

Analyse des états financiers de dix clubs de football professionnel belges impactés par la pandémie du COVID-19

Auteur : D'Agostino, Maxime

Promoteur(s) : Torsin, Wouter

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13629>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Analyse des états financiers de dix clubs de football professionnel belges impactés par la pandémie du COVID-19

Jury :
Promoteur :
Wouter Torsin
Lecteur(s) :
Laurent Stas De Richelle
Bruno Venanzi

Mémoire présenté par
Maxime D'AGOSTINO
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion
Année académique 2020/2021

Remerciements

En guise de préambule à ce mémoire qui marque l'aboutissement de mes études, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

Pour ses précieux conseils et sa disponibilité, je remercie mon promoteur, Monsieur Torsin, qui m'a encadré et aiguillé durant ces nombreuses semaines de recherches. Je remercie également Monsieur Stas De Richelle et Monsieur Venanzi d'avoir accepté d'endosser le rôle de lecteur.

Enfin, mes derniers remerciements vont à ma famille et mes amis qui m'ont entouré et encouragé durant la réalisation de ce travail. Grâce à eux, j'ai pu obtenir toute la motivation nécessaire pour mener à bien celui-ci. Cependant, je tiens à remercier personnellement Anne-Sophie Troquet qui m'a apporté son aide précieuse durant ces derniers mois.

INTRODUCTION

Partie 1 – Revue de littérature

Chapitre 1 : Le football professionnel

Chapitre 2 : La Pro League face au COVID-19

Chapitre 3 : Analyse de l'information financière

Partie 2 – Étude empirique

Chapitre 1 : Méthodologie

Chapitre 2 : Analyse financière détaillée

Chapitre 3 : Discussion sur les résultats

CONCLUSION

Table des acronymes

- Charleroi SC: Royal Charleroi Sporting Club
- Club Bruges KV: Club Brugge Koninklijke Voetbalvereniging
- D1A: Division 1A (= Jupiler Pro League)
- D1B/ 1B PL: Division 1B/ 1B Pro League)
- F.I.F.A.: Fédération Internationale de Football Association
- G5 : Les clubs du G5 sont les cinq clubs de D1A qui ont obtenu les meilleurs résultats sportifs au cours des cinq dernières saisons, à savoir le RSC Anderlecht, Club Brugge, KAA Gent, KRC Genk et le Standard de Liège (saison 2019/20).
- K11 : Les onze clubs restants de la division 1A constituent le K11 (saison 2019/20)
- KAA La Gantoise : Koninklijke Atletiek Associatie Gent
- KRC Genk : Koninklijke Racing Club Genk
- K Saint-Trond VV: Koninklijke Sint-Truidense Voetbalvereniging
- KV Ostende: Koninklijke Voetbalklub Oostende
- PO1: Play offs 1
- PO2: Play offs 2
- R.B.F.A.: Royal Belgian Football Association
- Royal Antwerp FC: Royal Antwerp Football Club
- RSC Anderlecht: Royal Sporting Club d'Anderlecht
- U.E.F.A.: Union of European Football Associations
- U.R.B.S.F.A.: Union Royale Belge des Sociétés de Football Association
- UCL : UEFA Champions League
- UEL : UEFA Europa League
- Yellow Red KV Malines : Yellow Red Koninklijke Voetbalclub Mechelen

Liste des Graphiques

Graphique 1 : Évolution du revenu total généré par les clubs professionnels belges : page 15

Graphique 2 : Évolution des revenus de la billetterie générés par les clubs professionnels belges: page 16

Graphique 3 : Évolution des revenus des droits télévisés générés par les clubs professionnels belges: page 18

Graphique 4 : Part des revenus de sponsoring par secteur en 2019/20 et l'évolution du revenu de sponsoring généré par les clubs professionnels belges : page 19

Graphique 5 : Revenus des clubs professionnels belges en 2019/20 : page 24

Graphique 6 : Répartition des revenus pour le football professionnel :page 24

Introduction

Dès notre première inscription en cohorte intermédiaire, nos premières recherches pour trouver un sujet de travail de fin d'étude se sont orientées vers l'industrie du football, qui depuis notre enfance nous passionne. Outre les émotions incroyables qu'un match de football peut nous faire ressentir en étant sur ou en dehors du terrain, nous avons toujours été intrigués par le domaine financier des clubs de football, étant donné que nous entendons depuis des années que le football professionnel et même amateur est dominé par un désir immodéré d'argent. Le football n'est plus un simple divertissement dont de nombreux étudiants anglais s'adonnaient. Il est devenu aujourd'hui une industrie générant des milliards d'euros. En effet, d'après l'étude réalisée par Deloitte UK intitulé « Football Money League¹ », les 20 premiers clubs du classement Money League ont généré 8,2 milliard d'euros au cours de la saison 2019/20 (Deloitte Sports Business Group, 2021).

Lors de la saison 2019/20, le football professionnel belge a été touché par la pandémie du COVID-19. Cet événement inattendu a provoqué l'interruption du championnat national belge, baptisé « Jupiler Pro League », à la 29^{ième} journée de championnat. Avec la fin immédiate des activités footballistiques, les clubs de football professionnel ont connu une coupure nette des rentrées d'argent.

Avec comme nom « Analyse des états financiers de dix clubs de football professionnel belges impactés par la pandémie du COVID-19 », notre mémoire-recherche a pour but de réaliser une analyse financière horizontale des états financiers de dix clubs de football professionnel belges touchés par la pandémie du coronavirus. En effet, notre recherche permet d'obtenir une idée de l'impact du COVID-19 sur les finances des clubs de football belges à la fin de la saison 2019/20. Notre étude s'appuie d'une part sur des recherches théoriques et d'autre part sur l'analyse de données financières issues des rapports annuels. Notre analyse empirique se réfère à trois saisons de football, s'étendant de 2017/18 à 2019/20 et inclut 10 clubs professionnels belges

¹ Deloitte Sports Business Group. (2021, janvier). *Football Money League* (N° 24). Deloitte UK. Consulté le 1 juillet 2021, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf>

dont les cinq clubs belges de D1A ayant les meilleurs résultats sportifs lors des cinq dernières saisons de football (groupe « G5 »).

Notre mémoire-recherche tentera de répondre aux questions suivante :

- Quelle est l'évolution des grands équilibres financiers de dix clubs belges sur la période allant de la saison 2017/18 à 2019/20?
- Quelle est l'interprétation des grands équilibres financiers calculés?
- Quel est l'état financier général des dix clubs de football professionnel belges à la fin de la saison 2019/20?

Pour répondre à notre thèse mentionnée ci-dessus, nous allons débiter la première étape de notre étude par la collecte d'informations à la suite de recherches et de diverses lectures. Ensuite, la deuxième étape est la réalisation d'une analyse financière de dix clubs de football professionnel belges évoluant en Jupiler Pro League. Pour finir, la troisième étape est une discussion sur les résultats de la saison 2019/20 en établissant des liens avec la COVID-19.

