



HAL
open science

Football, fair-play financier et éthique

Benjamin Roume

► **To cite this version:**

Benjamin Roume. Football, fair-play financier et éthique. Gestion et management. 2022. dumas-03891459

HAL Id: dumas-03891459

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03891459>

Submitted on 9 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de stage

Football, fair-play financier et éthique

Présenté par : ROUME Benjamin

**Entreprise d'accueil : Banque Rhône-Alpes, 1
Bis Place Vaucanson, 38000 Grenoble**

Date de stage : du 04/04/22 au 31/08/22

**Tuteur entreprise : PILLET Ludovic
Tuteur universitaire : ENJOLRAS Geoffroy**

**Master 1 FI
Master Finance
2021- 2022**


**Banque
Rhône-Alpes**

Mémoire de stage

Football, fair-play financier et éthique



Présenté par : ROUME Benjamin

**Entreprise d'accueil : Banque Rhône-Alpes, 1
Bis Place Vaucanson**

Date de stage : du 04/04/22 au 31/08/22

**Tuteur entreprise : PILLET Ludovic
Tuteur universitaire : ENJOLRAS Geoffroy**

**Master 1
Master Finance
2021 - 2022**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire étudie la capacité de l'UEFA à réglementer le football européen sur le plan financier pour le rapprocher de ses valeurs fondamentales qui sont manifestement passées au second plan depuis 1995 et l'arrêt Bosman. Il examine comment le fair-play financier permet d'inciter les clubs à assainir leurs situation financière et à se concentrer sur un développement plus sportif qu'économique.

Dans un premier temps ce travail met en évidence la ressemblance croissante entre les entreprises et les clubs de football et tente par la suite d'expliquer pourquoi ce phénomène constitue un enjeu en termes d'éthique.

Dans un second temps il relève les nombreuses lacunes de l'instance représentative du football européen dans la mise en œuvre du fair-play financier et les illustre par des exemples sur des clubs. Enfin, une analyse de deux cas de clubs européens aux situations financières problématiques a été réalisé afin de comprendre comment ces derniers exploitent les failles de l'UEFA pour échapper à sa sentence. (160 mots environ)

SUMMARY SINTESI RESUMEN ZUSAMMENFASSUNG

This paper examines UEFA's ability to regulate European football financially in order to bring it closer to its core values, which have clearly taken a back seat since the 1995 Bosman ruling. It examines how financial fair play can be used to encourage clubs to improve their financial situation and to focus on sporting rather than economic development.

The paper first highlights the increasing similarity between business and football clubs and then attempts to explain why this is an ethical issue.

Secondly, it points out the numerous shortcomings of the European football representative body in the implementation of financial fair play and illustrates them with examples of clubs. Finally, an analysis of two cases of European clubs with contentious financial situations has been carried out in order to understand how they exploit UEFA's loopholes and always escape it's sentence. (160 words approx.)

MOTS CLÉS : fair-play financier, finance, éthique, sport, football, clubs, développement durable, UEFA, économie

financial fair play, finance, ethics, sport, football, clubs, sustainable development, UEFA, economy

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier mon tuteur universitaire, Monsieur Geoffroy Enjolras, pour sa disponibilité, sa réactivité et surtout la pertinence de ses conseils qui ont su me guider dans ce travail pour mener une analyse structurée. Ses indications précises m'ont été d'une grande utilité pour définir les axes de recherches de ce travail.

SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Sommaire.....	6
Introduction	7
Présentation.....	9
Qu'est ce que le Fair-Play financier ?.....	10
Qu'est ce que l'éthique ?	13
Le football et le monde des affaires	16
Ethique, Football et Fair-Play financier	26
Les limites du fair-play financier	37
Application du fair-play financier sur des exemples de clubs.....	47
FC Barcelone.....	49
Manchester City	53
Conclusion et recommandations.....	61
Bibliographie.....	68
Rapports annuels	73
Tables des figures.....	75
Tables des matières.....	76

INTRODUCTION

En 2010, l'Union des associations européennes de football a voté la mise en place d'une norme censée réglementer le football européen sur le plan financier. Cette norme en question est le fair-play financier, son objectif est d'aider l'UEFA à empêcher les clubs de football européens de dépenser plus d'argent qu'ils n'en gagnent.

Sa mise en place est née d'un constat, depuis 1995 et l'arrêt Bosman signant le point de départ de la libéralisation du football, ce sport n'a eu de cesse de se développer, à tel point que les instances chargées d'assurer son encadrement n'ont pas pu suivre la cadence. C'est ce phénomène qui a conduit cette discipline au stade où elle se trouve, avec des clubs de plus en plus importants par leur taille et par les milliards d'euros qu'ils génèrent. La question qui se pose aujourd'hui concerne donc la responsabilité sociétale de ces multinationales sportives qui doivent avoir comme but premier de diffuser les valeurs du football et plus globalement les valeurs du sport.

Ainsi, ce travail a pour objectif de d'analyser le fair-play financier sous un angle éthique, en cherchant à savoir si sa mise en place a permis au football européen de retrouver une stabilité financière durable. Cette stabilité financière doit amener les clubs vers une logique plus sportive que commerciale car actuellement et nous le verrons, les clubs de football sont entrés dans un modèle économique totalement différent de celui précédant le fameux arrêt. Nous tenterons donc de répondre à la question suivante : Le fair-play financier est-il de nature à assurer l'équilibre concurrentiel entre les clubs de football européens et replacer les valeurs sportives au centre de ce sport ?

Pour y répondre, nous mettrons en lumière la proximité grandissante entre le football et le monde des affaires en démontrant que les clubs se comportent comme des firmes multinationales. Ce constat nous amènera à considérer la question de l'éthique dans ce sport qui génère des milliards d'euros et s'éloigne progressivement de sa principale fonction qu'est la transmission de valeurs sociales. Nous verrons que la mise en place d'une réglementation

sur les dépenses des clubs est évidemment nécessaire mais qu'elle fait face à de nombreux obstacles que nous illustrerons par des exemples concrets sur des clubs de football européens.

Ce travail s'appuie sur de nombreuses recherches académiques qui discutent de l'évolution du football européen et sa transition vers un nouveau modèle économique. Pour ce mémoire je me suis également servi de travaux de recherches portant plus spécifiquement sur le fair-play financier. Certains travaux ont été réalisés avant sa mise en place et ont pu apporter un avis positif sur les bienfaits que le Fair-Play financier pourrait générer. D'autres ont au contraire émis de nombreuses réserves sur sa viabilité et sa mise en application.

Puis j'ai utilisé des articles parus récemment qui dressent pour la plupart un bilan nuancé sur cette réglementation.

J'ai également exploité plusieurs articles de presse pour lier ma réflexion à l'actualité et j'ai extrait des données chiffrées pour illustrer mes propos. De plus, comme ce travail concerne en grande partie l'instance représentative du football européen, je me suis basé sur les nombreux textes de lois tels que des status ou encore des règlements afin de comprendre son fonctionnement réel et mieux appréhender les bilans dressés par les auteurs.

Enfin, pour donner un aspect concret à ce travail j'ai collecté les décisions rendues par le tribunal administratif du sport sur des cas spécifiques de clubs qui m'ont permis d'arriver à la conclusion qui a été faite.

PRESENTATION

QU'EST CE QUE LE FAIR-PLAY FINANCIER ?

Le fair-play financier (FPF) est une règle ayant pour objectif d'empêcher les dépenses excessives des clubs de football professionnels, en surveillant qu'ils ne dépensent pas plus d'argent qu'ils n'en gagnent.

Selon l'UEFA l'objectif de cette mesure est d'améliorer la santé financière générale du football en club européen. En effet, le modèle économique du football européen est un système risqué qui conduit facilement à l'instabilité financière.

Depuis 1995 et l'arrêt Bosman qui libéralise le marché des joueurs de football, les clubs européens ont commencé une « course aux armements » (Andreff, 2017) pour acheter les meilleurs jeunes joueurs. A cela s'est ajouté la revalorisation des gains financiers en 1999 en Ligue des champions, ce qui a conduit les clubs à passer du modèle traditionnel SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsoring, Local) au modèle actuel du MMMMG (Médias, Merchandising, Magnats, Marchés et Global) (Andreff, 2017).

Selon Wladimir Andreff et de nombreux autres chercheurs, dans le premier modèle, les clubs se finançaient grâce aux recettes des matchs (Spectateurs), aux Subventions et au Sponsoring principalement versés par des acteurs Locaux. Le second modèle est aujourd'hui fondé sur un financement dominant des Médias, des Magnats (tels que les oligarques est-européens ou bien émirs du Moyen-Orient), du Merchandising (vente de produits à l'effigie du club) et des Marchés en provenance du monde entier et ainsi à l'échelle Globale.

Concernant les marchés cités auparavant, nous retrouvons le marché des transferts sur lequel certains clubs se sont spécialisés et en ont fait leur philosophie (comme l'Ajax Amsterdam, Benfica ou bien Monaco). Et nous avons également le marché des capitaux qui avait accueilli déjà 44 clubs en 2017 (dont l'Olympique Lyonnais en France).

Ce nouveau modèle traduisant la libéralisation du football européen et même mondial nous permet de comprendre l'intervention de l'UEFA pour lutter contre l'endettement des clubs. Effectivement, du fait de l'accroissement de la concurrence induit par un système de ligue ouverte¹, les clubs n'ont d'autre choix que de dépenser pour être compétitifs au niveau national et continental. Ce principe respecte la loi de l'offre et de la demande, les prix sont donc de plus en plus élevés et les salaires ainsi que les coûts de transfert le sont aussi. A tel point que les clubs dépensent au-delà de ce que leur permettrait leurs seuls revenus et ils s'endettent afin de combler leurs déficits.

Cet endettement est, tout comme pour une entreprise, bénéfique au club mais à la différence près que ces derniers ne seront pas mis en liquidation s'ils ne parviennent pas à rembourser leurs créanciers, alors ils adoptent une stratégie qui consiste à ne pas rembourser et à accumuler de la dette sous forme d'arriérés de paiement.

De ce fait, afin de rétablir l'équilibre financier des clubs européens, le fair-play financier a été lancé en 2010 puis il est entré en vigueur en 2011. Lors de sa mise en place, les clubs devaient respecter une règle. Ils ne devaient pas avoir de retard de paiement envers les autres clubs, leurs joueurs et les administrations sociales et fiscales.

Puis en 2013, une autre restriction est venue s'ajouter, celle de la rentabilité. En effet depuis cette date les clubs ne doivent pas dépenser plus que ce qu'ils ne gagnent.

Afin d'évaluer si ces mesures sont respectées, l'UEFA a créé l'instance de contrôle financier des clubs (ICFC) pour qu'elle vérifie chaque année leur chiffres sur les trois derniers exercices. Pour analyser les chiffres des clubs, l'UEFA a défini des dépenses dites « pertinentes » et

¹ Avec des montées et des descentes

d'autres dites « exonérées » ainsi que des recettes dites « pertinentes » qui sont présentées dans ce tableau :

Figure 1 : RECETTES ET DEPENSES TOLEREES PAR L'UEFA

Recettes pertinentes	Dépenses pertinentes	Dépenses exonérées
→ Droits de diffusion	→ Frais de transferts	→ Stades
→ Billetterie	→ Salaires	→ Sites d'entraînement
→ Activités commerciales		→ Équipes féminines
→ Prix en argent		→ Développement des jeunes
→ Autres produits d'exploitation		→ Développement de la communauté
→ Bénéfices sur transferts		
→ Bénéfices sur cession d'immobilisation		

En 2015, il a été décidé d'élargir ces mesures à toutes les équipes qui participent à des compétitions européennes. Cela a entraîné une surveillance d'un peu plus de 230 clubs qui sont dans l'attente d'éventuelles sanctions.

Ainsi, afin de respecter les règles du fair-play financier et éviter des sanctions pouvant peser lourdement sur les performances financières mais aussi sportives des clubs, ces derniers doivent se soumettre à l'exigence de rentabilité fixée par l'UEFA. Les clubs sont donc autorisés à dépenser jusqu'à 5 M€ de plus que ce qu'ils gagnent sur trois ans. Et leurs pertes peuvent même dépasser ce seuil jusqu'à une certaine limite, si elles sont entièrement couvertes par un paiement direct de la part des actionnaires du club. Cela permet d'anticiper la constitution d'une dette trop importante.

Durant les saisons 2013/14 et 2014/15 cette limite était de 45 millions d'euros puis elle est passée à 30 millions d'euros pour les exercices 2015/16, 2016/17 et 2017/18. En 2015, l'UEFA a décidé de déduire les dépenses exonérées de ces limites.

Finalement, pour la saison 2022/23 la limite devrait être repoussée à 60 millions d'euros mais avec une exigence de remboursement de 10% de la dette pour les clubs bénéficiaires et une exigence supplémentaire sur la masse salariale des clubs.

Bien évidemment, le fair-play financier étant une réglementation, les clubs qui ne la respectent pas s'exposent à des sanctions qui peuvent aller d'une simple mise en garde au retrait d'un titre.

Voici les sanctions auxquelles les clubs s'exposent en cas d'entorse faite au FPF :

**Figure 2 : SANCTIONS INFLIGÉES PAR L'UEFA EN CAS DE NON-RESPECT DU FAIR-PLAY FINANCIER
(UEFA,2015)**

- Mise en garde
- Blâme
- Amende
- Déduction de points
- Rétention de recettes provenant d'une compétition de l'UEFA
- Interdiction d'inscrire de nouveaux joueurs dans des compétitions de l'UEFA
- Restriction du nombre de joueurs qu'un club peut inscrire pour participer aux compétitions de l'UEFA, y compris la limitation financière des coûts globaux des prestations en faveur du personnel pour les joueurs inscrits sur la liste A aux fins des compétitions de l'UEFA,
- Exclusion de compétitions en cours ou futures
- Retrait d'un titre ou d'un mérite

Si un club ne respecte pas la réglementation, l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA statue sur les mesures et les sanctions à prendre. Par exemple en 2016, Galatasaray, club réputé de Turquie, avait subi une interdiction de participer aux compétitions de l'UEFA après avoir déclaré une perte de 164 millions d'euros sur trois exercices.

QU'EST CE QUE L'ETHIQUE ?

L'éthique est un concept pouvant prendre plusieurs sens. Selon le Larousse il peut s'agir d'un adjectif « qui concerne la morale ». Cela peut être également un nom féminin qui désigne la « partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale » ou bien un « ensemble de principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ».

Dans ces différentes définitions nous retrouvons à chaque fois le mot « moral » ce qui nous montre que pour comprendre ce terme il est nécessaire de comprendre ce qu'est la morale.

Toujours selon le Larousse, la morale peut être un « ensemble de règles de conduite considérées comme bonnes de façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie ». Elle se définit également comme la « science du bien et du mal, théorie des comportements humains, en tant qu'ils sont régis par des principes éthiques ».

