

L'impact du Fair-play financier sur le football européen

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Thierry STADELMANN

Conseiller au travail de Bachelor :

Michael DESFORGES, professeur à la HEG Genève

Carouge, 6 août 2020

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce travail de Bachelor et qui ont consacré de leur temps afin de me conseiller quant à la réalisation du travail. Je tiens à remercier particulièrement :

Monsieur Desforges, conseiller de mon travail de Bachelor, pour m'avoir conseillé et suivi ainsi que consacré du temps tout au long de ce travail.

Monsieur Grolimund, bibliothécaire à la HEG de Genève, qui a pu m'aiguiller sur plusieurs points de méthode et notamment la bibliographie.

Monsieur Bernardi, expert en fair-play financier et octroi de licence aux clubs, pour avoir pu répondre à certaines de mes questions concernant ce travail.

Océane Stadelmann, ma sœur, pour la relecture de mon travail.

Résumé

Ce travail de bachelor est focalisé sur l'impact du le fair-play financier sur le football européen.

Nous avons cherché à comprendre pourquoi l'UEFA a mis en place cette mesure de régulation.

Nous avons découvert qu'il était lié à différents facteurs survenus dans les années 90. L'arrêt Bosman et le changement de modèle économique avec des nouveaux sources de revenus notamment les droits TV. Ces changements ont entraîné une crise financière durant le début des années 2000.

Cette crise est dû principalement à un manque de régulation en Europe. Quelques ligues en possédaient une. En particulier la France avec la DNCG.

L'UEFA a quant à elle, commencer à agir en 2004, en mettant en place le système d'octroi de licence pour tout club jouant une de ses compétitions. Mais aux vues de la situation constaté dans ses rapports de benchmarking elle a dû rajouter des mesures plus importantes d'un point de vue financier. C'est ainsi que le fair-play a été mis en place en 2010.

L'objectif principal était de contraindre les clubs à s'autofinancer. Cependant, cela a créer de nombreux problèmes : hiérarchisation des clubs, barrières à l'entrée et plus-value fictives.

Pour pallier à ces problèmes nous avons proposé plusieurs solutions : une ligue fermée, un plafonnement salarial et un principe de quota.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vi
1. Introduction.....	1
2. Contexte avant le FPF	2
2.1 Présentations des cinq grands championnats	2
2.2 Fonctionnement du football européen	3
2.3 Évolution de la Ligue des Champions.....	4
3. Création du football moderne	5
3.1 Arrêt Bosman.....	6
3.1.1 Contexte	6
3.1.2 Conséquences.....	6
3.2 Modèle de financement	7
3.2.1 Modèle MMMMG	7
3.3 Conséquences	9
3.3.1 Dopage financier.....	9
3.3.1.1 Définition	9
3.3.1.2 Serie A	10
3.3.1.3 Chelsea	11
3.3.1.4 Conclusion.....	12
3.3.2 Autres problèmes financiers.....	12
3.3.2.1 Cas Premier League	12
3.3.2.2 Cas allemand	12
3.3.2.3 Cas Espagne.....	12
4. Régulation	13
4.1 DNCG	13
4.1.1 Rapports de la DNCG	14
4.2 L'octroi de licences aux clubs	16
4.2.1 Rapport de benchmarking 2008.....	17
5. Fair-play financier.....	21
5.1 Contexte	21
5.2 Explication du Fair-play financier.....	21
5.3 Rapport de benchmarking 2018.....	24
5.3.1 Analyse du rapport.....	33
6. Conséquence du Fair-play financier	34
6.1 Hiérarchisation des clubs	34

6.2	Barrière à l'entrée	36
6.2.1	PSG.....	36
6.2.2	Manchester City.....	37
6.2.3	Analyse des deux cas.....	38
6.3	Plus-values fictives.....	39
6.3.1	Cas Arthur	40
7.	Solutions	41
7.1	Ligue fermée	41
7.2	Plafonnement salarial.....	43
7.3	Quota	45
7.4	Choix des trois solutions	46
	Conclusion.....	47
	Bibliographie	48

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution du résultat d'exploitation en Ligue 1	16
Tableau 2 : Calcul relatif à l'équilibre financier	22
Tableau 3 : Club ayant engrangé le plus de recettes	27

Liste des figures

Figure 1 : Évolution des sommes versées aux clubs en LDC (en millions d'euros)	5
Figure 2 : Évolution de la répartition des recettes de Ligue 1	15
Figure 3 : Évolution du résultat net comptable en Ligue 1	15
Figure 4 : Part des recettes des clubs	18
Figure 5 : Part des dépenses	19
Figure 6 : Part des recettes consacrées aux salaires	19
Figure 7 : Bénéfice de transferts	20
Figure 8 : Passifs par type	20
Figure 9 : Évolution de la part des recettes des clubs entre le top 5 et les autres pays	25
Figure 10 : Recettes cumulées de diffusion des clubs (en millions d'euros)	26
Figure 11 : Recettes cumulées de billetterie des clubs (en millions d'euros)	27
Figure 12 : Répartition des recettes (en milliards d'euros)	28
Figure 13 : Masse salariale moyenne des championnats par groupe de salaires (en millions d'euros)	29
Figure 14 : Évolution des recettes/frais de transfert comptabilisés au cours des dix dernières années (en millions d'euros)	29
Figure 15 : Évolution des dépenses de transferts (en millions d'euros) et répartition entre les championnats	30
Figure 16 : Dettes de transferts nettes (en millions d'euros)	30
Figure 17 : Bénéfices d'exploitation cumulées en Europe (en millions d'euros)	31
Figure 18 : Bénéfices nets cumulés en Europe (en millions d'euros)	31
Figure 19 : Endettement net des clubs durant ces dix dernières années	32
Figure 20 : Augmentation des fonds propres/capitaux ces cinq dernières années (en millions d'euros)	33
Figure 21 : Évolution des fonds propres nets des clubs européens de première division (en milliards d'euros)	33

1. Introduction

L'UEFA, l'Union Européenne de Football Association a été fondée en 1954. Elle compte aujourd'hui 55 associations représentant chacune un pays européen. C'est la seule institution qui a le droit de mettre en place des compétitions intra-européennes. En football masculin, la plus prestigieuse est la Ligue des Champions.

Suite à un changement du point de vue économique dans les années 90 une crise est apparue dans le football européen dans les années 2000 et ainsi des mesures de régulations ont été mis en place. L'UEFA a tout d'abord instaure l'octroi de licences aux clubs et ensuite le fair-play financier pour tous les clubs participants à ses compétitions.

Ce dernier a été mis en place par l'ancien président de l'UEFA Michel Platini en 2010. Le but étant qu'un club puisse s'autofinancer.

Dans ce travail nous allons nous pencher sur les raisons qui ont amenés le fair-play financier, certains principes de régulations présent avant, analysé le contenu du fair-play financier, voir l'impact que cela a eu sur le football européen et enfin donner des solutions adaptées.

Nous nous pencherons plus particulièrement sur les cinq ligues les plus importantes en Europe à savoir la Premier League (Angleterre), la Bundesliga (Allemagne), la Serie A (Italie), la Liga (Espagne) et la Ligue 1 (France). Nous les comparerons avec le reste de l'Europe dans le but de voir l'écart qui les sépare.

Pour nos recherches nous avons utilisés des sites webs, vidéos, revues, rapports, manuels et livres.

2. Contexte avant le FPF

Dans le but de mieux comprendre le FPF nous allons tout d'abord présenter le fonctionnement du football en général. La dernière partie traitera de l'évolution de la ligue des champions.

2.1 Présentations des cinq grands championnats

En Europe, le football est un sport très populaire et est considéré par la plupart des pays de l'Ouest comme étant le sport roi (Vale, Lastennet, 2017). Né au Royaume Uni au 20^{ème} siècle il s'est vite développé au sein des autres grandes nations européennes.

Premier League (Angleterre)

Pratiqué professionnellement depuis 1966 avec un championnat comportant 18 équipes, le football anglais a été durement touché durant les années 80 par le problème des Hooligans. Les drames d'Hessel (1985) et de Hillsborough (1989) vont être le catalyseur des réformes majeures mises en place par Margaret Thatcher. Trois lois vont être votées dans ce sens le Sporting Events Act (1985), le Public Order Act (1986) et le Football Spectator Bill (1989) et aboutir à la création de la Premier League en 1992 qui regroupe cette fois-ci 20 clubs dans la première division, qui adoptent la forme de sociétés commerciales. Tous les clubs possèdent un droit de vote qu'ils perdent s'ils sont relégués en 2^{ème} division. La ligue connaîtra une grande prospérité financière grâce aux revenus que vont lui procurer les droits TV et le sponsoring. (Bancel et al., 2019)

Bundesliga (Allemagne)

Le football allemand s'est développé autour des Länders et les grandes villes industrielles. Les compétitions débutent en 1903, en amateur. Le football se professionnalise à partir de 1964 et la première division prend comme nom : Bundesliga. Suite à la réunification du pays au début des années 90, la première division allemande se composera désormais de 18 équipes, soient deux équipes de moins que les quatre autres ligues. Grâce au succès de son équipe nationale au mondial 1990, la popularité du football renaît de ses cendres (DFB, 2016).

(La Liga) Espagne

Développé dès le début du 20^{ème} siècle, le football est intimement lié à la vie politique. Relancé dans les années 40 suite à la guerre civile, il servira au général Franco dans le but de faire oublier les problèmes politiques internes (Bancel et al., 2019)

(Série A) Italie

A l'origine, football en Italie s'est développé dans le bassin industriel du Nord. Il a été utilisé par les fascistes comme objet de propagande. Après la seconde guerre mondiale

une forte opposition est née entre le Nord et le Sud, avec comme seul point de cohésion nationale, l'équipe nationale. (Bancel et al., 2019)

(Ligue 1) France

En France, le football s'est développé sous la forme d'associations suite à la loi de 1901. Par rapport à ces confrères cités auparavant, le football français connaît une forte concurrence à ses débuts notamment avec le rugby et le cyclisme qui sont des sports bien plus populaires à l'époque. Ce n'est qu'à partir des années 50 qu'il a vraiment explosé tant au niveau des clubs qu'au niveau de l'équipe nationale. Il faut attendre 1932 pour que le football se professionnalise. Appelée à la base Division nationale, il deviendra Division 1 en 1972 et s'appellera définitivement Ligue 1 en 2002. (Bancel et al., 2019)

2.2 Fonctionnement du football européen

Comme nous pouvons le constater le football européen s'est développé de façon bien différente suivant les pays. Il est aussi très proche de la vie quotidienne de ses adeptes. Le fait que ce sport se soit professionnalisé a permis l'émergence des clubs devenus de véritables entreprises désirant clairement engranger d'énormes revenus et gagner les championnats respectifs. Il faut savoir que le football est un sport collectif qui se joue à 11 et dont chaque club professionnel est affilié à une ligue qui elle-même va recevoir de sa fédération nationale une délégation lui permettant de d'organiser des championnats professionnels (Bancel et al., 2019). Elle va notamment mettre en place les diverses confrontations entre les différents clubs présents dans la même ligue grâce à un calendrier que les équipes connaîtront bien avant que débute la saison. Chaque association est libre de mettre en place les dates de début et fin de son championnat. Jouée à cheval sur deux années la saison commence dans la plupart des cas en septembre voire un peu avant et se termine vers mai ou juin. Cela va dépendre notamment du fait que les clubs procèdent à une trêve hivernale ou pas. Le football est une ligue ouverte, c'est-à-dire qu'à la fin de chaque championnat des clubs vont être amenés à : descendre en ligue inférieure s'ils terminent dans les dernières places de leur ligue, ou, monter en division supérieure si les clubs arrivent dans les premières places de la ligue inférieure. C'est une forme de permutation permettant de garder le même nombre d'équipes dans la ligue. Il y a donc une forte compétition entre les clubs pour rester ou monter. Descendre est synonyme de perte de revenus significative. Le top 5 des associations est composé de 20 équipes depuis les années 90. Seule la Bundesliga se limite à 18. Là encore, les associations décident combien de clubs montent et descendent. Dans certains championnats il peut même y avoir des barrages. A part les matchs à disputer pour définir sa place dans le championnat, la ligue prévoit d'autres compétitions appelées « Coupes ». Encore une fois, chaque pays est libre de mettre en place le

nombre de coupes qu'il souhaite. En plus de tout cela, les meilleures équipes de l'année peuvent prétendre participer aux uniques compétitions intra-européennes organisées par l'UEFA dont la Ligue des champions (LDC). Une compétition qui a bien évolué au fil du temps

2.3 Évolution de la Ligue des Champions

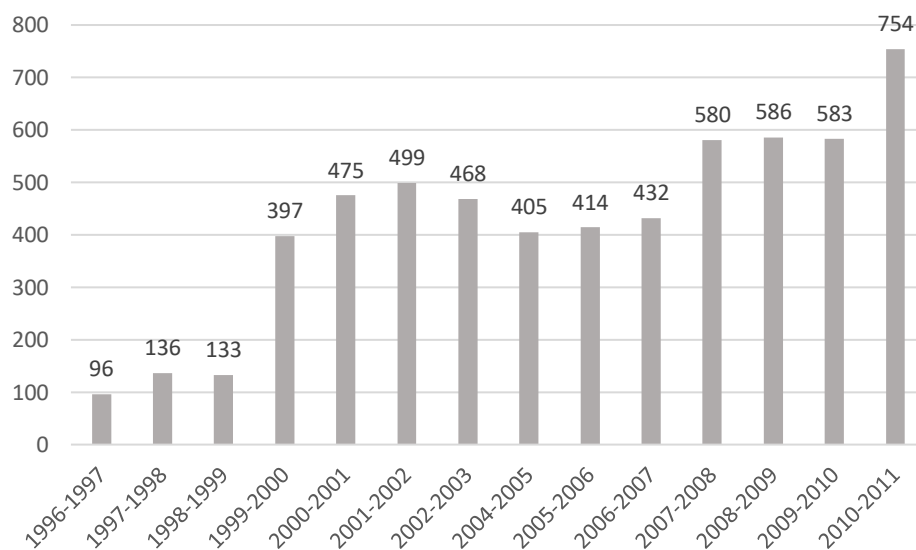
Considéré à juste titre comme étant la compétition intra-européenne la plus prestigieuse tant au niveau européen que mondial, la Ligue des Champions a beaucoup évolué au fil du temps. En effet, fondée en 1955 sur l'initiative de journalistes français, elle s'appelait à la base *Coupe des champions*. Comme son nom l'indique elle était destinée exclusivement aux champions nationaux européens (Tity, 2016). Jusqu'en 1992 le format n'a que peu évolué : un ou deux tours préliminaires pour les clubs provenant de championnats considérés plus faibles. Puis : 1er tour, 2ème tour, quart de final, demi-finale et enfin la finale. Dès 1992, elle va changer d'appellation et sera nommée *Ligue des Champions*.

Plusieurs facteurs entraînent cette décision. C'est tout d'abord par l'arrivée de Lennart Johansson au poste de président de l'UEFA en 1990 qui a voulu changer cette institution plutôt administrative à une entreprise de spectacle et dans un second temps à cause de la pression des clubs les plus riches qui exigent un traitement de faveur (Rousseau, 2017). C'est ainsi qu'apparaissent les phases de groupes (4 équipes par groupes jouées entre les phases préliminaires et celles à élimination directe (8ème, quart, demi, finale). Cette même phase de groupe fluctue au fil des saisons pour atteindre le nombre de 8 groupes en 1999 soit 32 équipes étant le format que nous avons actuellement. D'autre part, l'UEFA a cédé aux pressions des grands clubs européens qui souhaitaient plus d'équipes de leur championnat participant à cette compétition. C'est ainsi qu'en 1997, les vices champions des huit plus grands championnats peuvent y participer. Le format va beaucoup fluctuer au cours des années. On constate que le top 5 réussit toujours à faire jouer 3 ou 4 clubs chaque année. La tendance est donc à favoriser les plus grands aux dépens des plus petits. Le système d'indice va dans ce sens. En effet, mis en place depuis la saison 1999/2000 par l'UEFA cette dernière va émettre un classement par coefficient par association qui prend en compte tous les résultats des clubs d'une association et détermine le nombre de clubs qu'elle pourra engager les saisons suivantes dans une compétition UEFA (UEFA, 2020a). Cela va donc justifier de pouvoir faire jouer plus d'équipes d'une certaine nation, par rapport à une autre, plus faible compétitivement. Le constat est sans appel au vu des vainqueurs de la LDC. Il n'y a de suspense que pour le club vainqueur mais pas pour savoir pays il est issu : un membre du big 5 bien que la France soit en

retrait. Nous reviendrons dessus pour expliquer pourquoi. La seule exception provient du Portugal qui gagnera en 2004. Tout ça pour dire que la ligue des champions est devenue une compétition très élitiste. Son dernier format va dans ce sens mais nous l'expliquerons plus tard. La ligue des champions est également une excellente vitrine pour les clubs, qui peuvent démontrer une plus grande légitimité en se mesurant face des équipes très compétitives sportivement. Par conséquent, les clubs participant à cette compétition attirent plus facilement les joueurs les plus talentueux. Cette concentration se fait au détriment des plus petits qui n'arrivent pas à retenir leurs meilleurs éléments car ils ne peuvent pas leur promettre de jouer la LDC.

Comme expliqué, la LDC est un atout majeur pour un club d'un point de vue sportif mais également financier. Tous les clubs participants vont se procurer un nouveau revenu en plus de toutes les autres compétitions qu'ils jouent durant l'année dans leur ligue respective. Comme nous pouvons le voir sur la figure 1, les revenus générés ne sont pas négligeables et permettent au club en question de se renforcer pour la saison au détriment d'un autre qui n'a pas eu la chance de la jouer.

Figure 1 : Évolution des sommes versées aux clubs en LDC (en millions d'euros)



Source : LeMonde

3. Création du football moderne

Dans cette partie nous verrons les différents facteurs qui ont modelé le football que nous connaissons actuellement et ses conséquences.

3.1 Arrêt Bosman

3.1.1 Contexte

En 1990, Jean-Marc Bosman joueur du Standard de Liège en Belgique souhaite quitter son club pour aller jouer à Dunkerque en France. Arrivé en fin de contrat il semble logique que ce dernier puisse aller signer où bon lui semble. Cependant à cette époque un club acheteur est forcément obligé de payer une indemnité de transfert au club détenteur du joueur qu'il souhaite acquérir, quand bien même celui-ci est en fin de contrat. Le problème dans cette affaire est que Dunkerque refuse de payer une quelconque indemnité de transfert tandis que le Standard de Liège du coup s'oppose à laisser partir son joueur. C'est à partir de ce moment-là que monsieur Bosman attaque en justice son club. Cinq ans plus tard la décision tombe : un joueur en fin de contrat est libre de signer où il le souhaite. Néanmoins ce qui va vraiment révolutionner le football est une autre décision prise en même temps : la suppression des quotas étrangers. Avant 1995, une équipe ne pouvait engager seulement 3 joueurs étranger au pays dans lequel le club est implanté. La cour européenne juge que c'est une restriction à la liberté de circulation. En effet, la plupart des pays fait partie de l'union européenne et a signé un traité de libre circulation des personnes. Le joueur de football étant un travailleur comme un autre possède donc à ce titre le droit de pouvoir circuler librement au sein de l'Europe selon l'article 48 du traité de Rome. C'est un bouleversement énorme, produisant des répercussions jusqu'alors inimaginables. (Wiloo, 2018 ; Bancel et al., 2019). Cet arrêt va entraîner 3 conséquences majeures.