Cette thèse se divise en trois parties :

1. La première partie comprend la revue de littérature incluant les recherches théoriques effectuées sur l'histoire du football professionnel, sur le football professionnel belge, sur l'impact financier du COVID-19 sur le football belge ainsi que sur les états financiers, les ratios financiers et les modèles de prédiction de défaillance financière.
2. La seconde partie est composée de l'explication de la méthodologie utilisée, de l'échantillon choisi, des limitations et de l'analyse horizontale des états financiers de dix clubs de football professionnel belges.
3. La troisième partie est une discussion sur les résultats de l'analyse à la fin de la saison 2019/20 en établissant des liens avec la COVID-19.

Pour conclure cette recherche, nous évoquerons des suggestions d'approfondissements possibles de la thèse développée.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : Le football professionnel

1.1. La création du football professionnel

Le football peut être défini comme un : « Sport dans lequel deux équipes de onze joueurs chacune cherchent à envoyer dans le but adverse un ballon sphérique, avec les pieds, la tête ou toute autre partie du corps (excepté la main ou le bras) » (Larousse en ligne, s. d.).

Le ballon rond a connu un développement sans précédent par rapport aux autres sports depuis son apparition sous sa forme moderne en Angleterre au milieu du XIX^{ème} siècle. Le football tel que nous le contemplons aujourd'hui à la télévision est loin de ressembler au « dribbling game² » ou au « mob football³ » auxquels les étudiants anglais s'adonnaient. L'Angleterre n'est pas considérée comme le créateur du football, mais elle est le berceau du football moderne.

Il faut attendre 1863 pour obtenir la première codification des règles du Football instaurées via la création de la «Football Association of England» par les représentants de plusieurs établissements scolaires anglais. En effet, les autorités éducatives misent sur le passage du « dribbling game » au « passing game », le football collectif que nous connaissons aujourd'hui, pour inculquer aux étudiants des valeurs telles que la loyauté, la coopération, l'altruisme et l'esprit d'équipe. Quelques années plus tard, Michel Platini fait l'éloge de la création du « passing game » en affirmant : « le ballon ira toujours plus vite que le joueur »⁴.

En 1885, la Fédération d'Angleterre de Football autorise le professionnalisme dans le monde footballistique afin d'obtenir une transparence sur les rentrées d'argent des dirigeants de clubs. L'argent était déjà au centre des préoccupations, étant un élément de persuasion pour attirer les meilleurs joueurs. Des industriels du nord de l'Angleterre, dirigeants de clubs, avaient rapidement pris conscience de l'attractivité de la rémunération dans l'élaboration de la meilleure équipe. Depuis lors, le retour financier est un enjeu qui gouverne toutes les relations professionnelles dans le monde du football.

² Jeu de ballon individuel dans lequel chaque joueur devait se ruer sur le ballon et dribbler la totalité de ses adversaires avant de marquer un but.

³ Jeu de ballon violent avec pour but d'amener le ballon à un endroit désigné dont l'utilisation des mains et la portée de coups étaient autorisées.

⁴ *L'histoire du foot - LE FOOTBALL.* (s. d.). Le football. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://sites.google.com/site/lhistoiredurealmadrid/14his>

1.2. Le football professionnel belge

La première apparition du mot « football » dans l'histoire belge est en 1863, date à laquelle l'étudiant irlandais Bernard Morrogh fait découvrir la version du football moderne dans son établissement académique. Quelques années plus tard, la popularité du ballon rond continue de s'accroître en Belgique par le biais des ouvriers anglais du Port d'Anvers et par les ingénieurs britanniques de chez Cockerill située dans le bassin métallurgique liégeois et réputée à l'époque pour sa puissance économique.

Le 1er Septembre 1895, l'Union Belge des Sociétés de Sports Athlétiques (UBSSA) est fondée dans le célèbre café « Coq tourné » à Bruxelles. Le premier championnat de football s'est déroulé au cours de la même année et a été remporté par le FC liégeois. En 1912, le département de football de la fédération a pris la décision de devenir indépendant, entraînant ainsi une modification du nom en « l'Union belge des sociétés de football association (UBSFA) ». En 1920, l'UBSFA prend le nom de « l'Union Royale Belge des sociétés de football association (URBSFA) », et dénommée « Royal Belgian Football Association (RBFA) » en anglais.

Longtemps réticente au professionnalisme dans le football, l'URBSFA accepte officiellement de lancer une ligue professionnelle en 1974, renommée « Jupier Pro League » en 2008. Malgré un frein au développement du professionnalisme, sous l'appellation UBSSA, la Fédération belge de football a participé à la création de la FIFA en 1904 et en 1954, sous le nom URBSFA, elle a été co-fondateur de l'UEFA. « En sa qualité de membre de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), et de l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA), l'URBSFA est reconnue par toutes les fédérations étrangères comme étant la seule fédération représentant le football belge » (article 1.2. des statuts coordonnés de l'URBSFA).

1.2.1. Reflet de la structure politique

La régionalisation du football est demeurée longtemps une crainte auprès de l'URBSFA qui n'avait aucune garantie que la région flamande respecte sa parole de verser des aides financières aux clubs localisés sur la région flamande. Cependant, suite à une perte financière, la fédération belge s'est vue obligée de créer une branche flamande indépendante, la "Voetbalfederatie Vlaanderen" (VfV) en novembre 2009 afin d'appliquer le décret flamand sur le subventionnement des autorités locales à des clubs sportifs (locaux) associés à une

association sportive flamande (Gammelsæter, H., Senaux, B., 2011). Quelques années plus tard, la branche francophone « Association des Clubs de Football Francophone (ACFF) » est créée.

À l'heure actuelle, l'URBSFA est donc composée de deux fédérations régionales qui sont l'ACFF et Voetbal Vlaanderen, et de la Pro League. ACFF est l'aile francophone du football amateur qui a pour mission la gestion du football pour les clubs de la communauté française et Voetbal Vlaanderen est l'aile flamande du football amateur qui est chargée de l'organisation du football pour les clubs de la région flamande (Article 1.3 des statuts coordonnés de l'URBSFA et Article B2.3 du Règlement Fédéral (Livre B, Titre 3 – clubs)). En ce qui concerne la Pro League, elle est l'organisation qui s'occupe de gérer le football professionnel belge (D1A/D1B).

1.2.2. La structure de la Pro League

La Pro League est une organisation belge qui a pour mission d'orchestrer la gestion des matchs pour les équipes professionnelles de la division 1A, appelée généralement Jupiler Pro League, et pour les équipes professionnelles de la division 1B, appelée dorénavant 1B Pro League et non plus Proximus League. Elle planifie donc les confrontations durant la saison de football qui se déroule de fin juillet à début mai de l'année suivante. Parallèlement, la Pro League intervient dans l'organisation de la Croky Cup⁵ à partir des quarts de finale en collaborant avec la RBFA, mais aussi pour l'organisation de la Supercoupe⁶, la Coupe de Belgique U21, les ligues Elite Youth, et la Proximus ePro League.