Ainsi, selon ces définitions, la morale est une capacité permettant de juger ce qui est bien et ce qui est mal. Adapté à l'homme, ce terme indique ce qui permet à un individu de mesurer le poids des actes qu'il commet afin de savoir s'ils sont positifs ou négatifs.

Pour revenir à l'éthique, en ayant expliqué ce qu'était la morale, nous pouvons désormais définir avec une meilleure précision ce terme.

Il est donc possible de dire que l'éthique est un ensemble de principes considérés comme bons ou mauvais qui sont à la base de la conduite d'un individu car ils vont lui permettre de prendre des décisions en tenant compte du bien qu'elles procurent ou à l'inverse des dégâts qu'elles peuvent causer.

Le terme « éthique » est né dans la Grèce antique, développée par un certain Socrate, considéré comme le premier philosophe de l'éthique.

Pendant cette époque, Aristote a également contribué à ces recherches en lui donnant une forme organisée et en proposant de nouveaux axes de réflexion. Selon le philosophe, la règle d'or de l'éthique est la recherche de la finalité qui sera atteinte par la recherche de la bonne moyenne, de la juste mesure, avec pour objectif le bonheur.

Ce sujet fut ensuite repris par les épicuriens puis, après la chute de l'empire d'Alexandre le Grand, de nouvelles formes d'éthique sont apparues. On constate une opposition entre les

Romains qui sont dans l'action et les Stoïciens qui privilégient la connaissance. Pour ces derniers, l'éthique est « la connaissance normative du comportement humain, dont la fin est la connaissance et l'action droites ». Le philosophe Épictète pense qu'il est inutile pour un individu seul de chercher à peser sur des phénomènes que nous ne maîtrisons pas. D'après lui, nous ne devons-nous sentir responsables que des événements sur lesquels nous pouvons agir.

L'éthique fut peu étudiée pendant la période carolingienne et dans le Bas Moyen-Âge. Ce n'est qu'à partir du XVIIème siècle que la question suscite à nouveau l'intérêt des penseurs. En particulier un certain Baruch Spinoza qui proposa tout d'abord une théorie de la connaissance liant la connaissance rationnelle à une fin éthique. Dans son œuvre la plus connue (*Ethica*), il définit le « bien » comme « ce que nous savons avec certitude nous être utile » (Spinoza, 1677).

Plus tard le britannique Jeremy Bentham rapprochera ce concept de l'utilité sociale.

Au XIXème siècle l'éthique fait l'objet de peu de travaux philosophiques. En effet, cette période est marquée par la révolution industrielle en Europe et les individus font désormais plus confiance aux sciences dites « exactes ».

Aujourd'hui, ce terme prend un sens particulier et devient un sujet incontournable dans notre société. Les enjeux du développement durable ont facilité ce retour au premier plan d'un concept qui doit maintenant être conçu comme la responsabilité de chaque individu à l'égard de la société dans laquelle il vit.

LE FOOTBALL ET LE MONDE DES AFFAIRES

Au fil des années, le football a pris une place importante dans l'économie mondiale, à tel point qu'il est devenu une industrie à part entière et que nous pouvons aujourd'hui parler de ce sport comme d'un secteur économique.

La proximité entre le football et le monde des affaires est évidente. Depuis maintenant de nombreuses années, il est possible de constater des similitudes entre les clubs de football et les entreprises.

Jusqu'aux années 1980, les clubs étaient gérés par des associations à but non lucratif, il s'agissait d'organisations dont l'objectif principal était d'apprendre le football. Ensuite, une série de lois a permis de les transformer en sociétés anonymes sportives professionnelles, pourvues des mêmes caractéristiques que les sociétés classiques (Franck Bancel, Bruno Belgodère et Henri Philippe, 2019).

En Premier League par exemple, les clubs sont devenus des sociétés commerciales aux formes juridiques diverses.

Ainsi, Manchester United a pris la forme d'une Private Limited Company. Cette structure permet aux clubs d'être cotés en Bourse avec pour seule contrainte de détenir une action de la société Premier League qu'il devra rendre s'il est amené à être relégué. Cette action sera cédée par la société organisatrice du championnat au club promu.

Pour les clubs d'Arsenal et Chelsea, ces derniers sont des Public Limited Company qui est l'équivalent de la Société Anonyme française.

Des investisseurs ont flairé l'opportunité d'une telle métamorphose et se sont engouffrés dans la brèche, entraînant les budgets à la hausse. Par exemple en 1970, la première division française avait réalisé 1 million d'euros de recettes contre 1 milliards en 2011.

Cette augmentation est notamment liée à celle, tout aussi considérable, des droits de diffusion télévisés durant cette période. En 2015, les droits TV représentaient 53% des revenus des clubs évoluant en première ligue anglaise et en 2021 le montant de ces droits s'élevait à 5 milliards d'euros.

Ces différentes formes juridiques qui existent en Angleterre mais aussi en Italie ou encore en Espagne viennent appuyer la théorie selon laquelle les clubs de football sont des entreprises sportives. En effet, dans la plupart des grands championnats européens, les grands clubs prennent la forme de sociétés anonymes (avec des différences plus ou moins importantes). Mais au-delà de la forme, c'est au niveau de l'activité économique que vient la plus grande similitude avec les sociétés à but lucratif.

Depuis l'arrêt Bosman (1995) et la suppression des quotas de joueurs étrangers pouvant évoluer dans une équipe, les clubs de football se sont lancés dans une course à l'armement de joueurs (Andreff, 2017). Logiquement pour les superstars de ce sport, la demande était supérieure à l'offre et les prix ont par conséquent augmenté. Les joueurs sont devenus plus coûteux à recruter et les clubs ont dû trouver des nouvelles sources de revenus pour satisfaire à ces exigences. Dans le même temps, le football est devenu plus attractif, le nombre de spectateurs a augmenté ce qui a, pour rejoindre la boucle, contribué à l'explosion des droits TV.

Un club a donc aujourd'hui un business model similaire à celui d'une entreprise. Il supporte des charges et génère des revenus qu'il investit afin d'améliorer sa rentabilité sportive, là où une entreprise cherche à maximiser sa performance financière pour satisfaire ses actionnaires.

Selon Franck Bancel, Bruno Belgodère et Henri Philippe, l'activité d'un club de football se compose de deux parties distinctes (2019).

La première est la création et l'exploitation d'un « spectacle sportif » à destination de différents publics.

Ces publics peuvent être les supporters présents dans le stade, qui ont une forte probabilité d'acheter des maillots du club ou d'autres produits dérivés. Ils peuvent être également des téléspectateurs qui assistent aux matchs grâce à des abonnements télévisés et enfin, ils peuvent prendre la forme d'entreprises qui associent leur image à celle du club.

Ces divers publics veulent tous payer pour assister à ce spectacle ou bien, dans le cas des entreprises, pour en tirer des profits en termes d'image.

Ainsi, les produits d'exploitation d'un club ont plusieurs sources. Ils peuvent provenir de revenus liés à la billetterie, des droits audiovisuels cédés à des diffuseurs, de la publicité, du sponsoring, des produits dérivés et d'autres activités (organisation d'événements internationaux, Esport, etc.).

Pour ce type d'activité, la seule différence avec une entreprise est le type de produit qui est proposé. Une société va produire des biens ou services qui seront également à destination de différents consommateurs. Il peut s'agir d'autres entreprises, on parlera dans ce cas de mode de commercialisation B to B (Business to Business). Mais cela peut aussi prendre la forme de vente en direction des particuliers et on emploiera le terme B to C (Business to Consumer). Tout comme les clubs de football, une entreprise propose généralement plusieurs gammes de produits et services. Leurs produits d'exploitation ont donc également plusieurs sources.

La seconde activité est l'achat et la vente de joueurs. Un club de football possède un effectif de joueurs professionnels qui a vocation à progresser dans le temps. Le club est donc naturellement actif sur le marché des transferts de joueurs. Lorsqu'il vend des joueurs dans de bonnes conditions financières, c'est-à-dire plus cher que ce qu'il ne les a achetés, il peut réaliser des plus-values et accroître son résultat. Une fois ces joueurs vendus, il dispose de fonds supplémentaires pour réinvestir et recruter de nouveaux joueurs.

Cette activité de spéculation peut s'avérer très rentable pour certains clubs qui ont les moyens de former les joueurs et qui acceptent régulièrement de les céder et de recommencer à recruter, à former et à valoriser de nouveaux joueurs.

Le tableau suivant permet de synthétiser la structure de l'activité d'un club de football en présentant un compte de résultat type.

Figure 3 : COMPTE DE RESULTAT TYPE D'UN CLUB DE FOOTBALL (LFP, 2021)

	K€
Droits audiovisuels	
Sponsors- Publicité	
Recettes matchs	
Autres produits	
TOTAL PRODUITS HORS MUTATION²	
Rémunération du personnel	
Amortissement des indemnités de mutations	
Honoraires d'agents/ Intermédiaires	
Autres charges	
TOTAL CHARGES HORS MUTATION	
RESULTAT DES OPERATIONS HORS MUTATION	
RESULTAT DES OPERATIONS DE MUTATIONS	
Résultat financier	
Résultat exceptionnel	
RESULTAT AVANT IMPÔT	
Impôt société	
RESULTAT NET GROUPE	

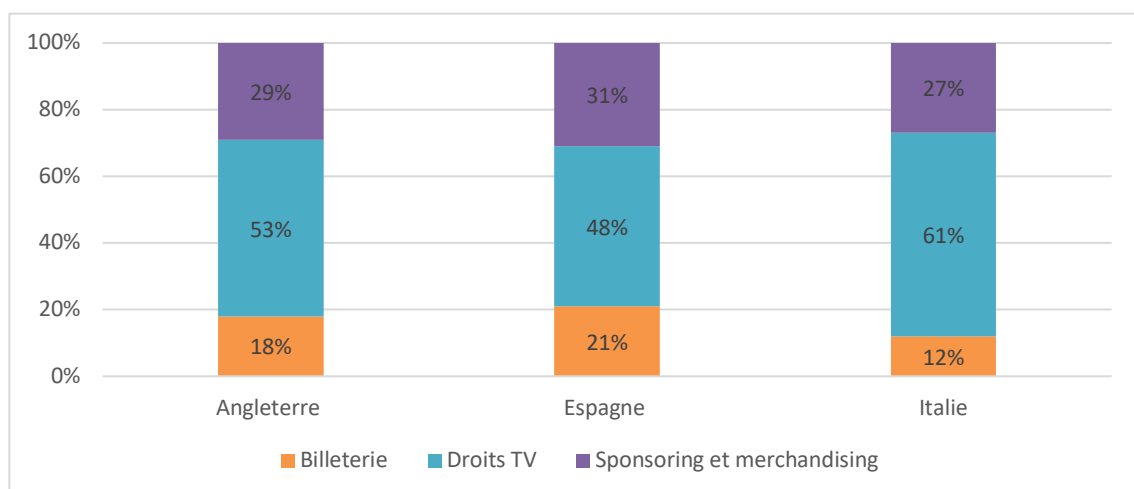
² Transfert de joueurs

Comme nous venons de le démontrer, les clubs de football sont des entreprises spécifiques, ils ont les mêmes formes juridiques et produisent des marchandises et services sportifs. Leur objectif est triple, il s'agit pour eux de réaliser chaque année de bonnes performances sportives afin de gagner de la notoriété qui, dans ce modèle économique du MMMMG, leur permet d'améliorer leur performance financière. Cette ressemblance entre les clubs et les entreprises témoigne bien de l'immixtion des affaires dans le football mondial. Aujourd'hui le football est un secteur qui génère un volume important de flux financiers. Selon le CIES Football Observatory en 2021, les seules indemnités de transfert engagées par les clubs du big 5 s'élevaient déjà à 3,822 milliards d'euros.

Ce montant important et en forte croissance ne fait que confirmer la tendance qui se dessine sur l'augmentation des revenus des clubs qui versent des sommes de plus en plus astronomiques pour s'attacher les services des joueurs de classe mondiale. Ces capacités croissantes d'investissement s'expliquent par la structure de revenus des clubs de football qui sont devenus très dépendants des droits TV.

D'après les chiffres de Deloitte exploités par la finance pour tous, en 2015 les droits TV représentaient respectivement 53%, 48% et 61% des revenus des clubs de première division anglaise, espagnole et italienne.

Figure 4 : REPARTITION DES REVENUS DES CLUBS DE 1ERE DIVISION EN 2015



Source : *lafinancepourtous.com* d'après Deloitte

Toujours selon la même étude, la billetterie, qui constitue la plus ancienne source de revenu des clubs est conditionnée par la capacité des stades à accueillir les fans. Au fil des années leurs capacités ont diminué. Ainsi, le stade Santiago Bernabeu en Espagne pouvait accueillir 125 000 personnes jusqu'en 2016 où sa capacité fut réduite à 81 000. Second exemple, le stade Maracaña au Brésil dont la capacité est passée de 200 000 à 78 838 places.

Malgré cette réduction, la billetterie constitue toujours l'une des recettes principales des clubs, effectivement pour le club d'Arsenal elle représentait 132 millions d'euros en 2015 et pour le Real Madrid un équivalent de 130 millions d'euros.

Enfin, le troisième pilier des recettes des clubs, le merchandising/sponsoring, s'est développé parallèlement à la diffusion croissante du football à la télévision. Ce développement s'est traduit par l'apparition de sociétés sur les tuniques des clubs mais aussi sur le nom des stades (comme le stade de l'Olympique Lyonnais rebaptisé Groupama Stadium en 2017). Ce phénomène de sponsoring avait débuté avec la présence de panneaux publicitaires aux abords des pelouses. Aujourd'hui, les clubs vendent leurs marques à des sponsors de tous types de secteurs, allant de l'électroménager (Rakuten) aux produits cosmétiques (Nivea), ce qui leur permet de dégager des revenus non négligeables qui les aident à être plus compétitifs.

Toujours selon lafinancepourtous, en 2015 le PSG était leader du classement des revenus de sponsoring avec un total de 297 millions d'euros, suivi par le Bayern de Munich et ses 278 millions d'euros.

Le football et le monde des affaires sont donc très proches et les clubs sont de plus en plus semblables aux entreprises. Ils possèdent un modèle économique et une forme juridique similaires à celui des entreprises. De plus, ils sont détenus par les memes type de personnes (actionnaires à la recherche de profit et de renommée. Cependant, il existe une différence fondamentale entre les clubs de football et les entreprises qui concerne leur rentabilité.

Une entreprise est fondée sur la base d'un modèle économique dont le principal objectif est la recherche du profit. Lorsqu'une entreprise est rentable, elle se trouve en bonne posture dans le sens où les revenus excédentaires qu'elle a gagné pourront être réinvestis afin

d'accroître sa capacité de production (de biens et services) et être plus efficace dans la maîtrise de ses charges, ce qui lui permettra d'améliorer encore sa rentabilité. Le deuxième avantage d'être rentable pour une entreprise est qu'elle pourra satisfaire ses actionnaires qui ont investi leur argent dans l'espoir de percevoir des revenus annuels (dividendes).

