



**Club Licensing**  
Financial Fair Play

**Procédure d'octroi de licence aux clubs et fair-play  
financier de l'UEFA**

**Berne, le 9 décembre 2011**



# SOMMAIRE

- 1. PROCÉDURE D'OCTROI DE LICENCE AUX CLUBS**
- 2. PANEL DE CONTRÔLE FINANCIER DES CLUBS**
- 3. FAIR-PLAY FINANCIER**



**Club Licensing**  
Financial Fair Play

## **1. Procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA**



## L'octroi de licence aux clubs a permis de relever les standards en matière de gouvernance du football

- **Huit ans** après son introduction, plus de **96 % des associations membres de l'UEFA** disposent d'une forme de procédure nationale d'octroi de licence ou de contrôle financier.
- Environ **1500 clubs** des 53 associations membres de l'UEFA sont soumis à une forme de procédure d'octroi de licence (nationale et/ou de l'UEFA).



## Procédure d'octroi de licence aux clubs

- Elle définit des critères minimums devant être remplis par les clubs pour participer aux compétitions interclubs de l'UEFA.
- Elle est obligatoire au niveau européen.
- Elle préserve le principe de subsidiarité: les associations nationales sont les bailleurs de licence.
- Il s'agit d'un système dynamique, constamment développé et amélioré.
- L'UEFA remplit un rôle d'assistance et de contrôle de la conformité.



## Objectifs généraux de la procédure d'octroi de licence aux clubs

- promouvoir la formation des jeunes au football;
- améliorer les stades (installations et sécurité);
- améliorer la gestion et l'organisation des clubs;
- améliorer la capacité économique et financière des clubs;
- superviser le respect du fair-play financier dans les compétitions de l'UEFA;
- sauvegarder la continuité des compétitions internationales durant la saison;
- permettre l'établissement d'une analyse comparative du football interclubs européen.

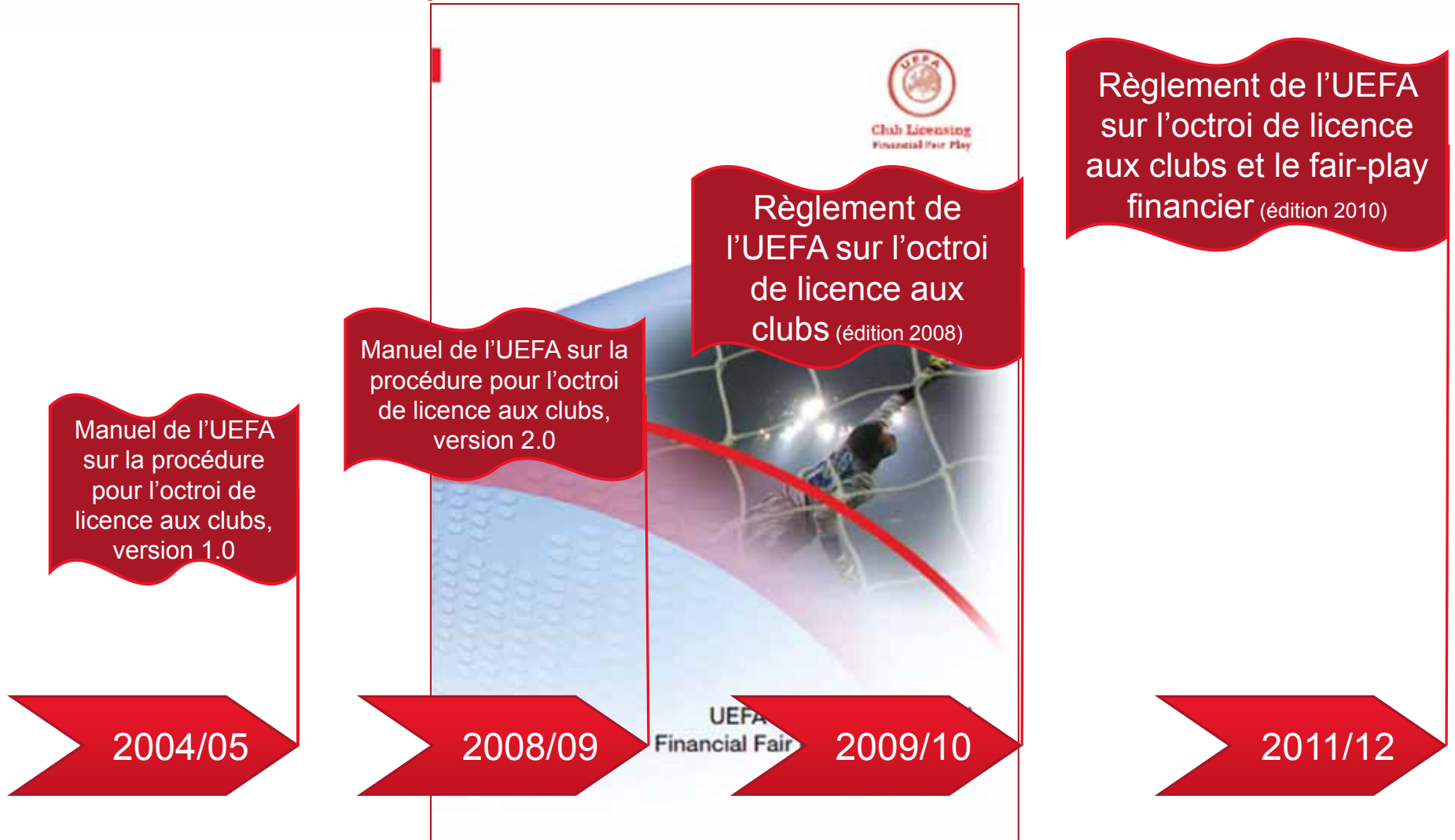


## Application de la procédure d'octroi de licence aux clubs

- Il existe 53 règlements nationaux différents en matière d'octroi de licence, tous basés sur les standards minimums communs définis par l'UEFA.
- Les associations nationales sont chargées de garantir l'application correcte de cette procédure.
- Les 36 critères minimaux obligatoires sont intégrés aux règlements nationaux pour l'octroi de licence aux clubs.
- Les clubs et les bailleurs de licence doivent respecter certains critères/certaines exigences.
- L'octroi de licence aux clubs implique plus de 850 personnes au niveau des bailleurs de licence (organes administratifs et instances décisionnelles).
- L'UEFA remplit un rôle d'assistance et de contrôle de la conformité.