3.1.2 Conséquences

La première conséquence, est l'explosion des transferts, tant en volume qu'en prix (Wiloo, 2018). Comme la limite d'achat de joueurs extra-nationaux a été levée, la concurrence entre les clubs est devenue plus forte et très marquée. Sans ces quotas, l'offre et la demande ont augmenté. Par conséquent, les sommes se sont envolées. A titre d'exemple le Real Madrid a acheté le portugais Luis Figo pour 60 millions d'euros en 2000 et l'année suivante le français Zinedine Zidane pour 73,5 millions d'euros. Deux nouveaux records coup sur coup. Soulignons le fait que c'est le même club qui a eu la puissance financière d'acheter ces joueurs considérés comme les meilleurs au monde.

La seconde, est que la disparité entre les clubs a augmenté de plus en plus. Il est devenu bien plus difficile de rivaliser avec le Real Madrid qui a pu créer, grâce à sa puissance financière une équipe appelée « les galactiques » au début des années 2000. Les clubs tels que Porto (Portugal), le Celtic Glasgow (Ecosse) ou encore l'Ajax d'Amsterdam (Pays-Bas) n'ont pas les moyens de rivaliser et voient donc leurs meilleurs joueurs partir

dans des clubs membres du top 5 (Wiloo, 2018). En effet, comme l'indique le tableau, le Real Madrid a réussi à attirer dans ses filets des joueurs ayant, pour beaucoup, reçu un ballon d'or, distinction ultime récompensant le meilleur joueur de l'année, formant ainsi une « dream team¹ ».

La troisième conséquence concerne la qualité de la formation. Historiquement les meilleurs clubs de football étaient ceux qui formaient le mieux. Désormais c'est un atout qui appartient au club dit « moins aisé » afin de pouvoir tirer leur épingle du jeu. Ils doivent pouvoir produire des talents à forte marge, à forte valeur ajoutée pour pouvoir les revendre dans un deuxième temps. Les anglais divisent les clubs en deux catégories : les *seller clubs* (ceux aisés et gagnant des titres) et les *buyer clubs* (ceux moins riches et par conséquent moins compétitifs). La Premier League, la plus riche du monde, a une telle puissance financière qu'elle permet même à ses clubs de moitié, voire de bas de tableau, d'acheter plus facilement des joueurs. (Wiloo, 2018). Bien que cette dichotomie décrite par les anglais soit à mon avis très représentative du football actuellement, elle n'est pas forcément très exacte. Dortmund qui est un club ayant basé son modèle économique sur la vente de joueurs (Bougourd, 2020), a réussi à gagner des titres au des années et arrive de temps en temps à jouer les premiers rôles en LDC.

3.2 Modèle de financement

Selon (Andreff, 2009a) c'est à partir de cette période que le mode de financement des clubs va évoluer. Nous allons expliquer ce modèle puis le commenter. Nous sommes passés du modèle SSSL au MMMMG.

Dans l'ancien modèle tout était à l'échelle locale, qui sous-entend régionale voir nationale. Les spectateurs, les subventions publiques et les sponsors. Alors que dans le nouveau nous sommes à l'échelle mondiale. Les sources de financement sont composées : des médias, des magnats, du merchandising et du marché. Nous allons expliquer ces composantes car elles caractérisent le top 5, a contrario de la plupart des autres ligues européennes.

3.2.1 Modèle MMMMG

Ce modèle de financement, que nous connaissons actuellement, est global. C'est-à-dire que ces composantes que sont les médias, les magnats, le merchandising, le marché touchent une bien plus de monde qu'avant. Un supporter du Bayern de Munich peut habiter Munich ou Lima. Favorisé grâce aux différents flux qui se sont mondialisés le football jouit d'une nouvelle force de frappe dans le monde du sport. Le fait d'organiser

¹ Terme utilisé en basketball qui désigne une équipe composée de superstars

des coupes du monde dans des pays où football n'était pas très populaire tel que les Etats-Unis à ce sport de s'internationaliser et de pénétrer de nouveaux marchés.

Médias

Les droits télévisés ont pris au fil du temps de plus en plus de place pour finalement devenir la première source de revenu des clubs. Cette inflation peut s'expliquer par le fait que chaque association négocie individuellement ses contrats (Barget, Brocard, 2015). Le football est également une très bonne vitrine pour n'importe quelle entreprise de l'audiovisuelle. Cela s'est notamment ressenti très fortement pour la Premier League par rapport aux 4 autres grands championnats européens comme le souligne (Lata, 2015). Depuis sa création en 1992 jusqu'au dernier contrat en date connue, la première division anglaise est passée de 192 millions de livres sterling à 5,136 milliards pour la période 2016-2019. Ajoutons également que ces revenus se scindent en deux. Une partie provient du pays et la deuxième de l'international. Cela permet de générer beaucoup plus d'argent qu'auparavant et par la même occasion, d'attirer de nouveaux investisseurs.

Magnats

La deuxième source sont les Magnats. Ce sont ceux que l'on appelle autrement « les investisseurs », qui peuvent parfois dépenser des sommes très conséquentes. Les intérêts divergent à leur égard. Par exemple, certains tentent d'aider leur club de cœur comme Delia Smith à Norwich (Pointlane, 2019), d'autres visent un renforcement de leur soft power² (Al-Khelaïfi, Boniface, 2014). Incontestablement ces investisseurs millionnaires voire milliardaires ont permis au foot d'augmenter sa notoriété et d'augmenter ses revenus, parfois de façon peu conventionnelle, comme nous le verrons par la suite.

Merchandising

Une source aussi importante que les droits TV, est le merchandising, que les grands clubs arrivent à mettre à profit pour générer des revenus beaucoup plus importants. Il peut s'apparenter au sponsoring d'antan mais cette fois-ci les sponsors viennent de tous horizons. Selon (Drut, Guégan, 2019) elle peut dans certains cas supplanter les droits TV. Elle est surtout l'affaire des équipementiers. Pour leur segment de ventes d'articles liés à ce sport, Adidas et Nike sont au coude à coude. Le football étant le sport le plus populaire il implique qu'une association avec ses superstars, peut avoir des conséquences bien au-delà de simples ventes d'articles de football. L'auteur précise également le fonctionnement du partenariat avec les clubs : dans leur contrat, les équipementiers

² Puissance d'influence d'une entité sur un autre acteur par des moyens non coercitifs, sans contrainte quelconque

rémunèrent le club pour avoir le droit de vendre des maillots et d'autres produits de merchandising associés aux couleurs et symboles du club. De plus, il y a une rémunération fixe et une rémunération variable entre 10 % et 15 % des produits vendus et d'éventuels bonus de performance si l'équipe remporte des trophées majeurs. Bien évidemment gagner la ligue des champions doit faire partie de ceux-là.

Marché

La quatrième est le Marché. Depuis l'arrêt Bosman il s'est libéralisé comme jamais auparavant et soulève diverses conséquences que nous avons vu précédemment. Deux périodes dans l'année permettent d'acheter ou de vendre des joueurs. Ce sont les périodes de transfert d'été et d'hiver.

Ce modèle est assez représentatif de la situation actuelle néanmoins il omet un certain point : la billetterie. En effet comme nous dit (Drut, Guégan, 2019) les trois revenus majeurs sont les droits de diffusion, le sponsoring et la billetterie. Cette dernière reste toujours un élément essentiel même dans le football actuel comme nous le verrons par la suite.

Ce nouveau mode de financement n'est pas sans conséquence. Les revenus générés grâce à tous ces facteurs permettent au football d'entrer dans une autre dimension et par ce biais, va créer des excès de toute part afin de pouvoir briller tant au niveau national qu'à l'échelle européenne.

3.3 Conséquences

Nous allons assister à différents phénomènes dans ces ligues qui seront liés aux les composantes du modèle présenté précédemment. Pour (Barget, Brocard, 2015) le football européen va connaître une crise financière au début des années 2000.

3.3.1 Dopage financier

La première que nous allons observer est le dopage financier, impliquant principalement les magnats. Pour illustrer cette tendance nous allons nous pencher sur deux cas importants : La Série A et le club de Chelsea en Angleterre.

3.3.1.1 Définition

Le dopage financier se définit comme étant le fait que des investisseurs utilisent le football comme un moyen d'instrumentalisation pour diverses raisons : démarche stratégique à long terme, synergie entre les clubs ou encore permettre une plus grande exposition médiatique. La financiarisation est une des conséquences principales, grâce à la course aux armements (essayer d'attirer les meilleurs talents en leur promettant un salaire que bien des clubs ne pourrait se permettre d'offrir car cela implique un coût bien trop

important) (Bouvet, Lepetit, 2015). Nous pouvons comprendre que le marché libéralisé a favorisé ce phénomène.

3.3.1.2 Serie A

Le football italien a pu profiter durant des années de l'absence totale de régulation. Ainsi ils ont pu attirer les meilleurs joueurs du monde et gagner les titres les plus prestigieux. Grace aux droits TV qui montent en flèche les clubs italiens profitent de cette aubaine pour s'imposer sur la scène européenne, comme en attestent les quatre victoires de l'AC Milan (1989, 1990, 1994, 2003) et celle de la Juventus de Turin (1996). Sans oublier les 5 finales perdues et jouées par ces derniers ainsi que d'autres clubs italiens. Le marché du travail s'étant libéralisé grâce à l'arrêt Bosman les surenchères sur le marché des transferts se multiplient et créent une très forte spéculation concernant les indemnités de transfert. De surcroît le turnover au sein des effectifs grimpe en flèche. Les clubs italiens vont établir des records successifs sur le marché des transferts : Ronaldo pour 28 millions d'euros (1997) ; Christian Vieri pour 46,5 millions d'euros (1999).

A cette époque, les transferts ne sont en fait qu'un procédé commercial visant à financer l'activité des clubs de manière totalement artificielle. Étant ultra déficitaires au niveau de leurs résultats d'exploitation, les clubs italiens financent leurs succès sportifs à crédit par le processus d'écritures comptable. Un achat de joueur étant considéré comme une charge, est amorti durant toute la durée de son contrat, ce qui a pour effet d'alléger la charge annuelle. Cependant le produit de la vente d'un joueur est quant à elle intégralement enregistrée au moment de la cession du joueur. Et ce, même si l'indemnité n'est pas versée intégralement. C'est ainsi que les indemnités de transfert qui sont versés défient toute logique sportive et ont comme unique but de permettre la continuité de l'exploitation.(Bouvet, Lepetit, 2015)

En 2002, le président de la Covisoc, la DNCG italienne tire la sonnette d'alarme. L'inflation de la masse salariale est exponentielle : 270 % en 5 ans et surtout cela représente 85 % du CA. La 1ère victime est la Fiorentina en 2001 qui est rétrogradée en D4. La Lazio Rome est tout proche de déposer le bilan. Ces 2,5 milliards d'endettement en 2002 représente 5,5 fois les actifs nets.(Haddouche, 2003). Deux autres facteurs ajoutent à cet endettement si important. Les droits TV ne sont pas aussi conséquents que prévu et surtout une société d'agent de joueurs sème le trouble toute la Série A à cette époque. Composée d'enfants ayant un parent affilié à un club de première division (souvent président), ils font comprendre aux joueurs que s'ils veulent être titulaires, ils doivent passer par eux. Comme le conflit d'intérêt est autorisé en Italie (il suffit que le joueur soit

au courant et paraphe un document), cela permet à cette société de multiplier les transferts et créer des plus-values fictives. (Prébois, 2002)

Les clubs italiens vont pouvoir s'en sortir grâce à des soutiens d'actionnaires très solides, tel que Massimo Moratti pour l'Inter de Milan et Silvio Berlusconi pour l'AC Milan mais également de l'État. Président du conseil à l'époque, le gouvernement de Berlusconi va prendre 2 mesures pour éviter le risque systémique. Le décret « Sava Calcio » en août 2003 où les clubs peuvent amortir leurs indemnités de joueurs sur une plus longue période que prévu afin de réduire la charge annuelle et une mesure permettant un étalement du paiement des dettes sociale et fiscales des clubs. (Bouvet, Lepetit, 2015)

3.3.1.3 Chelsea

Le club de Chelsea est situé à Londres et a toujours fait face à de grandes rivalités au sein de la très prestigieuse Premier League. Néanmoins, ce dernier est durant les années 90 et au début du nouveau millénaire est en retrait sportivement par rapport aux autres grandes équipes que sont Manchester United, Arsenal et Liverpool. En 2003, arrive Roman Abramovitch. Ce milliardaire russe a fait fortune dans le commerce de pétrole et sa fortune dépasse les 9 milliards de dollars à l'époque. Grâce à lui, le club de l'Ouest londonien va très vite retrouver les sommets et de rejouer les premiers rôles grâce aux investissements massifs de son nouveau propriétaire. Désireux de bâtir une équipe capable de rivaliser avec les tout grands au niveau national mais aussi européen, il n'hésite pas à acheter des joueurs sur le marché des transferts, en proposant des indemnités totalement en désaccord avec le réel prix du joueur. Lors de la saison 2003-2004 et la suivante, Chelsea aura déboursé plus du tiers du total des dépenses de la Premier League sur le marché des transferts. L'équipe est composée de joueurs nationaux de premier plan tel que Terry, Cole ou encore Lampard et de joueurs internationaux de classe mondiale (Didier Drogba, Fernando Torres, ...). Bien évidemment la masse salariale va énormément augmenter. (Bouvet, Lepetit, 2015). Cette stratégie va s'avérer payante plus ou moins tard suivant les objectifs. Au niveau national, Chelsea gagne le titre deux années d'affilée (2005 et 2006) avec un record de points sur la première des deux victoires. Au niveau de la ligue des champions le club atteint la finale dès la saison 2008 et perd de justesse aux penalties. Néanmoins ils la remporteront 4 ans plus tard. Une stratégie qui a porté ses fruits sur le long terme qui a été possible grâce à une permission des autorités. C'est principalement par ce biais que Chelsea a pu revenir au premier plan.

3.3.1.4 Conclusion

Comme nous pouvons le constater grâce à ces deux exemples, la principale cause qui a permis ce dopage est le marché. Le club de Chelsea a utilisé ses fonds apportés par Abramovitch principalement pour acheter de nouveaux joueurs. Pour l'Italie c'est plus complexe, car il prend en compte plusieurs facteurs. La croyance basée sur le fait que d'acheter des joueurs qui sont considérés comme talentueux est forte. Mais pour les attirer il faut pouvoir leur proposer des salaires à la hauteur de leurs attentes et cela entraîne des coûts très importants qui vont obliger les clubs à surinvestir.

3.3.2 Autres problèmes financiers

Comme nous pouvons le constater de nombreux problèmes surviennent, et l'Italie n'est pas la seule à être touchée. En effet, plusieurs clubs, dont certains membres du top 5, vont connaître des problèmes financiers.

3.3.2.1 Cas Premier League

Le club de Leeds United va décider de changer de stratégie en 1999. Il émet 109 millions de livres de dettes et de nouvelles actions afin de recruter d'excellents joueurs. D'un point de vue sportif il est considéré comme un cadreur en Europe, mais les mauvaises performances en championnat se succèdent dès la saison 2000-2001. Les revenus diminuent, et sont combinés à une masse salariale très haute et des intérêts sur la dette très importants. En 2004, le club est au bord de la faillite et en 2007 en redressement judiciaire (Drut, 2011).

3.3.2.2 Cas allemand

La faillite du groupe Kirsch en 2002 va poser de sérieux problèmes au football allemand. Les 36 équipes ne vont pas percevoir un total de 270 millions de droits TV entre la saison 2001/2002 et 2003/2004 (Frick, 2009 cité dans ; Drut, 2011). Comme le révèle (Milmo, 2002) pour beaucoup de clubs des deux divisions, ces revenus pouvait représenter jusqu'à 70 % de leurs recettes totales.

3.3.2.3 Cas Espagne

Le problème principal qui survient à cette période en Espagne concerne la méthode de comptabilité pour les transferts et la dévalorisation des joueurs, et le report d'une haute dette nationale non reconnue dans les bilans. A la fin de la saison 2000/2001, le football professionnel possède une dette globale de 1'645,9 millions. Les équipes vont se tourner vers des institutions pour les aider. Cette période est caractérisée par un fort support des institutions publiques (Andreff, 2009b).

4. Régulation

Comme nous dit (Barget, Brocard, 2015) une des caractéristiques des clubs professionnels dans la plupart des pays d'Europe avant la crise économique était d'avoir une activité déficitaire. C'est pour cela que les économistes ont considéré, en voyant les déficits récurrents et l'accumulation de dettes, que les clubs seraient soumis à une contrainte budgétaire lâche et non à une contrainte budgétaire stricte (Andreff, 2009a)

L'économie footballistique a pu durant ces années se comporter comme bon lui semblait, tant que cela lui permettait d'arriver à ses fins. En Espagne tout comme Italie, les clubs étaient très bien soutenus par l'État qui les a sauvés à diverses reprises. Ce qui est frappant dans le football du début du 21^{ème} siècle, c'est le manque de régulation au sein des associations. En effet, comme le souligne (Drut, Guégan, 2019) seule la France et l'Allemagne possèdent des organismes forts qui permettent une meilleure gestion de leurs clubs. Au niveau de l'UEFA nous allons devoir attendre 2004 pour enfin voir une ébauche de régulation : l'octroi de licence aux clubs.

4.1 DNCG

La direction nationale de contrôle de gestion (DNCG) a été créée en 1984 dans le cadre du sport qui prévoit que « chaque fédération disposant d'une ligue professionnelle crée un organisme assurant le contrôle juridique et financier des associations et sociétés sportives » (Roucaute, 2014)

Cette une commission indépendante agit sous la tutelle de la Ligue de football professionnel (LFP) et de la Fédération française de football (FFF). Son rôle consiste simplement à s'assurer de la pérennité financière des clubs professionnels engagés dans leurs différentes ligues. Le principal objectif est de vérifier « que les investissements sportifs de chaque club n'excèdent pas leurs capacités financières ». Autrement dit, l'instance contrôle pour chaque saison que les comptes soient équilibrés afin d'éviter que les clubs ne croulent sous les déficits et les dettes impossible à payer. Pour remplir cette mission, les clubs sont auditionnés au moins une fois par an. Néanmoins, un audit ne peut pas être réalisé par la DNCG, qui n'en a pas les compétences. (DNCG, 2007). Procéder de cette façon permet de démontrer une certaine légitimité pour les clubs français.