Pour les clubs de football, l'objectif principal est différent, il s'agit de percevoir des revenus de plus en plus importants afin d'attirer les meilleurs joueurs qui permettront de remporter les compétitions sportives et d'étendre leur notoriété. Les clubs sont donc amenés à réaliser des dépenses croissantes et parfois dépenser de l'argent dont ils ne disposent pas.

L'étude de Franck Bancel, Bruno Belgodère et Henri Philippe vient confirmer cette différence de priorité entre les clubs de football et les entreprises.

Dans un tableau extrait des rapports financiers du football professionnel français édité par la DNCG³, ils présentent le faible poids des fonds propres par rapport au passif des clubs de ligue 1. Par exemple, nous pouvons constater que pour la saison 2016/17, les capitaux propres des clubs ne représentaient que 14,6% de leur passif, tandis que les comptes courant d'actionnaires et les dettes financières représentent respectivement 24,2% et 16,3%.

Un compte courant d'actionnaire est une forme de financement temporaire accordé par l'actionnaire à son club. Il peut être considéré comme de la dette car les actionnaires ont la possibilité de demander le remboursement des fonds qu'ils ont apportés.

A l'inverse, la plupart des entreprises ont des fonds propres qui représentent une grande partie de leur passif (grâce à leur rentabilité qui leur permet de placer une partie de leur résultat en réserves). Cette structure est notamment liée aux réglementations et normes bancaires qui encadrent le monde des entreprises.

³ Direction Nationale du Contrôle de Gestion

Par exemple, les sociétés de type SARL, SAS ou SA ont l'obligation, dès lors qu'elles sont bénéficiaires, d'affecter au moins 5% de leur résultat en réserve légale, jusqu'à ce que cette dernière atteigne 10% du capital social de l'entreprise.

Un autre exemple concerne le poids des dettes financières, source de financement incontournable pour les entreprises. Lorsqu'elles sollicitent les banques pour obtenir un financement de leur part, ces dernières mènent une analyse approfondie de leur situation financière. Pour mener cette analyse, les institutions financières utilisent des ratios financiers dont l'un des plus connus est le gearing (ou levier financier, ratio dettes financières sur fonds propres).

Selon la norme bancaire, ce ratio ne doit pas dépasser les 100%, c'est-à-dire que le poids des dettes financières d'une entreprise doit être inférieur au poids de ses capitaux propres. Si ce ratio est supérieur, l'entreprise pourrait se voir refuser un prêt par les établissements financiers.

Dans le football, ce sont majoritairement les actionnaires qui financent les clubs. Les banques sont beaucoup plus hésitantes à leur accorder des financements car elles considèrent le risque économique trop élevé.

Cette méfiance des établissements financiers vis-à-vis des clubs de football peut s'expliquer par la faible réglementation qui régit les affaires de ce sport. Effectivement, à l'échelle nationale, hormis en France où la DNCG effectue un contrôle budgétaire des clubs de football qui leur impose d'être solvables, il n'y a pas de système de régulation financière dans les pays européens. C'est pourquoi l'UEFA a mis en place le Fair-Play financier. Ses règles sont différentes de celles de la DNCG car elles imposent aux clubs d'être rentables et non pas solvables. Mais elle a le mérite d'exister et de porter ses fruits.

Selon les chiffres publiés par l'UEFA en 2018, « les 71 clubs qui sont restés sous surveillance au cours de la saison 2016/17 (à l'exception des clubs soumis à un accord de règlement) ont réalisé un résultat net global relatif à l'équilibre financier excédentaire de EUR 6 millions en 2015 et de EUR 51 millions en 2016, contre un résultat net relatif à l'équilibre financier déficitaire de EUR 250 millions en 2014 ».

Ainsi, la proximité entre le monde du football et celui des affaires est évidente. Le football est un sport qui génère énormément de flux financiers, ce qui tend à le placer comme un secteur économique à part entière. Les clubs de football, par leurs courses aux titres sont amenés à effectuer des investissements considérables pour s'armer et réaliser de bonnes performances sportives. Cela les incite à s'appuyer sur des formes de financement diverses et adopter un nouveau modèle économique, proche de celui des sociétés classiques.

Il en résulte une similitude grandissante entre ces deux structures qui est jusqu'ici freinée par la différence de réglementations encadrant ces deux domaines. Le football est très peu réglementé au niveau financier, que ce soit à l'échelle, nationale, européenne et même mondiale. Cette faiblesse constitue un enjeu pour les instances représentatives qui commencent petit à petit à prendre les choses en main tout comme l'a fait l'UEFA en instaurant le fair-play financier.

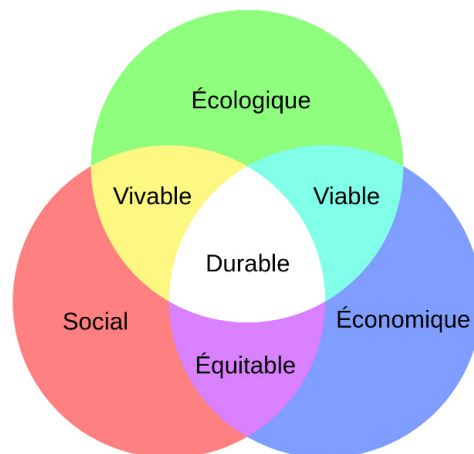
Il y a également un enjeu lié à l'éthique. En effet, en instaurant une réglementation visant un équilibre concurrentiel et limitant les clubs sur le plan budgétaire, l'UEFA cherche à dissuader ces derniers d'utiliser abusivement le levier financier et miser plutôt sur le développement des jeunes. De cette façon, le développement des clubs de football serait plus basé sur l'apprentissage du football aux jeunes et permettrait de placer les valeurs sportives au centre de leur modèle économique.

ETHIQUE, FOOTBALL ET FAIR-PLAY FINANCIER

Depuis quelques années, l'éthique a pris une place de plus en plus importante dans notre société. Elle est souvent associée au développement durable parce que ces concepts placent tous les deux l'altruisme au centre de leur fonctionnement. L'éthique, telle que nous l'avons présentée, conduit un individu dans sa prise de décisions, pour qu'il tienne compte du bien que peuvent procurer ses actes ou à l'inverse des dégâts qu'ils sont susceptibles d'engendrer.

Dans la même idée, le développement durable, comme définit dans le rapport Brundtland, est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Figure 5 : LES TROIS PILLIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE



Source : cours de RSE 2021/2022

On retrouve bien la logique d'agir en prenant en compte les intérêts de ceux qui nous entourent. Cette notion de développement durable touche chaque individu et a même été élargie aux entreprises qui doivent désormais instaurer une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La RSE regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les sociétés dans le but de respecter les principes du développement durable, c'est-à-dire être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement.

Pour la commission européenne, il s'agit de « la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société » (Commission européenne, 2011).

Ce concept est également associé à la notion de « parties prenantes » développé par le philosophe Ed Freeman. Elle constitue un argument de poids en faveur de la théorie normative des partenaires qui part du postulat qu'une entreprise a « l'obligation morale de veiller aux intérêts d'un éventail de communautés, au nombre desquelles les actionnaires ne sont qu'un groupe parmi d'autres » (David Rodin, 2005).

La viabilité d'une entreprise dépend de son degré de conformité avec les principes du développement durable qui sont désormais très scrutés par les parties prenantes. Selon un rapport d'Accenture d'Octobre 2021 interrogeant les individus sur les critères les plus influents dans leurs décisions d'achat, 65% des consommateurs dits « réinventés » ont répondu qu'ils préféreraient acheter auprès d'entreprises respectueuses de l'environnement.

Dans cette étude menée auprès d'environ 25 000 consommateurs, ceux considérés comme « réinventés » sont les individus qui « ont réévalué leurs priorités existentielles pour se focaliser sur les thèmes qui leur tiennent à cœur » (Accenture, 2021). Ces personnes représentent la moitié de l'échantillon.

Ainsi, dans la société actuelle, l'éthique est assimilée au respect des fondements du développement durable. Chaque individu doit aujourd'hui prendre en compte les effets de ses actes sur les autres ce qui lui demande d'être plus responsable. Cette responsabilité s'étend aux entreprises qui doivent se soumettre à des exigences de plus en plus fortes sous peine de voir leur image menacée. Les clubs de football, par leur proximité avec les entreprises que nous venons de démontrer doivent aussi s'inscrire dans cette nouvelle ère de l'écologie, de l'égalité sociale et de la prospérité économique.

Cet enjeu est d'autant plus important lorsqu'il s'applique au monde du football puisque l'on connaît son importance dans la société du fait de son rayonnement médiatique et des valeurs

qu'il véhicule. Mais il constitue une priorité absolue aussi lorsque l'on sait qu'il est fréquemment sujet aux dérives financières et plus largement éthiques de ses acteurs.

Au fil des années, le football a pris une importance considérable dans le monde, à tel point qu'il est devenu le sport le plus populaire du globe. Ce constat est vérifié par les millions de fans qu'il possède à travers le monde. En effet, chacun a déjà porté ou même rencontré quelqu'un qui portait un maillot de football. Les compétitions européennes et aussi mondiales comme la coupe du monde en sont des exemples tous aussi parfaits. En 2018 selon la Fifa, 1,12 milliards d'individus étaient devant leur écran pour regarder la finale et 3,576 milliards se sont tenus informés de la compétition.

Cet engouement pour ce sport démontre bien la passion qu'il suscite et le plaisir qu'il procure aux supporters.

Selon Christophe Durand et Nadine Dermit-Richard, son exposition médiatique et les aspects symboliques qu'il représente constituent des enjeux économiques, sociaux et environnementaux importants.

Effectivement, en tant que sport médiatisé (les droits TV sont passés de 126 millions d'euros par saison entre 1998/99 et 2000/01 à 727 millions d'euros par saison entre 2016/17 et 2019/20 dans le championnat de France) le football et ses acteurs ont la possibilité de faire passer des messages à un très grand nombre d'individus.

Ainsi, lors des compétitions de l'UEFA, les tuniques des clubs sont floquées du mot « respect » sur la manche. Ce geste a pour objectif de sensibiliser les individus sur l'importance de ce principe fondateur du football. Au-delà de la portée médiatique, cette capacité est renforcée par le pouvoir des messages que les clubs, joueurs et instances font passer. Ainsi, en juin 2021, le cours de l'action Coca-cola a perdu 1,6% après que le footballeur Cristiano Ronaldo a décidé d'écarter deux bouteilles de la marque lors d'une conférence de presse.

Ce « pouvoir » est un véritable atout pour les personnes qui en bénéficient mais il entraîne également une grande responsabilité. Le football étant un sport très médiatisé, les personnalités qui s’y rattachent s’exposent plus facilement aux réactions massives des individus. Ce phénomène est facilité par l’émergence des réseaux sociaux où chacun peut exprimer en temps réel son ressenti à l’égard d’un match, d’un club ou même d’un joueur.

Par exemple en février 2022 le footballeur international français Kurt Zouma s’est retrouvé au cœur d’une polémique sur la maltraitance animale après qu’une vidéo de lui frappant son chat devant son fils fut diffusée. Le visionnage de cette vidéo entraîna un déferlement de critiques à l’encontre du joueur qui se vit finalement retirer la garde de ses deux animaux par la RSCPA (Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals) et sanctionné par son club.

Il y a donc ici une réelle exigence d’exemplarité de la part des spectateurs. Les joueurs de football sont des modèles pour la plupart des jeunes enfants passionnés par ce sport. Cette nécessité est renforcée par le phénomène d’accroissement des revenus des joueurs qui deviennent désormais extrêmement influents. Encore une fois, Cristiano Ronaldo, le célèbre footballeur aux cinq Ballon d’or est actuellement la personnalité la plus suivie sur Instagram avec 445 millions d’abonnés. Il est également le troisième sportif le mieux payé au monde avec un total de revenus atteignant 115 millions de dollars (Forbes, 2022). Ces deux éléments combinés en font donc une personne dont les moindres faits et gestes ont un impact considérable.

Ils doivent prendre conscience de ces responsabilités et mettre leur notoriété au service du bien commun. Cela passe par la diffusion de valeurs sociales telles que le respect, l’humilité et même l’éducation.

Comme évoqué au début de cette partie, ce besoin de prise de conscience est renforcé par les dérives fréquentes des acteurs du football.

Toujours selon Christophe Durand et Nadine Dermit-Richard, depuis les années 1980, les instances dirigeantes du football doivent faire face à des problèmes récurrents sur la structure financière des clubs professionnels, et ce à l'échelle internationale.

Le premier problème porte sur les phénomènes de malversations financières qui se sont accentués avec l'internationalisation du football. Les problèmes de corruption, détournements de fonds, évasion fiscale et abus de bien sociaux sont fréquents dans ce sport et ont été renforcés par la généralisation des paris. Bien que ces pratiques ne soient pas propres au football, elles se développent très facilement dans ce secteur.

Par exemple, Ahmed Yahya, président de la Fédération de football de la République islamique de Mauritanie avait été auditionné en 2021 pour une affaire remontant à juin 2018. Il était soupçonné d'avoir accompagné un collaborateur et quinze autres présidents de fédérations africaines à un pèlerinage à la Mecque organisé et payé avec les fonds de la Confédération africaine de football (CAF) pour une somme de 82 000 euros selon Le Monde Afrique.

Ces phénomènes récurrents viennent porter atteinte à l'esprit sportif. En effet, les parties prenantes et les acteurs qui sont impliqués dans ces polémiques ne respectent pas les règles fondamentales du football, à savoir jouer pour gagner et prendre du plaisir, tout en respectant son adversaire.

Le second problème concerne la durabilité financière des clubs. En effet, les clubs professionnels sont très fréquemment sujets aux déficits.

Comme preuve, en 2021 le déficit prévisionnel des clubs de Ligue 1 s'est élevé à 1,3 milliards d'euros. Bien que ce déficit porte sur l'année 2021 et la période de Covid-19, son montant conséquent ne laisse pas penser que les clubs français ont tout tenté pour réduire au maximum leurs pertes.

Ce phénomène démontre l'enjeu économique autour du football. Le fait que ce sport génère un niveau important de flux financiers fait courir un risque systémique dans le cas où le football deviendrait moins attractif et les investisseurs se désisteraient.

Pour assurer une pérennité financière, l'UEFA a donc mis en place le fair-play financier. En instaurant cette mesure qui vise à limiter les dépenses des clubs au-delà de leurs revenus, il serait logiquement possible d'assurer une stabilité financière au niveau du football européen.

Mais cette mesure va plus loin, il s'agit pour l'UEFA de rétablir un certain équilibre concurrentiel entre tous les clubs et également lutter contre les structures financières litigieuses de ces derniers.

