu lui-même, aux émotions qu'il procure, à l'intérêt qu'il présente ? »

Pierre de Coubertin

« Chaque minute en Amazonie, on déboise l'équivalent de 60 terrains de football. C'est un peu idiot, il n'y aura jamais assez de joueurs. »

Philippe Geluck

« Il n'y a pas d'endroit dans le monde où l'homme est plus heureux que dans un stade de football. »

Albert Camus

Table des matières

<i>Introduction générale</i>	9
<i>Préface</i>	11
<i>Chapitre 1 : statut juridique et évolution du modèle économique du football professionnel</i>	12
1.1. L'histoire du football professionnel belge et internationale	12
1.2. Le statut juridique des clubs de football professionnel en Belgique	15
1.3.1 Arrêt Bosman, de quoi parle-t-on ?	20
1.3.3 Modèle économique des clubs après arrêt Bosman : MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marchés et Global)	26
<i>Chapitre 2: L'endettement des clubs de football professionnels.....</i>	31
2.1 L'évolution de l'endettement des clubs professionnels en Belgique et en Europe.....	32
2.1.1 L'endettement en Belgique	32
2.1.2 L'endettement en Europe	36
2.2 Les causes de l'endettement des clubs de football professionnels	40
2.2.1 Un système comptable favorable pour les clubs professionnels de football	41
2.2.3 L'augmentation des indemnités de transfert	45
2.3 Les conséquences de l'endettement excessif des clubs professionnels	48
2.3.1 Perte de compétitivité au niveau sportif	49
2.3.2 Faillite financière des clubs : deux poids deux mesures	51
2.4 Solutions pour diminuer l'endettement des clubs professionnels.....	53
2.4.1 Fair-play financier en Europe	53
2.4.2 Salary cap aux États-Unis	59
2.4.3 Régulations en Chine	61
2.4.4 L'octroi des licences aux clubs professionnels	63
<i>Chapitre 3 : les sources de financement des clubs de football.....</i>	65
3.1 Augmentation du capital : propriétaires de clubs et actionnaires	65
3.1.1 Les mécènes milliardaires	66
3.1.2 Les fonds d'investissements et les entreprises.....	68
3.1.3 Les supporters dans l'actionnariat du club de football.....	71
3.2 La construction de stades multifonctionnels.....	72
3.2.1 Les stades en Belgique et en Europe	73
3.2.2 Les revenus de billetterie pour les clubs.....	79
3.2.3 Diversification des activités comme nouvelles sources de revenus	88
3.2.4 Le Naming comme financement	90
3.3 Fan Relationship Management - Le marketing orienté fans	93
3.3.1 L'expérience fan : définition	93
3.3.2 Comment améliorer l'expérience fan	95
3.3.3 La technologie au service des clubs et des supporters	97
3.4 La croissance des droits de retransmission télévisée	101
3.5 La flambée des revenus commerciaux	108
<i>Chapitre 4 : les sources de financement envisagées contre l'endettement.....</i>	115
4.1 La vente des contrats des joueurs et l'espoir d'une qualification pour une coupe d'Europe	115
4.1.1 Le cas du Standard de Liège.....	120

4.1.2 La masse salariale, l'énorme poids lourd des clubs de football professionnels.....	123
4.2. Construction / rénovation d'un stade moderne et multifonctionnel	126
4.2.1 Cas de La Gantoise (Belgique).....	127
4.2.2. Cas de L'Olympique de Lyon (France).....	129
4.2.3 Le financement du stade	133
4.3 L'arrivée de milliardaires à la présidence de clubs de football professionnels	136
4.3.1 Le cas du KV Ostende.....	136
<i>Chapitre 5: Synthèse d'un modèle économique viable.....</i>	141
1 ^{ère} étape : changer de modèle économique	141
2 ^{ème} étape : contrôler la masse salariale.....	141
3 ^{ème} étape : la construction / la rénovation de son stade.....	141
4 ^{ème} étape : développer le Fan Relationship Management et les offres de sponsoring.....	142
<i>Conclusion</i>	143
<i>Limites</i>	144
<i>Bibliographie</i>	145
<i>Livre/ouvrage</i>	145
<i>Article de revue</i>	145
<i>Article de journal</i>	146
<i>Communication lors d'un colloque.....</i>	149
<i>Mémoire, thèse et syllabus</i>	149
<i>Rapport</i>	149
<i>Document Interne.....</i>	150
<i>Site web et page web.....</i>	151
<i>Source orale.....</i>	154
<i>Document audio-vidéo</i>	154
<i>Liste des annexes</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

Introduction générale

Depuis le début des années 80, nous avons pu constater une croissance des enjeux économiques dans le football professionnel. Celle-ci est liée à la hausse constante des montants des droits de retransmission télévisuelle dans le milieu du football professionnel en Belgique et dans le monde entier. Cependant, ce n'est que récemment, que les instances dirigeantes du football (UEFA et FIFA) ont commencé à tirer la sonnette d'alarme sur les aspects démesurés que prenaient ces enjeux. Cette remise en cause a certainement atteint son apogée, une première fois, lors du transfert du joueur Cristiano Ronaldo, de Manchester United au Real de Madrid, pour la somme de 94 millions d'euros en 2009 alors que le Real Madrid affichait déjà une dette nette¹ de 327 millions² d'euros. Or, nous étions au milieu de la plus grave crise économique que l'Europe ait dû affronter depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Ce transfert a étonné nombre d'observateurs, dans le milieu du football ainsi que dans tous les secteurs économiques, le jugeant disproportionné et injustifié dans un contexte de crise économique mondiale.

Depuis lors, malgré des protestations de plus en plus nombreuses contre ces montants indécents dépensés par les clubs de football, d'autres transferts « records » ont eu lieu : Neymar au PSG pour 222 millions d'euros en 2017, Mbappé au PSG pour 180 millions d'euros en 2018 ou encore Coutinho au FC Barcelone pour 160 millions d'euros. Les clubs de football professionnels continuent donc d'acheter des contrats de joueurs et d'accroître leur masse salariale alors qu'ils ne peuvent théoriquement pas se le permettre faute de revenus suffisants.

A partir de cette réflexion, nous nous sommes demandés qu'elles pouvaient être les pistes de solutions pour diminuer l'endettement des clubs de football professionnels et analyser les sources de financement que le club pourrait utiliser et développer pour lutter et réduire l'endettement chronique auquel ils font face.

¹ Différence entre les dettes et la trésorerie.

² Drut, B. (2019). *Réal Madrid : une situation financière totalement assainie*. Récupéré le 31 octobre 2019 de <https://www.ecofoot.fr/real-madrid-endettement-4457/>.

Ces transferts « records » confirment les mécanismes économiques de l'industrie du football professionnel liés aux endettements des clubs, à leur viabilité et aux besoins de résultats, contrairement aux sélections nationales, qui ne répondent qu'à une logique sportive. Ce phénomène d'endettement pour des résultats sportifs ne concerne pas que les « grands championnats » européens mais également les « petits » comme la Belgique. Ainsi, le club d'Anderlecht avait, en 2019, une dette qui frôlait les 95 millions d'euros, soit 91 % du passif du bilan.

Partant de cette constatation, l'objectif de ce mémoire sera de faire comprendre aux différents lecteurs les interactions propres à l'économie du football professionnel en repérant les causes et les conséquences de l'endettement et les régulations déjà mises en place dans le secteur. Mais aussi de dégager des solutions de financement afin de lutter contre cet endettement excessif et continu pour rester compétitif, et ainsi, éviter des sanctions des instances dirigeantes internationales ou nationales ; ou encore, la faillite d'un club. Nous verrons également que le capital d'un club professionnel peut provenir de sources différentes (mécènes milliardaires, supporters, fonds d'investissements, etc.). Nous étudierons les solutions mises en place par certains clubs pour augmenter leurs revenus. Pour répondre à la question de départ, nous analyserons les comptes annuels des clubs professionnels en Belgique afin de comprendre l'origine de leur endettement et de mettre en évidence les solutions de financement choisies pour augmenter leurs revenus. Nous terminerons par proposer un modèle économique sain et viable vers lequel les clubs de football professionnels peuvent se diriger afin d'augmenter leurs revenus et de diminuer leurs dettes et leur dépendance aux performances sportives.

Finalement, il est important de signaler à tout un chacun que l'industrie du football européen, et même mondial, est un milieu relativement opaque, où la transparence n'est pas toujours de mise et où, par conséquent, les données ne sont pas toujours disponibles, pour des raisons confidentielles. Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons essayé de nous procurer les meilleures sources, afin d'être le plus pertinent possible et d'apporter une meilleure compréhension à la problématique.

Préface

La crise sanitaire liée au COVID-19 a eu d'énormes impacts sur notre façon de vivre, de travailler et de voir le monde. Elle n'a malheureusement épargné personne. Les mesures prises depuis début mars, par le gouvernement, ont légèrement perturbé la réalisation de mon mémoire sur un point précis : l'élaboration d'entretien en face à face. Pour parer à ce problème, j'ai envoyé mes questions d'interview par email. Les personnes interviewées me les complétaient puis me les renvoyaient. Certaines interviews se faisaient également par téléphone ou par vidéo en fonction de leurs possibilités. Les communications avec ma promotrice, Nadine Descendre, se faisaient par téléphone ou par email. Ce sont ces uniques difficultés auxquelles j'ai dû faire face.

J'aimerais cependant rajouter que la crise sanitaire liée au Coronavirus a ouvert de nombreuses perspectives en lien avec mon mémoire. En effet, l'absence de revenus de billetterie et la diminution des revenus des droits de retransmission télévisuelle a mis le modèle économique des clubs à rude épreuve. Ceci les a incités à couper dans les dépenses du club afin de survivre. Les endettements vont probablement repartir à la hausse. Il serait intéressant dans un autre mémoire d'analyser les conséquences pour les clubs et la direction qu'ils vont choisir en termes de gestion.

Chapitre 1 : statut juridique et évolution du modèle économique du football professionnel

Dans un premier temps, il nous semble important de synthétiser l'histoire du football en Europe ainsi qu'en Belgique et de sa professionnalisation au fil du temps. Dans ce chapitre, nous développerons également l'évolution du statut juridique des clubs de football ainsi que le changement du modèle économique du football professionnel depuis l'arrêt Bosman (1995)³ et les conséquences de cet arrêt pour les clubs de football et les joueurs.

1.1. L'histoire du football professionnel belge et internationale

Le football contemporain, moderne, tel que nous le connaissons, vit le jour en Angleterre en 1863 avec la création de la Football Association (FA) qui marqua définitivement la séparation entre le rugby et le football⁴. Elle avait pour objectif de définir les règles du football et de le promouvoir dans les îles et les colonies britanniques. A ses débuts, le football était un sport amateur composé principalement d'équipes d'écoles publiques. Il devient rapidement populaire au sein de la population. En 1872, la première compétition de football du monde est créée avec la FA Cup, et est suivie d'un premier match officiel entre l'Angleterre et l'Ecosse. Le rapide succès du football auprès des joueurs et des supporters accéléra sa professionnalisation du football en Grande-Bretagne. En effet, certains clubs, attirés par les recettes potentielles provenant de la vente de tickets aux supporters pour assister aux matchs, ont commencé à acheter les meilleurs joueurs en les rémunérant parfois de manière illicite. Ceci entraîna des frictions avec les autres équipes qui n'avaient pas les moyens de rémunérer leurs joueurs.

Finalement, en 1885, par souci de transparence, le football professionnel fut légalisé par la FA en Angleterre et la première ligue de football, composée de 12 équipes, fut créée trois ans plus tard. La puissance économique et coloniale de l'Angleterre permit l'expansion rapide du football aux quatre coins du monde.

³ L'arrêt Bosman (15 décembre 1995) a donné raison au joueur professionnel belge Jean-Marc Bosman sur 3 points : la libre circulation des joueurs de football professionnels en Europe, la fin des indemnités exigées lorsqu'un joueur professionnel arrive en fin de contrat et la suppression des quotas de joueurs étrangers par club de football professionnel en Europe. Voir point 1.3.1

⁴ Dietschy, P. (2010). *La passion du football*. Récupéré le 10 septembre 2019 de <https://www.lhistoire.fr/la-passion-du-football>, « en ligne ».

Ainsi, les premiers pays à se doter d'une association de football furent le Danemark et les Pays-Bas en 1889, la Nouvelle-Zélande en 1891 ou encore l'Argentine en 1893. En 1904, la FIFA, l'acronyme de la Fédération Internationale de Football Association, fut créée par sept fédérations nationales : la France, la Belgique, la Suisse, la Suède, le Danemark, l'Espagne et les Pays-Bas⁵. L'Angleterre, pourtant inventrice du football, estima, au début, ne pas devoir être membre d'une association comme la FIFA.

Le tableau suivant reprend les dates des premiers championnats officialisant le professionnalisme dans le football dans les différents pays du monde. Nous remarquons clairement que le football professionnel s'est d'abord développé dans les pays d'Amérique du Sud et du sud de l'Europe (exception faite de la Tchécoslovaquie, de l'Autriche et de la Hongrie) puis en Europe du Nord et en Asie après la Deuxième Guerre mondiale.

⁵ FIFA. (2014). *L'histoire de la FIFA*. (Vidéo sur le site de la FIFA). Website : FIFA. Récupéré de <https://fr.fifa.com/who-we-are/videos/l-histoire-de-la-fifa-2477121>, « en ligne ». Consulté le 10 septembre 2020.

Tableau 1 : Les dates des premiers championnats de football professionnels dans le monde

Les différentes dates des premiers championnats officialisant le professionnalisme dans le football dans le monde	
<u>Europe</u>	<u>Amérique du Sud</u>
<ul style="list-style-type: none"> • 1925 : Tchécoslovaquie • 1926 : Autriche et Hongrie • 1929 : Espagne et Italie • 1932 : France • 1934 : Portugal • 1954 : Pays-Bas • 1963 : Allemagne • 1974 : Belgique • 1985 : Danemark • 1990 : Finlande • 1992 : Norvège et Russie 	<ul style="list-style-type: none"> • 1931 : Argentine • 1933 : Chili et Brésil
<u>Afrique</u>	<u>Amérique du Nord</u>
<ul style="list-style-type: none"> • 2010 : Algérie • 2011 : Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> • 1996 : États-Unis / Canada
	<u>Asie</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • 1983 : Corée du Sud • 1992 : Japon • 1994 : Chine • 1996 : Thaïlande

Source : Drut, B. (2011). *Économie du football professionnel* (Nouvelle Edition). Paris : Editions La Découverte, p.5

En Belgique, l'origine du football est située à partir de 1865 dans les écoles anglaises de Bruxelles, ainsi que dans la région portuaire d'Anvers où le football était pratiqué par des employés d'entreprises anglaises.

Cependant, il aura fallu attendre encore 30 ans pour que le football devienne officiel, avec la création de l'URBSFA (Union Royale Belge des Sociétés de Football Association) en 1895, connu de nos jours principalement sous le nom d'Union Belge de Football. Elle est une des premières fédérations de football à avoir été créée dans le monde et est un des membres cofondateurs de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) en 1904.

Elle a pour objectif d'homogénéiser les règles du football pour tous les acteurs. Lors de cette même année, le premier match officiel de l'équipe nationale belge a été joué : l'adversaire était la France.

En Belgique, le football se développa très lentement, car la fédération belge de football a adopté une position conservatrice en optant uniquement pour le statut amateur jusqu'en 1974 alors que la majorité des pays européens permettaient le statut de professionnel à leurs clubs et joueurs. Ainsi, certains clubs sont sanctionnés pour « faits de professionnalisme » (joueurs rémunérés, par exemple) et plusieurs joueurs (ex : Raymond Braine) sont interdits de jouer en équipe nationale car ils étaient considérés comme des joueurs professionnels. Néanmoins, après la Seconde Guerre mondiale, un statut de semi-professionnel fut autorisé pour les équipes de la plus haute division et en 1958, le Standard de Liège fut le premier club à s'autoproclamer professionnel.

Cependant, ce n'est qu'en 1974 que la fédération belge créa la ligue professionnelle de football permettant au premier championnat belge de football professionnel, constitué de 20 clubs, de voir le jour. Celle-ci, rebaptisée « Pro League » en 2008, regroupe l'ensemble des clubs professionnels de la Jupiler Pro League (D1A) et de la Proximus League (D1B). La professionnalisation du football a entraîné un important changement dans le statut juridique des clubs de football. Nous verrons dans le chapitre suivant quels sont les différents statuts juridiques des clubs professionnels en Belgique ainsi qu'en Europe.

1.2. Le statut juridique des clubs de football professionnel en Belgique

En Belgique, nous retrouvons 24 clubs de football ayant un statut professionnel : 16 clubs de Jupiler Pro League (Division 1A) et 8 clubs de Proximus League (Division 1B). Le tableau suivant nous informe sur les différentes formes juridiques des 24 clubs de football professionnels en Belgique en 2019.

Tableau 2 : Statut juridique des 24 clubs belges de football professionnels au 1^{er} septembre 2019

Le statut juridique des clubs de football professionnels belge dans les compétitions Jupiler Pro League et Proximus League au 1^{er} septembre 2019	
Jupiler Pro League (Division 1A)	Proximus League (Division 1B)
<u>Société Anonyme</u> : 9 → RSC Anderlecht, KV Bruges, R. Standard de Liège, Zulte Waregem, K. Saint-Trond VV, Royal Antwerp FC, Royal Excel Mouscron, KVK Malines et le R. Charleroi SC.	<u>Société Anonyme</u> : 2 → SK Lommel et KSC Lokeren
<u>Association Sans But Lucratif</u> : 3 → KRC Genk, KV Ostende et KAS Eupen	<u>Association Sans But Lucratif</u> : 2 → K Beerschot VA et Royal Excelsior Virton
<u>Société Coopérative à Responsabilité Limitée</u> : 3 → KAA Gand, KV Courtrai et Waasland-Beveren	<u>Société Coopérative à Responsabilité Limitée</u> : 4 → Royal Union saint-gilloise, KVC Westerlo, KSV Roulers et OHL
<u>Société Coopérative à Responsabilité Illimitée</u> : 1 → KSV Cercle de Bruges	

Source : comptes annuels des clubs venant du site de la Banque Nationale de Belgique.

Le tableau ci-dessus nous fait remarquer que 13 clubs professionnels sur 16 en division 1A belge possèdent le statut juridique d'une société commerciale (avec une majorité de sociétés anonymes), soit 81 % des clubs. En division 1B, 6 clubs sur 8 ont un statut de société commerciale (avec une majorité de SCRL), soit 75 % des clubs. Dès lors, nous pouvons nous poser la question des raisons qui ont poussé les clubs à choisir le statut juridique d'une société commerciale.

Une des premières raisons est bien évidemment la maximisation « théorique » des profits et la recherche de capitaux pour financer leur développement afin d'accroître les performances sportives de leur équipe. En effet, le statut de société anonyme a, par exemple, pour objectif de favoriser l'accueil de nouveaux investisseurs privés et d'augmenter ainsi le capital et donc le budget transfert pour recruter de meilleurs joueurs.

Il n'est donc pas étonnant de voir une majorité de clubs professionnels opter pour un statut de Société Anonyme (SA) ou de Société Coopérative (depuis le nouveau code des sociétés et des associations entré en vigueur en 2019)⁶.

À l'inverse, le nombre de clubs ayant un statut juridique d'Association Sans But Lucratif (ASBL) avait fortement diminué au début des années 2000. Le statut d'ASBL était devenu de moins en moins compatible avec le football professionnel⁷. En effet, une des principales raisons de l'abandon de ce statut juridique provient du fait que le monde du football est devenu un tel business qu'il attire un nombre croissant d'investisseurs privés (ou publics) voulant racheter des clubs (Marc Coucke à Anderlecht, investisseurs Qatarsis (QSI) au PSG, etc). Pour réaliser ces rachats, il était important que les clubs se constituent en société commerciale (Yalale-Matufueni, 2016, p.14). Cependant, depuis le nouveau code des sociétés et des associations, les ASBL peuvent exercer des activités lucratives illimitées, comme les autres sociétés, mais ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices⁸.

Une deuxième raison⁹ est le caractère contraignant du statut ASBL. Cette dernière ne peut enrichir ses dirigeants et ses membres en leur versant des dividendes ou en les rémunérant par exemple. Cependant, au vu de l'augmentation constante des revenus des clubs sous forme d'ASBL, ces derniers sont devenus de grandes ASBL depuis 2020¹⁰ où les exigences comptables sont similaires à celles des entreprises. En Belgique, il ne reste que le KRC Genk, le KV Ostende et le KAS Eupen sous cette forme-là.

Au niveau européen, les clubs de football avaient, au début, traditionnellement, la forme juridique d'une association, à l'exception de l'Angleterre qui avait une avance sur le reste de l'Europe. En effet, dès 1923, pratiquement tous les clubs professionnels anglais étaient des sociétés par actions, et depuis lors, c'est ce modèle qui prévaut actuellement. L'Angleterre¹¹ a su également éviter les dérives par la mise en place, dès le début, de la « Règle 34 ».

⁶ Bley, A. (2019). *Code des sociétés : la nouvelle réforme qui vous impacte*. Récupéré le 20 décembre 2020 de <https://www.beci.be/2019/03/13/code-des-societes/>, « en ligne ».

⁷ Haumont, A. (2016). *Quelle est la forme optimale pour organiser les clubs de football et les compétitions ?* (Mémoire de Master). Faculté de Droit, de Science Politiques et de Criminologie, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1220/4/TFE%202015%202016%20Alexis%20Haumont%20final.pdf>, « en ligne ». Consulté le 11 septembre 2019. pp.15-18

⁸ Selleslagh, D. (2019, 26 avril). *Les 7 choses à savoir à propos du nouveau code des sociétés*. Récupéré de <https://www.lecho.be/dossiers/code-des-societes/les-7-choses-a-savoir-a-propos-du-nouveau-code-des-societes/10120798.html>, « en ligne », Consulté le 20 décembre 2020.

⁹ Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Ichec, Bruxelles. p.14

¹⁰ Grandes ASBL dépassent plus d'un des critères fixés : nombre de travailleurs en moyenne annuelle en ETP :50 ; chiffre d'affaires annuel HTVA : 9 000 000€ ; total du bilan : 4 500 000€

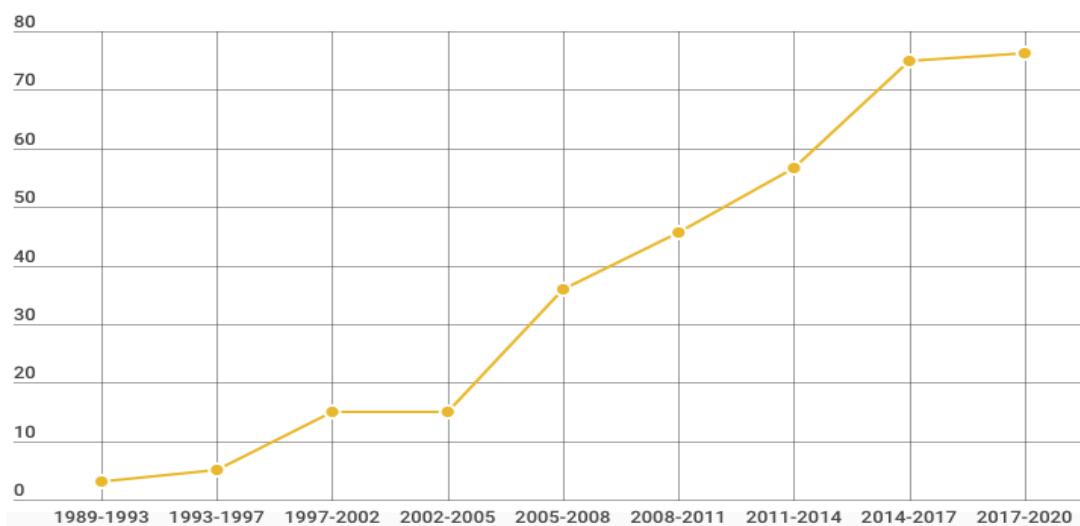
¹¹ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Edition La Découverte, p.11

Cette loi vise à limiter le versement de dividendes à 5 % de la valeur faciale de l'action en 1896 (7,5 % en 1920, 10 % en 1974 et 15 % depuis 1983) et à interdire la rétribution des dirigeants de clubs afin d'empêcher que leur implication dans le club ne soit motivée par le gain financier au détriment du côté sportif. Cependant, en 1983, les clubs anglais ont trouvé un moyen de contourner cette « Règle 34 » en s'introduisant en bourse.

Hormis les clubs anglais qui n'ont pratiquement connu que la forme juridique en société commerciale, il est important de comprendre les raisons qui ont poussé les clubs des grands championnats européens (Espagne, France, Italie et Allemagne) à adopter, également sur le tard, cette forme juridique.

La première raison provient du déficit financier accumulé par les clubs professionnels. A partir des années 80, la multiplication de la diffusion des matchs de football par les chaînes télévisées et la hausse du montant des droits de retransmission vont engendrer une croissance exceptionnelle des revenus des clubs.

Graphique 1 : Évolution des droits TV du football en Belgique (en millions d'euros)¹²



Source : Kruyts, Y. (2017, 2 mai). Droits TV : la Jupiler Pro League presque au même niveau que l'Eredivisie. Le Soir +. Récupéré le 4 novembre 2019 de <https://plus.lesoir.be/92310/article/2017-05-02/droits-tv-la-jupiler-pro-league-presque-au-meme-niveau-que-leredivisie>, « en ligne ».

Cette augmentation des budgets des clubs des grands championnats européens a permis à ceux-ci d'accroître le nombre de joueurs recrutés, ce qui a conduit à une augmentation de la valeur marchande des joueurs. Ces derniers, convoités par de plus en plus de clubs, pouvaient négocier leur salaire à la hausse, d'autant plus qu'ils pouvaient désormais circuler librement en Europe durant les périodes de transfert (voir arrêt Bosman, cf. infra p.18).

Les clubs ont ainsi accumulé de plus en plus de déficits, malgré l'augmentation de leurs recettes, parce que les dirigeants des clubs faisaient passer les objectifs sportifs avant les objectifs financiers. Ainsi, en 1990, les autorités espagnoles ont imposé aux clubs professionnels le statut de « *sociedad anonima deportiva* »¹³ (Société Anonyme Sportive) afin de remédier aux déficits à répétition des clubs espagnols pendant les années 80. Fait particulier, quatre clubs espagnols ont pu obtenir une dérogation à cette loi et garder leur statut antérieur car ils avaient un bilan positif à la fin de la saison 1985-1986 : le Real Madrid, FC Barcelone, Athletic Bilbao et Osasuna. Ceux-ci sont la propriété des socios, « membres-supporters », qui élisent le président et le conseil d'administration. En échange de leurs droits, les socios doivent payer l'équivalent d'un droit d'entrée et une cotisation annuelle.¹⁴

Une deuxième raison du passage en société commerciale est le besoin de financement des clubs de football. En effet, le but lucratif de la société anonyme, par exemple, permet aux clubs d'accroître plus facilement leur budget en faisant entrer de nouveaux investisseurs étrangers dans leur capital ou en cotant le club en bourse. De plus, les investisseurs, acquérant la majorité des actions du club, peuvent contrôler le club et avoir leur mot à dire dans la politique sportive du club.¹⁵

En conclusion, ces différences dans les statuts juridiques des différents clubs de football ont des conséquences sur le choix du management du club et de ses décisions sportives. Une SA/SC pourrait avoir comme objectif premier de maximiser les profits du club (et de ses actionnaires) alors qu'une ASBL ne « chercherait » pas, dans un premier temps, à maximiser ses profits et possède l'avantage de ne pas faire passer les intérêts financiers des actionnaires avant les intérêts sportifs du club. Par conséquent, le choix du statut juridique est primordial dans la capacité future du club à rester compétitif face aux autres clubs européens afin de participer aux compétitions européennes et à la manne financière qui en découle.

¹³ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris :Edition La Découverte. p.11

¹⁴ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris :Edition La Découverte. p.12

¹⁵Nafissi, S. (2016). *Quels sont les modèles actionnariaux en vigueur dans l'industrie footballistique*. Récupéré 2 Novembre de <https://www.ecofoot.fr/football-europeen-modeles-actionnariaux-1209/>, « en ligne.

1.3. L'arrêt Bosman : évolution d'un modèle économique vers un autre

De nos jours, il suffit de regarder les informations ou de lire les journaux pour se rendre compte que le modèle économique des clubs de football a complètement évolué ces dernières décennies. En effet, il est récurrent qu'un joueur de football puisse gagner en un mois ou en une semaine ce qu'un travailleur moyen gagne en un an. Pour beaucoup d'auteurs, l'élément déclencheur des dérives financières actuelles des clubs de football est l'arrêt Bosman en 1995. Le modèle économique d'un club pourrait se définir comme la recherche d'un équilibre entre les revenus, les coûts et les objectifs, ceux-ci variant entre les résultats sportifs et l'optimisation du profit, à court ou long terme. Dans cette partie, nous allons définir l'arrêt Bosman et ses conséquences pour les clubs ainsi que l'évolution de leur modèle économique.

1.3.1 Arrêt Bosman, de quoi parle-t-on ?

Jean-Marc Bosman est un footballeur belge qui évoluait au Royal Football Club de Liège (RFCL). En mai 1990, il arrive en fin de contrat et le club de Liège lui propose une prolongation de contrat d'un an assorti d'une division de son salaire par quatre. Le joueur refuse logiquement et se met à la recherche d'un nouveau club. Cependant, bien qu'il soit en fin de contrat en 1990, le club de Liège a le droit, à cette époque, de demander des indemnités de transfert aux clubs désireux de l'acheter. Le RFC Liège s'oppose ensuite à délivrer un certificat de transfert pour le joueur malgré une proposition du club US Dunkerque (club de 2^{ème} division française) qui souhaite l'engager. Ceci a eu comme conséquence pour le joueur de se voir exclure du noyau professionnel et de ne pas pouvoir exercer son métier pendant le reste de la saison. Ainsi, dans l'impossibilité de pouvoir pratiquer son travail, Jean-Marc Bosman intente une action judiciaire qui verra, en 1995, la Cour de justice de la Communauté européenne statuer sur la situation du joueur et donner une réponse définitive sur le système des transferts dans le football et sur la clause de nationalité¹⁶.

¹⁶ Sanza, A. (2016). *Conséquences de l'arrêt Bosman sur le financement des clubs de Football européens*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de l'ULg, Liège. pp.9-11.

La clause de nationalité « 3+2 » est une règle conclue par les membres de l'UEFA (Union of European Football Associations) en 1990, qui obligea les clubs des fédérations signataires à limiter à trois le nombre de joueurs étrangers alignés par les clubs lors des compétitions nationales et internationales et à deux joueurs ayant joué pendant une durée successive de cinq ans dans le pays de la fédération nationale concernée. En 1995, la Cour de Justice interdira cette règle de l'UEFA parce qu'elle est contraire à l'article 48 du traité de Rome qui autorise la liberté de circulation des travailleurs entre les états membres.

La Cour de justice a également donné une réponse définitive à la problématique du système des transferts qui concerna directement Jean-Marc Bosman. Celle-ci a confirmé que les règles instaurées par la FIFA et l'UEFA au sujet des indemnités de transferts obligatoires entre les clubs pour les joueurs en fin de contrat, étaient contraires à l'article 85 du traité de Rome (les règles de concurrence applicables aux entreprises) en matière de concurrence et également contraires à la libre circulation des travailleurs. Ainsi, dès le 15 décembre 1995, tout transfert d'un joueur européen qui arrive en fin de contrat au sein de la Communauté européenne doit se réaliser sans aucun paiement d'indemnités de transfert.

De plus, l'arrêt Bosman a eu pour conséquence de mettre fin au pouvoir de monopole dans la gestion du football que détenaient la FIFA et l'UEFA¹⁷. En effet, celles-ci déterminaient les règles du jeu, l'organisation des compétitions, la fixation des règles de transfert et considéraient donc que le droit communautaire instauré dans le traité de Rome ne devait pas être pris en ligne de compte dans le football. Si l'aspect sportif devait bien être régulé par les différentes fédérations sportives, l'aspect économique, quant à lui, devait être soumis au droit communautaire, car le sport engendre des activités économiques.

1.3.2 Modèle économique des clubs avant l'arrêt Bosman : SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsoring et Locales)

En 1995, l'arrêt Bosman a libéralisé le marché des transferts des joueurs de football et a eu pour conséquence une « course aux talents » livrée par les clubs afin d'attirer les meilleurs joueurs et talents d'Europe. Cette course à « l'armement » a également été favorisée par la revalorisation des gains financiers dans les coupes européennes (Ligue des Champions et Europa League), ce qui a poussé les clubs à changer leur modèle économique.

¹⁷ Sanza, A. (2016). *Conséquences de l'arrêt Bosman sur le financement des clubs de Football européens.* (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de l'ULg, Liège. pp.9-10.

Le premier modèle (SSSL)¹⁸, appelé aussi modèle traditionnel, est celui que les clubs ont adopté dès la professionnalisation du football et des clubs à partir du début 20^{ème} siècle.

- Spectateurs : dans ce modèle SSSL, le financement des clubs reposait sur les recettes des matchs provenant des spectateurs, ce qui, avec la mise en place de compétitions nationales et internationales officielles, était la première source de revenus des clubs.
- Subventions publiques : le budget des clubs reposait également sur les subventions publiques qu'ils recevaient des autorités locales et de certains patrons industriels.
- Sponsoring : une troisième source de revenus provenait du sponsoring. Les revenus publicitaires devenaient de plus en plus importants et dans les années soixante et septante, le parrainage d'un club par des entreprises avait considérablement augmenté. Ces firmes recherchaient avant tout une identification en terme d'audience, d'image, de notoriété et de ventes. Ainsi, le club français du FC Sochaux-Montbéliard fut fondé par le directeur commercial du groupe Peugeot à la demande de son président dans le but de faire connaître la marque à travers toute la France lors des matchs de football de son équipe. A l'époque, il existait aussi une raison officieuse concernant les investissements effectués par les entreprises dans les clubs de football : distraire et occuper les ouvriers pour apaiser les revendications salariales. Nous trouvions ce type de parrainage un peu partout en Europe à cette période-là : la société Fiat avec le club de la Juventus à Turin en Italie, le club allemand Bayer Leverkusen fondé par des employés de la firme pharmaceutique Bayer AG ou encore l'entreprise Philips avec le club du PSV à Eindhoven aux Pays-Bas.
- Locale : toutes ces sources de revenus des clubs étaient donc majoritairement générées auprès de résidents régionaux ou nationaux.

¹⁸ Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud : Revue de science politique de l'Europe méridionale*, 2 (n°47), 41-59. DOI : 10.3917/psud.047.0041. pp.14-16

Bien que le montant des droits de retransmission télévisuelle commençait à augmenter significativement au début des années 80 avec l'apparition de chaînes privées, les revenus, liés au droit télévisuel, ne représentaient qu'une petite partie du total des recettes d'un club de football professionnel. Ainsi, lors du championnat belge de 1970-1971, les revenus des clubs de première division se répartissaient de la manière suivante :

- 81 % de la billetterie (spectateurs),
- 18 % des subventions communales (et/ou régionales),
- 1 % du sponsoring.

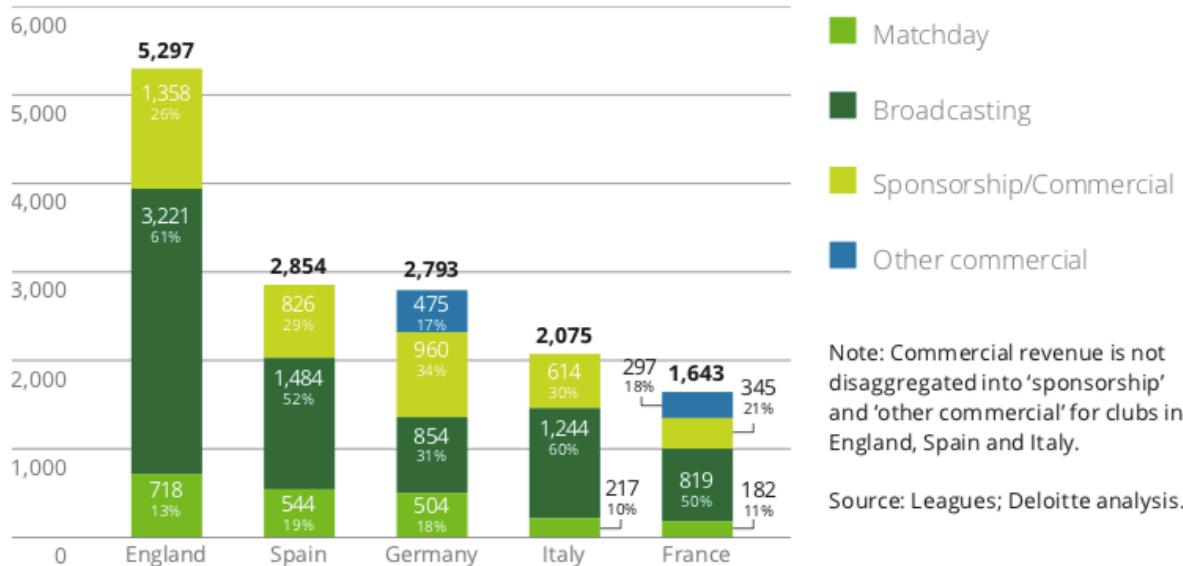
Lors de la saison 2017-2018¹⁹, les revenus des clubs belges professionnels (Division 1A et 1B) provenaient en moyenne à :

- 29 % de la billetterie,
- 25 % des droits télévisés,
- 20 % du sponsoring et des publicités,
- 15 % du merchandising,
- 10 % d'autres recettes.

Nous pouvons apercevoir sur le graphique 2 la répartition moyenne des revenus des clubs de football professionnels de 1^{ère} division dans les cinq plus grands championnats d'Europe ainsi que les montants des revenus en millions d'euros. A titre de comparaison, les revenus totaux des clubs professionnels belges atteignaient 313 millions d'euros en 2016-2017 alors que pour la saison 2016-2017, les revenus des clubs du championnat anglais étaient de 5,3 milliards d'euros.

¹⁹ Deloitte. (2019). Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne », consulté le 20 septembre 2019

Graphique 2 : Répartition des revenus des cinq plus grands championnats d'Europe en millions d'euros



Source : Barnard, M., Dwyer, M., Wilson, J. et Winn, C. (2018). Rapport annuel. Manchester : Deloitte. Récupéré le 20 septembre 2019 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>, « En ligne ».

Ce graphique démontre que le championnat anglais est beaucoup plus attrayant et valorisé que les autres championnats. Il est intéressant de voir également que les droits télévisés représentent la majorité des revenus des clubs, excepté en Allemagne où les revenus commerciaux les surpassent. Ceci nous amène petit à petit, à partir des années 90, à un nouveau modèle économique qui va devenir indispensable de nos jours grâce aux chaînes de télévision et au développement des autres médias informatiques: le modèle médias, magnats, merchandising, marchés et global (MMMG).²⁰

Le tableau à la page suivante nous informe sur le modèle qui prédominait dans les différents championnats européens en 2015. Nous remarquons que la Belgique se trouvait dans un modèle de transition et que les sources de financement des clubs provenaient encore des recettes des matchs.

²⁰ Andreff, W. (2015). *La mondialisation économique du football*. Paris : De Boeck. pp.159-168. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01342572/document>, « en ligne ». Consulté le 20 décembre 2019.

Tableau 3 : Modèles de financement des clubs de football européens en 2014 (chaque source de financement en % du financement total)

Ligues	Recettes matchs	Sponsors	Droits de télévision	Gains venant de l'UEFA	Revenus commerciaux	Autres	Modèle
Angleterre	18	19	49	4	9	1	MMMMG
Italie	11	18	51	7	5	8	MMMMG
Turquie	11	23	45	6	10	6	MMMMG
Portugal	13	16	32	16	14	10	MMMMG
Espagne	20	17	37	11	7	9	MMMMG
France	11	15	34	6	6	28	MMMMG
Allemagne	21	29	25	7	13	5	MMMMG
Roumanie	5	26	36	18	1	14	MMMMG
Danemark	7	31	20	12	12	21	MMMMG
Grèce	14	20	26	27	4	9	MMMMG
Albanie	1	24	4	26	10	35	transition
Belgique	23	16	20	8	8	24	transition
Chypre	21	10	22	30	2	16	transition
Hongrie	5	32	21	2	2	38	transition
Moldavie	2	4	0	37	42	16	transition
Pays-Bas	21	40	15	8	11	5	transition
Irlande du Nord	22	9	1	14	11	44	transition
Norvège	19	40	14	1	12	12	transition
Pologne	15	33	24	6	12	10	transition
Ecosse	34	12	13	15	20	6	transition
Arménie	0	61	0	32	0	7	SSSL
Autriche	15	51	9	14	3	8	SSSL
Azerbaïdjan	1	83	0	7	1	9	SSSL
Biélorussie	2	49	0	28	1	20	SSSL
Bosnie Herzégovine	9	19	2	19	6	44	SSSL
Bulgarie	12	22	6	35	4	23	SSSL
Croatie	10	15	5	26	7	37	SSSL
République tchèque	7	40	7	26	3	15	SSSL
Estonie	1	31	0	28	6	36	SSSL
Iles Féroé	12	25	0	31	4	29	SSSL
Finlande	16	29	0	10	2	42	SSSL
Macédoine	1	73	0	17	1	8	SSSL
Islande	6	24	6	14	2	47	SSSL
Israël	26	22	9	11	2	30	SSSL
Lettonie	0	20	0	15	3	62	SSSL
Liechtenstein	4	62	5	2	8	19	SSSL
Luxembourg	10	58	0	10	15	7	SSSL
Malte	4	20	1	30	4	41	SSSL
Irlande	34	15	0	15	23	13	SSSL
Russie	3	58	3	6	2	28	SSSL
Serbie	9	36	4	15	9	27	SSSL
Slovaquie	5	59	2	19	3	12	SSSL
Slovénie	6	23	1	54	3	12	SSSL
Suède	20	28	12	14	13	13	SSSL
Suisse	35	22	5	11	11	15	SSSL

Source : Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud : Revue de science politique de l'Europe méridionale*, 2 (n°47), 41-59. DOI : 10.3917/psud.047.0041

1.3.3 Modèle économique des clubs après arrêt Bosman : MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marchés et Global)

À partir des années 80 et 90, de nouvelles sources de revenus apparaissent alors que les anciennes diminuent fortement ou disparaissent. Ainsi, les recettes de la billetterie dans le championnat français ne représentaient plus que 19,9 % en 1997-98 alors que c'était 50 % en 1985-86 et 81 % 1970-71. L'Italie a également connu une forte diminution, passant de 71 % en 1988 à 36 % en 1998. De plus, les subsides attribués aux clubs ont été interdits dans la majorité des pays ou ont fortement décliné vu les limitations imposées par les états. Dorénavant, le modèle économique²¹ des clubs de football professionnels va s'appuyer sur un financement dominé par les « Médias » (la télévision, internet, smartphones), sur des fonds fournis aux clubs par des « Magnats » (de l'industrie, des médias, des oligarques est-européens ou encore des émirs du Moyen-Orient), sur les revenus du « Merchandising » (produits à l'effigie du club grâce au fanshop physique ou au webshop du club), sur les « Marchés ». Ces sources de financement deviennent « Globales ». En effet, les clubs, de par l'arrivée de fonds boursiers et d'investisseurs mondiaux, imitent les stratégies des firmes multinationales en pratiquant des politiques de pénétration de nouveaux marchés (l'Asie avec la Chine, l'Inde, etc.). Cette financiarisation du football professionnel intervient à la suite de la dérégulation du marché des transferts de joueurs provoquée par l'arrêt Bosman en 1995.