Les sanctions possibles si le club n'a pas respecté les règles sont multiples. Des restrictions peuvent être prises au niveau de l'effectif : interdiction partielle ou totale de recruter de nouveaux joueurs, recrutement contrôlé via un encadrement du budget prévisionnel ou un droit de regard sur la masse salariale, limitation du nombre de joueurs

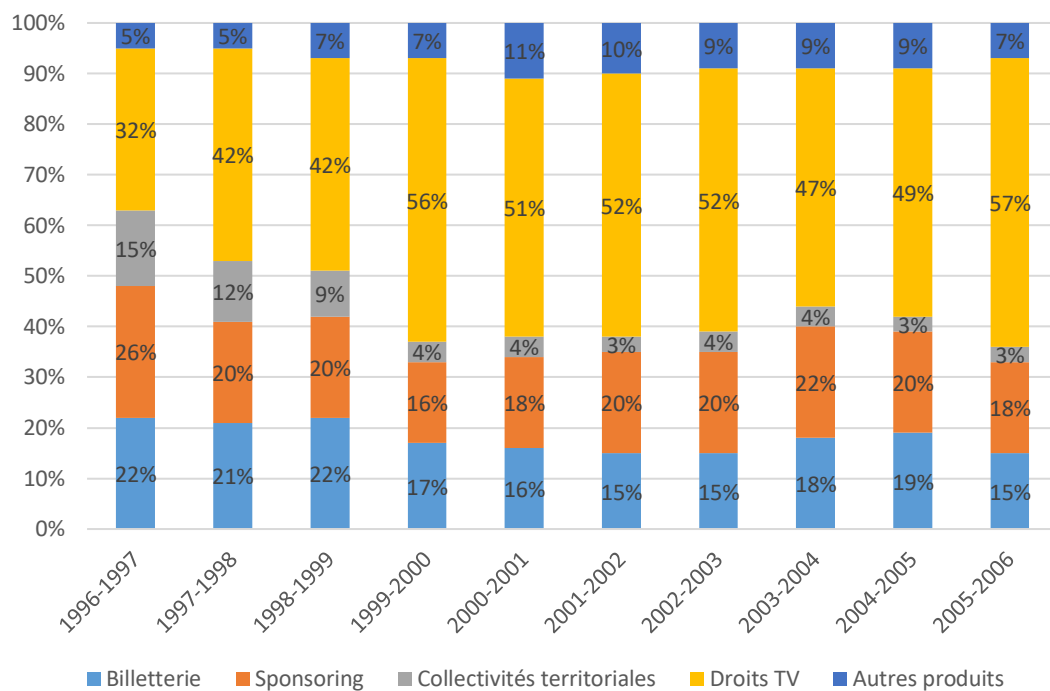
sous contrat professionnel. Mais surtout, la DNCG a le pouvoir suprême de décision sur la participation d'un club à un championnat. Si elle estime qu'une équipe n'a pas les capacités financières pour évoluer dans une division elle peut décider d'une rétrogradation vers l'échelon inférieur, d'interdire une montée dans une ligue supérieure ou tout simplement d'exclure le club en question d'une compétition. Un retrait de points peut aussi être prononcé. Évidemment ces sanctions sont vivement contestées par les supporters qui n'acceptent pas de voir des résultats acquis sur le terrain balayés par une décision administrative. (Absalon, 2014)

Cette volonté de la France de préserver les championnats des dérives financières du football est malheureusement bien isolée. Les dirigeants dénoncent donc une concurrence déloyale des autres clubs européens qui ne sont pas soumis aux mêmes exigences fiscales et financières. L'idée d'une DNCG européenne avait souvent été évoquée. Le président de la Ligue Frédéric Thiriez a présenté un dossier pour l'instauration d'un tel mécanisme. Cependant cela n'a pas pu voir le jour car les spécificités et différentes lois des pays européens auraient compromis le projet. (Absalon, 2014)

4.1.1 Rapports de la DNCG

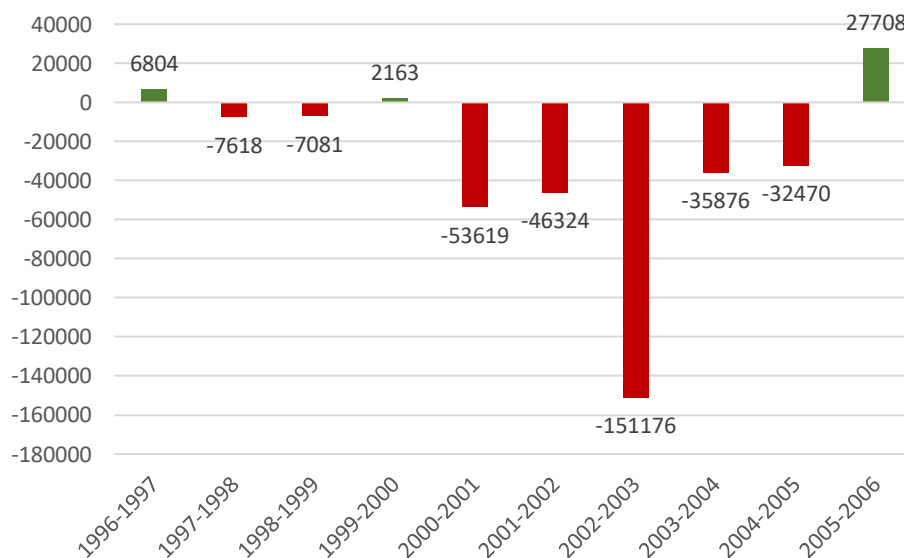
Nous pouvons tirer quelques enseignements des rapports (DNCG, 2002 ; 2003 ; 2005 ; 2007). Nous constatons tout d'abord que les trois revenus principaux sont bien les droits TV, le sponsoring et la billetterie. Les subventions ne représentent qu'une infime partie et sont vraiment relayées au second plan. La deuxième chose à souligner est le résultat net qui a été dans un premier temps assez proche de l'équilibre mais à drastiquement chuté dès la saison 2000-2001. Il atteint son pic lors de la saison 2002-2003 (-151'176 millions d'euros). Néanmoins il va être vite diminué durant les saisons suivantes et repasser en positif lors de la saison 2005-2006. Preuve que les instances jouent un rôle significatif dans le redressement des clubs. Mais visiblement cela n'a pas empêché la ligue de subir la crise des années 2000. Un autre élément à mettre en lumière est : les contributions de mutations. Elles concernent tout ce qui touche aux transferts, notamment indemnité et amortissements de ces derniers. Le constat est édifiant. On constate qu'il permet aux clubs de présenter un résultat d'exploitation plus favorable (hors crise mondiale). La France s'apparente à un pays exportateur qui a besoin du marché pour pouvoir exister au plus haut niveau. Cela nous est confirmé par (Bancel et al., 2019), elle est la pays formateur du reste de l'Europe tout en étant la 5^{ème} plus puissante ligue.

Figure 2 : Évolution de la répartition des recettes de Ligue 1



Source : DNCG

Figure 3 : Évolution du résultat net comptable en Ligue 1



Source : DNCG

Tableau 1 : Évolution du résultat d'exploitation en Ligue 1

Saison	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Contribution compétition	-7440	-45599	-69537	36328	-38422	-98284	-61007	-104200	-16711	36612
Contribution mutation	25077	51075	65885	8135	-19341	-68080	100165	17936	3018	14664
Résultat d'exploitation	17637	5476	-3652	44463	-57763	166364	161172	-86264	-13693	51276

Source : DNCG

4.2 L'octroi de licences aux clubs

Mis en place lors de la saison 2004-2005, le manuel de l'octroi de licence UEFA aux clubs arrive à une époque dans l'histoire du football où les clubs sont pour la plupart en pleine crise.

L'octroi de licences aux clubs a été créé de toute pièce par l'UEFA. Cette licence doit être possédée pour tout club de football souhaitant participer à une compétition organisée par l'UEFA comme par exemple la LDC. (UEFA, 2002)

L'obtention de cette licence est octroyée par un bailleur de licence présent dans chaque ligue membre de l'UEFA.

Le club en question doit remplir 5 critères :

- Sportif
- Infrastructure
- Administratif et lié au personnel
- Juridique
- Financier

Tous ces critères possèdent 4 sous-catégories allant de A à D. Les deux premiers sont dits impératifs c'est-à-dire que la licence ne peut être octroyée si ces critères ne sont pas respectés. Pour la 3ème seulement une sanction est prononcée et pour la D ce sont des mesures dites « de bonne pratique » et donc simplement des conseils en vue d'aider les clubs à permettre de se développer sur le long terme.

Pour la partie financière, l'UEFA a décidé de scinder les exigences en 3 étapes, étalées sur plusieurs saisons.

Saison 2004/2005 : Comptabilité selon les principes nationaux applicables aux sociétés de capitaux c'est-à-dire les états financiers intermédiaires (ni révisé, ni examinés) et les

états financiers. Les critères obligatoires sont une absence d'engagements découlant d'activités de transferts et une absence d'engagements envers les employés.

Saison 2006/2007 : S'ajoute à tout ce qui a été mentionné des documentations financières de candidature c'est-à-dire le plan de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et les états financiers. Les liquidités et les obligations de notifier sont également prises en compte.

Issue de la saison 2006/2007 : Dernière étape, tous les clubs doivent présenter tous ce qui a été précisé précédemment et à cela s'ajoutent les états financiers intermédiaires et le ratio capitaux propres/ actifs nets. (UEFA, 2002)

Une deuxième version a vu le jour en 2005 et fut effective dès la saison 2008/09 (UEFA, 2005)

Les critères n'ont pas changé. Les catégories ont été remaniées : A (impératif), B (sanction), C (bonnes pratiques)

La grande nouveauté est l'audit de certains critères financiers. Cela donne une meilleure assurance concernant l'exactitude des comptes et permet de fournir de meilleures conclusions.

4.2.1 Rapport de benchmarking 2008

Dans son rapport de benchmarking de 2008, l'UEFA dresse un constat alarmant concernant la situation financière des clubs et se voit dans l'obligation de renforcer ce point afin de ne pas être prise au dépourvu si un drame survenait. N'oublions pas que l'UEFA a besoin que les clubs qui participent à ses compétitions puissent y jouer. La non-participation pourrait avoir de nombreuses conséquences comme par exemple l'image d'une compétition acceptant des clubs qui trichent par rapport aux autres pour pouvoir y participer. Avec la crise des années 2000 analysée précédemment le risque ne pouvait qu'être accentué. D'où la raison de démontrer s'il y avait un problème financier dans le football européen.

Nous allons donner les chiffres clés que l'UEFA a pu retirer de toutes les informations qu'elle a reçues concernant l'octroi de licence au club en 2008 (UEFA, 2018a). Le rapport semble assez complet, et on apprend que 90% des clubs européens de première division se sont soumis à la procédure pour la saison 2008-2009. C'est surtout le premier rapport qui donne des données financières fiables selon l'UEFA (p.38).

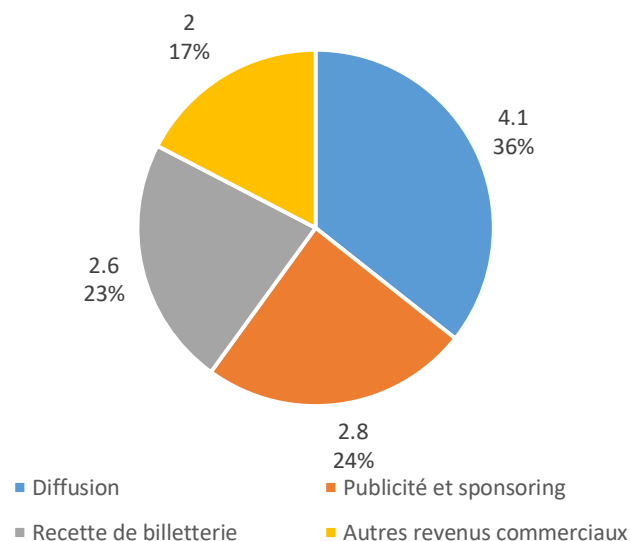
On apprend (p.12) que 732 clubs européens de première division ont déclaré un revenu de 11,5 milliards soit une hausse de 10,6 % par rapport à 2007. Mais également une perte

de 12,1 milliards. Au final, c'est une perte globale de 578 millions d'euros. Il n'y a que 53% des clubs qui ont terminé leur exercice à l'équilibre mais surtout 22% qui ont enregistré des pertes significatives (supérieur à 20% de leurs revenus). A souligner (p.64) que des clubs anglais, espagnols et italiens en font partie.

D'autres chiffres importants (p.15) concernant la santé financière sont à mentionner. Les clubs ont enregistré une dette globale de 5,5 milliards de dettes et prêts commerciaux. 35% possèdent des fonds propres négatifs et 44% ont présenté une détérioration des actifs nets par rapport à l'année précédente (après injection de capitaux par un nouveau propriétaire ou un investisseur).

Comme le montre le tableau (p.42) les droits de diffusion sont largement la source de revenu principale des clubs. La billetterie, la publicité et le sponsoring sont équivalents. Quant au top 5, il touche 88,1% des recettes de diffusion, 70,4% des recettes de billetterie et 61,5 % des recettes de sponsoring et publicité. Il n'y a que les autres revenus commerciaux qui sont plus faibles que les grands³ (35% contre 51,6%).

Figure 4 : Part des recettes des clubs



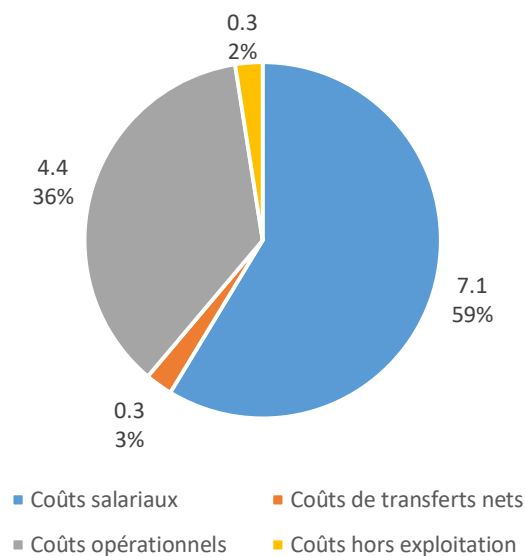
Source : UEFA

Le revenu moyen estimé des clubs (p.49) nous montre qu'un petit fossé existe entre la France, cinquième du classement (50 millions d'euros) et son poursuivant les Pays-Bas (23 millions d'euros). Cela est plus flagrant lorsque l'on remarque que 53 des 62 clubs ayant déclaré plus de 50 millions de d'euros de revenu sont issus du top 5.

³ Deuxième catégorie des ligues les plus riches selon l'UEFA

Sur le tableau ci-dessous (p.52) nous pouvons voir que les dépenses sont consacrées en grande majorité aux coûts salariaux. Viennent ensuite les coûts opérationnels. À souligner que les 12,1 milliards correspondent à 105% des revenus.

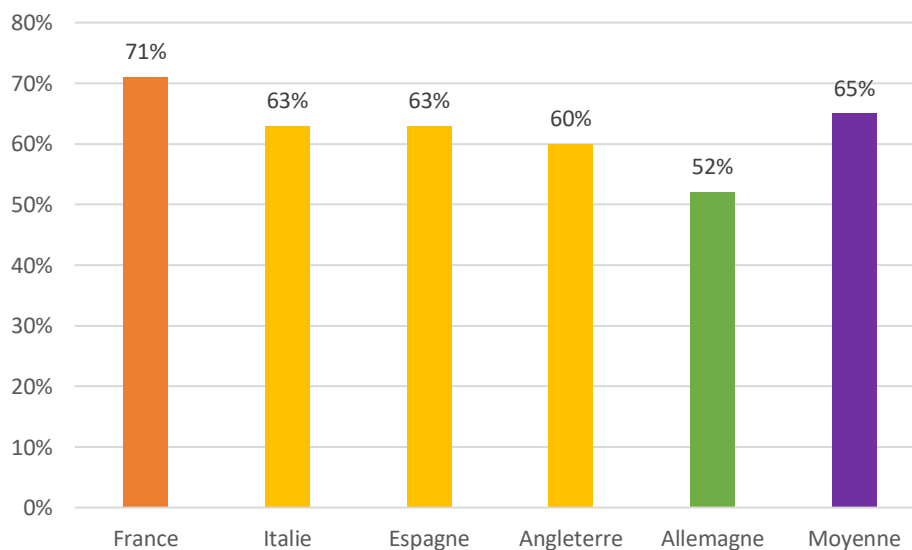
Figure 5 : Part des dépenses



Source : UEFA

Au niveau du ratio masse salarial/recettes (p.53) le top 5 est dans la bonne norme c'est-à-dire à moins de 70%. Seule la France est au-dessus (71%).

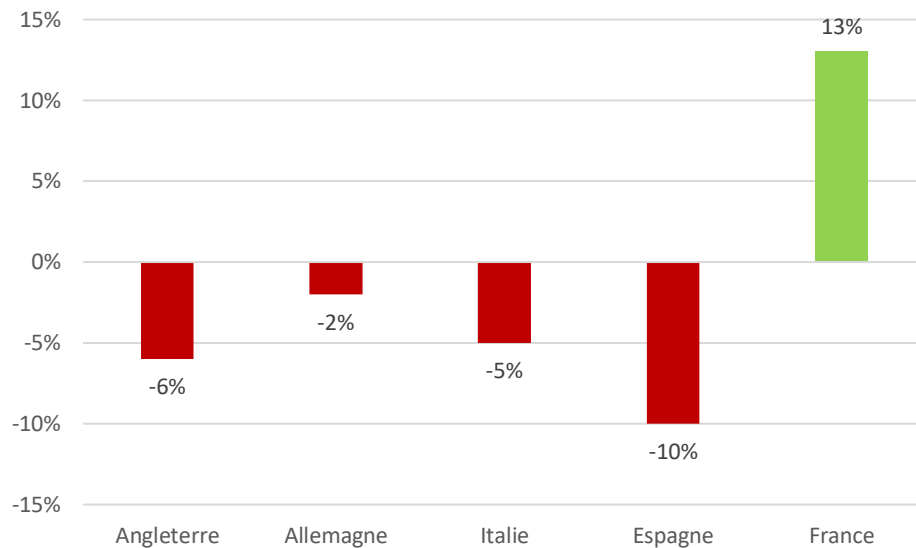
Figure 6 : Part des recettes consacrées aux salaires



Source : UEFA

Les bénéfices de transferts ne concernent que la France. Les quatre autres membres sont dans le rouge (p.56).

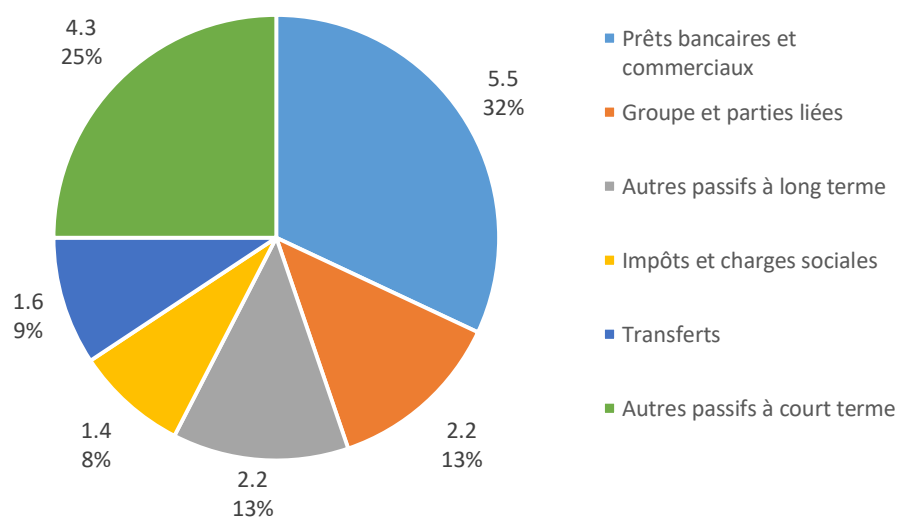
Figure 7 : Bénéfice de transferts



Source : UEFA

Les derniers chiffres importants concernent le bilan. Comme on peut le voir sur le tableau l'actif est assez équilibré mais ce qui a souligné est que les dettes représentent la part la plus importante du passif (31%).

Figure 8 : Passifs par type



Source : UEFA

Conclusion

Ce que nous pouvons retenir de ce rapport est que le top 5 semble se détacher un peu des autres ligues. Mais surtout que les clubs en général dépensent plus que ce qu'ils gagnent et cela se traduit avec une perte globale supérieure à 500 millions d'euros créée par plus de la moitié des clubs qui sont en déséquilibre financier. En outre, ceux qui présentent une perte significative, soit environ un cinquième des clubs, tirent encore plus ce chiffre vers le bas.

5. Fair-play financier

5.1 Contexte

Le FPF arrive à une époque qui justifie qu'on attache plus d'importance à l'aspect financier des clubs. En effet, comme nous l'avons vu avec le rapport de benchmarking 2008 la situation n'est globalement pas très bonne. Une régulation plus forte doit voir le jour et cela va se faire sous l'impulsion du président de l'UEFA Michel Platini.