Par équilibre concurrentiel il faut comprendre les mêmes moyens de s'armer pour chaque club. En limitant les dépenses des « gros » clubs à leurs seuls revenus.

Selon Michel Platini (président de l'UEFA de 2007 à 2015) les clubs qui accumulent des dettes ou qui dépendent des injections d'argent provenant de riches propriétaires ne « jouent pas équitablement », dans le sens où ils tirent un avantage injuste sur le terrain de leur irresponsabilité financière.

Bien que les revenus aient augmenté rapidement depuis les années 1980, principalement en raison des droits TV et du merchandising, la croissance de la dette des clubs a été principalement due à l'augmentation des salaires et des frais de transfert. Ces problèmes ont atteint un point critique dans certains pays, particulièrement dans la Premier League anglaise, alors qu'ils ont été quelque peu atténués dans des pays comme la France, où les finances des clubs sont assez strictement réglementées par les autorités nationales (ex : DNCG), et en Allemagne, où la structure de propriété limite les emprunts de la plupart des clubs (Szymanski, 2010).

Les résultats de cette libéralisation financière hétérogène sont éloquentes : globalement, les clubs qui évoluent dans des ligues avec une réglementation plus souple et des niveaux de dépenses accordés élevés ont obtenus de meilleurs résultats dans les compétitions européennes. En effet, au cours des dix dernières années la Ligue des Champions a été dominée par des clubs anglais et espagnols (9 clubs espagnols et 3 clubs anglais ont remporté les 11 dernières éditions).

Ce déséquilibre entre les clubs au niveau européen pose bien un problème en termes d'éthique et pour nous aider à comprendre dans quelle mesure, la FIFA a proposé sa propre interprétation de ce concept à travers son code d'éthique.

D'après l'instance représentative du football mondial, ce code a pour objectif de veiller à l'intégrité et à la réputation du football dans le monde entier. Ainsi, la FIFA présente l'éthique comme la manière de se comporter avec honnêteté, dignité, respectabilité et intégrité. Pour être en accord avec les valeurs éthiques, chaque personne doit respecter les valeurs du fair-play et assumer sa part de responsabilité sociale et environnementale (lien avec le développement durable).

La notion de fair-play n'est donc pas respectée de ce contexte où certains clubs bénéficient d'un dopage financier contrôlé de manière laxiste dans leur pays.

Dans une plus large mesure, la responsabilité sociale et environnementale n'est pas prise en compte dans le football en général, lorsque l'on sait que la coupe du monde 2022 au Qatar se jouera en hiver car les conditions de vie y seront plus propices à la pratique du football. Certains peuvent voir cette décision comme une forme de progrès dans le sens où l'on confie l'organisation de la compétition la plus importante du monde à un pays en fort développement ces dernières années. Cela peut être interprété comme le symbole d'une mondialisation qui continue de croître.

D'autres en revanche considèrent ce choix comme une négligence des valeurs sociales et environnementales. Depuis sa création, la coupe du monde s'est toujours déroulée en été, à

la fin des saisons régulières de football et pendant les périodes de beau temps où la plupart des gens prennent leurs congés et les passent à regarder les matchs.

Cela peut également être vu comme un mépris à l'égard de l'urgence climatique actuelle. Au Qatar, bien que le climat sera moins aride au moment de la compétition, les températures seront tout de même élevées (aux alentours des 25°C) et les stades seront à cet effet climatisés pour éviter aux joueurs et supporters des conditions insupportables. La climatisation de ces stades pose de nombreux problèmes relatifs à la consommation énergétique car pour réfrigérer un stade, il faut utiliser une quantité importante d'électricité qui, comme nous l'apprend Thierry Salomon, spécialiste de l'association négaWatt, est produite par des centrales thermiques au Qatar.

En outre, comme nous venons de l'expliquer, le monde des affaires a pris une importance considérable dans le football, à tel point que les critères financiers sont devenus presque aussi importants que les critères sportifs pour les clubs. Ce basculement vers un modèle économique axé sur la vente de produit et de spectacle sportif a conduit à éloigner cette discipline des valeurs qui ont accompagnées son développement.

Selon Willem Ruppe, Christophe Durand, Olivier Sirost et Nadine Dermitt-Richard le sport, et par conséquent le football, doit avant tout véhiculer les principes de fair-play, d'esprit sportif, d'intégrité et d'exemplarité.

Ces valeurs sont constitutives de ce qu'ils définissent comme l'éthique sportive à savoir une « éthique typiquement sportive » (Buy,2016, p.20) composée des valeurs et des normes fondamentales de la pratique du sport (Willem Ruppe, Christophe Durand, Olivier Sirost et Nadine Dermitt-Richard, 2018).

D'après eux, il existe trois types d'éthiques en rapport avec le sport. La seconde est celle qui nous intéresse le plus. Il s'agit de « l'éthique du sport » qui correspond à l'encadrement du sport par les institutions avec un objectif de « moraliser les comportements en les inscrivant dans un cadre légal » (Buy,2016).

Concrètement, cette forme d'éthique cherche à véhiculer l'idée d'une compétition équitable (Buy,2016), qui serait permise grâce à des institutions impartiales, faisant appliquer les mêmes règles à chacun. Les auteurs y voient une « sorte de déclinaison de l'éthique des affaires » car à l'image des entreprises, les clubs de football doivent être surveillés par des instances qui décident des orientations que doit prendre leur sport. En ayant un pouvoir législatif, elles ont ainsi la possibilité d'enrayer les déviances des clubs de football et remettre au premier plan les valeurs essentielles de ce sport.

Dans cette idée, le fair-play financier doit accompagner ce changement de mentalité en agissant sur le levier financier, qui est jusqu'ici peu contrôlé. En le mettant en place, l'UEFA cherche à mettre tous les clubs sur le même pied d'égalité.

Concrètement, il doit donc en résulter une corrélation entre les performances sportives et financières car le système actuel est fait de telle sorte que les clubs qui réalisent les meilleures performances (finissent en haut du classement national et gagnent les compétitions) sont ceux qui gagnent le plus d'argent (sauf pour les droits TV ou la notoriété compte plus). Chaque club est ainsi amené à se battre pour les meilleures places et les meilleurs résultats sans faire exploser son budget.

Le fair-play financier doit donc à terme ramener le football européen à une certaine équité et permettre à chaque club de lutter pour les mêmes objectifs avec des moyens sensiblement égaux.

On commence déjà à entrevoir quelques bons résultats. Selon l'UEFA les résultats financiers des clubs européens se sont améliorés d'année en année depuis l'entrée en vigueur de cette réglementation. Leurs bilans se sont nettement assainis avec notamment un doublement des actifs nets et la baisse du rapport dettes/recettes qui est passé de 65 à 35% (UEFA,2015).

En appliquant cette réglementation, il serait possible de replacer les valeurs sportives au centre du football car les clubs chercheront avant tout à remporter les meilleures compétitions en privilégiant les dépenses moins coûteuses dans la formation des jeunes et la transmission de savoir-faire propre à chaque club.

L'ADN d'un club est par principe fondée sur le respect des valeurs de fair-play, d'esprit sportif, d'exemplarité et d'intégrité qui constituent l'éthique dans le sport.

En définitive, l'éthique est sujet majeur dans notre société, renforcée par les enjeux du développement durable qui concernent tous les individus et aujourd'hui, même les entreprises, elle vient désormais s'appliquer au monde du football dont la proximité avec le monde des affaires ne fait que s'intensifier. Face à ce phénomène, l'UEFA a proposé plusieurs mesures regroupées sous le fair-play financier destinées à ramener un équilibre financier dans le football et aussi freiner le recours systématique des clubs à l'argent pour atteindre leurs objectifs sportifs. Cette réglementation doit ainsi aider à remettre les valeurs sportives au premier plan et plus largement rendre le football plus éthique.

Cependant, bien que nous commençons à observer des résultats significatifs depuis sa mise en place. Le fair-play financier présente tout de même des limites manifestes qu'il convient d'identifier et d'en expliquer la raison.

LES LIMITES DU FAIR-PLAY FINANCIER

Le fair-play financier est une réglementation visant à améliorer la santé financière du football européen en rétablissant l'équilibre concurrentiel entre les clubs. Cette loi a pour objectif de permettre aux clubs de football modestes de concourir avec les « gros » clubs en empêchant ces derniers de tirer des avantages injustes de leur déficits répétés (Michel Platini).

Ainsi, comme nous l'avons présenté au début de ce travail, l'UEFA a proposé plusieurs sanctions applicables aux clubs qui ne respecteraient pas ses prérogatives. Il s'agit de sanctions dont l'objectif est d'empêcher les clubs de dépenser plus que ce qu'ils ne gagnent.

Mais pour qu'une réglementation soit scrupuleusement respectée, il faut que les sanctions proposées soient suffisamment contraignantes, permettant, dans le cas du fair-play financier de dissuader les clubs à mener des politiques budgétaires laxistes.

Comme nous le verrons, la mise en place et l'application de cette réglementation a ont été minées par des lacunes importantes au niveau des décisions prises par les instances de l'UEFA. Ces erreurs de jugement font qu'aujourd'hui l'UEFA rencontre des difficultés à faire appliquer le fair-play financier aux clubs et particulièrement aux « gros » clubs.

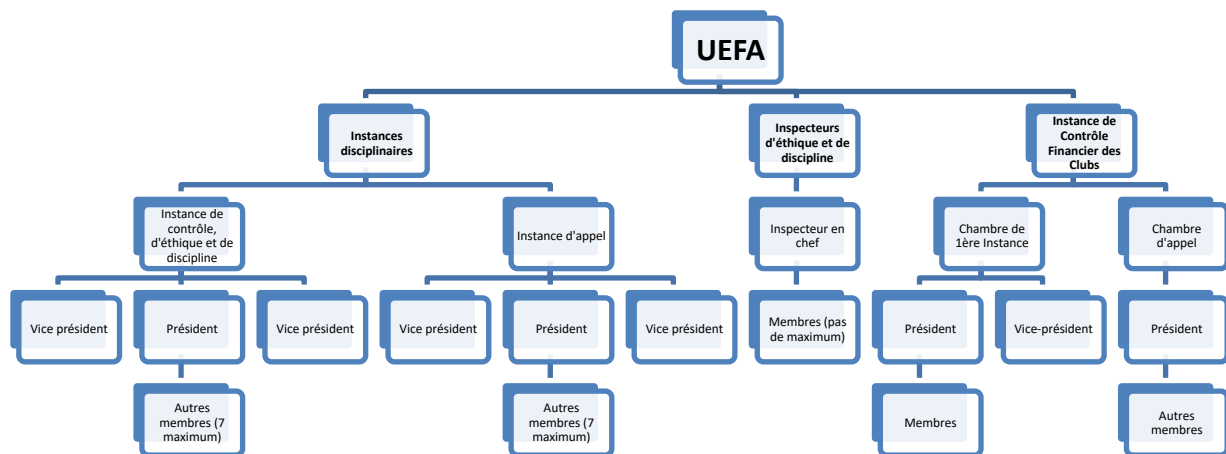
Pour comprendre comment l'instance représentative du football européen rend ses décisions relatives au fair-play financier, il est nécessaire de connaître les organes juridictionnels qu'elle possède et dans quels domaines ils agissent. Ainsi, l'UEFA dispose de trois organes de juridiction :

- Les instances disciplinaires de l'UEFA (à savoir l'Instance de contrôle, d'éthique et de discipline et l'Instance d'appel)
- Les inspecteurs d'éthique et de discipline de l'UEFA ;
- L'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA.

Les membres de ces organes sont indépendants et ne peuvent appartenir à aucun autre organe ni commission de l'UEFA.

Voici l'organigramme des différents organes de juridictions réalisé à partir des informations fournies par l'UEFA (UEFA,2019) :

Figure 6 : ORGANES DE JURIDICTION DE L'UEFA



Les instances disciplinaires sont l'instance de contrôle, d'éthique et de discipline et l'instance d'appel. La première instance est chargée de trancher sur les questions disciplinaires et éthiques ainsi que sur toutes les autres questions qui relèvent de sa compétence d'après les pouvoirs qui lui ont été confiés par les statuts de l'UEFA (UEFA,2017).

La seconde instance a pour rôle de statuer sur les appels contre les décisions de l'instance de contrôle d'éthique et de discipline (UEFA, 2017).

Pour la bonne mise en œuvre des procédures de l'UEFA et des instances disciplinaires, l'UEFA désigne un inspecteur en chef parmi les inspecteurs d'éthique et disciplines nommés. Ces derniers ont pour mission de représenter l'UEFA dans les procédures de l'instance de contrôle, d'éthique et de discipline et de l'instance d'appel.

Enfin, l'Instance de Contrôle Financier des Clubs (ICFC) est compétente pour traiter les questions spécifiées dans les règlements édictés par l'UEFA.

C'est donc plus précisément l'instance qui assure l'application du fair-play financier. Cet organe possède également un pouvoir d'octroi de licence aux clubs européens.

Tous les clubs souhaitant participer à une compétition de l'UEFA doivent décrocher une licence. Ce système d'octroi de licence fut mis en place en 2004 à la suite de revendications des clubs de football qui souhaitaient mettre un terme aux problèmes de transparence, d'instabilité financière, d'arriérés de paiement, de stades inadaptés et de manque d'investissement dans le développement des jeunes. Une procédure d'octroi de licence aux clubs fut ainsi approuvée en 2002 et déboucha sur sa mise en place. Il fut décidé de l'axer autour de cinq piliers : les critères sportifs, administratifs, d'infrastructure, financiers, juridiques et liés au personnel. (UEFA, 2020).

Aujourd'hui cette procédure d'octroi de licence permet à l'UEFA de disposer d'un levier important pour faire appliquer le fair-play financier aux clubs.

L'Instance de Contrôle Financier des Clubs (ICFC) a donc le pouvoir de déterminer si les associations et ligues nationales, ainsi que les clubs, respectent les critères de licence et les exigences en matière de fair-play financier. Elle peut également décider de l'éligibilité des clubs aux compétitions européennes. (UEFA).

En 2017, la chambre juridictionnelle de l'ICFC a sanctionné 6 clubs en raison de retards de paiements.

Ainsi, en 2015, le club roumain de Târgu Mures fut exclu pour les trois années suivantes de toute compétition de l'UEFA à laquelle il se qualifierait pour avoir omis de payer des créanciers considérés comme « en souffrance » par l'ICFC. A cette sanction s'est ajoutée une amende de 50 000 euros.

Ce modeste club de Transilvanie dont probablement personne n'a entendu parler fut sanctionné l'année qui suivit sa montée en première ligue roumaine et au terme de laquelle il termina second derrière le Steaua Bucarest (UEFA, 2015).

L'ASA Târgu Mures fut donc sanctionné pour des raisons légitimes qui entrent dans le champ de compétences de l'ICFC. Cependant, la dureté de ces sanctions a eu un impact dévastateur pour ce club et a eu pour effet indirect de le placer en état de cessation de paiement et ainsi causer sa disparition.