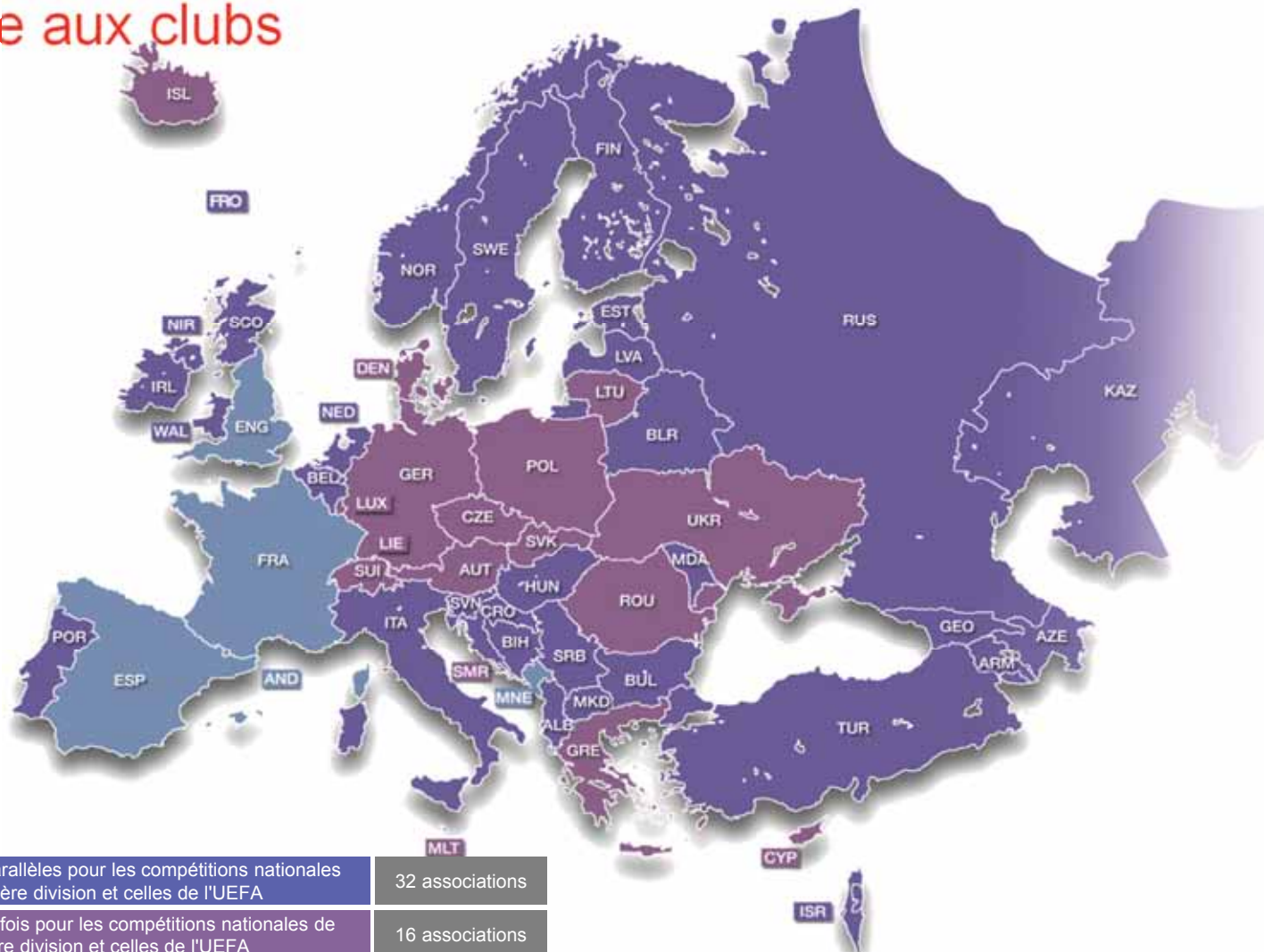


## Evolution de la procédure d'octroi de licence au fil des ans





## Développement des procédures nationales d'octroi de licence aux clubs



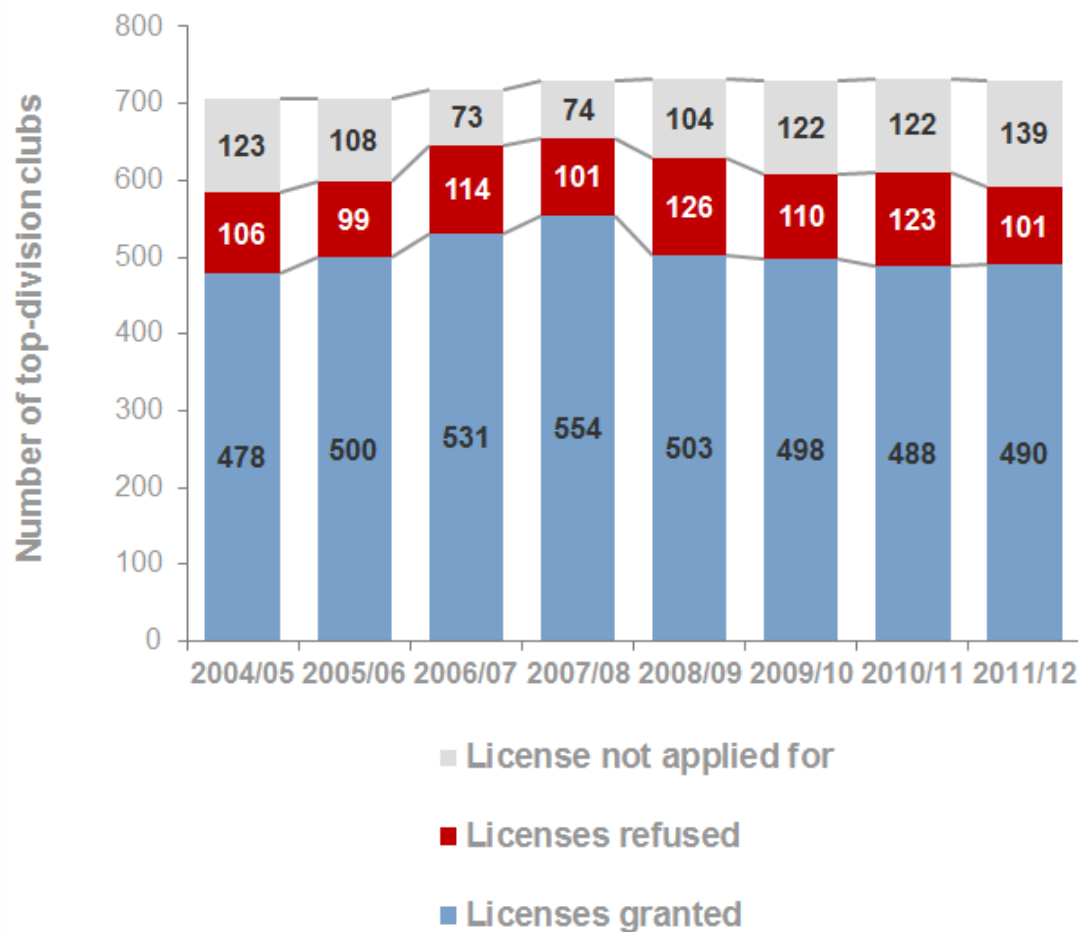
DEUX licences parallèles pour les compétitions nationales de première division et celles de l'UEFA	32 associations
UNE licence à la fois pour les compétitions nationales de première division et celles de l'UEFA	16 associations
AUCUNE licence nationale en 2011/12	5 associations

Remarque: en dépit de l'absence de licence nationale, une procédure financière nationale supplémentaire est en place en FRA (DNCG) et des règles financières supplémentaires sont en vigueur en ANG et en ESP (p. ex. obligation de notifier les événements et de soumettre des états financiers, règles concernant les créanciers, etc.).



## Résultats de la procédure d'octroi de licence aux clubs

Club licensing decisions - Top division clubs



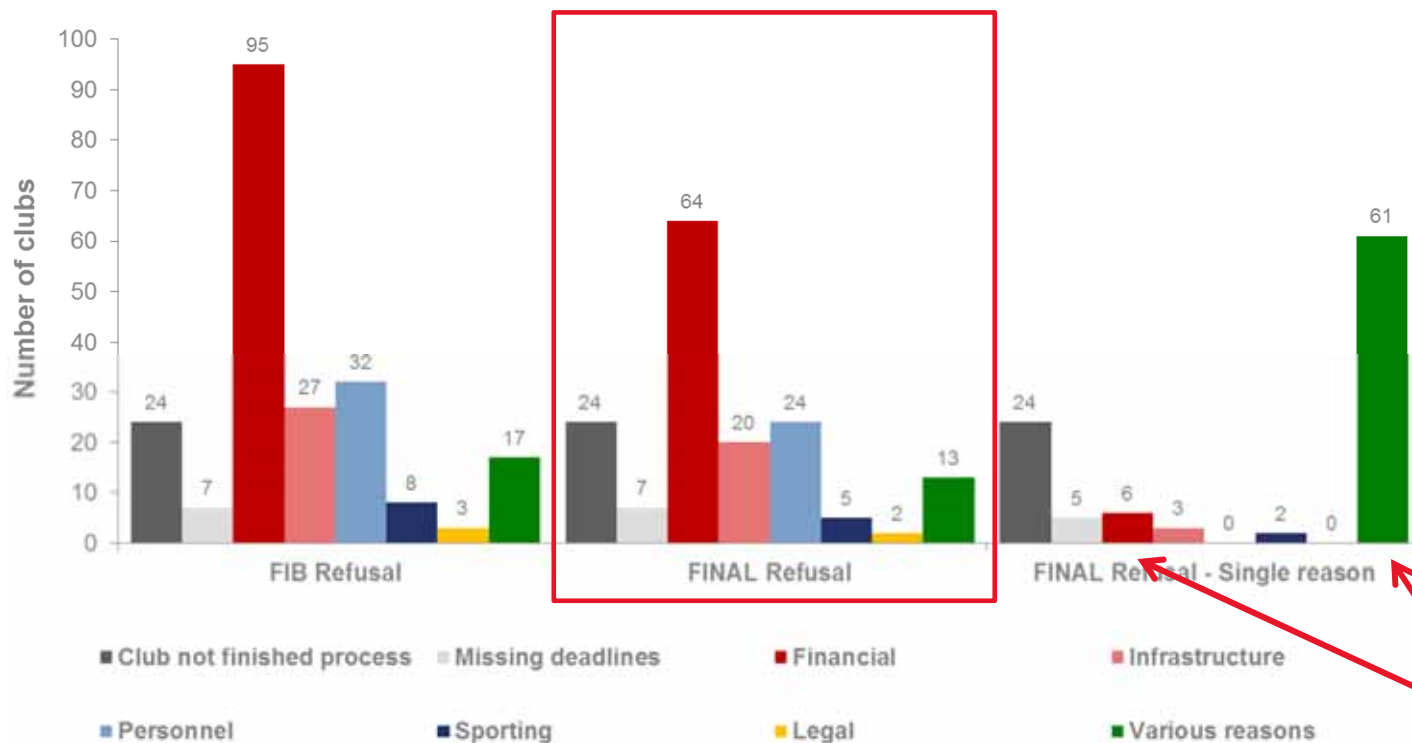
### Saison 2011/12

- Au total, **591 clubs (soit 81 %)** ont été soumis à la procédure d'octroi de licence.
- **490 clubs (soit 83 %)** ont obtenu une licence.
- **101 clubs (soit 17 %)** n'ont pas obtenu de licence.
- **3 clubs «qualifiés»** se sont vu refuser l'accès à des compétitions (Zalgiris [LTU]; Timisoara [ROU]; Lokomotiv [KAZ]).