Son intention est de créer une DNCG européenne (Grélard, 2009). Le système d'octroi de licence n'étant manifestement pas assez important pour pousser l'UEFA à serrer la vis. Adopté en mai 2010, l'objectif principal est clair : les clubs devront pouvoir se financer uniquement à partir des revenus qu'ils génèrent. « Si des clubs veulent dépenser 50, 60 ou 70 millions d'euros, pourquoi pas, mais à condition qu'ils aient des revenus suffisants pour continuer à l'avenir », déclare Monsieur Infantino, secrétaire général de l'UEFA à l'époque (AFP, Reuters, 2010).

Pour (Bouigue, Rondeau, 2018) c'est également la crise des subprimes en 2008 qui a poussé le président de l'UEFA à le mettre en place. La crainte d'un éclatement de la bulle et par conséquent la faillite de nombreux clubs était réelle.

5.2 Explication du Fair-play financier

Le FFP fait partie intégrante du Manuel de l'Octroi de licence aux clubs et fair-play financier (UEFA, 2015). A l'intérieur de celui-ci nous trouvons 4 sections :

- I. Dispositions générales
- II. Octroi de licences aux clubs
- III. Surveillance des clubs
- IV. Dispositions finales

Tous les points sont sous forme d'articles. Le FFP est présent dans la section III. Il se divise en deux chapitres :

Chapitre 1 : Droits, tâches et responsabilités de toutes les parties impliquées

Chapitre 2 : Exigences liées à la surveillance

Dans cette partie, nous allons expliquer les points importants de ce travail. A savoir que plus de précision sur ces points sont en annexe. Le premier manuel a été mis en place 2010 et a connu trois améliorations en 2012, 2015 et 2018 (UEFA, 2019). Le manuel de 2015 (UEFA, 2015) servira de base car les deux précédents n'étaient pas disponible et des précisions seront données si des changements notables sont apparues en 2018 (UEFA, 2018b).

Dans le premier chapitre on présente les trois parties-prenantes : le bénéficiaire de licence qui est aussi le club de football souhaitant potentiellement participer à une compétition UEFA, le bailleur de licence et l'ICFC. Ce dernier a comme tâche principale de vérifier que tous les documents demandés et fournis par le bailleur de licence sont corrects du point de vue du FPF. L'ICFC a son propre manuel (UEFA, 2013). Les membres sont indépendants et ne peuvent exercer une autre activité qui pourrait créer un conflit d'intérêt avec l'UEFA. C'est également ces membres qui vont décider des mesures disciplinaires qui s'appliquent à tout club n'ayant pas respecté les règles du FPF. Les sanctions vont d'une mise en garde à un retrait de titre ou de mérite.

Dans le deuxième chapitre on nous explique le fonctionnement du FPF.

On définit tout d'abord les recettes et dépenses déterminantes prisent en compte dans le calcul.

Tableau 2 : Calcul relatif à l'équilibre financier

Recettes déterminantes	Dépenses déterminantes
<ol style="list-style-type: none">1. Recettes de billetterie2. Recettes sponsoring3. Recettes des droits de diffusion4. Recettes des activités commerciales5. Versement de solidarité et primes de l'UEFA6. Autres produits d'exploitation	<ol style="list-style-type: none">1. Coûts de vente/des matériaux2. Prestation en faveur du personnel3. Autres charges d'exploitation
<ol style="list-style-type: none">7. Crédits/recettes non monétaires8. Recettes provenant de transactions avec des parties liées supérieur à la juste valeur	<ol style="list-style-type: none">4. Dépenses provenant de transaction avec des parties liées inférieures à la juste valeur
	<ol style="list-style-type: none">5. Dépenses relatives à des activités de développement du secteur junior6. Dépenses relatives à des activités de développement de la collectivité

Source : UEFA

La période durant laquelle les comptes sont étudiés est de 3 ans. Pour donner un exemple, la période de surveillance évaluée au cours de la saison 2020/2019 correspond aux périodes de reporting se terminant en 2020 (également appelée T), en 2019 (T-1) et en 2018 (T-2).

Il est possible qu'un club qui présente un résultat global relatif négatif, c'est-à-dire sur les trois périodes de reporting puisse essayer de le réduire en présentant les périodes reporting T-3 et T-4.

Un point très important pour tout club étant à la limite, il peut atteindre un déficit de 5 millions d'euros. L'UEFA appelle cela l'écart acceptable. De plus, il peut augmenter jusqu'à 30 millions d'euros s'il est entièrement couvert par des actionnaires ou parties liées.

Par ailleurs, il n'y a pas que l'équilibre des recettes et dépenses déterminantes qui est pris en compte mais également des indicateurs. Ils étaient de l'ordre de trois en 2015 et ont doublé en 2018 :

- Indicateur 1 : Poursuite de l'exploitation (possible non capacité à poursuivre l'exploitation)
- Indicateur 2 : Fonds propres négatifs (États financiers annuels de la période de reporting T-1 présente une détérioration du passif net par rapport à T-2 ou que les états financiers intermédiaires démontre également la même chose par rapport T-1)
- Indicateur 3 : Résultat relatif à l'équilibre financier (celui-ci est déficitaire pour la période de reporting T-1 et T-2)
- Indicateur 4 : Indicateur de viabilité de l'endettement pour T-1 (endettement déterminant est supérieur à 30 millions et à 7 fois la moyenne des recettes déterminantes pour T-1 et T-2)
- Indicateur 5 : Indicateur de viabilité de l'endettement pour T (même principe que pour l'indicateur précédent mais en intégrant juste la période T)
- Indicateur 6 : Équilibre des transferts des joueurs (le club présente un déficit relatif aux transferts de plus de EUR 100 millions au cours de toute période d'inscription des joueurs qui se termine au cours de la saison de licence)

Si un club n'a pas réussi à remplir toutes les exigences de l'équilibre financier et les indicateurs, il doit fournir des informations prévisionnelles correspondant à la période de reporting T+1 présentés ci-dessous :

- a) Un compte de résultat budgété
- b) Le résultat prévisionnel relatif à l'équilibre financier, basé sur le compte de résultat budgété et incluant les ajustements pour le calcul des recettes et dépenses déterminantes
- c) Un tableau des flux de trésorerie budgété
- d) Un bilan budgété
- e) Des notes explicatives, incluant des hypothèses réalistes, les risques et une comparaison avec la période de reporting T

Toujours dans le cas où un club n'est pas en règle, il peut passer des accords avec l'ICFC sur la base d'autres facteurs définis dans l'annexe XI dont voici un exemple :

- Endettement (Comprend des aspects tel que sa source, le respect du contrat de prêt et sa maturité. L'ICFC peut également évaluer les ratios d'endettement suivants dans le but d'évaluer la structure du capital et la capacité d'un club à rembourser ses dettes :
 - i. Capacité de levier : niveau de l'endettement par rapport aux recettes et aux actifs sous-jacents
 - ii. Rentabilité et couverture : niveau des recettes par rapport au coût du service de la dette
 - iii. Adéquation des flux de trésorerie : capacité à payer les intérêts et à rembourser le principal)

5.3 Rapport de benchmarking 2018

L'UEFA a publié chaque année un rapport de benchmarking résumant les données collectées pour la procédure d'octroi de licence et le FPF. Pour ce travail nous allons étudier en détails le dernier disponible étant celui de 2018. Il présente plusieurs avantages. Nous pouvons tout d'abord avoir un vrai recul avec ce que le FPF a apporté au football européen. Deuxièmement, on peut retrouver un certain nombre de graphiques nous montrant l'évolution de plusieurs points important concernant la santé financière du football européen au fil des années. A savoir qu'il ne représente que les clubs de première division. Nous allons reprendre les chapitres les plus importants pour ce travail ainsi que les chiffres clés. A la fin de cette analyse nous résumerons tout ce qui a été dit.

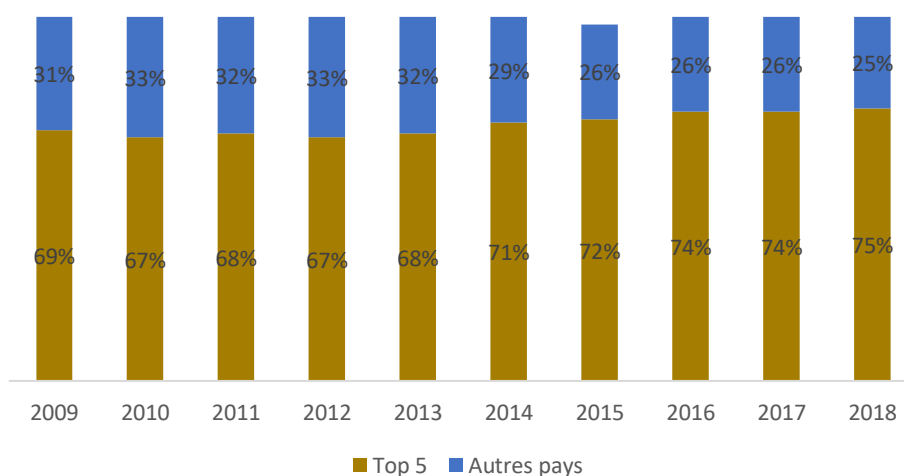
Recettes des clubs

On apprend tout d'abord que les clubs de première division ont déclarés totales combinées de 21 milliards d'euros soit une hausse de 5% par rapport à 2017.

A la page 58 on nous présente les recettes moyennes par pays en 2018. Comme vous pouvez le voir sur le tableau, le top 5 est au-dessus de 100 millions sauf la France. Cependant, la Russie qui est sixième est très loin (47 millions d'euros).

Le graphique (p.59) nous montre l'évolution depuis 2009 de ces recettes. Ces dernières ont pratiquement doublé en 10 ans avec une grosse moyenne de 6,7% de croissance passant de presque 12 milliards d'euros à 21 milliards d'euros en 2018. L'écart entre le top 5 est devenu encore plus important passant de deux tiers à trois quarts. Néanmoins cette croissance s'est concentrée sur le top 20 des clubs qui générèrent ensemble 8'494 millions d'euros et un peu plus de 40% des recettes totales.

Figure 9 : Évolution de la part des recettes des clubs entre le top 5 et les autres pays



Source : UEFA

Le graphique que vous voyez ci-dessous (p.64) nous donne la répartition de ces recettes. La diffusion est toujours loin devant. Vient ensuite le sponsoring, puis les recettes de billetterie. Quatrième dans le classement, les recettes provenant de l'UEFA représentent quand même un dixième des recettes totales, un chiffre assez significatif.

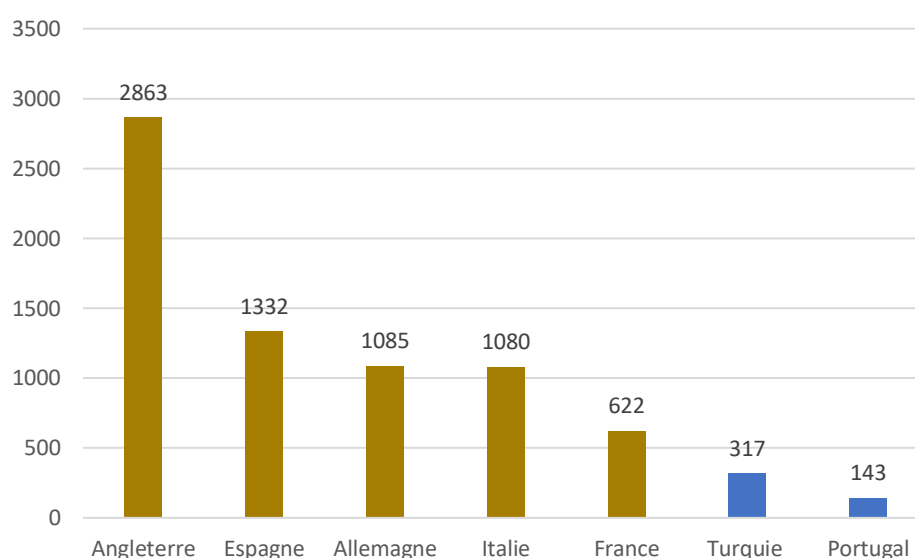
Le graphique (p.66) montrant en premier lieu les recettes cumulées des clubs est très intéressant, il souligne trois points. Le fossé des recettes du top 5. L'importance des recettes des transferts pour l'Italie et la France, respectivement 40% et 54%, comparé aux trois autres membres qui ne dépassent pas les 25%. Enfin, le pourcentage des recettes de diffusion du top 20 des pays par rapport au Top 5. Sachant qu'il représente la part la plus importante du total des recettes, il n'est en plus, pas très important pour ces pays classés entre la 6^{ème} et 20^{ème} place, mise à part la Turquie et le Portugal qui se rapprochent du top 5 de ce point de vue-là. Cependant il faut faire attention car les 42% de 748 millions d'euros de recettes cumulées pour la Turquie sont nettement inférieurs aux 42% de 3'145 millions d'euros pour l'Espagne.

Pour les quatre recettes les plus importantes citées précédemment, l'UEFA a décidé de les présenter de deux manières différentes. Sous l'angle de chaque pays et l'autre avec seulement le top 20.

Les enseignements principaux à en retirer de ces deux types de graphiques sont les suivants :

L'écrasante majorité des clubs du top 20 (p.69) générant le plus de recettes de diffusion est anglaise. Ils sont 18 au total. Au niveau des pays, le top 5 domine largement les autres (p.68)

Figure 10 : Recettes cumulées de diffusion des clubs (en millions d'euros)

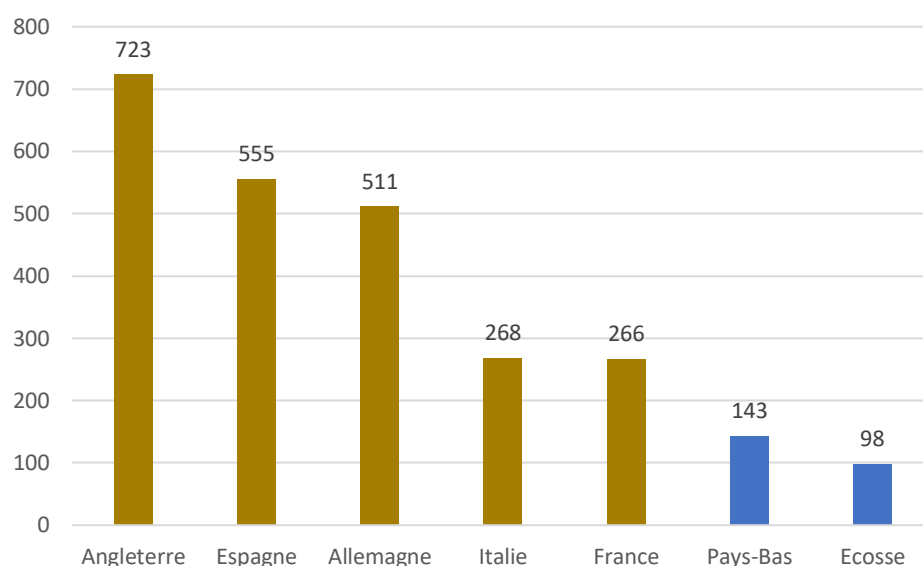


Source : UEFA

Le top 20 des clubs (p.75) ayant engrangé le plus de recettes provenant de l'UEFA est composé à 85% de membres du top 5. A l'échelle nationale, le graphique nous montre notamment que la part maximale pour un club entre la 6^{ème} et 20^{ème} place représente en moyenne 50% des recettes totales (p.74)

A part le Celtic FC appartenant à la ligue écossaise, tous les clubs du top 20 (p.77) qui génèrent le plus de revenu de billetterie sont dans le top 5. L'UEFA souligne qu'il représente 48% des recettes totales. Si on les compare aux recettes cumulées par pays (p.76), leurs recettes totales sont presque équivalentes à l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la France respectivement deuxième, troisième, quatrième et cinquième. Le classement par pays est largement dominé par l'Angleterre.

Figure 11 : Recettes cumulées de billetterie des clubs (en millions d'euros)



Source : UEFA

Concernant les recettes commerciales et le sponsoring, nous n'avons malheureusement pas de graphique du top 20. Cependant on apprend que la part de ces recettes est passée de 27 % en 2008 à 46% pour les quinze premiers clubs du classement. Quant au pays, c'est la première fois que la France ne figure pas dans le top 5 dépassé de justesse par la France.

Une autre analyse peut être faite par rapport à ces clubs présent dans le top 20. Est-ce qu'on retrouve toujours les mêmes ou pas ? Le tableau ci-dessous montre tous les clubs qui sont présent dans au moins deux catégories en 2018.

Tableau 3 : Club ayant engrangé le plus de recettes

Club	Pays
Real Madrid	Espagne
FC Barcelone	Espagne
Manchester United	Angleterre
Bayern Munich	Allemagne
Manchester City	Angleterre
Paris Saint-Germain	France
Liverpool	Angleterre
Chelsea	Angleterre
Arsenal	Angleterre
Juventus	Italie
Tottenham Hotspur	Angleterre
Atlético Madrid	Espagne
Borussia Dortmund	Allemagne

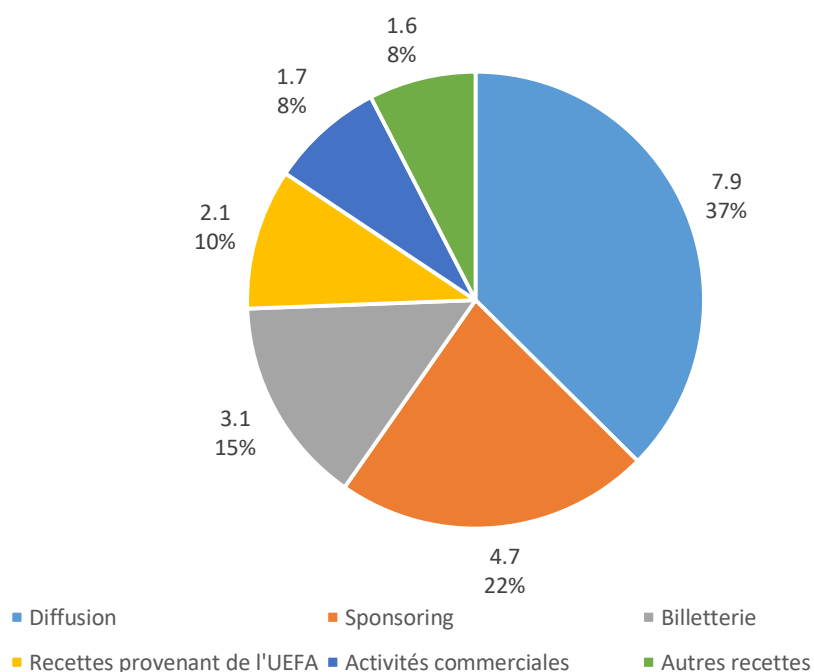
Source : UEFA

En comparant au rapport 2014 on remarque que ce sont les mêmes. (UEFA, 2014)

Salaire des clubs

C'est la part la plus importante des coûts d'un club en Europe. Nous n'avons malheureusement pas dans ce rapport les coûts totaux. Cependant, grâce au graphique (p.84) nous pouvons constater qu'en moyenne depuis 2009, cela représente 64% des recettes. Un chiffre tout à fait correct. A l'échelle nationale, le top 5 est toujours loin devant. Et dans le top 20 des clubs on retrouve les 13 clubs générant le plus de recettes. Ils sont en plus classés dans les 14 premières positions.