Ce cas est le parfait contre-exemple de la logique du fair-play financier. L'objectif de rétablir l'équilibre concurrentiel entre les clubs se voit menacer par ce type de décision qui place les critères financiers au premier plan et néglige l'aspect sportif, causant parfois la disparition de petits clubs.

Là où des « gros » clubs comme le Paris Saint-Germain et Manchester City bénéficient de délais rallongés durant leurs jugements et obtiennent gain de cause lorsqu'ils invoquent l'ambiguïté des textes de l'UEFA, les petits clubs dont les performances sportives sont encore bien meilleures que les performances financières sont lourdement réprimés (à l'échelle du Paris Saint-Germain, 50 000 euros ne représentent même pas 1% des revenus du club).

Lorsque les sanctions n'entraînent pas leur disparition, cela les empêche d'investir ce qu'ils ont gagné dans de nouvelles infrastructures ou de bons joueurs afin de progresser et de continuer à améliorer leurs performances sur le terrain. Ils se retrouvent donc rapidement dans un cercle vicieux qui les contraints de rendre ce qu'ils ont gagné par le biais d'amendes.

Mais il ne s'agit pas de la seule faille du FPF. Il existe d'autres déficiences qui ont été mises en lumière par certaines affaires.

Pour sanctionner les clubs, l'Instance de Contrôle Financier des Clubs mène des enquêtes dirigées par un enquêteur en chef. Ces enquêtes sont déclenchées lorsque l'UEFA constate des anomalies chez un club. Ces anomalies peuvent porter notamment sur des transferts de joueurs extrêmement élevés.

Par exemple, en juin 2018 l'ICFC, par l'intermédiaire de son enquêteur en chef Yves Leterme, a mené une enquête sur les transferts de Neymar et Kylian Mbappé au Paris Saint-Germain pour un montant cumulé de 400 millions d'euros. Ces montants importants ont éveillé les soupçons de l'UEFA quant à un potentiel dépassement du seuil de perte autorisé. L'enquêteur en chef en a finalement conclu que ces transferts n'avaient pas enfreint la règle de 30 millions d'euros de pertes autorisées.

Pour en arriver à cette conclusion, Monsieur Leterme a mis en avant les parrainages conclus par le club qui ont généré des revenus suffisants pour compenser les frais liés aux transferts des deux superstars.

D'après les représentants du club, le Paris Saint-Germain a conclu un contrat de 1,075 milliards d'euros sur cinq ans avec l'Autorité du tourisme du Qatar pour promouvoir la marque nationale (Dupre,2018). D'autres contrats furent conclus respectivement à hauteur de 15 et 10 millions d'euros avec la banque nationale du Qatar et la société de télécommunication Ooredoo.

Les contrats de sponsoring liés à l'État Qataris ont donc été analysés par l'ICFC sous l'égide d'Yves Leterme. Selon Lacroix, l'enquêteur a mandaté deux agences, Repucom et Octagon pour mener une analyse approfondie de ces contrats (Lacroix, 2018).

La société Repucom a ainsi estimé une valeur des contrats à 123 000 euros par an, tandis que pour Octagon, son évaluation l'a amené à un montant de 2,8 millions d'euros, bien loin des 215 millions annoncés par le PSG.

Pour se défendre le club a également présenté son étude qui se solda par une évaluation proche des chiffres qu'il avait donné.

L'issue de cette affaire s'est jouée lorsque l'enquêteur en chef a fini par accepter l'étude proposée par le Paris Saint-Germain. Yves Leterme a également utilisé des chiffres plus élevés que ceux du club pour certains calculs, ce qui lui permit de conclure sur un déficit de 24 millions d'euros pendant la période étudiée, permettant ainsi au PSG de rester en règle vis-à-vis du fair-play financier (Robert Sroka, 2022).

Cette affaire a mis en évidence une nouvelle lacune de l'UEFA sur le FPF. Effectivement, bien que des membres de la chambre d'investigation aient fortement désapprouvé ces conclusions, le règlement de l'Instance de Contrôle Financier des Clubs laisse la décision finale à la discrétion de l'enquêteur principal. Dans cette histoire, la décision semble litigieuse compte tenu des circonstances de l'enquête.

Comme preuve de cette décision incohérente, le 22 juin, le président de l'ICFC a officiellement exprimé son désaccord avec l'enquêteur principal et a informé le PSG que la décision serait réexaminée par la chambre d'arbitrage (TAS, 2018). Le 6 juillet, l'ICFC a informé le PSG que la phase de jugement avait été ouverte conformément à l'article 19 du règlement de procédure de l'ICFC. Le 19 septembre, la chambre juridictionnelle a décidé de renvoyer l'affaire à l'enquêteur principal.

Ce cas démontre encore une fois la difficulté de l'UEFA à imposer sa réglementation et à condamner en toute objectivité les clubs qui transgressent ses règles. En laissant une enquête aussi complexe à la charge d'une seule personne, elle s'expose à une décision unilatérale qui peut aller dans un sens contraire à son propre intérêt.

Mais la victoire des grands clubs face à l'UEFA n'est pas due au simple fait que les enquêteurs prennent seuls leurs décisions et qu'ils manquent parfois d'objectivité. Cet échec s'explique

aussi par une mauvaise rédaction des textes de loi sur le fair-play financier qui laisse place à des interprétations différentes. Les gros clubs disposant des moyens colossaux ne rencontrent aucune difficulté à engager les meilleurs avocats pour retourner les textes en leur faveur.

Comme exemple, nous pouvons citer l'article 16 des règles de procédure régissant l'Instance de Contrôle Financier des Clubs qui porte sur le réexamen des décisions de l'enquêteur principal de l'ICFC. Cet article comporte quatre alinéas et dit ce qui suit :

1. Toute décision de l'enquêteur principal de l'ICFC de classer une affaire sans suite, de conclure ou de modifier un accord de règlement ou d'appliquer des mesures disciplinaires en vertu de l'article 14(1)(c), peut être réexaminée par la chambre de jugement, à l'initiative du président de l'ICFC, dans les dix jours suivant la date de communication de la décision au président de l'ICFC.
2. Toute décision de l'enquêteur principal de l'ICFC de conclure un accord de règlement ou d'imposer des mesures disciplinaires, au sens de la lettre 14(1)(c), peut être réexaminée par la chambre de jugement, à la demande d'une partie directement concernée, dans les dix jours suivant la date de publication de la décision.
3. Dans le cadre de son réexamen, la chambre de jugement évalue uniquement si les décisions de l'enquêteur principal de l'ICFC sont entachées d'une erreur manifeste d'appréciation.
4. La chambre de jugement peut confirmer, casser ou modifier la décision, ou renvoyer l'affaire devant l'enquêteur principal de l'ICFC.

A la lecture de cet article, tout va bien. Il faut maintenant le lier à une affaire datant de 2018 pour comprendre l'ambiguïté relative à ce texte. Cette affaire concerne le club turc Galatasaray qui fut jugé en 2018 par la chambre d'instruction de l'ICFC à la suite du non-

respect des exigences de rentabilité fixées par l'UEFA. A l'issue du jugement, le club a conclu un accord de règlement le 13 juin 2018 avec l'enquêteur en chef de l'ICFC.

Cet accord fut notifié le 14 juin 2018 au président de l'ICFC qui décida de le soumettre à un examen de la Chambre de jugement de l'ICFC (TAS, 2018).

Après cet examen, la chambre de jugement a décidé de rejeter l'accord de règlement avec pour motif que « l'Accord de règlement n'était manifestement pas, dans une affaire comme celle en cause, le moyen procédural approprié pour atteindre les objectifs du Règlement CL&FFP » (TAS,2018).

Il fut alors décidé de renvoyer l'affaire à la Chambre d'instruction pour un examen approfondi (UEFA,2018).

Cependant, contestant la décision de l'UEFA, le club a décidé de saisir le Tribunal Administratif du Sport en invoquant une ambiguïté dans l'article 16 des règles de procédure de l'ICFC qui donne un délai de dix jours pour revoir une décision rendue par l'enquêteur en chef.

Le TAS, par l'intermédiaire de son arbitre unique, a finalement donné raison au club stambouliote. Pour ce faire, il a tout d'abord adopté une approche littérale. En effet selon l'arbitre unique, l'article n'indique en aucun cas que le délai de dix jours porte sur la détermination de renvoyer ou non la décision de l'enquêteur en chef. De plus, le terme « peut être réexaminée » prouve bien que le réexamen doit être finalisé avant les dix jours. Si ce n'était pas le cas, il aurait fallu utiliser le terme "pourrait être ouverte dans les 10 jours suivant la communication de la décision" (TAS,2018).

Cet argument fut suivi de l'invocation du principe « contra proferentem » qui prévoit que lorsqu'une promesse, un accord ou un terme est ambigu, le sens préféré doit être celui qui va à l'encontre des intérêts de la formulation (Wikipédia, 2022).

Là où s'est encore une fois joué la crédibilité de l'UEFA sur l'application des règles du FPF se trouve dans le fait qu'elle n'a pas tenté de défendre son interprétation auprès de la chambre arbitrale.

Selon Robert Sroka, dans une déclaration faite après l'affaire, l'UEFA a indiqué que « sur la base d'une évaluation juridique effectuée, avec le soutien d'un conseiller juridique externe, concernant l'interprétation de l'article susmentionné, l'UEFA a conclu qu'il y avait effectivement de solides arguments en faveur de l'interprétation présentée par le club » (Robert Sroka, 2022).

Cette affaire a donc révélé une énième faille dans l'application de la loi sur le fair-play financier qui a profité à des clubs comme Galatasaray mais aussi d'autres clubs dont les rapports avec l'ICFC sont fréquents. En perdant cette affaire, l'UEFA s'est exposée à une contestation quotidienne de ses textes, ce qui l'engage dans un double combat pour faire respecter ses mesures et empêcher une opposition à ses textes.

APPLICATION DU FAIR-PLAY FINANCIER SUR DES EXEMPLES DE CLUBS

Comme nous l'avons présenté au début de ce travail, l'UEFA, par le biais du fair-play financier surveille et sanctionne aujourd'hui un très grand nombre de clubs européens. Ce contrôle est effectué strictement et démontre l'implication de l'UEFA dans le rétablissement d'un équilibre financier du football.

Mais parallèlement à ce que nous venons de démontrer, certains clubs bénéficient des faveurs de l'UEFA depuis la mise en place du fair-play financier et n'ont été que très peu, voire pas du tout, sanctionnés. Sans surprise, ces clubs font partie des plus riches et ils ont donc les moyens nécessaires pour exploiter toutes les failles laissées par le FPF afin d'éviter toute réprimande.

Cette partie va étudier deux cas de clubs de football qui ont et qui échappent encore à des sanctions de la part de l'UEFA alors qu'ils rassemblent les éléments nécessaires pour être rappelés à l'ordre.

Le choix des clubs s'est porté sur Manchester City, propriété de l'Abu Dhabi United Group, société de capital-investissement détenue par le cheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, membre de la famille royale d'Abu Dhabi. Ce club a été choisi pour ses similarités avec le PSG qui est aussi un club détenu indirectement par un état et qui bénéficie d'apports massifs d'argent utile pour l'achat de joueurs à des prix exorbitants. Le second club désigné est le FC Barcelone, club mythique d'Espagne et dont la spécificité est qu'il appartient à ses fans, les « socios ».

L'intérêt de ces deux exemples est de démontrer d'une part la défaillance du fair-play financier qui est resté très souple dans le contrôle financier de ces clubs. En effet, Manchester City est l'équipe européenne qui a le plus dépensé sur le marché des transferts, avec un investissement total estimé à 1,71 milliard d'euros (RMC Sport, 2021). Ce club dont les performances sportives n'ont pas été à la hauteur de ses investissements n'a jamais été durement sanctionné alors qu'il est clair que ses dépenses ont été largement supérieures à ses résultats. Même problématique pour le FC Barcelone, contraint de laisser partir son joyau Lionel Messi lors du mercato d'été 2021 chez un de ses plus grands rivaux le

Paris Saint-Germain parce qu'il faisait face à une crise financière inédite, le club n'a eu aucun problème à recruter l'international Espagnol Ferran Torres en provenance de Manchester City pour la somme de 55 millions d'euros pendant le mercato hivernal 2021. Là où des modestes clubs tels que le SCO d'Angers (Ligue 1) ou le Paris FC (Ligue 2) se font interdire de recrutement pour des problèmes de « transferts-relais » (Onzemandial, 2021), les plus gros bénéficient des clémences de l'UEFA et de l'ICFC.

D'autre part, en présentant le FC Barcelone et Manchester City, il est possible d'opposer deux modèles de développement, le premier basé sur la performance sportive réalisée grâce à la formation des jeunes et à l'investissement dans les infrastructures. Et le deuxième basé sur l'achat massif de superstars et l'accent mis sur le rayonnement de la marque avec le sponsoring et le merchandising.

FC BARCELONE

Le premier club que nous allons étudier est le FC Barcelone, club espagnol fondé en 1899 par Hans Gamper (dit Joan Gamper) qui évolue dans la première division du pays. Ce club au palmarès impressionnant (26 championnats gagnés, 5 ligues de champions) est depuis quelques années en très mauvaise santé sur le plan financier, la faute d'une gestion très discutable de la part de l'ancien président Josep Bartomeu et à des performances sportives très moyennes.

Comme évoqué précédemment, l'une des particularités du FC Barcelone est sa forme juridique, cette spécificité est d'autant plus surprenante que nous venons de constater que la grande majorité des clubs actuels sont des sociétés anonymes sportives qui fonctionnent comme des entreprises. Depuis 1899 ce club est une association sportive privée à but non lucratif (statuts FC Barcelone, 2021).

C'est donc un club sans actionnaire, il est détenu par ses 153 000 supporters qui possèdent leurs cartes de membre (Les échos, 2015). Toutes les décisions importantes concernant l'avenir du club doivent être décidées par les socios, qui statuent lors des assemblées

générales. C'est donc ce qui fait du FC Barcelone un club à part avec un business model sensiblement différent de celui des clubs comme Manchester City.

La gouvernance du club est organisée de la façon suivante, il y a un conseil d'administration composé d'un président, vice-président, secrétaire, trésorier et qui se compose d'un total de 14 à 21 membres. Ce même conseil est élu par les socios dont la communauté s'évalue à 107 000 membres (les Echos, 2019).

Les socios font également partie de l'assemblée générale des délégués qui a pour rôle de valider les décisions stratégiques du conseil d'administration et contrôler le budget du club. Pour composer cette assemblée, les socios sont choisis au hasard et cette sélection s'effectue en multipliant le nombre total de membres par un coefficient de 0,015 augmenté de 850. Même méthode pour les socios les plus anciens pour qui l'on utilise un coefficient de 0,006. Enfin, pour compléter cette assemblée, on convoque l'ensemble des ex-présidents du club ainsi que l'ensemble des membres des commissions de discipline et financière auxquels s'ajoutent des socios désignés par le conseil d'administration pour leurs mérites d'un point de vue social.