Normalement, la Jupiler Pro League regroupe 16 clubs qui réalisent 30 matchs durant la première partie de la saison avant d'accéder aux play-offs 1 (PO1) ou aux play-offs 2 (PO2). Avant Juin 2019, les PO1 regroupaient les 6 meilleurs clubs et les PO2 regroupaient les clubs classés aux places 7 à 15 ainsi que les clubs classés de la 2ème place à la 4ème place de la D1B, ce qui donnait un total de 12 équipes en PO2. Le club qui occupait la 16ème place du championnat était relégué en D1B.

En juin 2019, une décision de la Pro League a impliqué une modification du format des play-offs 2 : 4 groupes de 4 équipes regroupant les clubs 7-16 de 1A et les 6 premiers clubs de 1B, ce qui donne un total de 16 équipes. Après avoir disputé une série de matchs, les 4 vainqueurs des 4 groupes s'affrontaient et le grand gagnant affrontait le 4ème des PO1 pour un ticket

⁵ Appellation donnée à la Coupe de Belgique, une compétition de football en Belgique.

⁶ Match entre le champion du championnat (division 1A) et le vainqueur de la Coupe de Belgique.

d'Europa League. De ce fait, durant la saison 2019/20, les deux premiers des PO1 ont obtenu un ticket pour la Ligue des Champions et le troisième a obtenu un ticket pour l'Europa League. Le vainqueur de la rencontre entre le 4^{ième} des PO1 et le vainqueur des PO2 a également gagné un billet pour l'Europa League. Sans oublier, le vainqueur de la Coupe de Belgique qui a obtenu son ticket pour accéder à l'Europa League (annexe 1).

Le 6 mai 2020, le Conseil National de Sécurité a annoncé la suspension des compétitions sportives jusqu'au 31 Juillet 2020 à cause de la propagation du COVID-19. Cette nouvelle a provoqué la clôture définitive de la saison 2019/20 par l'Assemblée Générale de la Pro League, le 15 mai 2020. La question de la relégation et de la promotion a donc été au centre des discussions entre les clubs belges. Par conséquent, la Pro League a décrété d'organiser exceptionnellement la saison 20/21 avec 18 équipes, en se référant aux décisions prises par les autorités compétentes⁷.

Avec le passage à 18 équipes, le format des compétitions a fortement été remanié. La mise en place d'un nouveau système de play-offs a été nécessaire pour faciliter la bonne continuité des saisons suivantes. Après la 34^{ième} journée de la saison 2020-2021, les 4 clubs belges avec le plus de points seront engagés dans les Champions' play-offs pour obtenir le titre et les tickets européens. Le premier et le deuxième club de ces play-offs obtiendront une qualification pour la Champions League et le troisième se verra offrir un ticket pour la nouvelle compétition détaillée le cas échéant, la Ligue Europa Conférence. Les Clubs qui se positionnent de la 5^{ième} à la 8^{ième} place seront désormais regroupés dans l'Europa Play-offs. Le vainqueur de ce groupe affrontera le 4^{ième} des Champions' play-offs pour un billet vers la Ligue Europa Conférence. L'équipe qui finit à la 18^{ième} place en D1A, sera directement relégué en D1B et le club classé 17^{ième} disputera un match de barrage avec le deuxième de la D1B pour gagner l'opportunité de participer à la D1A 2021-2022.

Avec l'instauration d'un nouveau système des play-offs, une modification dans l'attribution des tickets européens a donc dû être réalisée. Le nombre de tickets pour la Champions League, étant précédemment de 2, ne change pas et ils sont distribués aux deux premiers des Champions' play-offs. Cependant, avec la Ligue Europa Conférence, ce n'est plus 3 tickets pour l'Europa League mais seulement un qui est attribué au vainqueur de la Coupe de Belgique. Les deux autres tickets sont ainsi dédiés à la Ligue Europa Conférence (annexe 1- Deloitte Belgium, 2021). Ce

⁷ La Cour Belge d'Arbitrage pour le Sport (CBAS) et l'Autorité belge de la Concurrence.

format des play-offs sera également valable pour la saison 21/22 mais à la fin de celle-ci, 3 clubs de la D1A seront relégués et un club de la D1B sera promu à la Jupiler Pro League pour retourner vers un championnat composé de 16 clubs (Deloitte Belgium, 2021).

1.2.3. L'Octroi de licences belges et européennes aux clubs belges

La mission et les raisons d'être du système des licences consistent à assurer la qualité du football belge par la responsabilisation des propriétaires et des dirigeants de clubs de football belges. En effet, le système de licences de l'URBSFA vise à garantir la pérennité financière des clubs belges dans le but de préconiser un bon développement du football belge dans le temps. En vue de l'obtention d'une licence, les clubs doivent se référer à un nombre de conditions minimales à respecter, qui dépendent de la division dans laquelle le club évoluera l'année prochaine. Par exemple, pour le football professionnel belge, une des conditions exigées est que les clubs fournissent un rapport financier détaillé démontrant leur potentiel financier au cours de la saison prochaine.

L'attribution d'une licence aux clubs professionnels belges doit être effectuée au plus tard le 10 mai. Malgré la détention d'une licence, les clubs professionnels belges se doivent de respecter leurs engagements financiers, sinon ils risqueraient d'être sanctionnés. Dans le cas où un club de football professionnel n'effectue pas la demande de licence nationale (entre le 1^{er} et le 15 février) ou ne l'obtient pas, il sera relégué dans une division inférieure, et il est probable qu'un handicap de points lui soit imposé pour établir un équilibre concurrentiel avec les clubs de la division inférieure.

Les instances chargées des licences nationales sont l'Auditorat (anciennement le département des licences) et la Commission des licences de l'URBSFA, qui sont gérées de manière autonome et indépendante des autres organes de la fédération belge (URBSFA). La première analyse le dossier soumis par le club et la deuxième prend la décision d'octroyer ou non une licence (Article B2.6 du Règlement Fédéral (Livre B, Titre 2 – Organisation de la Fédération)). En cas de refus de licence, la Cour Belge d'Arbitrage pour le Sport (CBAS) qui est un organe d'arbitrage externe, est compétente pour débattre dans le cadre d'un recours (le système des licences p20, 2021).

En ce qui concerne les compétitions européennes, l'UEFA exige que les fédérations nationales, comme l'URBSFA, mettent en place un processus d'octroi de licences en vue d'obtenir une licence européenne permettant de disputer les matchs européens. La licence européenne est

soumise à des conditions imposées par l'UEFA qui diffèrent de celles pour une licence nationale, mais par contre, ce sont les instances nationales qui délivrent la licence européenne.