- Médias : le marché des droits de retransmission télévisuelle devient très vite une des sources de financement les plus importantes pour les budgets des clubs en Europe. Nous observons clairement dans le tableau 3 que la part de financement des droits télévisés représente, en 2015, les recettes majeures des clubs européens de football. Une des raisons expliquant cette montée des revenus provient d'une concurrence grandissante dans le secteur des médias. Alors qu'auparavant il n'existe qu'une chaîne de télévision publique, nous pouvons de nos jours trouver plusieurs chaînes différentes, publiques et privées.

²¹ Andreff, V. (2002). *The Evolving European Model of Professional Sports Finance*. Récupéré le 30 Novembre 2019 de <https://www.playthegame.org/news/news-articles/2002/the-evolving-european-model-of-professional-sports-finance/>, « En ligne ».

Cette concurrence, résultant de la privatisation et de la déréglementation du secteur des médias en Europe et qui a conduit à la suppression progressive du monopole de la chaîne publique unique sur le marché de la retransmission sportive, a permis aux clubs de négocier des accords plus fructueux sur les droits de télévision. L'augmentation des droits télévisés a également été renforcée par l'internationalisation du football et son attrait dans le monde entier ainsi que par l'intérêt que montrent les plateformes numériques²² (Amazon, Netflix, Google, Facebook ou encore Apple) pour toutes sortes d'événements sportifs afin de compléter leur offre et d'attirer de plus en plus d'abonnés. Cette concurrence venue des géants numériques pousse les ventes des droits télévisés vers le haut. Nous développerons ci-après les mécanismes qu'utilisent les différentes ligues européennes lors de la mise en vente des droits télévisés et comment ceux-ci sont répartis entre les clubs dans le championnat.

- Magnats : le monde du ballon rond attire de plus en plus d'entrepreneurs ayant fait fortune dans d'autres secteurs économiques. Ils sont de nos jours des investisseurs résolus à améliorer les résultats financiers des clubs en prenant le contrôle des opérations (ex : Silvio Berlusconi avec Fininvest dans le club italien du Milan AC ou encore Jean-Luc Lagardère avec Matra au club du Racing Paris). En plus des entrepreneurs, nous trouvons aussi de nombreux oligarques provenant de l'Europe de l'Est ainsi que des émirs du Moyen-Orient qui investissent dans des clubs de football. Les plus connus sont Roman Abramovitch, propriétaire du FC Chelsea en Angleterre et Tamin Al-Thani, dirigeant de QSI et propriétaire du Paris-Saint-Germain. Les clubs tirent ainsi profit de la capacité financière de ces magnats à mobiliser des fonds supplémentaires pour leur croissance et leur avantage concurrentiel. Bien évidemment, la venue de ces nouveaux investisseurs n'est pas toujours gage de prospérité et de succès sportifs car ceux-ci prennent des décisions en fonction de leur propre intérêt général et mettent parfois le club de football au second plan.

²² Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. pp.46-49

- Merchandising : parallèlement, la venue de ses nouveaux entrepreneurs et businessmen dans le monde du football professionnel a permis de développer considérablement la partie business et marketing des clubs : le merchandising.

Le merchandising concerne les ventes de tous les vêtements et produits dérivés sous licence, sur lesquels se trouvent le blason ou le nom du club. Le maillot officiel d'un club est généralement le produit le plus vendu. Ainsi, les ventes du maillot du Standard de Liège avec flocage représentaient en 2017 environ 80% du chiffre d'affaires du fanshop officiel du club alors qu'à Anderlecht, la vente des produits officiels dérivés du club atteignait 2 à 3 millions d'euros, soit 5% du total du budget du club (45 millions d'euros)²³. Les revenus du merchandising, pour un club, dépendent fortement de sa renommée dans le pays ainsi que dans le monde entier grâce à son passé et à son palmarès. Les revenus peuvent aussi augmenter si l'équipe est composée d'un (ou de) joueur(s) star(s). En effet, il existe clairement une discordance entre les « hyper-clubs » (définis comme les « grands » clubs des cinq meilleurs championnats d'Europe tels que Real Madrid, Barcelone, PSG, Bayern Munich, Juventus par exemple) et les clubs modestes ne possédant pas cette manne de revenus qu'ont les grands clubs.

Ainsi, un club comme le PSG a vu augmenter ces recettes merchandising de plus de 145 % entre 2012 et 2019 pour atteindre la barre des 60 millions d'euros. Ces revenus²⁴ ont concerné la vente de maillots, de produits dérivés, des recettes de franchise et des goodies (objets personnalisés aux couleurs et au nom du club utilisés pour la communication d'entreprise : stylos, accessoires, etc.).

²³ RTL. (2017, 27 août). *Le merchandising des clubs de football belges est-il rentable ?*. (vidéo en ligne). Journal télévisée : RTL. Récupéré de <https://sportmagazine.levif.be/sport/autres-sports/le-merchandising-des-clubs-de-football-belges-est-il-rentable/video-rtl-712781.html>, « en ligne ». Consultée le 23 décembre 2019.

²⁴ Rondeau, P. (2019). *PSG : des recettes en hausse, une bonne nouvelle pour le fair-play financier*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://rmcsport.bfmtv.com/football/psg-des-recettes-en-hausse-une-bonne-nouvelle-pour-le-fair-play-financier-1801396.html>, « en ligne ».

Cependant, nous pouvons remarquer que le PSG, qui n'est passé dans la catégorie des « grands » clubs européens que depuis l'arrivée du fond Qatari en 2011, est bien loin des standards européens des autres grands clubs comme le Bayern Munich, qui a atteint les 100 millions de revenus de merchandising pour la saison 2013-2014²⁵ ou encore le club de Manchester United qui a récolté 102 millions de livres sterling pour la saison 2018-2019²⁶.

- Marchés²⁷ : ce modèle montre une distinction évidente entre deux politiques²⁸ menées par les différents clubs européens.

Nous avons les clubs qui se concentrent principalement sur l'émission de titres boursiers comme nous pourrons le lire dans le prochain chapitre ou sur des emprunts bancaires pour augmenter leurs revenus et leurs retours sur investissement. Ces clubs n'ont généralement pas l'étiquette de « clubs formateurs » et ne forment que très peu de joueurs dans leurs centres de formation. La deuxième politique représente les clubs qui ont cette culture de formateur de jeunes et qui tirent avantage de clubs plus riches, désireux d'acquérir des jeunes talents. Ils revendent le plus souvent leurs talents à prix d'or et se financent ainsi principalement de cette façon. Cette politique s'est accentuée depuis l'arrêt Bosman permettant à n'importe quel club de recruter un nombre illimité de joueurs provenant d'autres pays européens. Ainsi, le football français est principalement un pourvoyeur de footballeurs professionnels sur le marché européen et possède des finances positives alors que de nombreux clubs espagnols, italiens ou anglais, qui sont des acheteurs de joueurs sur le marché, se trouvent avec des comptes dans le rouge.

²⁵Bayern München merchandising sales drops by more than 10 million euro. (2018). *Bayern München merchandising sales drops by more than 10 million euro*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.footyheadlines.com/2018/03/bayern-munchen-merchandising-sales-drop-by-more-than-10-million.html>, « en ligne ».

²⁶Bassam, T. (2019). *Manchester United announce UK£627,1m record revenues*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.sportspromedia.com/news/manchester-united-revenue-profit-2019>, « en ligne ».

²⁷Chavanat N., et Desbordess, M. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France . (Chapitre 1). Dans *Marketing du football*. Récupéré de <https://www.researchgate.net/publication/286923784> Le modèle économique d'un club professionnel de football en France , « en ligne ».

²⁸Andreff, V. (2002). *The Evolving European Model of Professional Sports Finance*. Récupéré le 30 Novembre 2019 de <https://www.playthegame.org/news/news-articles/2002/the-evolving-european-model-of-professional-sports-finance/>, « En ligne ». Consulté le 30 novembre 2019.

- Global : le financement est mondial. Les investisseurs et les financeurs peuvent provenir de partout. Cela va des fonds souverains comme le Qatar Sports Investments (QSI) aux consortiums (le consortium américain finançant Derby Country). Au niveau des investisseurs, nous apercevons également de plus en plus de firmes transnationales de diverses industries, de milliardaires ayant réussi dans leur secteur et investissant dans un club de football. D'autres investisseurs se lancent en bourse afin d'augmenter (ou renforcer) le capital des clubs. L'entrée en bourse était, début des années 2000, une source de financement prometteuse pour les clubs de football.

Les auteurs Drutt B., Andreff W. et Aglietta, M.²⁹ en ont conclu que la valorisation boursière d'un club de football dépend fortement de ses résultats sportifs au cours d'une saison donnée et que l'introduction en bourse ne constitue ni une source de financement stable ni une source d'attraction des investisseurs.

En effet, alors qu'au tournant des années 2000³⁰, le nombre de clubs européens cotés en bourse était de plus de 40, en 2016, il n'en restait qu'une petite vingtaine dont le titre avait perdu de la valeur sur la durée pour presque tous les clubs. Le fait que l'action soit soumise aux aléas des résultats sportifs et que l'essentiel du capital des clubs de football soit composé d'actifs intangibles dont la valeur est fort volatile (sauf pour les clubs propriétaires de leurs stades) étaient des raisons qui diminuaient la valeur du titre.

²⁹ Aglietta, M., Andreff, W. et Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'économie politique*, 118 (2), 255-296. <https://doi.org/10.3917/redp.182.0255>.

³⁰ Andreff, W. (2015). *La mondialisation économique du football*. Paris : De Boeck. pp.159-168. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01342572/document>. « en ligne ». Consulté le 20 décembre 2019.

Chapitre 2: L'endettement des clubs de football professionnels

L'endettement des clubs de football professionnels est une problématique que nous ne pouvons plus ignorer en 2020. Afin de rester compétitifs au niveau sportif, les clubs de football professionnels n'hésitent pas à s'endetter lourdement. Cette stratégie augmente leurs risques financiers, ce qui peut avoir pour conséquence la mise en faillite ou un redressement judiciaire des clubs. Toutefois, comme pour n'importe quelle entreprise, nous pouvons différencier l'objectif associé à l'endettement³¹.

- Nous pouvons avoir le « bon endettement » qui permet au club d'avoir un crédit pour financer soit la construction soit la rénovation de son stade ou de son centre de formation. Ces aménagements rapporteront des revenus à moyen-long terme. Par exemple, le club anglais d'Arsenal a majoritairement emprunté pour construire son nouveau stade de 400 millions d'euros en 2006. Depuis, les revenus commerciaux et de billetterie ont fortement augmenté et ont permis de diminuer son endettement.
- Le « mauvais endettement » est celui qui consiste à s'endetter pour financer les activités opérationnelles comme les salaires des joueurs ou pour acheter de nouveaux joueurs³². Ceci ne rapporte rien au club et peut même lui faire perdre de l'argent et le mettre en danger. L'exemple le plus frappant en Belgique est celui du club d'Ostende qui rémunérait grassement ses joueurs sous l'ère du président Marc Coucke. Le départ de Marc Coucke et de plusieurs sponsors vers Anderlecht ont engendré des soucis financiers, causés par une masse salariale beaucoup trop élevée. Par conséquent, il est important pour les instances dirigeantes de trouver un moyen de contrôler l'endettement des clubs européens en proposant des solutions pour amener les clubs à le réduire. En effet, comme nous le verrons, il existe des régulations relatives à l'endettement au niveau national, mais elles diffèrent d'un championnat à un autre. Ceci amène à des déséquilibres sportifs entre les différents championnats européens.

³¹ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte.

³² Dans le « jargon » du milieu du football ; acheter ou vendre un joueur signifie acheter ou vendre le contrat du joueur.

Par exemple, si le total de la dette des clubs de Ligue 1 en France était supérieur à 600 millions d'euros en 2012, elle était complètement différente pour les championnats anglais, espagnols et italiens qui avaient un endettement total de l'ordre de 3 milliards d'euros.

Ces grandes disparités en terme d'endettement entraînent inévitablement des disparités au niveau sportif. Nous allons, dans un premier temps, étudier l'évolution de l'endettement en Belgique et comparer les données avec les autres clubs européens.

Par la suite, nous allons étudier les causes et les conséquences de cet endettement excessif sur la santé financière des clubs. Nous conclurons ce chapitre avec des solutions à mettre en œuvre pour diminuer leurs dettes.

2.1 L'évolution de l'endettement des clubs professionnels en Belgique et en Europe

Les clubs de football professionnels ont de plus en plus recours à l'endettement.³³ Si certains clubs peuvent se permettre un endettement excessif parce qu'ils génèrent en parallèle de plus en plus de revenus, d'autres clubs s'endettent dans l'unique but de survivre au plus haut niveau. Une mauvaise gestion managériale peut aussi mettre la viabilité des finances du club en péril tout comme les crises financières qui peuvent secouer notre société.

2.1.1 L'endettement en Belgique

Il est intéressant de voir l'endettement et le taux d'endettement des clubs professionnels au sein de la Jupiler Pro League en Belgique en 2019 et de les comparer avec les données de 2013. Nous pourrons ainsi avoir un aperçu de l'évolution de l'endettement lors de ces 6 dernières années.

³³Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (Nouvelle Edition). Paris : Editions La Découverte, pp.100-101

Tableau 4 : Comparaison entre 2013 et 2019 des dettes des clubs professionnels belges et de leur taux d'endettement

Clubs	Dettes (€) 2013	Dettes (€) 2019	Évolution dette en %	Taux endettement en % en 2013	Taux endettement en % en 2019
RSC Anderlecht	41.056.793 (1)	94.875.784 (6)	131,08 %	89,44 %	90,96 %
FC Bruges	28.315.173 (3)	41.999.234 (2)	48,33 %	75,90 %	66,77 %
KRC Genk	10.473.936 (5)	32.809.116 (1)	213,25 %	20,90 %	41,75 %
La Gantoise	41.419.301	57.175.761 (5)	38,04 %	96,44 %	64,74 %
Standard de Liège	22.938.258 (4)	40.696.013 (3)	77,42 %	51,47 %	82,06 %
KV Malines	3.897.372	38.196.713 (Champion D1B)	880,06 %	43,45%	89,89 %
RSC Charleroi	10.137.061	15.266.706	50,60 %	155,75 %	58,41 %
Waasland-Beveren	11.442.241	8.552.801	-25,25 %	99,55 %	90,97 %
KV Courtrai	3.724.449	9.183.649	146,58 %	76,80 %	90,04 %
KV Ostende	3.200.214	15.896.829	396,74 %	120,50 %	101,16 %
SV Zulte-Waregem	6.774.083 (2)	27.694.445	308,83 %	99,05 %	79,99 %
KSV Cercle de Bruges	1.684.382	2.301.542	36,64 %	92,00 %	48,63 %
Saint-Trond	4.113.254 (D1B)	18.968.035	361,14 %	89,22 % (D1B)	94,78 %
Royal Excelsior Mouscron	2.153.737 (D1B)	14.501.125	573,30 %	814,09 %	189,05 %
Royal Antwerp FC	11.189.087 (D1B)	16.143.268 (4)	44,28 %	109,64 % (D1B)	64,67 %
KAS Eupen	12.496.088 (D1B)	4.730.355	-62,15 %	104,51 % (D1B)	36,84 %
SK Lierse	16.305.435	Faillite en 2018	/	141,63 %	Faillite

Source : comptes annuels des clubs venant du site de la Banque Nationale de Belgique. Calculs faits par l'auteur de ce mémoire. Nous avons intégré également le SK Lierse pour signaler qu'il a fait faillite.

Pour information, une entreprise qui présente un endettement supérieur à 80 % est signe d'une entreprise (club) lourdement endettée et dépendante. Cela signifie que plus de 80 % des ressources de l'entreprise (club) découlent de fonds tiers (Yalale-Matufueni, 2016, p.39).

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet de formuler plusieurs remarques.

1. Le RSC Anderlecht reste le club le plus endetté du championnat avec près de 95 millions d'euros et un taux d'endettement de 90,96 % en 2019. En effet, le club a vu ses dettes plus que doubler. Sans surprise, ce sont les plus grands clubs du championnat qui sont les plus endettés : Bruges avec 42 millions d'euros (mais avec un taux d'endettement de 66,77 %) et le Standard de Liège avec 40 millions d'euros (82,06 %). Cependant, ils génèrent également beaucoup plus de recettes.
2. La Gantoise, qui a construit son nouveau stade en 2013, a vu son endettement augmenter naturellement. Cependant, nous pouvons constater une diminution du taux d'endettement entre 2013 et 2019, qui pourrait être dû à l'augmentation de rentrées financières grâce au nouveau stade et à de meilleurs résultats sportifs (aucune participation manquée aux compétitions européennes depuis 2015 et championne en 2015 alors que pour la saison 2012-2013, ils n'ont pas atteint les playoffs 1).
3. Nous remarquons que les clubs qui ont investi dans leur stade en le rénovant possèdent les plus grandes évolutions de leurs dettes. Ainsi entre 2013 et 2019, Zulte Waregem (+308,83 %), Saint-Trond (+361,14 %), le KV Ostende (+396,74 %) et le KV Malines (+880,06 %) ont au moins multiplié leur dette par 3. L'évolution de la dette du Royal Excelsior Mouscron est plus difficile à interpréter. Une cause possible est le report de la perte reportée qui oblige le club à emprunter aux institutions bancaires.
4. Il existe une forte corrélation entre le niveau d'endettement d'un club et sa position finale au classement. Plus les dettes (et donc les ressources) sont élevées, plus le club a des chances de se trouver en haut du classement. Nous pouvons affirmer, dans une certaine mesure, que la « victoire au crédit » (s'endetter pour être compétitif sportivement) fonctionne.

Le RSC Anderlecht fut champion pour la 3^{ème} fois d'affilée en 2013 et avait le niveau d'endettement le plus élevé. De même, en 2019, les clubs les plus endettés se situent aux premières places du classement. Le KV Malines a également un niveau de dettes très élevé en 2019 parce qu'il a investi énormément dans une équipe compétitive pour retrouver la division 1A après être descendu de division l'année précédente. À cela s'ajoute la rénovation de trois tribunes.

5. Le SV Zulte-Waregem est l'exception qui confirme la règle entre le niveau d'endettement et la position finale au classement. Ainsi, Zulte-Waregem montre clairement qu'acheter les meilleurs joueurs n'est pas toujours gage d'un meilleur résultat sportif et montre, par la même occasion, les limites de la « victoire au crédit ». Lors de la saison 2012-2013, le club était un des moins endettés du championnat et a fini 2^{ème} au classement final. Par ailleurs, entre 2013 et 2019, ils ont terminé 4 fois dans le top 6 final.
6. Alors qu'il n'y avait que 3 clubs en dessous des 75 % de taux d'endettement en 2013, ils étaient 6 sous cette barre en 2019. De plus, nous remarquons que tous les clubs en 2013 ayant un taux d'endettement supérieur à 90 % ont vu ce taux diminuer. Seuls le KV Courtrai et Malines ont augmenté jusqu'à 90 %.
7. La dette cumulée des clubs professionnels belges de division 1A s'élevait à près de 439 millions d'euros en 2019 alors qu'en 2013, la dette cumulée était seulement de 217 millions d'euros. En 6 ans, la dette cumulée a plus que doublé. Toutefois, le total des recettes des clubs a également fortement augmenté durant cette même période : 192 millions d'euros en 2013 et 391 millions d'euros en 2019.

Le calcul et l'analyse des données des clubs professionnels belges ne pourront être pertinents et révélateurs que lorsqu'ils seront comparés à l'ensemble des autres clubs professionnels dans les divers championnats européens. C'est ce que nous allons faire ci-après.

2.1.2 L'endettement en Europe

Nous allons analyser au niveau européen, ce qui se passe en matière d'endettement des clubs professionnels. Dans le schéma suivant³⁴, nous pouvons observer les 10 premiers championnats européens dont les clubs possèdent le plus de dettes nettes³⁵ cumulées.

Tableau 5 : Top 10 des championnats par endettement net³⁶ des clubs

Classement selon la moyenne par club	Dettes cumulées en millions d'euros
1. Angleterre	2474
2. Italie	1808
3. Turquie	983
4. Espagne	680
5. Portugal	529
6. France	530
7. Russie	463
8. Allemagne	212
9. Danemark	120
10. Belgique	107

Source : Barnard, M., Boor, S., Winn, C., Wood, C. et Wray, I. (2019). Annual Review of Football. Manchester : Deloitte.

Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-business/cz_annual_review_of_football_finance_2019.pdf, « en ligne ».

Sans surprise, nous constatons que les clubs anglais sont les plus endettés en Europe avec une dette nette cumulée de près de 2,5 milliards d'euros en 2019. Nous remarquons une diminution de 400 millions d'euros par rapport à l'année précédente³⁷.

Toutefois, comme nous allons le constater dans le chapitre suivant, ce sont aussi les clubs anglais qui génèrent le plus de revenus, en comparaison aux différents championnats, de par la renommée de la Premier League.

³⁴ UEFA. (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, p. 126. « en ligne ». Consulté le 10 avril 2020

³⁵ Endettement brut = les dettes à plus d'un an et celles à un an au plus dans les comptes annuels.

³⁶ Endettement net = 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 des transferts de joueurs (différence entre les créances et les dettes de transfert). L'endettement net équivaut également à la différence entre les dettes et la trésorerie.

³⁷ Barnard, M., Boor, S., Winn, C., Wood, C. et Wray, I. (2019). Annual Review of Football. Manchester : Deloitte. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-business/cz_annual_review_of_football_finance_2019.pdf, « en ligne ». Consultée le 10 avril 2020.

La situation la plus préoccupante vient du championnat italien dans lequel les clubs cumulent une dette de 1,5 milliard d'euros³⁸ liée uniquement à la masse salariale pour la saison 17-18. En effet, la majorité des clubs italiens dépensent plus que ce qu'ils n'encaissent. Ainsi, en un an, les dettes cumulées des clubs ont augmenté de 600 millions d'euros. Il n'est pas surprenant (non plus) de voir le championnat turc en 3^{ème} position. Ainsi, les clubs turcs ont atteint lors de la saison 2019 une dette cumulée de près de 1 milliard d'euros, due principalement à une stratégie de transfert de joueurs de valeur sûre mais déclinante avec des contrats mirobolants dans l'unique but de devenir plus compétitifs au niveau européen³⁹. Nous pouvons également constater que les clubs français essayent de garder un endettement relativement bas. Ceci est dû en partie au contrôle renforcé par la DNCG (Direction Nationale de Contrôle de Gestion). La Belgique se situe à la 10^{ème} place avec une dette nette cumulée de 107 millions d'euros et peut être considérée comme un élève moyen en Europe.

Le championnat allemand doit être pris comme exemple en Europe. En effet, les 18 clubs allemands possèdent une dette cumulée de 212 millions d'euros seulement, ce qui est extrêmement bas, alors qu'ils sont tout aussi compétitifs que les clubs anglais et italiens. Ceci est dû au changement de modèle économique des clubs allemands depuis 2006. Les clubs ont développé un modèle économique « non dépendant au football » avec comme stratégie centrale l'acquisition de leurs stades pour augmenter les revenus de la billetterie et de ses activités commerciales.

En Belgique, comme nous l'avons souligné précédemment, le RSC Anderlecht était le club le plus endetté en 2019 avec une dette brute avoisinant les 95 millions d'euros, et une dette nette dépassant les 30 millions d'euros⁴⁰. Si cette dette nette est énorme au niveau national, elle n'est rien par rapport au reste de l'Europe. En effet, en 2018, Manchester United était le club le plus endetté avec une dette nette de plus de 560 millions d'euros suivi par le club de Tottenham qui affichait une dette de 483 millions d'euros.

³⁸ V. P. (2020). *Italie, l'endettement de la Série A augmente*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Italie-l-endettement-de-la-serie-a-explose/1122983>, « en ligne ».

³⁹ Sport foot magazine. (2019). *Surendettés, les clubs turcs paient leur folie des grandeurs*. Récupéré le 11 avril 2020 de https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-international/surendettes-les-clubs-turcs-paient-leur-folie-des-grandeurs/article-normal-1089641.html?cookie_check=1586867805. « En ligne »

⁴⁰ Footnews. (2020). *La dette nette d'Anderlecht : le vrai montant*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://www.footnews.be/news/171361/la-dette-nette-danderlecht-le-vrai-montant>, « en ligne ».

Par rapport à Anderlecht, ces deux clubs ont 15 fois plus de dettes, ce qui est colossal. Nous pouvons également constater que les clubs italiens sont fortement endettés. L'Inter de Milan, la Juventus de Turin, l'AS Rome et le AC Milan ont respectivement 461, 372, 312 et 260 millions d'euros de dettes. Si les clubs italiens se positionnent à nouveau au sommet des clubs les plus endettés, c'est parce que le gouvernement italien a fait de la péninsule italienne un nouvel eldorado fiscal⁴¹ en introduisant un forfait de 100 000 euros pour les joueurs étrangers ayant leur résidence fiscale dans le pays. Cette loi a ainsi permis aux clubs de transférer des joueurs stars dans leur championnat.

Tableau 6 : Top 20 des clubs affichant le plus lourd endettement net d'Europe⁴²

Rang	Clubs	Pays	Endettement net en 2018 (millions d'euros)
1	Manchester United FC	ENG	568
2	Tottenham Hotspur FC	ENG	483
3	FC Internazionale Milano	ITA	461
4	Club Atlético de Madrid	ESP	384
5	Juventus	ITA	372
6	Fenerbahçe SK	TUR	334
7	AS Rome	ITA	312
8	Valence FC	ESP	274
9	AC Milan	ITA	260
10	Brighton & Hove Albion FC	ENG	260
11	PFC CSKA Moscou	RUS	238
12	FC Porto	POR	214
13	VFL Wolfsburg	GER	196
14	LOSC Lille Métropole	FRA	186
15	Besiktas JK	TUR	183
16	Watford FV	ENG	177
17	Galatasaray AS	TUR	175
18	Olympique Lyonnais	FRA	173
19	Liverpool FC	ENG	160
20	Everton FC	ENG	152

Source :UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018*. Récupéré de

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

⁴¹ Mazzier, C. (2019). *Série A, nouvel eldorado fiscal*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.calciomio.fr/serie-a-nouveau-paradis-fiscal-id-78627>, « en ligne ».

⁴² UEFA. 2018. Panorama du football interclubs européen. p.127.

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf. « en ligne ». Consulté le 10 avril 2020

Seul un club allemand apparaît dans le tableau ci-dessus. Le VFL Wolfsburg qui a vu ses dettes augmenter à cause d'une forte diminution des contributions financières de son sponsor principal Volkswagen, embourré dans l'affaire du dieselgate et qui a vu aussi l'arrivée de nouveaux dirigeants moins favorables à investir énormément dans le club allemand.

En Espagne, les clubs ont également diminué drastiquement leurs dettes nettes depuis 2009 et la crise financière qui les a durement touchés. À cette époque, le FC Barcelone avait un peu moins de 400 millions de dettes nettes alors que celle du Réal Madrid avoisinait les 900 millions d'euros. Depuis, la tendance a été à la baisse et en 2019, les clubs de 1^{ère} division avaient accumulé un peu moins de 700 millions d'euros de dettes nettes.

Il est intéressant de comparer les dettes des clubs à leurs revenus afin d'avoir un aperçu de la part que prennent les dettes dans les revenus que génèrent les clubs. Le tableau suivant nous montre l'évolution de l'endettement net entre 2009 et 2018 et la part de l'endettement net en pourcentage des revenus. Nous pouvons observer qu'en dix ans, l'endettement net des clubs européens a diminué de façon régulière jusqu'en 2017. En 2018, cet endettement a connu une augmentation de 1,5 milliards d'euros. Si nous pouvons constater un endettement significativement stable, nous nous apercevons, par contre, que la part de l'endettement en pourcentage des revenus a considérablement baissé ces dernières années. Ceci signifie principalement que les recettes des clubs professionnels européens ont augmenté durant cette période.

Graphique 3 : Endettement net des clubs européens de football en pourcentage des revenus



Source : UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018*. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

N.B. : l'endettement net en pourcentage des revenus est représenté par les chiffres dans les cercles rouges.

Toutefois, nous constatons une forte disparité entre les clubs les plus riches et les autres clubs plus modestes. Ainsi, les 20 clubs les plus endettés représentent 65 % (5,561 milliards d'euros) de l'endettement total (8,5 milliards d'euros) des clubs professionnels de football européen⁴³.

2.2 Les causes de l'endettement des clubs de football professionnels

Après avoir vu l'évolution de l'endettement des clubs européens lors de ces dernières années, nous nous sommes demandés ce qui pouvait être à l'origine de l'endettement des clubs de football professionnels. Quels seraient les facteurs qui poussent les clubs à s'endetter toujours un peu plus ?

⁴³ UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018. p.126. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consultée le 20 avril 2020.

2.2.1 Un système comptable favorable pour les clubs professionnels de football

Les contrats des joueurs professionnels de football sont enregistrés comme des actifs intangibles au bilan des clubs de football et constituent plus précisément une immobilisation incorporelle. De même, les indemnités de transferts sont également comptabilisées à l'actif du bilan. Cette manière de comptabiliser les contrats des joueurs professionnels à l'actif du bilan des clubs peut inciter ces derniers à recourir à un endettement accru.

Nous pouvons utiliser les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) qui définissent un actif comme une ressource contrôlée par une entité du fait d'événements passés et à partir de laquelle on s'attend à ce que des avantages économiques futurs reviennent à l'entité⁴⁴. Pour l'identification et la reconnaissance de certaines compétences du personnel, l'IAS 38 (traitement comptable pour les immobilisations incorporelles) nous signale qu'il est peu probable qu'un talent spécifique en matière technique puisse satisfaire à la définition d'immobilisation incorporelle⁴⁵ sauf si ce talent n'est pas protégé par des droits permettant son utilisation et l'obtention des avantages économiques futurs attendus de ce talent⁴⁶. Concernant les contrats de transfert des sportifs professionnels, cette condition est remplie.

Afin d'être plus précis, « c'est la clause d'exclusivité portant sur le droit d'aligner le joueur en compétition, garantie par le lien du travail qui unit le club et le joueur qui a une valeur comptable »(Delandsheere, P., 2015, p.12)⁴⁷. Le joueur professionnel de football est en fait affilié à la fédération de football du pays du club dans lequel il joue et le club bénéficie donc du droit d'obtenir des prestations de services liés aux avantages accordés par cette licence.

C'est donc bien son contrat qui constitue une immobilisation incorporelle et, par conséquent, il ne faut pas considérer le joueur de football comme un actif immobilisé.

⁴⁴ Commission des normes comptables. (2010). *Avis CNC 2010/20 – Le traitement comptable des indemnités de transfert payées en cas de mutation de footballeurs (non-amateurs et professionnels)*. Récupéré le 25 avril de <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/le-traitement-comptable-des-indemnites-de-transfert-payees-en-cas-de-mutation-de-footballeurs>, « en ligne ».

⁴⁵ Définition d'une Immobilisation incorporelle : actif non monétaire identifiable sans substance physique/

⁴⁶ Commission des normes comptables. (2010). *Avis CNC 2010/20 – Le traitement comptable des indemnités de transfert payées en cas de mutation de footballeurs (non-amateurs et professionnels)*. Récupéré le 25 avril de <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/le-traitement-comptable-des-indemnites-de-transfert-payees-en-cas-de-mutation-de-footballeurs>, « en ligne ».

⁴⁷ Delandsheere,P. (2015). *Les accords portants sur la mutation d'un joueur de football sous contrat de travail, une qualification imposée par un ordre juridique privé ?* (Mémoire de Master). UCL, Louvain. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:3389/datasream/PDF_01/view. « en ligne ». Consulté le 25 avril 2020.

Il est également important de signaler que le salaire et les différents bonus que peut percevoir un footballeur soient inscrits en tant que charges. D'un point de vue comptable, le club va amortir la valeur du montant du transfert sur la durée du contrat signé par le joueur dans son nouveau club. Dès lors, le prix du transfert va être enregistré à l'actif du bilan dans les immobilisations incorporelles et va aussi être inscrit en charge dans le compte de résultats, suite à l'amortissement effectué chaque année durant la durée du contrat. Selon l'article 4 de la loi du 24 février 1978 relative aux contrats de travail du sportif rémunéré, la durée d'un contrat ne peut pas dépasser 5 ans. Nous allons illustrer cela par un exemple.

Un joueur est acheté (signifie le contrat du joueur est acheté) par le club A au club B. Le montant de l'indemnité de transfert est de 30 millions d'euros et la durée du contrat du joueur avec le club A est de 3 ans. Les indemnités de transfert vont être amorties annuellement pour un montant de 10 millions d'euros. Ainsi, après les trois ans, la valeur nette de l'immobilisation incorporelle, représentée par le contrat du joueur, sera nulle. Toutefois, deux ans plus tard, le club A décide de vendre le joueur au club C pour 20 millions d'euros. Le joueur garde en permanence une valeur marchande en fonction de différents facteurs (performances personnelles et collectives, blessures, situation économique du club et du marché, etc.). Les 20 millions d'euros versés par le club C vont permettre au club A de couvrir les amortissements de l'indemnité de transfert de la dernière année de contrat du joueur et de dégager un bénéfice de 10 millions d'euros.

Tableau 7 : Simulation comptable d'un achat et de la vente d'un contrat d'un joueur.

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Valeur du contrat à l'actif	30	20	10	0
Amortissement des indemnités de transfert		-10	-10	-10
Bénéfice à la vente		/	/	20
Résultat lié au joueur		-10	-10	10

Le tableau de cette simulation nous permet de montrer que l'achat d'un joueur a un impact négatif sur le compte résultat du club.

En effet, cette opération comptable lui permet de dégager plus facilement des bénéfices en ayant moins de charges, vu que les 30 millions d'euros sont enregistrés à l'actif du bilan et qu'il enregistre 10 millions d'euros par an en amortissements dans le compte de résultats. Ceci peut, ainsi, favoriser les demandes de crédits auprès d'institutions financières et, par conséquent, engendrer de l'endettement. Il est important de préciser qu'en Belgique, par exemple, l'amortissement se fait au prorata du nombre de mois. Ainsi, si un transfert a lieu pendant la période de janvier, il faudra compter 5 ou 6 mois d'amortissement puisque les comptes annuels des clubs de football professionnels belges s'étalent du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante.

Nous pouvons également signaler que la valeur réelle du contrat d'un joueur au moment du transfert aura peu de probabilités d'être en équation avec le prix déboursé par le club acquéreur car la valeur d'un contrat joueur peut faire l'objet de variations importantes. De plus, plus la durée restante du contrat est faible, plus les indemnités de transfert sont basses. Ainsi, les clubs dont leurs joueurs arrivent dans la dernière année de leur contrat vendent leurs joueurs moins cher que leur valeur du moment sur le marché.

2.2.2 L'augmentation des coûts salariaux

Les coûts salariaux constituent les dépenses les plus importantes des clubs. Lors de ces 20 dernières années, les salaires des joueurs ont augmenté, en moyenne, de 10,7 % par an⁴⁸. La croissance constante de la masse salariale des clubs de football professionnels n'a cessé de grimper ces dernières années et peut être source de problèmes financiers pour les clubs si elle n'est pas sous contrôle. En effet, cette hausse n'est soutenable pour les clubs qu'à la condition que leurs revenus croissent plus vite ou du moins au même rythme que la masse salariale. Toutefois, en 2018, la progression des salaires (1,2 milliard d'euros) a surpassé la croissance cumulée des revenus des clubs (1 milliard d'euros) pour la première fois depuis bien longtemps⁴⁹. Nous pouvons observer dans le tableau suivant les salaires cumulés par championnat et une moyenne par club.

⁴⁸ Sacré, J-F. (2018, 27 juillet). « Il n'y a pas de bulle dans le foot business ». *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/il-n-y-a-pas-de-bulle-dans-le-foot-business/10034876.html>, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

⁴⁹ UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». p.84

Tableau 8: Masse salariale cumulée des clubs de 1^{ère} division par championnat en millions d'euros (M€)

	Angleterre	Espagne	Allemagne	Italie	France	Belgique	Pays-Bas
Clubs par pays	20	20	18	20	20	16	18
2018	3235 M€	2020 M€	1665 M€	1495 M€	1281 M€	279 M€	301 M€
Moyenne par clubs	161,75 M€	101 M€	92,40 M€	74,80 M€	64,1 M€	17,4 M€	16,7 M€

Source : UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018. Récupéré de

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Le fait que la Belgique ait une moyenne par club supérieure à celle des Pays-Bas provient du fait que le championnat belge de division 1A comporte 16 équipes contre 18 équipes aux Pays-Bas.

La hausse de la masse salariale des clubs de football professionnels est un cercle vertueux qui est engendré par l'augmentation des droits de retransmission télévisée permettant aux clubs de payer des salaires plus élevés⁵⁰. Comme nous le verrons dans le chapitre 3, les championnats qui possèdent les coûts salariaux les plus élevés sont effectivement ceux ayant une forte masse salariale (Angleterre (1), Espagne (2), Allemagne (3), etc.). Les clubs deviennent plus compétitifs en attirant de meilleurs joueurs, ce qui permet de gagner davantage de matchs, et d'engendrer de nouveaux revenus (droits TV et sponsoring) et par conséquent, d'offrir encore de meilleurs salaires. Toutefois, il a été démontré que ce cercle vertueux ne fonctionne que pour quelques clubs (généralement pour les équipes les mieux classées).

Par conséquent, nous pouvons émettre comme analyse que la hausse des droits de retransmission télévisuelle cause l'augmentation de la masse salariale et que cela engendre un endettement non contrôlé si les clubs gèrent leurs dépenses de manière laxiste. En effet, les clubs supposent que les revenus des droits TV augmentent lors de chaque nouvelle enchère (ce qui ne va pas toujours être le cas).

⁵⁰ Aglietta, M., Andreff, W. et Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'économie politique*, 118 (2), 255-296. <https://doi.org/10.3917/redp.182.0255>. p.286.

Ceci les amène à continuer à dépenser toujours plus en coûts salariaux jusqu'au moment où leurs autres revenus ne vont plus suffire à couvrir l'explosion des charges salariales, ce qui va causer l'endettement.

Bien évidemment, la masse salariale des « grandes équipes » est beaucoup plus importante que celles des « petites équipes ». Dans le tableau suivant, nous observons l'écart des coûts salariaux entre les « petites » et les « grandes » équipes.

Tableau 9 : Écarts salariaux entre les « grands » et les « petits » clubs de chaque championnat

	Angleterre	Espagne	Allemagne	Italie	France	Belgique	Pays-Bas
2018	3,60	11,20	4,10	6,10	8,40	4,00	6,70

Source : UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018. Récupéré de

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Par exemple, en Angleterre, le club, dépensant le plus en coûts salariaux ,a une masse salariale 3,60 fois supérieure au club anglais dépensant le moins.

Nous constatons que les championnats anglais, belges et allemands sont ceux dont l'écart est le plus minime avec un ratio respectif de 3,60, de 4 et de 4,10. À l'opposé, le ration des écarts salariaux, entre le club qui dépense le moins en salaire et celui qui dépense le plus, en Espagne (11,20) et en France (8,40), sont les plus élevés.

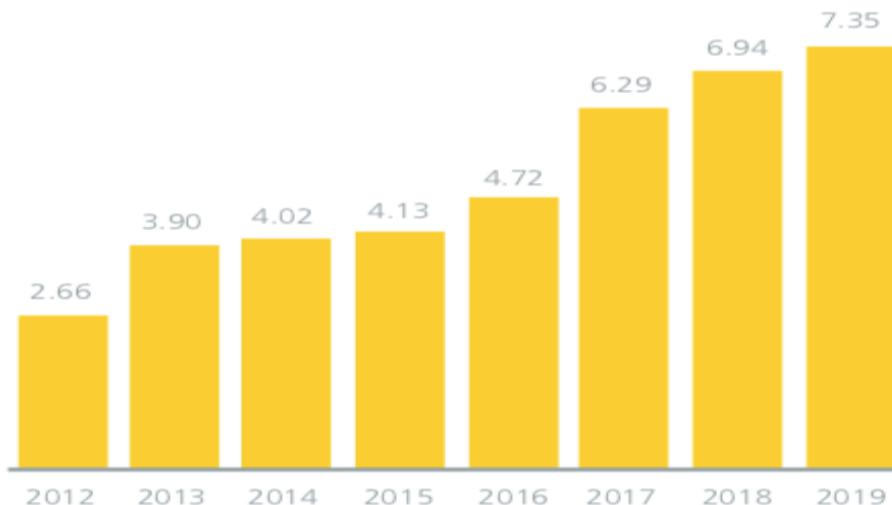
2.2.3 L'augmentation des indemnités de transfert

La libéralisation du marché des transferts des joueurs est survenue avec l'arrêt Bosman. Depuis 1995, une des conséquences a été l'augmentation des indemnités de transferts des joueurs. En 2019, le montant total des indemnités de transfert était de 7,35 milliards de dollars alors qu'en 2012, il était de 2,66 milliards de dollars⁵¹.

⁵¹ FIFA. (2020). Global Transfer Market Report 2019. FIFA. p. 13. Récupéré de <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?clouid=x2wrqjstwoailnnncnod>, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

Le graphique⁵² ci-après nous permet de visualiser l'augmentation des indemnités de transfert par année. Nous pouvons remarquer une croissance constante.

Graphique 4 : Dépenses des indemnités de transfert par an en milliard de dollars



Source : FIFA. (2020).Global Transfer Market Report 2019. FIFA. Récupéré de <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?clouid=x2wrqjstwoailnnncnod>, « en ligne ». Consulté 25 avril 2020

Cette hausse des indemnités de transfert peut inciter les clubs à s'endetter auprès d'organismes financiers dans le but de rester compétitifs. En effet, ils n'ont pas les fonds suffisants et voient leur marge de manœuvre de plus en plus réduite sur le marché des transferts s'ils ne s'endettent pas. Ceci est surtout vrai pour les « grandes » équipes des différents championnats où la course aux résultats et aux trophées pousse ces clubs à dépenser toujours plus. A contrario, les équipes modestes doivent jongler avec des budgets limités et effectuent majoritairement des transferts pour lesquels ils ne doivent pas payer d'indemnités de transfert. En effet, en 2019, il n'y a eu aucune indemnité payée par les clubs dans 85 % des transferts, ce qui veut dire que les 7,35 milliards de dollars d'indemnités de transferts ont concerné seulement 15 % des transferts réalisés⁵³.

⁵² FIFA. (2020). Global Transfert Market Report 2019. FIFA. p. 13. Récupéré de <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?clouid=x2wrqjstwoailnnncnod>, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

⁵³ FIFA. (2020). Global Transfert Market Report 2019. FIFA. p. 13. Récupéré de <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?clouid=x2wrqjstwoailnnncnod>, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

Dès lors, le marché actuel des joueurs de football professionnels peut être segmenté en trois catégories.