La gestion du FC Barcelone s'opère donc de manière démocratique, les supporters du club votent pour élire leur président et décident collectivement de l'orientation que doit prendre leur organisation. Il s'agit d'une organisation éthique car dans ce cas-là, les intérêts de chacun sont pris en compte.

Cette forme de gouvernance présente un avantage majeur et un inconvénient. En appartenant à ses fans, le FC Barcelone est ainsi préservé de toute vente à de potentiels actionnaires qui viendraient chambouler l'organisation du club et la raison d'être de celui-ci. En revanche, il ne peut pas bénéficier d'apports de la part d'actionnaires pour compenser ses pertes et s'expose donc à un risque vis-à-vis du fair-play financier.

Ce risque est réel et s'est vérifié pendant ces dernières années. En effet, depuis la saison 2018/2019 le club est dans une situation financière délicate notamment lorsque l'on s'attarde sur ses résultats. En 2019, son bénéfice s'est élevé à 4,527 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 836,73 millions d'euros. En 2020, ce résultat est passé à -101,239 millions d'euros soit une baisse de 96,712 millions d'euros principalement dû à une baisse des revenus provenant des compétitions et à une stabilisation des charges supportées par le club. Sur l'année 2021, le FC Barcelone a essuyé des pertes pour un montant record de -481,318 millions d'euros ce qui donne une baisse de 375%.

Ce résultat est très parlant quant à la performance financière de ce club qui n'a fait que se dégrader au fil des années, forcément bien aidée par la crise du Covid-19.

Si l'on additionne les résultats du FC Barcelone au cours des trois dernières années, comme le fait l'UEFA, on constate un déficit sur trois saisons de 578,03 millions d'euros, bien inférieur au seuil autorisé par l'instance représentative du football européen. Dans son règlement, l'UEFA autorise un déficit limite à hauteur de 30 millions d'euros, à condition que celui-ci soit compensé par un apport des actionnaires, chose qui est impossible dans le cas du Barça.

Pour vérifier si les clubs rentrent dans ses exigences, l'UEFA a mis en place un système de période de surveillance qui couvre trois périodes de reporting. Ces périodes de reporting portent sur les trois années précédant la période de surveillance. Dans le cas du FC Barcelone les périodes de reporting qui se basent sur l'année 2019, 2020 et 2021 permettent donc à l'UEFA d'étudier le club pour la saison 2021/22.

Cette période de surveillance a donc révélé que le FC Barcelone ne respectait pas les exigences de résultat global relatif à l'équilibre financier et que le club aurait donc dû être rappelé à l'ordre par l'ICFC.

Or, cela ne fut pas le cas et le club a pu bénéficier des souplesses de l'ICFC sur les règles du fair-play financier pour réaliser de nombreuses actions lui permettant d'optimiser ses

performances financières. Par exemple, en 2019, le club a réalisé un emprunt d'un montant de 140 millions d'euros pour financer sa dette. Cette pratique a été autorisée par l'UEFA car pour avoir recours à cet emprunt, le Barça a invoqué le principe de dette acceptable qui doit pouvoir être gérée efficacement et remboursée rapidement. Le club a donc présenté un plan garantissant des retours sur investissement pour cet emprunt qui permettent de le considérer comme viable.

Cette concession faite par l'UEFA va donc à l'encontre des règles préétablies et des objectifs définis par l'instance représentative du football européen. Elle a autorisé un club déjà endetté à effectuer un emprunt qui aura pour effet d'accroître son ratio d'endettement et donc fragiliser sa situation financière.

Un autre cas montrant les faiblesses de l'ICFC face aux clubs de football est celui des échanges de joueurs et notamment l'échange entre le joueur de la Juventus Turin Miralem Pjanic et celui du Barça Arthur. Les deux clubs se sont accordés sur l'achat et vente des deux joueurs pour des montants respectifs de 72 et 60 millions d'euros. Il n'y a donc en réalité pas eu d'échange et c'est ce point qui est à mettre en avant. Lors des ventes de joueurs, les clubs s'accordent pour réaliser des paiements échelonnés, c'est-à-dire que lorsqu'un club va acheter un joueur pour 40 millions d'euros et un contrat de cinq ans, il enregistrera dans ses comptes une dépense de transfert de 8 millions d'euros par année pendant cinq ans. A l'inverse, lors de la vente de son joueur pour le même montant, le club renseignera une plus-value de 40 millions d'euros qui, diminuée des 8 millions de frais de transfert lui permettront de réaliser un bénéfice de 32 millions d'euros.

Ce type de pratique met en lumière les systèmes mis en place par les clubs de football européens pour échapper aux sanctions de l'ICFC. Tout comme les entreprises qui ont recours à l'optimisation fiscale, les clubs procèdent à l'optimisation comptable. Aujourd'hui, ils se concentrent autant sur l'aspect financier que sur l'aspect sportif dans leur gestion et l'UEFA leur permet de procéder ainsi car en laissant une certaine tolérance, elle incite les clubs à

poursuivre leurs montages financiers litigieux et à mettre l'accent sur la maximisation de la performance financière, car ces montages fonctionnent.

Une autre preuve du laxisme de l'UEFA envers le FC Barcelone est le transfert récent du joueur espagnol Ferran Torres pour un montant de 55 millions d'euros plus 10 millions de bonus en pleine période de crise pour le club. Grâce au cas Pjanic-Arthur il est possible de comprendre comment le Barça est parvenu à s'offrir l'international espagnol, en échelonnant ses paiements. Ce qui est plus complexe est son salaire qui sera versé tous les mois. Lorsque l'on sait que le club a récemment dû laisser partir Lionel Messi à cause d'une masse salariale trop conséquente au regard de l'UEFA, il est difficile de comprendre comment le Barça a pu recruter un joueur à qui il verse, certes extrêmement moins que l'argentin mais tout de même, 250 000 euros par mois (soit 3 millions par an). Ce recrutement, couplé à celui du gabonais Pierre Emerick Aubameyang, au prêt de l'espagnol Adama Traoré et au retour du doyen Dani Alves à fait augmenter la masse salariale du club d'environ 23 millions d'euros sur la simple période du mercato hivernal 2021.

En définitive, l'ICFC n'a infligé aucune sanction au FC Barcelone depuis ses déficits répétés et amplifiés par une présence active sur le marché des transferts. Par son laxisme, elle n'a pas empêché le club de se retrouver dans une situation de faillite qui, s'il avait été une société anonyme sportive, l'aurait conduit à une liquidation judiciaire. L'objectif de rétablir un équilibre financier dans le football européen se retrouve mis en échec face à la méforme d'un club aussi important que le FC Barcelone (par son activité extra sportive mais aussi son histoire).

MANCHESTER CITY

Le second exemple nous amène à traiter le cas de Manchester City, club issu de la ville de Manchester fondé en 1880 et évoluant en Premier League anglaise. Il a été racheté en 2008 par l'Abu Dhabi United Group qui lui a permis de devenir l'un des cadors du championnat anglais.

A l'instar du PSG, ce rachat avait pour but de transformer ce club de milieu de tableau en un grand club européen. Les dirigeants se sont ainsi engagés dans une politique de dépenses massives pour le recrutement de joueurs afin de gagner les meilleures compétitions. Cette politique a mené le club dans un cercle vicieux où ses dépenses dépassent considérablement ses recettes. C'est ce qui a fait de Manchester City l'une des premières grandes cibles de l'ICFC.

Tout comme le club détenu par les Qataris, le litige avec l'UEFA porte sur les parrainages conclus par le club avec des entreprises intimement liées à l'État des Émirats Arabes Unis. Certains concurrents ont dénoncé le fait que Manchester City complétait ses contrats de sponsoring par d'autres contrats provenant d'entreprises publiques liées aux propriétaires du club et dépassant largement leur réelle valeur commerciale. Ces contrats comprenaient Etihad Airways, la société de télécommunications Etisalat, l'Autorité du tourisme et de la culture d'Abu Dhabi et Aabar Investments, une société d'investissement pétrochimique.

Le club fut jugé sur ces contrats supposément gonflés et il en a résulté un accord de règlement en mai 2014 avec une période de surveillance allant de la saison 2013/2014 à 2015/2016. Cet accord comprenait un plafonnement des dépenses de transfert pour 2014, et un plafonnement des pertes à hauteur de 20 millions d'euros en 2014 et 10 millions d'euros en 2015 (UEFA, 2014). En avril 2017, la chambre d'instruction a estimé que le club avait respecté l'accord et pouvait donc sortir du champ de surveillance de l'UEFA. En plus de cela l'UEFA a remboursé 40 millions d'euros sur l'amende de 60 millions d'euros qu'elle lui avait infligé. (TAS, 2020).

Mais cette sortie du champ de surveillance n'a été que temporaire car à la fin de l'année 2018, l'ICFC a relancé une enquête à la suite de la découverte d'emails issus d'une fuite de données et portant sur les contrats de sponsoring conclus avec les sociétés Etisalat et Etihad. Ces emails faisaient apparaître que Manchester City avait déguisé plus de 200 millions d'euros de dons d'actionnaires en contrats de sponsoring avec ces sociétés afin de rentrer dans les critères d'exigence de l'UEFA. Pour l'ICFC, les messages divulgués semblaient fournir des « preuves irréfutables » que cette manœuvre était réelle.

L'utilisation de ces preuves a conduit l'ICFC à déférer l'affaire à sa chambre de jugement en invoquant ces apports déguisés et le manque de coopération du club (UEFA, 2019). Ce renvoi a donc conduit la chambre de jugement à prononcer une suspension de deux saisons et une amende de 30 millions d'euros au club anglais qui a par la suite fait appel de cette décision devant le Tribunal Administratif du Sport.

Le TAS a fini par annuler la décision de la chambre de jugement et donc autoriser Manchester City à participer aux compétitions européennes pour lesquelles il se qualifierait. Cette décision a été motivée par deux raisons. D'une part l'établissement des faits et d'autre part la prescription de ces derniers.

Avant de traiter la question de l'établissement des faits, le corps arbitral s'est d'abord questionné sur l'admissibilité des preuves qui provenaient de manœuvres illégales. Étant donné que Manchester City a transmis les copies originales des emails échangés au TAS, le tribunal a estimé qu'il n'était pas nécessaire d'analyser si ces derniers, bien qu'obtenus de manière illégale pouvaient être admissibles ou non. Selon l'article 13 des règles de procédure de l'ICFC, « l'enquêteur principal est en droit de considérer tous les moyens de preuve » pour rendre son verdict, sans préciser comment les preuves sont obtenues (UEFA,2015).

Concernant l'établissement des faits, les arbitres du sport ont estimé que l'ICFC n'avait pas fourni le niveau de preuve nécessaire pour condamner le club. Ces emails qui ont fuité ne prouvaient pas que le club avait bel et bien réalisé ces arrangements, ils montraient seulement qu'ils avaient été envisagés. De plus, selon le TAS, bien que des montants semblables à ceux cités dans les mails ont été transférés au club par l'une des compagnies mise en cause, l'implication réelle de cette dernière n'a pas pu être prouvée. À la suite de ces investigations, les arbitres n'ont pas pu conclure que les versements de sponsoring payés au club étaient des dons d'actionnaires déguisés.

Derrière la question de la prescription des faits, il y a, comme pour le cas de Galatasaray⁴ un problème d'interprétation des textes. L'article des règles de procédures régissant l'ICFC dit que « les poursuites pour violation du Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier se prescrivent par cinq ans ». Pour le club anglais, les faits pour lesquels il a été sanctionné ne peuvent avoir eu lieu plus de cinq ans avant la date de sanction. En revanche l'UEFA soutenait que la date à retenir pour déterminer une éventuelle prescription était celle de l'ouverture de l'enquête par la chambre d'instruction. Le TAS a finalement adopté une autre position et a déterminé que la date à retenir était celle à laquelle le club fut informé des charges qui pesaient contre lui, à savoir le 15 mai 2019, ce qui implique que tous les faits précédents le 15 mai 2014 sont prescrits.

Ainsi, les versements suspects d'Etisalat ayant été effectués en 2012 et 2013, les arbitres ont estimé que la prescription s'appliquait à ceux-ci. Les versements d'Etihad effectués lors de saison 2013/2014 étaient également prescrits, mais ceux des saisons 2014/2015 et 2015/2016 pouvaient être poursuivis.

Ainsi, pour ces versements plus récents, l'UEFA a insisté sur le fait que les emails ayant fuité montraient deux paiements distincts d'Etihad, de 8 et 59,5 millions de livres sterling, et que le premier représentait le paiement réel du contrat par Etihad et le second l'apport déguisé au capital par les propriétaires du club. Cependant, les arbitres ont estimé que, bien qu'un cas prima facie de violation ait été établi, les preuves contrefactuelles et les témoignages fournis par le club étaient suffisants pour empêcher de conclure à une violation.

Toutefois, pour consoler l'UEFA, le TAS a estimé que le fait que Manchester City n'ait pas fourni les conversations complètes et les témoins demandés par l'enquêteur en chef lors du jugement de l'ICFC constituait une violation de l'article 56 relatif aux responsabilités du bénéficiaire de licence (TAS, 2020). Ce manque de coopération a entraîné une amende de 10

⁴ Voir partie II

millions d'euros qui est considéré comme la peine maximum pour ce type d'infraction (HAL,2020).

Cette affaire, comme les précédentes, a contribué à entacher la crédibilité de l'UEFA et du fair-play financier. En donnant raison à Manchester City, le TAS est allé dans le sens contraire des objectifs de l'instance représentative du football. Il a également mis en avant les lacunes importantes contenues dans ses textes mais aussi le manque de moyens humains et de compétence des individus chargés de juger les clubs. Nous constatons d'ailleurs que les plus gros clubs qui disposent des meilleurs moyens pour se défendre sont ceux qui s'en sortent le mieux dans leurs litiges avec l'UEFA.

En effet une amende de 10 millions d'euros pour un club capable de dépenser 1,7 milliards depuis son rachat en 2008 ne représente rien et c'est la raison pour laquelle la décision du TAS fut considérée comme une victoire pour les dirigeants de Manchester City.

Dans ses rapports sur le fair-play financier, l'UEFA met tout de même en avant les progrès fait par les clubs sur leurs bilans avec notamment le doublement de leurs actifs nets. Elle nous informe également que la santé globale du football européen s'est améliorée et que ce résultat est dû au bon fonctionnement de son règlement.