1.2.4. Le nouveau panorama du football européen

La structure du football européen est remaniée à partir de la saison 2021/22 avec l'introduction de la nouvelle compétition européenne, intitulée la Ligue Europa Conférence. L'objectif de cette troisième compétition masculine européenne est de permettre à un plus grand nombre de clubs européens de participer à la scène européenne de football. Le président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, a déclaré : « La nouvelle compétition de clubs de l'UEFA rend les compétitions de clubs de l'UEFA plus inclusives qu'elles ne l'ont jamais été auparavant. Il y aura plus de matches pour plus de clubs et plus d'associations représentées dans les phases de groupes »⁸.

Les clubs de football européens seront qualifiés selon deux critères : soit ils seront qualifiés en dépit de ne pas avoir obtenu un ticket pour les deux compétitions européennes supérieures (UCL et UEL), soit ils seront sélectionnés pour participer à la phase de groupes sur base du coefficient de l'UEFA (Deloitte Belgium, 2021). La Ligue des Champions regroupait un total de 32 équipes et l'Europa League 48 équipes. Avec la mise en vigueur de la Ligue Europa Conférence, chaque compétition comprendra dorénavant 32 équipes. Cela signifie donc que 16 clubs européens vont perdre leur ticket pour l'UEL au profit d'un ticket pour la Ligue Europa Conférence. Par conséquent, une baisse de la fréquentation des stades belges pourrait être potentiellement visible car les supporters belges vont être privés de belles confrontations, ce qui provoquera incontestablement une diminution des recettes de la vente de tickets. La Ligue Europa Conférence aura donc des répercussions sur les primes de participation de l'UEFA accordées aux clubs belges ainsi que sur les revenus générés lors des matchs (Deloitte Belgium, 2021).

Le paysage du football européen va changer aussi avec le nouveau format de la Ligue des Champions qui s'appliquera à partir de l'édition 2024/25. Avec le soutien unanime du conseil d'administration de l'Association européenne des clubs (ECA) et de la Commission des compétitions interclubs de l'UEFA (composée d'une majorité de représentants des clubs), le

⁸ UEFA.com. (2020, 3 décembre). *UEFA Europa Conference League, pour quels clubs et quand se jouent les matches ?* Consulté le 16 juin 2021, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/news/0263-10fa1c01d044-613da8e36d67-1000--uefa-europa-conference-league-pour-quels-clubs-et-quand-se-joue/>

format de la compétition masculine européenne la plus prestigieuse va être changé. L'objectif de cette réforme est de favoriser le football européen en proposant aux téléspectateurs encore davantage de spectacle dès le début de la compétition. Le nouveau format regroupera 36 équipes au lieu de 32 équipes comme précédemment, regroupées dans un seul championnat. Durant la phase de groupes, les clubs n'affronteront plus 2 fois les 3 adversaires de leur groupe. Mais avec ce changement, les clubs de football disputeront un total de minimum 10 matchs durant la phase de groupes au lieu de 6 matchs. Sur base des résultats des matchs, le classement général qui dépendra du nombre de victoires (3points), de nuls (1point) et de défaites sera déterminé. Les huitièmes de finale seront disputés par les 8 premières équipes qui auront obtenu le plus de points et les 8 premières équipes des barrages organisés entre les équipes classées de la 9ème place à la 24ème place. Cette nouvelle formule sera également applicable à l'Europa League et à la Ligue Europa Conférence à partir de la saison 2024/25 (Deloitte Belgium, 2021).

Cette nouvelle forme de Ligue des Champions aura des effets positifs sur les rentrées financières des clubs de football européens qui y participent. En jouant un nombre de matchs plus élevé, les clubs auront l'opportunité d'augmenter leurs revenus liés à la billetterie, au sponsoring et aux droits télévisés. Par contre, le staff des équipes devra gérer un calendrier qui n'en sera que plus conséquent (Deloitte Belgium, 2021).

La football européen a été également bouleversé par la tentative d'instaurer une ligue fermée, nommée Super League, dirigée par 12 grands clubs européens : FC Barcelone, Real Madrid, Atletico Madrid, Manchester United, Liverpool, Manchester City, Chelsea, Tottenham, Arsenal, Juventus, Inter de Milan et AC Milan. D'après l'étude «Football Money League (January 2021)»⁹ faite par Deloitte, à l'exception de Milan, ces clubs font partie des 15 premiers clubs européens en termes de chiffre d'affaires. Face à la critique virulente des autorités sportives, des gouvernements et des supporters, déclarant que cette compétition n'est faite que pour générer plus d'argent pour les clubs, le projet de la Super League tombe à l'eau deux jours après sa présentation (Deloitte Belgium, 2021).

Le football européen a toujours pris en considération un fondement important : le mérite. En mettant en place une telle compétition, les clubs outrepassent ce principe de mérite, qui est devenu primordial pour la communauté du football européen. Participer à une compétition

⁹ Deloitte Sports Business Group. (2021, janvier). *Testing times Football Money League*. Deloitte. Consulté le 16 juin 2021, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf>

européenne doit être la récompense d'une saison de succès. La performance sportive est l'indicateur clé qui permet d'estimer qu'une équipe est à la hauteur d'une compétition supérieure à son championnat national.

1.3. Lien entre le succès sportif et le potentiel financier

Les processus de mondialisation et de commercialisation ont changé considérablement les sociétés d'aujourd'hui, notamment les sports professionnels tels que le football qui ont été impactés par ces deux phénomènes d'ouverture des économies nationales (Guilianotti and Robertson, 2012a). La migration mondiale des joueurs de football est une conséquence de la mondialisation qui a été amplifiée par l'« Arrêt Bosman » de la Cour Européenne de Justice acté en 1995, déclarant que les joueurs de football ont le droit à la liberté de circulation sur le territoire européen (Poli 2010). Au sein des cinq premières ligues de football européennes, la moitié des joueurs de football étaient originaires d'un autre pays au cours de la saison 2015/16, contre 39% en 2005/2006 et seulement 20% en 1995/96 (Poli 2010). Par cette opportunité d'acquérir les meilleurs joueurs de nationalité étrangère, la valeur marchande des joueurs de football a explosé, ce qui a ainsi entraîné une hausse de la valeur marchande d'une équipe de football professionnel.

Deux professeurs allemands, Jürgen Gerhards et Michael Mutz, ont décidé de réaliser une étude empirique avec pour objectif de démontrer si la valeur marchande d'une équipe de football professionnel ainsi que d'autres caractéristiques de la composition d'une équipe telles que la diversité culturelle ou la fluctuation des joueurs, influencent la performance sportive de l'équipe. Le nom de étude est: « Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues ».

L'analyse empirique est menée sur cinq saisons de football (2011/2012 à 2015/16) et se réfère aux douze meilleures ligues de football européennes. Les deux professeurs ont relevé l'observation suivante : lors des 60 saisons de football, le titre de champion national a été gagné 38 fois par le club de football avec la plus haute valeur marchande, 15 fois par l'équipe avec la deuxième valeur marchande la plus élevée, 6 fois par l'équipe avec la troisième valeur marchande la plus élevée et seulement une fois en Premier League Anglaise (Division 1 anglaise), par une équipe ayant une véritable valeur marchande inférieure (Leicester city lors de la saison 2015/16).