## Motifs des refus de licence définitifs

Overview of reasons provided for 2011/12 season licence refusals



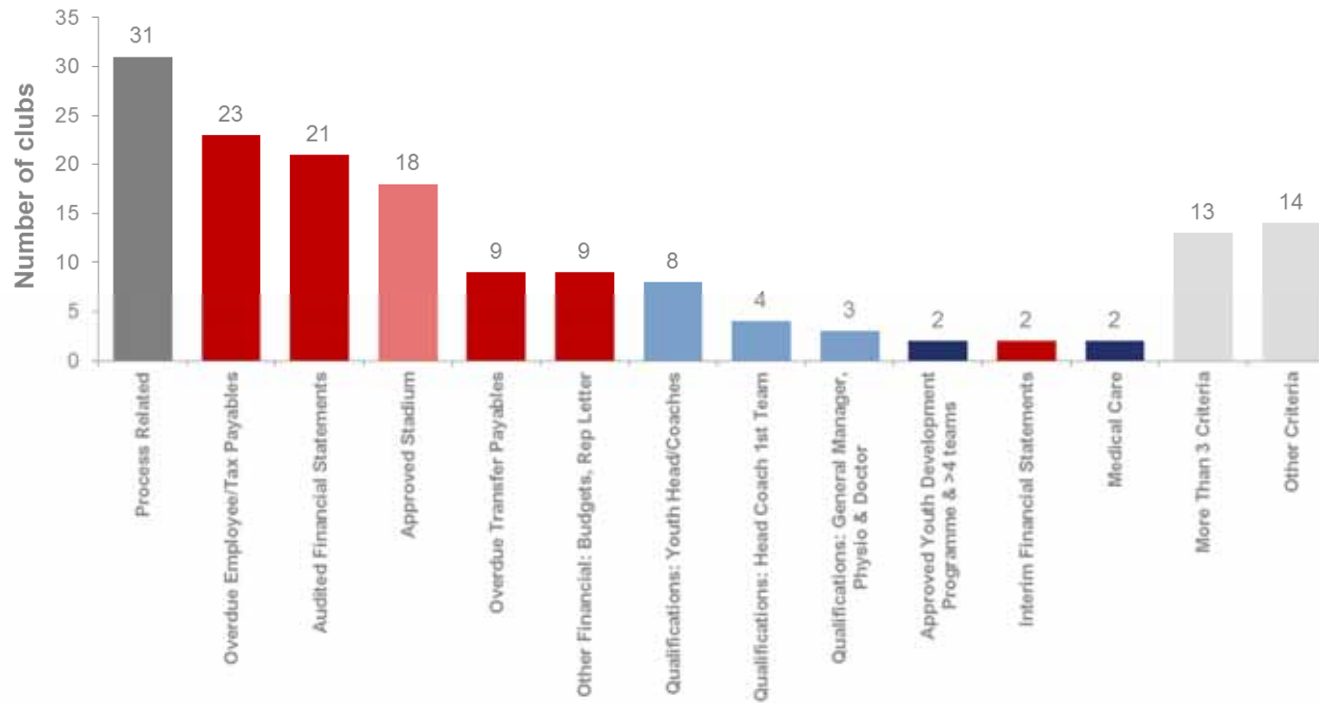
### Saison 2011/12

- Les bailleurs de licence ont cité **159** motifs pour les **101** refus de licence définitifs.
- Les critères les plus fréquemment cités étaient les critères financiers (**64** cas), suivi par ceux liés au personnel (**24**) et enfin par les critères d'infrastructure (**20**).
- **13** clubs ont échoué sur plus de 3 critères différents.
- Dans la plupart des cas (**61**), les clubs n'ont pas obtenu de licence en raison de plusieurs critères. **18** clubs n'ont pas atteint plusieurs critères financiers et **6** ont échoué sur un seul critère financier.



## Motifs des refus de licence définitifs

Overview of reasons provided for 2011/12 season FINAL refusals



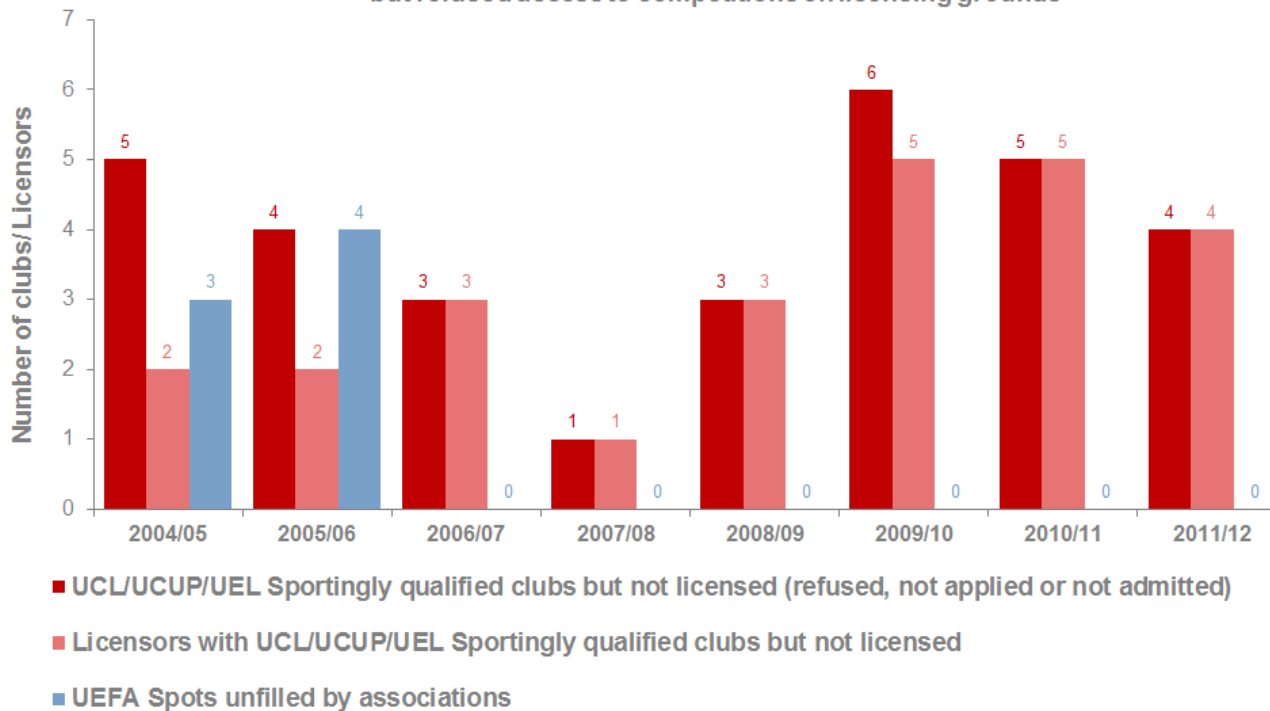
### Saison 2011/12

- Les bailleurs de licence ont cité **159** motifs pour les **101** refus de licence définitifs.
- Les critères les plus fréquemment cités étaient les arriérés de paiement envers le personnel (**23**), suivis par les états financiers (**21**), puis par les stades (**18**).



## Clubs non autorisés à participer aux compétitions de l'UEFA

Overview of UEFA competition places foregone by clubs directly sportingly qualified but refused access to competitions on licensing grounds



### Saison 2011/12

- **4 clubs de 4 bailleurs de licence** qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs mais non admis faute de licence:
- Sporting Fingal (IRL), Zalgiris (LTU), Timisoara (ROU) et Lokomotiv (KAZ)

### Période 2004/05 – 2011/12

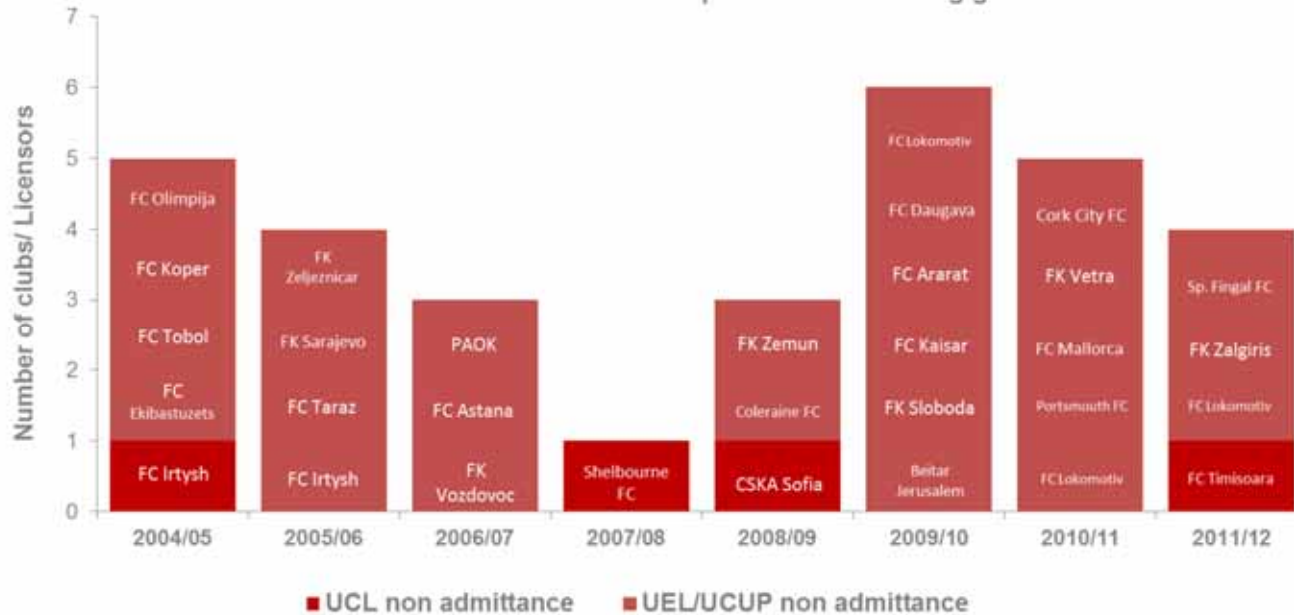
- Au total, **31 clubs** directement qualifiés pour l'UCL/UCL n'ont pas été admis faute de licence (**15 bailleurs de licence**).
- **28 autres clubs** directement qualifiés pour l'UIC n'ont pas été admis (**12 autres bailleurs de licence**).
- D'autres clubs de l'AN ayant une licence ont pu reprendre les places vacantes ces **6 dernières années**.