Premièrement, nous avons les joueurs mineurs (talentueux ?). Normalement interdit, le recrutement de joueurs de moins de 18 ans a explosé depuis la libéralisation du marché des transferts de joueurs de football, ces 20 dernières années. Ainsi, alors qu'ils n'étaient que 51 à avoir quitté leur pays avant 18 ans en 1995, ils étaient 196 en 2015, soit plus du triple et ce nombre ne fait qu'augmenter⁵⁴.

Les clubs européens n'hésitent pas à transférer les joueurs dès leur plus jeune âge (à partir de 12 ans) dans l'espoir de les vendre en faisant des plus-values dans le futur. Les clubs européens sont tous à la recherche du nouveau Messi ou Cristiano Ronaldo. De nos jours, il est très fréquent de voir de très jeunes joueurs venant de pays en voie de développement (Afrique, Amérique du Sud) être achetés par des clubs européens pour une « bouchée de pain » (ce sont des mots crûs mais réalistes). Si ceux-ci se révèlent, ils ramèneront plusieurs millions d'euros au club, si tel n'est pas le cas, ils auront très peu coûté au club. Par conséquent, les indemnités de transfert que versent les clubs pour les acquérir très jeunes sont faibles.

Deuxièmement, nous avons les joueurs de niveau correct, dont l'efficacité est moyenne. Ils sont nombreux. Le marché des transferts de ces joueurs est relativement stable et les indemnités entre les clubs ne sont pas très élevées, voir nulles.

Enfin, nous avons les joueurs d'excellent niveau, qui sont très efficaces et plus rares, qui comprennent également les « superstars ». Cette catégorie a vu les indemnités de transferts fortement augmentées. En effet, entre 2000 et 2018, le nombre de transfert dont le montant dépasse les 30 millions d'euros a été multiplié par dix pour atteindre, en 2018, 23 transferts alors qu'il n'avait dépassé qu'une fois les 5 transferts, jusqu'en 2012⁵⁵. Cette forte hausse des indemnités est due à une augmentation accrue de la concurrence sur le marché depuis l'arrivée de multimillionnaires et de milliardaires à la tête des clubs de football. Ces clubs riches développent une stratégie d'acquisition de contrats de joueurs dans le but de créer une équipe la plus compétitive possible. En Espagne, c'est souvent lors de la réélection du président par les socios que le club entame une stratégie d'achats de joueurs stars.

⁵⁴ Scotto, R. (2016, 14 décembre). Pourquoi les transferts de joueurs mineurs explosent dans le foot. L'express. Récupéré de https://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/pourquoi-les-transferts-de-joueurs-mineurs-explosent-dans-le-foot_1860208.html, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

⁵⁵ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. p.20.

Par exemple, en 2000, lors de son élection à la présidence du Réal Madrid, Florentino Perez a poursuivi une stratégie qui visait chaque année à faire venir une « superstar », mais au prix fort, afin d'avoir la meilleure équipe d'Europe : Luis Figo (2000), Zidane (2001), Ronaldo (2001), Beckham (2003), Owen (2004) et Robinho (2005), ceci en s'endettant fortement (450 millions d'euros de dettes lors du départ de Florentino Perez en 2006).⁵⁶

Actuellement, les transferts dépassant les 100 millions d'euros deviennent récurrents. Ils ont atteint leur apogée en 2017 avec le transfert de Neymar pour 222 millions d'euros au PSG. Il s'agit tout simplement de la loi de l'offre et de la demande en vertu de laquelle un club vend un contrat de joueur (offre) courtisé par plusieurs clubs riches (demande) désireux de l'acheter. De ce fait, le prix du contrat de joueur sur le marché va augmenter.

Si certains clubs utilisent la stratégie d'achats de jeunes joueurs pour les former en espérant faire de grosses plus-values, d'autres clubs choisissent un modèle économique basé sur le recrutement de joueurs sous-évalués sur le marché des transferts et acceptent de les revendre surcotés pour dégager du bénéfice. C'est le modèle économique basé sur la vente de joueurs et qui peut permettre aux clubs de diminuer leurs dettes sur le long terme. Cette stratégie a été utilisée par le club belge de La Gantoise alors que le club était endetté de plus de 23 millions d'euros en 1990 et était proche de la faillite⁵⁷. En effet, entre 1990 et 2008, le club a dû cibler sa politique de transferts à des fins de revente presque immédiate afin de pouvoir, financièrement, remonter la pente. Ce n'est qu'en janvier 2008, que le club a pu réaliser un transfert sans devoir rembourser la majorité de ce montant à la banque.

2.3 Les conséquences de l'endettement excessif des clubs professionnels

Dans le chapitre précédent, nous avons essayé de comprendre les causes qui pourraient amener les clubs à s'endetter. A présent, nous allons nous focaliser sur les risques que les clubs encourrent lorsqu'ils ne contrôlent plus leur endettement.

⁵⁶ AFP. (2013, 23 septembre). Le Réal Madrid, club endetté mais dépensier. *Le Soir*. Récupéré de https://www.rtbf.be/sport/football/etranger/espagne/detail_le-real-madrid-club-endette-mais-depensier?id=8080404, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.

⁵⁷ Larsimont, F. (2020, 15 février). « Aucun agent n'a jamais eu les clés de mon bureau ». *Le soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/280034/article/2020-02-15/michel-louwagie-au-soir-aucun-agent-na-jamais-eu-les-cles-de-mon-bureau?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2Bdesc%26start%3D10%26word%3Dmichel%2Blouwagie>, « en ligne ». Consulté le 25 avril 2020.

Les conséquences pour les clubs professionnels peuvent être diverses mais également fortement inégalitaires entre les clubs ; en fonction de leur importance économique dans le championnat.

2.3.1 Perte de compétitivité au niveau sportif

Si, sur le court terme, le recours à l'endettement peut être à l'origine d'une augmentation de la compétitivité au niveau des performances, sur le long terme, s'endetter de manière excessive et non contrôlable, peut faire l'effet inverse et amener le club de football à une perte de compétitivité.

En effet, les clubs font le pari de construire une équipe compétitive dans le but d'accroître leurs revenus grâce aux résultats sportifs de l'équipe (accès à la Ligue des Champions, augmentation des revenus de la billetterie, revenus des droits TV en hausse grâce à leur performance, etc.).⁵⁸ Cette stratégie est fortement risquée pour les clubs, car ils n'ont aucune certitude quant à leurs performances sportives futures. De plus, il y aura d'office des perdants si plusieurs clubs d'un même championnat adoptent simultanément la même stratégie, car les places permettant l'accès à des coupes d'Europe et à une plus grande visibilité et notoriété sont limitées. Nous allons illustrer l'échec et les conséquences de cette stratégie avec le club de Leeds United⁵⁹ que nous trouvons dans le livre « Économie du football professionnel » (Editions La Découverte 2014) de Bastien Drut.

Leeds United est un club de football professionnel anglais. Ce club est introduit en bourse en 1996 et possède des résultats financiers positifs. Il dépense peu sur le marché des transferts. Sa structure financière est donc, à ce moment, relativement saine. À partir de l'été 1999, le président, Peter Ridsdale, décide de changer complètement de stratégie et veut devenir plus ambitieux. Pour ce faire, il va emprunter d'importants montants afin de recruter d'excellents joueurs. Ainsi, entre août 1999 et septembre 2001, le club va contracter 137 millions d'euros de dettes et émettre de nouvelles actions. La première année, le club transfère des joueurs pour 35 millions d'euros, puis pour 71 millions d'euros et enfin pour 30 millions en 2001. Lors de la saison 1999-2000, le club voit sa stratégie fonctionner puisqu'il termine 3^{ème} du championnat.

⁵⁸ Drut. B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.102

⁵⁹ Drut. B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.108

La saison suivante, il termine 4^{ème} et atteint les demi-finales de la Ligue des Champions. Cependant, lors de la 3^{ème} saison, il ne parvient pas à se hisser en Ligue des Champions et finit 5^{ème}, ce qui signifie d'énormes pertes de revenus pour le club. Ceci conduit le club à d'importants problèmes financiers causés par ces pertes de revenus, une masse salariale importante et des intérêts de la dette élevés. Pour « renflouer les caisses », le club n'a pas d'autres choix que de vendre ses joueurs stars au rabais. Par effet boule de neige, lors de la saison 2002-2003, le club termine sans ses stars à la 15^{ème} place et est même relégué en deuxième division lors de la saison suivante. Trop endetté, le club de Leeds United doit même vendre son stade et son terrain d'entraînement afin de rembourser les créanciers.

Finalement, en mai 2007, après s'être encore endetté de 35 millions de livres, le club est placé sous redressement judiciaire et est relégué en 3^{ème} division avec 10 points de pénalité. Leeds United ne fut pas le seul club ayant souffert de cette stratégie après quelques années. En Espagne, le club de Malaga a connu le même problème. Racheté par un homme d'affaires qatari en 2010, le club commence à construire une équipe d'excellents joueurs à coups de millions d'euros. Très vite, le club est suspendu des compétitions européennes par l'UEFA pour non-respect des règles du Fair-Play Financier et descend en deuxième division en 2017. Depuis, endetté de 20 millions d'euros, le club est au bord de la faillite⁶⁰.

Le club anglais du FC Chelsea a également usé de cette stratégie à partir de 2003, mais il a pu compter sur le soutien constant de son mécène milliardaire Roman Abramovitch pour effacer l'ardoise à chaque fois⁶¹. Grâce à cela, il a pu gagner entre-temps plusieurs fois le championnat anglais, les coupes d'Angleterre et la Ligue des Champions. En effet, le FC Chelsea avait une dette nette de 1,3 milliard d'euros en 2019⁶², supportée par la société d'investissement de Roman Abramovitch. Ceci nous amène à observer que cette stratégie peut également fonctionner, mais au prix d'un endettement élevé pour le club et grâce au soutien constant de son président. Il serait intéressant de voir ce qui va se passer le jour où son président déciderait « d'arrêter les frais ».

⁶⁰ Donnarieix, A. (2019). *Un quart de C1 et le déclin : Malaga, tragique candidat de la roue de la fortune*. Récupéré le 29 avril 2020 de https://www.eurosport.fr/football/liga/2019-2020/malaga-tragique-candidat-de-la-roue-de-la-fortune_sto7387866/story.shtml, « en ligne ».

⁶¹ RTBF. (2009, 30 décembre). Abramovitch efface la dette de Chelsea. *Le Soir*. Récupéré le 26 avril 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/detail_abramovitch-efface-la-dette-de-chelsea?id=3497363, « en ligne ».

⁶² Theo. (2020). *Chelsea FC's finances 2019 – Sarri-Ball,Sorry losses*. Récupéré le 26 avril 2020 de <https://financialfootballnews.com/chelsea-fcs-2019-finances-sarri-ball-sorry-losses/>, « en ligne ».

Nous pouvons en conclure que cette stratégie d'endettement peut faire l'effet inverse que celui recherché en premier lieu, car elle est basée sur l'incertitude des résultats futurs du club.

Les conséquences sont diverses : ventes de joueurs, du stade, du centre d'entraînement ou encore rétrogradation administrative en division inférieure et dans les cas les plus extrêmes, des faillites. Dans certains cas, elle fonctionne sur le long terme, mais uniquement grâce au soutien du président en place qui continue à combler les problèmes financiers du club (comme l'exemple du club du FC Chelsea, développé ci-dessus).

2.3.2 Faillite financière des clubs : deux poids deux mesures

Les clubs de football professionnels, s'étant endettés lourdement afin de recruter de meilleurs joueurs et n'ayant pas réussi à avoir immédiatement de très bons résultats sportifs qui les auraient menés à des augmentations de revenus de droits TV, de recettes commerciales et de billetterie, se retrouvent dans l'incapacité de rembourser leurs dettes (Drut, B, 2014, p.103)⁶³. Par conséquent, les clubs fortement endettés se trouvent dans l'obligation de se déclarer en faillite ou d'être placés en redressement judiciaire s'ils ne reçoivent aucune aide extérieure provenant des banques, d'hommes d'affaires, de l'état, etc.

Il est intéressant de constater que les faillites étaient assez rares jusqu'en 1990. Ce n'est qu'avec la hausse des revenus des droits de retransmission télévisuelle pendant les années 90 que les faillites de clubs et le placement sous contrôle judiciaire se sont multipliés en Europe⁶⁴. Rien qu'en Belgique, nous avons eu l'Excelsior Mouscron et La Louvière en 2009, puis le RAEC Mons en 2015, le SK Lierse en 2018 et enfin le club de Lokeren en 2020. En Angleterre, le club de Portsmouth fut le premier club de Premier League à être placé en redressement judiciaire, en 2010. Même le club écossais, les Glasgow Rangers, a été mis en redressement judiciaire en 2012 alors que ce club était un des plus grands clubs du championnat : 54 fois champions d'Ecosse, 33 coupes nationales et une coupe d'Europe⁶⁵.

⁶³ Drut. B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.103

⁶⁴ Drut. B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.104

⁶⁵ Les Échos. (2012, 4 juillet). Foot: au bord de la faillite, les Glasgow Rangers sont exclus du championnat. *Les Échos*.

Récupéré de <https://www.lesechos.fr/2012/07/foot-au-bord-de-la-faillite-les-glasgow-rangers-sont-exclus-du-championnat-377315>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai

Bien que nous observions de plus en plus de faillites de clubs dans le monde du football, ce nombre reste relativement faible, alors que de nombreux clubs sont fortement endettés. Alors qu'une entreprise « classique » aurait déjà fait l'objet de procédures ou de plans de financement pour redresser la situation, dans l'industrie du football, certains clubs professionnels, dans le même cas, font face à une faible contrainte budgétaire et ne sont que peu inquiétés. Ils peuvent même poursuivre leurs activités tout en étant incapables de couvrir leurs dépenses par leurs revenus et d'accumuler ainsi une dette de plus en plus grande.

Nous en venons à notre deuxième observation qui est l'inégalité du traitement en fonction du club de football. Nous nous apercevons que les plus grands clubs des championnats européens et principalement ceux du Big 5 (Angleterre, Espagne, Allemagne, Italie et France) pourront toujours compter sur une entité tierce pour prendre en charge les dettes, ainsi que sur des instances (UEFA, ligues) plus laxistes.

Ces clubs-là peuvent continuer à s'endetter sans être vraiment inquiétés tandis que les clubs plus modestes ne peuvent pas compter sur cette même aide ou indulgence. Ainsi, pour des clubs comme le FC Barcelone et le Réal Madrid, qui sont considérés comme des « institutions nationales »⁶⁶ en Espagne, la faillite est exclue car ces clubs recevront toujours de l'argent de la part des banques espagnoles et la crise de 2008 n'y a rien changé, malgré un endettement élevé. En effet, personne ne veut prendre la responsabilité de la disparition d'un de ces clubs mythiques, c'est pour cela qu'il y aura toujours un repreneur ou les banques nationales pour éponger les dettes. De plus, le fair-play financier (que nous analysons dans le point suivant) ne peut pas totalement s'attaquer à ces clubs car une partie de leurs dettes ont été contractées avant la mise en place de cette régulation⁶⁷. Toujours, en Espagne, les clubs de football professionnels ont pu compter sur les autorités espagnoles pour fermer les yeux sur leurs dettes fiscales. Il a fallu attendre 2008 et l'enquête de la Commission Européenne, pour que les clubs espagnols soient dans l'obligation de rembourser ces aides d'état « déguisées »⁶⁸.

⁶⁶ Drut. B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.105

⁶⁷ Rodriguez, J. 1er août 2014. *Malgré les dettes et le fair-play financier, Réal et Barça dépensent à tout va : voici pourquoi.* Récupéré le 1^{er} mai 2020 de https://www.eurosport.fr/football/liga/2014-2015/endettes-le-real-et-le-barca-peuvent-depenser-presque-sans-compter-voici-pourquoi_sto4344501/story.shtml, « en ligne ».

⁶⁸ L'Écho. (2013, 18 décembre). Foot : le Réal et le Barça fonctionnent-ils avec des aides d'État ? *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/economie-politique/europe-general/Foot-le-Real-et-le-Barca-fonctionnent-ils-avec-des-aides-d-Etat/9443648>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.

En Italie, certains grands clubs ont également eu l'aide du gouvernement pour ne pas tomber en faillite. Le club romain AS Roma a pu bénéficier d'un étalement de ses dettes fiscales sur plusieurs années pour survivre⁶⁹.

Nous pouvons quasi affirmer que les grands clubs des championnats européens ne seront presque jamais déclarés en faillite (exception faite des Glasgow Rangers) et qu'ils pourront toujours compter sur une entité tierce (banques, mécènes milliardaires ou encore gouvernements) pour supporter leurs dettes. Toutefois, ils ne pourront plus s'endetter comme bon leur semble. De plus en plus de mesures sont prises pour limiter cela, comme des sanctions sportives (perte de points, exclusion des coupes européennes) et administratives .

2.4 Solutions pour diminuer l'endettement des clubs professionnels

Le Business model utilisé par les clubs de football professionnels européen n'est pas soutenable, et l'endettement continu est un énorme risque que prennent les clubs. Si les faillites ont peu de chance d'impacter les grands clubs européens, tous les autres clubs plus modestes courent de graves risques à la moindre crise économique. L'industrie du football n'est pas un secteur plus différent qu'un autre et les clubs professionnels sont sujets à des possibles faillites également. Dans ce chapitre, nous allons étudier les solutions déjà mises en place dans le monde et ce qu'il serait possible de faire aux niveaux national et international pour limiter l'endettement des clubs professionnels.

2.4.1 Fair-play financier en Europe

Le fair-play financier a été créé par l'UEFA en 2009 sous la présidence de Michel Platini, dans le but d'assainir les finances des clubs européens⁷⁰. Les clubs européens de football professionnels vivaient au-dessus de leurs moyens et voyaient leur endettement augmenter sans aucun contrôle de la part des ligues ou des instances européennes.

⁶⁹ Belga. (2004, 28 mars). Le fisc réclame son dû. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/sports/football/le-fisc-reclame-son-du-51b8832be4b0de6db9aa12da>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.

⁷⁰ So, Y. (2018, 2 novembre). Ce qu'il faut savoir sur le fair-play financier. *L'Équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-fair-play-financier/955358>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.

Son objectif est par conséquent de limiter l'endettement excessif des clubs, de réduire l'intervention des propriétaires et/ou actionnaires qui injectent des fonds personnels pour couvrir les pertes, de réduire la pression à la hausse des salaires et des indemnités de transfert, de privilégier les investissements à long terme et de faire preuve de plus de transparence entre les clubs professionnels européens⁷¹. L'UEFA a pour objectif final de contraindre les clubs qualifiés pour les compétitions européennes à respecter les exigences relatives à l'équilibre financier en contrôlant leurs finances. Dans le cas du fair-play financier créé par l'UEFA, l'équilibre financier correspond à la différence entre les revenus et les dépenses considérés comme « déterminants⁷² » par l'UEFA⁷³.

Pour ce faire, les clubs professionnels doivent respecter de nouvelles règles⁷⁴. Les clubs peuvent dépenser jusqu'à 5 millions d'euros de plus de ce qu'ils gagnent sur une période de trois ans. Les pertes peuvent dépasser ce seuil (de 5 millions d'euros) jusqu'à une limite imposée si et seulement si les actionnaires et le(s) propriétaire(s) du club décident de couvrir ces pertes directement par une contribution ou un paiement direct. Cette limite était de 45 millions d'euros pour les exercices de 2013 à 2015 et puis de 30 millions d'euros pour les exercices à partir de 2015.

Seuls les investissements concernant les stades de football, les centres d'entraînements, le développement de la formation des jeunes du « cru » et les investissements dans l'équipe féminine peuvent être exclus du calcul relatif à l'équilibre financier du club car ceux-ci sont jugés positifs et nécessaires selon l'UEFA⁷⁵. En effet, ceux-ci permettent, par exemple, une hausse des revenus par les revenus de la billetterie et par la formation de jeunes talents.

⁷¹ So, Y. (2018, 2 novembre). Ce qu'il faut savoir sur le fair-play financier. *L'Équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-fair-play-financier/955358>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.

⁷² Revenus déterminants = revenus provenant des recettes des droits TV, de billetterie, du sponsoring et de la publicité, des activités commerciales, des autres produits d'exploitation, versement de solidarité et primes de l'UEFA, l'excédent résultant de la cession d'immobilisations corporelles et les revenus financiers.

Dépenses déterminantes = coûts de vente/ des matériaux, prestation en faveur du personnel, autres charges d'exploitation, pertes sur la cession d'inscriptions de joueurs et amortissement/perte de valeur des inscriptions de joueurs, charges financières et dividendes, dépenses provenant de transactions avec une/des partie(s) liée(s) inférieures à la juste valeur.

⁷³ UEFA. (2019). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. UEFA. Récupéré de 2018. https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 20 mai 2020. pp. 94-95.

⁷⁴ UEFA. (2015). *Fair-play financier : tout ce qu'il faut savoir*. Récupéré le 11 mai 2020 de <https://fr.uefa.com/community/news/newsid=2065498.html>, « en ligne ».

⁷⁵ Vandionant, F. 2016. *Fair-play financier et concurrence saine : premier pas vers la régulation financière des clubs de football européens ? Analyse juridique et économique* (Mémoire de Master). École de gestion de l'université de Liège, Liège. p. 30.

Si les clubs ne respectent pas la réglementation du fair-play financier, différentes sanctions peuvent être appliquées. Cela va de la mise en garde à l'exclusion des compétitions en cours ou futures. Les clubs peuvent aussi recevoir des amendes financières, perdre des points, ne pas recevoir les recettes de ses résultats européens ou encore être interdits d'aligner de nouveaux joueurs achetés⁷⁶.

Évaluons les conséquences de la mise en place du fair-play financier sur le football professionnel européen après un peu moins de 10 ans de service. Pour rappel, le fair-play financier fut créé fin 2009 et mis en fonction à partir de la saison 2011-2012.

Nous pouvons constater grâce au graphique ci-dessous que le système fonctionne et permet depuis quelques années de réguler petit à petit les finances des clubs. En effet, nous remarquons clairement que les résultats financiers des clubs professionnels européens n'ont fait que décroître jusqu'en 2011 pour atteindre 1,7 milliard d'euros de déficit.

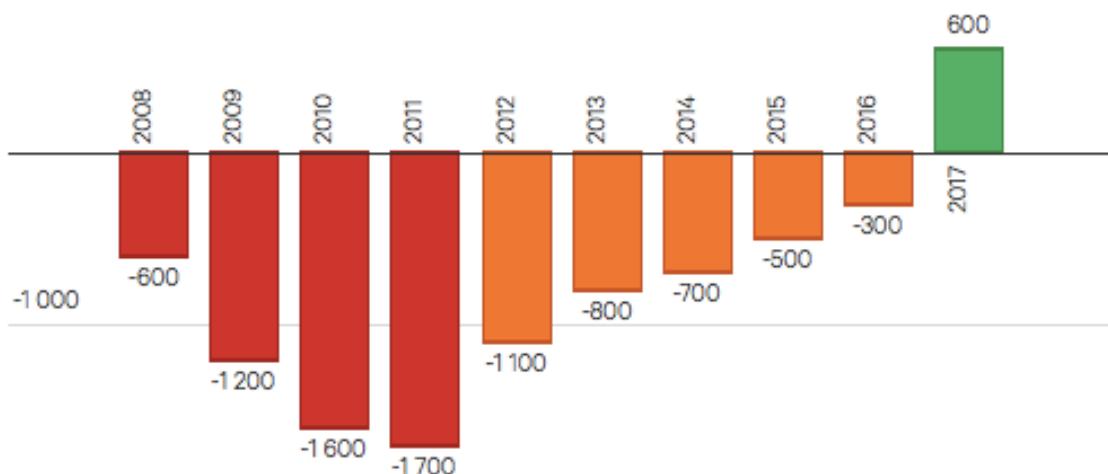
Ensuite, à partir de sa mise en place en 2011, les clubs ont réduit leurs déficits pour atteindre une perte totale de 300 millions d'euros en 2016.

En 2017, les clubs ont même dégagé un bénéfice total de 600 millions d'euros. De plus, alors que huit championnats étaient bénéficiaires en 2011, ils sont au nombre de 29 sur 54 championnats de 1^{ère} division à être en positif.

⁷⁶ UEFA. (2015). *Fair-play financier : tout ce qu'il faut savoir*. Récupéré le 11 mai 2020 de <https://fr.uefa.com/community/news/newsid=2065498.html> « en ligne.

Graphique 5 : Résultat comptable des 718 clubs européens de 1^{ère} division (en millions d'euros)

En rouge, les résultats avant l'instauration du fair play financier.



Source : Maussion, F. (2018, 10 septembre). Football: les finances des clubs européens sont « plus saines que jamais ». *Les échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/football-les-finances-des-clubs-europeens-sont-plus-saines-que-jamais-138520>, « en ligne ».

Une deuxième conséquence est le contournement du fair-play financier via des investissements réalisés dans leur club par des propriétaires milliardaires. En effet, comme le fair-play financier se concentre uniquement sur les *actions footballistiques* (coûts et revenus associés aux opérations sportives), certains propriétaires modifient leur manière d'injecter de l'argent dans leur club en gonflant artificiellement leurs revenus de sponsoring afin de garder des dépenses salariales et de transferts au niveau le plus élevé que le fair-play financier ne leur permet. C'est ce qui s'est passé en 2014 avec deux clubs gérés par des milliardaires : Manchester City et le Paris-Saint-Germain. Ces clubs ont noué des contrats de sponsoring avec des sociétés liées à leurs propriétaires pour des montants qui dépassent la juste valeur de ce type de transaction.

Ainsi, Manchester City avait signé un contrat de naming (vendre les droits d'appellation de son stade par exemple. Cf. infra p.86) de 400 millions de livres sur 10 ans pour le nom de leur enceinte sportive avec la compagnie aérienne Eithad Airways, elle-même détenue par Abu Dhabi⁷⁷. Ceci a mis la puce à l'oreille de l'UEFA car les revenus qu'allait recevoir le club provenaient d'une transaction avec des parties liées.

⁷⁷ Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Icpec, Bruxelles. p.84

De plus, à titre de comparaison, le club anglais d'Arsenal avait noué à la même période un accord de naming de 100 millions de livres sur une période de 15 ans, ce qui représentait presque quatre fois moins pour un club de mêmes envergures⁷⁸. Par conséquent, il était fort douteux de penser que la transaction était réalisée à sa juste valeur. De son côté, le PSG avait également conclu en 2013 un contrat de sponsoring avec le Qatar Tourism Authority (QTA) de 215 millions d'euros afin de promouvoir le tourisme dans leur pays. Toutefois, le PSG est relié à l'État du Qatar via la société Qatar Sports Investments (QSI) qui contrôle le club, tout comme QTA qui est rattachée également à l'État du Qatar⁷⁹. QSI et QTA sont tous les deux dirigés par l'émir du Qatar. Le montant fut donc clairement surévalué afin de compenser l'énorme déficit du club, déficit qui avoisinait les 100 millions d'euros à cette époque.

Une dernière conséquence est que le fair-play financier verrouille la hiérarchie actuelle des clubs. Il n'est dorénavant plus possible que des milliardaires rachètent un club pour en faire un grand d'Europe grâce aux liquidités qu'ils y injectent. Manchester City, Chelsea FC et le PSG ont pu devenir de grands clubs grâce à ce système de financement qui est désormais interdit. Ainsi, l'AS Monaco a dû modifier sa stratégie en ne misant que sur des jeunes talents pour les revendre avec de belles plus-values alors qu'il avait dans un premier temps basé son modèle sur des dépenses pharamineuses en achetant les meilleurs joueurs⁸⁰.

Cependant, le fair-play financier connaît quelques problématiques. Nous soulignons dans un premier temps que ce sont les déficits des clubs qui sont visés et non leurs dettes. De plus, les dettes qui existaient avant 2010 peuvent rester comme telles et ne sont pas soumises à des obligations strictes afin de les diminuer.

Deuxièmement, le fair-play financier et son organe de contrôle se limitent aux clubs qui sont qualifiés pour les compétitions européennes. Il se trouve que ce sont majoritairement les grands clubs des championnats qui se qualifient à chaque fois, ce qui empêche le contrôle des clubs modestes qui connaissent justement le plus de problèmes d'ordre financier (paiement de factures et des salaires par exemple).

⁷⁸ Idem.

⁷⁹ Idem. p.85.

⁸⁰ G.F. (2015). *La nouvelle stratégie de Monaco en chiffres*. Récupéré le 18 mai 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-nouvelle-strategie-de-monaco-en-chiffres/573255>, « en ligne ».

De ce fait, ce sont les différentes ligues nationales qui doivent également faire respecter les équilibres financiers des clubs via l'octroi d'une licence professionnelle aux clubs.

Ainsi, en Belgique, c'est la Commission des licences qui contrôle et sanctionne les clubs de la Jupiler Pro League. En France, il existe un organe indépendant, la DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) qui contrôle également de manière stricte les finances des clubs. Les différents pays européens ont donc leur propre organe de contrôle avec leur propre degré de fermeté au niveau des finances des clubs.

Finalement, l'UEFA fait face à un dilemme en matière de régulation. D'un côté, elle met tout en œuvre pour que les plus grands clubs des championnats européens se retrouvent chaque année dans ses compétitions afin de présenter les meilleures affiches et de vendre ses droits TV aux pays à des montants toujours plus élevés. Mais d'un autre côté, elle préconise l'équité financière de tous les clubs professionnels européens (Yalale-Matufueni, 2015, p.86).

Toutefois, comme nous l'avons vu, ce sont les grands clubs qui possèdent les dettes les plus importantes et qui sont les plus protégés par l'UEFA. Nous constatons donc un certain manque de crédibilité de la part de l'UEFA⁸¹. En effet, si interdire les compétitions européennes à des clubs modestes est facile à réaliser (Réal Majorque en 2010), qu'en est-il quand il s'agira d'un club puissant ? Cependant, le 14 février 2020, coup de théâtre, l'UEFA a décidé d'exclure le club anglais de Manchester City, pour deux ans, de ses compétitions européennes pour non-respect du fair-play financier. Ceci est une grande première car l'UEFA sanctionne directement un des plus puissants clubs européens. Manchester City a décidé d'aller en appel de la sanction et nous sommes, à l'heure actuelle, en attente d'un verdict final⁸².

Assisterons-nous au début d'une ère qui verra tous les clubs européens placés sur le même pied d'égalité ou de nouveau, à un coup dans l'eau, comme nous avons pu le constater avec le Paris-Saint-Germain en 2014 et en 2018.

⁸¹ Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Ichec, Bruxelles. p.86

⁸² Martin, A. (2020, 13 juillet). Le fair-play financier de l'UEFA battu sur le terrain de City. L'Écho. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-fair-play-financier-de-l-uefa-battu-sur-le-terrain-de-city/10238895.html>, « en ligne ». consulté le 5 août 2020.

En effet, le club a été sanctionné de verser 20 millions d'euros d'amendes et a bénéficié de beaucoup de clémence de la part de l'UEFA, alors que le club a contourné l'organe de contrôle indépendant des comptes (ICFC), rattaché à l'UEFA, après avoir fait pression sur leurs dirigeants en 2014 dans le but de sous-évaluer les déficits du club en 2018 et de lui éviter l'exclusion des compétitions européennes⁸³.

En conclusion, nous avons vu que le fair-play financier, créé par l'UEFA, permet d'améliorer globalement les finances des clubs de football professionnels (voir graphique 5). Il limite clairement le recours au crédit et à l'endettement en obligeant les clubs à équilibrer leurs finances. Nous constatons également que les grands clubs ne sont plus totalement intouchables et que l'UEFA ose s'en prendre à eux (exemple de Manchester City⁸⁴). Cependant, il ne s'attaque à l'endettement que via les déficits des clubs. Ainsi, des clubs comme Manchester United sont profondément endettés, avec plus de 560 millions d'euros d'endettement net, et parce qu'ils sont également fortement bénéficiaires, ils ne seront jamais inquiétés par l'UEFA. Il est aussi regrettable que tous les clubs ne soient pas contrôlés et que seulement ceux qui participent aux compétitions européennes qui le soient, ainsi que les clubs qui en font la demande (plutôt rare). En effet, ce sont ceux qui ne participent pas aux compétitions européennes qui connaissent le plus de problèmes financiers faute de percevoir de lucratives dotations provenant de ces compétitions.

2.4.2 Salary cap aux États-Unis

Une autre mesure pour lutter contre l'augmentation de la masse salariale dans les clubs de football professionnels, et d'empêcher ainsi la hausse des déficits des clubs endettés est l'instauration d'un « salary cap ». Il s'agit d'un plafond salarial identique pour toutes les équipes aux États-Unis. Si elle a pour objectif de limiter l'accroissement de la masse salariale et par conséquent d'empêcher tout endettement excessif, elle a également pour but de préserver l'équilibre compétitif au sein de la ligue.⁸⁵

⁸³ Métayer, B. (2018, 2 novembre). Le PSG s'est-il arrangé avec l'UEFA pour respecter le fair-play financier ?. *Le Parisien*. Récupéré de <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/le-psg-s-est-il-arrange-avec-l-uefa-pour-respecter-le-fair-play-financier-02-11-2018-7933902.php>, « en ligne ». Consulté le 13 mai 2020.

⁸⁴ Le verdict final est finalement tombé. Contre toute attente, Manchester City pourra participer aux prochaines compétitions européennes et n'est sanctionné que de 20 millions d'euros. Depuis lors, la crédibilité du fair-play financier est remis en cause.

⁸⁵ MLS. (2020). *MLS Roster Rules and Regulations 2020*. Récupéré le 5 mai 2020 de <https://www.mlsoccer.com/league/official-rules/mls-roster-rules-and-regulations>, « en ligne ».

Nous retrouvons ce salary cap dans les compétitions professionnelles aux États-Unis. En effet, ce salary cap est appliqué en Major League Soccer (MLS), le championnat de football aux États-Unis et au Canada. Afin de rester compétitif et attractif pour les joueurs, cette limitation salariale est réévaluée régulièrement. De plus, en 2007, les clubs ont eu la possibilité d'être exemptés de cette limitation salariale pour un nombre restreint de joueurs, appelés « designated players » (joueurs désignés)⁸⁶, ce qui permet au club de proposer de meilleurs salaires à ces joueurs. Toutefois, la règle des trois « designated players » a engendré une hausse significative de la masse salariale des clubs et des salaires de joueurs désignés peuvent parfois représenter 50 % de la masse salariale de l'équipe⁸⁷.

Ce système a ainsi permis aux clubs de garder des situations financières relativement saines et de limiter l'endettement. Même si nous retrouvons, pour la saison 2018, 16 clubs déficitaires sur 23, le déficit cumulé de ces 16 clubs n'atteint que 105 millions de dollars⁸⁸. Ce montant est dérisoire par rapport à la grande majorité des championnats européens qui voient leurs déficits se creuser continuellement.

Nous nous sommes posés la question de savoir s'il était possible de transposer ce système en Europe. Nos recherches nous ont montré que les difficultés financières que les clubs européens de football professionnels ont connu durant les années 2000, avaient poussé à la réflexion d'une instauration similaire de ce système en Europe. Les clubs ont clairement émis des réticences à cette proposition. Même si en 2002, le G14 (groupe des 14 clubs les plus fortunés d'Europe – qui n'existe plus aujourd'hui) avait proposé en contrepartie de limiter les dépenses salariales à 70 % du chiffre d'affaires⁸⁹. Cependant, la mise en place de cette mesure se basait uniquement sur l'autodiscipline des clubs. La crise de 2008 avait à nouveau ravivé le débat sur la mise en place d'un salary cap en Europe. Toutefois, cette proposition fit encore « chou blanc » dans les différents championnats européens, et ce pour les raisons suivantes.

⁸⁶ MLS. (2017). *MLS Designated Players*. Récupéré le 5 mai 2020 de <https://www.mlssoccer.com/glossary/designated-player>, « en ligne ».

⁸⁷ Alyce, A. (2015). *Quels sont les masses salariales de MLS*. Récupéré le 6 mai 2020 de <https://www.ecofoot.fr/masses-salariales-mls-2014/>, « en ligne ».

⁸⁸ Brousseau-Pouliot, V. (2019, 5 novembre). L'Impact vaut très cher...même s'il perd beaucoup d'argent. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/201911/04/01-5248350-limpact-vaut-tres-cher-meme-sil-perd-beaucoup-dargent.php>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.

⁸⁹ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 96.

Premièrement, les clubs de football professionnels européens se font pas seulement concurrence dans leurs différents championnats nationaux respectifs, mais également au niveau européen avec les différentes coupes d'Europe⁹⁰. Ainsi, si un championnat venait à instaurer cette règle, les clubs des autres championnats qui auraient décidé le contraire bénéficieraient d'un avantage en ayant la possibilité d'attirer les meilleurs joueurs avec des salaires supérieurs.

Deuxièmement, ce n'est pas un secret que les différents championnats européens essayent d'être le plus attractif possible pour attirer les meilleurs joueurs et de gagner des titres européens. Par exemple, les clubs professionnels belges bénéficient d'un système préférentiel fiscal et social⁹¹ (cotisation maximale de 861 euros par mois). En Italie, les clubs reçoivent également un « coup de pouce » fiscal. Ainsi, les joueurs qui se font transférer en Italie et qui y restent au moins deux ans voient 50 % de leur revenu exempté d'impôt, l'autre moitié restant taxée à 43 % seulement⁹².

En conclusion, si l'instauration d'un salary cap au sein d'un club est facilement applicable, cela ne sera pas le cas au niveau européen où chaque championnat dispose de ses avantages fiscaux, sociaux et administratifs pour attirer les meilleurs joueurs. La mise en place passerait par une fiscalité européenne commune entre les différents championnats.

2.4.3 Régulations en Chine

Le développement spectaculaire du football en Chine depuis 2015 est principalement lié à une politique d'État qui vise à devenir une « superpuissance » du football international en gagnant la coupe du monde d'ici 2050⁹³. Pour atteindre cet objectif, de nombreux investissements seront réalisés pour promouvoir le football dans le pays et le rendre de plus en plus attractif : construction de 50 000 écoles de football accueillant 50 millions d'enfants d'ici 2025, l'organisation de la coupe du monde en 2030 et obtention d'une ligue nationale compétitive⁹⁴. C'est ce dernier point que nous allons développer.

⁹⁰ Drut, B. (2014), *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 96.

⁹¹ L, V. (2019). *Les avantages fiscaux des footballeurs professionnels, à nouveau pointés du doigt*. Récupéré le 5 mai 2020 de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_les-avantages-fiscaux-des-footballeurs-professionnels-a-nouveau-pointes-du-doigt?id=10357018, « en ligne ».

⁹² AFP. (2019, 22 août). Le "décret croissance", coup de pouce fiscal de la Serie A. *Le Figaro*. Récupéré de <https://sport24.lefigaro.fr/football/etranger/italie/actualites/le-decret-croissance-coup-de-pouce-fiscal-a-la-serie-a-970618>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.

⁹³ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal p. 90

⁹⁴ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal p. 90

Ainsi, dans cette volonté de promouvoir le football en Chine, il a fallu que le championnat devienne attractif aux yeux des meilleurs joueurs européens.

Pour cela, les droits de retransmission télévisuelle du championnat chinois ont été multipliés par 20 en 2015 dans le but de permettre aux clubs de recruter des grands noms. A partir de ce moment-là, nous observons des dépenses nettes en transfert de la part des clubs qui atteignirent respectivement 300 et 400 millions d'euros en 2016 et 2017⁹⁵ alors qu'elles étaient très faibles jusqu'en 2015. Les clubs achetaient des contrats de grands noms pour des sommes colossales avec des contrats mirobolants dans le but de convaincre les joueurs de venir jouer en Chine⁹⁶ :

- Oscar de Chelsea fut transféré pour 70 millions d'euros avec 25 millions d'euros de salaire annuel ;
- Carlos Tevez gagne 38 millions d'euros par an ;
- Axel Witsel a été rémunéré 18 millions d'euros par an.

Ces quelques exemples nous montrent que ces joueurs gagnent plus que dans la majorité des meilleurs clubs européens. En 2017, les clubs de la « Chinese Super League » avaient une dette cumulée de 500 millions d'euros avec des dépenses des clubs du championnat estimées à 1,4 milliard d'euros pour seulement 900 millions d'euros de revenus uniquement. Depuis lors, afin de limiter l'endettement des clubs chinois qui réalisaient des investissements irrationnels, le gouvernement chinois a instauré diverses mesures⁹⁷ :

- interdiction d'aligner plus de trois joueurs étrangers par match ;
- obligation d'aligner un joueur chinois de moins de 23 ans par joueur étranger qui commence le match ;
- chaque club ne peut avoir au sein de son équipe que 6 joueurs étrangers par saison ;
- instauration de la « Luxury tax » qui oblige les clubs qui recrutent un joueur étranger pour plus de 6 millions d'euros à payer une taxe équivalente à 100 % de l'indemnité de transfert pour le développement du football en Chine.

En plus de ces mesures, la fédération chinoise a obligé les clubs à régulariser leurs dettes sous peine d'être exclus du championnat.

⁹⁵ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal p. 94

⁹⁶ Rampazzo, T. (2017, 4 janvier). Tevez, Gervinho, Oscar: Top 10 des salaires démesurés en Chine. *Le Figaro*. Récupéré de <https://sport24.lefigaro.fr/football/transferts/actualites/tevez-gervinho-oscar-decouvrez-le-top-10-des-joueurs-les-mieux-paves-du-championnat-chinois-839870>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.

⁹⁷ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal p. 97

Une dernière mesure prise récemment est la mise en place d'un « salary cap » qui vise à limiter l'inflation des salaires dans le football en Chine.⁹⁸

Toutes ces mesures prises, tant par le gouvernement que par la fédération chinoise (même si nous pouvons supposer que ces deux entités ne font qu'une), ont pour objectif de limiter l'endettement des clubs de football et d'assurer un développement sain du football en Chine.

2.4.4 L'octroi des licences aux clubs professionnels

Tout club de football professionnel est dans l'obligation de recevoir une licence de la ligue de son pays avant le début de la saison sportive. Par exemple, les clubs belges ont l'obligation de répondre aux conditions d'admission de la licence belge et européenne dans le cas où le club concerné est qualifié pour une compétition européenne de l'UEFA. Afin d'avoir ce précieux sésame, les clubs doivent respecter de nombreux critères : administratif, sportif, juridique ou encore financier quelle que soit la ligue européenne.

Ce critère financier nous intéresse et fera l'objet notre analyse. En effet, les clubs doivent répondre à différentes exigences⁹⁹.

- les clubs doivent prouver qu'ils ne présentent pas de dettes envers d'autres clubs de football (indemnités de transfert et de formation) ;
- ils ne doivent posséder aucun arriéré de paiement envers leur personnel (employés, joueurs, etc.) ;
- les clubs ne peuvent pas avoir de dettes de paiement envers les administrations sociales et/ou fiscales.

Les clubs sont ainsi poussés à respecter l'équilibre financier et à fonctionner avec leurs propres recettes. Si les clubs n'obtiennent pas la licence leur permettant de jouer en division 1A et 1B, ils peuvent être contraints d'être rétrogradés dans une division inférieure. En Belgique, c'est la Commission des licences qui est chargée de valider et d'octroyer les licences aux clubs professionnels belges. Elle a pour objectif de déterminer la solvabilité et la continuité des clubs.