Par conséquent, le résultat de cette analyse empirique est que la valeur marchande est le meilleur facteur prédictif de gagner le championnat national, contrairement aux autres caractéristiques qui sont moins déterminantes. Par conséquent, cette analyse démontre qu'il existe effectivement une corrélation entre le potentiel financier et le succès sportif, qui sont dépendants l'un de l'autre.

Chapitre 2 : La Pro League face au COVID-19

Le monde du football professionnel belge, à l'instar d'autres secteurs économiques, a connu une année 2019/20 extrêmement difficile en raison de la pandémie mondiale du COVID-19 qui a entraîné de lourdes conséquences économiques liées à la fin prématurée de la saison. La majorité des données chiffrées et des analyses relatées dans ce chapitre pour illustrer les conséquences de la crise sur la Pro League, proviennent du rapport publié par le cabinet d'audit « Deloitte »¹⁰ en Juin 2021, grâce à une collaboration fructueuse entre Deloitte et la Pro League depuis plusieurs années, intitulé « Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge ».

Au sein de ce rapport, les experts de Deloitte Belgium ont basé leurs analyses sur les trois acteurs du football professionnel belge : les clubs de football belges de la D1A (Jupiler Pro League), les clubs de football belges de la D1B (1B Pro League) et la Pro League (organisation).

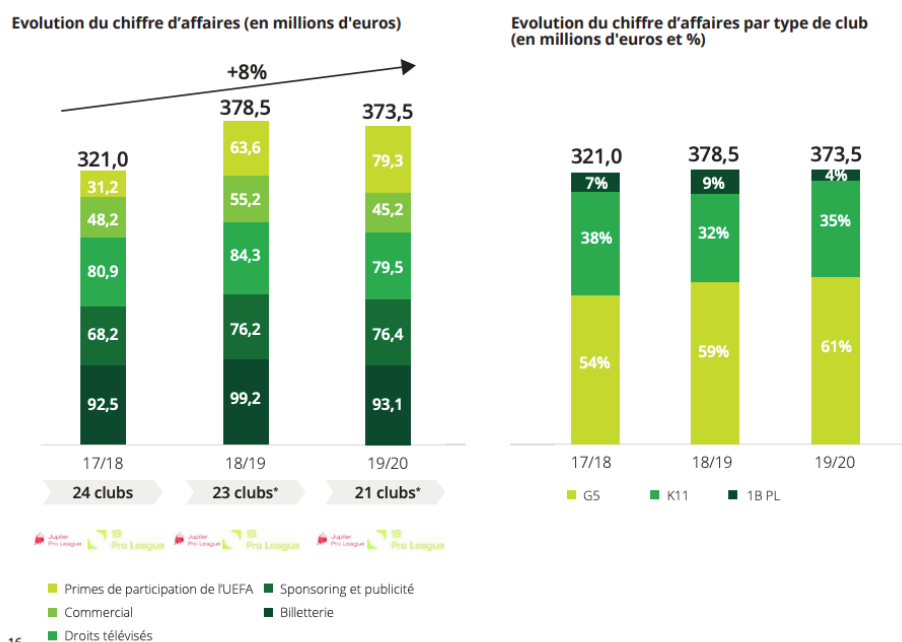
2.1. L'évolution des différentes catégories de revenus

Les clubs professionnels belges ont connu une évolution positive de leurs revenus d'exploitation non subventionnés, c'est-à-dire les revenus totaux diminués des revenus liés aux transferts, durant ces dernières années. Le succès aux compétitions européennes a repositionné les clubs belges sur la scène européenne, ce qui a permis une augmentation des revenus au cours des dernières saisons grâce aux primes de participation de l'UEFA: 2017/18 - 31,2; 2018/19 - 63,6 ; 2019/20 - 79,3 millions d'euros (Deloitte Belgium, 2021). Les primes de participations de l'UEFA sont une source de financement indispensable pour ces clubs de football professionnel belges privilégiés.

Cependant, cette tendance positive qui a submergé le football belge pendant plusieurs saisons a été brutalement stoppée par la pandémie du COVID-19 apparue en Belgique au début du mois de mars lors de la saison 2019/20. En effet, par l'interruption immédiate à la 29ème journée, le revenu total des clubs belges est passé de 378,5 millions d'euros pour la saison 2018/19 à 373,5 millions d'euros pour la saison 2019/20, traduisant ainsi une baisse de 1,3%. Il convient de ne

¹⁰ Deloitte, cabinet d'audit et de conseil de premier plan en Belgique, offre des services à haute valeur ajoutée en matière d'audit, d'expertise comptable, de conseil fiscal et juridique, de consultance, de financial advisory services et risk advisory services.

pas négliger qu'un manque d'informations à propos de 3 clubs R.E Virton, KSC Lokeren et S.V. Roeselare doit être pris en considération lors de l'interprétation des résultats.



(Graphique 1- source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Les revenus de billetterie ont été chiffrés à 89,7 millions d'euros en 16/17¹¹, à 92,5 millions d'euros en 17/18, et à 99,2 millions d'euros en 18/19, soit une hausse de 10,6 % sur trois saisons. Les revenus commerciaux ont été évalués à 45,3 millions d'euros en 16/17, à 48,2 millions d'euros en 17/18 et à 55,2 millions d'euros en 18/19, soit une augmentation 21,9%.

Quant à la saison 2019/20, les revenus de billetterie et commerciaux ont été impactés, étant donné qu'ils sont corrélés au nombre de matchs joués. Les revenus de billetterie sont passés de 99,2 à 93,1 millions d'euros et les revenus commerciaux sont passés de 55,2 à 45,2 millions d'euros. Par conséquent, ils ont chuté respectivement de 6 % et de 18%, se traduisant donc par une diminution totale de 16 millions d'euros pour la saison 2019/20.'

Les revenus tels que le sponsoring et la publicité ont légèrement augmenté et les revenus de droits télévisés ont affiché une baisse à 79,5 millions d'euros. Cependant, les primes de participation à l'UEFA sont passées de 63,6 millions d'euros à 79,3 millions d'euros grâce aux succès européens des clubs belges, ce qui signifie donc une hausse de 25%. La part de revenus dégagée par les clubs belges inclus dans le groupe intitulé G5, a continué de s'accroître étant

¹¹ Deloitte. (2020, juin). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge* (N° 3). Consulté le 18 juin 2021, à l'adresse https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_fr.pdf

donné que ces clubs belges deviennent de plus en plus compétitifs sur le plan européen, ce qui leur permet d'obtenir des revenus supplémentaires.