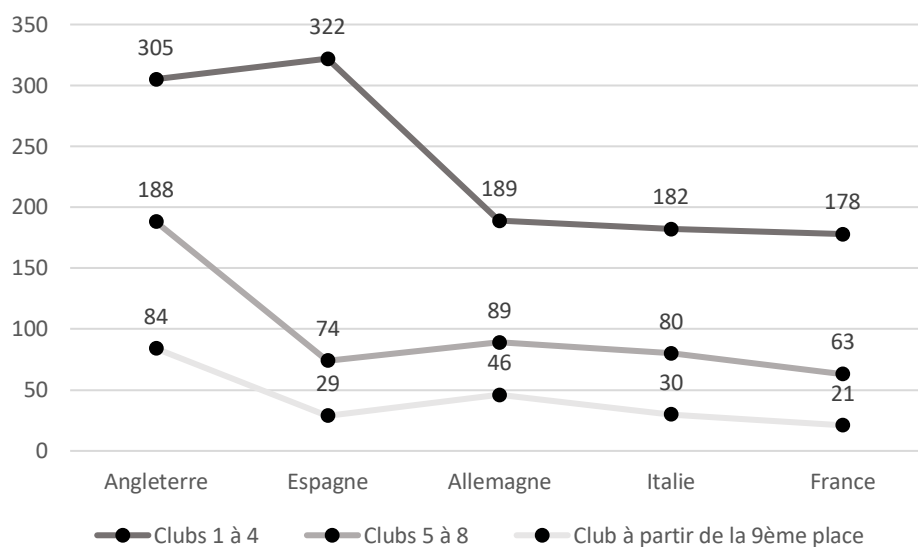
Figure 12 : Répartition des recettes (en milliards d'euros)



Source : UEFA

Le graphique (p.90) est très intéressant car il classe la masse salariale des clubs en trois catégories comme vous pouvez le voir sur le tableau. L'UEFA nous indique que comme il y a un lien étroit entre masse salariale et les résultats les trois groupes incluent schématiquement les clubs participant à la LDC, ceux jouant l'Europa League et les autres (participant rarement à ces compétitions).

Figure 13 : Masse salariale moyenne des championnats par groupe de salaires (en millions d'euros)

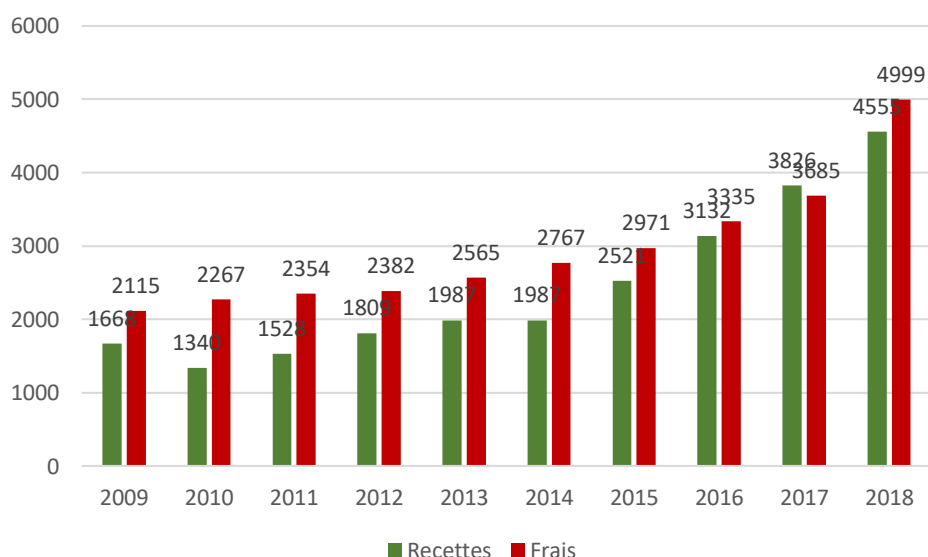


Source : UEFA

Activités de transfert

On apprend dans ce chapitre grâce au graphique (p.94) que depuis 2009, seules les deux dernières années les clubs ont eu un effet positif sur les résultats financiers des clubs. On peut voir également que les recettes et les frais ont plus que doublé en 10 ans.

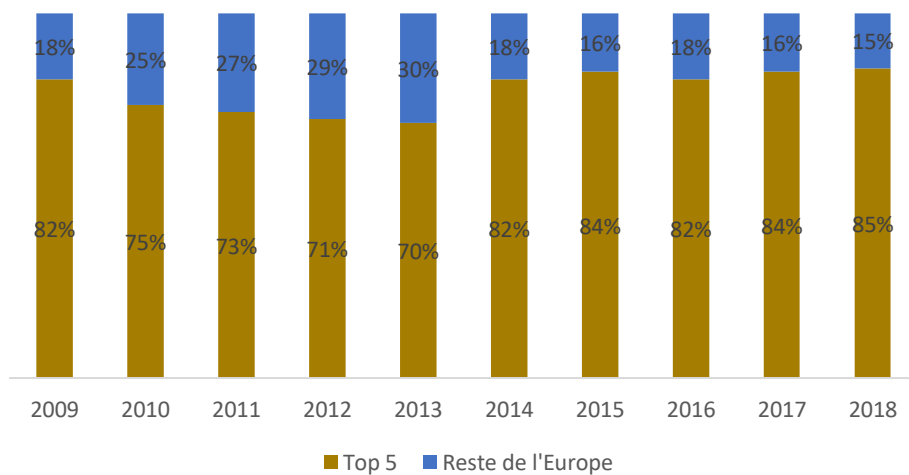
Figure 14 : Évolution des recettes/frais de transfert comptabilisés au cours des dix dernières années (en millions d'euros)



Source : UEFA

Les graphiques à la page 97 nous montrent que pour les dépenses comme pour les recettes, il y a très clairement gouffre entre le top 5 et le reste de l'Europe.

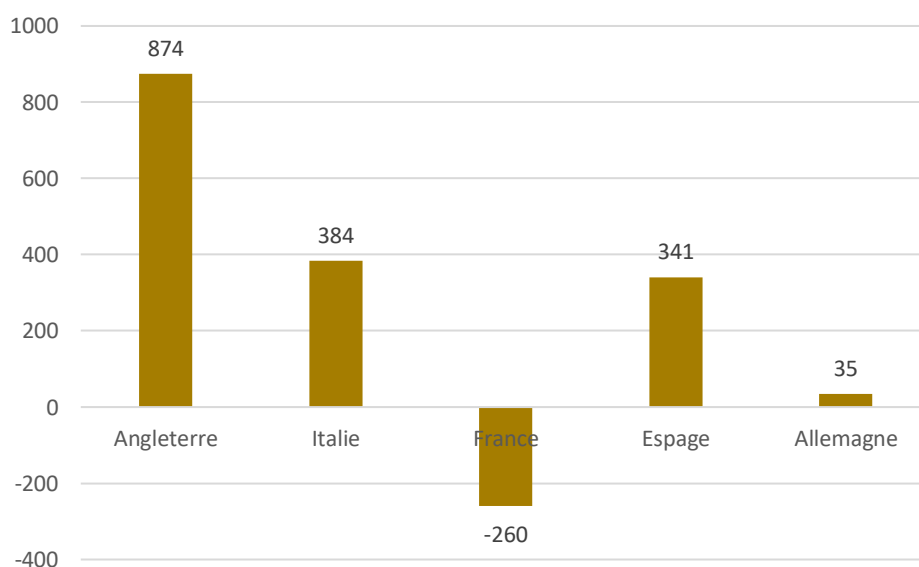
Figure 15 : Évolution des dépenses de transferts (en millions d'euros) et répartition entre les championnats



Source : UEFA

La dernière chose importante à souligner est que l'on peut voir à travers le graphique page 99, qu'il n'y a que la France dans le top 5, qui a des dettes de transfert nettes négatives. Mais l'Allemagne n'est pas très loin.

Figure 16 : Dettes de transferts nettes (en millions d'euros)



Source : UEFA

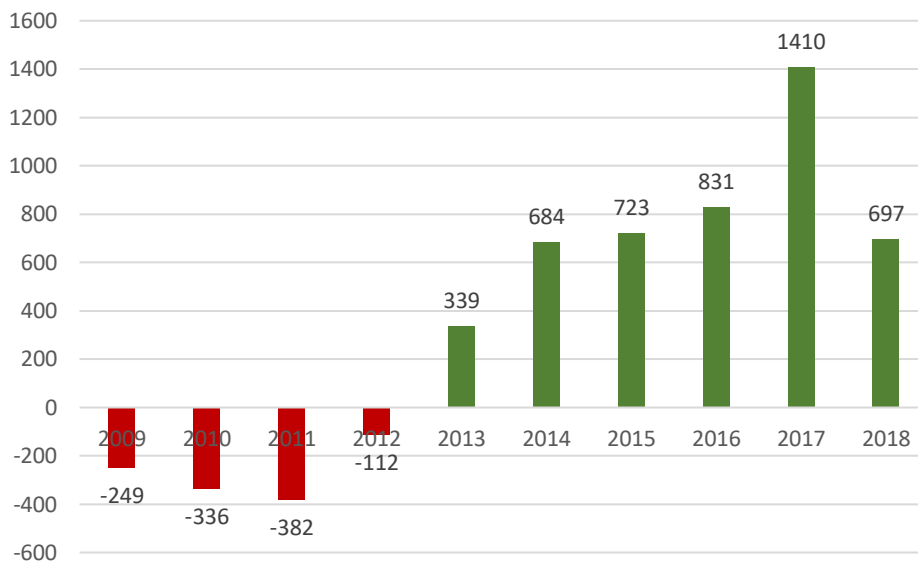
Rentabilité sous-jacente et rentabilité effective

Ce chapitre présente deux méthodes de mesure différentes afin de déterminer la rentabilité des clubs : les bénéfices d'exploitation (mesure la capacité des clubs à générer des bénéfices susceptibles d'être réinvesti dans des activités de transfert et de

financement) et le bénéfice appelé effectif par l'UEFA (représente le résultat final, après comptabilisation de tous les frais, gains et pertes)

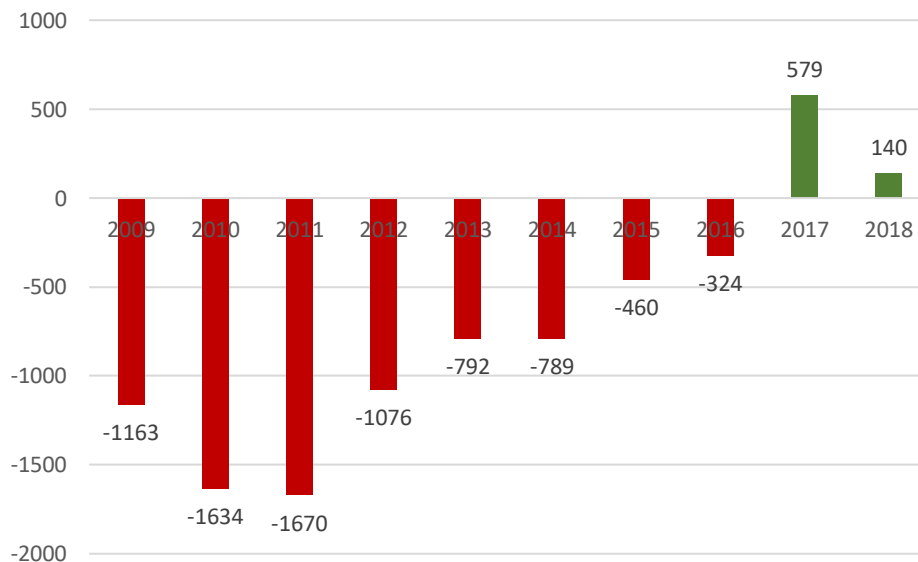
Pour le premier on peut voir qu'il est positif depuis 2013 (page.110) et pour le deuxième il était très négatif depuis 2009 mais a beaucoup diminué jusqu'à devenir positif en 2017 et 2018.

Figure 17 : Bénéfices d'exploitation cumulés en Europe (en millions d'euros)



Source : UEFA

Figure 18 : Bénéfices nets cumulés en Europe (en millions d'euros)



Source : UEFA

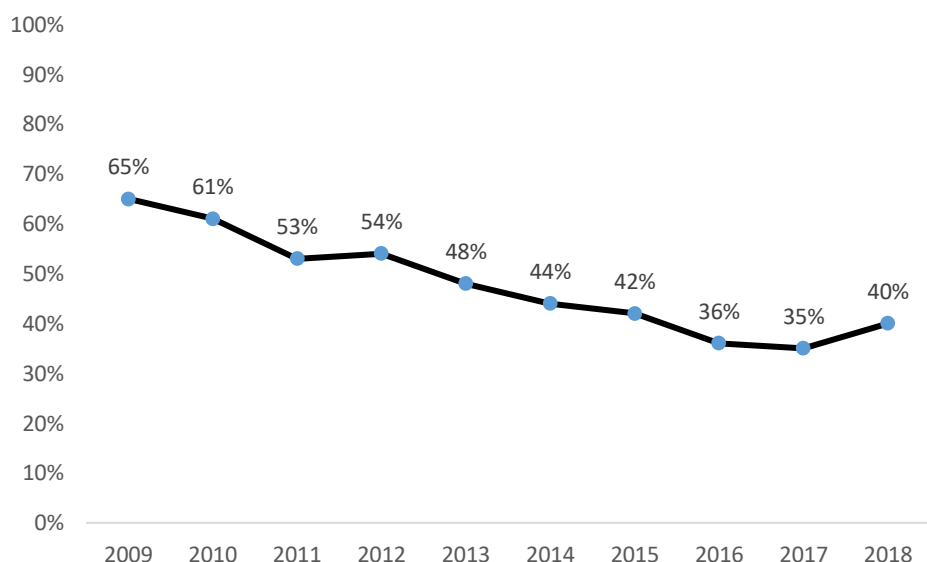
Bilans des clubs

Ce qu'il faut retenir de ce chapitre est que le top 5 représente 77% du total des actifs de clubs européens. Mais en regardant de plus près, le graphique (page 120) nous montre que l'Angleterre a des actifs cumulés de 11'1172 millions d'euros et représente 30% du total.

On apprend également que vingt clubs représentent 79% du total des investissements des actifs immobilisés. L'UEFA nous précise qu'il existe un lien étroit avec les recettes puisque que 13 des 14 premiers clubs en termes de recettes totales figurent dans le top 20.

En ce qui concerne l'endettement net défini par l'UEFA⁴, on peut voir grâce au graphique (p.126) qu'il a très nettement diminué depuis 2009.

Figure 19 : Endettement net des clubs durant ces dix dernières années



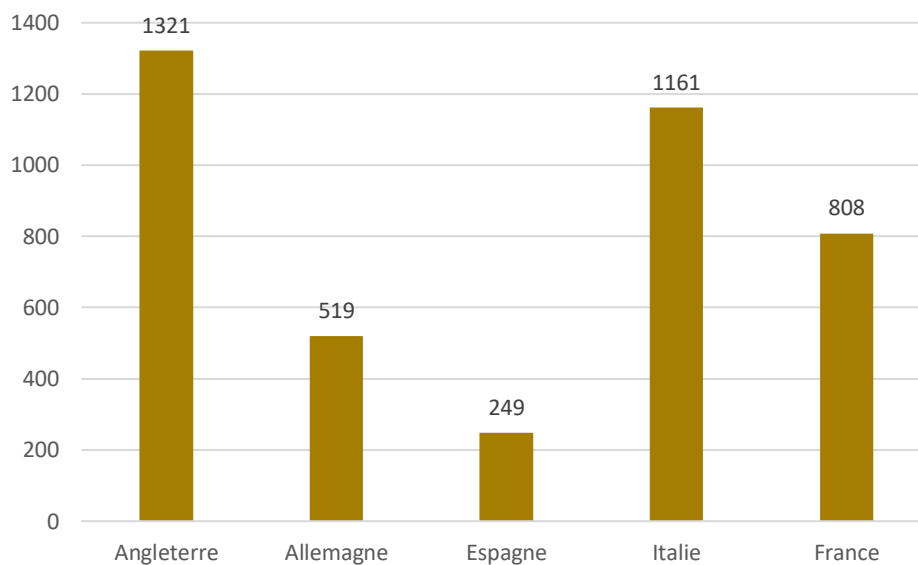
Source : UEFA

Enfin, nous avons deux graphiques instructifs (p.129). Le premier nous permet de mettre à jour l'augmentation des fonds propres et des contributions en capital. Ce sont les clubs anglais (1,3 milliards d'euros), italiens (1,2 milliards d'euros) et français (808 millions d'euros) qui ont bénéficié le plus. Cette hausse s'est faite sous forme de nouvelles injections de capitaux ou de remise de dettes. Le deuxième présente l'évolution des fonds propres nets, c'est-à-dire les actifs moins le passif. Entre 2009 et 2018, nous sommes

⁴ Inclut (découverts et emprunts bancaires, autres emprunts et dettes envers des parties liées, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie) et le solde net résultant des transferts de joueurs (c'est-à-dire la différence entre les créances et les dettes de transfert)

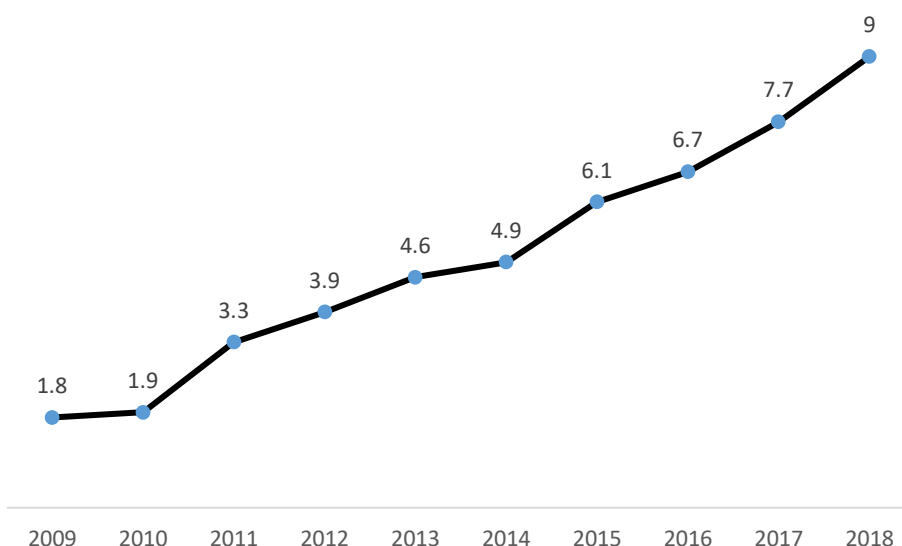
passés de 1,8 à 9 milliards d'euros. Ces chiffres sont, selon l'UEFA les conséquences du FPF. C'est en limitant les lourdes pertes et en exigeant que les propriétaires injectent des capitaux durablement au lieu de laisser les prêts à des conditions favorables s'accumuler au fil des ans qu'aujourd'hui les clubs ont des bilans aussi flatteurs.

Figure 20 : Augmentation des fonds propres/capitaux ces cinq dernières années (en millions d'euros)



Source : UEFA

Figure 21 : Évolution des fonds propres nets des clubs européens de première division (en milliards d'euros)



Source : UEFA

5.3.1 Analyse du rapport

Ce que nous pouvons retirer de ce rapport est qu'en 2018 le football européen d'un point de vue global semble très bien se porter. Le bilan des clubs est très bon et le FPF

a vraiment bien joué son rôle quant aux dettes que les investisseurs ou propriétaires utilisaient pour embellir artificiellement le club. Les clubs sont en globalité rentable mais cela depuis seulement 2 ans. Il y a fallu beaucoup d'années pour qu'on arrive à ce résultat. Cependant, cette rentabilité a bien baissé depuis 2017, on pourrait donc craindre un retour au rouge. Il faudra de ce fait surveiller à l'avenir si les clubs effectivement rentables ou non. Preuve de la bonne santé des clubs, les transferts non cesse d'augmenter depuis la mise en place du FPF, ils ont désormais une influence positive sur le résultat des clubs en général. Quant aux recettes, elles ont également énormément augmenté et ont cru à une moyenne de 6,7% par an depuis 10 ans ce qui est un résultat vraiment très encourageant par rapport aux répercussions de la crise de 2008.