⁹⁸ China Daily. (2019, 22 novembre). Contracts frozen as players pay price for Team China's failings. *China Daily*. Récupéré de http://www.china.org.cn/sports/2019-11/22/content_75434924.htm, « en ligne ». Consulté le 4 mai 2020.

⁹⁹ UEFA. (2018). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. UEFA. Edition 2018. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 20 mai 2020.

Ces dernières années, de plus en plus de clubs sont recalés chaque saison devant la Commission des licences parce qu'ils ne possèdent pas un dossier complet ou que la Commission estime que le budget estimé pour la saison est insuffisant. Cependant, depuis 2012, les clubs ont la possibilité d'aller en appel devant la Cour Belge d'Arbitrage pour le Sport (CBAS) lorsque leur dossier est rejeté par la Commission des licences. Depuis lors, seulement trois clubs sur 24 ont vu leur licence refusée : le Brussels (2014), le White Star (2017) et Tubize (2020)¹⁰⁰.

Prenons le cas du Standard de Liège pour l'obtention de sa licence pour la saison 2020-2021. Sa licence professionnelle fut refusée dans un premier temps par la Commission des licences, pour différentes raisons¹⁰¹. Premièrement, il a été reproché au Standard une dette de paiement envers huit de ses joueurs concernant des primes de signature, à payer au plus tard en février pour un montant de plus d'un million d'euros.

Deuxièmement, la Commission des licences a également reproché au club un manque de liquidités. Elle a constaté que « le fonds de roulement net négatif du club au 31 décembre 2019, qui représentait plus de 14 millions d'euros, n'était pas couvert dans sa totalité par le club ». En effet, le montant est couvert à hauteur de 10 millions d'euros par les transferts de deux joueurs partis en janvier. Le club du Standard de Liège a expliqué que les 4 millions d'euros restants allaient être finalement couverts par la vente de leur stade à l'Immobilière du Standard de Liège, créée par le président lui-même.

Toutefois, le rôle des ligues européennes de par l'octroi de licence professionnelle aux clubs, après analyse de leurs comptes annuels, ne permet de jouer qu'un rôle préventif et n'est pas suffisamment contraignant afin de limiter l'endettement des clubs de football professionnels. Le club belge de Lokeren a ainsi dû se faire déclarer en faillite en avril 2020 après ne pas avoir pu trouver des investisseurs permettant de rembourser les dettes du club (4,5 millions d'euros de salaires impayés et 3,5 millions d'euros pour l'ancien propriétaire du club) alors que ce même club avait reçu sa licence 9 mois auparavant.

¹⁰⁰ Dewitte, P. (2020, 10 mai). Licences: un système digne d'une république bananière ?. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/299958/article/2020-05-10/licences-un-systeme-digne-dune-republique-bananiere>, « en ligne ». Consulté le 22 mai 2020.

¹⁰¹ Px, E et S, D. (2020, 8 avril). Licences: comment le Standard se retrouve menacé de division 2 amateur. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/293377/article/2020-04-08/licences-comment-le-standard-se-retrouve-menace-de-division-2-amateurs?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2520desc%26word%3Dlicences%253A%2520comment%2520le%2520standard%2520se%2520retrouve>, « en ligne ». Consulté le 22 mai 2020.

Chapitre 3 : les sources de financement des clubs de football

En Belgique et dans les autres pays européens, les clubs de football professionnels voient leur niveau d'endettement croître de plus en plus ces dernières années. Ils connaissent également une augmentation importante de leurs revenus, dopés principalement par les hausses successives des montants des droits de retransmission télévisée. Les problèmes financiers et économiques que connaissent les clubs professionnels dépendent fortement de leurs résultats sportifs mais aussi de leur attractivité régionale, nationale et dorénavant mondiale. Dans ce chapitre, nous allons commenter les différentes sources de financement que peuvent recevoir les clubs et ce qu'ils peuvent faire pour augmenter leurs revenus et, par conséquent, endiguer leur endettement à partir du moment où les revenus sont encaissés et disponibles. Les sources de revenus des clubs de football peuvent être nombreuses mais également fortement inégalitaires¹⁰² entre les meilleures équipes européennes qui jouent dans le Big 5 (regroupe les cinq meilleurs championnats d'Europe : Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie et France) et les équipes plus modestes qui constituent 80 à 90 % des équipes européennes. Les différentes sources de financements que nous étudierons dans ce chapitre sont : l'augmentation du capital via les propriétaires de clubs et les actionnaires, la construction d'un stade multifonctionnel, les droits de retransmission télévisée, les contrats commerciaux ou encore l'augmentation de l'expérience fan via le marketing orienté vers les fans.

3.1 Augmentation du capital : propriétaires de clubs et actionnaires

Afin de mieux comprendre les différentes politiques économiques pratiquées par les clubs de football professionnels (politique salariale, stratégie commerciale et marketing, stratégie de recrutement, objectifs sportifs), il est important de déterminer les motivations des propriétaires qui les dirigent et ce qui les incite à investir dans un club de football. Dans ce chapitre, nous nous intéressons à trois types de propriétaires répandus en Europe et à l'apport financier qu'ils apportent à leur club : les mécènes milliardaires, les entreprises et fonds d'investissement et les supporters qui sont parfois dans l'actionnariat du club de football.

¹⁰² Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal pp.123-126

3.1.1 Les mécènes milliardaires

Depuis une dizaine d'années, nous apercevons l'émergence de milliardaires détenant des clubs de football en Europe. Ainsi, qu'ils soient qataris, russes ou encore chinois, ces nouveaux propriétaires arrivent avec des moyens financiers considérables qui contribuent indéniablement à la hausse des salaires et des indemnités de transfert dans le football européen. En effet, ils ont la capacité d'offrir des contrats ou de verser des indemnités de transfert largement supérieures à celles proposées par les autres clubs en Europe. Cette forte concurrence entre les nouveaux clubs riches dans le recrutement des meilleurs joueurs fait augmenter les prix. Le tableau 10 reprend le classement¹⁰³ des dix plus riches propriétaires milliardaires d'un club de football professionnel en 2020.

Tableau 10 : Top 10 des plus riches propriétaires milliardaires d'un club de football professionnel.

Top 10 des plus riches propriétaires milliardaires d'un club de football professionnel			
Rang	Milliardaires	Fortune estimée	Club(s)
1	Carlos Slim Helu	86,3 mds \$	Club Pachua, Club Leon, Real Oviedo
2	Amancio Ortega	62,9 mds \$	Deportivo de la Corogne
3	Sheikh Mansour	34 mds \$	Manchester City, Melbourne City, New York City FC
4	George Soros	24 mds \$	Manchester United
5	Alisher Usmanov	19,4 mds \$	Arsenal
6	Paul Allen	16,3 mds \$	Seattle Sounders
7	Lakshmi Mittal	16,1 mds \$	Queens Park Rangers
8	François Henri Pinault	15,5 mds \$	Stade Rennes
9	John Fredriksen	14,5 mds \$	Valerenga
10	Rinat Akhmetov	12,8 mds \$	Shakhtar Donetsk

Source : Abayomi, J. (2020). *Top 10 richest football club owners in the world*. Récupéré le 20 janvier 2020 de <https://www.trendrr.net/3647/top-10-richest-club-owners-in-football-billionaire-right-now/>, « en ligne ».

¹⁰³Abayomi, J. (2020). *Top 10 richest football club owners in the world*. Récupéré le 20 janvier 2020 de <https://www.trendrr.net/3647/top-10-richest-club-owners-in-football-billionaire-right-now/>, « en ligne ».

Il est important de préciser que le club du PSG ne se trouve pas dans le classement, car le club appartient à une entité du fonds souverain d'investissement du Qatar.

Cependant, il est erroné de penser que tous les milliardaires, propriétaires de club de football, dépensent sans compter. Ainsi, le président de Rennes a relativement peu investi depuis 1998. A contrario¹⁰⁴, le président de Chelsea, Roman Abramovitch, a dépensé plusieurs milliards de livres depuis l'achat du club en 2003. D'autres, comme le président de Monaco, Dmitri Rybolovlev, a commencé par de fastes investissements en 2011 avant de changer de modèle économique et de ne plus investir d'argent dans le club. Au niveau belge, le milliardaire Marc Coucke a investi massivement dans le club d'Ostende jusqu'en 2018 avant de devenir président d'Anderlecht et de reproduire le même business model.

L'arrivée de ces nouveaux riches propriétaires, capables d'éponger de lourdes dettes en injectant de l'argent personnel et de ramener des contrats commerciaux de sponsoring, a eu, petit à petit, un impact sur l'évolution du football européen et sur l'ensemble des clubs professionnels. Il n'existe pas de profil type de milliardaires propriétaires d'un club de football, et leurs motivations peuvent être diverses, même s'il semble évident que ce ne soit pas pour des raisons financières. Dans ses deux livres, « Économie du football professionnel (2014) et Mercato, l'économie du football au 21^{ème} siècle (2018) », l'auteur B. Drutt a émis plusieurs hypothèses quant aux motivations qui poussent de plus en plus de milliardaires à investir dans des clubs de football.

- Gagner en notoriété : l'exposition médiatique de plus en plus importante dans le milieu du football peut permettre aux propriétaires de club de devenir célèbres et de faire connaître leurs activités dans le monde entier, surtout dans le cas d'acquisition de clubs professionnels européens par des non-européens. Cette notoriété pourra leur permettre de faciliter la finalisation d'autres projets financiers ou politiques.
- Se distraire : ainsi, le président de Chelsea avait avoué quelques jours après le rachat du club que c'était pour s'amuser et gagner des trophées et non par soucis financier.

¹⁰⁴ Drut, B. (2018). Mercato : *L'économie du football au 21ème siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée. Edition Bréal. p. 77

- La théorie du loisir et de la consommation ostentatoire de Thorstein Veblen¹⁰⁵ : « Pour s'attirer et conserver l'estime des hommes, il ne suffit pas de posséder simplement richesse et pouvoir, il faut encore les mettre en évidence » (Drut, B, 2018, pp.78-79). Il fait principalement référence à la vanité et au désir de se démarquer de son voisin, et ce grâce la médiatisation, découlant entre autres des résultats sportifs.
- Se racheter une réputation ternie par de précédents scandales.

Par ailleurs, la venue de milliardaires étrangers peut parfois engendrer des problèmes avec les supporters du club, car ces nouveaux propriétaires veulent changer les couleurs ou le logo du club ou même rebaptiser le club d'un nouveau nom. De plus, la méconnaissance de la culture du club entraîne souvent des grondes provenant des supporters « historiques ». Ce qui peut aller jusqu'au boycott des matchs à domicile ou à l'extérieur. Toutefois, il est évident que l'arrivée d'un milliardaire à la tête d'un club permet d'augmenter le rayon d'actions du club grâce à son apport financier et à son carnet d'adresses, qui permettent de ramener des contrats commerciaux bénéfiques pour le club.

3.1.2 Les fonds d'investissements et les entreprises

Le football a toujours été lié de près aux grandes entreprises industrielles. Si, au début de l'ère professionnelle, les entreprises ne pouvaient pas être juridiquement propriétaires de clubs de football, elles pouvaient cependant les subventionner et avoir ainsi indirectement le contrôle du club grâce à l'aide financière qui permettait de les soutenir énormément¹⁰⁶. A partir du moment où les entreprises ont eu l'autorisation d'entrer dans le capital des clubs professionnels, elles ont rapidement franchi le pas. Leurs motivations étaient généralement les mêmes : communiquer sur leur marque et accentuer leur visibilité pour se faire connaître des consommateurs. Les entreprises veulent investir dans le football car c'est un sport populaire et elles veulent être associées en particulier à des équipes connaissant des succès réguliers.

¹⁰⁵ Drut, B. (2018). Mercato : *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée. Edition Bréal. pp. 78-79

¹⁰⁶ Drut, B. (2014), *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 14

Si la plupart des entreprises actionnaires de clubs se situent à l'échelon national (Proximus et BNP Paribas Fortis à Anderlecht ; Ghelamco à Gand) ou encore au niveau international (Gazprom au Zénith Saint-Pétersbourg ; Allianz, Audi et Adidas au Bayern Munich), nous y trouvons aussi des grands groupes multinationaux comme l'entreprise Red Bull qui a même donné son nom aux équipes de l'Austria Salzbourg et des New York Metrostars¹⁰⁷. Ces entreprises permettent clairement d'augmenter le capital des clubs.

De même, depuis le bond des retransmissions des droits télévisés dans le football, nous avons aperçu un rapprochement entre le secteur audiovisuel et les clubs de football professionnels. Ce phénomène a été accentué avec la commercialisation à la carte des matchs (pay-per-view) par les entreprises de diffusions.

Les fonds d'investissement au capital des clubs sont plus récents. Le cas le plus connu en Europe est celui de l'acquisition, en 2011, du PSG par Qatar Sports Investments (QSI), entité appartenant directement au Qatar. Le PSG a principalement été choisi par ce fonds dans une stratégie de diversification de ses activités, afin d'aider à positionner le Qatar sur la carte du monde et d'en faire un hub mondial, mêlant sport et tourisme.

De plus, la volonté d'organiser la coupe du monde du football en 2022 était également à la base de cette stratégie d'achat du PSG. Finalement, il est naturel de se poser la question du futur du club lorsque l'objectif du Qatar, d'être reconnu comme un pôle important en termes d'événements sportifs dans le monde, sera atteint. Continuera-t-il à investir dans le club du PSG ? Que deviendra le club si QSI « ferme les robinets » ?

Depuis 2008, nous avons aussi la société holding « City Football Group¹⁰⁸ », détenue à raison de 87 % par Mansour bin Zayed Al Nahyan, qui comprend Manchester City en Angleterre, Melbourne City en Australie et New York City aux États-Unis mais également des actions minoritaires dans les clubs de Gérone en Espagne, de l'Atlético Torque en Uruguay ainsi que dans un club au Japon et en deuxième division chinoise. L'objectif de cette stratégie (en ayant des participations dans des clubs partout dans le monde) est de créer une marque unique : City. Tous les clubs achetés sont reliés entre eux et partagent les mêmes couleurs, les mêmes stratégies de communication et de marketing que l'équipe centrale : Manchester City.

¹⁰⁷ Drut, B. (2014), *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 15

¹⁰⁸ Guégan, J-B. (2016). *City, une marque plus qu'un club*. Récupéré le 20 février de <https://www.ecofoot.fr/manchester-city-strategie-internationalisation-848/>, « en ligne ».

City Football Group a pour ambition de créer des synergies entre chacun de ses actifs pour maximiser ses profits et son « portefeuille-joueurs » en les vendant ou en les prêtant entre les différents clubs du groupe.

Dans notre championnat, nous avons récemment eu en avril 2020, le rachat du club d'Ostende¹⁰⁹ par le fonds d'investissement américain Pacific Media Group suite aux problèmes financiers causés par le départ de Marc Coucke pour Anderlecht¹¹⁰. Contrairement au KV Ostende, le club de football du Lierse n'a pas eu la chance d'être racheté et a dû déposer le bilan¹¹¹ en 2018. En 2007, l'Égyptien Maged Samy avait repris le club via sa holding égyptienne Wadi Degla et avait apuré les dettes. Cependant, l'ambition du président et ses investissements replongèrent le club dans des soucis financiers à partir de 2015, quand le président décida d'arrêter son investissement.

Nous pouvons affirmer que les entreprises ou les holdings sont des sources de financement pour les clubs lorsqu'ils s'introduisent dans l'actionnariat des clubs. Néanmoins, il est primordial de leur donner, soit une part inférieure à 50 % comme le font les clubs allemands qui conservent la gestion du club, soit de laisser entrer un holding avec des parts majoritaires mais qui propose un vrai plan d'action sur le long terme comme le font le holding City dans le club de Manchester City ou, dans une moindre mesure, QSI au PSG. Le risque des sociétés d'investissements est une dépendance des clubs envers ces entreprises et l'apparition de graves problèmes financiers lorsqu'ils décident de quitter l'actionnariat du club.

¹⁰⁹ Lambert, P. (2020). *Accord entre le KVO et Pacific Media Group pour un rachat d'Ostende*. Récupéré le 20 février 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_accord-entre-le-kvo-et-pacific-media-group-pour-un-rachat-d-ostende?id=10433458, « en ligne ».

¹¹⁰ La crise du covid-19 a finalement perturbé ce rachat et celui-ci est postposé en fonction de l'évolution de cette crise sanitaire.

¹¹¹ RTBF. (2018). *Le Lierse dépose le bilan et se met en faillite*. Récupéré le 20 février 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/d2/detail_le-lierse-depose-le-bilan-et-se-met-en-faillite?id=9913962, « en ligne ».

3.1.3 Les supporters dans l'actionnariat du club de football

Il existe encore en Espagne, des clubs de football professionnels, qui ont pour actionnaire leurs supporters, nommés « *socios* », ce qui veut dire « membre » en français. Ils sont au nombre de quatre : les deux plus grands clubs ; le Réal Madrid et le FC Barcelone, ainsi que l’Athletic Bilbao et Osasuna. Selon Yalale-Matufueni (2015), le fonctionnement pour ces clubs est relativement simple : les « *socios* », membres-supporters, limités en nombre, payent un droit d’entrée (1 fois dans leur vie) ainsi qu’une cotisation annuelle afin d’avoir le droit d’écrire le président qui représentera le club pendant quatre ans (1 *socio* = 1 voix).¹¹²

Ainsi, tout membre-supporter prend part à la politique de gestion du club en élisant le futur président, soit en se faisant élire soit en ayant un droit de vote pour les décisions importantes du club (ex : valider le budget du club, signature du nouveau sponsor maillot). Par conséquent, être « *socio* » signifie être propriétaire d’une partie du club. Ces quatre clubs sont donc dépendants de leurs « *socios* », quelle que soit la puissance du club. Le Réal Madrid compte près de 90 000 « *socios*¹¹³ » alors que le FC Barcelone comptait près de 150 000 « *socios* »¹¹⁴ en 2018. Il est important de préciser que les « *socios* » sont distincts de simples abonnés. Ils bénéficient de diverses réductions sur les prix des billets ou encore sur les produits dérivés liés au club mais possèdent également la possibilité de réserver, en début de saison, des sièges pour n’importe quel match.

Nous remarquons que ces clubs, qui ont pour actionnaires leurs *socios*, possèdent une forte entité régionale et historique. Il n’est plus à démontrer l’attachement que portent les Catalans à leur région et à leur club, le FC Barcelone, ainsi que pour le Réal Madrid à la capitale Madrid et à la région de la Castille. Finalement, le club de l’Athletic Bilbao est celui qui représente le mieux cette importance à l’identité régionale. En effet, ils ont pour politique de ne jouer qu’avec des joueurs d’origine basque.

¹¹² Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l’endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Icpec, Bruxelles. p.33

¹¹³ Hankook. (2019). *Socio, un statut à part au Réal Madrid*. Récupéré le 30 mars 2020 de https://www.eurosport.fr/football/liga/2019-2020/socio-un-statut-a-part-au-real-madrid_sto7582224/story.shtml, « en ligne ».

¹¹⁴ Dekonink, B. (2019, 13 mars). Le FC Barcelone, marque mondiale détenue par ses supporters. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-fc-barcelone-marque-mondiale-detenue-par-ses-supporters-1000105>, « en ligne ». Consulté le 31 mars 2020.

Nous pouvons en conclure que les socios apportent de l'argent au club via leur cotisation annuelle et leur abonnement et qu'il s'agit là d'une source de financement constante pour les clubs au vu de la liste d'attente importante pour devenir socio. En effet, en 2018, l'apport obligatoire des socios a représenté, pour le FC Barcelone, un revenu net de 18 millions d'euros¹¹⁵. Ceci reste néanmoins un montant faible par rapport au total des revenus du FC Barcelone (914 millions d'euros).

3.2 La construction de stades multifonctionnels¹¹⁶

Chaque stade de football renferme sa propre histoire, ses anecdotes et est associé à de bons ou mauvais souvenirs pour n'importe quel passionné de football.

De nos jours, les stades de football sont devenus des éléments incontournables de la vie d'un club et de son évolution et représentent de nombreux enjeux. En termes de sécurité, il est important d'accueillir les supporters dans les meilleures conditions possibles, d'anticiper les problèmes entre supporters d'équipes adverses et d'éviter ainsi un drame semblable à celui du Heysel en 1985. En termes financiers, les stades sont devenus des outils que les clubs de football doivent rentabiliser au maximum. Nécessitant un investissement considérable, les stades peuvent cependant devenir un atout important s'ils sont intelligemment exploités et peuvent procurer un avantage compétitif au club le possédant.

Enfin, les stades représentent un enjeu sociétal pour les habitants et les commerces vivant dans son périmètre. En plus de l'impact qu'ils peuvent avoir sur le paysage urbain, les retombées économiques pour la ville et ses habitants peuvent être considérables.

Les stades sont ainsi devenus de plus en plus multifonctionnels et ne sont plus construits dans l'unique but d'accueillir des matchs de football une ou deux fois tous les 15 jours. Le stade est devenu un des actifs tangibles les plus importants.

¹¹⁵ McMahon, B. (2018). *How FC Barcelona Nearly Doubled Its Revenue, To Over \$1B, In Just Six Seasons*. Récupéré le 31 mars 2020 de <https://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2018/10/02/how-fc-barcelona-nearly-doubled-its-revenue-from-575m-to-over-1b-in-just-six-seasons/#2b0249e2104a>, « en ligne ».

¹¹⁶ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. p. 20. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/M%C3%A9moire%20-%20Joachim%20De%20Toffol%20-%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ». Consulté le 20 Décembre 2019.

Aujourd’hui, l’exploitation des stades de football modernes peut permettre aux clubs de diversifier considérablement leurs sources de revenus en développant des activités économiques annexes durant toute l’année (location de bureaux, événements sportifs autres que le football, etc.), et par conséquent, rentabiliser au maximum leur investissement. Dans ce chapitre, nous analyserons, premièrement, l’état des stades en Belgique et les problèmes auxquels font face les clubs belges dans la gestion de ceux-ci. Ensuite, nous verrons ce qu’il est possible de réaliser afin d’améliorer l’exploitation des stades en Belgique et en Europe.

Nous analyserons ce qui se fait déjà dans notre pays, ainsi que ce que mettent en place les grands clubs européens, généralement en avance, de par leur richesse, sur la majorité des autres clubs en termes d’innovation.

3.2.1 Les stades en Belgique et en Europe

Il est intéressant de voir où se situe la Belgique par rapport au reste de l’Europe au niveau des infrastructures sportives (les stades). Nous savons pertinemment que les pays diffèrent fortement en termes d’étendue et de population. Nous nous concentrerons aussi sur le statut d’appartenance des stades à leur club : le stade est-il privé ou public ?

Dans le tableau ci-dessous, nous dressons un état des lieux des différents stades dans lesquels jouent les clubs des cinq plus grands championnats en Europe et nous avons surtout ajouté la Belgique et les Pays-Bas qui présentent à peu près une taille similaire et qui ont organisé conjointement l’Euro 2000 de football. Ceci peut nous donner un point de repère intéressant quant à la performance de gestion des infrastructures sportives par les clubs professionnels belges.

Tableau 11 : État des lieux des stades de football en Europe

État des lieux des stades de football en Europe							
	Belgique	Pays-Bas	Italie	France	Espagne	Angleterre	Allemagne
Nombre de clubs professionnels	16	18	20	20	20	20	18
Capacité moyenne	17280	21963	39979	32743	36034	40522	44651
Nouveaux stades depuis 2000	1	6	1	5	3	5	11
Stades rénovés depuis 2000	11	9	6	10	11	12	7
Projets de construction	3	1	3	0	2	2	2
Projets de rénovation	1	1	8	1	4	2	0

Source : De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique* (Mémoire de Master). HEC-Ecole de gestion de l'ULg. Liège.

- L'Allemagne est le pays qui gère le mieux ses infrastructures sportives de football. En effet, depuis 2000, elle a profité de se voir attribuer l'organisation de la coupe du monde 2006 pour construire et rénover ses stades. Le pays y investi plus de 1,5 milliard d'euros pour renouveler ses stades afin d'en faire des arènes modernes, multifonctionnelles et conçues pour le commerce (loges VIP, restaurants, boutiques, hôtels, etc).
- L'Angleterre possède les stades les plus anciens des championnats étudiés. Cependant, les clubs, qui sont majoritairement propriétaires de leur stade, ont été très actifs dans la modernisation de ceux-ci. De plus, possédant d'énormes moyens financiers grâce à l'attractivité de son championnat (droits tv, investisseurs, sponsoring), la plupart des clubs ont pu rénover leurs stades ou en construire de nouveaux. Il est intéressant de remarquer qu'ils n'ont pas pu bénéficier de l'attribution d'une organisation, d'un événement sportif (Coupe du Monde ou l'Euro) pour « rajeunir » leur stade.

- L'Espagne possède également un parc de stades assez ancien, qui n'a presque plus été renouvelé depuis l'attribution de la coupe du monde en 1982. Cependant, contrairement à l'Angleterre, les stades appartiennent en général aux autorités locales et la crise économique qui touche l'Espagne depuis une dizaine d'années empêche les clubs de rénover leur stade.
Seuls les trois grands clubs du championnat ont (eu) la possibilité de moderniser leurs infrastructures grâce à des fonds privés : Réal Madrid, Atletico Madrid ou Valence prochainement.
- La France n'a pas surfé sur l'organisation de la coupe du monde 1998 pour moderniser ses stades à cette époque. En effet, près d'un tiers du budget consacré aux renouvellements des stades a été investi dans la construction du stade de France où aucun club ne joue dans l'enceinte de manière hebdomadaire. Néanmoins, l'organisation de l'Euro 2016 a permis à la France de rattraper son retard dans la gestion de ses infrastructures sportives. Ainsi, pas moins de 5 stades ont été construits et 10 rénovés. Toutefois¹¹⁷, « l'effet nouveaux stades grâce à l'Euro 2016 » n'a pas été visible sur l'affluence lors des matchs de championnat, ce qui peut être dû au fait que les clubs professionnels français ne soient pas gestionnaires de leur stade à l'année (sauf Lyon, PSG et Le Havre) contrairement aux clubs allemands qui sont tous exploitants à 100 % de leur stade. Nous pouvons rajouter que les stades français sont surdimensionnés et mal localisés.
- L'Italie est à la traîne dans la gestion de ses infrastructures sportives. Ses stades sont relativement anciens et en mauvais état. Comme en Espagne, ce sont généralement les pouvoirs locaux qui possèdent les stades et leurs finances ne sont pas bonnes depuis la crise économique de 2008. Seuls la Juventus de Turin et l'AS Roma (où la construction est en cours) font figure d'exception et pourraient servir d'exemples à leurs concurrents.

¹¹⁷ Gayant, J-P. (s.d.) *Le(s) modèle(s) économique(s) du stade en Europe*. Récupéré de http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/1_jpgayant.pdf, « en ligne ». Consulté le 22 février 2020.

- Les Pays-Bas ont, quant eux, intelligemment négocié l’attribution de la co-organisation de l’Euro 2000 avec la Belgique en rénovant la majorité de leurs stades. En construisant des stades multifonctionnels pouvant abriter plusieurs activités économiques (restaurants, commerces, hôtels, casinos et organisations d’autres événements) et en limitant la capacité (mais pensés pour être agrandis en cas de besoin), les clubs néerlandais ont un taux moyen de remplissage de près de 88 %. Ils doivent donc nous servir d’exemple dans la gestion et dans l’utilisation des enceintes de football.
- La Belgique a indéniablement du retard dans la gestion de ses infrastructures sportives par rapport aux autres championnats étudiés. Les clubs belges jouent dans des stades anciens et obsolètes même si, depuis quelques années, ils ont pris conscience de leur retard, et ont entamé un processus visant à les renouveler. Le club de la Gantoise est, par exemple, l’unique club de la Jupiler Pro League qui a construit un nouveau stade (2013) lors de ces 25 dernières années. Pourtant, tout comme les Pays-Bas, la Belgique avait eu l’opportunité de moderniser ses enceintes grâce à l’attribution de l’organisation de l’Euro 2000. Mais elle a loupé le tir en jouant la carte de la facilité et du moindre coût avec la rénovation des stades de Bruges, du Standard de Liège, de Charleroi et du stade Roi Baudouin¹¹⁸. Les autres clubs de la Jupiler Pro League n’ont pas profité de cette candidature pour moderniser leurs infrastructures sur le long terme.

Depuis lors, l’exploitation des stades de football en Belgique n’a pas pu se développer et suivre les progrès que faisaient les autres clubs en Europe. En Belgique, nous avons des stades peu multifonctionnels, dont l’exploitation se limite uniquement aux jours de match. De plus, seuls trois clubs sont propriétaires de leurs installations en Jupiler Pro League : le RSC Anderlecht, le Standard de Liège et La Gantoise.

Les autres clubs du championnat sont locataires de leur stade et ne peuvent l’exploiter qu’une vingtaine de fois par an alors qu’ils payent les frais de fonctionnement sur toute une année.

¹¹⁸ Gonçalves, M. (1998, 15 janvier). L'EURO 2000 COMMENCE DIMANCHE (III) LES CINQ STADES ULTIMES DU FOOTBALL BELGE D'AMSTERDAM A ARHNHEM,LES STADES FUTURISTES. *Le Soir +*. Récupéré de https://plus.lesoir.be/art/l-euro-2000-commence-dimanche-iii-les-cinq-stades_t-19980115-Z0EQFL.html, « en ligne ». Consulté le 22 février 2020.

Selon Do Toffel (2016, p.23)¹¹⁹, qui avait interrogé pour son mémoire Dimitri Huygen, « board member » chez ESSMA¹²⁰ et « Euro 2020 Project Director » entre 2013 et 2018, le retard dans la gestion de l'exploitation des stades en Belgique aurait trois causes :

1. les clubs belges consacrent une majorité de leurs ressources financières à l'achat et la rémunération de leurs joueurs dans l'espoir de remporter des titres ou de se maintenir en division 1A. Cela comporte des risques car ils ne prônent qu'une vision à court terme. En investissant dans le stade, cela obligerait les dirigeants des clubs à avoir une vision à moyen et long termes de leur club ;
2. comparativement aux autres grands championnats européens, la plupart des clubs belges utilisent très peu d'employés pour la gestion de l'exploitation de leurs infrastructures sportives et prennent du retard en termes de savoir-faire nécessaire pour exploiter au mieux leurs stades ;
3. faute de connaissances et d'investissements, les clubs belges qui souhaitent rénover, construire ou agrandir leur stade perdent beaucoup de temps et d'énergie en passant par des bureaux de conseils spécialisés. La politique belge et ses différentes répartitions du pouvoir ralentissent fortement les réalisations.

Cependant, les dirigeants des clubs belges de football ont pris conscience depuis peu qu'il fallait investir dans de nouveaux stades s'ils voulaient avoir un rôle à jouer dans les tournois européens (Champions League et Europa League). Cette tendance a commencé avec l'inauguration du nouveau temple gantois en juillet 2013 ; la Ghelamco Arena, suivie par des bons résultats sportifs (Champion en 2015). Ce qui a eu pour conséquence d'avoir un stade pratiquement sold-out lors de chaque rencontre à domicile, et d'accueillir de nouveaux sponsors et entreprises désireux d'associer leurs noms à cette réussite sportive et extra-sportive. De plus, la volonté d'organiser de futures coupes du monde et championnats européens a poussé les pouvoirs publics à accorder des subsides pour aider les clubs à rénover leur stade.

¹¹⁹ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique* (Mémoire de Master). p.23. HEC-école de gestion de l'ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20-20Joachim%20De%20Toffol%20-20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».

¹²⁰ European Stadium and Safety Management (ESSMA) a pour mission de partager les expériences et les connaissances des gestionnaires de stade, de la sécurité et des terrains en Europe via des séminaires ou via sa plateforme online.

En 2015, le gouvernement flamand n'a pas hésité à octroyer des subsides de 8 millions d'euros à six clubs de la Jupiler Pro League pour améliorer leurs infrastructures¹²¹. Ce montant n'est qu'une « goutte d'eau » par rapport au coût final d'un stade mais permet à des clubs comme Ostende (nouvelle tribune 1 en 2016), Zulte Waregem (rénovation de 3 nouvelles tribunes depuis 2015), La Gantoise, le Club de Bruges ou encore Malines (renouvellement des tribunes) d'avancer dans leur projet de rénovation et de modernisation de leur stade.

En conclusion, il est évident que les stades belges ont besoin d'une modernisation. Nous constatons, depuis quelques années, une prise de conscience de la part des dirigeants des clubs de football professionnels de la nécessité de renouveler leur stade et de repenser leur exploitation afin de rattraper leur retard sur les autres championnats européens mais aussi de mieux répondre aux exigences des supporters et des autres parties prenantes (sponsors, entreprises, riverains) et d'en faire un lieu de vie avec des commerces. Toutefois, les clubs belges font face à une bureaucratie politique complexe et lente qui ne favorise pas les réalisations rapides et constraint les clubs à reporter ou même à abandonner à court terme leurs projets de construction ou de rénovation. Le projet du nouveau stade d'Anderlecht est l'exemple type où les différents niveaux de pouvoir (fédéral et régional) freinent sa réalisation depuis 2010¹²². Ces problèmes d'agrandissement sont d'autant plus difficiles si les clubs sont locataires de leur stade. Un deuxième problème est la recherche de financement. Beaucoup de clubs belges sont énormément endettés et le renouvellement de leur stade n'est pas une priorité. Nous pouvons donc affirmer la nécessité de repenser l'exploitation de nos stades en Belgique car les résultats financiers de nos clubs dépendent encore trop largement de leurs résultats sportifs et ils accusent un retard grandissant dans l'exploitation de leurs infrastructures par rapport aux autres championnats européens. Cette modernisation pourrait permettre de mieux diversifier les revenus des clubs et pourrait les rendre moins dépendants des résultats sportifs.

¹²¹ Parlement flamand. (2014). *PROJECTOPROEP VOOR DE REALISATIE VAN MULTIFUNCTIELE VOETBALSTADIONS MET EEN MAATSCHAPPELIJKE RETURN*. Bruxelles : Vlaamse overheid. Récupéré de <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1172600>, "en ligne". Consulté le 24 février 2020.

¹²² Belga. (2018, 19 avril). Voici pourquoi la construction du nouveau stade d'Anderlecht à Neerpède n'a aucune chance d'aboutir. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/152109/article/2018-04-19/voici-pourquoi-la-construction-du-nouveau-stade-danderlecht-neerpede-na-aucune>, "en ligne". Consulté le 28 février 2020.

3.2.2 Les revenus de billetterie pour les clubs

Avant les années 90, les recettes provenant de la billetterie représentaient la source de revenus la plus importante pour les clubs de football professionnels. Depuis lors, dans les grands championnats européens, la part de ces revenus dans le chiffre d'affaires des clubs a diminué au fil du temps et est devenue la troisième source de revenus, derrière les droits télévisés et les revenus commerciaux (sponsoring, merchandising, marketing). Étonnamment, en Belgique, les recettes de la billetterie étaient encore la première source de revenus pour les clubs professionnels lors de la saison 2017-2018¹²³. Les revenus de la billetterie est une source de financement importante pour les clubs, surtout pour les clubs les plus modestes qui doivent parfois faire preuve d'imagination pour ramener des supporters au stade alors que les grandes équipes en Europe n'ont pas ce problème et affichent sold-out presqu'à chaque match toute l'année.

Les revenus de billetterie représentent plusieurs enjeux pour les clubs¹²⁴. Selon De Toffol (2016, p.44), les clubs souhaitent tout d'abord remplir leur stade au maximum pour diverses raisons : améliorer l'expérience fan pour les supporters et avoir le plus grand soutien en nombre possible des supporters. De plus, jouer à guichet fermé permet au club d'avoir un réel pouvoir d'attraction des chaînes télévisées et des sponsors potentiels. Toujours selon le même auteur, comme deuxième enjeu, les clubs cherchent évidemment à maximiser leurs recettes de billetterie. Les recettes de billetterie, qui sont le résultat du nombre de spectateurs, du prix des places et des abonnements, restent un enjeu économique important pour les clubs professionnels. La demande des billets (le nombre de spectateurs) peut dépendre de plusieurs facteurs¹²⁵ : le prix du billet, l'enjeu sportif du match, le prix des biens de substitution (prix des chaînes diffusant les matchs à la télévision), le revenu réel du spectateur ou encore la taille du marché du club. En effet, la taille de la ville ou de la région où est situé le club influence considérablement l'affluence et la taille du stade. Nous avons potentiellement plus de spectateurs dans les grandes villes que dans les petites. Troisièmement, les recettes de billetterie fluctuent avec les résultats sportifs de l'équipe et sont donc incertaines.

¹²³ Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne ». p.14.

¹²⁴ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/M%C3%A9moire%20%20Joachim%20De%20Toffol%20-%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».

¹²⁵ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 55

Pour diminuer le risque de voir s'effondrer leurs revenus liés à la billetterie en cas de mauvaises performances, les clubs privilégient au maximum la vente d'abonnements au début de la saison, quitte à vendre moins de places à l'unité durant la saison et donc à générer moins de revenus de cette façon. Des clubs commencent également à proposer à leurs abonnés de revendre leur place s'ils ne peuvent assister au match (exemple du Standard de Liège)

Il est peut-être également important de préciser la différence entre les spectateurs, qui recherchent avant tout un spectacle footballistique de qualité et qui viennent se divertir et passer du bon temps, et les supporters qui sont présents et fidèles au club chaque année et ne supportent que le leur. Ainsi, les spectateurs sont moins nombreux si le prix des places augmente fortement. D'autre part, même si les clubs pouvaient maximiser leurs profits en augmentant les prix des places, misant sur la fidélité des supporters qui reviennent saison après saison (demande de billets plutôt inélastique au prix), ils ne le font pas de peur de les voir moins nombreux malgré tout. Le mécontentement des supporters impactera négativement les résultats sportifs car la pression sur les joueurs serait plus forte. Le rôle des abonnements est important. Ils permettent aux clubs de posséder de rentrées financières dès le début de la saison et garantissent une partie de la recette totale de la billetterie sur la saison. En effet, de mauvais résultats pourraient entraîner une chute des recettes durant la saison, mais grâce aux abonnements, cela peut être un peu amorti. Nous remarquons également que les clubs établissent le prix des abonnements en fonction de la place dans le stade. Le prix varie aussi si les supporters sont membres d'un club de supporters ou pas¹²⁶.

Le plan tarifaire des différentes places possibles n'est donc pas simple à décider pour les clubs. Ils doivent prendre le contexte social et économique de la ville du club en compte. Par exemple, Arsenal a presque vu doubler les recettes de sa billetterie (de 63,8 millions d'euros lors de la saison 2005-2006 à 132,44 millions d'euros¹²⁷ lors de la saison 2014-2015) lorsqu'ils ont déménagé dans leur nouvelle enceinte ultramoderne Emirates Stadium et où se trouve une population environnante aisée (Londres). Cependant, il existe des contre-exemples qui nous montrent que l'environnement économique et social ne jouent pas toujours un rôle important.

¹²⁶ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p. 55

¹²⁷ L'Équipe. (2016, 21 janvier). Économie : Arsenal champion du monde des recettes au stade. *L'Équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Economie-arsenal-champion-du-monde-des-recettes-au-stade/626674>, « en ligne ». Consulté le 3 mars 2020.

Ainsi, le club de Monaco se trouve à la dernière place des affluences moyennes lors de la saison 2018-2019 alors que la principauté de Monaco a un PIB per capita¹²⁸ par habitant en 2018 de 70.882 €¹²⁹ et est un des états le plus riche au monde. Le football n'étant pas ancré dans la culture monégasque, ceci pourrait être une raison de la faible affluence moyenne dans le stade.

Par conséquent, les clubs doivent toujours trouver un compromis entre la maximisation des revenus de la billetterie et le taux de remplissage du stade. Et ce, en tenant compte de l'environnement économique et social dans lequel club est situé et surtout de la provenance des spectateurs qui, in fine, influencera davantage ses plans tarifaires.

De même, il est intéressant de vérifier si l'affluence hebdomadaire au stade n'est pas affectée par la retransmission des matchs de football à la télévision, ce qui impacterait les recettes de billetterie des clubs. Ces deux dernières décennies ont vu la montée en puissance des chaînes de télévision qui retransmettaient les matchs de football en live¹³⁰. Les revenus et l'exposition qui en découlent pour les ligues et les clubs de football européens, rendent les chaînes de télévision, qui possèdent les droits de retransmission des matchs, puissantes. Elles deviennent des acteurs de plus en plus importants dans les prises de décision dans l'industrie du football. Ainsi, il n'est pas rare de voir reprogrammer des matchs à une nouvelle heure afin d'attirer un plus grand nombre de téléspectateurs, et ce, au détriment des supporters dans les stades qui n'ont pas « leur mot à dire ». Les spectateurs pourraient ainsi délaisser leur club en faveur d'un match plus intéressant ayant lieu dans un autre championnat. Différentes études menées concernant le championnat anglais ont démontré que malgré une meilleure adaptation des heures de matchs pour les supporters le samedi après-midi à 15h, la retransmission en direct à la télévision des matchs a un impact significatif et négatif sur l'affluence de supporters au stade¹³¹.

¹²⁸ Le PIB per capita comprend deux composantes : la population résidente et celle salariée non-résidente présente sur le territoire économique.

Rapport PIB. Site web Gouvernement Principauté de Monaco. Monaco en chiffre 2019- 3.Economie. PDF.

<https://www.gouv.mc/Action-Gouvernementale/L-Economie/Analyses-et-Statistiques/Publications/Monaco-en-Chiffres-2019>. Consulté le 28 Février 2020.

¹²⁹ IMSEE. (2019). *Produit Intérieur Brut*. Récupéré le 28 février 2020 de https://www.imsee.mc/Economie-et-Finance/PIB_en-ligne.

¹³⁰ Graeme, T. & McCluskie, K. (s.d.). *Impact of TV broadcasting on match day attendance*. Récupéré le 3 mars 2020 de <http://www.scottishsupporters.net/research/impact-of-tv-broadcasting-on-match-day-attendance/>, « en ligne ».

¹³¹ Graeme, T. & McCluskie, K. (s.d.). *Impact of TV broadcasting on match day attendance*. Récupéré le 3 mars 2020 de <http://www.scottishsupporters.net/research/impact-of-tv-broadcasting-on-match-day-attendance/>, « en ligne ».

Cette diminution de l'affluence dans les stades est encore un peu plus prononcée quand le match est retransmis sur une chaîne publique gratuite, mais ne concerne que les spectateurs non-abonnés¹³². Finalement, une étude de Allant Grant et de Roy Graeme en 2008 (De Toffol, 2016) a montré que si la retransmission télévisuelle des matchs n'a qu'un effet minime sur les « supporters abonnés » et sur les visiteurs adverses, elle impacte par contre de plus de 30 % le nombre de supporters locaux achetant leur place le jour du match.

De plus, la mondialisation des matchs retransmis à la télévision représente une menace parce qu'il est à présent possible de regarder n'importe quel match à n'importe quel endroit du monde sur n'importe quel support média (smartphone, tablette, ordinateur et télévision).