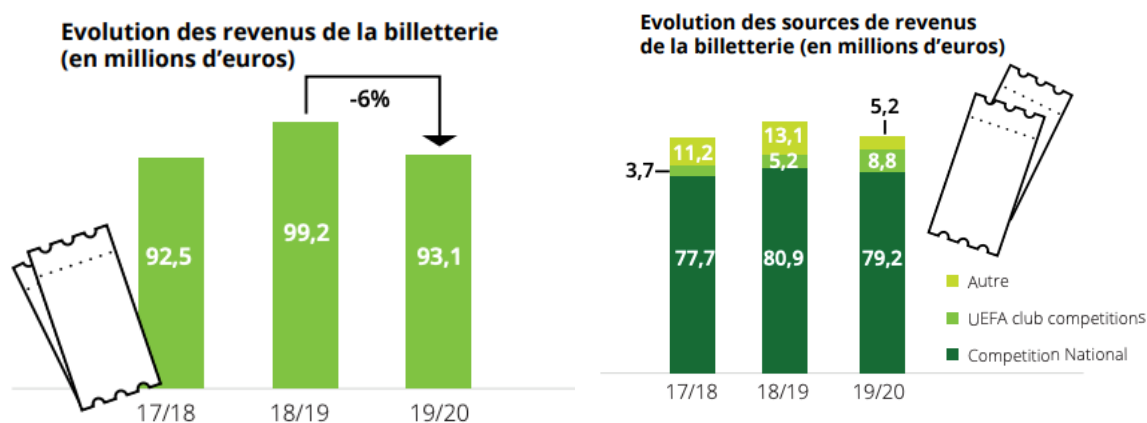
2.1.1. La billetterie

Les clubs de football belges sont extrêmement dépendants des revenus de billetterie puisqu'il s'agit de leur principale source de revenus. Ces revenus ont été impactés par la pandémie du COVID-19 car ils proviennent de la vente de tickets et d'abonnements pour le championnat national et les compétitions de l'UEFA.

Les revenus de billetterie liés à la compétition nationale sont la cause d'une chute de 6% par rapport à la saison 2018/19. Cependant, il convient de ne pas négliger le résultat positif de la billetterie pour les compétitions européennes. Les revenus de billetterie pour les compétitions de l'UEFA sont passés de 5,2 millions d'euros pour la saison 2018/19 à 8,8 millions d'euros pour la saison 2019/20, soutenues par une excellente performance sur la scène européenne.

La stratégie de billetterie pour les saisons 2020/21 et 2021/22 est importante puisque certains matchs de football ont été joués à huis clos. Les clubs peuvent opter pour différentes stratégies : renouvellement gratuit des abonnements pour la saison prochaine, renouvellement à prix réduit, non-renouvellement et remboursement du prix, non-renouvellement et maintien des revenus du club, etc.

Pendant la saison 2019/20, la fréquentation des matchs de football belges a diminué de 3,7 millions à 2,8 millions de visiteurs, se traduisant par une baisse de 25% par rapport à la saison précédente. Néanmoins, il est important de souligner que le nombre moyen de visiteurs est resté stable à la fois pour la Jupiler Pro League et pour la 1B Pro League malgré une annulation des play-offs.



(Graphique 2 - source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

2.1.2. Les droits télévisés

Le football occupe une position très dominante dans le domaine des médias sportifs : « Le sport, c'est le football, après le reste »¹², résume un ancien responsable du service des sports de l'Agence France Presse. Une entente commerciale s'est progressivement installée entre le football professionnel, vitrine du football, et la télévision. Les clubs de football professionnel belges sont devenus « télé-dépendants » puisque les recettes de vente des droits audiovisuels représentent environ 20% du budget des clubs de football belges lors de ces 3 dernières saisons.

Le football est devenu un incontournable pour la télévision étant considéré comme le sport « de masse » et « de proximité ». Ce n'est pas un hasard si la télévision et le football se sont développés simultanément depuis trente ans : « Le célèbre paradoxe de l'œuf et de la poule aboutit ici à un cercle vertueux : l'amélioration de la notoriété du contenu (le football), facteur d'attractivité pour le support (la télévision), qui valorise d'autant plus le contenu »¹³.

Dans un communiqué de Presse du 12 février 2020 fait à Bruxelles, il a été déclaré que la société britannique Eleven Sports avait acquis les droits médias pour la retranscription de toutes les compétitions de la Pro League à partir de la saison 2020/21. Par ce partenariat entre Eleven Sport et la Pro League, il sera garanti une diffusion des championnats de 1A et 1B ainsi que de la Supercoupe, la coupe de Belgique et la plus haute division du football féminin belge. Une nouvelle ère du football belge est donc lancée dans laquelle l'expérience des fans va être priorisée. Eleven sports dispose du plus gros package média belge jamais proposé, ce qui va permettre de regarder un volume de football sans précédent et donc favoriser l'industrie du football belge. Pour commercialiser les droits médias du football belge, Eleven Sports doit s'acquitter annuellement d'une obligation fixée à 100 millions d'euros.

En 2020, le réseau sportif mondial a procédé au dernier paiement des droits anticipativement pour apporter une bouchée d'oxygène aux clubs en pleine crise sanitaire puisqu'ils représentent leur principale source de revenus. En effet, la Pro League a l'obligation de redistribuer aux 22 clubs impliqués les droits médias selon la méthode de répartition définie préalablement. Le

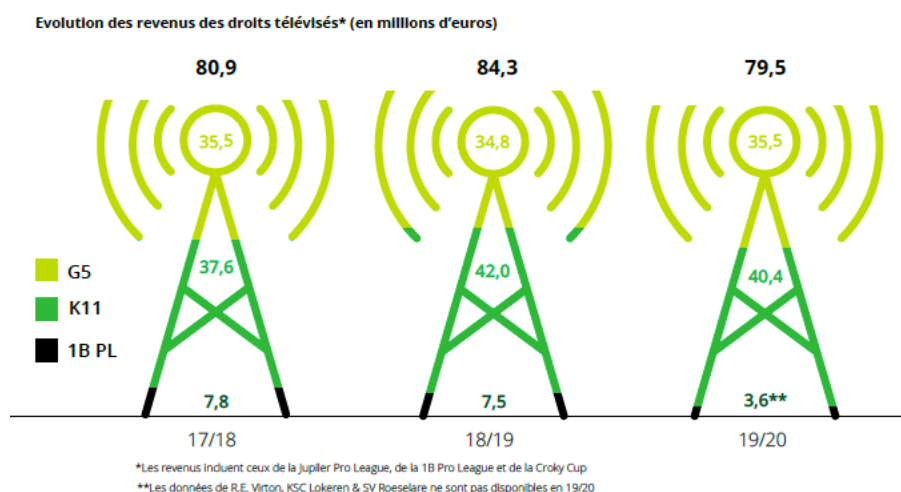
¹² Marchetti, D., Souanef, K. (2010). *L'Europe selon le football, la médiatisation du football : un jeu sous contrôle – Pôle SUD 2017/2 (n°47)*. ARPoS. Page 61-78.