## Clubs non autorisés à participer aux compétitions de l'UEFA

Overview of UEFA competition places foregone by clubs directly sportingly qualified but refused access to competitions on licensing grounds

Période 2004/05 – 2011/12



• Les **31** cas de clubs n'ayant pas été autorisés à participer concernent **28** clubs différents.

• Le FC Irtysh s'est vu refuser l'accès **2** fois et le FC Lokomotiv **3** fois (règle des 3 ans).



**Club Licensing**  
Financial Fair Play

## **2. Panel de contrôle financier des clubs**



## Introduction

- La décision du Comité exécutif de l'UEFA, en mars 2009, de créer un **Panel de contrôle financier des clubs (Panel CFC)** a marqué le début d'une nouvelle ère pour le football européen. L'objectif est de réaliser une plus grande transparence et de s'efforcer de garantir l'égalité dans les compétitions de l'UEFA.
- La nécessité d'un **organe composé d'experts indépendants** est considérée comme vitale pour accroître la crédibilité de la procédure d'octroi de licence aux clubs et pour assurer l'application du fair-play financier.
- Le Panel CFC a **supervisé tous les audits de conformité** qui ont été réalisés par l'Administration de l'UEFA au cours des saisons 2009/10 et 2010/11.
- Un **rapport sur les activités** du Panel CFC au cours des deux dernières saisons (2009-11) sera publié prochainement.



## Panel de contrôle financier des clubs

- **Composition**

<b>Président du panel:</b>	Jean-Luc Dehaene	<i>(Belgique)</i>
<b>Membres:</b>	Jacobo Beltrán	<i>(Espagne)</i>
	Egon Franck	<i>(Allemagne)</i>
	Umberto Lago	<i>(Italie)</i>
	Johan Lokhorst	<i>(Pays-Bas)</i>
	Brian Lomax	<i>(Angleterre)</i>
	Petros Mavroidis	<i>(Grèce)</i>
	Brian Quinn	<i>(Ecosse)</i>
	Konstantin Sonin	<i>(Russie)</i>
	Yves Wehrli	<i>(France)</i>



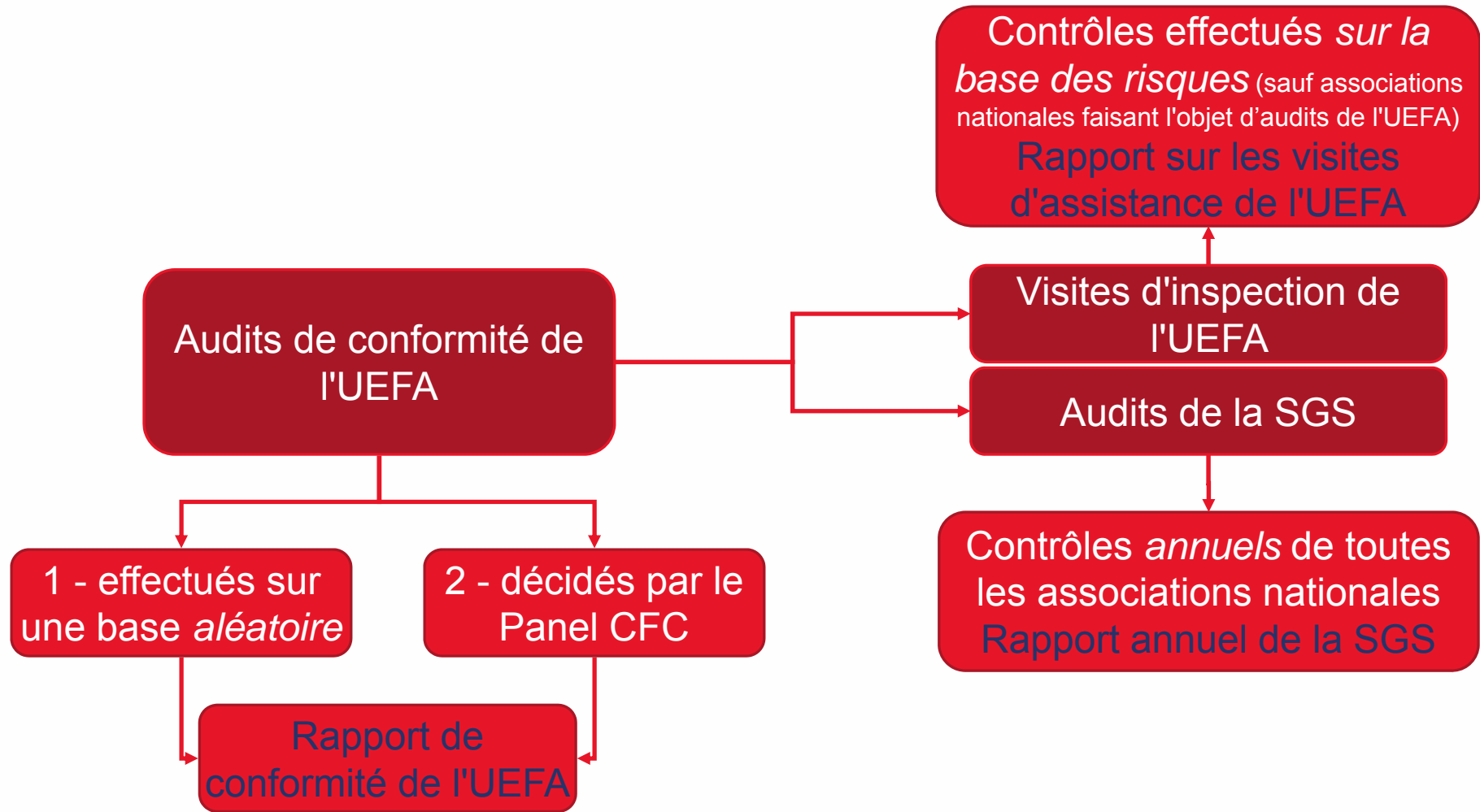
## Premier mandat du Panel CFC

### a. Rôle du Panel CFC

- Le Panel CFC a **pris des décisions** en matière d'audits de conformité comme défini dans le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier* et conformément aux dispositions correspondantes du *Règlement d'organisation de l'UEFA* afin de garantir que:
  - la licence a **été correctement octroyée** par le bailleur de licence;
  - les clubs **remplissent les exigences** définies par ce règlement.
- Le Panel CFC peut demander au bailleur de licence concerné et/ou au club de soumettre des **informations supplémentaires** afin de prouver la conformité, informations qui seront ensuite évaluées par le panel.
- Si le Panel CFC considère que le bailleur de licence et/ou le club n'ont pas respecté le *Règlement de l'UEFA sur l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier*, le bailleur de licence et/ou le club concerné(s) est/sont **renvoyé(s) devant l'Instance de contrôle et de discipline de l'UEFA**, en vue de la prise de sanctions appropriées.