A cela s'ajoute, depuis quelques années, la délocalisation à l'étranger des matchs de super coupe ou de championnat dans le but d'augmenter la base de supporters dans le monde et d'apporter des liquidités aux clubs et ligues concernés. Tout ceci malheureusement au détriment des supporters locaux des clubs. En outre, l'apparition de nouvelles plateformes de streaming telles qu'Amazone TV, Netflix ou encore Disney avec sa plateforme ESPN+, est aussi une cause de la diminution de l'affluence dans les stades. En effet, celles-ci s'intéressent de plus en plus au sport et incluent de nouveaux abonnements comprenant la retransmission en direct d'événements sportifs.

Nous sommes donc ici face à deux dilemmes :

- Celui du club de football qui cherche à maximiser ses revenus liés à la billetterie mais qui est fortement dépendant des chaînes ayant les droits de retransmission car elles apportent un montant conséquent.
- Celui des spectateurs qui peuvent, soit aller supporter leur équipe au stade, soit les regarder jouer via les chaînes de retransmissions payantes et/ou non payantes. Nous étudierons dans le chapitre suivant les revenus liés aux droits de retransmission dans les différents championnats européens.

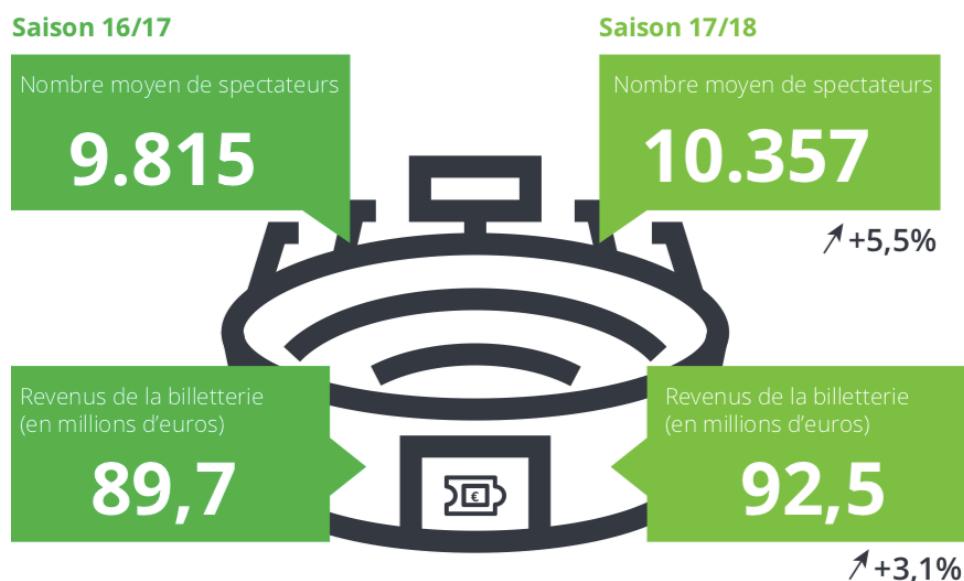
En Belgique¹³³, les recettes de billetterie, qui représentent la vente des tickets et les abonnements annuels, ont augmenté de près de 10 millions d'euros entre 2015 et 2018.

¹³² Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Icpec, Bruxelles. p.55

¹³³ Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne ». p.16

Cette croissance peut être justifiée par un nombre plus élevé de clubs représentés dans les campagnes européennes : 3 clubs lors de la campagne 2015-2016, 5 clubs en 2016-2017, 2 clubs en 2017-2018 et 4 clubs lors des campagnes européennes 2018-2019 et 2019-2020. Les campagnes européennes augmentent le nombre de matchs à domicile pour ces clubs et en parallèle, voient les supporters prêts à payer davantage. L'augmentation est aussi due aux investissements faits par les clubs pour rénover leur stade (augmentation du confort pour les spectateurs par exemple) ou les agrandir, ce qui a eu un impact positif sur la fréquentation totale. L'illustration ci-dessous nous montre une croissance moindre des revenus de la billetterie (+ 3,1 %) par rapport au nombre moyen de spectateurs (+ 5,5 %)¹³⁴. Ceci est principalement dû à une campagne européenne moins fructueuse ; seulement deux clubs ont participé aux groupes des coupes européennes lors de la saison 2017-2018.

Figure 1 : Évolution du nombre moyen de spectateurs et des revenus de la billetterie entre la saison 2016-2017 et la saison 2017-2018



Source : Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloittePro%20League%20brochure_FR.pdf, « en ligne ».

¹³⁴ Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne » . p.16.

En conclusion, nous apercevons que les recettes provenant de la billetterie sont relativement stables en Belgique. Elles représentent en moyenne 28 % du chiffre d'affaires total des 24 clubs professionnels en Belgique entre la saison 2015/2016 et la saison 2017/2018¹³⁵.

Nous allons voir l'évolution des revenus de billetterie au niveau des grands championnats européens, pour la saison 2017/2018¹³⁶. Nous constatons une croissance relative des revenus de la billetterie en Angleterre et en Allemagne ; importante en Italie, en Espagne et en France avec plus de 13 % minimum. De plus, le pourcentage des recettes de la billetterie dans le revenu total des clubs ne dépasse pas les 18 %. Le championnat anglais engendre le plus de rentrées, avec en moyenne par club 36,2 millions d'euros alors que l'Allemagne et l'Espagne sont en moyenne aux alentours des 28 millions d'euros par club. Nous observons un énorme fossé entre ces trois championnats et les autres championnats où cela représente trois à huit fois moins qu'en Angleterre. En France, un club perçoit, au niveau de ses recettes de billetterie en moyenne par saison 5,4 millions d'euros, ce qui place les revenus de la billetterie pour les clubs loin derrière l'Angleterre. Sur le graphique ci-dessous, nous pouvons voir les comparaisons entre les différents championnats européens concernant les revenus de la billetterie.

¹³⁵ Deloitte. Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne ». p.14.

¹³⁶ UEFA. (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». p.76. Consulté le 10 mars 2020.

Graphique 6 : Top 10 des championnats en fonction des recettes de billetterie des clubs



Source : UEFA. (2018). Panorama du football interclubs européen. Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018. Récupéré de

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Nous observons que les revenus totaux liés à la billetterie représentent 723 millions d'euros en Angleterre, loin devant les autres championnats européens. La Belgique est en 9^{ème} position avec seulement 86 millions d'euros de revenus de billetterie pour les seize clubs de la Jupiler Pro League.

Néanmoins, il existe également une grande disparité entre les grands clubs qui possèdent de plus grands stades et qui attirent donc plus de supporters mais surtout qui jouent plus de matchs par saison avec par exemple ceux de coupes européennes qui s'ajoutent. Nous pouvons voir dans le tableau ci-dessous la grande disparité des revenus provenant de la billetterie entre les cinq premiers et les cinq derniers des championnats anglais et français.

Tableau 12 : Les revenus de la billetterie des cinq premiers et derniers clubs des championnats anglais et français

Revenus de la billetterie				
Positions/Championnats	Premier League (Angleterre) 17/18	Montant en millions d'euros	Ligue 1 (France) 16/17	Montant en millions d'euros
1	Manchester United	110	Olympique Lyonnais	44
2	Arsenal	99	Paris-Saint-Germain	42,4
3	FC Liverpool	81	Olympique de Marseille	13,9
4	Chelsea	74	Bordeaux	8,3
5	Tottenham	71	AS Monaco	8,1
....				
16	West Bromwich Albion	7	Angers SCO	3,9
17	Swansea City	7	EA Guingamp	3,8
18	Burnley	6	FC Toulouse	3,7
19	Huddersfield Town	5	Dijon FCO	2,8
20	Bournemouth	5	Montpellier	1,9

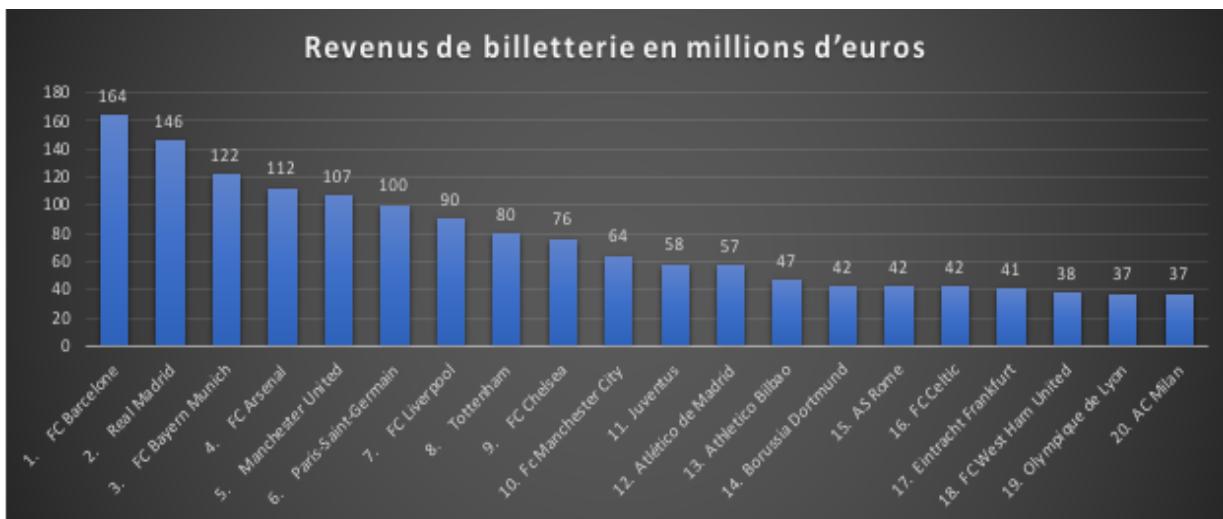
Le dernier du championnat anglais (Bournemouth) a plus de 20 fois moins de rentrées liées à la billetterie que le premier Manchester United¹³⁷. En France, la proportion est semblable entre les deux extrémités du classement. Il y a déjà un fossé entre le 3^{ème}, l'Olympique de Marseille et le 1^{er}, l'Olympique Lyonnais¹³⁸. Ce sont le FC Barcelone et le Real Madrid, clubs espagnols, qui trustent les deux premières places avec respectivement 164 et 146 millions d'euros de revenus de billetterie. Ce sont les clubs anglais (7), espagnols (4), allemands (3) et italiens (3) qui sont les plus représentés dans le top 20 européen¹³⁹.

¹³⁷ Conn, D. (2019, Mai). Premier League finances : the full club-by-club breakdown and verdict. *The Guardian*. Récupéré de <https://www.theguardian.com/football/2019/may/22/premier-league-finances-club-guide-2017-18-accounts-manchester-united-city>, « en ligne ». Consulté le 10 mars 2020.

¹³⁸ Thomas. (2018). *Ce que la billetterie rapporte aux clubs de ligue 1*. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.sportune.fr/business/psg-ol-om-asse-ce-que-la-billetterie-rapporte-aux-clubs-de-ligue-1-183876/2>, « en ligne ».

¹³⁹ UEFA (2018). The European Club Football Landscape. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Graphique 7 : Top 20 européen des clubs générant le plus de revenus de billetterie en 2018



Source : UEFA (2018). The European Club Footballing Landscape. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Au final, d'un point de vue comptable, les recettes de billetterie dépendent de trois facteurs¹⁴⁰ :

- le nombre total de matchs disputés par le club durant la saison. Ceci comprend les matchs de championnat, de coupe nationale et de compétition européenne ;
- le prix du billet. Le plan tarifaire des places de chaque club varie en fonction du confort, de la capacité, de l'emplacement dans le stade, de l'enjeu du match mais aussi de l'environnement économique et social dans lequel le club est situé ;
- le nombre de spectateurs peut varier en fonction de l'importance du match, du prix des places, du revenu réel du spectateur, du prix des biens de substituts ou encore de la taille du marché.

En conclusion, les revenus de la billetterie pour les clubs dépendent d'abord des performances sportives de l'équipe. Plus celle-ci performe, plus il y aura de spectateurs dans le stade. Ensuite, le club, par le renouvellement de son enceinte et de l'expérience proposée aux spectateurs et aux entreprises, pourra consolider sa base de supporters et limiter une chute d'affluence en cas de mauvais résultats.

¹⁴⁰ De Toffol, J. De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/M%C3%A9moire%20%20Joachim%20De%20Toffol%20%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ». pp.9-11.

3.2.3 Diversification des activités comme nouvelles sources de revenus¹⁴¹

Les revenus financiers des clubs de football professionnels (droits télévisés, recettes de billetterie, sponsoring, etc.) sont, en général, très fort dépendants des résultats sportifs au cours des saisons. Par conséquent, l'équilibre financier des clubs peut être assez fragile. De mauvais résultats sportifs peuvent très vite entraîner une perte de revenus pour un club. Par effet de boule de neige, si cela s'enchaîne saison après saison, le club aura des difficultés à rémunérer ses meilleurs joueurs et à les conserver. Le club devra « s'en débarrasser », ce qui entraînera de moins bons résultats sportifs par la suite. Afin de diminuer au maximum la corrélation entre les performances sportives et les revenus perçus, les clubs professionnels sont dans l'obligation de diversifier leurs activités. Cependant, tous les clubs n'en ont pas toujours les moyens financiers et humains. Les possibilités sont peu nombreuses mais elles existent.

Une première solution pour un club est d'acquérir le stade dans lequel il joue. En Europe, en 2015, seulement 18 % des clubs de première division étaient propriétaires de leur stade et pouvaient ainsi disposer de recettes décorrélées de leurs résultats sportifs¹⁴². Le reste des clubs (69 %) louaient leur stade aux communes, à l'État ou à un tiers. L'acquisition d'un stade permet au club de bénéficier de revenus liés à l'organisation d'événements sportifs ou culturels tels que des spectacles ou des concerts. De plus, dans l'enceinte ou à proximité, des commerces, des restaurants, un hôtel ou des centres de loisirs peuvent voir le jour et être implantés afin de constituer des revenus en partie indépendants des performances sportives du club. Le point négatif est l'investissement lourd que les clubs doivent consentir pour être propriétaire, il se chiffre généralement en plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros.

Ainsi, au niveau belge, le Stayenveld de Saint-Trond (le club n'en est cependant pas propriétaire) et La Gantoise (propriétaire de son stade Ghelamco) ont construit un stade multifonctionnel comme nous en trouvons de plus en plus souvent de nos jours. A La Gantoise, le stade accueille au rez-de-chaussée différents commerces qui sont ouverts toute la semaine, des restaurants et un supermarché. Le club loue aussi des espaces de bureaux et des salles de conférence aux entreprises.

¹⁴¹ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.62.

¹⁴² UEFA. (2015). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. p.121. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/44/68/36/2446836_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 18 mars 2020.

Le fait de proposer durant toute l'année des activités indépendantes du football permet au club de toucher une clientèle différente des supporters fidèles et d'avoir la possibilité d'agrandir sa base de supporters. De plus, cela permet au club l'exploitation en continue de ses installations, ce qui diffère des stades traditionnels où celui-ci n'est exploité que tous les 15 jours, et ce à peu près une vingtaine de fois par an.

Au niveau international, la multifonctionnalité des stades est devenue une norme si le club a pour ambition de se développer et de maximiser ses recettes. En outre, les spectateurs sont de plus en plus exigeants en termes de confort et de fonctionnalités. En France, le stade de l'Olympique de Lyon a coûté 500 millions d'euros¹⁴³. Il permet d'accueillir 58 000 supporters les jours de matchs, et contient également le centre d'entraînement de l'équipe professionnelle, des hôtels, un parc de loisirs et de divertissement, un centre de remise en forme et d'affaires ainsi qu'un musée du sport de la région. Il peut bien sûr accueillir aussi des spectacles et des concerts¹⁴⁴.

En conclusion, le stade de football est et doit désormais devenir un lieu de vie durant 365 jours par an, afin de permettre aux clubs de football de diversifier leurs revenus. Évidemment, cela incombe de devenir propriétaire de son enceinte, ce qui représente un frein pour la majorité des clubs européens.

Une deuxième solution de diversification des revenus pour les clubs serait de diversifier leurs activités en dehors du football¹⁴⁵. Toutefois, à l'inverse des franchises sportives nord-américaines attachées la plupart du temps à des empires commerciaux, peu de clubs de football professionnels en Europe se sont associés à des activités extérieures au football.

Selon Drut (2014, pp.65-67), le club danois, le FC Copenhague, est un bel exemple de réussite. En 1997, le club s'introduit en Bourse sous le nom de Parken Sport & Entertainment A/S et se constitue sous la forme d'une société anonyme. Par la suite, l'entreprise va acquérir Rockshow, l'entreprise organisatrice d'un festival musical annuel, et un club de handball professionnel l'année suivante.

¹⁴³ Wicherék, C. (2018). *Le parc OL a déjà coûté 500 millions d'euros*. Récupéré le 18 mars 2020 de <https://www.footmercato.net/a5822264326290221534-le-parc-ol-a-deja-coute-500-meur>, « en ligne ».

¹⁴⁴ M, G. (2020). *OL City: le nouveau pôle d'activités de sports & de loisirs de la métropole lyonnaise*. Récupéré le 19 mars 2020 de <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2020/03/05/ol-city-le-nouveau-pole-dactivites-loisirs-sports-de-la-metropole-lyonnaise>, « en ligne ».

¹⁴⁵ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.65.

En parallèle, l'organisation va prendre des participations dans différentes sociétés centrées sur les loisirs, la production ou encore dans une société danoise de billetterie en ligne d'événements sportifs et de divertissements. Petit à petit, son chiffre d'affaires fluctue moins en fonction des résultats sportifs du FC Copenhague. Entre 1997 et 2008, son chiffre d'affaires a été multiplié par 47. Cette stratégie a permis la stabilisation des revenus du groupe et de ne pas être dépendant d'une future baisse des droits télévisés ou de mauvais résultats sportifs de l'équipe (relégation ou non qualification à une coupe d'Europe). Sans pour autant confirmer une relation de cause à effet, les résultats du FC Copenhague furent excellents puisqu'entre 2001 et 2013, ils ont été 9 fois proclamés champions.

Une autre surprise vient de clubs turcs. Ainsi, Fenerbahçe dégage plus de 25 millions d'euros de bénéfice chaque année grâce à la diversification de ses activités au sein de sa société omnisport et de la création de Fenerium, une chaîne de vêtements comptant 64 magasins dans le monde. Quant à son rival, le Galatasaray, il détient un immense patrimoine immobilier. Cette diversification permet à ces clubs des rentrées financières régulières quelles que soient les performances sportives de l'équipe et ils ont pu, dans un même temps, satisfaire leurs actionnaires en distribuant des dividendes.

3.2.4 Le Naming comme financement

Le « Naming »¹⁴⁶ est un phénomène qui est apparu au début des années 2000 en Europe et qui a pris de l'ampleur dans le sport européen avec la coupe du monde 2006 en Allemagne. Il est le fait de vendre le droit d'appellation de son stade à une entreprise privée ou à une organisation, et qui lui donne son nom. Le naming fait référence à une opération marketing qui se porte uniquement sur les droits de dénomination d'un lieu, d'un équipement ou encore d'un tournoi¹⁴⁷. Le stade abandonne ainsi provisoirement son nom initial.

¹⁴⁶ Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.61.

¹⁴⁷ Delattre, E. Aimé, I. (2010). Le “naming”: une forme de parrainage originale. *Management et avenir*, 5 (35), 51-70. https://doi.org/10.3917/mav.035.0051#xd_co_f=NmViNmNjYWQtNjJhNi00NjI2LTk0ZDUtZTBODFmZmE1MjI5~

Ce phénomène est récent en Europe mais est fort pratiqué aux États-Unis depuis un bon bout de temps où certaines écoles et certains hôpitaux prennent parfois le nom de leurs financeurs. Ce type de sponsoring permet aux clubs de percevoir facilement des revenus supplémentaires sur la durée. En effet, les caractéristiques¹⁴⁸ du naming sont :

- une longue durée de parrainage – sponsoring ;
- un contrat de montants élevés ;
- une meilleure visibilité et une association plus forte à l'entité parrainée ;
- un risque d'opposition du public du fait que cela touche à un nom ayant un fort pouvoir symbolique.

Arsenal a ainsi vendu les droits de son nouveau stade à la compagnie aérienne Emirates pour un montant total de 100 millions de livres sterling sur une durée de 15 ans.

En Allemagne, depuis la coupe du monde 2006, la majorité des clubs de première division ont renommé son stade en donnant les noms de grandes entreprises. Par exemple, le nom du stade du Bayern Munich s'appelle l'Allianz Arena, nom d'une entreprise d'assurances.

En Belgique, le naming n'est que trop peu utilisé par les clubs et devrait être de plus en plus envisagé afin de financer leurs projets de rénovation ou de construction de stades. Pendant de tels travaux, l'apport financier de l'entreprise privée peut s'avérer déterminant et il peut aider ainsi les supporters du club à mieux accepter le choix du naming. Genk fut le premier club à le faire en 2007 en donnant le nom de son stade au brasseur Alken-Maes qui l'a baptisé la Cristal Arena jusqu'en 2016. Depuis lors, le stade est appelé la Luminus Arena.

Depuis lors, d'autres clubs belges ont suivi :

- Anderlecht dont le nom du stade est devenu le Lotto Park¹⁴⁹ pour une durée de 5 ans et un chèque de 1,35 millions d'euros par an ;
- La Gantoise dont la construction du nouveau stade fut financée en grande partie par l'entreprise Ghelamco. L'entreprise paye 700 000 euros par an au club en échange du naming. Le stade s'appelle d'ailleurs la Ghelamco Arena¹⁵⁰ ;

¹⁴⁸ Delattre, E. Aimé, I. (2010). Le “naming”: une forme de parrainage originale. *Management et avenir*, 5 (35), 51-70.
https://doi.org/10.3917/mav.035.0051#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjJhNi00NjI2LTK0ZDUtZTBIODFmZmE1MjI5~

¹⁴⁹ Sacré, J-F. (2019, 9 juillet). Le stade Constant Vanden Stock rebaptisé Lotto Park. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-stade-constant-vanden-stock-rebaptise-lotto-park/10143913.html>, « en ligne ». Consulté le 10 mars 2020.

¹⁵⁰ KAAGENT. (2013). *Nieuwe Stadion wordt de Ghelamco Arena*. Récupéré le 11 mars 2020 de <https://www.kaagent.be/nl/supporter/news/31-05-2013/nieuwe-stadion-wordt-de-ghelamco-arena>, « en ligne ».

- Ostende avec la Versluys Arena où l'entreprise Versluys a aidé à la rénovation du stade en 2016 ;
- Malines dont le nom du stade fut rebaptisé AFAS Stadion Achter de Caserne.

L'avantage du naming est que le sponsoring établi entre le club et l'entreprise peut aller au-delà de l'argent versé au club en contrepartie d'une association de la marque de l'entreprise avec le club. En effet, l'entreprise peut mettre son expertise au service des clubs. Par exemple, la société AT&T qui est spécialisée dans les services téléphoniques, a obtenu le droit de naming du stade du club Dallas Cowboys en échange d'une somme versée annuellement, mais aussi de l'engagement à développer dans le stade un ensemble de solutions technologiques, comme un réseau wifi, une 4G plus performante ou encore d'améliorer les fonctionnalités de l'application du club¹⁵¹.

Il est important aussi de préciser que le naming ne touche finalement pas que le nom du stade mais également le nom des tribunes de stade. Ainsi, La Gantoise a vendu le nom de ses différentes tribunes à Telenet et à VDK, dans le but de percevoir des financements supplémentaires pour ses projets sportifs et extra-sportifs. Finalement, le naming peut aussi concerner l'académie ou le centre d'entraînement d'une équipe (par exemple : le Belfius Basecamp où l'équipe première du FC Bruges s'entraîne).

Par conséquent, le naming est devenu un outil financier supplémentaire, non contraignant, que les clubs de football peuvent vendre dans le but d'accroître leurs ressources financières, et ce, sur une longue durée.

¹⁵¹ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20%20Joachim%20De%20Toffol%20-%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ». pp.9-11.

3.3 Fan Relationship Management - Le marketing orienté fans

Pour maximiser ses revenus issus du jour du match, un club a la possibilité de remplir au maximum son stade et d'augmenter le budget que les spectateurs dépensent lors des jours de match. Pour ce faire, le club de football doit dans un premier temps arriver à fidéliser ses spectateurs afin qu'ils reviennent semaine après semaine. Cette fidélisation va permettre au club de bénéficier de revenus plus réguliers, voire de les augmenter. Nous allons voir dans ce chapitre ce que les clubs peuvent mettre en pratique afin de rendre le spectateur fidèle et d'accroître ses dépenses. Pour atteindre ces objectifs, une des solutions est la gestion de l'expérience fan. Il s'agit d'améliorer l'expérience du fan tout au long de l'événement sportif et de créer un bien-être des spectateurs dans le stade. Les franchises de sport américaines sont des exemples parfaits de la gestion de l'expérience des fans où ces derniers se trouvent au centre de l'action avec la célèbre « Kiss Cam » durant l'évènement sportif. De plus, le spectateur a droit aussi à de véritables shows musicaux durant les pauses (Super Bowl) ou participe à des concours comme les concours de dunk en NBA par exemple.

3.3.1 L'expérience fan : définition

Selon Lionel Maltese (2015), nous pouvons définir l'expérience fan comme « la résultante d'un ensemble de services dédiés au parcours des fans dans un stade afin d'optimiser leur bien-être, leur plaisir dans un stade » (Maltese, L., 25 mars 2015, para.2)¹⁵². Le sport est un des rares services à procurer des émotions singulières individuelles et collectives aux consommateurs. Selon le même auteur (2015), en plus de la performance sportive qui transmet des émotions au fan, le stade doit également « devenir un support périphérique au service de l'expérience sportive » (Maltese, L., 25 mars 2015, para.2)¹⁵³, ce qui signifie concrètement d'analyser divers facteurs comme l'accessibilité au stade, l'optimisation du temps d'attente (guichet, bars, etc.), la restauration, le confort, la visibilité pour les fans, les contenus digitaux, l'ambiance musicale (show musicaux intégrés avant, à la mi-temps ou après le match), le rôle du speaker ou encore les chants et les tifos des supporters. L'expérience fan est d'autant plus intéressante si le stade est directement contrôlé par le club.

¹⁵² Maltese, L. (2015). *Choyer ses fans, mais pour quoi faire ?*. récupéré le 31 mars 2020 de <https://www.francefootball.fr/news/Choyer-ses-fans-mais-pour-quoi-faire/545819>, « en ligne ».

¹⁵³ Maltese, L. (2015). *Choyer ses fans, mais pour quoi faire ?*. récupéré le 31 mars 2020 de <https://www.francefootball.fr/news/Choyer-ses-fans-mais-pour-quoi-faire/545819>, « en ligne ».

Finalement, pour une bonne gestion de l'expérience des supporters, le club propriétaire de son stade doit veiller à satisfaire aux trois points suivants dans le but final de fidéliser ses supporters/fans (De Toffel, 2016, p.31).¹⁵⁴ :

- Fan Intelligence : collecte et analyse des données de ses fans (spectateurs) pour mieux les comprendre et améliorer ainsi l'expérience fan ;
- Fan Experience : ensemble des moyens mis en œuvre par le club pour offrir aux spectateurs la meilleure expérience possible tout au long de leur venue au match dans le but de leur procurer encore plus de plaisir et d'obtenir des revenus supplémentaires ;
- Fan Engagement : l'expérience positive vécue durant l'événement sportif incite le fan à revenir au stade sur le long terme et à partager son expérience autour de lui. L'objectif est la fidélisation du spectateur.

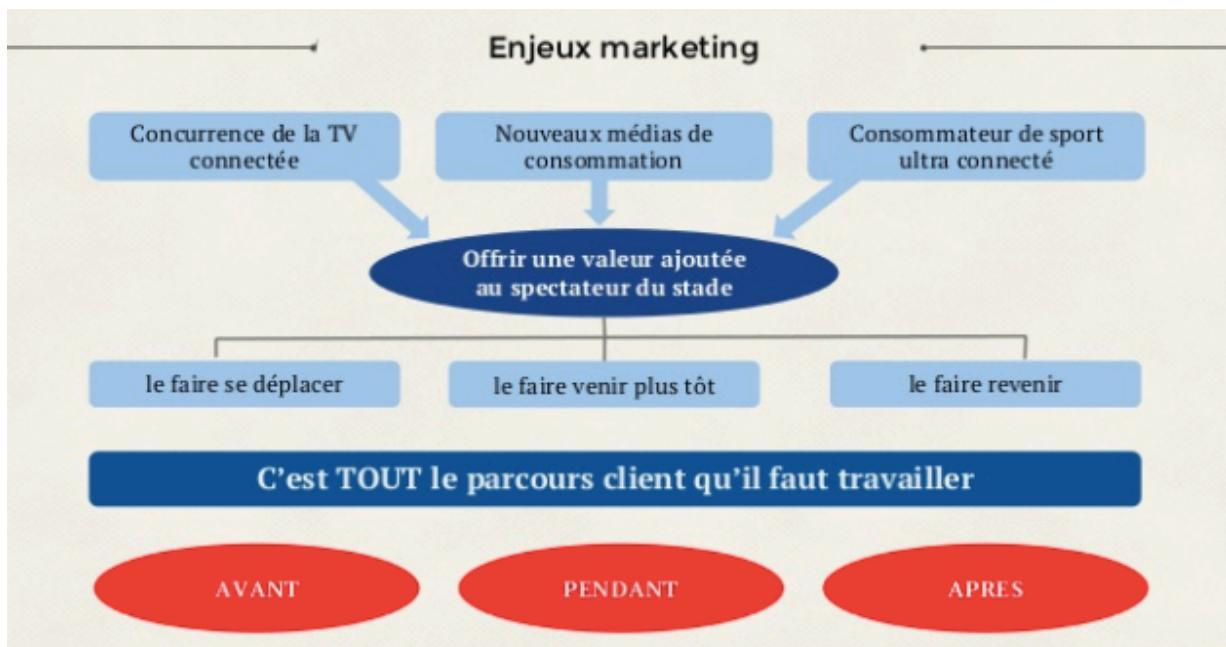
Nous allons voir ce qu'il est possible de mettre en œuvre pour améliorer l'expérience fan.

¹⁵⁴ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20-joachim%20De%20Toffol%20-Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».

3.3.2 Comment améliorer l'expérience fan

Afin d'améliorer l'expérience fan, il est important de bien comprendre les enjeux marketing pour le club.

Graphique 8 : Les enjeux marketing pour un club de football professionnel



Source : Fischer, G. (2015, 30 août). *E-transformation des stades arenas et spectacles sportifs*. (Présentation Power Point). Récupéré le 31 mars 2020 de <https://fr.slideshare.net/GuillaumeFischer/etransformation-des-stades-arenas-et-spectacles-sportifs-mba-mci>, « en ligne ».

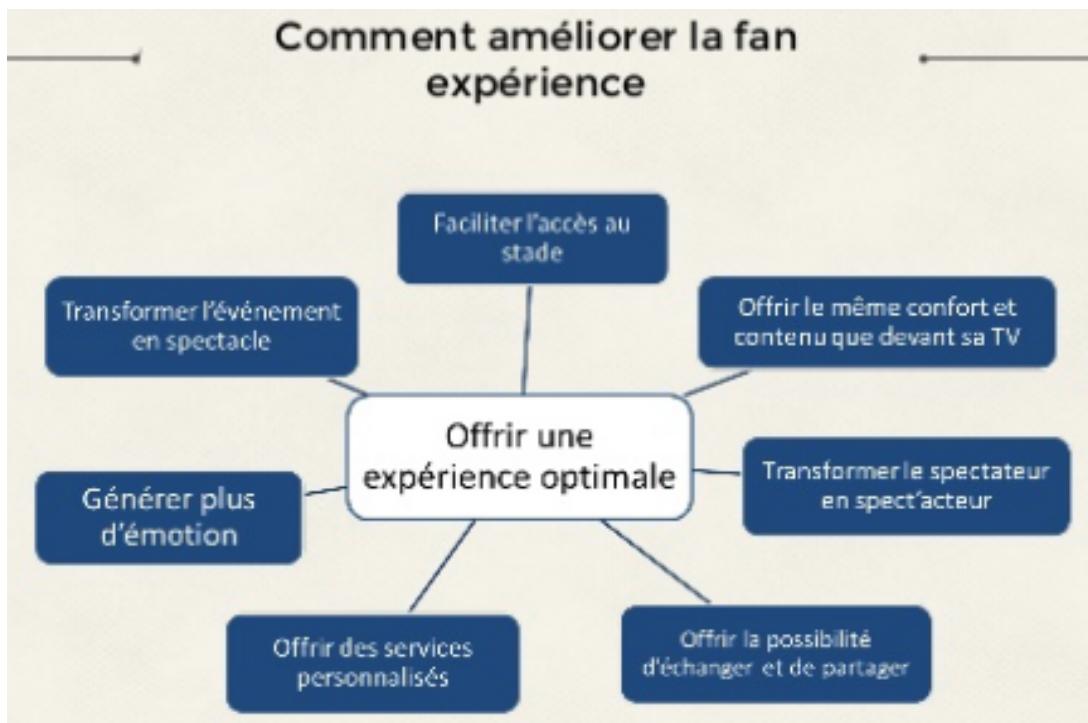
L'enjeu marketing pour les clubs est de faire venir les spectateurs dans leur stade en ajoutant une valeur ajoutée à leur offre d'abonnement ou de tickets tout en faisant face à la concurrence de la télévision et à l'arrivée de nouveaux médias de consommation. Pour cela, les clubs doivent comprendre ce que recherchent les fans lorsqu'ils viennent au stade, afin d'augmenter le temps passé au sein du stade lors d'un événement sportif. Une étude de Deloitte¹⁵⁵ en 2018 a fait ressortir les facteurs indispensables pour une bonne expérience fan :

- un stade sûr, confortable et propre ;
- la visibilité depuis les places doit être excellente ;
- les fans veulent voir des matchs de haute qualité ;
- les fans exigent une ambiance électrisante dans le stade.

¹⁵⁵ Arkenberg, C. Giorgio, P. et Deweese, C. 27 juin 2019. *Redesigning stadiums for a better fan experience*. Récupéré le 1^{er} avril de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/in-stadium-fan-experience.html>, « en ligne ».

A partir de cette étude, le schéma ci-dessous nous montre les différents critères auxquels les clubs doivent répondre afin de rendre l'expérience optimale pour les fans.

Graphique 9 : Comment offrir une expérience optimale à ses fans



Source : Fischer, G. (2015, 30 août). *E-transformation des stades arenas et spectacles sportifs*. (Présentation Power Point). Récupéré le 31 mars 2020 de <https://fr.slideshare.net/GuillaumeFischer/etransformation-des-stades-arenas-et-spectacles-sportifs-mba-mci>

Maintenant que nous connaissons les différentes exigences qu'ont les spectateurs lorsqu'ils viennent au stade, les valeurs auxquelles ils accordent de l'importance et les leviers que les clubs peuvent mettre en place pour améliorer l'expérience fan, nous allons étudier des solutions que pourraient utiliser les clubs pour augmenter considérablement cette expérience.

Nous verrons que l'expérience stade est une des composantes principales de l'expérience fan et qu'elle se traduit de plus en plus par le degré de connectivité du stade. En effet, l'innovation technologique va être un vecteur primordial dans l'amélioration de l'expérience fan. Le but étant de permettre aux fans de bénéficier de tous les services digitaux possibles, et au club, de générer de nouveaux revenus avant, pendant et après la rencontre.

3.3.3 La technologie au service des clubs et des supporters

De nos jours, la technologie prend une place de plus en plus importante dans notre vie et nous la retrouvons partout. Le football, comme tous les sports, l'utilise pour répondre à des besoins et à des problèmes. Maintenant, ce sont les clubs qui voient en la technologie un moyen pour mieux satisfaire leurs spectateurs qui sont avant tout des clients. Les clubs s'associent avec des services technologiques pour offrir une expérience optimale et apporter une plus-value¹⁵⁶. Nous allons étudier ce qu'un club doit avoir et faire pour améliorer l'expérience fan et fidéliser les spectateurs.

3.3.3.1 Réseau wifi et application mobile du club ; les minimums nécessaires

Un club qui veut pouvoir communiquer les dernières nouvelles de leur équipe à ses fans via la technologie doit avant tout posséder un réseau wifi gratuit, rapide, sécurisé et fiable dans le stade. Les stades modernes se doivent d'être connectés pour répondre aux exigences des fans. Le spectateur veut rester connecté, pendant l'évènement sportif, et recevoir des contenus détaillés sur son équipe, sur le match en cours et également partager ses données, ses informations avec le reste de sa communauté. Les clubs ont la possibilité de faire appel à des sociétés spécialisées dans le développement technologique d'enceintes sportives pour rendre leur stade connecté et répondre ainsi aux besoins de leurs fans et de leurs sponsors. La société Cisco équipe plus de 350 enceintes sportives dans le monde avec sa solution Cisco Connected Stadium Wifi¹⁵⁷.

Il est aussi nécessaire pour les clubs de développer une application d'information du club transmettant des informations sur le quotidien de l'équipe et du club (vidéos de l'entraînement, photos, live avec des joueurs pour leur poser des questions, etc.), et permettre ainsi aux fans d'être au courant des dernières nouvelles de leur équipe préférée.

¹⁵⁶ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20-Joachim%20De%20Toffol%20-Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».

pp.33-34

¹⁵⁷ Cisco. (s.d.). *The digital fan experience is here*. (Brochure internet). Récupéré le 1^{er} avril 2020 de https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/sports/fan_experience_brochure.pdf, « en ligne ».

Cependant, les informations que nous trouvons sur l'application sont généralement celles que nous trouvons sur le website du club. Finalement, disposer d'un réseau wifi gratuit et d'une application mobile doit être le minimum à offrir à ses supporters pour un club mais cela ne suffit pas encore à améliorer l'expérience fan et à convaincre les supporters de venir au stade chaque semaine. Nous allons découvrir ci-dessous des solutions innovantes mises en œuvre par certains clubs.

3.3.3.2 Smartphones et « in-stadium apps » pour transformer le spectateur en « spect'acteur »

Depuis quelques années, nous constatons l'émergence de l'utilisation d'applications dédiées à enrichir l'expérience des fans à l'intérieur des stades de football. Ces applications d'événements interactives sont devenues des outils de plus en plus efficaces et rentables pour les clubs dans leur recherche d'engager et de mettre leurs fans au cœur de l'action. Les smartphones deviennent le centre de leur stratégie. Nous étudions ci-après les fonctionnalités de ces applications qui peuvent être des leviers financiers pour les clubs et qui permettent d'augmenter l'expérience fan en les transformant petit à petit en « spect'acteur ».

Premièrement, ces « in-stadium apps » facilitent l'accès au stade pour les spectateurs sur différents points. Elles permettent au spectateur de trouver le chemin le plus court entre son domicile et le stade, tout en ayant la possibilité de coupler son billet d'entrée avec un ticket de transport, ou en lui indiquant un parking disponible. Elles indiquent également, via le smartphone, le trajet dans le stade pour rejoindre sa place tout en passant devant les points de restauration pour acheter à manger et à boire. Il est aussi possible d'indiquer le chemin du fan shop officiel, des toilettes les plus proches, etc. A Roland Garros, il est même possible de commander son plat sur son smartphone et de se le faire livrer à sa place dans le stade. Le téléphone fait office de ticket d'entrée mais aussi de carte paiement.

Deuxièmement, selon De Toffol (2016, p.36), ces applications offrent aux spectateurs le même contenu et confort que devant sa télévision en permettant aux fans de revoir n'importe quelle action du match sous n'importe quel angle¹⁵⁸.

¹⁵⁸ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20-Joachim%20De%20Toffol%20-%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ». p.36

Il a la possibilité de voir les statistiques du match en temps réel. Il est important de préciser que ces applications utilisent de plus en plus le paiement cashless via l'application ou une carte reçue, ce qui facilite les transactions pour les fans.

Troisièmement, toujours selon le même auteur (2016, p.36), il est possible pour les spectateurs d'échanger et de partager des informations via l'application ou les réseaux sociaux. Nous avons sur ces apps une « fan zone » permettant d'échanger des commentaires entre fans et de publier des contenus. Certains stades permettent également d'envoyer des photos via l'application. Celles-ci pourraient être diffusées sur les écrans géants du stade ou sur une « fan board experience ». L'Olympique de Lyon a ainsi créé la plateforme « sociOL Room » pour l'animation de ses réseaux sociaux où il est possible de partager du contenu exclusif sur le match.

Quatrièmement, « l'in-stadium app » permet de transformer le spectateur en « spect'acteur » (De Toffol, 2016, p.37). Ainsi l'application de l'AT&T Stadium possède la fonctionnalité « Unite the house », qui envoie une notification aux spectateurs lors de moments cruciaux. Les fans cliquent sur le bouton qui apparaît, ce qui déclenche, via leur smartphone, des vibrations et des flashes. Ceux-ci se synchronisent avec tous les autres fans du stade pour créer un tonnerre de bruits et un spectacle de lumière afin d'électriser l'ambiance dans le stade. Il est également possible aux fans de participer à des jeux, des sondages ou de faire des pronostics tout au long du match.

Enfin, les applications « in-stadium » permettent d'offrir des services personnalisés aux ses fans grâce aux données récoltées via l'application. Le club peut ainsi connaître les différentes habitudes de consommation, les déplacements dans le stade et les comportements des fans. Ceci permet au club de personnaliser et d'adapter son offre et ses services aux fans. Via l'application du stade, le club peut mettre un programme de fidélisation en place en récompensant ses spectateurs les plus fidèles (places gratuites, réductions sur la restauration ou dans la boutique officielle du club). Finalement, l'application peut aussi permettre au club de proposer aux fans ayant un abonnement de vendre leur place pour toute la période de leur absence (vacances, maladie) ou même de le faire tout simplement lorsqu'ils ne vont pas voir le match. Cela permet au club de garder une affluence maximale lors des matchs et cela permet à l'abonné de ne pas perdre d'argent.

Si ces applications permettent d'augmenter l'expérience fan du spectateur dans le stade, elles ne peuvent pas, à elles seules, améliorer tous les aspects de cette expérience fan malgré la technologie utilisée. Il manque un facteur important pour rendre cette expérience optimale : l'ambiance créée dans le stade ! L'atmosphère créée est essentielle dans la recherche à fidéliser le spectateur et à l'inciter ainsi à revenir.

Le club doit également se concentrer sur divers éléments qui procureront des émotions fortes aux fans comme la musique choisie, le choix d'un bon speaker officiel, les chants et les tifos¹⁵⁹ des supporters, les jeux de lumière, l'entrée des joueurs sur le terrain et la réalisation de shows avant et après le match et/ou pendant la mi-temps. Dans le sport, il est finalement indispensable que les spectateurs s'investissent aussi afin de rendre l'expérience totale. La communication entre les groupes de supporters du club et la direction doit être optimale.

L'implication du club pour créer cette ambiance¹⁶⁰ est très importante. Elle commence bien avant le match. Les clubs peuvent, par exemple, créer des parcs ou des villages dédiés aux supporters. Ainsi, Liverpool permet l'accès à son parc d'activités proposant différentes activités (baby-foot, photos, concours de jonglages ou de pénalty, concerts, etc.) trois heures avant le coup d'envoi du match. Une fois le match terminé, les offres et les services proposés ne doivent pas pour autant s'arrêter. Afin d'inciter les fans à rester dans l'enceinte sportive du club, ce dernier peut proposer dans ses installations diverses expériences : salons réservés aux spectateurs, bowling, casino, discothèque, club pour enfants ou restaurants et bars pour consommer. Par conséquent, les clubs offrent ainsi une expérience complète qui ne se limite pas uniquement à une expérience sportive au bord du terrain mais qui s'étend dans et en dehors du stade, avant, pendant et après le match.