¹³ Durand, E., Melero, V., Vallée, L., & Wehrli, Y. (2010). *FOOTBALL, PUISSANCE, INFLUENCE (N°54 - ETE 2010) - GÉOÉCONOMIE*. CHOISEUL. Page 53-61.

CEO de la Pro League, Pierre François, a souligné son admiration pour le geste d'Eleven Sports en respectant son obligation contractuelle en avance: « Eleven Sports a contribué à assurer la continuité du football professionnel belge en ces temps difficiles. J'apprécie grandement les efforts déployés par Eleven pour que tous les paiements soient effectués avant les échéances. Eleven Sports fournit à nos clubs l'oxygène dont ils ont besoin »¹⁴.

Les revenus des droits TV ont été évalués à 66 millions d'euros en 16/17, à 80,9 millions d'euros en 17/18 et à 84,3 millions d'euros en 18/19. Quant à la saison 19/20, les clubs professionnels belges ont comptabilisé un montant de 79,5 millions d'euros pour les droits TV, ce qui est inférieur aux 100 millions d'euros qu'Eleven sports a versé à la Pro League pour la saison 2020/21. Suite à l'accord avec la société britannique, une hausse annuelle de 20 millions euros sera réalisée, compte tenu du précédent contrat scellé avec le trio Proximus-Voo-Telenet.

Il convient de mettre en exergue que les revenus des droits télévisés versés aux clubs qui font partie du groupe appelé G5 représentent près de la moitié du revenu total des droits télévisés, ce qui démontre une certaine corrélation entre la performance sportive et financière. En effet, ces clubs sont considérés comme les 5 meilleurs clubs de la D1A sur base de leurs résultats sportifs au cours des 5 dernières années et perçoivent approximativement 44% des revenus télévisés versés aux clubs professionnels belges.



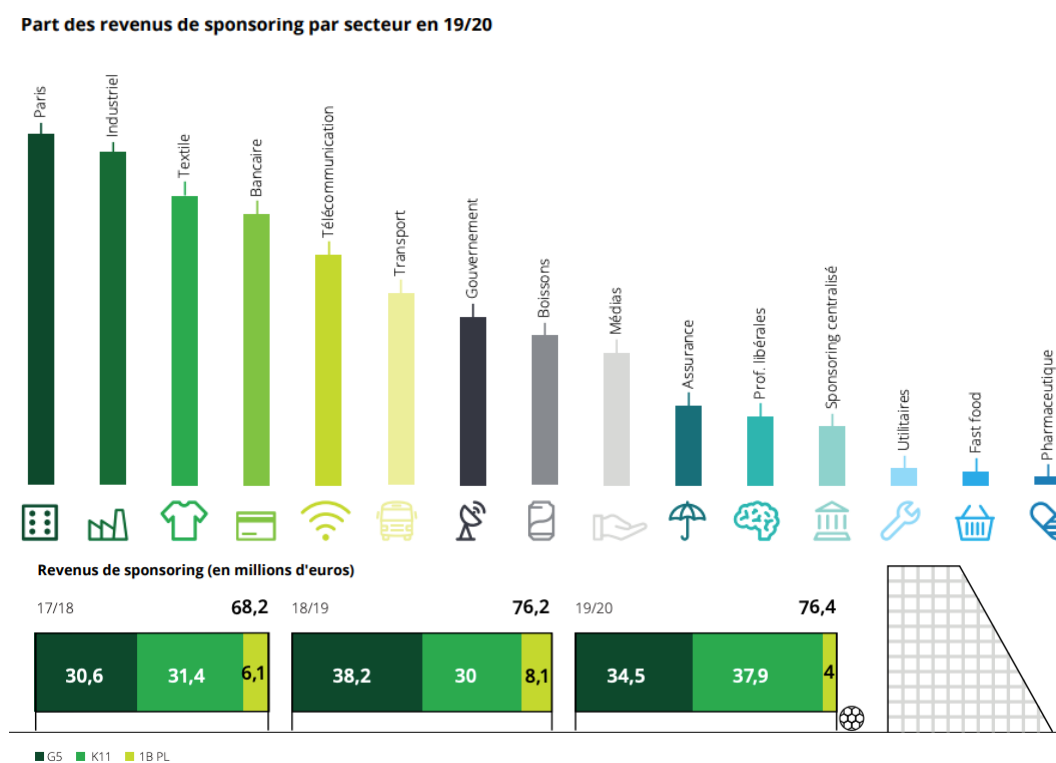
(Graphique 3 - source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

¹⁴ Pro League : Eleven Sports verse la dernière tranche des droits médias anticipativement. (2021, 19 avril). Le Soir. Consulté le 2 juin 2021, à l'adresse <https://www.lesoir.be/367181/article/2021-04-19/pro-league-eleven-sports-verse-la-derniere-tranche-des-droits-medias>

2.1.3. Le sponsoring et la publicité

Les revenus dégagés du sponsoring et de la publicité sont passés de 76,2 millions d’euros pour la saison 2018/19 à 76,4 millions d’euros lors de la saison 2019/20. Une nette augmentation est remarquée auprès des clubs du K11, étant donné que les revenus liés au sponsoring et à la publicité ont été évalués à 37,9 millions d’euros pour la saison 2019/20 contre 29,9 millions d’euros pour la saison 2018/19. Ils représentent donc environ 50% du total des revenus de sponsoring et de publicité obtenus par les 21 clubs (manque d’informations pour 3 clubs). La principale raison de cette hausse est l’apport financier des organisations qui ont des affiliations avec les clubs. Concernant les clubs du G5, ils réduisent l’accroissement généré au cours de la saison 2018/19 mais leur part dans les revenus de sponsoring reste importante. En effet, en examinant plus en détails la répartition des revenus de sponsoring entre les clubs sur ces 3 dernières saisons, approximativement 50% du total des revenus de sponsoring sont destinés aux 5 clubs les plus performants sur base de leurs résultats sportifs.

Les entreprises qui sponsorisent le football belge sont actives dans plus de 15 secteurs différents. Le secteur des paris est devenu le plus grand contributeur pendant la saison 2019/20, suivi par les entreprises du secteur industriel, textile et bancaire.



(Graphique 4 - source : étude de l’impact socio-économique de la Pro League sur l’économie belge par Deloitte Belgium, 2021).

2.1.4. Les primes de participations de L'UEFA

Grâce aux performances sportives des 5 clubs belges (Club Brugge, KRC Genk, KAA Gent, Standard de Liège et Royal Antwerp FC) qui ont participé aux compétitions européennes, l'Union des associations européennes de football a distribué un montant total de 79,3 millions d'euros au football belge, ce qui démontre une augmentation de 25% par rapport à la saison précédente. Lors de la saison 2018/19, le montant total des primes de L'UEFA était de 63,6 millions d'euros. Il s'agit donc de la troisième saison consécutive pour laquelle le football belge confirme une évolution positive des revenus liés aux participations aux compétitions supérieures. Le montant total des primes de participation aux campagnes européennes parvenait à hauteur de 63% de la performance en Ligue des Champions et à hauteur de 37% pour l'Europa League. Il convient de ne pas négliger le fait que les primes obtenues par les clubs belges ne représentent qu'un faible pourcentage des 2,1 milliards d'euros alloués par L'UEFA. 77% de ce montant a été distribué aux clubs qui ont participé à la Ligue des Champions (incluant la Super Coupe de L'UEFA).