D'un autre côté, ce rapport a mis en lumière un axe de lecture plus pessimiste pour le football européen en général. Les pays du top 5 ont bien créé une césure avec les autres pays membres de l'UEFA. Certains graphiques nous montrent que cet écart n'a fait que croître d'année en année et qu'il ne semble pas y avoir de raison que cela ne change. Il a aussi souligné que la France est en retard par rapport aux quatre autres. C'est une ligue qui se focalise plutôt sur les transferts selon les chiffres qui nous sont donnés dans le rapport. En regardant au niveau des clubs, là aussi le constat est sans appel. Il y a environ 13 clubs qui s'accaparent la majorité des recettes. Ces derniers sont également ceux qui dépensent le plus en masse salariale et par conséquent attirent les meilleurs joueurs du monde. En axant sur l'autofinancement des clubs et une aide très faible et contrôlée des parties-prenantes externes, l'UEFA a créé divers problèmes que nous allons répertorier.

6. Conséquence du Fair-play financier

Dans cette partie nous allons dévoiler plusieurs impacts du FPF a créé sur le football européen.

6.1 Hiérarchisation des clubs

Comme nous l'avons vu précédemment, un fossé énorme s'est creusé entre les big 5 et les autres ligues européennes. Même au sein de celles-ci nous constatons de grosses disparités entre les clubs qui la composent comme on a pu le voir dans le rapport de benchmarking de 2018.

Le football a toujours été un jeu de disparité mais on constate que dernièrement, l'écart est bien trop important pour que les clubs qui ne font pas parti de l'élite de leur ligue

puissent participer à la lutte pour le classement général. Selon (Bancel et al., 2019) il y a trois types de clubs dans une ligue : leaders, outsiders et modestes.

Leaders : C'est un nombre de clubs restreint, qui est habitué à jouer la ligue des champions. Leurs résultats sportifs sont toujours excellents (2 ou 3 premiers de leur championnat) et leurs revenus sont sécurisés (si les droits TV sont maintenus). Ce sont les clubs recrutant les stars et payant des salaires très élevés.

Outsiders : Ces clubs disposent de ressources financières en deçà des plus puissants. Ils sont incertains de jouer la LDC et quand bien même ils y arrivent, de sortir de la phase de groupes. Certains ont mis en place des stratégies pour rejoindre les leaders mais cela prend du temps et présente des risques. Ils peuvent être des clubs formateurs qui vont régulièrement céder des joueurs pour financer leur développement.

Modestes : Les contraintes structurelle auxquelles ils sont confrontés sont rédhibitoires et limitent leur développement. Ce sont souvent des clubs situés dans des villes où le bassin de population est étroit et donc impossibilité de prétendre jouer les premiers rôles en Europe. Pour se maintenir en 1^{ère} division ils essaient de faire un parcours brillant en coupe.

Si l'on choisit l'angle des statistiques de points du classement général et coupes domestiques gagnées, il est vrai que des leaders incontestables ressortent dans chaque pays du top 5. En France et en Italie, on peut dire que ce n'est que respectivement le PSG et la Juventus de Turin qui sont bien au-dessus du lot des autres équipes. En Espagne on peut dire qu'ils sont plutôt 2 (Réal Madrid, FC Barcelone) voire 3 (Atlético Madrid). En Allemagne, le Bayern de Munich est seul également même si Dortmund essaye tant bien que mal de le rattraper (2 titres de champions d'Allemagne). Mais comment le club de la Ruhr pourrait-il se maintenir au même niveau quand il perd pratiquement tous ses meilleurs joueurs au profit du Bayern. De plus, comme nous l'avons évoqué, Dortmund a une stratégie plutôt formatrice : recruter des jeunes, les faire progresser et ensuite les vendre au prix fort. Enfin, en Angleterre, c'est bien plus disputé pour le classement général. Depuis 2010, nous avons eu 5 vainqueurs différents dont notamment la surprise Leicester en 2016, la plus grosse surprise de cette décennie qui plus est, dans la ligue considérée comme la plus compétitive en Europe. Tout porte à croire que le fait d'avoir réparti les droits TV de façon bien plus égalitaire a permis de proposer un championnat bien plus disputé que dans les autres ligues du top 5. Cependant, depuis 2 ans nous assistons plutôt à une lutte à deux (Manchester City et Liverpool), la décision qui va être prise concernant Manchester City risque de redistribuer les cartes. Et au niveau de LDC mise part Chelsea vous avez tous les

vainqueurs post FPF qui ont été cités bien que le format a été remodelé en leur faveur depuis 2018 en donnant la possibilité à quatre voire cinq clubs du top 5 d'être représentés dans cette compétition. En effet, les quatre premières ligues du classement UEFA vont pouvoir aligner quatre équipes en phase de groupe directement sans passer par des qualifications (AFP, 2016). Ils pourraient même être 5 au final car le vainqueur de ligue Europa est qualifié lui aussi pour les phases de groupe de la LDC la saison suivante depuis 2017 (UEFA, 2020b).

6.2 Barrière à l'entrée

Comme le dit (Lepetit, 2018) des barrières à l'entrée se sont créées dans le football suite au FPF. Pour illustrer cela nous verrons les deux cas les plus médiatisés de ces dernières années : le PSG et Manchester City.

6.2.1 PSG

Le Paris Saint Germain est un club de football français fondé en 1970. Une fondation bien récente, par comparaison avec les clubs les plus prestigieux tels que le FC Barcelone (1899) par exemple. Il est racheté en 2011 à 70% par le fonds d'investissement QIA pour une valeur située entre 30 et 40 millions d'euros (Pruniaux, 2011). Le propriétaire est en fait Tamim Ben Hamad Al-Thani, l'émir du Qatar en personne (Barthe, 2017). Le nouveau propriétaire frappe d'entrée de jeu un grand coup avec deux records en ligue 1 : achat de Javier Pastore pour 42 millions d'euros et somme de transfert la plus haute de l'histoire avec 81,2 millions (Errard, 2011). Son objectif principal est clair : gagner la ligue des champions (Barthe, 2017). Pour y arriver il va adopter une stratégie d'achat de joueurs considérés comme des stars tel que Zlatan Ibrahimovic pour seulement 20 millions d'euros mais un salaire de 23 millions d'euros (Les Echos, 2016). Les succès domestiques se succèdent. Chaque année depuis 2013 ils gagnent la ligue 1 avec entre 8 et 31 points d'avance sur leur premier poursuivant. 2017 est la seule année pour laquelle le titre leur a échappé, au profit de Monaco. Mais pour arriver à une telle hégémonie et la maintenir, le propriétaire du club de la capitale avait besoin d'augmenter significativement ses revenus afin de pouvoir payer les salaires de ses nouveaux joueurs. Comme le FPF commençait à être effectif lors de son arrivée, il ne pouvait intervenir de la même façon qu'Abramovic à son arrivée à Chelsea, c'est-à-dire investir et s'endetter sans compter.

Comme les droits TV sont négociés chaque 3 ans et sont négociés par la ligue en partie (UEFA, 2018a), ils ne pouvaient compter là-dessus pour augmenter significativement ses revenus pour être à l'équilibre. Il a plutôt décidé de se tourner vers le sponsoring qui représentait 25% lors de la saison 2013-2014 (DNCG, 2014).

C'est ainsi qu'en mai 2014, le PSG est sanctionné par l'UEFA pour non-respect du fair-play financier. L'ICFC dit qu'elle a « considérablement revu à la baisse le contrat entre le PSG & Qatar Tourism Authority ». Ce contrat d'image passé entre les deux entités, pour un montant de 200 millions d'euros annuels, représentait presque la moitié du budget du club (430 millions). Il avait surtout pour but de répondre aux critères du FPF (Bouchez, 2014). Les experts de l'ICFC l'ont décoté à 100 millions d'euros ce qui a fait passer le club d'un déficit de 107 millions. A titre de comparaison, le meilleur partenariat qui avait été signé était entre Manchester United et Chevrolet pour un montant de 65 millions d'euros (Dupré, 2014). C'est tout à fait logiquement que le PSG a écopé de sanctions. Celles à retenir sont la non-augmentation de sa masse salariale durant deux années et la présentation d'un déficit maximum de 30 millions la saison prochaine (Bouchez, 2014). Comme dit précédemment cela n'a pas affecté sa réussite. C'est plutôt en ligue des champions que le club semblait être confronté à un plafond de verre face aux cadors. Il n'arrivait pas à dépasser les quarts de finale.

Il va même connaître une grosse déconvenue en devenant la première équipe à perdre une confrontation aller-retour à élimination directe en LDC alors qu'elle avait gagné 4-0 à l'aller contre le FC Barcelone lors de l'édition 2016-2017 (Bregevin, 2017). Les dirigeants vont alors décider de frapper un grand coup sur le marché des transferts. C'est ainsi qu'arrivent Neymar et Kilian Mbappé. Respectivement pour 222 millions d'euros et 180 millions d'euros. A savoir que pour le français était en « prêt avec option d'achat obligatoire », encore une fois pour répondre aux exigences du FPF (Cellier, 2017). Une enquête est lancée dès le 1^{er} septembre par l'UEFA concernant ces transferts. Heureusement pour le club, l'instance européenne n'a découvert aucune anomalie concernant les montages financiers utilisés pour ces deux opérations (Maillard-Pacini, 2018). Néanmoins, il n'était pas sorti d'affaire. Il devait encore trouver 80 millions pour satisfaire les exigences du FPF (Borne, 2017).

6.2.2 Manchester City

Manchester City a de dimension dès lors de leur rachat le 1^{er} septembre 2008 par le Cheick Mansour et son Abu Dhabi United Group au Thaïlandais Thaksin Shinawatra pour 232 millions d'euros. Grâce à son arrivée le club est passé d'une équipe éternellement décevante à une candidate sérieuse à la victoire finale en C1. Depuis son arrivée, le politicien émirati a dépensé plus de 1,5 milliards d'euros. Avec Khalid Al Mubarak, nommé comme président, le club a ouvert son horizon en achetant de grands noms pour prétendre à la victoire en LDC. (AFP, 2020a). En effet, du côté du championnat le club mancunien n'est depuis 2011 pas descendu en-dessous de la 4^{ème} place et à gagner 4 championnats. A cela s'ajoutent 7 coupes domestiques. Pour y

arriver, comme dit précédemment, les dirigeants n'ont pas hésité à dépenser sur le marché des transferts tout comme dans le club en général.

Ils ont commencé leurs grandes manœuvres dès leur arrivée en achetant le très prometteur Robinho. En dehors du terrain, le club s'est doté d'un centre de formation cinq étoiles tandis que le City football Group possède actuellement 5 autres clubs. (AFP, 2020a)

Les nouveaux arrivants se succèdent au fil des années faisant ainsi augmenter significativement la somme allouée au transfert. Comparativement les ventes sont maigres. Par conséquent le différentiel se fait vite sentir et le club ne va pas échapper aux radars du FPF.

En effet, en mai 2014, le club est mis en cause pour n'avoir pu respecter l'équilibre du FPF en dépassant les 30 millions autorisés. Il écope ainsi d'une amende de 60 millions d'euros dont 20 millions d'euros fermes. Il est également encadré sur le marché des transferts avec un budget maximum de 60 millions d'euros et l'obligation de vendre un joueur avant d'acheter un (AFP, 2020b). Le club est puni à cause d'une surévaluation de son contrat de naming pour son stade. Accord passé avec l'Eithad, la compagnie nationale des Émirats Arabes Unis (AFP, 2014).

En novembre 2018, une enquête réalisée par un groupe de journaux européens intitulé « Football Leaks » nous apprend que Manchester City a eu recours à des contrats de sponsoring surévalués et des contrats détournés dans le but d'alléger sa masse salariale. Son propriétaire, le Cheick Mansour aurait versé 125,5 millions d'euros aux sponsors de Manchester City afin qu'ils les reversent à l'équipe. Suite à ces révélations, l'UEFA ouvre une enquête en mars 2019 pour violation potentielle des règles du FPF. Le club risquait une sanction allant du simple blâme jusqu'à l'exclusion de toute compétition européenne car le FPF interdit à un club de dépenser plus ce qu'il gagne et encadre étroitement les injections de capitaux de la part des propriétaires. (AFP, 2020b)

Pour finir, en février 2020, l'UEFA donne son verdict : Manchester City est exclu des compétitions européennes pour les saisons 2020/21 et 2021/2022. (Absalon, 2020). Manchester City a fait appel auprès du TAS. Si la décision est confirmée cela pourrait avoir d'énormes conséquences financières et sportives (Gaudot, 2020).

6.2.3 Analyse des deux cas

Dans ces deux cas nous pouvons constater que ce sont de nouveaux clubs riches qui ont l'ambition de devenir des superpuissances non seulement dans leur championnat respectif mais également au niveau européen. Les contraintes sont cependant bien plus

importantes qu'auparavant et il est de fait bien plus difficile d'utiliser des stratagèmes pour pouvoir se hisser au sommet. Au niveau national, on a constaté qu'il n'y a pas vraiment de problème mais au niveau européen, c'est bien plus discutable. Depuis l'arrivée de leurs propriétaires respectifs, les deux clubs ne cumulent qu'une seule demi-finale en LDC. A part eux, aucun autre club de ce fameux groupe de 14 superpuissances n'a été sanctionné. On pourrait même se demander si ce n'est pas parce qu'ils ne brillent pas encore en LDC que l'UEFA n'hésite pas à les attaquer. Car l'UEFA est bien dépendante de ces gros clubs qui lui permettent de générer plus de droit de diffusion. Un club comme Manchester United sanctionné pourrait avoir des conséquences bien plus fortes que pour le PSG actuellement.

6.3 Plus-values fictives

Ces derniers temps nous assistons à des montages financiers afin d'être en accord avec le FPF. Nous étudierons dans cette partie un cas qui pourrait se généraliser suite à la crise du COVID-19: la plus-value fictive.

Nous avons d'un côté les simples plus-values considérées comme des bonnes affaires à l'image d'Alisson Becker acheté 8 millions d'euros et revendu 62,5 millions d'euros (hors bonus). Alors que pour Stefano Sturaro ce schéma est détourné. En août 2018, le milieu italien est prêté par la Juventus au Sporting Portugal. Très vite il se blesse gravement donc ne joue pas. Totalement hors de forme, il est vendu dans les jours qui suivent son retour en janvier 2019 pour 16,5 millions d'euros au Genoa. Ces derniers devront patienter plus de 2 mois avant de voir jouer en Serie A, le joueur le plus cher de leur histoire. La Juventus pourra pourtant inscrire une plus-value de 12,9 millions d'euros sur son bilan financier. Mais les Bianconneri ne vont pas s'arrêter là comme on peut le voir sur le tableau. Avec 3 autres joueurs, le bilan économique s'améliore 42,7 millions d'euros pour la saison 2018-2019. Ce système qualifié de plus-value fictive par la presse italienne est très intéressant d'un point de vue comptable. Dans le cas où le club vend un joueur, il pourra inscrire le montant de la vente dans son intégralité même si celle-ci serait payée en plusieurs fois. A l'inverse, s'il achète un joueur, il sera inscrit dans les dépenses uniquement le coût du transfert « à la saison » grâce au système d'amortissement (Crochet, 2020).

Malheureusement ces cas se sont généralisés et surtout chez les jeunes joueurs en Italie. Les transferts peuvent atteindre 15 millions d'euros voire plus alors que les principaux intéressés n'ont joué aucun match en Série A. Cité précédemment la Juventus va vendre 2 joueurs pour un total de 12 millions d'euros alors qu'ils n'ont joué

aucune minute en première ligue italienne. On peut citer également l'Inter de Milan ou encore la Roma.

Depuis l'été dernier les clubs italiens ont franchi un cap avec des joueurs majeurs. La Juventus aime bien utilisé ce système de des doubles transferts. En 2010, elle a vendu 2 joueurs, en acheté 2 et a inscrit dans son bilan 94,5 millions d'euros de recettes et 14,75 millions d'euros de dépenses. En 2020, elle a récidivé avec le FC Barcelone en leur vendant Pjanic (60 millions d'euros hors bonus) et en achetant Arthur (72 millions d'euros hors bonus). Mais ce transfert pose question. Est-ce que le joueur brésilien devenu le 7^{ème} milieu de terrain le plus cher de tous les temps qui se blesse régulièrement, vaut-il vraiment ce prix ?

Des sanctions commencent à être données vis-à-vis de cette pratique. Mais comme le dit l'auteur (Crochet, 2020) c'est peut-être grâce à la faillite du Club Cesena que le Chievo a été sanctionné d'une amende de 200'000 d'euros en août 2018. Grâce à la vente de plusieurs joueurs inconnus pour 25 millions d'euros à Cesena, cela a permis au Chievo de pouvoir résorber une partie de leur déficit de 60 millions d'euros. Les 35 millions d'euros restant étaient de vraies plus-values (Pogliani, 2018).

Comme nous pouvons le constater, cette pratique devient de plus en plus courante dans le football italien qui n'hésite plus à créer ces plus-values fictives à une échelle bien plus importante avec des montants toujours plus élevés et utilise les jeunes joueurs sans état d'âme pour rester à l'équilibre financier comme le demande l'UEFA. On peut voir également que c'est le retour du dopage financier des années 2000. Mais cette fois-ci il est utilisé pour le FPF, pour être en équilibre.

6.3.1 Cas Arthur

Pour le cas d'Arthur, un joueur brésilien arrivé au FC Barcelone en 2018, c'est un club espagnol qui cette fois-ci remis en cause avec ce type de pratique. Ces derniers ont de mon point de vue totalement raté leurs derniers mercatos depuis la vente surprise de Neymar en 2017.

Ils ont déboursé pas moins de 403 millions d'euros pour seulement 3 joueurs : Dembélé, Coutinho, Griezmann. Du point de vue sportif c'est assez catastrophique. Le premier est constamment blessé, le second est prêté au Bayern de Munich et le dernier ne donne toujours pas satisfaction. C'est une des raisons qui a poussé les socios⁵ à demander le

⁵ Personne possédant une part d'un club possédant le droit de vote pour élire le président

retour de Neymar. Cependant le transfert devra nécessairement coûter cher. Pas moins de 175 millions d'euros sont demandés par le PSG (Nicolas, 2020). D'autres pistes sont évoquées et notamment Martinez qui pourrait à terme remplacer Luis Suarez. Mais lui aussi coûte cher : 111 millions d'euros de clause libératoire. Le budget alloué aux dépenses n'est que 75 millions. Un chiffre bien dérisoire comparé à ce que devrait déboursier le club catalan. Mais comme le précise (Rigaux, 2019), ce montant pourrait augmenter suivant les ventes effectuées par le club. C'est donc dans ce but que le club a vendu un joueur prometteur de 22 ans (Arthur) contre un joueur en fin de carrière sportive de 29 ans (Pjanic). Le FC Barcelone ajouterait avec cette unique transfert 65 millions d'euros si l'on ne prend pas en compte le coût de son salaire.

Comme nous le rappelle (Rondeau, 2020) ce phénomène ne devrait que s'amplifier surtout à cause de la crise que nous connaissons actuellement avec le COVID-19.