¹⁵⁹ Un tifo est une animation visuelle organisée par des supporters d'une équipe dans les tribunes d'un stade accueillant une rencontre sportive. Sensagent. s.d. Tifo, définition. Récupéré le 20 juillet 2020 de <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Tifo/fr-fr/>, « en ligne ».

¹⁶⁰ Roux, J.-M. et Tixier, N (2017). L'ambiance des stades de football. Un enjeu de projet ? *Les stades et leurs publics*. Acte de colloque CEVIPOL (U. libre de Belgique). 5 mars 2010, Bruxelles, Belgique.

3.3.3.3 Les revenus complémentaires générés par l'expérience fan

Si un des objectifs du club est d'améliorer l'expérience fan lorsque les supporters viennent dans l'enceinte sportive, l'autre but final pour le club est de générer des revenus complémentaires en attirant de nouveaux spectateurs, en fidélisant, sur le long terme, les abonnés et en les incitant à rester plus longtemps dans l'enceinte du stade afin de dépenser plus. La communauté de fans ainsi créée permet au club de collecter toutes sortes d'informations sur les fans et sur leurs habitudes de consommation, et ainsi de proposer des offres et des services adaptés et personnalisés. Ces informations sont également fortement convoitées par les entreprises et les sponsors qui peuvent ainsi proposer des publicités plus ciblées dans l'enceinte sportive.

De plus, le club vend des espaces publicitaires sur son « in-stadium » app qui est aussi courtisé par les entreprises car elles peuvent toucher un grand nombre de clients en même temps. Ainsi, selon la direction du club, le nouveau stade connecté de l'Olympique de Lyon permettrait une hausse de 200 à 300 % des bénéfices en offrant une expérience interactive avec ses fans. De même, le PSG aurait triplé ses revenus du jour du match en créant des loges connectées dans lesquelles les clients peuvent avoir des données de joueurs en temps réel et revoir des actions de jeu sur différents angles grâce à des tablettes.

Pour conclure, dans notre volonté de trouver de nouvelles sources de financement pour les clubs de football, nous nous sommes penchés sur le développement par les clubs de l'expérience fan lors des matchs. S'il a été démontré que l'expérience fan permettait de les garder plus longtemps et de les faire dépenser plus, il est important d'inclure cette solution dans la stratégie marketing et opérationnelle de l'ensemble du club. Dans la partie suivante, nous allons analyser la croissance des droits de retransmission télévisée.

3.4 La croissance des droits de retransmission télévisée

En Europe, les droits de retransmission télévisée ont atteint des sommets ces vingt dernières années. Les grands championnats européens (Angleterre, Espagne, Allemagne, Italie et France) ainsi que la Ligue des champions n'ont jamais amassé autant d'argent grâce aux chaînes télévisées.

L'UEFA (2015) a défini les revenus de diffusion comme les « recettes provenant de la vente des droits de diffusion en relation avec les compétitions nationales (championnat et coupe) et d'autres matchs (y compris les matchs et tournois amicaux) à la télévision, à la radio, aux nouveaux médias et aux autres médias diffuseurs » (UEFA, 2015, p.85)¹⁶¹. Ces augmentations ont été d'abord provoquées par l'apparition de la télévision payante. Par la suite, avec l'explosion d'internet début des années 2000, les fournisseurs télévisés ont proposé des formules triple play (télévision, internet, téléphone fixe) afin d'élargir leur marché.

Le fait de proposer des matchs de football à la télévision en association avec des abonnements internet a fait du le football un produit d'appel pour les diffuseurs. Le développement des médias et l'apparition de nouvelles plateformes numériques dans le monde entier n'ont fait qu'accentuer la concurrence et la tendance à la hausse. Finalement, cette croissance est due à l'évolution du secteur des télécommunications (droits de retransmission domestiques), mais elle est également due à l'extension géographique de la retransmission des matchs (droits de retransmission à l'étranger) et de leur internationalisation¹⁶².

Néanmoins, les revenus provenant des droits de retransmission télévisuelle varient fortement au sein d'un même championnat. Ces différences peuvent s'expliquer par le système de mise en vente des droits TV choisi par les clubs et par la clé de répartition des droits TV choisie entre eux. Il existe deux modes distincts de répartition des droits télévisés entre les clubs professionnels qui peuvent avoir un impact sur l'équilibre compétitif au sein d'un même championnat mais aussi entre les différents championnats des pays. Ils sont mis en vente soit par les ligues professionnelles pour le compte des clubs, comme en Angleterre, en Allemagne, en France et en Italie ou soit par les clubs eux-mêmes comme c'était le cas en Espagne jusqu'en 2015 et encore au Portugal. La Belgique est encore un cas à part¹⁶³. Ainsi, dans le premier cas où la vente des droits de retransmission télévisuelle est collective, et, après négociations entre les diffuseurs et la ligue professionnelle, les droits télévisés sont répartis entre les clubs selon différents critères définis et acceptés par tous.

¹⁶¹ UEFA. (2015). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. UEFA. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 21 mars 2020. p.85.

¹⁶² Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. p.35.

¹⁶³ Cf. infra p.100

Les critères peuvent différer en fonction du championnat. Le tableau ci-dessous montre le mécanisme de distribution des pays du premier cas.

Tableau 13 : Répartition de la vente collective des droits télévisés dans les championnats européens sur base de différents critères¹⁶⁴

Répartition (en %) de la vente collective des droits télévisés dans les championnats européens sur base de différents critères						
Pays des championnats du Big 5.	Répartition égalitaire	Critère de notoriété des clubs	Critères sportifs	Critère de la taille de la base de supporters du club	Autres	Ratio entre le plus haut et le plus bas revenu TV par an Saison 2018-2019 ¹⁶⁵
Angleterre	50 %	25 %	25 %	/	/	1,6
France	40 %	20 %	30 %	/	10 %	3,1
Allemagne	/	/	100 %	/	/	3,2
Italie	40 %	25 %	30 %	/	5 %	4,6
Espagne	50 %	25 %	25 %	/	/	3,7

Nous observons que les clés de répartition pour l'Angleterre et la France se fondent sur un principe de solidarité. Toutefois, l'écart de revenus TV perçus entre le premier et le dernier du classement en Angleterre est presque deux fois moins élevé qu'en France. C'est le championnat italien qui présente l'inégalité entre les « grands » et les « petits » la plus élevée.

¹⁶⁴ Feuillet, A., Durand, C. et Scelles, N. (2018). Revenus TV du football européen, le rôle politique clé de la ligue professionnelle. *Jurisport, La revue juridique et économique du sport*, 183, 39-44. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02065631/document>, « en ligne ».

¹⁶⁵ Riguax, R. (2020). *Les droits TV, combien ça rapporte aux clubs ?*. Récupéré le 22 mars 2020 de <http://www.maxifoot.fr/football/article-42959.htm>, « en ligne ».

En Espagne, la répartition se fait en deux parties : la première partie concerne les résultats sportifs obtenus et leur progression sur les cinq dernières années tandis que la deuxième partie comprend « un tiers pour les recettes d'abonnement et de box-office moyen des cinq dernières saisons, les deux autres tiers pour leur participation à la génération de ressources pour la commercialisation des retransmissions télévisées, en comparant les audiences moyennes lors des cinq dernières saisons » (BeSoccer, 2019, para.2)¹⁶⁶.

Dans le deuxième cas, pour les championnats où la vente des droits TV est individuelle, la disparité est beaucoup plus importante. Ainsi, en Espagne, lors de la saison 2008-2009, les seuls clubs du FC Barcelone et du Real Madrid ont perçu 51% des droits de retransmission télévisuelle. Depuis lors, vu la trop grande inégalité de revenus de droits TV entre les clubs, la Liga a changé sa tactique et a établi la vente collective en 2015 (voir tableau 13 ci-dessus). A l'inverse, le Portugal reste l'un des seuls championnats où les clubs négocient individuellement leurs droits TV avec les opérateurs de télécommunication. La conséquence est que les recettes des droits TV sont captées à 90 % par les trois plus grands clubs : le FC Porto, Benfica et le Sporting Lisbonne¹⁶⁷. Dans ce cas-ci, il n'y a aucune solidarité collective et les écarts entre les « petits clubs » et les « grands clubs » se creusent d'année en année, ce qui ne permet aucune surprise dans le résultat final du championnat. Les « petits clubs » jouent leur survie et doivent jongler avec des budgets limités alors que les « grands clubs » ont des budgets quasi illimités et ne connaissent pas la crise.

Pour le championnat belge, c'est la Pro League qui s'occupe des droits de retransmission pour le championnat et la coupe de Belgique alors que ces droits appartiennent aux clubs. Il n'existe pas de réglementation imposant une vente collective par la Ligue contrairement à l'Angleterre ou la France, par exemple. En conséquence, les clubs prennent la décision de ne céder leurs droits qu'après avoir trouvé un accord entre eux sur la répartition¹⁶⁸.

¹⁶⁶ BeSoccer. (2019). *Répartition des droits TV en Liga : le Barça gagne 11,2 millions d'euros de plus que le Real Madrid*. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://fr.besoccer.com/info/repartition-des-droits-tv-en-liga-le-barca-gagne-11-2-millions-de-plus-que-le-real-madrid-760650>, « en ligne ».

¹⁶⁷ Monteiro, G. (2018). *Les droits TV en Liga Nos : un problème devenu l'affaire de tous !*. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://www.ecofoot.fr/droitstv-liga-nos-probleme-mutualisation-2794/>, « en ligne ».

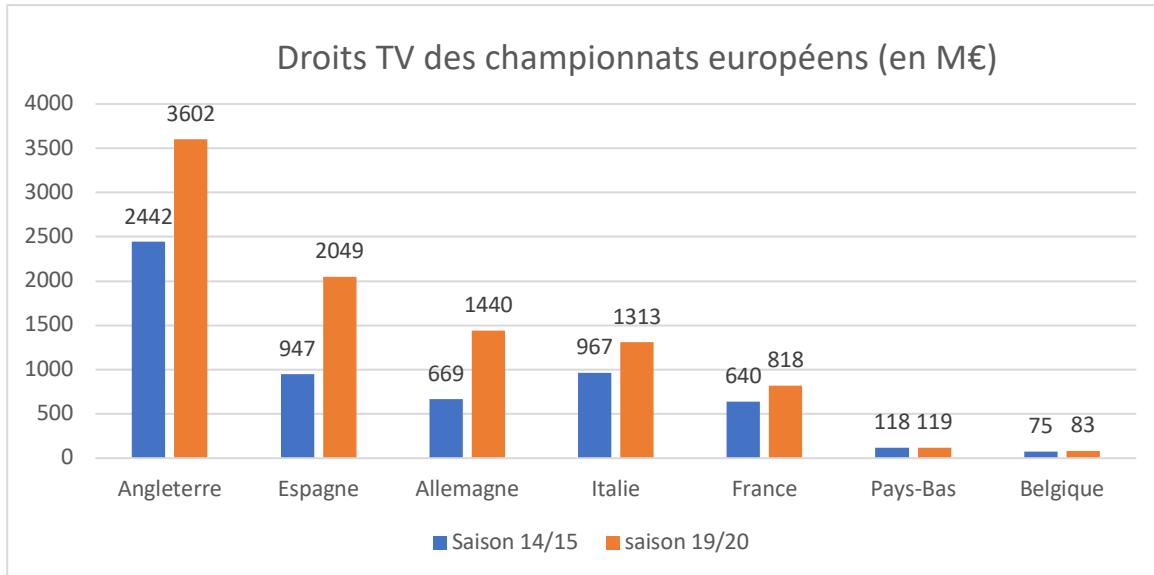
¹⁶⁸ Sacré, J-F. (2020, 7 février). Consensus pour attribuer les droits du football belge à Eleven. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/consensus-pour-attribuer-les-droits-du-football-belge-a-eleven/10206732.html>, « en ligne ». Consulté le 22 mars 2020.

Le système belge de répartition des droits télévisés n'est pas suffisamment solidaire et est assez opaque. Il est en effet difficile de connaître exactement la clé de répartition des droits télévisés entre les clubs. Ce que nous savons c'est qu'elle se base sur l'historique du classement lors des cinq dernières années, sur la participation aux play-offs 1 ou 2 sur la même période et sur le fait d'être membre du G5 (RSC Anderlecht, FC Bruges, Standard de Liège, La Gantoise et KRC Genk) ou du K11 (les autres clubs de D1A). Ainsi, lors de la saison 2018-2019, le FC Bruges a perçu 8,05 millions d'euros et Eupen n'a perçu que 2,27 millions d'euros¹⁶⁹. La récente mise en vente des droits de retransmission télévisuelle du championnat belge a mis en évidence cette séparation entre le G5 et le K11. Ces derniers reprochent au G5 de vouloir s'attribuer toute l'augmentation du nouveau contrat par rapport au précédent.

Les montants négociés par les différentes ligues européennes professionnelles dépendent naturellement de l'attractivité du championnat et de la taille du pays. Les cinq grands championnats européens, que sont l'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne, la France et l'Italie (le Big 5), ont généré 75 % des revenus provenant des droits TV sur tout le continent européen. Sur le graphique ci-dessous, nous pouvons voir les montants payés en millions d'euros des droits TV par les différents diffuseurs de chaque pays et leurs évolutions lors de la saison 2014-2015 et de la saison 2019-2020. Le montant total de chaque championnat comprend le montant perçu pour la vente domestique et internationale des droits TV.

¹⁶⁹ Dewitte, P. (2020, 14 janvier). Football belge : vers les 120 millions d'euros pour les droits TV. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/272698/article/2020-01-14/football-belge-vers-les-120-millions-deuros-pour-les-droits-tv>, « en ligne ». Consulté le 22 mars 2020.

Graphique 10 : Évolution des droits TV du Big 5, des Pays-Bas et de la Belgique (en millions d'euros) entre 2014 et 2020



Source : Graphique et calcul fait par l'auteur. Données provenant de : UEFA, Rapport, 2018, p.72

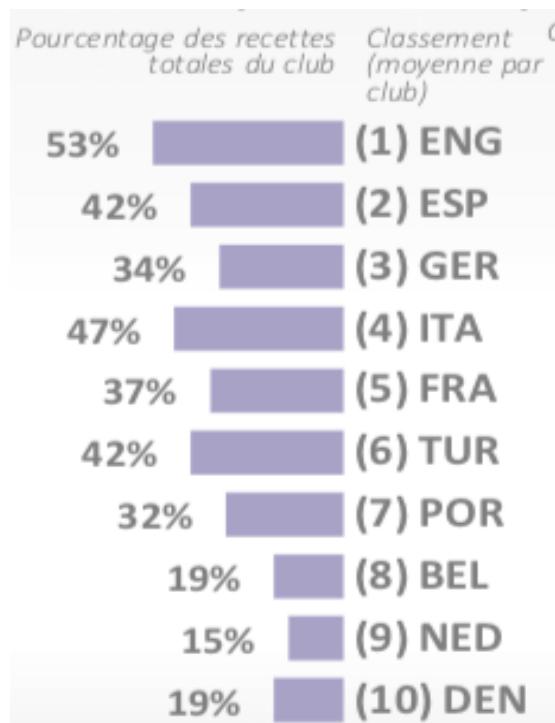
Les droits TV perçus par le championnat anglais présentent des chiffres monstrueux par rapport aux autres championnats (que nous apercevons sur le graphique 10) et le fossé ne fait que s'agrandir. Pour situer le phénomène, dans les 20 clubs qui perçoivent le plus de revenus liés aux droits TV lors de l'exercice 2018, 17 proviennent du championnat anglais¹⁷⁰. Face au Big 5, nous constatons un écart énorme avec les championnats des Pays-Bas et la Belgique. L'évolution des revenus de retransmission télévisuelle est à peine perceptible (+1 et +7 millions d'euros pour, respectivement, les Pays-Bas et la Belgique). La Turquie (qui ne se trouve pas dans ce graphique) est la première du reste de l'Europe avec 371 millions d'euros en droit TV pour la saison 2019-2020. Nous n'allons pas en parler dans ce mémoire mais nous pouvons évoquer la problématique d'un football à deux vitesses entre les 5 grands championnats européens et le reste de l'Europe, qui voit, pour la première fois, tous les clubs qualifiés au second tour de la Ligue des champions issus des cinq grands championnats européens.

Il est donc évident que les revenus des droits de retransmission télévisuelle rapportent beaucoup d'argent aux clubs. Il est de ce fait intéressant de voir la proportion de ces revenus dans le total des revenus des clubs des différents championnats européens.

¹⁷⁰ UEFA. (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 25 mars 2020. p.72

Le graphique ci-dessous nous donne un aperçu de cette proportion dans les recettes totales du club en fonction de son championnat¹⁷¹.

Graphique 11 : La part (en %) des revenus des droits TV dans le total des revenus des clubs dans les différents championnats européens



Source : UEFA (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Nous observons que les clubs professionnels des championnats anglais et italiens dépendent beaucoup des revenus des droits TV car ceux-ci représentent respectivement 53 % et 47 % de leur revenu total. Ceci pourrait à terme, jouer des tours aux clubs de ces championnats si une chute des droits télévisés survenait. Par contre, les championnats allemands et français possèdent une dépendance raisonnable vis-à-vis des droits TV car ces derniers représentent environ un tiers de leur revenu total. En Belgique, les recettes provenant des droits TV ne représentent que 19 % du revenu total des clubs de football, ce qui peut être dû au faible montant des droits TV.

¹⁷¹ UEFA (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». p.68

En conclusion, les revenus des droits TV peuvent rapporter beaucoup d'argent aux clubs, en particulier à pour ceux du Big 5, mais ce serait une erreur pour ces clubs de compter majoritairement sur ces recettes car elles peuvent changer d'un cycle de contrat à un autre, même s'il est évident que, jusqu'à présent, elles n'ont fait qu'augmenter.

Notons que si le club chute en deuxième division, il va voir ses revenus liés aux droits TV diminuer considérablement.

Finalement, l'attractivité et le succès des championnats du Big 5 pénalisent les clubs des autres championnats qui perçoivent des montants en droits TV bien plus faibles et qui augmentent très peu.

3.5 La flambée des revenus commerciaux

Les revenus commerciaux peuvent être divisés en deux catégories : les revenus liés au sponsoring des entreprises et ceux liés au merchandising.

Le sponsoring consiste à afficher sur les maillots, dans le stade, ou via des photos et des vidéos montées par le club, le nom et le logo de l'entreprise à la vue des spectateurs en échange d'une contrepartie financière pour le club. Les contrats de sponsoring sont des enjeux importants pour les clubs de football professionnels car ils leur permettent d'augmenter considérablement leurs revenus. Le problème majeur des clubs est la fidélisation des sponsors car ces derniers ne veulent pas être associés à des équipes jouant la descente et dont l'exposition médiatique est diminuée¹⁷². En conséquence, les contrats de sponsoring sont généralement de courte durée pour les petits clubs alors que les meilleurs clubs peuvent bénéficier de partenariats plus longs et plus lucratifs. De manière générale, depuis 2010, les contrats de sponsoring et de merchandising rapportent plus d'argent aux clubs que les revenus des droits TV. Nous étudierons d'abord les possibilités qu'ont les clubs professionnels de football d'augmenter leurs revenus via les contrats de sponsoring.

Une première manière pour un club, d'augmenter ses revenus de sponsoring, est de s'internationaliser¹⁷³, c'est-à-dire de développer son image, sa notoriété par-delà ses frontières domestiques et de nouer de nouveaux partenariats avec des entreprises locales.

¹⁷² Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte. p.59

¹⁷³ Lalli, F. (2019). Internationalisation de marque : les clubs et ligues à la conquête de l'Est. Récupéré le 20 avril 2020 de <https://blog.lefigaro.fr/sport-business/2019/07/football-internationalisation-clubs-conquete-est-chine.html>, « en ligne ».

Cependant, tous les clubs ne sont pas logés à la même enseigne car les principaux clubs du Big 5 concentrent toute l'attention sur eux. En effet, la notoriété que ces clubs dégagent au niveau international de par leur histoire, leurs succès, leurs stars évoluant dans l'équipe, leur permet de négocier plus facilement des contrats avec des entreprises étrangères¹⁷⁴.

Pour ce faire, les meilleures équipes organisent des tournées d'été avec des matchs amicaux en Asie, aux États-Unis ou dans les Émirats Arabes Unis afin d'augmenter leur base de supporters dans le monde entier et de développer ainsi leur marque globale¹⁷⁵. C'est aussi pour cette même raison que des championnats délocalisent certains de leurs matchs à l'étranger où le football est en plein développement.

A contrario, les autres clubs plus modestes doivent batailler pour trouver de nouveaux sponsors hors de leurs frontières alors que dans leur pays, les entreprises vont principalement investir dans les grands clubs du championnat où l'exposition est plus grande et plus positive¹⁷⁶. Le championnat belge nous servira d'exemple. Ainsi, lors de la saison 2017-2018, 45 % du total des revenus du sponsoring étaient destinés au G5 (5 plus grands clubs de Belgique), ce qui représentait un montant de 30,6 millions d'euros alors que 31,4 millions d'euros étaient perçus par le reste des onze clubs du championnat¹⁷⁷. Le FC Bruges a changé son sponsor de maillots en 2019 en s'associant avec l'entreprise Unibet qui apportera au club 6 millions d'euros par an (10 % du budget total du club) alors que Daikin n'offrait que 3 millions d'euros par an.

¹⁷⁴ Yalale-Matufueni. (2020, 20 juin). Ex International Business Developper pour LaLiga, le championnat d'Espagne de football, en Afrique de l'ouest. (Entretien). Bruxelles.

¹⁷⁵ Le Dauphiné. (2017, 13 juillet). Les tournées d'été, nouvelles machines à cash des clubs. *Le Dauphiné*. Récupéré de <https://www.ledauphine.com/sport/2017/07/13/les-tournees-d-ete-nouvelles-machines-a-cash-des-clubs>, « en ligne ». Consulté le 20 avril 2020.

¹⁷⁶ Yalale-Matufueni. (2020, 20 juin). Ex International Business Developper pour LaLiga, le championnat d'Espagne de football, en Afrique de l'ouest. (Entretien). Bruxelles.

¹⁷⁷ Deloitte (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. p.18. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « en ligne ».

Graphique 12 : Revenus de sponsoring perçus par le G5 et le K11 du championnat belge

Revenus de sponsoring (en millions d'euros)



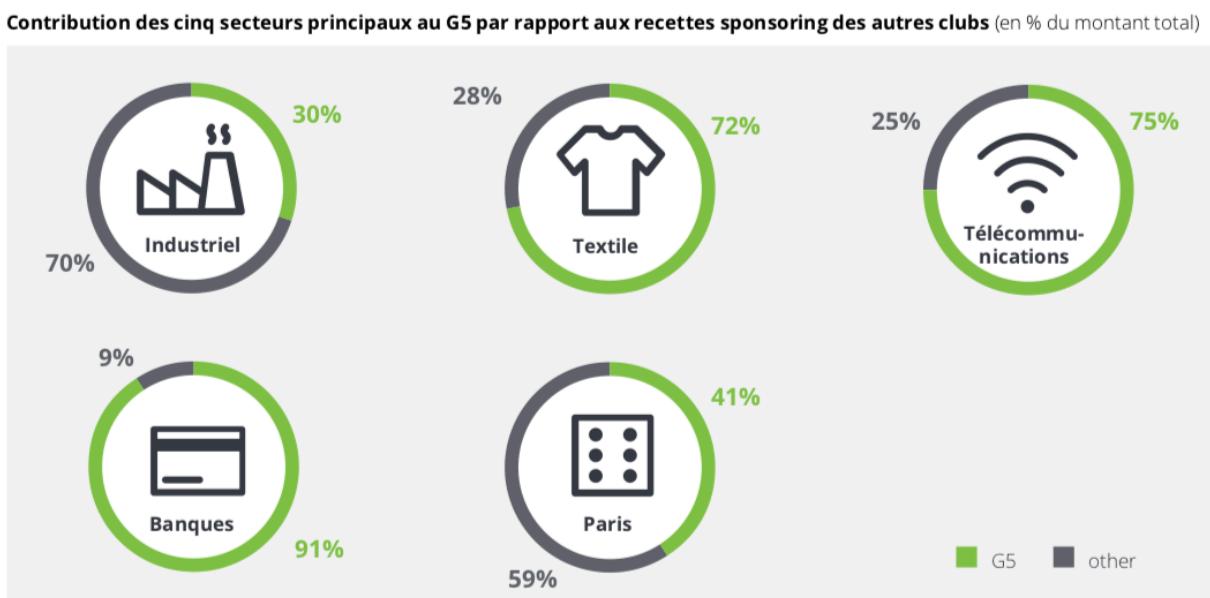
Source : Deloitte (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte.
Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « en ligne ».

Nous remarquons clairement que les cinq plus grands clubs belges perçoivent à eux seuls (30,6 millions d'euros) presque autant de revenus liés au sponsoring que le reste des clubs (31,4 millions d'euros) de première division du championnat.

Les types d'entreprises sponsorisant les clubs professionnels de football en Belgique proviennent de plus de 15 secteurs différents. Le secteur industriel est celui qui contribue le plus aux clubs. Le top 5 est complété par le secteur du textile, des télécommunications, le secteur bancaire et des paris. Il est intéressant de noter que l'investissement en sponsors est à peu près équilibré entre le G5 et le K11 dans le secteur industriel et des paris alors que les secteurs des télécommunications, bancaires et textiles concentrent leurs dépenses en contrats de sponsoring pour les clubs du G5¹⁷⁸.

¹⁷⁸Deloitte (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. p.18.
Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « en ligne ».

Graphique 13 : Contribution des 5 secteurs principaux au G5 par rapport aux recettes sponsoring des autres clubs (en % du montant total)



Source : Source : Deloitte (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « en ligne ».

Par ailleurs, la forte progression des revenus des contrats de sponsoring provient d'une bataille de plus en plus acharnée des équipementiers pour séduire les clubs car l'industrie du football représente un marché important. C'est le sport le plus populaire au monde et les équipementiers peuvent générer énormément de profits. Ainsi, changer d'équipementier peut être source de revenus augmentés pour les clubs. Le meilleur exemple au niveau européen est Chelsea qui avait signé en 2013, un contrat de 30 millions de livres par saison pendant 10 ans avec Adidas. En 2017, Chelsea a décidé de changer d'équipementier et choisi Nike qui lui offre 60 millions de livres par saison et ce, pendant 15 ans¹⁷⁹. En Belgique, Anderlecht a quitté Adidas à qui il était associé depuis 43 ans, pour l'équipementier espagnol Joma dont les motivations financières étaient bien plus importantes. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir de chiffres précis.

Une autre solution pour les clubs d'accroître leurs revenus de sponsoring est la digitalisation. En effet, l'omniprésence des clubs de football sur les réseaux sociaux permet d'établir un lien direct avec les fans dans le monde entier et même au niveau régional. Les réseaux sociaux offrent un potentiel de communication énorme pour les sponsors en démultipliant les contacts directs avec les fans des clubs.

¹⁷⁹ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. p.59

Les clubs monnaient dorénavant l'accès à leurs « followers ». Le club anglais de Manchester United l'explique clairement sur son site : « monétiser entre autres la valeur de sa communauté de followers avec des entreprises majeures au niveau régional et international dans le monde entier »¹⁸⁰(Drut, 2018, p.65).

Une manière aussi pour les clubs d'attirer des sponsors étrangers est d'ouvrir la propriété de leur club aux investisseurs étrangers. Ces derniers pourront plus facilement nouer des partenariats avec des entreprises de leur pays d'origine. De plus en plus souvent, en échange de finalisation de contrats avec des entreprises locales, les investisseurs exigent le transfert de joueurs de leur pays vers le club. Le club de Saint-Trond en Belgique a, par exemple, des actionnaires japonais qui investissent dans le club via des entreprises. En échange, Saint-Trond accueille plusieurs joueurs japonais dans le but de les faire jouer¹⁸¹. Ce phénomène prend généralement forme dans les clubs modestes. A un niveau plus élevé, les « grandes équipes », qui embauchent des stars, exploitent la valeur digitale de celles-ci. Ainsi, lorsque Neymar jouait au FC Barcelone, le club a pu nouer des contrats de sponsoring avec des entreprises brésiliennes grâce à l'utilisation des comptes de Neymar sur les réseaux sociaux. Dans ce cas-ci, l'image que possède le joueur-vedette permet à son club d'avoir plus facilement accès à un nouveau marché¹⁸². En parallèle, la capacité d'un club à attirer un ou des joueurs vedettes va permettre au club d'attirer de nouveaux sponsors désireux de joindre leur image à celle d'un club ambitieux, ayant une visibilité mondiale et une influence croissante. De plus, l'achat de joueurs vedettes entraîne une augmentation des ventes de maillots et donc des bénéfices pour les sponsors figurant sur le maillot.

Par exemple, l'arrivée de Cristiano Ronaldo à la Juventus de Turin a permis de vendre en un jour pour 54 millions d'euros de maillots, ce qui permet au sponsor Adidas vendant les maillots de rentabiliser une bonne partie de son sponsoring¹⁸³.

¹⁸⁰ Drut B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. p.65.

¹⁸¹ Weynants, M. (2020). *Saint-Trond fait encore appel à sa filière japonaise et signe Ko Matsubara*. Récupéré le 30 mars 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_saint-trond-fait-encore-appel-a-sa-filiere-japonaise-et-signe-ko-matsubara?id=10418443, « en ligne ».

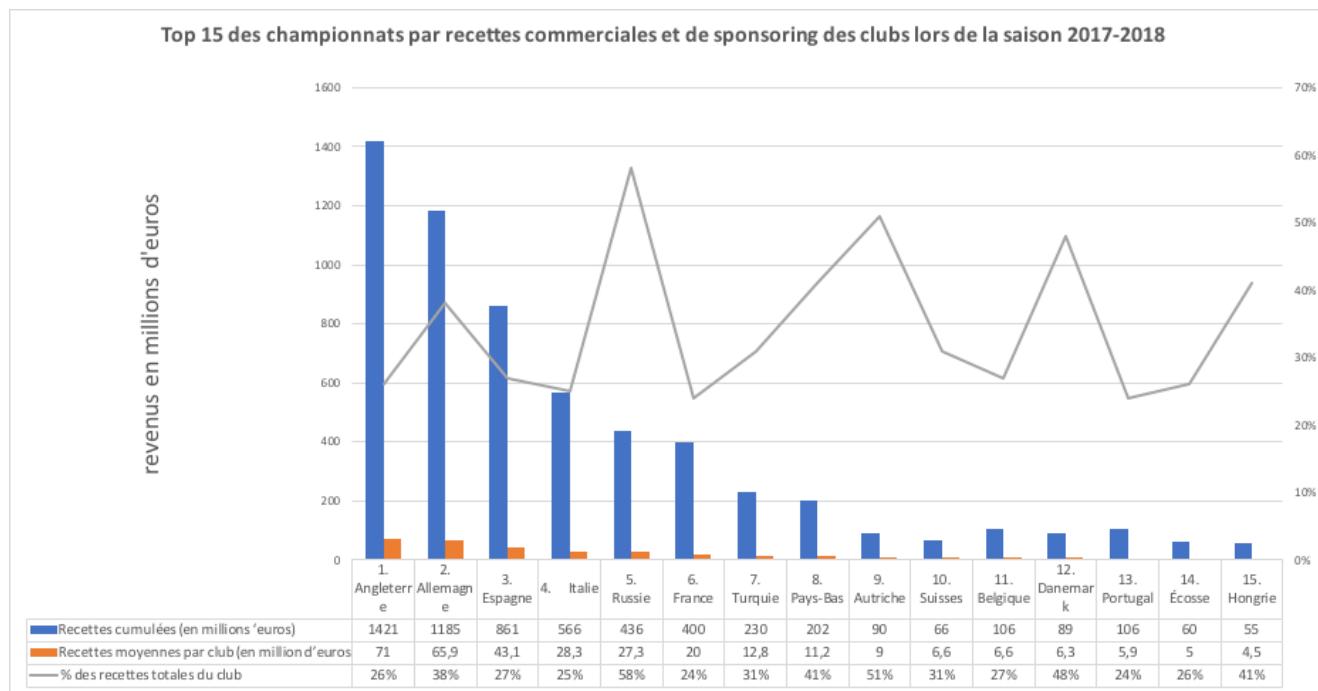
¹⁸² Bailleul, A. (2017). *Quelle valorisation « Social Media » peut-on faire de Neymar*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.sportbuzzbusiness.fr/valorisation-social-media-neymar-psg-sponsor-instagram-facebook-twitter.html>, « en ligne ».

¹⁸³ Dewitte, D. (2019). *Le sponsoring des maillots dans le monde du football: des bulles en formation*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://fr.businessam.be/sponsoring-maillots-football-montants/>, « en ligne ».

De même, l'arrivée de Kompany à Anderlecht a entraîné une augmentation des ventes de maillots¹⁸⁴ et le club a pu également profiter de son aura et de son carnet d'adresse à l'étranger pour attirer de nouveaux sponsors malgré des résultats moins bons actuellement.

Une dernière solution est de multiplier les sponsors sur les différents maillots du club. En effet, le club peut diversifier ses maillots en fonction du type de match. Par exemple, avoir tels sponsors à l'avant et à l'arrière du maillot pour les équipements de matchs de championnat et d'autres sponsors pour les matchs de coupe d'Europe et nationale. Anderlecht avait BNP Fortis comme sponsor principal pour les matchs de championnat alors que pour ceux de coupe d'Europe, il avait l'assureur allemand Allianz.¹⁸⁵

Graphique 14 : Top 15 des championnats par recettes commerciales et de sponsoring des clubs lors de la saison 2017-2018¹⁸⁶



¹⁸⁴ Demoniaccrow. (2019). *La vente de maillots est une réussite*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.anderlechtonline.be/fr/article/185023>, « en ligne ».

¹⁸⁵ Belga. (2019, 16 avril). Anderlecht non qualifié pour l'Europe : le troisième maillot pose problème à Joma. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/218743/article/2019-04-16/anderlecht-non-qualifie-pour-leurope-le-troisieme-maillot-pose-probleme-joma>, « en ligne ». Consulté le 30 mars 2020.

¹⁸⁶ UEFA (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. p.80. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».

Au niveau des revenus du merchandising, nous constatons également d'importantes différences entre les « grands » clubs et les « petits ». Les revenus du merchandising¹⁸⁷ représentent la vente de produits dérivés sous licence associés à l'image du club.

Cela représente un catalogue de produits variés à l'emblème et aux couleurs du club : maillots de matchs, écharpes, parfums, montres, vêtements du club, etc. Les maillots sont généralement les produits les plus vendus et peuvent rapporter des millions au club. Par conséquent, plus le club possède une grande histoire, une notoriété et des bonnes performances sportives, plus il va profiter de cette visibilité positive en vendant des produits dérivés associés au club dans le monde entier. Ainsi, les revenus seront concentrés entre les meilleures équipes d'Europe, alors que les clubs plus modestes devront se limiter à la vente de ces produits au niveau national uniquement, voire au niveau régional pour les plus « petites équipes » encore.

L'objectif du club est de construire une image de marque pour créer de la valeur en vendant un maximum de produits dérivés du club. L'importance de l'image de marque est d'autant plus grande dans le football lorsque les clubs de football créent un attachement émotionnel avec les consommateurs. Par ailleurs, cela permet également au club de se positionner par rapport aux autres clubs d'un même championnat, ainsi que développer et renforcer la loyauté (fidélité) de ses partisans. Dans cette quête de maximisation des revenus merchandising, les plus grands clubs organisent des tournées d'été dans les pays asiatiques et aux États-Unis afin de conquérir de nouvelles parts de marché et d'augmenter leur visibilité dans ces pays. Ils ouvrent aussi des boutiques officielles du club sous la forme de franchises, en Espagne et dans d'autres pays, afin d'accroître leurs points de vente. Une autre manière d'augmenter les revenus liés aux merchandisings est l'achat de joueurs stars qui vont permettre d'augmenter les revenus du fanshop officiel du club par l'achat des maillots du club floqué du nom du joueur et de tout autre produit. Au final, nous constatons une forte disparité des revenus de sponsoring entre les meilleures équipes des championnats et le reste des clubs qui doivent négocier plusieurs petits contrats de sponsoring de courte durée afin de voir augmenter leurs revenus alors que les sponsors se battent pour signer avec les meilleures équipes d'importants contrats et sur de longues durées.

¹⁸⁷ Nys, J-F. (2010). La surenchère des sponsors dans le football. *Géoéconomie*, 54 (2010/3), 63-77. Récupéré de https://doi.org/10.3917/geoec.054.0063#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjhNi00NjI2Ltk0ZDUtZTBiODFmZmE1MjI5~, « en ligne ». consulté le 25 mars 2020. p.64

Chapitre 4 : les sources de financement envisagées contre l'endettement

Afin de lutter contre un endettement toujours un peu plus élevé, la grande majorité des clubs de football professionnels, cherchent différentes solutions pour augmenter leurs revenus et diminuer leur endettement. Dans ce chapitre, nous allons analyser trois méthodes de financement que les clubs utilisent pour lutter contre une hausse de leur endettement.

La première méthode, utilisée par la grande majorité des clubs, consiste à vendre des joueurs (= vendre les contrat de joueurs) et à viser une place qualificative pour les compétitions européennes afin de percevoir des revenus importants dans le but final de financer des coûts d'exploitation qui sont, le plus souvent, supérieurs à leurs revenus d'exploitation. Globalement, cette méthode est le signe d'une mauvaise gestion financière, car elle dépend du marché des transferts et de revenus hypothétiques qui peuvent grandement varier d'une année à une autre. De plus, il n'y a aucune vision à long terme car le club doit vendre lors de chaque période de transfert.

La deuxième méthode est la construction d'un nouveau stade (ou la rénovation de l'ancien stade) qui peut permettre au club d'augmenter ses revenus par l'augmentation de la capacité d'accueil, du confort et des services proposés aux spectateurs et aux sponsors. La première question est de savoir comment le club pourra financer son stade ou la rénovation de celui-ci, alors qu'il est déjà endetté. Il existe différents moyens d'y parvenir. La dernière méthode est l'arrivée de milliardaires à la présidence des clubs européens.

4.1 La vente des contrats des joueurs et l'espoir d'une qualification pour une coupe d'Europe

Ces dernières années, les clubs de football professionnels ont fortement vu augmenter leur masse salariale. En effet, lors des vingt dernières années, leurs dépenses salariales ont progressé, en moyenne, de 10,7 % par an. Si les grands clubs européens peuvent aisément compenser cette croissance par des revenus commerciaux et de sponsoring toujours plus élevée, ce n'est pas toujours le cas pour la majorité des clubs européens qui luttent pour accroître leurs recettes. Ces coûts salariaux peuvent très vite entraîner un endettement s'ils ne sont pas sous contrôle.

C'est pourquoi, il est important pour un club de garder le ratio « salaires / revenus » le plus bas possible, ce qui peut montrer que le club possède des finances saines.

Ainsi, en Belgique, en Jupiler Pro League, lors de la saison 2017/2018, le ratio coûts salariaux / revenus était de 56 % alors qu'un an auparavant, il représentait 51,2 %¹⁸⁸.

Il est intéressant de constater la différence de taux de ce ratio entre les équipes du championnat. Si les 5 meilleurs clubs du championnat belge ont un ratio moyen de 53 %, les autres équipes, plus modestes, du championnat ont en moyenne un ratio de 60,3 %.

Toutefois, nous pensons que ce ratio, rémunérations sur revenus, peut être trompeur et cacher une gestion hasardeuse des clubs, qui se basent sur d'hypothétiques ventes de contrats de joueurs ou/et de revenus provenant de la participation aux compétitions européennes où la concurrence est intense. Ce mode de fonctionnement, adopté par de nombreux clubs, entraîne des situations financières délicates qui les poussent à croître leurs charges et à s'endetter pour atteindre le meilleur classement possible. Ainsi, si, en parallèle, les revenus des clubs n'augmentent pas, nous arrivons à des situations où les clubs sont dans l'obligation de vendre un ou plusieurs contrats de joueurs pour équilibrer leurs comptes. C'est pourquoi nous avons décidé de calculer le ratio rémunérations sur chiffre d'affaires et d'enlever les revenus liés aux transferts sortants et aux compétitions européennes dans le but de démontrer que de nombreux clubs affichent une masse salariale supérieure aux revenus d'exploitation qu'ils génèrent (> 100 %) ou qu'ils arrivent à un ratio dépassant les 80 %, ce qui ne permet pas aux clubs d'avoir une grande marge de manœuvre et les pousse à vendre des contrats de joueurs pour financer leurs coûts ou leurs investissements.

Pour cela, nous avons décidé de calculer l'excédent brut d'exploitation (EBE) des clubs belges de division 1A dans le but d'analyser leurs résultats économiques sans tenir compte des opérations réalisées sur le marché des transferts de joueurs. « L'excédent brut d'exploitation correspond au surplus dégagé par l'activité habituelle du club » (cité par De Toffol, 2016, p.17). Il constitue un indicateur du résultat économique obtenu indépendamment du mode de financement de la société, de sa politique de distribution et d'amortissements et de tout élément à caractère occasionnel ou exceptionnel »¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte.
Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « en ligne ». p. 22. Consulté le 30 mai 2020.

¹⁸⁹ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. Mémoire de Master. HEC-École de gestion de l'ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20->

De plus, afin d'exclure les opérations effectuées par le club sur le marché des transferts et d'éliminer également ses revenus européens, nous soustrayons les autres produits d'exploitation (comptes 74) ou/et les produits d'exploitation non récurrents (comptes 76) des ventes et prestations¹⁹⁰. Ceci nous permet d'avoir une certaine visualisation de la gestion des clubs.

En effet, un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif nous montre que le club dépense plus que ce qu'il gagne en revenus de billetterie, de sponsoring, des recettes commerciales et de droits TV. Il sera, dès lors, obligé de couvrir ses pertes en vendant les contrats de ses meilleurs joueurs afin de disposer de trésorerie. Ceci aura un impact également négatif sur ses résultats sportifs (le parfait exemple est celui du Standard de Liège lors de la saison 2019-2020). À l'inverse, un club de football professionnel présentant un EBE positif pourra avoir une marge de manœuvre plus grande lui permettant d'investir dans le club ou dans l'équipe afin de l'améliorer.

Dans notre cas, l'excédent brut d'exploitation s'obtient de la façon suivante¹⁹¹ :

Ventes et prestations

- Autres produits d'exploitation ou/et produits d'exploitation non-récurrents
- Approvisionnements et marchandises
- Services et biens divers
- Rémunérations, charges sociales et pensions
- Autres charges d'exploitation

= Excédent brut d'exploitation

En outre, nous avons également calculé le taux de marge brute d'exploitation de chaque club en divisant l'EBE par les ventes et prestations. Ce taux de marge désigne celui dégagé par le club sur base de son exploitation.