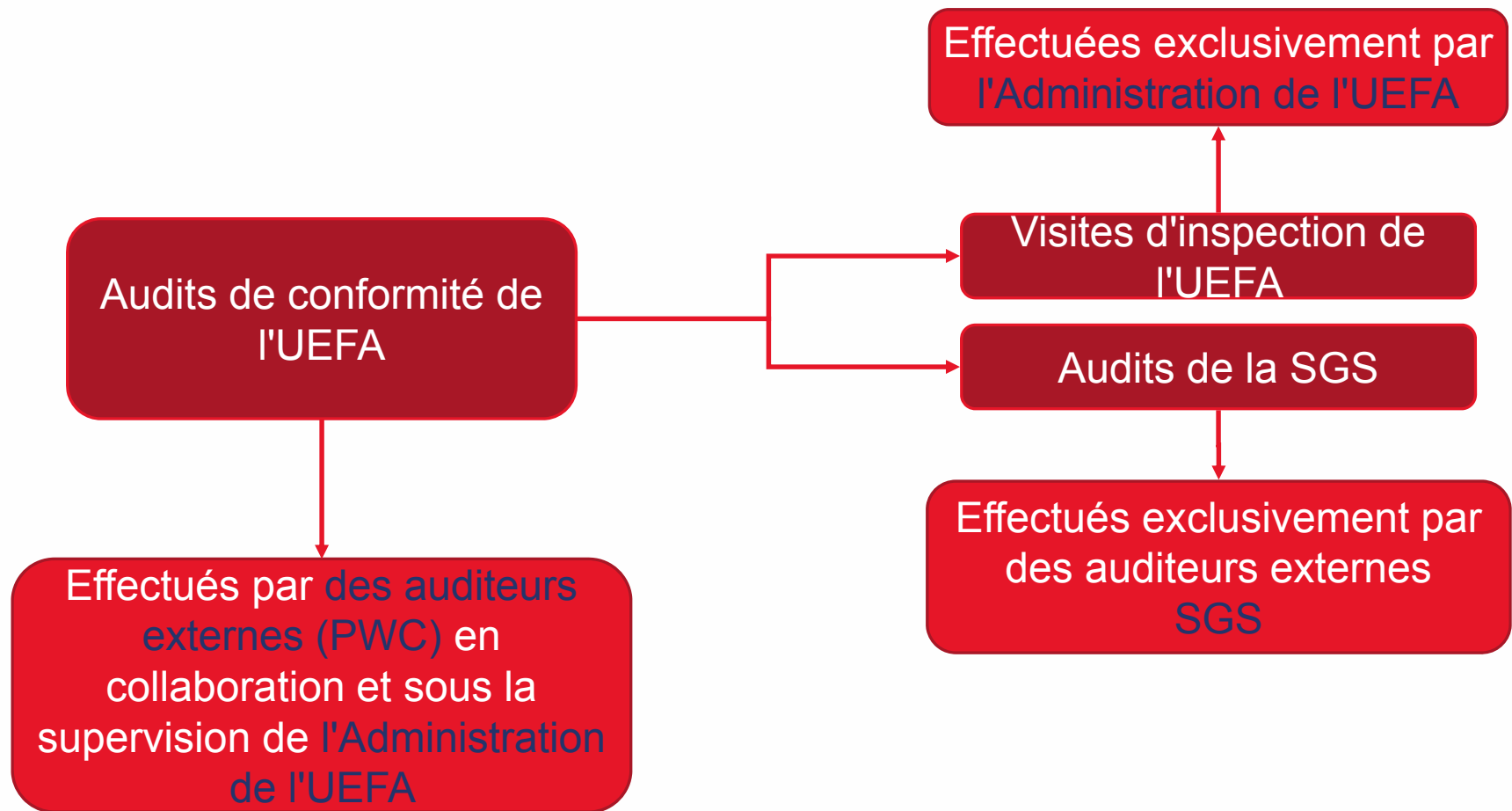


## Aperçu du concept de conformité





## Méthodes d'évaluation de la conformité





**Club Licensing**  
Financial Fair Play

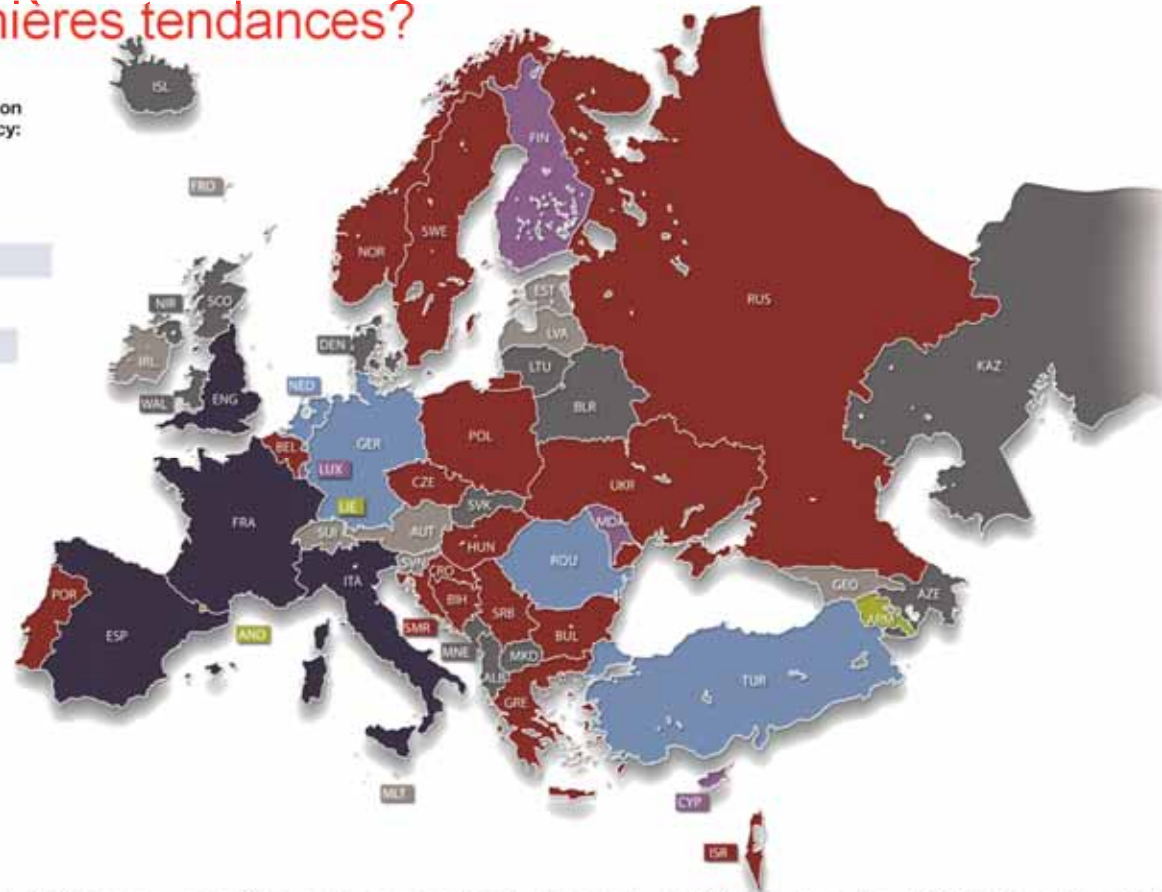
### **3. BENCHMARKING ET FAIR-PLAY FINANCIER**



Quelle est la taille la plus courante des premières divisions et quelles sont les dernières tendances?

Number of teams in top division  
(2010s - 2010/11w) & frequency:

20	4x
18	4x
15/16	16x
13/14	4x
11-12	13x
10	9x
<10	3x



- Les premières divisions européennes comptent entre 8 et 20 clubs, le chiffre le plus fréquent étant de 16 clubs.
- Sur les sept ans qui se sont écoulés depuis l'introduction de la procédure d'octroi de licence, le nombre d'équipes participantes en première division est passé de 707 à 733 et a changé dans 28 associations.



## Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?

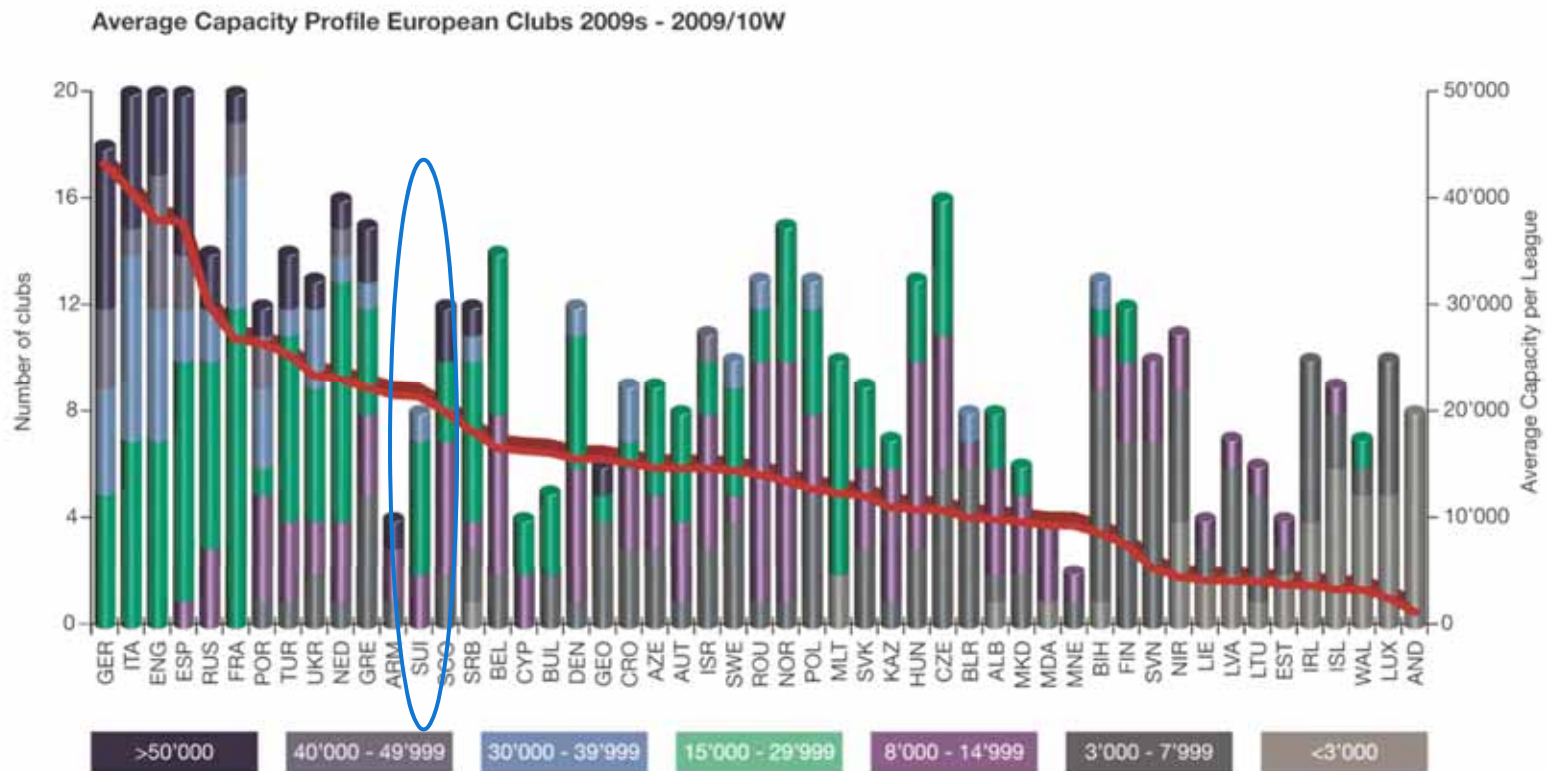
2009s - 2009/10w attendance						
	Average league attendances	Total estimated league attendance	Last Year average attendance	▲ ▼	Largest club average attendance	Highest v average club attendance
GER	42'500	13'005'000	42'565	▼	77'248	1.8
ENG	34'151	12'977'380	35'630	▼	74'864	2.2
ESP	28'286	10'748'680	28'276	▲	78'097	2.8
ITA	24'957	9'483'660	25'045	▼	56'195	2.3
FRA	20'089	7'633'820	21'049	▼	50'045	2.5
NED	19'608	6'000'048	19'789	▼	48'734	2.5
SCO	13'920	3'173'760	15'545	▼	47'564	3.4
RUS	12'517	3'004'080	13'334	▼	25'253	2.0
BEL	11'743	3'323'269	11'039	▲	24'406	2.1
SUI	11'059	1'990'820	8'967	▲	23'556	2.1
DDR	10'901	2'616'240	10'390	▲	50'033	4.6
TUR	9'996	3'058'776	14'058**	▼	24'738	2.5
NOR	8'956	2'149'440	9'812	▼	17'652	2.0
UKR	8'943	2'146'320	7'574	▲	27'321	3.1
DEN	8'313	1'645'974	8'814	▼	19'338	2.3
SWE	7'928	1'902'720	7'787	▲	17'436	2.2
AUT	7'873	1'417'140	9'013	▼	15'343	1.9
GRE	7'617	1'828'080	7'622	▼	27'464	3.6
POL	5'247	1'259'280	7'351	▼	10'182	1.9
ROU	4'902	1'500'012	6'044	▼	9'451	1.9
CZE	4'895	1'174'800	4'668	▲	10'766	2.2
ISR	4'233	1'168'308	5'305	▼	10'231	2.4
KAZ	3'767	685'594	3'310	▲	6'823	1.8
CYP	3'088	599'072	2'738**	▲	10'373	3.4
HUN	2'920	700'800	2'826	▲	2'826	2
ALB	2'917	577'566	3'463	▼	3'463	2
BLR	2'661	484'302	1'715	▲	1'715	2