Nous avons pu voir dans cette partie que le FPF a certes résolu certains problèmes notamment la gestion de la dette mais en a également créé d'autres. Ce principe de plus-value est plus qu'alarmant surtout quand on sait que les plus jeunes joueurs sont visés, alors que l'UEFA veut plutôt promouvoir la formation. Les sanctions ne sont axées que sur les nouveaux riches et créent une sorte de caste où seul un nombre très restreint de clubs peut prétendre accéder.

7. Solutions

Dans cette partie nous allons voir les différentes solutions qui pourraient améliorer le FPF. Nous en verrons 3 mais d'autres pourraient exister à l'avenir. Les deux premières vont être intimement liées aux sports américains. Nous pouvons faire ce rapprochement car l'UEFA l'a déjà fait dans son rapport de benchmarking 2014 (UEFA, 2014). Comme nous dit (Lalonde, 2017), la retransmission joue un rôle déterminant pour les sports nord-américains. Nous l'avons vu d'après les rapports de benchmarking c'est également le cas pour le top 5 du football européen. La crise que nous traversons actuellement du COVID-19 nous l'a démontré.

En effet, selon (jbal, 2020) sans le revenu que génère les droits TV, certains clubs pourraient tomber jusqu'en faillite. Cela a donc poussé les ligue à rejouer bien que l'enjeu sanitaire soit grand. Avec un modèle très hiérarchisé qui a cours, le football devrait s'inspirer des ligue fermées tant l'aspect financier à mon avis a pris le dessus sur l'aspect sportif.

7.1 Ligue fermée

Comme nous l'avons vu précédemment nous avons dans le football européen actuel de grandes disparités d'un point de vue financier. Les écarts sont bien trop importants pour penser qu'il y a un réel espoir de voir un autre champion dans n'importe quel de ces championnats ces prochaines années. Ne pouvant plus s'endetter, constamment suivi par l'UEFA sur les sources de financement qui doivent être propres.

Depuis quelques temps l'évocation d'une ligue fermée se fait de plus en plus présente sous l'impulsion du président du Real Madrid Florentino Perez (AFP, 2019b).

Une ligue fermée s'apparente à un cartel autour duquel gravite les clubs du championnat. Il n'y a aucun club promu en division inférieure mais également aucun relégué dans une inférieure. Ce modèle a été adopté par les ligues nord-américaines tel que le football américain (NFL), le baseball (MLB), le basketball (NBA) et le hockey sur glace (NHL). Les ligues maximisent le profit collectif des clubs et ces dernières se répartissent le revenu. Il n'y a pas d'autre concurrence. A noter qu'il 'est assez rare qu'une deuxième ligue du même sport existe. (Andreff, 2007)

Elle est fermée par une barrière à l'entrée avec le système de franchise. Tout propriétaire doit s'en acquitter pour pouvoir participer au championnat. L'entrée d'une équipe dans une ligue se base sur un critère financier et non par de bons résultats sportifs. La taille est d'environ 30 clubs. A la fin de la saison, on recourt à une phase finale afin de créer une incertitude quant au champion. Si son marché (exclusivité absolue dans une zone urbaine) n'est pas assez rentable, il peut se délocaliser dans une autre ville avec l'accord de la ligue. Depuis 1970, les joueurs ayant une certaine ancienneté possèdent un statut de joueur autonome. Les nouveaux joueurs sont recrutés à partir d'une liste d'embauche hiérarchisée appelée rookie draft. Les experts les classent selon leur performance sportive (Andreff, 2009a)

Avantage : Le concept de franchise permet d'accueillir des équipes qui ont un budget de base similaire. Le système de draft permet d'avoir des talents de demain dans des équipes plus faibles. Cela donne un niveau sportif global meilleur.

Inconvénient : Le système de draft va inciter les équipes les plus modestes à rater leur championnat afin de pouvoir obtenir les meilleurs joueurs de demain. Le fait de pouvoir se délocaliser donne un énorme avantage aux grandes villes par rapport aux petites.

Compatibilité : L'écart financier entre les 13 superpuissances d'Europe est tel qu'une ligue fermée semble s'imposer dans un but de relancer le suspense dans les ligues qui en manquent cruellement. Mais il y a beaucoup de questions à se poser. Qui va rentrer dans cette ligue ? Quels critères, autres que financiers, va-t-on prendre en compte ? N'oublions

pas que l'on parle d'une ligue à l'échelle d'un continent qui regroupe 712 clubs de première division selon (UEFA, 2018a). Il y aurait beaucoup de perdants et peu de gagnants.

7.2 Plafonnement salarial

Comme on l'a vu précédemment, la masse salariale représente la plus grosse partie du budget. Elle permet la plupart du temps d'attirer les meilleurs joueurs du monde. Elle représente une des raisons de leur départ dans un club majeur. Cependant cela se fait au détriment des clubs plus modestes qui ne peuvent pas égaler ces propositions, sous peine de se retrouver dans le rouge, voire en faillite. De ce fait, ces derniers perdent leurs plus jeunes éléments au fil des saisons en espérant en former d'autres qui pourraient à l'avenir devenir des stars.

Nous avons dans les trois des quatre sports les plus populaires aux Etats-Unis (Sourav, 2020) c'est-à-dire la NFL, la MLB, la NBA et la NHL la mise en place d'un plafonnement salarial. Cette règle a été adoptée en 1984 par la NBA (Associé, 2020) en 1994 en NFL (Tallent et al., 2019) et en 2005 en NHL (Richardson, 2015). Il n'y a que la MLB qui n'en possède pas.

En NBA, ce mode de contrôle de la masse salariale globale des équipes a été instauré dans le but de restaurer les profits au sein de la ligue en perte de vitesse et garder l'équilibre compétitif entre les équipes. Cela permettait également de limiter l'énorme pouvoir financier des plus grosses franchises sur le marché des transferts. A l'inverse de la NFL qui n'autorise aucun dépassement du plafond (Hard cap), la NBA a concédé plusieurs exceptions durant son histoire (Lary Bird, Mid-level exception, ...) sous la pression du syndicat joueurs ayant un grand pouvoir. On peut également ajouter la luxury tax. (Associé, 2020). Elle autorise une marge de tolérance d'environ 20% de plus par rapport au seuil fixé. A titre d'exemple, en 2019 la masse totale salariale était fixée à 109 millions de dollars mais toute franchise pouvait dépenser jusqu'à 132 millions de dollars. A chaque dollar dépensé au-dessus de ce plafond, la franchise doit verser la luxury tax à la NBA. Cela s'apparente à une forme d'impôt pouvant coûter des millions par année à certaines équipes. La somme est ensuite distribuée à tous ceux qui n'ont pas payé cette taxe (Auclert, 2019).

En Europe on peut retrouver ce principe. Notamment dans le rugby français. Première ligue professionnelle à le mettre en place en France et ce depuis la saison 2010-2011. Le but était d'éviter une dérégulation du marché et de l'économie des clubs de rugby professionnelle afin de préserver l'équité de la compétition (Associé, 2020). Le montant est fixé pour trois saisons au minimum. Tous les présidents signent une charte éthique

et son contrôlés par un expert indépendant, Salary Cap Manager. Il travaille avec divers parties-prenantes : la DNACG (organisme contrôlant les comptes des clubs), un cabinet d'avocat et un cabinet d'audit financier afin de traiter les données et identifier toute incohérence ou manquement d'un club (LNR, 2018). Il existe 4 types de sanctions : amendes pécuniaires, retrait de points au classement du championnat, rétrogradation en division inférieure, interdiction de recrutement et enfin un mélange en entre les trois premiers (Associé, 2020).

Avantage : Si l'on pouvait plafonner les salaires, cela toucherait bien évidemment les grands clubs. Cela obligerait chaque club à engager un nombre limité de très grands joueurs qui demandent des salaires très élevés. Il y aurait donc une meilleure homogénéité entre clubs. A l'image des ligues fermées, les superstars seraient réparties parmi plus d'équipes qu'aujourd'hui et les championnats pourraient reprendre de leur suspense. Particulièrement en Angleterre, où le salaire moyen est de 3,58 millions d'euros, environ 1,56 fois plus élevé qu'en Espagne qui est deuxième (Rondeau, 2019). Les clubs classés dans le milieu de tableau voire en bas arriveraient à attirer de bien meilleurs joueurs que leurs homologues des quatre autres championnats. Nous avons du coup le championnat considéré le plus compétitif (Guironnet, 2018). D'un point de vue sportif on constate un certain équilibre si l'on compare depuis la mise en place du FPF en 2010. En rugby il y a eu 60 % de champions différents, en NFL 82%, en NBA 70% et en NHL 60%. En Europe, il n'y a que la LDC avec 60 % voire la ligue Europa avec ses 50 % qui rejoigne ces résultats. Le premier championnat le plus indécis du top 5 est la premier league avec seulement 45% de vainqueurs différents. Il y a très clairement un décalage et c'est assez alarmant pour le football d'un point de vue sportif.

Inconvénient : Comme dans les championnats utilisant ce système, le problème réside dans les exceptions que les équipes peuvent octroyer aux joueurs. Cela veut donc dire que l'on peut payer un joueur de façon détournée et donc quand même lui donner satisfaction concernant son salaire. Et cela malheureusement il n'y a que les grosses équipes qui peuvent se le permettre.

Compatibilité : Il semble bien difficile pour l'UEFA de mettre en place cette obligation car elle n'a pas de pouvoir sur les associations adhérentes mais elle pourrait demander que les clubs qui jouent dans ses compétitions présentent un montant total de salaire à un maximum fixé. Comme le souligne Monsieur Bernardi, agir individuellement est impossible car l'UEFA ne possède pas ses informations. C'est un sujet très sensible et cela risque de vraiment mettre à mal l'institution européenne en accélérant le processus de cette ligue fermée dont rêvent les plus grands. Mais au niveau des associations cela

pourrait se mettre en place. Avoir plus d'équipes compétitives dans son championnat serait une véritable amélioration. Comme le suspense augmenterait, on pourrait négocier des droits de diffusion plus élevés, la billetterie augmenterait également et le sponsoring aussi car associé à des équipes plus fortes qu'auparavant. Tout le monde pourrait y gagner.

7.3 Quota

Comme nous l'avons évoqué, l'arrêt Bosman est une des principales raisons des déséquilibres qui règnent dans le football actuellement. Cela ne veut pas dire qu'il n'y en avait pas avant, mais force est de constater que le fait d'avoir enlevé les quotas a favorisé une surenchère sur joueurs, qui n'aurait pas lieu d'être. De plus, cela donne un pouvoir aux agents qui n'hésitent pas à augmenter le prix de leur pépète puisque ces derniers touchent une partie du transfert et non un forfait. Jusqu'en 2019, il touchaient 10% et la FIFA l'a descendu à 6 %, mais certains agents ont touché bien plus : Mino Raiola, le quart (27 millions d'euros) pour le transfert de Paul Pogba à Manchester United en 2016 (L'Echo, 2019). Dans l'optique d'un développement à long terme, que souhaite l'UEFA, les clubs seraient obligés d'avoir un centre de formation sérieux s'ils voulaient être en permanence sur le devant de la scène. Le quota de joueurs ne serait pas par rapport au nombre de joueurs extranationaux mais plutôt par rapport à ceux ne venant pas du centre de formation.

Avantage : Les joueurs se connaîtraient depuis bien plus longtemps et donc créerait des automatismes qui augmenteraient la qualité de jeu, et donneraient une identité au club. Le jeu devrait être donc plus fluide. Les supporters pourraient s'identifier à ces joueurs qu'ils connaissaient depuis longtemps, qui ont une vraie attache à leur ville. Les transferts diminueraient drastiquement et les salaires proposés pourraient également baisser. Cela permettrait d'investir cet argent dans la formation ou encore dans l'expérience client offerte aux supporters.

Inconvénient : Tous les joueurs qui ne sont pas la nationalité d'un des cinq grands championnats se verraient grandement pénalisés par cette mesure. Cela avantagerait, encore une fois les grandes nations du football et ce n'est justement pas le but. Cela avantagerait également les plus grandes villes qui arriveraient à attirer bien plus de jeunes talents à jouer dans leur club. Cette fuite des talents pourrait être juste déplacée à avant.

Compatibilité : Le nouveau format de la LDC qui est arrivé pile au même moment que cet arrêt rendant la mise en place de cette pratique plus difficile. Les équipes du top 5 pourraient, rien qu'avec cet argument attirer les jeunes talents au détriment des plus

petits qui n'arrivent pas à survivre actuellement, grâce ce principe de club formateur, espérant avoir formé le futur Messi ou Ronaldo afin de pouvoir le vendre au plus offrant et ainsi réinvestir l'argent de la plus-value dans d'autres jeunes à fort potentiel. Mais théoriquement cela est possible comme nous l'avons vu dans le passé. Les exemples du FC Barcelone (une des superpuissances actuellement) et l'Ajax sont de très bons récents exemples. Le FC Barcelone a, entre 2009 et 2015, gagné plus de 50% des compétitions auxquels il a participé. De nombreux joueurs tel que Xavi ou Inestia ont grandement contribué à ce succès et sont devenus des références à leur poste. Ce qui est à souligner, est que ces joueurs ont joué la grande majorité de leur carrière au FC Barcelone. Ce qui démontre une certaine loyauté leur part. Quant à l'Ajax d'Amsterdam, il démontre la certaine fatalité du football actuellement. Comme nous a dit (Crochet, 2019), l'Ajax d'Amsterdam a bénéficié de la révolution de velours de Johan Cruyff revenu 2010. L'idée était de prendre 2-3 joueurs de niveau européen sensés renforcer directement l'équipe première tout en s'appuyant sur la formation. D'un point de vue national, elle est vainqueur ou dauphin du championnat depuis 2010. Mais c'est surtout lors de LDC 2019 qu'ils ont explosé en arrivant jusqu'en demi-finale. Malheureusement ces deux plus grand talents (Matthis de Ligt et Frankie De Jong) sont partis juste après. Comme le dit Van der Sar, l'actuel directeur général « Nous venons d'un championnat plus petit, nous savons qu'il y a de plus gros clubs ». Il fait référence au FC Barcelone que De Jong va rejoindre pour 75 millions d'euros. (AFP, 2019a). On voit ici que dès que le joueur s'est montré à son meilleur niveau aux yeux de l'Europe entière, il quitte son club s'il ne fait pas parti de l'Elite. La mise en place d'un quota aurait pu permettre d'éviter cela.

7.4 Choix des trois solutions

Pour les trois solutions évoquées nous pouvons dire que la plus probable actuellement est la ligue fermée tant l'écart financier est élevé. Il permettrait d'avoir un vrai spectacle à l'image de LDC et donc redonnerait un réel suspense aux football européen, qui à mon sens en manque cruellement actuellement. Le plafonnement salarial serait une solution qui pourrait éviter la mise en place de la ligue fermée. Il y aurait plus d'équipes prétendantes au titre, et cela relancerait les championnats en perte de vitesse ces dernières années. La dernière solution, celle des quotas, serait à mon avis idéale car ce brassage sempiternel de joueurs ne permet pas créer une vraie synergie au niveau de l'équipe et ne donne pas une réelle identité aux clubs, ni aux supporters qui un jour idolâtrèrent un joueur et le lendemain le détestent simplement parce qu'il est parti pour une équipe adverse. On aurait une vraie vision à long terme.

Conclusion

Dans ce travail nous avons tout d'abord pu établir que le football que nous connaissons actuellement s'est créé durant les années 90. L'arrêt Bosman, le changement des sources de financement et la réforme de la LDC sont les facteurs les plus importants. La plupart des pays du top 5 n'ayant pas de réglementations au sein de leur ligue ont subi une crise au début des années 2000 obligeant l'UEFA à agir. L'instance européenne a donc décidé de mettre en place l'octroi de licences aux clubs mais visiblement cela n'a pas été suffisant d'un point de vue financier. La création du FFP s'imposait donc pour pouvoir mieux contrôler les clubs. Derrière cette réglementation, l'UEFA voulait que les clubs puissent s'autofinancer sans avoir besoin d'aide extérieure. Dans un certain sens cela a bien porté ses fruits mais a d'autres problèmes. Le plus important étant cette hiérarchisation des clubs, où seule une dizaine de clubs peut prétendre tant à leurs titres nationaux qu'à la LDC. Arrivé à une époque où le football européen en avait besoin, il a créé peut-être sans le vouloir une sorte de barrière à l'entrée à l'image comme illustré par le cas PSG ou Manchester City, nouveau club riches sanctionnés au moindre écart. Son arrivée est à mon avis au final un peu tardive, car les superpuissances actuelles ont pour certaines pu utiliser des dettes pour se hisser au sommet et surtout générer énormément de recettes ce qui leur permet d'être aujourd'hui dans un cercle vertueux qui ne cesse de grandir au détriment des clubs plus modestes. Ces règles ont au final bien plus avantage les grands. L'écart est tel que des solutions doivent être trouvées et appliquées rapidement pour que le football européen garde son attrait. C'est-à-dire des championnats disputés, entre équipes ayant de réelles identités. Des ligues fermées pourraient voir le jour, un plafonnement salarial devrait s'imposer et un principe de quota serait idéal pour recréer une dynamique plus saine et surtout une vraie vision à long terme, l'un des souhaits de l'UEFA avec le FFP, transformé en vœux pieux par ses manquements.

Bibliographie

ABSALON, Julien, 2014. Comment fonctionne la DNCG, le gendarme financier du foot français. In : *Le Figaro.fr* [en ligne]. 25 juillet 2014. [Consulté le 13 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2014/07/25/27004-20140725ARTFIG00040-comment-fonctionne-la-dncg-le-gendarme-financier-du-foot-francais.php>.

ABSALON, Julien, 2020. Manchester City exclu deux ans des compétitions européennes. In : *RMC SPORT* [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://rmcsport.bfmtv.com/football/manchester-city-exclu-deux-ans-des-competitions-europeennes-1858286.html>.

AFP, 2014. Fair-play financier: PSG et Manchester City épinglés - Libération. In : *Libération* [en ligne]. 2014. [Consulté le 16 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.liberation.fr/sports/2014/05/17/fair-play-financier-psg-et-manchester-city-epingles_1019675.

AFP, 2016. La Ligue des champions change et favorise les gros championnats. In : *Eurosport* [en ligne]. 26 août 2016. [Consulté le 6 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2016-2017/4-places-garanties-a-chacun-des-4-pays-les-mieux-classes-pour-2018-21_sto5785464/story.shtml.

AFP, 2019a. Ajax: Van der Sar n'a pas oublié le Real, un « moment fantastique ». In : *Le Point* [en ligne]. 13 février 2019. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lepoint.fr/sport/ajax-van-der-sar-n-a-pas-oublie-le-real-un-moment-fantastique-13-02-2019-2292927_26.php.

AFP, 2019b. Foot : les Ligues européennes dénoncent le projet de ligue fermée. In : *Eurosport* [en ligne]. 10 décembre 2019. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/foot-les-ligues-europeennes-denoncent-le-projet-de-ligue-fermee_sto7571593/story.shtml.

AFP, 2020a. De Jo à Agüero en passant par Robinho : City, douze ans d'une ascension « impensable ». In : *Eurosport* [en ligne]. 13 juillet 2020. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/premier-league/2019-2020/de-jo-a-aguero-en-passant-par-robinho-city-douze-ans-d-une-ascension-impensable_sto7804777/story.shtml.

AFP, 2020b. Foot: Manchester City et le fair-play financier, retour sur six années de procédure. In : *Eurosport* [en ligne]. 13 juillet 2020. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2019-2020/foot-manchester-city-et-le-fair-play-financier-retour-sur-six-annees-de-procedure_sto7804665/story.shtml.