¹⁹⁰ Joachim De Toffol - [Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique.pdf](#), « en ligne ».

¹⁹¹ Depuis 2016, les clubs de football professionnels doivent inscrire le montant des transferts réalisées (joueurs vendus à une autre équipe) dans le compte 76A du compte de résultats et non plus dans le compte 74. Cependant, nombreux sont les clubs qui l'indiquent dans les autres produits d'exploitation (compte 74).

¹⁹¹ De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique*. (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/M%C3%A9moire%20-20Joachim%20De%20Toffol%20-20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».

p.17. Consulté le 10 juin 2020.

Dans le tableau suivant, nous avons calculé l'excédent brut d'exploitation des clubs belges de division 1A ainsi que le taux de marge brute d'exploitation selon les comptes annuels 2018-2019.

Tableau 14 : Excédent brut d'exploitation et taux de marge brute d'exploitation des clubs belges de division 1A

Clubs	Excédent brut d'exploitation (€)	Taux de marge brute d'exploitation
FC Bruges	6.266.213	6,75 %
RSC Anderlecht	-38.378.765	-45,65 %
Standard de Liège	-24.527.432	-40,47 %
KRC Genk	-6.882.865	-12,13 %
La Gantoise	-16.361.564	-25,53 %
Royal Antwerp FC ¹⁹²	-11.228.791	/
SV Zulte Waregem	-2.864.196	-10,88 %
KVV Saint-Trond	-1.990.778	-7,85 %
KSV Cercle Bruges	-10.781.243	-52,52 %
KV Courtrai	-13.627.935	-75,22 %
Royal Excelior Mouscron ¹⁹³	65.279	/
KSC Lokeren	-5.380.071	-45,02 %
KV Oostende	-10.893.147	-58,67 %
Waasland Beveren	-7.593.692	-62,87 %
KAS Eupen	-5.133.049	-30,30 %
RSC Charleroi	2.175.896	7,21 %
KV Malines	-7.923.315	-36,51 %

Seuls trois clubs présentent un EBE positif (FC Bruges, RSC Charleroi et l'Excelior Mouscron). Les autres clubs affichent un EBE négatif.

¹⁹² Nous ne pouvons pas calculer le taux de marge brute d'exploitation car le compte annuels sont publiés selon le schéma abrégé, ce qui ne nous permet pas d'avoir accès au chiffre d'affaires du Royal Antwerp FC (le chiffre d'affaires étant une mention facultative dans le schéma abrégé).

¹⁹³ Idem pour le Royal Excelior Mouscron.

Même si le fait d'exclure les produits d'exploitation provenant de la vente des contrats de joueurs ne représente pas exactement la situation financière des clubs, il est évident que les revenus provenant de la billetterie, de la diffusion des droits télévisés, du sponsoring et des recettes commerciales ne leur permettent pas de couvrir leurs dépenses d'exploitation.

Afin d'équilibrer leurs comptes et de ramener de la liquidité, nombre de ces clubs vont parier sur la vente de contrats de joueurs et/ou sur l'obtention d'un ticket aux compétitions européennes à la fin de la saison. D'une part, les places permettant un potentiel accès aux compétitions européennes sont limitées en moyenne à quatre clubs et la concurrence pour y accéder est énorme. En Belgique, seul le premier du classement à un accès direct aux lucratives poules de la Ligue des Champions contre trois clubs pour les championnats anglais, allemands, espagnols et italiens. Les trois autres clubs belges doivent généralement passer un ou plusieurs tours préliminaires pour atteindre l'Europa Ligue ou la Ligue des Champions, avec le risque d'être éliminé avant d'atteindre les poules. D'autre part, parier sur la vente contrats de joueurs en espérant faire d'importantes plus-values chaque année est risqué et ne constitue pas une garantie. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, la vente des contrats des meilleurs joueurs a de fortes chances d'impacter les résultats sportifs du club, ce qui va également entraîner des conséquences financières lors de la saison suivante.

Le calcul de la marge brute d'exploitation démontre clairement que les clubs vivent largement au-dessus de leurs moyens en dépensant beaucoup plus que ce qu'ils génèrent au quotidien, et qu'ils gèrent leur budget sur base d'estimations hypothétiques (voir le cas du Standard de Liège). Dix clubs possèdent une marge brute d'exploitation négative supérieure à 25 %. Par conséquent, il est primordial pour les clubs professionnels de la Jupiler Pro League d'améliorer fortement leur marge brute d'exploitation afin d'éviter les problèmes financiers. Pour ce faire, nous allons proposer des idées, des solutions qui permettraient aux clubs d'augmenter leurs revenus et de réduire de facto leurs dettes sur le long terme. Une idée serait d'envisager de limiter les salaires/chiffre d'affaires à un pourcentage que les clubs ne pourraient pas dépasser. Une autre solution, que nous allons analyser concrètement avec deux exemples, est la construction et l'exploitation de stades modernes permettant de diversifier et d'augmenter les revenus d'exploitation.

4.1.1 Le cas du Standard de Liège

Nous allons tout d'abord évoquer le cas du Standard de Liège en division 1A belge, en analysant ses comptes annuels sur les quatre dernières années. Nous avons calculé l'EBC et la marge brute d'exploitation en excluant les montants des plus ou moins-values sur les transferts et les dotations de l'UEFA¹⁹⁴ se trouvant, respectivement, dans les comptes 74 et 76 du compte des résultats. En effet, alors que la grande majorité des clubs belges de football professionnels incluent les montants de leurs ventes de transfert dans les autres produits d'exploitation avec les revenus provenant de leur participation aux compétitions européennes (cpt 74), le Standard de Liège est un des rares à placer ses montants liés aux transferts dans les produits d'exploitation non-récurrents (compte 76). En effet, le nouveau droit comptable de 2016 impose normalement aux clubs de noter le montant des ventes de contrats de joueurs dans le compte des produits d'exploitation non-récurrents (compte 76). N'ayant eu aucune information précise sur l'origine des montants dans le compte 74, nous avons estimé qu'ils comprenaient les dotations reçues par l'UEFA lors des participations du club aux compétitions européennes. Par conséquent, nous avons également soustrait les montants du compte 74 du calcul de l'EBC afin d'avoir une vue plus précise de leurs finances.

¹⁹⁴ Les dotations de l'UEFA correspondent aux primes reçues par le club suite à sa participation à une des compétitions européennes (25 %), à ses performances (30 %), aux droits tv perçus (15 %) et à son classement par coefficient sur base des performances des clubs sur 10 ans (30 %).

Tableau 15 : Calcule de l'excédent brut d'exploitation du Standard de Liège (en €)

Standard de Liège	Saison 15/16	Saison 16/17	Saison 17/18	Saison 18/19
Ventes & prestations	43.249.431	59.193.581	56.693.218	60.599.126
-Autres produits d'exploitation	9.141.951	16.209.004	10.568.571	18.126.397
-Produits d'exploitation non récurrents	11.741.098	22.492.394	18.643.810	10.583.602
-Approv. & marchandises	255.580	763.371	1.013.342	1.165.199
-S & B divers ¹⁹⁵	15.947.638	18.611.568	14.748.434	19.434.790
-Rémunérations	22.280.680	27.297.184	29.762.577	34.551.106
-Autres charges d'exploitation	1.250.799	1.277.917	1.512.281	1.265.464
= Excédent brut d'exploitation	-17.368.315	-27.457.857	-19.555.797	-24.527.432
Taux de marge brute d'exploitation	-40,16 %	-46,39 %	-34,49 %	-40,47 %
EBE avec les rentrées des transferts sortants et dotations européennes	3.514.734	11.243.541	9.656.584	4.182.567

Source : Calcul de l'auteur, données récupérées à la centrale des bilans.

¹⁹⁵ Dans les services et biens divers, nous trouvons les commissions versées aux agents et les locations de joueurs.

Nous constatons que le club possède un EBE négatif et un taux de marge brute d'exploitation négatif variant entre 34 % et 46 % lors des quatre dernières saisons. Ceci signifie que le club dépense entre un tiers et une moitié de plus que ce qu'il génère comme revenus d'exploitation. Le Standard de Liège est donc un club qui dépend annuellement de ventes de contrats de joueurs et de ses performances sportives en Europe s'il veut garder des finances « saines ». Cette mauvaise gestion oblige même le club à reporter, durant plusieurs mois, le paiement à ses joueurs de primes à la signature de février 2020¹⁹⁶. Ceci est arrivé également en 2019. De plus, alors que le club est en perte depuis plusieurs années, ses dirigeants n'hésitent pas à payer un peu plus de 30 millions d'euros de transferts lors de l'été 2019 et d'offrir en plus des rémunérations beaucoup trop élevées pour de nombreux joueurs. En quatre ans, la masse salariale est passée de 22 millions d'euros à 34,5 millions d'euros¹⁹⁷. Il est aussi consternant de lire que, dans l'analyse de ses prestations financières, le club indique que les qualifications à la phase des poules de l'Europa League et aux playoffs 1 sont indispensables et nécessaires pour « équilibrer les comptes »¹⁹⁸, car son budget est fixé sur cette base. Finalement, afin de ne pas accroître ses dettes à cause de performances sportives insuffisantes et des charges qui croissent plus rapidement que les revenus, le club a dû céder son stade à une société immobilière appartenant notamment au président pour une durée de 40 ans.

¹⁹⁶ Px, E. (2020, 16 juin). Les joueurs du Standard attendent leurs primes de qualification pour les playoffs 1. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/308156/article/2020-06-19/les-joueurs-du-standard-attendent-leurs-primes-de-qualification-pour-les>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} juillet 2020.

¹⁹⁷ RTBF. (2019). *Les comptes du Standard sont dans le rouge*. Récupéré le 1^{er} juillet 2020 de Px, E. (2020, 16 juin). Les joueurs du Standard attendent leurs primes de qualification pour les playoffs 1. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/308156/article/2020-06-19/les-joueurs-du-standard-attendent-leurs-primes-de-qualification-pour-les>, « en ligne ».

¹⁹⁸ Gautier, G et Bricmont, T. (2020). *La vérité sur les gros problèmes du Standard*. Récupéré le 15 juin 2020 de https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/la-verite-sur-les-gros-problemes-financiers-du-standard/article-normal-1268543.html?cookie_check=1592389326, « en ligne ».

4.1.2 La masse salariale, l'énorme poids lourd des clubs de football professionnels

Le calcul du ratio rémunérations sur le chiffre d'affaires est une autre preuve que les clubs dépensent sans compter et vivent au-dessus de leurs moyens. Le fait de calculer la masse salariale en fonction du chiffre d'affaires tend à démontrer que les charges salariales de la majorité des clubs professionnels belges de division 1A sont beaucoup trop élevées par rapport aux revenus d'exploitation des clubs et que, à nouveau, la vente de contrats de joueurs et/ou la participation aux compétitions européennes sont indispensables à leur survie financière.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau suivant, seuls cinq clubs possèdent un ratio inférieur à 80 %. Si les « grands » clubs ne s'en sortent pas trop mal, à l'exception du Standard de Liège qui a clairement besoin de vendre des contrats de joueurs pour équilibrer ses finances, ce n'est pas le cas pour les clubs plus modestes du championnat pour lesquels nous constatons que nombre d'entre eux ont une masse salariale dépassant 100 % de leurs revenus d'exploitation. Ceci oblige les clubs à vendre des contrats de joueurs (parfois sous leur valeur réelle), à s'endetter auprès d'un tiers ou à revendre à terme le club à d'autres investisseurs qui pourront régler l'ardoise en contrepartie d'un faible montant d'achat.

Tableau 16 : Calcul du ratio rémunérations sur chiffre d'affaires des clubs belges professionnels de division 1A

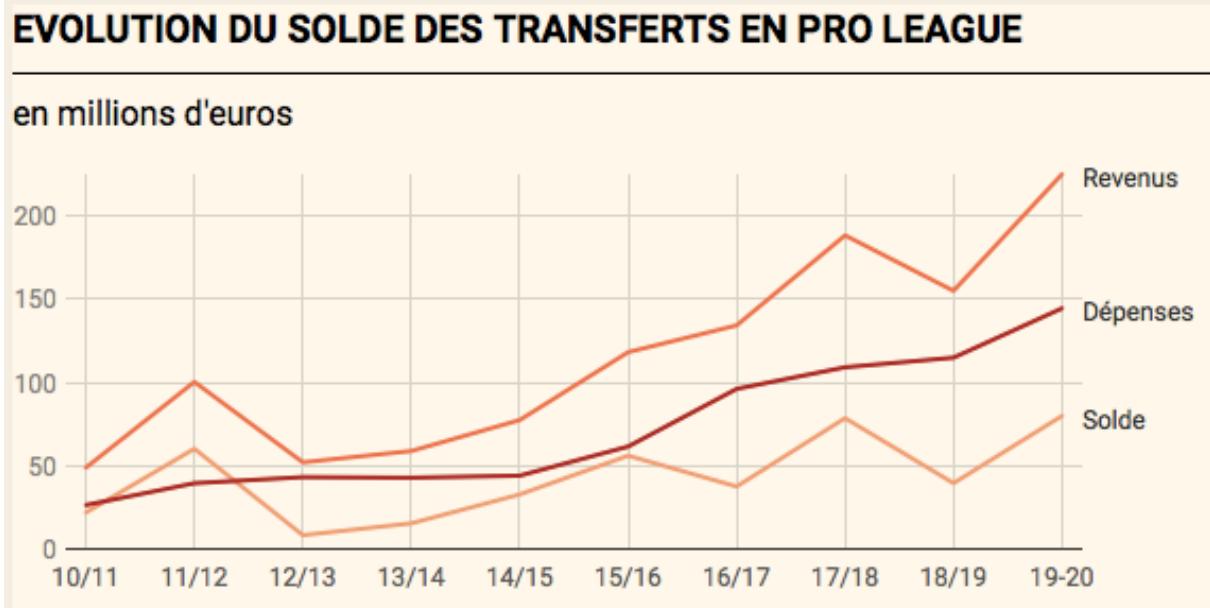
Ratio rémunérations sur chiffre d'affaires	Saison 2017-2018	Saison 2018-2019
FC Bruges	89,87 %	48,39 %
RSC Anderlecht	83,31 %	90,81 %
RSC Charleroi	44,91 %	55,18 %
Standard de Liège	108,83 %	109,40 %
La Gantoise	76,89 %	72,29 %
KRC Genk	101,99 %	87,94 %
Royal Antwerp FC	/	/
SV Zulte Waregem	64,25 %	71,95 %
KV Courtrai	248,94 %	249,42 %
KV Ostende	90,41 %	86,20 %
KV Malines	36,33 %	82,34 %
Waasland-Beveren	105,87 %	167,17 %
Royal Excelsior Mouscron	/	/
KAS Eupen	283,79 %	82,80 %
Cercle Bruges	229,19 %	168,33 %
KVV Saint-Trond	113,53 %	68,87 %

Le Royal Antwerp et l'Excelsior Mouscron présentant leurs comptes annuels selon le schéma abrégé, nous ne disposons pas de données sur le chiffre d'affaires de ces deux clubs, ce qui nous empêche de calculer leur ratio.

Le schéma¹⁹⁹ ci-dessous nous confirme que les clubs belges de football professionnels rencontrent cette nécessité de vendre des contrats de joueurs plus qu'ils en achètent afin de disposer de liquidités. En effet, leur balance d'indemnité de transferts fut positive lors de ces dix dernières années, ce qui signifie qu'ils vendaient des contrats de joueurs pour un montant supérieur à la valeur nette comptable des contrats de ces joueurs.

¹⁹⁹ Bacq, C. (2019, 3 septembre). Un mercato de tous les records en Belgique. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/un-mercato-de-tous-les-records-en-belgique/10158864.html>, « en ligne ».

Graphique 15 : Évolution du solde des transferts des clubs de football professionnels en Pro League lors de ces dix dernières années



Source : Bacq, C. (2019, 3 septembre). Un mercato de tous les records en Belgique. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/un-mercato-de-tous-les-records-en-belgique/10158864.html>, « en ligne ».

Tout ceci indique que la grande majorité des clubs professionnels belges de division 1A nourrissent leur endettement en ayant des coûts supérieurs à leurs revenus et qu'ils ont besoin de vendre des contrats de joueurs afin d'équilibrer les comptes. Ce modèle économique, basé uniquement sur l'espoir de pouvoir vendre ses contrats de joueurs au meilleur prix, n'est pas sain ni durable pour un club. Ce modèle est une source de financement à court terme pour les clubs et ne permet pas d'assainir leurs finances. Cela nous amène à envisager une autre solution qui permettrait aux clubs non seulement de diversifier leurs revenus mais également d'augmenter leurs revenus d'exploitation : la construction ou la rénovation de stades en enceinte moderne.

4.2. Construction / rénovation d'un stade moderne et multifonctionnel

Comme certains auteurs l'ont souvent écrit, nous devons clairement séparer le « bon » endettement du « mauvais » endettement. C'est au niveau du « mauvais » endettement qu'il est primordial pour les clubs d'être prudents et de réduire ces dettes par les revenus que peuvent générer le « bon » endettement. Ainsi, lorsqu'un club s'endette pour construire (ou rénover) un nouveau stade moderne et multifonctionnel, les revenus supplémentaires (revenus de la billetterie, des sponsors, des événements) qui découlent de ce lourd investissement permet au club de football professionnel de rembourser en partie le capital et les intérêts provenant de ses emprunts bancaires mais également de financer ses autres dépenses : coûts salariaux, indemnités de transferts, coûts opérationnels et fixes, etc., dans le but de réduire son endettement global. Il est évident que l'augmentation des revenus provenant de la modernisation et de l'agrandissement du stade va aider le club à réduire, à moyen et long termes, ses dettes et à disposer de finances pour investir dans le club ou dans l'équipe en achetant les contrats de meilleurs joueurs qui seront plus onéreux. Par ailleurs, la construction (ou la rénovation) d'un stade en une enceinte moderne va permettre de diversifier les revenus en offrant de nouveaux services aux supporters ou partenaires commerciaux. Par exemple, le nouveau stade de Tottenham²⁰⁰ dispose de la plus grande boutique d'Europe (2000 mètres carrés) et un terrain rétractable pour accueillir deux matchs de NFL²⁰¹ par an. Nous allons prendre en exemple deux clubs de football professionnels de 1^{ère} division qui ont construit un nouveau stade : La Gantoise en Belgique et l'Olympique de Lyon en France. Nous avons décidé d'étudier les comptes annuels de ces clubs avant et après le nouveau stade. Pour cela, nous nous sommes concentrés sur l'évolution du chiffre d'affaires entre les deux périodes tout en démontrant l'augmentation des dettes qui découlent de ce genre d'investissement.

²⁰⁰ AFP. (2019, 2 avril). Le nouveau stade de Tottenham : un coût d'un milliard d'euros mais des craintes pour l'avenir. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/216023/article/2019-04-02/le-nouveau-stade-de-tottenham-un-cout-dun-milliard-deuros-mais-des-craintes-pour>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.

²⁰¹ La NFL est l'association d'équipes professionnelles de football américain aux États-Unis.

4.2.1 Cas de La Gantoise (Belgique)

La Gantoise est un club de football professionnel belge, fondé en 1900, qui évolue au plus haut niveau depuis 1989. Le club était déjà propriétaire de son ancien stade. Malgré des problèmes financiers jusqu'au début des années 2000, le club prit la décision de construire un nouveau stade moderne et multifonctionnel.

Le stade a coûté plus de 85 millions d'euros dont 17 millions d'euros²⁰² à charge du club qui rembourse un emprunt annuel de 1,6 à 2,7 millions d'euros. Le reste du montant a été financé par l'entrepreneur Ghelamco, qui a réalisé les travaux et qui a donné son nom au stade, et par les pouvoirs publics à hauteur de 37 millions d'euros sous forme de prêt. Le stade fut opérationnel lors de la saison 2013-2014.

Tableau 17 : Comptes annuels de La Gantoise entre les saisons 2011 et 2019 (en €).

Données des comptes	Saisons						
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/17	17/18	18/19
Terrains & constructions	830.290	594.477	24.656.565	24.353.390	27.159.090	29.070.575	28.926.437
Dettes financières > 1 an	/	/	25.183.000	24.920.500	24.531.469	23.689.978	25.493.219
Dettes de location-financement et dettes assimilées > 1 an	/	/	23.313.000	23.050.500	22.041.250	21.419.250	20.796.750
Chiffre d'affaires	8.368.697	8.200.649	12.759.622	13.873.988	73.125.376	29.446.448	32.044.438

Les montants sont en d'euros

²⁰² Bilic, P. (2013, 18 juillet). La Gantoise : la Ghelamco Arena, un rêve inaccessible aux autres clubs ? *Sport Magazine*. Récupéré de <https://sportmagazine.levif.be/sport/la-gantoise-la-ghelamco-arena-un-reve-inaccessible-aux-autres-clubs/article-opinion-217291.html>, « en ligne ». Consulté le 15 juin 2020

Lors de la saison 2013/2014, nous constatons logiquement que le compte à l'actif « Terrains et constructions » a été augmenté d'un peu plus 24 millions d'euros alors que sur la même période les dettes financières à plus d'un an ont augmenté de plus de 25 millions d'euros également, ce qui est tout à fait normal.

Nous remarquons également l'effet du nouveau stade sur le chiffre d'affaires du club avec un bon de plus de 4,5 millions d'euros entre la saison 12/13, se jouant dans l'ancien stade, et la saison 13/14 se jouant dans le nouveau stade. Depuis lors, nous observons que le chiffre d'affaires ne fait qu'évoluer positivement pour atteindre 32 millions d'euros lors de la saison 18/19. Ceci est dû à diverses raisons :

- une billetterie en hausse grâce au nouveau stade qui comporte 8 000 places de plus que dans l'ancien stade, soit un total de 19 999 places. De plus, le club engrange plus de 3 millions d'euros par an grâce aux loges et aux zones VIP pour les entreprises ;
- les revenus liés au catering (restaurations, brasserie, restaurant étoilé dans le stade) et au merchandising (produits dérivés au nom du club) rapportent 8,5 millions d'euros par an ;
- des revenus de sponsoring et de publicité dans l'enceinte permettent de générer 2 millions d'euros par an ;
- les revenus liés à la location de bureaux et du stade pour des événements ;
- les revenus des visites organisées du stade. La Gantoise est le seul club belge à proposer cela ;
- le naming du stade sur 10 ans ;
- les dotations européennes par leur participation régulière aux compétitions européennes.

Selon Tyas Kastelijn (2020), manager commercial à La Gantoise, les revenus de la billetterie et des sponsors ont été multiplié par trois en comparaison avec l'ancien stade.

Mais le nouveau stade de La Gantoise n'est pas seulement un lieu utilisé pour les matchs de football. Il permet aussi l'organisation d'environ 400 événements par an ainsi que d'un studio spécialement équipé pour les événements en ligne. De plus, le stade est un lieu de vie comportant des bureaux d'entreprises et des commerces (Albert Heijn, Runners Lab, etc.), et des restaurants pouvant accueillir les particuliers et les spectateurs le jour du match.

Le stade est également utilisé comme point de départ de nombreux événements sportifs (courses de vélo, courses à pied, ...).²⁰³ Si les dettes financières du club ont forcément augmenté avec la construction du nouveau stade, nous pouvons déjà apercevoir que les dettes financières du club diminuent petit à petit au fil des saisons.

L'endettement qu'a entraîné le nouveau stade n'a eu aucun impact négatif sur les résultats sportifs, au contraire, les performances de l'équipe se sont améliorées avec son premier titre de champion en 2015 et une présence dans le Top 5 lors de ces 6 dernières saisons. Nous pouvons donc affirmer que les nouveaux revenus provenant de l'exploitation du nouveau stade ont permis au club de devenir également plus compétitif sur le plan sportif.

4.2.2. Cas de L'Olympique de Lyon (France)

L'étude de L'Olympique de Lyon est également un cas intéressant, car le club a construit un stade moderne et multifonctionnel en 2016 via des fonds entièrement privés. Le coût du stade était de 400 millions d'euros. Le stade permet d'accueillir plus de 59 000 supporters²⁰⁴. Toutefois, contrairement à La Gantoise, le club français a créé une « mini ville » tout autour du stade, baptisée OL City. Ceci contribue à diversifier au maximum les revenus du club et, par conséquent, de dépendre beaucoup moins des résultats sportifs de l'équipe. En effet, le club de football professionnel est l'activité centrale de la société holding créée en 1999 sous le nom d'OL Group. Les autres activités du groupe représentent des actions dans un club de basket-ball, une brasserie, un hôtel, un musée digital, des immeubles de bureaux et un centre médical dernier cri. Ces cinq derniers établissements se trouvent sur le site même du nouveau stade et font partie de « l'OL city ».

Dans les tableaux suivants, nous allons détailler l'évolution des revenus d'exploitation et des dettes du club depuis l'exploitation de son nouveau stade. Nous n'avons pas retenu les comptes annuels de la saison 2015-2016 car le stade fut actif à partir de janvier 2016, ce qui, étant au milieu d'une année footballistique, ne permettait pas de comparer les données de manière pertinente sur une saison complète.

²⁰³ Voir annexe : interview de Tyas Kastelijn, commercial manager à La Gantoise.

²⁰⁴ OL Groupe. (2018). *Document de référence 2016/2017*. Brochure. Lyon : OL Groupe. p.7

Tableau 18: Évolution du produit d'exploitation de l'Olympique de Lyon

Revenus (en millions d'euros)	Saison 2014-2015 ²⁰⁵	Saison 2016-2017 ²⁰⁶	Saison 2017-2018 ²⁰⁷	Saison 2018-2019 ²⁰⁸
Billetterie	11,10	44	37,30	41,80
Droits TV et marketing	45,80	98,90	65,20	122
Partenariats et publicité	22,40	29,10	30,10	31,30
Merchandising	17	17,10	16	16
Événements	0	9,20	15,60	9,70
Produits d'exploitation hors cession des contrats de joueurs	96,30	198,30	164,20	220,80
Produits de cessions des contrats de joueurs	7,20	51,70	125,30	88,20
Total des produits d'exploitation	103,50	250	289,50	309

Nous constatons clairement que la construction du nouveau stade a permis d'augmenter les revenus d'exploitations du club, que ce soit en prenant les cessions de contrats de joueurs (= ventes de joueurs) en compte ou non. Les revenus de la billetterie ont quadruplé (11M€ → 44M€) entre la saison 14-15 et la saison 16-17 tandis que ceux des partenariats et publicité ont augmenté de 5 millions d'euros. De plus, le stade, pouvant accueillir des concerts et des événements professionnels, permet aussi de générer près de 10 millions d'euros supplémentaires.

²⁰⁵ OL Groupe. (2016). *Document de référence 2014/2015*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.

²⁰⁶ OL Groupe. (2018). *Document de référence 2016/2017*. Brochure. Lyon : OL Groupe.

²⁰⁷ OL Groupe. (2019). *Document de référence 2017/2018*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.

²⁰⁸ OL Groupe. (2020). *Document de référence 2018/2019*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.

Finalement, nous observons une croissance constante des produits d'exploitation hors cessions de contrats de joueurs, passant de 96,30 millions d'euros au moment de l'ancien stade à 220,80 millions d'euros pour la saison 2018-2019. Le petit recul lors de la saison 2017-2018 est dû au fait que le club a participé à l'Europa Ligue et pas à la Ligue des Champions. L'endettement a logiquement augmenté à cause du nouveau stade.

Cependant, nous pouvons remarquer que les dettes financières diminuent après le pic de la saison 2015-2016 (année de la fin des travaux du stade) pour se stabiliser lors des saisons suivantes malgré le fait que le club continue d'investir dans sa « OL city ». La brasserie et le musée du club furent inaugurés en 2017, l'hôtel en 2018 et les immeubles de bureaux et le centre médical et d'imagerie en 2019.

Tableau 19: Évolution des dettes financières de l'Olympique de Lyon

Passif en millions d'euros	Saison 2014-2015	Saison 2015-2016	Saison 2016-2017	Saison 2017-2018	Saison 2018-2019
Emprunt obligataire et bancaire du nouveau stade	115,30	299,30	172,80	163,10	158,20
Autres emprunts et dettes financières	82,20	32	46,30	63,80	64
Total des dettes financières	197,50	331,30	219,10	226,90	222,30

La diversification des activités hors football tout autour du stade permet clairement au club de bénéficier de revenus supplémentaires qui lui permettent d'être moins dépendant des résultats sportifs de l'équipe. Lors de la saison 2018-2019, le stade a accueilli plus de 1,8 millions de visiteurs lors de 31 événements sportifs, 3 matchs de coupe du monde féminin (160 000 spectateurs), 446 séminaires (38 000 professionnels) et 5 concerts (215 000 spectateurs)²⁰⁹.

²⁰⁹ OL Groupe. (2020). *Document de référence 2018/2019*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.

De plus, le club continue ses investissements de diversification en construisant sur le site du stade, dans les prochaines années, un parc de loisirs (comprenant un laser game, un karting, un bowling ou une activité pour surfer sur des vagues artificielles), une académie de tennis, de nouveaux immeubles de bureaux et une salle de concert/événements de 16 000 places. OL Group a aussi l'intention de racheter une franchise américaine (club de football professionnel) dans le football féminin. Le club possède également une chaîne télévisée privée et une application mobile.

En conclusion à cette partie, cette stratégie d'investissement dans une enceinte moderne et multifonctionnelle a permis aux clubs de La Gantoise et de l'Olympique de Lyon d'augmenter leurs revenus d'exploitation, principalement grâce aux revenus de billetterie, de sponsoring et événementiels. L'augmentation des droits TV est plutôt liée à l'attractivité du championnat et au marché de l'offre et de la demande entre les opérateurs de télécommunication. Pour finir, les revenus potentiels d'un stade pour un club propriétaire sont nombreux :

- les ventes d'abonnements et de billets au cours de la saison;
- les ventes de loges VIP et de package d'hospitalité ;
- les offres combinées (visite du stade, musée et ticket de match) ;
- le merchandising (fanshop, e-fanshop) et les détaillants ;
- la publicité et le sponsoring dans le stade ;
- les événements hors football ;
- la restauration (brasserie, restaurant étoilé, bars, concessions d'emplacements) ;
- le parking.

Si nous observons une augmentation considérable des dettes financières, ces dernières diminuent chaque année par le remboursement de l'emprunt. De plus, le total des dettes des deux clubs restent relativement stable depuis la construction du stade : La Gantoise est passée de 42 millions d'euros de dettes en 2013 à 57 millions d'euros en 2019. Quant à Lyon, en 2019, il affichait plus de 360 millions d'euros de dettes alors qu'en juin 2016, leurs dettes s'élevaient à près de 460 millions d'euros.

4.2.3 Le financement du stade

Le financement d'un nouveau stade ou la modernisation de l'ancien peut se faire de différentes manières afin de limiter l'endettement personnel du club lors d'un projet aussi coûteux. Les deux cas que nous avons étudiés ont financé leurs nouveaux stades via un financement privé-public pour La Gantoise et complètement privé pour l'Olympique de Lyon.

Premièrement, l'acquisition d'un nouveau stade peut se faire par un financement complètement privé. Les dirigeants doivent se mettre à la recherche de partenaires privés voulant investir dans le projet via des contrats de naming (stades, tribunes) par exemple²¹⁰. La Gantoise et Lyon se sont retrouvés dans ce cas.

La Gantoise a un contrat de naming avec le promoteur immobilier Ghelamco qui a construit le stade alors que le club de Lyon a vendu l'appellation de son nouveau stade à la société Groupama pour une durée bien précise. Ceci permet aux clubs d'obtenir un financement supplémentaire pour supporter les coûts. Le club de Lyon a également ouvert son capital d'OL Groupe à des investisseurs chinois à hauteur de 20 % pour un montant de 100 millions d'euros. Cet apport a permis le refinancement de la dette concernant le nouveau stade et de renforcer les fonds propres du groupe²¹¹. En effet, les institutions bancaires peuvent être réticentes, voir refuser l'octroi de crédits aux clubs. Ainsi, ouvrir son capital à des sociétés privées permet de recevoir directement des fonds. Les clubs allemands font très souvent appel à cette méthode. Par exemple, le Bayern Munich a ouvert son capital à trois sociétés privées²¹² :

- en 2002, l'équipementier sportif Adidas a rejoint le capital du club à hauteur de 8,33 % pour un montant de 75 millions d'euros ;
- en 2010, le constructeur automobile allemand Audi rejoint le capital du club à hauteur de 8,33 % pour un montant de 90 millions d'euros
- en 2014, l'assureur allemand Allianz a acquis 8,33 % des parts du club pour 110 millions d'euros.

²¹⁰ Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Ichec, Bruxelles. p.104

²¹¹ OL Groupe. (2018). *Document de référence 2016/2017*. Brochure. Lyon : OL Groupe. p. 12.

²¹² Alyce, A. (2014). *Allianz rentre dans le capital du Bayern Munich*. Récupéré le 1^{er} juillet 2020 de <https://www.ecofoot.fr/allianz-actionnaire-bayern-munich/>, « en ligne ».

Les 75 % des parts restantes sont détenues par l'association FC Bayern Munich qui comptabilise plus de 290 000 membres. Il est important de préciser que les clubs de football professionnels allemands de 1^{ère} et 2^{ème} divisions doivent être détenus à 50% + 1 des parts par les supporters actionnaires du club²¹³. Ceci empêche ainsi des investisseurs privés ou des milliardaires de posséder un club allemand.

Deuxièmement, comme dans le cas de La Gantoise, il est possible de faire également appel à un financement public pris en charge soit par l'État, soit par la région ou la ville du stade contre le remboursement d'intérêts. Ceci permet aux clubs de ne pas devoir sortir de fonds importants. L'accès au crédit est aussi envisagé par les clubs (mais les banques le refusent parfois) car selon les règles du Fair-Play Financier, « les dépenses relatives à des activités de développement de la collectivité » et les « charges financières directement attribuables à la construction d'immobilisations corporelles (construction et/ou acquisition d'un stade par exemple) » (Yalale-Matufueni , 2015, p.106) sont exclues du calcul de l'équilibre revenus-dépenses dans les comptes annuels des clubs. En effet, l'emprunt provenant d'une institution bancaire est considéré comme un crédit d'investissement et permet au club de ne pas subir de sanctions.

Finalement, il existe plusieurs moyens pour financer la construction/rénovation d'un stade. Le club devra décider quelle méthode choisir en fonction du prix, de sa situation financière et des aides qui peuvent lui être accordées.

Quelques exemples de financements possibles²¹⁴ :

- investisseurs publics et privés ;
- entrée en Bourse ;
- ouverture du capital ;
- aides gouvernementales, subsides et allocations ;
- naming ;
- prêts commerciaux ;
- institutions bancaires.

²¹³ Les Échos. (2020, 31 mars). Coronavirus : dans le foot allemand, la règle d'or d'actionnariat en débat. *Les Échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/sport/football/coronavirus-dans-le-foot-allemand-la-regle-dor-actionnariale-en-debat-1190738>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.

²¹⁴ Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Ichec, Bruxelles. p.107

En conclusion, la construction ou la rénovation d'un stade présente de nombreux avantages pour les clubs. Bien que cela engendre de nombreuses dettes sur le long terme pour les clubs, vu l'important investissement nécessaire, ceci permet clairement aux clubs d'augmenter et de diversifier leurs sources de revenus. Ainsi, les revenus liés à la billetterie augmentent car, pour la majorité des cas, le stade est agrandi et le confort (boxes et loges VIP, restauration étoilée, services proposés, etc.) offert aux spectateurs est amélioré, ce qui entraîne une croissance de l'affluence à domicile. L'exemple de l'Olympique de Lyon le démontre clairement ainsi que celui de La Gantoise, qui a vu ses abonnés passés de 9 000 à 17 000. Tant dans les cas de La Gantoise que de l'Olympique de Lyon, de nouveaux revenus liés, par exemple, aux événements organisés (concerts, événements sportifs ou culturels) dans le stade ou aux locations de bureaux voient le jour. Les revenus marketing et de publicité augmentent et de nouveaux sponsors investissent dans le club grâce à l'attractivité et à la notoriété qu'apportent les nouveaux stades modernes.

Malgré un endettement conséquent, nous avons vu, avec nos deux exemples, qu'ils parviennent par après à le diminuer petit à petit ou du moins à ne pas le faire croître. Pour financer la construction ou la rénovation du stade, les clubs possèdent de nombreuses possibilités. L'Olympique de Lyon a fait appel à des investisseurs privés et a ouvert son capital à des entreprises étrangères. Ils ont également vendu le naming de leur stade. La Gantoise a eu recours à des institutions bancaires mais aussi à des investisseurs publics (la ville de Gand par exemple) et privés (l'entrepreneur du stade Ghelamco). De plus, ces investissements n'ont eu aucun impact négatif sur les performances sportives de ces deux clubs. Que du contraire, La Gantoise est devenue championne de Belgique en 2015 et l'Olympique de Lyon a presque chaque fois terminé dans les trois premiers du classement. Finalement, ces deux clubs ne sont pas des cas isolés. De plus en plus de clubs de football professionnels ont compris l'importance d'une modernisation de leurs infrastructures. Rien qu'en Belgique, le KV Ostende, le KV Malines, Zulte Waregem, Saint-Trond et le Royal Antwerp FC ont rénové (ou commencer à rénover) leur stade.

4.3 L'arrivée de milliardaires à la présidence de clubs de football professionnels

Le football est le sport le plus populaire au monde et est retransmis dans le monde entier. Depuis les années 2000, nous avons pu observer une émergence de milliardaires et de multimillionnaires rachetant des clubs de football professionnels. Ces nouveaux propriétaires arrivent avec des moyens financiers colossaux²¹⁵. Ils ont la capacité d'offrir des contrats et de verser des indemnités de transfert supérieures au prix du marché²¹⁶. Ces nouveaux acteurs ont considérablement contribué à l'augmentation des salaires des joueurs et des indemnités de transferts entre les clubs. La plupart du temps, ils épargnent les dettes des clubs rachetés, et ils injectent massivement de l'argent personnel dans le club. Comme nous le verrons dans l'exemple du club belge, le KV Ostende, ces nouveaux propriétaires investissent énormément dans leur nouveau club, ce qui n'est pas toujours sans conséquence le jour où ils-ci décident de « couper les vannes » et de quitter l'actionnariat du club²¹⁷. En effet, l'arrivée d'un milliardaire à la présidence d'un club entraîne, généralement, une nouvelle dynamique pour ce club, de par les investissements que ce nouveau propriétaire va effectuer. Nous analyserons l'évolution des comptes annuels du KV Ostende entre la saison 2012/2013 et la saison 2018/2019.

4.3.1 Le cas du KV Ostende

Le club de football professionnel belge, le KV Ostende, fut racheté par le milliardaire belge Marc Coucke en 2013. La venue de Marc Coucke à la présidence a entraîné de nombreux investissements, et a permis au club de se développer rapidement, tant sportivement que structurellement. En effet, les avantages peuvent être nombreux pour un club dirigé par un milliardaire ou un multimillionnaire. Ainsi, le club dispose de plus de moyens financiers et commence à acheter chaque année de meilleurs joueurs, ceux-ci recevant des salaires largement supérieurs à ce qu'ils auraient pu avoir dans un autre club en temps normal.

²¹⁵ Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal. p.77

²¹⁶ Le prix du marché d'un joueur est difficile à évaluer. Plusieurs critères sont à prendre en compte : ses performances sportives, son âge, la durée du contrat, son positionnement sur le terrain, le championnat dans lequel il évolue, sa réputation, sa notoriété, sa popularité sur les réseaux sociaux et son impact sur les médias.

²¹⁷ Grimberghs, M. (2019, 29 novembre). Depuis le départ de Marc Coucke, Ostende coule. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/263838/article/2019-11-29/depuis-le-depart-de-marc-coucke-ostende-coule>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.

Dans ce genre de situation, le club (dans notre cas, le KV Ostende) n'hésite pas à dépenser au-dessus du prix marché dans le but d'attirer des joueurs dans un club modeste comme le KVO (ex : Nicolas Lombaerts, 33 ans, fut transféré pour 1,5 millions d'euros).

L'arrivée de ces joueurs permet au club d'avoir de meilleures performances sportives et d'être de plus en plus attractif au niveau national et international. Ces bonnes performances de l'équipe génèrent plus de revenus de billetterie (grâce aux résultats et aux noms des joueurs), de sponsoring (renommée du président, attractivité du club, etc.), de droits TV (meilleure position au classement) et de revenus commerciaux. Comme nous le constatons dans le tableau suivant, le club a vu son chiffre d'affaires considérablement se multiplier entre juin 2013 (1,2 millions d'euros) et juin 2017 (17,3 millions d'euro). Nous pouvons également observer que les performances sportives réalisées par l'équipe (9^{ème} lors de la saison 13/14, 10^{ème} en 14/15, 5^{ème} en 15/16, 4^{ème} en 16/17, finaliste de la coupe de Belgique et une qualification européenne, 11^{ème} en 17/18) ont permis d'augmenter les montants perçus des droits TV et de recevoir des indemnités de transferts élevées lors des ventes de contrats de joueurs.

A contrario, les charges du club ont également très vite augmenté ainsi que les dettes. En effet, pour attirer ces joueurs au KVO, le club a dû offrir des salaires importants, la masse salariale passant de 1,4 à presque 15 millions d'euros en 2017 et 2018. Ostende, payant des indemnités de transferts supérieures au prix du marché, voit également les commissions payées aux agents s'envoler, passant de moins d'un million d'euros en 2013 à près de 10 millions d'euros en 2017 et 2018. Finalement, les dettes du club ont fortement augmenté. Les investissements, comme la modernisation du stade, effectués par Marc Coucke sur fonds propres, ont provoqué un alourdissement des dettes à plus d'un an. En effet, le club d'Ostende doit rembourser chaque année un intérêt à Marc Coucke. Par ailleurs, il a transféré des joueurs grâce à sa société d'investissement Alychlo²¹⁸. Le club d'Ostende doit le rembourser chaque année. Il a également dû injecter de nouveaux fonds propres en faisant une augmentation de capital en 2017 pour « renflouer les caisses vides ».

²¹⁸ Redactie. (2019, 30 novembre). Van waar komt die enorme schuldenberg bij KVO aan Coucke? Onder andere geld van transfer Lukaku. *Voetbalkrant*. Récupéré de <https://www.voetbalkrant.com/nieuws/2019-11-30/marc-coucke-heeft-nog-heel-wat-geld-te-goed-van-kv-oostende>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.

Tableau 20 : Comptes annuels du KVO (en €)

	Saisons						
comptes annuels	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Capitaux propres	-545.910	-1.555.190	-5.728.462	-12.772.270	-8.502.888	5.995.859	-538.402
Dettes > 1 an	528.821	3.435.793	11.965.793	18.660.793	23.590.000	2.722.301	7.679.216
Dettes 1 an au plus	2.193.103	3.625.70	2.541.914	3.760.545	10.152.498	7.590.362	7.127.971
Services & biens divers	848.462	3.355.112	3.992.441	8.339.654	9.655.489	9.748.677	11.025.806
Rémunérations	1.381.359	3.661.792	8.139.500	12.541.791	14.899.697	14.735.433	12.264.503
Chiffre d'affaires	1.213.598	5.291.842	8.136.807	12.327.554	17.358.545	16.297.897	14.228.146
Autres produits d'exploitation	431.692	918.733	2.178.079	4.518.622	15.333.188	14.495.060	4.330.969
Ratio rémunération/chiffre d'affaires	113,82 %	69,20 %	100,03 %	101,74 %	85,83 %	90,41 %	86,20 %

Marc Coucke a pris la présidence du club en 2013 jusqu'en décembre 2017. Les montants sont en euros.