2009s - 2009/10w attendance						
	Average league attendances	Total estimated league attendance	Last Year average attendance	▲ ▼	Largest club average attendance	Highest v average club attendance
SVK	2'417	478'566	3'009	▼	4'403	2
SRB	2'390	573'600	2'851	▼	10'352	4
FIN	2'389	434'798	2'836	▼	4'904	2
BIH	2'303	552'720	2'237**	▲	7'733	3
IRL	2'043	367'740	1'796	▲	3'342	2
CRO	2'025	486'000	3'074	▼	4'667	2
BUL	1'834	440'160	2'862	▼	3'996	2
MNE	1'048	207'504	912**	▼	2'683	3
ISL	1'029	135'828	1'107	▼	1'676	2
MLT	993	136'079	1'418**	▼	n/a	n/a
NIR	917	209'076	813	▲	1'773	1.9
MDA	917	181'566	813	▲	2'153	2.3
LTU	880	98'560	919	▼	1'458	1.7
SVN	848	152'640	1'199	▼	1'778	2.1
MKD	757	78'728	1'418**	▼	1'131	1.5
GEO	743	133'740	406	▲	1'678	2.3
ARM	614	68'768	466	▲	2'000	3.3
LUX	461	83'902	445	▲	1'373	3.0
LVA	448	64'512	533	▼	1'203	2.7
FRO	400	54'000	n/a	n/a	n/a	n/a
WAL	276	84'456	290	▼	496	1.8
EST	188	33'840	184	▲	360	1.9
AND	400**	32'000	n/a	n/a	n/a	n/a
AZE	n/a	n/a	1'564**	n/a	n/a	n/a
LIE	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
SMR	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
All 53 NA's	7'006	101'343'524	7'302		17'801	2.4

- On estime à 101 millions le nombre de spectateurs qui ont assisté aux 11 500 matches de clubs de première division durant la saison 2009/10, ce qui représente un peu plus de 8800 spectateurs par match.
- Ce chiffre représente néanmoins une baisse de 3 millions depuis la saison 2008/09, les associations les plus touchées étant ENG, SCO, RUS, TUR et POL.
- GER conserve l'affluence moyenne la plus élevée lors des journées de championnat et a battu pour la première fois ENG en termes d'affluence totale.



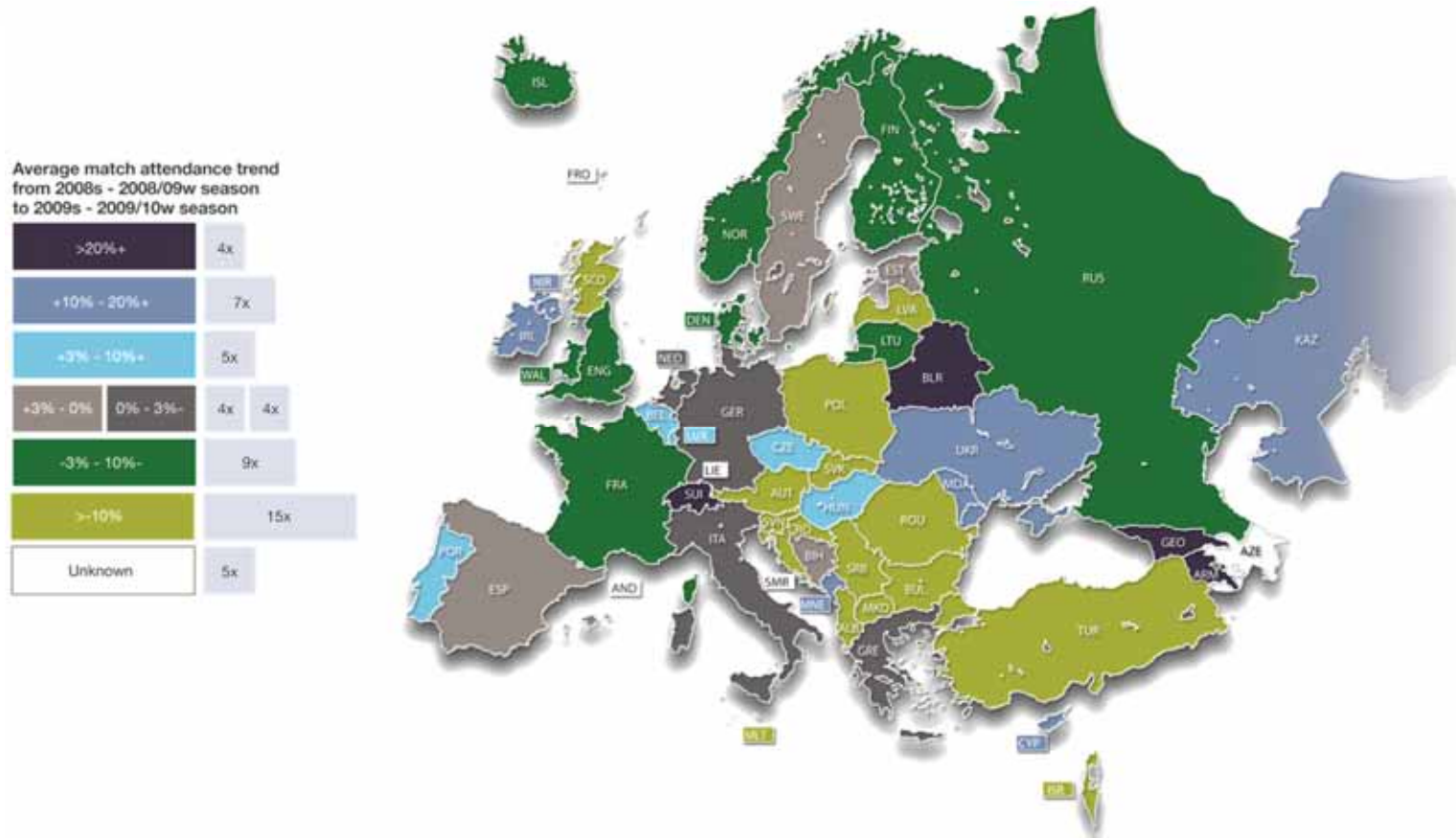
## Combien de supporters assistent aux matches de championnat national en Europe?



- En 2009/10, 86 clubs ont enregistré une moyenne de plus de 20 000 spectateurs par match.
- SCO, POR et GRE ont présenté l'affluence la plus dense aux matches, puisque seuls quelques clubs de ces pays attirent la majeure partie des spectateurs.



## L'affluence est-elle en augmentation ou en diminution en Europe?



- 28 des 48 premières divisions (58 %) présentant des données comparables ont affiché une affluence en baisse durant la saison 2009/11, tandis que 20 d'entre elles enregistraient une hausse.
- Parmi les cinq grandes nations, seule ESP a vu son affluence augmenter.