Mais si l'on prend en compte les nombreux cas que nous avons étudié, le constat est différent. Effectivement l'UEFA a perdu d'importantes batailles contre les « gros clubs ». Les gros clubs sont les clubs les plus riches qui disposent des meilleurs moyens pour s'armer et remporter les plus grandes compétitions européennes et nationales. Grâce à leurs investissements colossaux ils sont également les meilleurs sur le plan sportif. Par exemple, Manchester City est le troisième club ayant le coefficient UEFA le plus élevé, ce qui en fait donc l'un des meilleurs clubs européens. Ce classement par coefficient est calculé sur la base des résultats des clubs dans les compétitions européennes. Il met aussi en avant le fait que les clubs les plus riches ne sont pas toujours les plus performants. Ainsi, le club anglais de West-Ham, qui fait

partie des 20 clubs les plus riches d'Europe selon le magazine Forbes avec une valeur de 0,9 milliards de dollars, ne se situe qu'à la 74^{ème} place au classement de l'UEFA.

Il faut en outre souligner la différence entre le poids financier des gros clubs et leur poids en nombre. Sur le plan financier il n'y a aucun doute possible, ils sont les plus gros et ont par conséquent une dimension systémique. Ce sont eux qui représentent la majeure partie des milliards d'euros de flux générés par ce sport. En revanche, ils ne représentent à peine 5% des clubs européens. De ce constat, il est plus aisé de comprendre pourquoi l'UEFA souligne une amélioration de la santé financière du football. En mettant en place une surveillance active et de nombreuses sanctions envers les petits clubs qui n'ont pas réellement les moyens juridiques de lui opposer une résistance, elle parvient plus facilement à les sanctionner, ce qui les pousse à améliorer leurs comptes. Ainsi, lorsqu'elle dresse un bilan sur la situation financière du football, elle peut affirmer que sur les 433 clubs européens, 413 ont amélioré leurs performances sur le plan comptable.

Cependant, si l'on regarde les résultats des 20 clubs restants, le constat est différent. Sur l'année 2020/21, le résultat cumulé des 20 clubs les plus riches selon le magazine Forbes est de -2,161 milliards d'euros avec seulement 5 clubs ayant réalisé des bénéfices.

Ce tableau présente les résultats de la saison 2020/21 des vingt clubs les plus riches d'Europe selon le magazine Forbes :

Figure 7 : TABLEAU COMPARATIF DE LA VALEUR DES CLUBS PAR RAPPORT A LEUR RESULTAT 2020/21

Club	Valeur en milliards de dollars	Résultats de la saison 2020/21 en milliers de \$ ⁵
Real Madrid	\$5,10	\$0,321
FC Barcelone	\$5,00	-\$515,010
Manchester United	\$4,60	-\$116,192
Liverpool	\$4,45	-\$12,014
Bayern Munich	\$4,28	\$2,033
Manchester City	\$4,25	\$2,982
Paris Saint-Germain	\$3,20	-\$239,680
Chelsea	\$3,10	-\$193,284
Juventus	\$2,45	-\$121,704
Tottenham	\$2,35	-\$105,589
Arsenal	\$2,05	-\$135,187
Dortmund	\$1,80	-\$77,907
Atletico Madrid	\$1,00	-\$92,117
AC Milan	\$1,50	-\$103,165
Inter Milan	\$1,20	-\$262,770
Everton	\$0,94	-\$152,377
Leicester City	\$0,93	-\$39,318
West-Ham United	\$0,90	-\$33,414
Leeds United	\$0,80	\$32,658
Aston Villa	\$0,75	\$0,648

De plus, en prenant un exemple isolé du club mythique de Manchester United, lorsque l'on analyse son ratio d'endettement (dettes financières par rapport aux fonds propres) on

⁵ Extraits des comptes de résultat des clubs

constate qu'il est très largement au-dessus des standards bancaires puisqu'il est de 1,9⁶. Ce ratio est notamment dû à des emprunts à long terme extrêmement élevés.

Cela montre bien que l'UEFA a d'énormes progrès à faire dans l'application de son règlement aux gros clubs européens.

⁶ Voir section F-6 page 105 du rapport annuel

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce travail avait pour objectif d'étudier une mesure révolutionnaire mise en place par l'instance représentative du football européen, le fair-play financier. Nous avons vu qu'il avait été mis en place avec l'objectif de rétablir un équilibre financier dans le football.

En analysant les principes du fair-play financier, nous avons été amenés à se questionner sur sa réelle utilité et ainsi se demander s'il permettait en plus d'assurer un équilibre concurrentiel entre les clubs européens, ce qui aurait intuitivement permis de replacer les valeurs sportives au cœur du football.

En effet, nous sommes partis du postulat que si les clubs étaient restreints sur l'aspect financier, alors peut-être qu'ils auraient compensé cette restriction par une utilisation plus judicieuse de leur argent en investissant d'avantage dans la formation de joueurs pour remporter les meilleures compétitions.

En utilisant cette logique, il est donc possible de parler d'une certaine éthique et le fair-play en est une déclinaison. Ce terme prend en considération le respect des autres qui est une des bases de l'éthique telle que définie dans le monde actuel, ou les enjeux du développement durable y sont très souvent associés.

Cependant, les nombreuses recherches sur le sujet nous ont amené à une conclusion beaucoup plus nuancée. Le fair-play financier s'est révélé être une mesure ambitieuse mais dont les moyens employés sont insuffisants, créant de nombreuses lacunes qui n'ont pas manqué d'être exploitées par les clubs. Ces derniers n'ont pas opté pour la logique préconisée et se sont plutôt attardés à contourner légalement les règles édictées par l'UEFA. Le cas du FC Barcelone et son optimisation comptable ou encore celui de Manchester City et l'exploitation d'un flou juridique ont mis en avant les manœuvres adoptées par les clubs européens qui n'ont cessé de dépenser, quitte à sortir des standards imposés par l'instance représentative du football européen.

Cette étude laisse le sentiment qu'en instaurant cette mesure, l'UEFA n'a fait que déplacer le problème ailleurs. Les clubs européens qui étaient déjà très préoccupés par leurs performances financières, car elles conditionnent leurs résultats sportifs, se sont mis à employer des moyens juridiques pour exploiter toutes les failles du fair-play financier, en invoquant une certaine ambiguïté dans les textes de lois mais aussi en contestant le déroulement des procédures.

Ce mouvement a été facilité par le laxisme de l'UEFA qui, dans les cas que nous avons vu, ne s'est jamais opposée aux décisions du TAS et a indirectement donné raison aux clubs. Ce laxisme provient de deux sources, la première est l'impartialité des agents chargés de faire appliquer le règlement. Effectivement, certains inspecteurs ont pris des décisions quelques peu litigieuses concernant des clubs sans qu'aucune raison apparente n'ait été identifiée. En plus de cela, il semblerait que l'UEFA manque de moyens juridiques pour faire face aux gros clubs, en particulier les clubs états qui, malgré leurs dérives répétées n'ont jamais été sévèrement condamnés. La présence d'avocats expérimentés aurait peut-être permis à l'UEFA de mieux défendre ses intérêts lors de certains procès.

Ce travail a aussi mis en lumière le fait que l'instabilité constatée dans ce sport provient essentiellement d'une poignée de clubs qui se partagent les meilleures compétitions européennes. Ce sont eux qui dépensent le plus sur les marchés de transferts, ils sont capables d'acheter les meilleurs joueurs formés par les petits clubs à des prix démentiels et sont donc directement impliqués dans leur désarmement. Ce désarmement des petits clubs au profit des plus gros creuse le déséquilibre concurrentiel que l'UEFA cherche à stopper grâce au fair-play financier. C'est pourquoi l'instauration de cette mesure peut être considérée comme une réponse à ce phénomène grandissant dans le football, mais elle n'est pas suffisante car nous avons remarqué que les clubs les plus impliqués dans ce déséquilibre ne subissent pas de sanctions proportionnelles à leurs actes.

Il y a donc un réel besoin de revoir la réglementation afin de poursuivre cet objectif d'équilibre concurrentiel. Comme nous l'avons vu, ce besoin de contrôle ne concerne pas tous les clubs car ceux qui déstabilisent le monde du football sont très peu nombreux.

C'est ainsi que Robert Sroka a évoqué l'instauration d'un plafond salarial souple à l'image de la National Basketball Association (NBA) ou de la Major League Baseball (MLB) (Robert Sroka, 2021).

Ce système de plafond salarial souple permet aux clubs de dépenser plus que le seuil indiqué par la ligue mais les contraint à payer une taxe sur chaque dollar supplémentaire. Cette taxe peut être graduelle en fonction des tranches de dépenses supérieures au plafond ou des dépenses supérieures au plafond au cours des saisons précédentes. Les taxes sont ensuite généralement redistribuées aux clubs à faibles revenus. Cela permet ainsi de dissuader les clubs à dépenser au-delà de ce qui est préconisé sans pour autant les contraindre strictement. L'exemple du fair-play financier par l'exigence d'un seuil de rentabilité a montré que ce type de réglementation par la contrainte n'était pas suffisant, car il pousse finalement les clubs à trouver des parades pour contourner le règlement. Le règlement par l'incitation peut alors être une solution alternative, en instaurant un plafond souple avec une taxe en cas de dépassement, il est difficilement concevable que les clubs trouvent un moyen d'échapper à cette règle.

De plus, l'UEFA doit désormais retenir la leçon de l'ambiguïté de ses textes et ne plus laisser les clubs exploiter cette faille. En mettant en place ce nouveau règlement et fixant dès le départ les retombées en cas de non-respect, elle évitera les procès souvent déférés devant le TAS qui lui a rarement donné raison.

Pour l'instance représentative du football, un plafond souple éliminerait de nombreuses difficultés liées au contrôle du seuil de rentabilité. Robert Sroka pense qu'un tel plafond pourrait être fixé à l'échelle européenne.

Un plafonnement mixte serait aussi une solution possible, il pourrait être indexé sur les revenus des ligue nationales et des compétitions européennes ainsi que sur les performances des clubs sur le terrain, ce qui éviterait d'évaluer les revenus spécifiques des clubs en se concentrant sur les dépenses liées aux salaires et aux transferts des joueurs qui sont plus facilement accessibles.

Cette mesure aurait également comme effet de raviver les valeurs sportives dans le football. En effet, si chaque club est contraint de surveiller ses dépenses de salaires sous peine de payer une amende, alors les clubs dont les performances sportives sont moyennes ne pourraient pas attirer de nouveaux joueurs en leur promettant des contrats faramineux avec des salaires supérieurs à ceux qu'ils touchent dans leurs clubs actuels.

Les footballeurs ne pourraient donc être motivés que par le projet sportif d'un club et éventuellement par l'histoire de ce dernier, ce qui ferait naître une certaine forme d'éthique car un joueur déciderait de rejoindre un club uniquement pour des raisons sportives et pour aider l'institution à remporter des titres.

Si les clubs souhaitent dépenser au-delà d'un certain seuil, les taxes qu'ils devront payer peuvent être rendus suffisamment punitives pour les dissuader ou les obliger à subventionner leurs concurrents. En mettant en place un système de redistribution, il serait possible de rétablir et assurer un équilibre concurrentiel certain car les clubs de second rang disposeraient de fonds plus importants pour se développer en se disputant les meilleurs joueurs avec les grands clubs. Ils auraient même les moyens de conserver leurs talents (meilleurs joueurs).

Les recettes issues des taxes peuvent également faire l'objet d'une redistribution vers le développement du football féminin ou bien le rétablissement d'une équité entre les associations nationales de football.

Cette réforme peut donc être une piste à exploiter. Selon Robert Sroka, le plafonnement des salaires combiné au partage des revenus a eu des effets positifs sur la concurrence dans des ligues comme la National Football League (NFL) et la National Hockey League (NHL). Toutefois, les plafonds de la NFL et de la NHL sont des plafonds stricts, les clubs ne peuvent donc pas les dépasser en payant une taxe. Dans les ligues de Baseball et de Basketball américaines les effets concurrentiels des plafonds souples laissent moins place à l'unanimité, bien que certains clubs moins riches de ces ligues aient connu de grands succès.

Bien sûr, pour mettre en œuvre une telle réglementation il est nécessaire que les textes de lois soient rigoureusement rédigés afin qu'ils ne laissent aucune place au doute dans leur interprétation. Pour ce faire, l'UEFA doit s'entourer d'individus expérimentés capables de produire des documents fiables qui lui assureront que ses règles seront respectées. Cela passe également par un dialogue social avec les représentants des clubs et même les joueurs qui doivent prendre conscience de la dimension qu'a pris le football aujourd'hui et la nécessité d'être exemplaire.

C'est dans cette logique que l'UEFA a validé le 7 avril 2022 la réforme de son fair-play financier qui doit être, selon l'Équipe, plus souple mais plus ciblé (l'Équipe, 2022). Dans la lignée de ce que nous avons démontré, l'instance représentative du football européen a choisi de s'attaquer aux clubs qui posent réellement un problème dans l'équilibre financier du football européen.

Cette correction du fair-play financier prendra la forme d'un plafonnement strict de la masse salariale des clubs avec un objectif pour la saison 2025/26 d'amener les clubs à ne dépenser que 70% de leurs revenus dans les salaires des joueurs et entraîneurs, les frais de transfert et les commissions d'agents. Cette mesure sera progressivement mise en place à compter de la saison 2023/24 où ces dépenses seront plafonnées à 90% des revenus puis elle augmentera progressivement en passant à 80% lors de la période 2024/25.

A la différence du fair-play financier classique tel que nous le connaissons, l'UEFA a d'ores et déjà prévu des sanctions pour les clubs qui ne respecteraient pas leurs obligations. Avant, les clubs étaient jugés lorsqu'ils commettaient une infraction et la sentence était prononcée au cas par cas avec le plus souvent des accords de règlement conclus entre l'ICFC et le club fautif. Ces accords de règlement comportaient des restrictions et étaient valables un certain temps.

Aujourd'hui, les clubs qui ne rentreront pas dans les exigences de l'UEFA devront s'acquitter d'amendes progressives, dépendant de l'ampleur du dépassement. Ces amendes seront par la suite redistribuées aux « bons élèves ». Mais elle ne s'arrête pas là, elle prévoit aussi d'autres sanctions pour les « très mauvais élèves » comme une limitation sur les prêts de joueurs, l'interdiction de recruter ou encore la rétrogradation d'une compétition européenne à une autre.

Dans cette nouvelle loi, l'UEFA adopte donc une approche plus cadrée, elle commence à mener une campagne de prévention envers les clubs en leur indiquant d'emblée les sanctions qui peuvent leur être infligées.

Cette réforme pose donc les bases d'une nouvelle réglementation fondée sur les leçons du passé et s'inspirant des succès rencontrés par ses homologues dans le sport. Il sera dorénavant pertinent de voir si la mise en place de cette mesure n'est pas trop tardive et si elle aura donc un impact réel dans le rétablissement des valeurs sportives au centre du football.