Ceci démontre que l'arrivée d'un milliardaire à la présidence d'un club de football professionnel entraîne clairement une augmentation des revenus du club et de son attractivité, mais engendre également d'énormes charges que le club ne peut supporter sans sa présence. En effet, le club commence à vivre au-dessus de ses moyens et devient également fort dépendant de son propriétaire milliardaire. De plus, le départ de Marc Coucke au RSC Anderlecht a entraîné la diminution de revenus (sponsors qui le suivirent à Anderlecht et revenus de billetterie en diminution due à de mauvaises performances sportives) alors que les charges restèrent élevées (rémunérations et remboursement des intérêts du crédit à la ville d'Ostende pour la modernisation du stade).

Finalement, le club d’Ostende a connu de tels problèmes financiers, qu’il fut racheté par un groupe d’investissement américain, Pacific Media Group²¹⁹. Ceci ne fut pas le seul cas en Belgique.

En 2018, le club belge du SK Lierse est déclaré en faillite, après avoir été repris en 2007 par un homme d’affaires égyptien, Maged Samy, qui avait apuré les dettes lors du rachat et qui investissait sans compter. Le SK Lierse fut champion de division 2 (actuelle division 1B) en 2010. Il continua ses investissements afin de créer une équipe compétitive en 1^{ère} division. La masse salariale devint vite, trop importante, par rapport aux revenus générés. Les problèmes financiers commencèrent, mais, à chaque fois, le président comblait les pertes en investissant de l’argent dans le club. Toutefois, à partir du moment où il décida de ne plus investir dans le club et de ne plus supporter les charges, le club connut de graves problèmes financiers qui se terminèrent par sa mise en faillite en 2018²²⁰. A l’étranger, nombreux sont les exemples également.

En conclusion, l’achat d’un club par un milliardaire ou un multimillionnaire comporte de nombreux avantages pour le club à court-moyen termes. Il investit énormément afin de rendre les infrastructures plus modernes (rénovation du stade, nouveau centre d’entraînement) et permet l’arrivée de nouveaux sponsors, attirés par le nouveau projet du président. Le chiffre d’affaires du club augmente très vite (plus de sponsors, revenus de billetterie en hausse, etc.). Le club se développe beaucoup plus vite, devient plus attractif et le président n’hésite généralement pas à mettre des fonds personnels dans le club (comme au KV Ostende avec Marc Coucke ou encore au FC Chelsea avec Roman Abramovitch). Toutefois, cela peut également comporter pas mal de désavantages à plus long terme. Ainsi, le club peut très vite devenir dépendant du président milliardaire. Les charges augmentent rapidement (forte croissance de la masse salariale et des commissions dues aux agents de joueurs) et dépassent souvent les revenus d’exploitation du club. Le club se trouve également de plus en plus endetté suite aux investissements consentis.

²¹⁹ L'équipe. (2020). *Belgique: le KV Ostende racheté par un fonds d'investissement américain*. Récupéré le 10 juillet 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Belgique-le-kv-ostende-rachete-par-un-fonds-d-investissement-americain/1129380>, « en ligne ».

²²⁰ Belga. (2018). *Fin d'une histoire de 112 ans pour le Lierse, quatre fois Champions de Belgique*. Récupéré le 11 juillet 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_fin-d-une-histoire-de-112-ans-pour-le-lierse-quatre-fois-champion-de-belgique?id=9914049, « en ligne ».

Finalement, l'arrêt des apports personnels du président dans le capital du club ou le départ de ce dernier entraîne des problèmes financiers qui obligent le club à chercher des repreneurs. Ceux-ci devront éponger les dettes (KV Ostende) ou déclarer faillite (SK Lierse) s'ils ne trouvent aucun investisseurs intéressés.

Nous avons décidé d'aborder brièvement ce sujet dans ce mémoire parce que le football est le sport numéro 1 dans le monde, regardé et pratiqué mondialement. Il attire de plus en plus d'hommes d'affaires, millionnaires ou milliardaires, désireux de se faire connaître grâce au pouvoir d'attractivité que possède les clubs de football dans le monde. Ce modèle économique n'est ni sain ni viable pour les clubs, malgré le fait que leurs revenus s'accroissent fortement dès l'arrivée d'un milliardaire. Ils investissent la majorité du temps à court terme avant de laisser le club gravement endetté (SK Lierse, Malaga, ...).

Chapitre 5: Synthèse d'un modèle économique viable

1^{ère} étape : changer de modèle économique

Tout au long de ce mémoire, nous avons démontré que les clubs dépensent beaucoup trop par rapport à ce qu'ils génèrent comme revenus. La gestion des clubs par les dirigeants est à court terme. La grande majorité des clubs s'endettent dans le but de construire l'équipe la plus compétitive possible, ce qui entraîne des risques de faillites. C'est pourquoi les clubs de football professionnels doivent modifier leur modèle économique afin de ne plus devenir totalement dépendant des performances sportives. Le nouveau modèle doit passer par une diversification des ressources « hors football » (comme ce que font les clubs turcs par exemple²²¹) et par le placement de son stade comme ressource-clé au centre de son modèle.

2^{ème} étape : contrôler la masse salariale

La masse salariale est la dépense la plus importante dans un club de football et est une des causes de l'endettement des clubs. Comme nous l'avons vu avec les clubs de football belge de division 1A, nombreux sont ceux dont le pourcentage du ratio rémunération/chiffre d'affaires dépasse les 70 %. Il serait donc plus judicieux de limiter ce ratio à 60 %, voire à 50 % afin que les clubs ne soient pas obligés de vendre des contrats de joueurs pour équilibrer les finances. L'Allemagne voudrait ainsi introduire à ses clubs professionnels un plafond salarial pour éviter des problèmes financiers en cas d'imprévu²²².

3^{ème} étape : la construction / la rénovation de son stade

La deuxième étape consiste à acquérir son stade et/ou à construire (rénover) un nouveau stade afin de maximaliser les rentrées financières en répondant aux besoins des spectateurs et des sponsors dans et en dehors du stade. L'Olympique de Lyon et La Gantoise en sont de parfaits exemples. Les solutions de financement pour un nouveau (ou rénovation) stade sont multiples (investisseurs privés et publics, institutions bancaires, subsides, aides d'État, ouverture du capital à de nouveaux actionnaires, ...).

²²¹ Cfr. Supra p.86

²²² Belga. (2020, 19 mai). Le patron du foot allemand en faveur d'un plafond salarial. *Le Soir +*. Récupéré le 27 juillet 2020 de <https://plus.lesoir.be/301842/article/2020-05-19/le-patron-du-foot-allemand-en-faveur-dun-plafond-salarial>, « en ligne ».

4^{ème} étape : développer le Fan Relationship Management et les offres de sponsoring

Dans le but d'optimiser les revenus liés au stade, il est important pour un club de comprendre les nouveaux besoins des spectateurs et des sponsors. Le stade n'est plus seulement un lieu qui vit uniquement les jours du match mais qui doit être opérationnel 365 jours par an. L'objectif est également de proposer des services avant, pendant et après le match, afin d'offrir une expérience de A à Z et de garder les supporters le plus longtemps possible dans le périmètre du stade. L'Olympique de Lyon l'a très bien compris en créant une véritable ville (OL City) autour du stade. Les nouvelles technologies permettront aux fans d'être au plus près des joueurs et de connaître toute l'actualité du club (application mobile du club et du stade, site internet, chaîne télévisée du club, etc. Quant aux sponsors, les clubs doivent proposer différentes offres en fonction du degré de visibilité recherché par le sponsor et innover (comme le sponsor imprimé à l'intérieur du maillot du FC Barcelone²²³).

²²³ Dewitte, D. (2019). Le sponsoring des maillots dans le monde du football : des bulles en formation. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://fr.businessam.be/sponsoring-maillots-football-montants/>, « en ligne ».

Conclusion

Dans un premier temps, ce mémoire nous a enseigné que le football professionnel a connu d'innombrables évolutions depuis plus de vingt ans avec des hausses toujours plus importantes des revenus des droits de transmission télévisuelle et des investisseurs aux fonds illimités (milliardaires, hommes d'affaires, États). L'arrêt Bosman, qui a permis une libre circulation des joueurs de football européens, a également déclenché une vive concurrence entre les clubs sur le marché des transferts de joueurs. Tout cela a eu pour conséquence une explosion des indemnités de transferts qui atteignent des sommes folles chaque année (222 millions d'euros pour le transfert de Neymar du FC Barcelone au Paris-Saint-Germain) et une masse salariale qui croît en parallèle.

Pour rester compétitifs et atteindre leurs objectifs, les clubs de football professionnel n'hésitent donc pas à s'endetter lourdement sans prévoir une stratégie de remboursement des dettes sur le long terme. De plus, nous avons aussi pu observer qu'un fossé se creuse de plus en plus entre les « grands clubs » européens qui s'enrichissent toujours plus et les « petits clubs » qui ont du mal à augmenter leurs rentrées financières. Si les premiers peuvent se le permettre grâce à d'importantes rentrées financières (sponsoring, merchandising, naming, etc.), les autres ont de plus en plus de mal à survivre et doivent penser à de nouvelles solutions de financement. Par conséquent, comment les clubs peuvent-ils diminuer progressivement leur endettement afin d'avoir des finances saines tout en restant compétitifs? Nous avons vu plusieurs solutions possibles que les clubs de football peuvent mettre en place sur le long terme (acquisition et/ou construction et/ou rénovation du stade, diminuer la masse salariale à 50-60 % du chiffre d'affaires, diversification des activités) mais également les ligues professionnelles (« salary cap » aux États-Unis, « luxury tax » en Chine) ou encore les instances européennes avec le Fair-Play Financier.

Il est évident que la situation économique de la grande majorité des clubs de football professionnels est préoccupante et ne peut perdurer dans le temps sans réaliser de profonds changements dans la gestion quotidienne des clubs.

Une telle gestion, en étant fortement endetté et en dépensant plus que ce qu'ils génèrent, est préoccupante et serait interdite dans des entreprises d'autres secteurs. J'ai également remarqué que les clubs, ayant une vision à long terme, s'en tirent mieux financièrement.

Pour finir, le mémoire m'a permis de comprendre encore mieux l'industrie du football professionnel et m'a ouvert les yeux sur la gestion dramatique des clubs de football professionnels par leur dirigeant. Il est cependant dommage d'avoir difficilement accès aux données financières des clubs. Au niveau personnel, ce mémoire m'a appris à optimiser l'organisation de mon temps de travail entre la vie privée, la vie professionnelle et la vie étudiante et m'a apporté de la rigueur ainsi que de la discipline.

Limites

Nous pouvons observer quelques limites concernant ce mémoire. Nous avons proposé une solution de financement (construction/rénovation d'un nouveau stade) en prenant exemple sur deux « grands clubs » dans leur championnat respectif, en l'occurrence, La Gantoise en Belgique et l'Olympique de Lyon en France. Si les résultats furent positifs les concernant, nous ne pouvons pas totalement affirmer que cela sera toujours le cas avec des clubs plus modestes et avec ceux qui ne sont pas propriétaires de leur stade.

Deuxièmement, nous avons démontré que le financement via la vente de contrats de joueurs et l'accès aux compétitions européennes permet au Standard de Liège d'équilibrer ses finances sans toutefois diminuer l'endettement. Il serait intéressant d'étudier les conséquences positives et négatives de cette méthode de financement sur le long terme et voir si elle est économiquement viable.

Finalement, la crise sanitaire peut remettre les solutions de financement analysées en question puisqu'il n'y a plus de revenus de billetterie (huis-clos), qu'il y a une chute des indemnités de transfert et des investisseurs devenus réticents à investir dans les clubs. Il serait intéressant d'analyser les conséquences de cette crise sanitaire et économique sur les clubs de football professionnels.

Bibliographie

Livre/ouvrage

- Andreff, W. (2015). *La mondialisation économique du football*. Paris : De Boeck. pp.159-168. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01342572/document>, « en ligne ». Consulté le 20 décembre 2019.
- Chavanat N., et Desbordess, M. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France . (Chapitre 1). Dans *Marketing du football*. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/286923784_Le_modele_economique_d'un_club_professionnel_de_football_en_France, « en ligne ».
- Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel* (nouvelle édition). Paris : Éditions la Découverte.
- Drut, B. (2018). Mercato. *L'économie du football au 21^{ème} siècle* (1^{ère} édition). Le Mesnil-sur-l'Estrée : Edition Bréal.

Article de revue

- Aglietta, M., Andreff, W. et Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'économie politique*, 118 (2), 255-296. <https://doi.org/10.3917/redp.182.0255>.
- Aimé, I. et Delattre, E. (2010). « Le Naming » : une forme de parrainage originale. *Management et Avenir*, 35 (5), 51-70. https://doi.org/10.3917/mav.035.0051#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjJhNi00NjI2LTk0ZDUtZTBiODFmZmE1MjI5~, « en ligne ».
- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud : Revue de science politique de l'Europe méridionale*, 2 (n°47), 41-59. DOI : 10.3917/psud.047.0041.
- Delattre, E. Aimé, I. (2010). Le “naming”: une forme de parrainage originale. *Management et avenir*, 5 (35), 51-70. https://doi.org/10.3917/mav.035.0051#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjJhNi00NjI2LTk0ZDUtZTBiODFmZmE1MjI5~
- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle, *Management & Avenir* 2012/7 (n° 57), 79-95. DOI 10.3917/mav.057.0079.
- Feuillet, A., Durand, C. et Scelles, N. (2018). Revenus TV du football européen, le rôle politique clé de la ligue professionnelle. *Jurisport, La revue juridique et économique du sport*, 183, 39-44. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02065631/document>, « en ligne ».
- Llorca, M. et Teste, T. (2016). Dépenses salariales et performances dans l'industrie du football. *Revue française d'économie*, 31 (2016/2), 125-145. Récupéré de https://doi.org/10.3917/rfe.162.0125#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjJhNi00NjI2LTk0ZDUtZTBiODFmZmE1MjI5~, « en ligne ».
- Nys, J-F. (2010). La surenchère des sponsors dans le football. *Géoéconomie*, 54 (2010/3), 63-77. Récupéré de https://doi.org/10.3917/geoec.054.0063#xd_co_f=NmViNmNiYWQtNjJhNi00NjI2LTk0ZDUtZTBiODFmZmE1MjI5~, « en ligne ». consulté le 25 mars 2020. p.64

Article de journal

- AFP. (2019, 22 août). Le “décret croissance”, coup de pouce fiscal de la Serie A. *Le Figaro*. Récupéré de <https://sport24.lefigaro.fr/football/etranger/italie/actualites/le-decret-croissance-coup-de-pouce-fiscal-a-la-serie-a-970618>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.
- AFP. (2019, 2 avril). Le nouveau stade de Tottenham : un coût d'un milliard d'euros mais des craintes pour l'avenir. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/216023/article/2019-04-02/le-nouveau-stade-de-tottenham-un-cout-dun-milliard-deuros-mais-des-craintes-pour>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.
- AFP. (2013, 23 septembre). Le Réal Madrid, club endetté mais dépensier. *Le Soir*. Récupéré de https://www.rtbf.be/sport/football/etranger/espagne/detail_le-real-madrid-club-endette-mais-depensier?id=8080404, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.
- Bacq, C. (2019, 3 septembre). Un mercato de tous les records en Belgique. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/un-mercato-de-tous-les-records-en-belgique/10158864.html>, « en ligne ».
- Belga. (2004, 28 mars). Le fisc réclame son dû. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/sports/football/le-fisc-reclame-son-du-51b8832be4b0de6db9aa12da>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.
- Belga. (2018, 19 avril). Voici pourquoi la construction du nouveau stade d'Anderlecht à Neerpède n'a aucune chance d'aboutir. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/152109/article/2018-04-19/voici-pourquoi-la-construction-du-nouveau-stade-danderlecht-neerpede-na-aucune>, « en ligne ».
- Belga. (2019, 16 avril). Anderlecht non qualifié pour l'Europe : le troisième maillot pose problème à Joma. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/218743/article/2019-04-16/anderlecht-non-qualifie-pour-europe-le-troisieme-maillot-pose-probleme-joma>, « en ligne ». Consulté le 30 mars 2020.
- Belga. (2020, 19 mai). Le patron du foot allemand en faveur d'un plafond salarial. *Le Soir +*. Récupéré le 27 juillet 2020 de <https://plus.lesoir.be/301842/article/2020-05-19/le-patron-du-foot-allemand-en-faveur-dun-plafond-salarial>, « en ligne ».
- Bilic, P. (2013, 18 juillet). La Gantoise : la Ghelamco Arena, un rêve inaccessible aux autres clubs ? *Sport Magazine*. Récupéré de <https://sportmagazine.levif.be/sport/la-gantoise-la-ghelamco-arena-un-reve-inaccessible-aux-autres-clubs/article-opinion-217291.html>, « en ligne ». Consulté le 15 juin 2020
- Brousseau-Pouliot, V. (2019, 5 novembre). L'Impact vaut très cher...même s'il perd beaucoup d'argent. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/201911/04/01-5248350-limpact-vaut-tres-cher-meme-sil-perd-beaucoup-dargent.php>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.
- China Daily. (2019, 22 novembre). Contracts frozen as players pay price for Team China's failings. *China Daily*. Récupéré de http://www.china.org.cn/sports/2019-11/22/content_75434924.htm, « en ligne ». Consulté le 4 mai 2020.
- Conn, D. (2019, Mai). Premier League finances : the full club-by-club breakdown and verdict. *The Guardian*. Récupéré de <https://www.theguardian.com/football/2019/may/22/premier-league-finances-club-guide-2017-18-accounts-manchester-united-city>, « en ligne ». Consulté le 10 mars 2020.

- Dekonink, B. (2019, 13 mars). Le FC Barcelone, marque mondiale détenue par ses supporters. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-fc-barcelone-marque-mondiale-deteneue-par-ses-supporters-1000105>, « en ligne ». Consulté le 31 mars 2020.
- Dewitte, P. (2020, 14 janvier). Football belge : vers les 120 millions d'euros pour les droits TV. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/272698/article/2020-01-14/football-belge-vers-les-120-millions-deuros-pour-les-droits-tv>, « en ligne ». Consulté le 22 mars 2020.
- Dewitte, P. (2020, 10 mai). Licences: un système digne d'une république bananière ?. *Le soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/299958/article/2020-05-10/licences-un-systeme-digne-dune-republique-bananiere>, « en ligne ». Consulté le 22 mai 2020.
- Gonçalves, M. (1998, 15 janvier). L'EURO 2000 COMMENCE DIMANCHE (III) LES CINQ STADES ULTIMES DU FOOTBALL BELGE D'AMSTERDAM A ARHNHEM,LES STADES FUTURISTES. *Le Soir +*. Récupéré de https://plus.lesoir.be/art/l-euro-2000-commence-dimanche-iii-les-cinq-stades_t-19980115-ZOEQFL.html, « en ligne ». Consulté le 22 février 2020.
- Grimberghs, M. (2019, 29 novembre). Depuis le départ de Marc Coucke, Ostende coule. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/263838/article/2019-11-29/depuis-le-depart-de-marc-coucke-ostende-coule>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.
- Kruyts, Y. (2017, 2 mai). Droits TV : la Jupiler Pro League presque au même niveau que l'Eredivisie. *Le Soir +*. Récupéré le 4 novembre 2019 de <https://plus.lesoir.be/92310/article/2017-05-02/droits-tv-la-jupiler-pro-league-presque-au-meme-niveau-que-leredivisie>.
- L'Équipe. (2016, 21 janvier). Économie : Arsenal champion du monde des recettes au stade. *L'Équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Economie-arsenal-champion-du-monde-des-recettes-au-stade/626674>, « en ligne ». Consulté le 3 mars 2020.
- Larsimont, F. (2020, 15 février). « Aucun agent n'a jamais eu les clés de mon bureau ». *Le soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/280034/article/2020-02-15/michel-louwagie-au-soir-aucun-agent-na-jamais-eu-les-cles-de-mon-bureau?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2Bdesc%26start%3D10%26word%3Dmichel%2Blouwagie>, « en ligne ». Consulté le 25 avril 2020.
- Le Dauphiné. (2017, 13 juillet). Les tournées d'été, nouvelles machines à cash des clubs. *Le Dauphiné*. Récupéré de <https://www.ledauphine.com/sport/2017/07/13/les-tournees-d-ete-nouvelles-machines-a-cash-des-clubs>, « en ligne ». Consulté le 20 avril 2020.
- Les Échos. (2012, 4 juillet). Foot: au bord de la faillite, les Glasgow Rangers sont exclus du championnat. *Les Échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/2012/07/foot-au-bord-de-la-faillite-les-glasgow-rangers-sont-exclus-du-championnat-377315>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai
- Les Échos. (2020, 31 mars). Coronavirus : dans le foot allemand, la règle d'or d'actionnarial en débat. *Les Échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/sport/football/coronavirus-dans-le-foot-allemand-la-regle-dor-actionnariale-en-debat-1190738>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.
- Martin, A. (2020, 13 juillet). Le fair-play financier de l'UEFA battu sur le terrain de City. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-fair-play-financier-de-l-uefa-battu-sur-le-terrain-de-city/10238895.html>, « en ligne ». consulté le 5 août 2020.

- Maussion, F. (2018, 10 septembre). Football: les finances des clubs européens sont « plus saines que jamais ». *Les échos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/football-les-finances-des-clubs-europeens-sont-plus-saines-que-jamais-138520>, « en ligne ».
- Métayer, B. (2018, 2 novembre). Le PSG s'est-il arrangé avec l'UEFA pour respecter le fair-play financier ?. *Le Parisien*. Récupéré de <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/le-psg-s-est-il-arrange-avec-l-uefa-pour-respecter-le-fair-play-financier-02-11-2018-7933902.php>, « en ligne ». Consulté le 13 mai 2020.
- Px, E et S, D. (2020, 8 avril). Licences: comment le Standard se retrouve menacé de division 2 amateur. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/293377/article/2020-04-08/licences-comment-le-standard-se-retrouve-menace-de-division-2-amateurs?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Dlastyear%26sort%3Ddate%2520desc%26word%3Dlicences%253A%2520comment%2520le%2520standard%2520se%2520retrouve>, « en ligne ». Consulté le 22 mai 2020.
- Px, E. (2020, 16 juin). Les joueurs du Standard attendent leurs primes de qualification pour les playoffs 1. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/308156/article/2020-06-19/les-joueurs-du-standard-attendent-leurs-primes-de-qualification-pour-les>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} juillet 2020.
- Rampazzo, T. (2017, 4 janvier). Tevez, Gervinho, Oscar: Top 10 des salaires démesurés en Chine. *Le Figaro*. Récupéré de <https://sport24.lefigaro.fr/football/transferts/actualites/tevez-gervinho-oscar-decouvrez-le-top-10-des-joueurs-les-mieux-payes-du-championnat-chinois-839870>, « en ligne ». Consulté le 6 mai 2020.
- Redactie. (2019, 30 novembre). Van waar komt die enorme schuldenberg bij KVO aan Coucke? Onder andere geld van transfer Lukaku. *Voetbalkrant*. Récupéré de <https://www.voetbalkrant.com/nieuws/2019-11-30/marc-coucke-heeft-nog-heel-wat-geld-te-goed-van-kv-oostende>, « en ligne ». Consulté le 10 juillet 2020.
- Sacré, J-F. (2018, 27 juillet). « Il n'y a pas de bulle dans le foot business ». *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/il-n-y-a-pas-de-bulle-dans-le-foot-business/10034876.html>, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.
- Sacré, J-F. (2019, 9 juillet). Le stade Constant Vanden Stock rebaptisé Lotto Park. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-stade-constant-vanden-stock-rebaptise-lotto-park/10143913.html>, « en ligne ».
- Sacré, J-F. (2020, 7 février). Consensus pour attribuer les droits du football belge à Eleven. *L'Écho*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/consensus-pour-attribuer-les-droits-du-football-belge-a-eleven/10206732.html>, « en ligne ». Consulté le 22 mars 2020.
- Scotto, R. (2016, 14 décembre). Pourquoi les transferts de joueurs mineurs explosent dans le foot. *L'express*. Récupéré de https://www.lexpress.fr/actualite/sport/football/pourquoi-les-transferts-de-joueurs-mineurs-explosent-dans-le-foot_1860208.html, « en ligne ». Consulté le 16 avril 2020.
- Selleslagh, D. (2019, 26 avril). Les 7 choses à savoir à propos du nouveau code des sociétés. Récupéré de <https://www.lecho.be/dossiers/code-des-societes/les-7-choses-a-savoir-a-propos-du-nouveau-code-des-societes/10120798.html>, « en ligne », Consulté le 20 décembre 2020.

- So, Y. (2018, 2 novembre). Ce qu'il faut savoir sur le fair-play financier. *L'Équipe*. Récupéré de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ce-qu-il-faut-savoir-sur-le-fair-play-financier/955358>, « en ligne ». Consulté le 1^{er} mai 2020.

Communication lors d'un colloque

- Roux, J-M. et Tixier, N (2017). L'ambiance des stades de football. Un enjeu de projet ? *Les stades et leurs publics*. Acte de colloque CEVIPOL (U. libre de Belgique). 5 mars 2010, Bruxelles, Belgique.

Mémoire, thèse et syllabus

- Delandsheere, P. (2015). *Les accords portants sur la mutation d'un joueur de football sous contrat de travail, une qualification imposée par un ordre juridique privé ?* (Mémoire de Master). UCL, Louvain. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:3389/dastream/PDF_01/view. « en ligne ».
- De Toffol, J. (2016). *Vers une nouvelle exploitation des stades de football en Belgique.* (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de ULg, Liège. Récupéré de <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1298/4/Mémoire%20-%20Joachim%20De%20Toffol%20-%20Vers%20une%20nouvelle%20exploitation%20des%20stades%20de%20football%20en%20Belgique.pdf>, « en ligne ».
- Sanza, A. (2016). *Conséquences de l'arrêt Bosman sur le financement des clubs de Football européens.* (Mémoire de Master). HEC-École de gestion de l'ULg, Liège.
- Vandionant, F. 2016. *Fair-play financier et concurrence saine : premier pas vers la régulation financière des clubs de football européens ? Analyse juridique et économique* (Mémoire de Master). École de gestion de l'université de Liège, Liège. p. 30.
- Yalale-Matufueni, K. 2015. *Étude des modèles économiques du football belge et international professionnels et de leur viabilité : lutte contre l'endettement excessif et recherche de solutions* (Mémoire de Master). Icpec, Bruxelles.

Rapport

- Barnard, M., Dwyer, M., Wilson, J. et Winn, C. (2018). *Roar Power, Rapport annuel.* Manchester : Deloitte. Récupéré le 20 septembre 2019 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>, « En ligne ».
- Deloitte. (2019). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge.* Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www.proleague.be/fr/persberichten/Deloitte_rapport_fr.pdf, « En ligne ».

- Deloitte. (2020). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. Bruxelles : Deloitte. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020_FR.pdf, « en ligne ».
- FIFA. (2019). *Global Transfer Market Report*. FIFA. Récupéré de <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?clouddid=x2wrqjstwjoailnnncnod>, « en ligne ». Consulté 25 avril 2020.
- Gayant, J-P. (s.d.) *Le(s) modèle(s) économique(s) du stade en Europe*. Récupéré de http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/1_jpgayant.pdf, « en ligne ». Consulté le 22 février 2020.
- Parlement flamand. (2014). *PROJECTOPROEP VOOR DE REALISATIE VAN MULTIFUNCTIELE VOETBALSTADIONS MET EEN MAATSCHAPPELIJKE RETURN*. Bruxelles : Vlaamse overheid. Récupéré de <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1172600>, “en ligne”. Consulté le 24 février 2020.
- UEFA. (2018). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. Récupéré de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/00/2640700_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ».
- UEFA. (2015). *Panorama du football interclubs européen*. UEFA. p.121. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/44/68/36/2446836_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 18 mars 2020.
- UEFA. (2015). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. UEFA. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 21 mars 2020. p.85.
- UEFA. (2019). *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*. UEFA. Récupéré de https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf, « en ligne ». Consulté le 20 mai 2020. pp. 94-95.

Document Interne

- Bastien, J. (2014). *Le football professionnel européen : secteur en croissance ou en crise ? Une réponse régulationniste*. (Présentation). Reims, université de Reims.
- Cisco. (s.d.). *The digital fan experience is here*. (Brochure internet). Récupéré le 1^{er} avril 2020 de https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/sports/fan_experience_brochure.pdf, « en ligne ».

- Fischer, G. (2015, 30 août). *E-transformation des stades arenas et spectacles sportifs*. (Présentation Power Point). Récupéré le 31 mars 2020 de <https://fr.slideshare.net/GuillaumeFischer/etransformation-des-stades-arenas-et-spectacles-sportifs-mba-mci>, « en ligne ».
- OL Groupe. (2016). *Document de référence 2014/2015*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.
- OL Groupe. (2018). *Document de référence 2016/2017*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.
- OL Groupe. (2019). *Document de référence 2017/2018*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.
- OL Groupe. (2020). *Document de référence 2018/2019*. (Brochure). Lyon : OL Groupe.

Site web et page web

- Abayomi, J. (2020). *Top 10 richest football club owners in the world*. Récupéré le 20 janvier 2020 de <https://www.trendrr.net/3647/top-10-richest-club-owners-in-football-billionaire-right-now/>, « en ligne ».
- Alyce, A. (2014). *Allianz rentre dans le capital du Bayern Munich*. Récupéré le 1^{er} juillet 2020 de <https://www.ecofoot.fr/allianz-actionnaire-bayern-munich/>, « en ligne ».
- Alyce, A. (2015). *Quels sont les masses salariales de MLS*. Récupéré le 6 mai 2020 de <https://www.ecofoot.fr/masses-salariales-mls-2014/>, « en ligne ».
- Andreff, V. (2002). *The Evolving European Model of Professional Sports Finance*. Récupéré le 30 Novembre 2019 de <https://www.playthegame.org/news/news-articles/2002/the-evolving-european-model-of-professional-sports-finance/>, « En ligne ».
- Arkenberg, C. Giorgio, P. et Deweese, C. 27 juin 2019. *Redesigning stadiums for a better fan experience*. Récupéré le 1^{er} avril de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/in-stadium-fan-experience.html>, « en ligne ».
- Bailleul, A. (2017). *Quelle valorisation « Social Media » peut-on faire de Neymar*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.sportbuzzbusiness.fr/valorisation-social-media-neymar-psg-sponsor-instagram-facebook-twitter.html>, « en ligne ».
- Bassam, T. (2019). *Manchester United announce UK£627,1m record revenues*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.sportspromedia.com/news/manchester-united-revenue-profit-2019>, « en ligne ».
- Bayern München merchandising sales drops by more than 10 million euro. (2018). *Bayern München merchandising sales drops by more than 10 million euro*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.footyheadlines.com/2018/03/bayern-munchen-merchandising-sales-drop-by-more-than-10-million.html>, « en ligne ».
- Belga. (2018). *Fin d'une histoire de 112 ans pour le Lierse, quatre fois Champions de Belgique*. Récupéré le 11 juillet 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_fin-d-une-histoire-de-112-ans-pour-le-lierse-quatre-fois-champion-de-belgique?id=9914049, « en ligne ».
- BeSoccer. (2019). *Répartition des droits TV en Liga : le Barça gagne 11,2 millions d'euros de plus que le Real Madrid*. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://fr.besoccer.com/info/repartition-des-droits-tv-en-liga-le-barca-gagne-11-2-millions-de-plus-que-le-real-madrid-760650>, « en ligne ».
- Bley, A. (2019). *Code des sociétés : la nouvelle réforme qui vous impacte*. Récupéré le 20 décembre 2020 de <https://www.beci.be/2019/03/13/code-des-societes/>, « en ligne ».

- Commission des normes comptables. (2010). *Avis CNC 2010/20 – Le traitement comptable des indemnités de transfert payées en cas de mutation de footballeurs (non-amateurs et professionnels)*. Récupéré le 25 avril de <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/le-traitement-comptable-des-indemnites-de-transfert-payeess-en-cas-de-mutation-de-footballeurs>, « en ligne ».
- Demoniaccrow. (2019). *La vente de maillots est une réussite*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.anderlecht-online.be/fr/article/185023>, « en ligne ».
- Dewitte, D. (2019). Le sponsoring des maillots dans le monde du football: des bulles en formation. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://fr.businessam.be/sponsoring-maillots-football-montants/>, « en ligne ».
- Dietschy, P. (2010). *La passion du football*. Récupéré le 10 septembre 2019 de <https://www.lhistoire.fr/la-passion-du-football>, « en ligne ».
- Donnarieix, A. (2019). *Un quart de C1 et le déclin : Malaga, tragique candidat de la roue de la fortune*. Récupéré le 29 avril de https://www.eurosport.fr/football/liga/2019-2020/malaga-tragique-candidat-de-la-roue-de-la-fortune_sto7387866/story.shtml, « en ligne ».
- Drut, B. (2019). *Réal Madrid : une situation financière totalement assainie*. Récupéré le 31 octobre 2019 de <https://www.ecofoot.fr/real-madrid-endettement-4457/>.
- FIFA. (2014). *L'histoire de la FIFA*. (Vidéo sur le site de la FIFA). Website : FIFA. Récupéré de <https://fr.fifa.com/who-we-are/videos/l-histoire-de-la-fifa-2477121>, « en ligne ». Consulté le 10 septembre 2020.
- Footnews. (2020). *La dette nette d'Anderlecht : le vrai montant*. Récupéré le 11 avril 2020 de <http://www.footnews.be/news/171361/la-dette-nette-danderlecht-le-vrai-montant>. « en ligne ».
- G,F. (2015). *La nouvelle stratégie de Monaco en chiffres*. Récupéré le 18 mai 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-nouvelle-strategie-de-monaco-en-chiffres/573255>, « en ligne ».
- Gautier, G et Bricmont, T. (2020). *La vérité sur les gros problèmes du Standard*. Récupéré le 15 juin 2020 de https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-national/la-verite-sur-les-gros-problemes-financiers-du-standard/article-normal-1268543.html?cookie_check=1592389326, « en ligne ».
- Guégan, J-B. (2016). *City, une marque plus qu'un club*. Récupéré le 20 février de <https://www.ecofoot.fr/manchester-city-strategie-internationalisation-848/>, « en ligne ».
- Graeme, T. & McCluskie, K. (s.d.). *Impact of TV broadcasting on match day attendance*. Récupéré le 3 mars 2020 de <http://www.scottishsupporters.net/research/impact-of-tv-broadcasting-on-match-day-attendance/>, « en ligne ».
- Hankook. (2019). *Socio, un statut à part au Réal Madrid*. Récupéré le 30 mars 2020 de https://www.eurosport.fr/football/liga/2019-2020/socio-un-statut-a-part-au-real-madrid_sto7582224/story.shtml, « en ligne ».
- IMSEE. (2019). *Produit Intérieur Brut*. Récupéré le 28 février 2020 de <https://www.imsee.mc/Economie-et-Finance/PIB>, « en ligne ».
- KAAGENT. (2013). *Nieuwe Stadion wordt de Ghelamco Arena*. Récupéré le 11 mars 2020 de <https://www.kaagent.be/nl/supporter/news/31-05-2013/nieuwe-stadion-wordt-de-ghelamco-arena>, « en ligne ».
- L'équipe. (2020). *Belgique: le KV Ostende racheté par un fonds d'investissement américain*. Récupéré le 10 juillet 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Belgique-le-kv-ostende-rachete-par-un-fonds-d-investissement-americain/1129380>, « en ligne ».

- Lalli, F. (2019). Internationalisation de marque : les clubs et ligues à la conquête de l'Est. Récupéré le 20 avril 2020 de <https://blog.lefigaro.fr/sport-business/2019/07/football-internationalisation-clubs-conquete-est-chine.html>, « en ligne ».
- Lambert, P. (2020). *Accord entre le KVO et Pacific Media Group pour un rachat d'Ostende*. Récupéré le 20 février 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_accord-entre-le-kvo-et-pacific-media-group-pour-un-rachat-d-ostende?id=10433458, « en ligne ».
- L, V. (2019). *Les avantages fiscaux des footballeurs professionnels, à nouveau pointés du doigt*. Récupéré le 5 mai 2020 de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_les-avantages-fiscaux-des-footballeurs-professionnels-a-nouveau-pointes-du-doigt?id=10357018, « en ligne ».
- M, G. (2020). *OL City: le nouveau pôle d'activités de sports & de loisirs de la métropole lyonnaise*. Récupéré le 19 mars 2020 de <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2020/03/05/ol-city-le-nouveau-pole-dactivites-loisirs-sports-de-la-metropole-lyonnaise>, « en ligne ».
- Maltese, L. (2015). *Choyer ses fans, mais pour quoi faire ?*. récupéré le 31 mars 2020 de <https://www.francefootball.fr/news/Choyer-ses-fans-mais-pour-quoi-faire/545819>, « en ligne ».
- Mazzier, C. (2019). *Série A, nouvel eldorado fiscal*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.calciomio.fr/serie-a-nouveau-paradis-fiscal-id-78627>, « en ligne ».
- McMahon, B. (2018). *How FC Barcelona Nearly Doubled Its Revenue, To Over \$1B, In Just Six Seasons*. Récupéré le 31 mars 2020 de <https://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2018/10/02/how-fc-barcelona-nearly-doubled-its-revenue-from-575m-to-over-1b-in-just-six-seasons/#2b0249e2104a>, « en ligne ».
- MLS. (2020). *MLS Roster Rules and Regulations 2020*. Récupéré le 5 mai 2020 de <https://www.mlssoccer.com/league/official-rules/mls-roster-rules-and-regulations>, « en ligne ».
- MLS. (2017). *MLS Designated Players*. Récupéré le 5 mai 2020 de <https://www.mlssoccer.com/glossary/designated-player>, « en ligne ».
- Monteiro, G. (2018). *Les droits TV en Liga Nos : un problème devenu l'affaire de tous !*. Récupéré le 22 mars 2020 de <https://www.ecofoot.fr/droitstv-liga-nos-probleme-mutualisation-2794/>, « en ligne ».
- Nafissi, S. (2016). *Quels sont les modèles actionnariaux en vigueur dans l'industrie footballistique*. Récupéré 2 Novembre de <https://www.ecofoot.fr/football-europeen-modeles-actionnariaux-1209/>.
- Riguax, R. (2020). *Les droits TV, combien ça rapporte aux clubs ?*. Récupéré le 22 mars 2020 de <http://www.maxifoot.fr/football/article-42959.htm>, « en ligne ».
- Rodriguez, J. 1er août 2014. *Malgré les dettes et le fair-play financier, Réal et Barça dépensent à tout va : voici pourquoi*. Récupéré le 1^{er} mai 2020 de https://www.eurosport.fr/football/liga/2014-2015/endettes-le-real-et-le-barca-peuvent-depenser-presque-sans-compter-voici-pourquoi_st04344501/story.shtml, « en ligne ».
- Rondeau, P. (2019). *PSG : des recettes en hausse, une bonne nouvelle pour le fair-play financier*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://rmcsport.bfmtv.com/football/psg-des-recettes-en-hausse-une-bonne-nouvelle-pour-le-fair-play-financier-1801396.html>, « en ligne ».
- RTBF. (2019). *Les comptes du Standard sont dans le rouge*. Récupéré le 1^{er} juillet 2020 de Px, E. (2020, 16 juin). Les joueurs du Standard attendent leurs primes de qualification pour les playoffs 1. *Le Soir +*. Récupéré de <https://plus.lesoir.be/308156/article/2020-06-19/les-joueurs-du-standard-attendent-leurs-primes-de-qualification-pour-les>, « en ligne ».

- RTBF. (2018). *Le Lierse dépose le bilan et se met en faillite*. Récupéré le 20 février 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/d2/detail_le-lierse-depose-le-bilan-et-se-met-en-faillite?id=9913962, « en ligne ».
- RTBF. (2009, 30 décembre). Abramovitch efface la dette de Chelsea. *Le Soir*. Récupéré le 26 avril 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/detail_abramovitch-efface-la-dette-de-chelsea?id=3497363, « en ligne ».
- Sport foot magazine. (2019). *Surendettés, les clubs turcs paient leur folie des grandeurs*. Récupéré le 11 avril 2020 de https://sportmagazine.levif.be/sport/foot-international/surendettes-les-clubs-turcs-paient-leur-folie-des-grandeur/article-normal-1089641.html?cookie_check=1586867805. « En ligne ».
- Theo. (2020). *Chelsea FC's finances 2019 – Sarri-Ball, Sorry losses*. Récupéré le 26 avril 2020 de <https://financialfootballnews.com/chelsea-fcs-2019-finances-sarri-ball-sorry-losses/>, « en ligne ».
- Thomas. (2018). *Ce que la billetterie rapporte aux clubs de ligue 1*. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.sportune.fr/business/psg-ol-om-assee-ce-que-la-billetterie-rapporte-aux-clubs-de-ligue-1-183876/2>, « en ligne ».
- UEFA. (2015). *Fair-play financier : tout ce qu'il faut savoir*. Récupéré le 11 mai 2020 de <https://fr.uefa.com/community/news/newsid=2065498.html>, « en ligne ».
- V, P. (2020). *Italie, l'endettement de la Série A augmente*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Italie-l-endettement-de-la-serie-a-explose/1122983>, « en ligne ».
- Weynants, M. (2020). *Saint-Trond fait encore appel à sa filière japonaise et signe Ko Matsubara*. Récupéré le 30 mars 2020 de https://www.rtbf.be/sport/football/belgique/jupilerproleague/detail_saint-trond-fait-encore-appel-a-sa-filiere-japonaise-et-signe-ko-matsubara?id=10418443, « en ligne ».
- Wicherek, C. (2018). *Le parc OL a déjà coûté 500 millions d'euros*. Récupéré le 18 mars 2020 de <https://www.footmercato.net/a5822264326290221534-le-parc-ol-a-deja-coute-500-meur>, « en ligne ».

Source orale

- Mawet Céline. (2020, 20 juin). Manager communication et CSR au Royal Excel Mouscron. (Entretien). Bruxelles, Belgique.
- Kastelijn Tyas. (2020, 10 juillet). Manager commercial à Kaa Gent. (Entretien). Gand, Belgique.
- Yalale-Matufueni. (2020, 10 juin). Ex International Business Developper pour LaLiga, le championnat d'Espagne de football, en Afrique de l'ouest. (Entretien). Bruxelles, Belgique.
- Entretien sous le couvert d'anonymat d'un agent de joueurs professionnels. (2020, 30 mai). Agent de joueurs de football professionnels. (Entretien). Bruxelles, Belgique.

Document audio-vidéo

RTL. (2017, 27 août). *Le merchandising des clubs de football belges est-il rentable ?*. (vidéo en ligne). Journal télévisée : RTL. Récupéré de <https://sportmagazine.levif.be/sport/autres-sports/le-merchandising-des-clubs-de-football-belges-est-il-rentable/video-rtl-712781.html>, « en ligne ». Consultée le 23 décembre 2019