## **POURQUOI faut-il agir?**

**La procédure d'octroi de licence aux clubs fonctionne bien, mais se heurte à des critiques:**

- **elle est perçue comme manquant de cohérence,**
- **elle est perçue comme trop laxiste.**



## APERÇU GÉNÉRAL DES FINANCES DES CLUBS

**1,2 milliard:** perte globale nette des clubs d'élite européens en 2009

**64 %** des revenus dépensés en moyenne pour les salaires

**56 %** des clubs déclarent des pertes

**5,6 milliards:** dettes bancaires et prêts déclarés

Les investissements à long terme dans le football ne sont pas à la hauteur des dépenses courantes.

Il est de plus en plus difficile pour les clubs qui respectent une certaine discipline d'assumer la concurrence face à ceux qui vivent au-dessus de leurs moyens.



## Tendances du football interclubs européen sur cinq ans

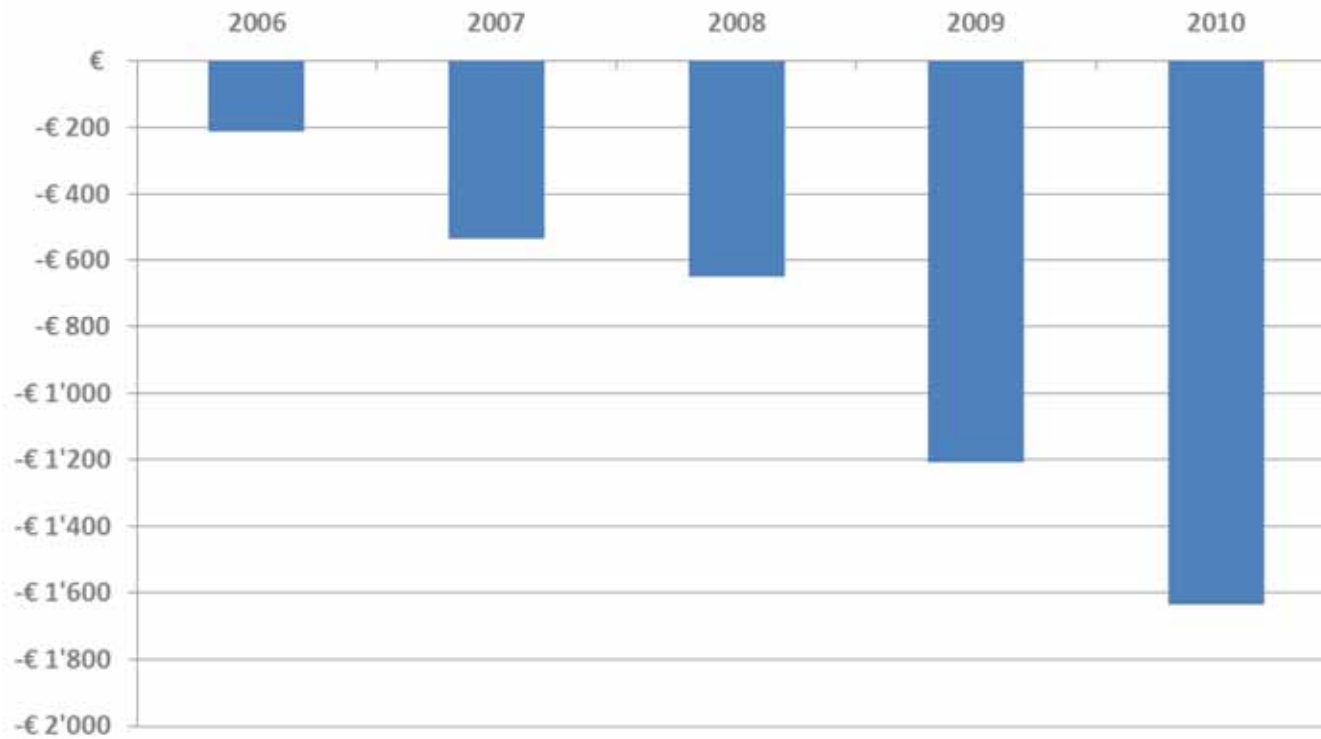
Evolution of Europe-wide top division revenues FY2006-2010 (€ Millions)





## Tendances du football interclubs européen sur cinq ans

Top division net profit/(losses) €millions





## **QUELS sont les objectifs du fair-play financier?**

### **Procédure d'octroi de licence aux clubs**

- **Conçue pour garantir la stabilité financière à court terme**
- **Concentrée sur chaque club individuel et sur sa capacité à poursuivre son exploitation**

#### **Objectifs financiers:**

- **Préserver la continuité des compétitions**
- **Protéger les créanciers**

### **Fair-play financier**

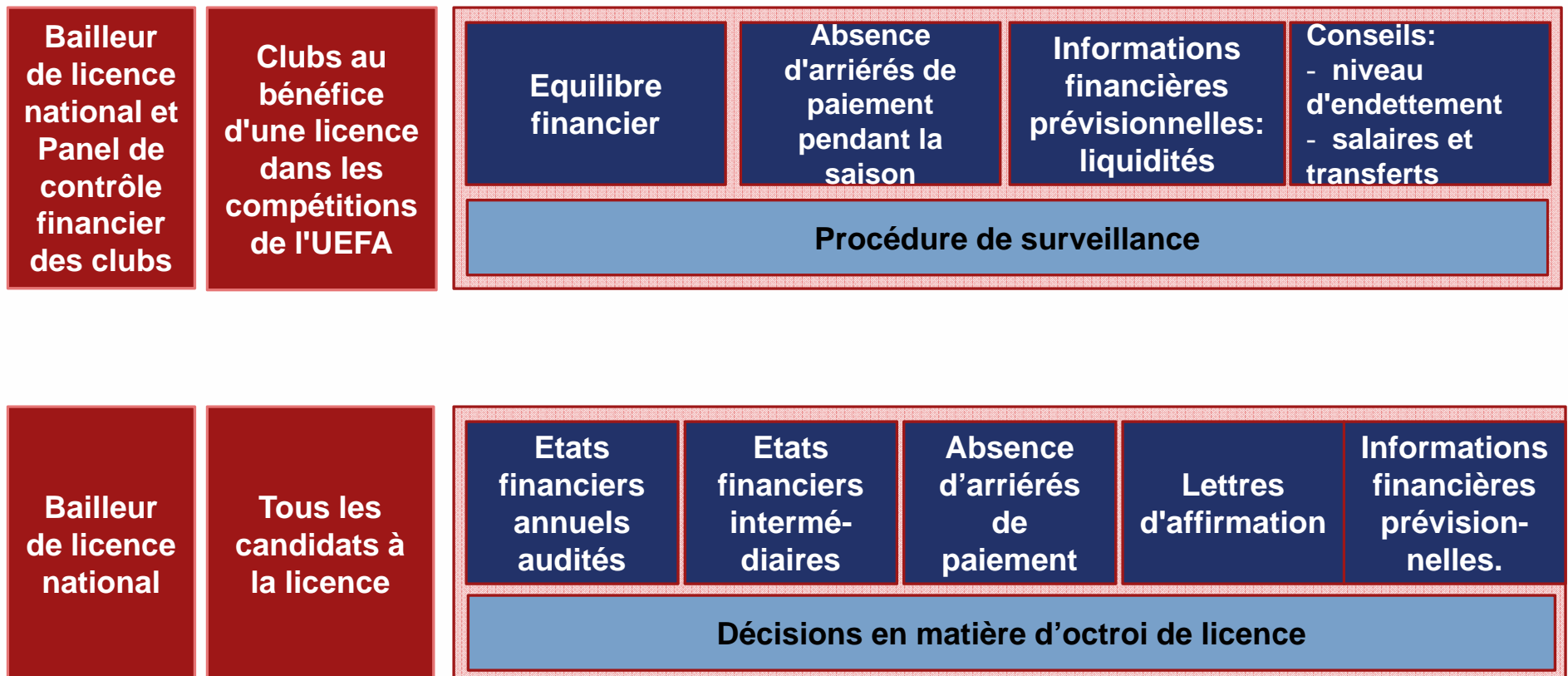
- **Conçue pour garantir une stabilité financière à moyen/long terme**
- **Ciblée sur une approche systémique**

#### **Objectifs financiers:**

- **Promouvoir des dépenses responsables et rationnelles**
- **Encourager les clubs à concourir avec leurs propres moyens**
- **Réduire l'inflation salariale**
  
- **Protéger les créanciers**
- **Encourager les investissements à long terme**
- **Préserver la pérennité des clubs de football européens**