AFP et REUTERS, 2010. L'UEFA adopte le fair-play financier. In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 28 mai 2010. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/sport/article/2010/05/28/l-uefa-adopte-le-fair-play-financier_1364225_3242.html.

AL-KHELAÏFI, Nasser et BONIFACE, Pascal, 2014. La stratégie du Qatar dans le domaine du sport. In : *Revue internationale et strategique*. 3 juin 2014. Vol. n° 94, n° 2, p. 103-109.

ANDREFF, Wladimir, 2007. Régulation et institutions en économie du sport. In : *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs* [en ligne]. 27 avril 2007. n° 1. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/regulation/1274>.

ANDREFF, Wladimir, 2009a. ÉQUILIBRE COMPÉTITIF ET CONTRAINTE BUDGÉTAIRE DANS UNE LIGUE DE SPORT PROFESSIONNEL. In : *Revue économique*. 2009. Vol. 60.

ANDREFF, Wladimir, 2009b. *Handbook on the Economics of Sports*. S.l. : Edward Elgar.

ASSOCIÉ, Cabinet Bertrand &, 2020. Salary cap ou plafonnement de la masse salariale - BERTRAND - Avocat droit du sport - Spécialiste Code du sport - Paris France. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 19 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bertrand-sport-avocat.com/droitdu sport/droit-du-sport/abecedaire-droit-du-sport/357-salary-cap-ou-plafonnement-de-la-masse-salariale>.

AUCLERT, Fabrice, 2019. Le mode d'emploi complet du marché des transferts NBA. In : *Basket USA* [en ligne]. 2019. [Consulté le 20 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.basketusa.com/news/434766/mercato-offer-sheet-luxury-tax-sign-and-trade-comment-sy-retrouver-dans-les-termes-de-la-free-agency/>.

BANCEL, Franck, BELGODÈRE, Bruno et PHILLIPE, Henri, 2019. *Créer de la valeur dans le football*. Paris : RB. ISBN 978-2-86325-948-1.

BARGET, Eric et BROCARD, Jean-Francois, 2015. CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE ET SPORT PROFESSIONNEL EN EUROPE. In : *Reflets et perspectives de la vie économique*. 2015. Vol. Tome LIV.

BARTHE, Benjamin, 2017. Comment le Qatar a fait du PSG l'arme de sa revanche. In : [en ligne]. 2017. [Consulté le 11 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : [https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=50cd9d95-03f2-4a47-9086-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=50cd9d95-03f2-4a47-9086-e41ab1c017a6&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentitem%3A5PG1-9RJ1-F0K7-80S8-00000-00&pdcontentcomponentid=322025&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr0&prid=25ead110-5aab-416a-9f9d-c763ece57f56)

[e41ab1c017a6&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentitem%3A5PG1-9RJ1-F0K7-80S8-00000-00&pdcontentcomponentid=322025&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr0&prid=25ead110-5aab-416a-9f9d-c763ece57f56](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=50cd9d95-03f2-4a47-9086-e41ab1c017a6&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentitem%3A5PG1-9RJ1-F0K7-80S8-00000-00&pdcontentcomponentid=322025&pdteaserkey=sr0&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr0&prid=25ead110-5aab-416a-9f9d-c763ece57f56).

BORNE, Fabien, 2017. Pour rentrer dans les clous du fair-play financier, le PSG a besoin de trouver 80 millions d'euros. In : *Eurosport* [en ligne]. 7 novembre 2017. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2017-2018/pour-rentre-dans-les-clous-du-fair-play-financier-le-psg-a-besoin-de-trouver-80-millions-d-euros_sto6402154/story.shtml.

BOUCHEZ, Yann, 2014. Fair-play financier : le PSG sanctionné par l'UEFA. In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 2014. [Consulté le 3 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crid=69b76679-f1f4-4127-b556-9e553a15713d&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentitem%3A5C72-RPG1-JD45-J0DR-00000-00&pdcontentcomponentid=322025&pdteaserkey=sr2&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr2&prid=aa081e25-c970-4737-9f0c-8952c3b87759>.

BOUGOURD, Romain, 2020. Dortmund-PSG: Comment le Borussia vit à travers la culture de la jeunesse - Ligue des champions - Football. In : *Sport24* [en ligne]. 17 février 2020. [Consulté le 4 août 2020]. Disponible à l'adresse : <http://sport24.lefigaro.fr/football/ligue-des-champions/actualites/comment-dortmund-vit-a-travers-la-culture-de-la-jeunesse-993345>.

BOUIGUE, Richard et RONDEAU, Pierre, 2018. *Le foot va-t-il exploser ? Europe : l'aube. Monde en cours*. ISBN 978-2-8159-2896-0.

BOUVET, Patrice et LEPETIT, Christophe, 2015. DU DOPAGE AU DOPAGE FINANCIER. In : *Reflets et perspectives de la vie économique*. 2015. n° Tome LIV.

BREGEVIN, Vincent, 2017. Barça-PSG (6-1), l'antisèche : A jamais les premiers... - Ligue des champions 2016-2017 - Football - Eurosport. In : *Eurosport* [en ligne]. 2017. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2016-2017/barca-psg-6-1-l-antisèche-a-jamais-les-premiers_sto6085927/story.shtml.

CELLIER, Glenn, 2017. Mbappé au PSG, un transfert en cinq questions. In : *Eurosport* [en ligne]. 1 septembre 2017. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2017-2018/mbappe-au-psg-un-transfert-en-cinq-questions_sto6306078/story.shtml.

CROCHET, Johann, 2019. « On a joué sur des parkings car on ne peut pas tacler sur du béton » : Comment l'Ajax s'est réinventé. In : *Eurosport* [en ligne]. 10 avril 2019. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2018-2019/on-a-joue-sur-des-parkings-car-on-ne-peut-pas-tacler-sur-du-beton-comment-l-ajax-s-est-reinvente_sto7215725/story.shtml.

CROCHET, Johann, 2020. Double transfert, plus-value fictive : bienvenue dans la nouvelle économie du football. In : *Eurosport* [en ligne]. 4 juillet 2020. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/serie-a/2019-2020/double-transfert-plus-value-fictive-bienvenue-dans-la-nouvelle-economie-du-football_sto7791129/story.shtml.

DFB, 2016. La DFB :: DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. In : *dfb.de* [en ligne]. 2016. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.dfb.de/fr/la-dfb/>.

DNCG, 2002. *Gestion et statistiques clubs professionnels de première et deuxième divisions : saison 2000-2001*. Paris. LNF.

DNCG, 2003. *Gestions et statistiques clubs professionnels : saison 2001-2002*. Paris.

DNCG, 2005. *Compte des clubs professionnels : Saison 2003-2004*. Paris. LFP.

DNCG, 2007. *Compte des clubs professionnels : saison 2005/2006*. Paris. LFP.

DNCG, 2014. *Situation du football professionnel : saison 2013/2014*. Paris. LFP.

DRUT, Bastien, 2011. *Economie du football professionnel*. Paris : La Découverte. Repères. ISBN 978-2-7071-6696-1.

DRUT, Bastien et GUÉGAN, Jean-Baptiste, 2019. *Mercato : L'économie du football au XXIème siècle*. Paris : Bréal. Essais. ISBN 978-2-7495-3922-5.

DUPRÉ, Rémi, 2014. Le PSG puni pour son manque de fair-play...financier. In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 5 mai 2014. [Consulté le 3 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/sport/article/2014/05/05/bras-de-fer-entre-le-psg-et-l-uefa_4411705_3242.html.

ERRARD, Guillaume, 2011. Mercato : avec Pastore, le PSG fait sauter la banque. In : *Le Figaro.fr* [en ligne]. 2011. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lefigaro.fr/sport-business/2011/07/30/04014-20110730ARTFIG00249-le-psg-realise-le-plus-gros-mercato-de-la-ligue-1.php>.

FRICK, B., 2009. Football in Germany. In : *Handbook on the economics of sport*. 2ème ed. Cheltenham : Edward Elgar.

GAUDOT, Christophe, 2020. Ligue des champions - Manchester City exclu deux ans des compétitions européennes par l'UEFA - Ligue des champions 2019-2020 - Football - Eurosport. In : *Eurosport* [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2019-2020/ligue-des-champions-manchester-city-exclu-deux-ans-des-competitions-europeennes-par-l-uefa_sto7664361/story.shtml.

GRÉLARD, Phillipe, 2009. Platini: « Protéger la formation et créer un fair-play financier » (PAPIER D'ANGLE). In : *AFP* [en ligne]. 2009. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : [https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b327b937-dfcb-41ad-a01b-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b327b937-dfcb-41ad-a01b-e58850274f4b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4T9W-KWT0-TWMD-5176-00000-00&pdcontentcomponentid=305052&pdteaserkey=sr15&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr15&prid=2d866454-995b-4b05-9e2a-6dd6e52319e4)

[e58850274f4b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4T9W-KWT0-TWMD-5176-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b327b937-dfcb-41ad-a01b-e58850274f4b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4T9W-KWT0-TWMD-5176-00000-00&pdcontentcomponentid=305052&pdteaserkey=sr15&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr15&prid=2d866454-995b-4b05-9e2a-6dd6e52319e4)

[00&pdcontentcomponentid=305052&pdteaserkey=sr15&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr15&prid=2d866454-995b-4b05-9e2a-6dd6e52319e4.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=b327b937-dfcb-41ad-a01b-e58850274f4b&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4T9W-KWT0-TWMD-5176-00000-00&pdcontentcomponentid=305052&pdteaserkey=sr15&pditab=allpods&ecomp=gb63k&earg=sr15&prid=2d866454-995b-4b05-9e2a-6dd6e52319e4)

GUIRONNET, Jean-Pascal, 2018. Incertitude de classement final et affluence en Ligue 1 française de football : une nouvelle approche. In : *Revue d'économie politique*. 17 octobre 2018. Vol. 128, n° 4, p. 641-666.

HADDOUCHE, Cyril, 2003. Alors que l'Italie brille au sommet de l'Europe, la situation de son championnat est alarmante; Splendeur et misère du Calcio. In : *Le Figaro* [en ligne]. 2003. [Consulté le 5 juin 2020]. Disponible à l'adresse :

[https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7bb238fd-a783-4d97-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7bb238fd-a783-4d97-861e-4aa8018f0fed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4C5V-9YV0-TWK5-W298-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=71ddb8b7-35c8-43db-a7fe-8aa7d167a8a8)

[861e-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7bb238fd-a783-4d97-861e-4aa8018f0fed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4C5V-9YV0-TWK5-W298-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=71ddb8b7-35c8-43db-a7fe-8aa7d167a8a8)

[4aa8018f0fed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4C5V-9YV0-TWK5-W298-00000-](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7bb238fd-a783-4d97-861e-4aa8018f0fed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4C5V-9YV0-TWK5-W298-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=71ddb8b7-35c8-43db-a7fe-8aa7d167a8a8)

[00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=71ddb8b7-35c8-43db-a7fe-8aa7d167a8a8.](https://advance.lexis.com/document/?pdmfid=1516831&crd=7bb238fd-a783-4d97-861e-4aa8018f0fed&pddocfullpath=%2Fshared%2Fdocument%2Fnews%2Furn%3Acontentltm%3A4C5V-9YV0-TWK5-W298-00000-00&pdcontentcomponentid=248099&pdteaserkey=sr1&pditab=allpods&ecomp=kb63k&earg=sr1&prid=71ddb8b7-35c8-43db-a7fe-8aa7d167a8a8)

JBAL, 2020. Foot: la crise du coronavirus pourrait mener à la faillite de certains clubs. In : *RTSSport.ch* [en ligne]. 19 mars 2020. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/sport/football/11177452-foot-la-crise-du-coronavirus-pourrait-mener-a-la-faillite-de-certains-clubs.html>.

LALONDE, Ray, 2017. Les quatre saisons sportives des Etats-Unis. In : *Le Temps* [en ligne]. 5 mai 2017. [Consulté le 23 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/sport/quatre-saisons-sportives-etatsunis>.

LATA, Jérôme, 2015. La Premier League renforce son hégémonie money money – Une balle dans le pied. In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 2015. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lemonde.fr/blog/latta/2015/02/24/la-premier-league-renforce-son-hegemonie-money-money/>.

L'ECHO, 2019. La Fifa veut limiter les commissions des agents de joueurs. In : *L'Echo* [en ligne]. 25 septembre 2019. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecho.be/entreprises/sport/la-fifa-veut-limiter-les-commissions-des-agents-de-joueurs/10165840.html>.

LEPETIT, Christophe, 2018. Programme sport et relations internationales. In : *Observatoire géostratégique du sport*. 2018.

LES ECHOS, 2016. PSG: les chiffres fous de Zlatan Ibrahimovic. In : *Les Echos* [en ligne]. 13 mai 2016. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2016/05/psg-les-chiffres-fous-de-zlatan-ibrahimovic-208509>.

LNR, 2018. Rugby | Tout comprendre sur le Salary Cap. In : *Ligue Nationale de Rugby* [en ligne]. 2018. [Consulté le 19 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lnr.fr/ligue-nationale-rugby/tv-lnr/rugby-tout-comprendre-sur-le-salary-cap>.

MAILLARD-PACINI, Guillaume, 2018. L'UEFA ne trouve rien à redire sur les transferts de Neymar et Mbappé au PSG. In : *Eurosport* [en ligne]. 23 janvier 2018. [Consulté le 12 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/transferts/2017-2018/bonne-nouvelle-pour-le-psg-l-uefa-a-valide-les-transferts-de-neymar-et-kylan-mbappe_sto6494958/story.shtml.

MILMO, Dan, 2002. Kirch could lose Bundesliga. In : *The Guardian* [en ligne]. 11 avril 2002. [Consulté le 8 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.theguardian.com/media/2002/apr/11/kirchmedia.citynews>.

NICOLAS, B., 2020. Mercato - Le PSG veut 175 millions d'euros et pas d'échange pour Neymar, selon Sport. In : [en ligne]. 2020. [Consulté le 6 août 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.parisfans.fr/transferts/mercato-le-psg-veut-175-millions-deuros-et-pas-dechange-pour-neymar-selon-sport-467322.html>.

POGLIANI, Matteo, 2018. Le Chievo, entre plus-values et jeu de vices. In : *Calciomio* [en ligne]. 24 août 2018. [Consulté le 17 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.calciomio.fr/le-chievo-entre-plus-values-et-jeu-de-vices-id-58595>.

POINTLANE, Joffrey, 2019. Rolling Stones, Guy Roux et pizza : Delia Smith, la proprio rock & food de Norwich. In : *Eurosport* [en ligne]. 27 octobre 2019. [Consulté le 4 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.eurosport.fr/football/premier-league/2019-2020/rolling-stones-guy-roux-et-pizza-delia-smith-la-proprio-rock-food-de-norwich_sto7511511/story.shtml.

PRÉBOIS, Guillaume, 2002. En Italie, une société d'agents de joueurs cultive les conflits d'intérêts et fausse le marché libre - Le Temps. In : [en ligne]. 2002. [Consulté le 5 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/sport/italie-une-societe-dagents-joueurs-cultive-conflits-dinterets-fausse-marche-libre>.

PRUNIAUX, Benjamin, 2011. Le PSG appartient d'une certaine façon à l'Etat du Qatar. In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 31 mai 2011. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/sport/article/2011/05/31/le-rachat-du-psg-s-inscrit-dans-la-politique-nationale-du-qatar_1530110_3242.html.

RICHARDSON, Lyle, 2015. The Biggest Pros and Cons of the NHL's Current Salary-Cap System. In : *Bleacher Report* [en ligne]. 2015. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bleacherreport.com/articles/2478437-the-biggest-pros-and-cons-of-the-nhls-current-salary-cap-system>.

RIGAUX, Romain, 2019. Barça : les projets pour le mercato estival 2020. In : *Maxifoot.fr* [en ligne]. 2019. [Consulté le 17 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.maxifoot.fr/football/article-42326.htm>.

RONDEAU, Pierre, 2019. Premier League, Ligue 1, Liga... où les salaires des joueurs sont-ils les plus élevés? In : *RMC SPORT* [en ligne]. 2019. [Consulté le 3 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://rmcsport.bfmtv.com/football/premier-league-ligue-1-liga-ou-les-salaires-des-joueurs-sont-ils-les-plus-eleves-1830669.html>.

RONDEAU, Pierre, 2020. Pjanic-Arthur, explications d'un transfert : « c'est une adaptation conjoncturelle face aux règles » pour Pierre Rondeau. In : *RTBF Sport* [en ligne]. 2 juillet 2020. [Consulté le 17 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.rtbf.be/sport/football/mercato/detail_pierre-rondeau-sur-l-echange-pjani-arthur-on-ne-contourne-pas-le-fair-play-financier-c-est-une-adaptation-conjoncturelle-face-aux-regles?id=10533929.

ROUCAUTE, Delphine, 2014. La DNCG, le gendarme méconnu du football français. In : *Le Monde* [en ligne]. 2014. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/07/17/la-dncg-le-gendarme-meconnu-du-football-francais_4459030_4355770.html.

ROUSSEAU, Dominique, 2017. 1992-2017: LE FOOT BUSINESS A 25 ANS. In : *Les Coulisses du Foot Business* [en ligne]. 21 novembre 2017. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://coulissesdufootbusiness.com/2017/11/21/1992-2017-foot-business-a-25-ans/>.

SOURAV, Das, 2020. Top 10 Most Popular Sports in America 2020 (TV Ratings). In : *sportsshow.net* [en ligne]. 4 juin 2020. [Consulté le 20 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://sportsshow.net/most-popular-sports-in-america/>.

TALLEN, Aaron, 8/9/19 et EDT, 11:00 Am, 2019. The NFL Salary Cap Turns 25: How it Began and Where It Is Now. In : *AthlonSports.com* [en ligne]. 2019. [Consulté le 20 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://athlonsports.com/nfl/nfl-salary-cap-turns-25-matter-survival-standard-operating-procedure>.

TITY, Laurent, 2016. Le jour où la Ligue des champions a changé - Téléfoot | TF1. In : *MYTF1* [en ligne]. 2016. [Consulté le 6 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.tf1.fr/tf1/telefoot/news/jour-ou-ligue-champions-a-change-2713952.html>.

UEFA, 2002. *Procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs - saison 2004/2005*. Nyon.

UEFA, 2005. *Procédure de l'UEFA pour l'octroi de licence aux clubs - Manuel version 2.0*. Nyon.

UEFA, 2013. *Règles de procédures régissant l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA - Edition 2014*. Bilbao.

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

UEFA, 2015. *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier - Edition 2015*. Nyon.

UEFA, 2018a. *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice financier 2018*. Nyon. UEFA.

UEFA, 2018b. *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier - Edition 2018*. Nyon.

UEFA, 2019. Fair-play financier | Dans les coulisses de l'UEFA. In : *UEFA.com* [en ligne]. 2019. [Consulté le 5 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>.

UEFA, 2020a. Coefficients UEFA. In : *UEFA.com* [en ligne]. 2020. [Consulté le 4 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.uefa.com/memberassociations/uefarankings/>.

UEFA, 2020b. De l'Europa League à la Champions League. In : *UEFA.com* [en ligne]. 2 août 2020. [Consulté le 6 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/news/0250-0e998d53bcd0-b6d65320e3e7-1000--de-l-europa-league-a-la-champions-league/>.

VALE, Giovanni et LASTENNET, Jules, 2017. Quels sont les sports préférés des Européens ? In : *Toute l'Europe.eu* [en ligne]. 2017. [Consulté le 4 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.touteurope.eu/actualite/quels-sont-les-sports-preferes-des-europeens.html>.

WILOO, 2018. *L'ARRÊT BOSMAN - le jour où le football a changé !* [en ligne]. 2018. [Consulté le 5 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=elw6MWiIB8A>.