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture.** (2021). *Les valeurs et motivations d'achat des consommateurs connaissent une évolution fondamentale en s'éloignant des critères de prix et de qualité.* <https://newsroom.accenture.fr/fr/news/les-valeurs-et-motivations-d-achat-des-consommateurs-connaissent-une-evolution-fondamentale-en-s-eloignant-des-criteres-de-prix-et-de-qualite.htm>
- AFP.** (2022a). *FAIR PLAY FINANCIER: L'UEFA INTRODUIT UN CONTRÔLE DE LA MASSE SALARIALE.* https://www.eurosport.fr/football/fair-play-financier-l-uefa-introduit-un-controle-de-la-masse-salariale_sto8875454/story.shtml
- AFP.** (2022b). *L'UEFA présente sa nouvelle version du fair-play financier.* <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/L-uefa-presente-sa-nouvelle-version-du-fair-play-financier/1326465>
- Ahtiainen, S., & Jarva, H.** (2019). *Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?* <https://doi-org.sid2nomade-2.grenet.fr/10.1080/16184742.2020.1820062>
- Andreff, W.** (2015). *La difficulté d'une régulation économique supranationale : Vers de nouvelles solutions.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2015-3-page-99.htm>
- Andreff, W.** (2017). *Le modèle économique du football européen.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-pole-sud-2017-2-page-41.htm#resume>
- ARTE.** (2022). *Le foot, un enjeu de puissance—Le dessous des cartes | ARTE.* <https://www.youtube.com/watch?v=aM6gXi3iNYw>
- Bancel, F., Belgodère, B., & Phillipe, H.** (2019). *Créer de la valeur dans le football : Évaluer les clubs et leurs actifs.* <https://unr-ra-scholarvox-com.sid2nomade-2.grenet.fr/reader/docid/88866674/page/9>
- Bastien, J.** (2018). *Le football professionnel européen dans un système capitaliste financiarisé en crise: Une approche régulationniste des facteurs de changement institutionnel.* <https://journals-openedition-org.sid2nomade-2.grenet.fr/regulation/12607>
- Bastien, J.** (2021). *Effets mésoéconomiques de la crise de la covid-19: Vers une accentuation de la financiarisation du football professionnel européen.* <https://journals-openedition-org.sid2nomade-2.grenet.fr/regulation/18504>
- Beyler, N.** (2022). *Quels sont les clubs de foot les plus riches du monde?* <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/quels-sont-les-clubs-de-foot-les-plus-riches-du-monde-1410642>

- Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D.** (2019). *Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues?* <https://link-springer-com.sid2nomade-1.grenet.fr/article/10.1007/s11846-017-0246-z>
- Bouvet, P., & Lepetit, C.** (2015). *Du dopage au dopage financier.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2015-3-page-39.htm>
- Chasteaux, L.** (2019). *Stades réfrigérés au Qatar : Un expert pointe «une aberration climatique».* <https://www.leparisien.fr/sports/stades-refrigeres-au-qatar-un-expert-pointe-une-aberration-climatique-08-10-2019-8168406.php>
- Dekonink, B.** (2019). *Le FC Barcelone, marque mondiale détenue par ses supporters.* <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-fc-barcelone-marque-mondiale-detenu-par-ses-supporters-1000105>
- Dermit-Richard, N.** (2012). *Football professionnel en Europe : Un modèle original de régulation financière sectorielle.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-management-et-avenir-2012-7-page-79.htm>
- Dermit-Richard, N., & Durand, C.** (2019). *La régulation du sport professionnel en Europe : Le fair play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ?* <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02111059/document>
- Dermit-Richard, N., Evrard, B., & Scelles, N.** (2019). *Gouvernance des clubs de football professionnels—Entre régulation et contrainte budgétaire.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-francaise-de-gestion-2019-2-page-53.htm>
- Dermit-Richard, N., François, A., Plumley, D., & Wilson, R.** (2021). *L'analyse du fair-play financier au prisme de son efficacité : Regards croisés entre la Ligue 1 et la Premier League anglaise.* <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03167685/document>
- Dupré, R.** (2018). *Football Leaks : Les contrats surévalués du PSG version qatarie.* https://www.lemonde.fr/football/article/2018/11/02/football-leaks-le-psg-aurait-use-d-un-dopage-financier-avec-l-aide-de-l-uefa_5378262_1616938.html
- Dupré, R.** (2019). *Fair-play financier : Le PSG obtient gain de cause devant le TAS.* https://www.lemonde.fr/football/article/2019/03/19/fair-play-financier-le-psg-obtient-gain-de-cause-devant-le-tas_5438342_1616938.html
- Egon, F.** (2018). *European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play—Time for an Assessment.* <https://www.mdpi.com/2227-7072/6/4/97>
- FC Barcelone Statuts,** (2021). https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/12/09/ff6a6d19-dd14-4d0a-8c9e-eb0f5b3998c1/202112-Estatuts-FCB-A5-3-ENG_01.pdf?_ga=2.214429079.1844948548.1653929067-1207820422.1653929067

- FC Barcelone.** (2022). *Rapport annuel FC Barcelone.* https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/10/17/aefc9921-bf56-406c-ae05-3581e1de2a12/MEM_CLUB_2020_21_ENG.pdf?_ga=2.201257198.1598618412.1650987158-1542418596.1650987158
- CODE D'ÉTHIQUE DE LA FIFA,** (2020). <https://digitalhub.fifa.com/m/7417f104ebd96000/original/pchlfr22uw3bhkhdc-ox-pdf.pdf>
- Garcia-del-Barrio, P., & Rossi, G.** (2020). *How the UEFA Financial Fair Play regulations affect football clubs' priorities and leagues' competitive balance?* <https://doi.org/10.17979/ejge.2020.9.2.5842>
- Ginesta, X.** (2010). *El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio.* <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36228/30850>
- Grimault, V.** (2017). *Football européen: Toujours plus riche... et inégal.* <https://www.alternatives-economiques.fr/football-europeen-toujours-plus-riche-inegal/00080778>
- Guyon, P.** (2022). *PSG. Pourquoi le « nouveau » fair-play financier sera plus favorable au club.* <https://www.ouest-france.fr/sport/football/paris-sg/psg-pourquoi-le-nouveau-fair-play-financier-sera-plus-favorable-au-club-ed28ee58-af69-11ec-adb3-62bd1a71900d>
- H, A.** (2021). *Pas d'inquiétude avec le fair-play financier pour le PSG.* <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Pas-d-inquietude-avec-le-fair-play-financier-pour-le-psg/1249453>
- Hadot, P., Laugier, S., & Davidson, A.** (2001). *Qu'est-ce que l'éthique ?* <https://www.cairn.info/revue-cites-2001-1-page-129.htm>
- CAS/2018/1/5957,** (2018). <https://jurisprudence.tas-cas.org/Shared%20Documents/5957.pdf>
- Lafinancepourtous.** (2017). *Les sources de revenu des clubs de football.* <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/sport-et-argent-le-cas-specifique-du-football/les-sources-de-revenu-des-clubs-de-football/>
- Larousse.** (s. d.-a). *Éthique.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ethique/31388>
- Larousse.** (s. d.-b). *Morale.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/morale/52564>

- Les Echos.** (2021). *Football: Cristiano Ronaldo fait reculer Coca-Cola en Bourse.* <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/football-cristiano-ronaldo-fait-reculer-coca-cola-en-bourse-1324084>
- Maisonneuve, M.** (2021). *Note sous Tribunal arbitral du sport, 2020/A678, Manchester City FC c/ Union des associations européennes de football (UEFA), sentence du 13 juillet 2020.* <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03189395/document>
- Marks, J.** (2012). *UEFA, the EU and Financial Fair Play.* <https://www-cairn-info.sid2nomade-1.grenet.fr/revue-politique-europeenne-2012-1-page-52.htm>
- Mercier, S., & François, A.** (2018). *Structure de la gouvernance du FC Barcelone reconstituée à partir des statuts du club.* https://www.researchgate.net/figure/Structure-de-la-gouvernance-du-FC-Barcelone-reconstituee-a-partir-des-statuts-du-club_fig1_327954536
- Peeters, Szymanski.** (2014). *Financial fair play in European football.* <https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.1111/1468-0327.12031>
- Rodin, D.** (2005). *Éthique des affaires: Théories et réalité.* <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2005-3-page-609.htm?contenu=resume>
- Ruppe, W., Durand, C., Sirost, O., & Dermit-Richard, N.** (2018). *L'usage du concept d'éthique comme mode de gestion et de contrôle des comportements des acteurs. Une étude dans le cadre du football professionnel français.* <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2018-4-page-3.htm>
- Serby, T.** (2016). *The state of EU sports law: Lessons from UEFA's « Financial Fair Play » regulations.* <https://link-springer-com.sid2nomade-1.grenet.fr/article/10.1007/s40318-016-0091-2>
- Simon-Rainaud, M.** (2021). *Pourquoi les salaires des joueurs de football se chiffrent-ils en millions ?* <https://start.lesechos.fr/societe/economie/euro-2021-pourquoi-les-salaires-des-joueurs-de-football-se-chiffrent-ils-en-millions-1329773>
- Sport Business.Club.** (s. d.). *Droits TV: championnat de France de football.* <https://sportbusiness.club/etudes/le-sport-a-la-tele/droits-tv-championnat-de-france/>
- Sroka, R.** (2021). *Financial Fair Play and the Court of Arbitration for Sport.* <https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.1080/24704067.2022.2032258>
- UEFA.** (2015a). *CFCB sanctions six clubs for overdue payables.* <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/news/0228-0f8aa8a128e7-89b3e6462628-1000--cfcbsanctions-six-clubs-for-overdue-payables/>

UEFA. (2015b). *Fair play financier: Tout ce qu'il faut savoir* [Interview]. <https://fr.uefa.com/news/0222-0e9126993572-958677a15e4e-1000--fair-play-financier-tout-ce-qu-il-faut-savoir/>

Statuts de l'UEFA, (2017). https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WhatUEFAis/02/48/30/30/2483030_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2018a). *Le cas du Galatasaray AŞ est renvoyé devant la Chambre d'instruction de l'ICFC.* <https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/024a-0f8e643b0b55-1464044e69b5-1000--le-cas-du-galatasaray-as-est-renvoye-devant-la-chambre-d-instru/>

UEFA. (2018b). *Rapport sur le fair-play financier et l'octroi de licence aux clubs.* <https://fr.uefa.com/insideuefa/news/0244-0f8e5f7e1b2f-cdff09c435d8-1000--rapport-sur-le-fair-play-financier-et-l-octroi-de-licence-aux-c/>

Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier, (2018). https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/16/2562016_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2019a). *Le cas de Manchester City est déféré à la chambre de jugement de l'ICFC.* <https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/0251-0f8e6b8bac8d-d79cd55d330d-1000--le-cas-de-manchester-city-est-defere-a-la-chambre-de-jugement-d/>

UEFA. (2019b). *Organes de juridiction de l'UEFA.* <https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/legal-justice/>

Règles de procédure régissant l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA, (2019). https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/02/60/83/60/2608360_DOWNLOAD.pdf

UEFA. (2020). *Licences de clubs.* <https://fr.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>

UEFA. (2022). *Coefficient des clubs.* <https://fr.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/club/#/yr/2022>

Wikipédia. (2022). *Contra proferentem.* https://en.wikipedia.org/wiki/Contra_proferentem

Wikipédia. (2022). *Éthique.* <https://fr.wikipedia.org/wiki/Éthique>

RAPPORTS ANNUELS

AC Milan. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/1293c890-579f-01b7-8480-902cca7de55e/ff458afb-1e9e-41f1-b55e-8beb6ffcefa5/Bilanci-Relazioni-2020-21-ENG.pdf>

Arsenal. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/arsenal-holdings-financial-results>

Aston Villa. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*

Atletico Madrid. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_2021.pdf

Borussia Dortmund. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://report.bvb.de/annual-report/2020-2021/group-management-report/position-of-the-company/development-of-performance-indicators.html?anchor=ebit>

Chelsea. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://www.chelseafc.com/en/news/2021/12/30/chelsea-fc-financial-results>

Everton. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://www.inter.it/media/pdf/Inter-management-report-30.06.2021b.pdf>

FC Barcelone. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/10/17/aefc9921-bf56-406c-ae05-3581e1de2a12/MEM_CLUB_2020_21_ENG.pdf?_ga=2.201257198.1598618412.1650987158-1542418596.1650987158

FC Bayern. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/2021/jahresabschluss_konzern_20_21.pdf?v=1637849910999

Inter Milan. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://www.inter.it/media/pdf/Inter-management-report-30.06.2021b.pdf>

Juventus. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/reports#season-2021-22>

Leeds United. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*

Leicester City FC. (2021). *Rapport annuel 2020/21.* <https://resources.lcfc.com/leicesterfc/document/2022/02/17/f2667c95-4f4a-4799-b23f-76cde4ae021c/LCFC-Financial-Results-2020-21.pdf>

Liverpool FC. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
<https://www.liverpoolfc.com/corporate/financial-information>

Manchester City. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
<https://www.mancity.com/annualreport2021/assets/img/mcfc-financial-report-2021.pdf>

Manchester United. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
https://ir.manutd.com/~/_media/Files/M/Manutd-IR/documents/2021-mu-plc-form-20-f.pdf

Paris Saint-Germain. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*

Real Madrid. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
https://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/Annual_Report_RealMadrid_2020-21.pdf

Tottenham. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
<https://www.tottenhamhotspur.com/media/43691/financial-results-year-end-30-june-2021.pdf>

West-Ham United. (2021). *Rapport annuel 2020/21.*
<https://www.whufc.com/sites/default/files/2022-02/WH%20Holding%20Limited%20signed%20statutory%20accounts%2031.5.21%20%281%29.pdf>

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : RECETTES ET DEPENSES TOLEREES PAR L'UEFA	12
FIGURE 2 : SANCTIONS INFLIGEES PAR L'UEFA EN CAS DE NON-RESPECT DU FAIR-PLAY FINANCIER (UEFA,2015) ..	13
FIGURE 3 : COMPTE DE RESULTAT TYPE D'UN CLUB DE FOOTBALL (LFP, 2021).....	20
FIGURE 4 : REPARTITION DES REVENUS DES CLUBS DE 1ERE DIVISION EN 2015	21
FIGURE 5 : LES TROIS PILLIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE	27
FIGURE 6 : ORGANES DE JURIDICTION DE L'UEFA	39
FIGURE 7 : TABLEAU COMPARATIF DE LA VALEUR DES CLUBS PAR RAPPORT A LEUR RESULTAT 2020/21.....	59

TABLES DES MATIERES

Remerciements.....	7
Sommaire.....	6
Introduction	7
Présentation.....	9
Qu'est ce que le Fair-Play financier ?.....	10
Qu'est ce que l'éthique ?	13
Le football et le monde des affaires	16
Ethique, Football et Fair-Play financier	26
Les limites du fair-play financier	37
Application du fair-play financier sur des exemples de clubs.....	47
FC Barcelone.....	49
Manchester City	53
Conclusion et recommandations.....	61
Bibliographie.....	68
Rapports annuels	73
Tables des figures.....	75
Tables des matières.....	76