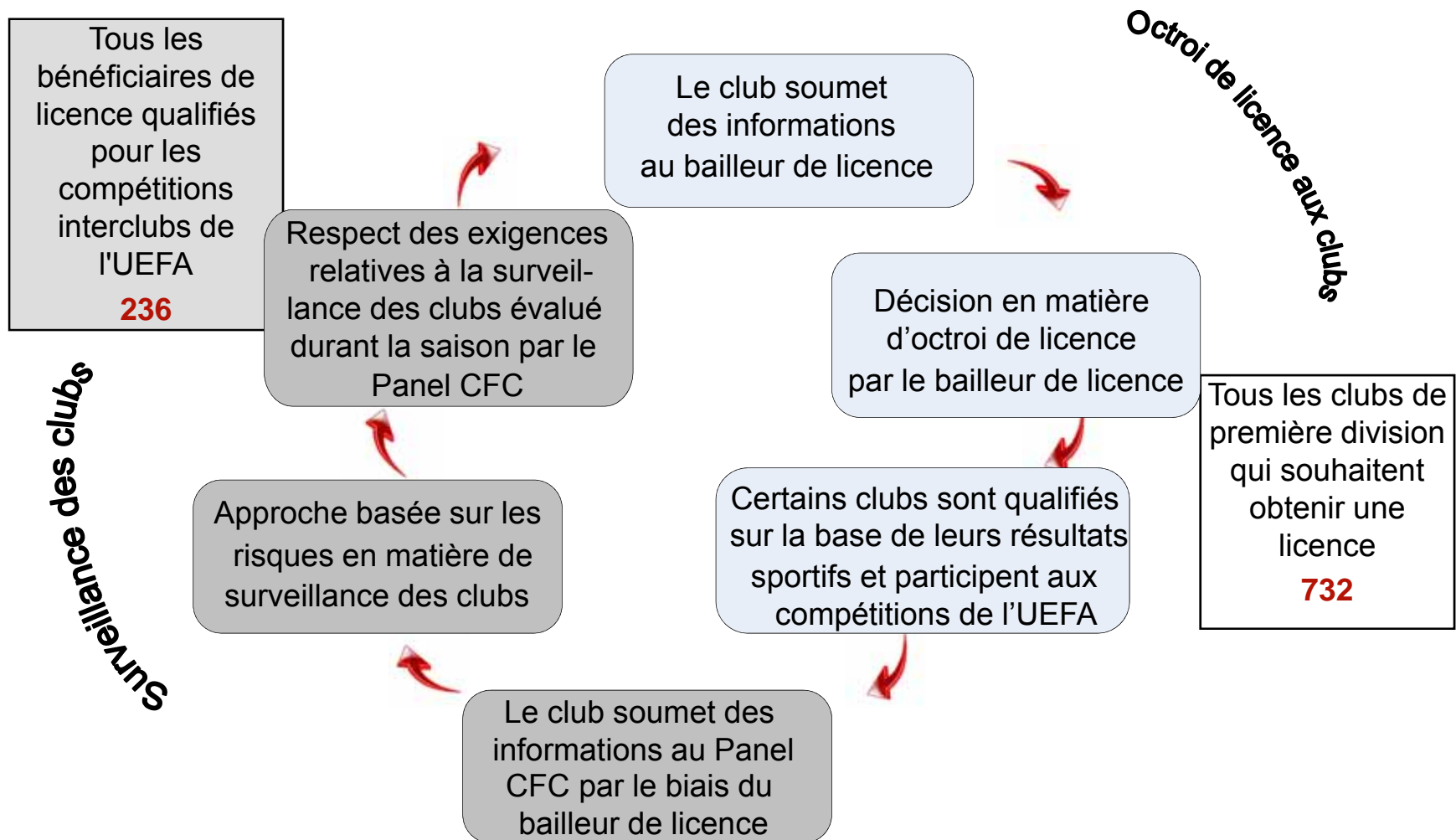
## Quelles règles les clubs doivent-ils respecter?





# COMMENT les nouvelles règles seront-elles mises en œuvre?

## Approche intégrée





## Qui est concerné par les règles du fair-play financier?

### 1. Exigence relative à l'équilibre financier:

- s'applique à tous les clubs bénéficiaires de licence qualifiés pour une compétition de l'UEFA;
- sont exemptés de l'exigence relative à l'équilibre financier (art. 57.2):
  - **les clubs dont l'écart entre revenus déterminants et dépenses déterminantes est < à EUR 5 millions au cours de T-1 et de T-2,**
  - les clubs qualifiés sur la base de leurs performances sportives et bénéficiant d'une autorisation spéciale (article 15).

### 2. Dispositions renforcées en matière d'absence d'arriérés de paiement et d'informations financières prévisionnelles:

- s'appliquent à tous les bénéficiaires de licence qualifiés pour une compétition de l'UEFA.



## Quand les nouvelles règles seront-elles mises en œuvre?

- Règle relative à l'absence d'arriérés de paiement
- Informations financières prévisionnelles

Ces deux exigences sont entrées en vigueur en 2011 et sont évaluées deux fois par an, les 30 juin et 30 septembre.



## Dispositions renforcées relatives à l'absence d'arriérés de paiement

- Elles visent à s'assurer que les clubs paient leurs dettes envers:
  1. d'autres clubs de football résultant d'activités de transfert;
  2. leur personnel et les administrations sociales et fiscales.
- Outre la date d'évaluation pour l'octroi de licence aux clubs (31 mars), deux nouvelles dates d'évaluation ont été fixées:
  - 30 juin
  - 30 septembre
- Première application: **30 juin 2011**
- Elles s'appliquent à **tous les bénéficiaires de licence qualifiés pour une compétition de l'UEFA.**
- **Pas d'exception:** même si un club est éliminé en cours de compétition, il doit se conformer à ces dispositions et les respecter durant toute la saison.



## Conséquences d'une violation

- Il s'agit de faire la distinction entre l'évaluation de l'absence d'arriérés de paiement pour l'octroi de licence et pour la surveillance des clubs.
  - En matière d'octroi de licence, les conséquences d'une violation sont strictes et claires: pas d'obtention de licence
  - Dans le cadre de la surveillance des clubs, cette mesure n'est pas envisageable (la compétition a déjà commencé) et les sanctions sont définies conformément aux dispositions du *Règlement disciplinaire de l'UEFA*.



## Dispositions renforcées relatives aux informations financières prévisionnelles

- Elles fournissent une image plus complète de la situation financière et des perspectives futures d'un club au bailleur de licence/Panel de contrôle financier des clubs dans le cadre d'une approche pluridimensionnelle.
- Approche basée sur les risques: le club doit préparer et soumettre des **informations financières prévisionnelles actualisées** s'il a franchi l'un des indicateurs suivants:
  1. poursuite de l'exploitation et/ou
  2. fonds propres négatifs et/ou
  3. arriérés de paiement au 30 juin.
- **Les informations financières prévisionnelles actualisées** comprennent l'actualisation des informations financières prévisionnelles fournies dans le cadre de la procédure d'octroi de licence, couvrant la période de 12 mois commençant immédiatement après la date de clôture de la période de reporting T (à savoir à la période de reporting T+1).
- Le délai de soumission sera communiqué par l'UEFA en temps utile (p. ex. 15 octobre).



## Quand les nouvelles règles seront-elles mises en œuvre?

- Règle relative à l'absence d'arriérés de paiement:





## Equilibre financier: résumé des exigences

- Un club ne doit pas dépenser de manière récurrente davantage d'argent qu'il n'en génère.

### DÉPENSES DÉTERMINANTES

- Coûts de vente
- Prestations en faveur du personnel
- Autres charges d'exploitation
- Amortissements ou dépenses découlant du transfert de joueurs\*
- Charges financières
- Transactions avec des parties liées inférieures à la juste valeur: ajustées
- Coûts des infrastructures
- Dépenses liées au secteur junior
- Dépenses liées au développement de la collectivité
- Charges financières (limitées)
- Débits/charges non monétaires

VI

### REVENUS DÉTERMINANTS

- Revenus:
  - Recettes de billetterie
  - Droits de diffusion
  - Sponsoring et publicité
  - Activités commerciales
  - Autres produits d'exploitation
- Bénéfices ou revenus découlant du transfert de joueurs
- Revenus financiers
- Excédent résultant de la cession d'immobilisations corporelles
- Transactions avec des parties liées supérieures à la juste valeur: ajustées
- Revenus non liés au football
- Crédits non monétaires



## Evaluation pluriannuelle

- Les informations relatives à l'équilibre financier proviennent des états financiers annuels audités du club (tels que soumis au bailleur de licence dans le cadre de la procédure d'octroi de licence) et sont rapprochés de ces chiffres.
- La structure détaillée du groupe doit être présentée afin d'être évaluée.
- Cette évaluation couvre en principe une période de trois ans: T-2, T-1 et T).
- Le déficit/profit global est la somme des déficits/profits de chaque année.



## Entité présentant les états financiers et périmètre de reporting

- Si le candidat à la licence détient le contrôle d'une filiale, il doit établir des états financiers consolidés et les soumettre au bailleur de licence, comme si les entités faisant partie du périmètre de reporting (au sens de l'article 46) constituaient une seule société.
- Une filiale peut être exclue du périmètre de reporting uniquement si:
  - la filiale est non significative par rapport à l'ensemble du groupe formé par le candidat à la licence; ou
  - l'activité de la filiale est clairement et exclusivement non liée au football.
- Si une filiale est exclue du périmètre de reporting, la direction du candidat à la licence doit justifier sa décision en détail vis-à-vis du bailleur de licence.
- Si le candidat à la licence est contrôlé par une société mère qui a été incluse dans le périmètre de reporting, des états financiers consolidés doivent être établis et soumis au bailleur de licence comme si les entités faisant partie du périmètre de reporting constituaient une seule société.



## Notion d'écart acceptable

- Résultat **global** relatif à l'équilibre financier déficitaire maximum qu'un club peut présenter sans violer l'exigence relative à l'équilibre financier

### Acceptable Deviation Levels

Monitoring Period	Number of Years	Financial Statements yrs			Acceptable Deviation (€m)	
		T-2	T-1	T	Covered	Not covered
2013/14	2	N/A	2012	2013	45	5
2014/15	3	2012	2013	2014	45	5
2015/16	3	2013	2014	2015	30	5
2016/17	3	2014	2015	2016	30	5
2017/18	3	2015	2016	2017	30	5
2018/19	3	2016	2017	2018	<30	5



**Club Licensing**  
Financial Fair Play

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**