Pour la saison 2019/20, la performance sportive des clubs belges impliqués n'a été que remarquable, étant donné que seulement une équipe, le Royal Antwerp FC, a été éliminée pendant la phase de qualification. Le Club Brugge et le KAA Gent ont atteint les seizièmes de finale de l'Europa League, mais ils se sont inclinés respectivement face à l'équipe anglaise Manchester United et l'équipe italienne AS Roma. Néanmoins, malgré cette élimination, ces deux clubs belges ont réalisé une excellente performance européenne. Lors de la saison 2020/21, le Club Brugge renforce sa puissance européenne en accédant encore au seizième de finale de UEL, mais malheureusement il échoue face au Dynamo Kiev.

La méthode de sélection des clubs de football européens pour les compétitions supérieures est basée sur le calcul du coefficient UEFA qui tient compte des performances sur les cinq dernières années. Celle-ci permet d'obtenir un classement des différents pays afin de connaître la répartition des tickets (annexe 2). La Belgique a reculé à la 9ème place en 2020/21 par rapport à l'année précédente, et cela ne va pas s'améliorer puisqu'elle risquerait de tomber à la 10ème place à cause de sa mauvaise prestation en 2017/18, qui sera la dernière année prise en considération. En effet, pour la saison 2021/22, l'excellente saison 2016/17 ne sera par conséquent plus prise en compte. La Belgique pourrait potentiellement se retrouver hors du top 10 du classement de l'UEFA et perdre un ticket pour la phase de groupes de la Ligue des

Champions. La performance de nos clubs belges sera donc primordiale pendant la saison 2021/22 pour s'assurer de ne pas perdre encore une nouvelle place dans le classement.

Depuis la saison 2018/19, une nouvelle méthode d'allocation des revenus aux clubs participants est entrée en vigueur. Le montant total des primes de participation de l'UEFA distribué à un club est constitué de 4 types de recettes : « les primes de participation (pour la participation à la phase de groupes), les montants fixes liés à la performance du club en compétition européenne, un montant distribué selon le classement par coefficient sur la base des performances des clubs sur dix ans et un montant variable distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché télévisé des clubs »¹⁵.

Un match européen peut être un excellent moyen d'attirer un grand nombre de supporters. Lors de la saison 20/21, le Club Brugge a accueilli le club le plus titré sur la scène internationale, le Real Madrid (Liga espagnole), pendant la phase de groupes de la Ligue des Champions. Cet événement a rassemblé 26.742 fans dont 94% (25.522) étaient des supporters brugeois et 6% étaient des supporters du Real Madrid.

Un revenu total de 6,7 millions d'euros a pu être généré grâce à ce match européen dont 5,2 (77%) millions d'euros constituaient les revenus alloués par l'UEFA au Club belge. L'importance de participer à une compétition européenne est bien soulignée puisque les primes de participation ne sont pas négligeables et représentent la principale source de revenus lors d'une confrontation européenne. De plus, le coût du match a été estimé à 194.000 euros (taxes, organisation générale, personnel, et sécurité), ce qui donne un bénéfice de plus ou moins 6,5 millions d'euros. Ensuite, les hôtels et les restaurants ont bénéficié de cet afflux de supporters madrilènes qui ont dû dépenser de l'argent pour se loger et pour manger. Par contre, un match d'une telle ampleur regroupant des stars internationales du football exige certaines dispositions de la part des autorités locales. La ville de Bruges a déboursé plus ou moins 203.000 euros pour le déploiement du personnel et des équipements pour sécuriser de la meilleure manière l'événement (annexe 3).

¹⁵ Deloitte. (2021, juin). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge* (N° 4). Consulté le 18 juin 2021, à l'adresse https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_fr.pdf (p21)

2.1.5. Coûts des clubs de football belges

Les salaires des joueurs de football sont un coût-clé pour les clubs. Afin d'être compétitifs, les plus grands clubs d'Europe déboursent des sommes astronomiques pour attirer et garder les meilleurs talents. Par exemple, la star argentine du FC Barcelone, Lionel Messi reçoit annuellement environ 71 millions d'euros de salaire versé par le FC Barcelone, ce qui lui réserve le titre de numéro 1 dans le top 10 des plus gros salaires de joueurs de football.

Concernant le football professionnel belge, le ratio coûts salariaux/revenus¹⁶ est passé de 55,2% pour la saison 2018/19 à 61,2% pour la saison 2019/20. Cette augmentation est justifiée par le fait que la hausse des coûts totaux des salaires est supérieure à la hausse des revenus totaux (revenus totaux sauf transferts). Pour la saison 19/20, le montant total des salaires des joueurs de la D1A et D1B a été évalué à 236,5 millions d'euros, ce qui est inférieur à la saison précédente (249,1 millions d'euros). Cette baisse peut être justifiée par la crise du COVID-19 et par un manque d'informations sur certains clubs de la D1B (annexe 4).

Malgré une baisse du montant total des salaires payés, le salaire annuel brut moyen a connu une augmentation d'environ 7%, pour atteindre 249.000 euros en 2019/20. Ce constat peut être expliqué par un salaire plus élevé pour les joueurs du G5 qui représentent une proportion plus importante dans le nombre total de joueurs lors de la saison 2019/20, étant donné le manque d'informations de 3 clubs de la 1B Pro League. Il convient de souligner que les joueurs de la Jupiler Pro League contribuent à une assurance groupe par le biais d'une saisie sur leur salaire brut. Cette démarche a pour but de créer une compensation allouée lors la retraite fixée à l'âge de 35 ans pour les joueurs en Belgique.

Pour la saison 2019/20, le pourcentage de l'assurance groupe était fixé à 12,5% pour les clubs de la Jupiler Pro League. En effet, compte tenu d'un salaire annuel brut moyen pour les joueurs¹⁷ de 280 000 euros lors de la saison 2019/20, la contribution à l'assurance groupe était de 35 000 euros.

¹⁶ Coûts salariaux = coût total des salaires des joueurs (y compris les subventions gouvernementales) ; revenus = revenus totaux hors transferts Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge 25

¹⁷ Les joueurs des clubs de la Jupiler Pro League : G5 et du K11.

2.2. L'impact du COVID-19 sur le football professionnel en Belgique

La crise du COVID-19 a touché de nombreux secteurs d'activité dont le monde du football professionnel belge qui a été obligé de clôturer la saison après la 29^{ème} journée de championnat. Dans la troisième édition du rapport « Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge » pilotée par Deloitte Belgium, les analystes ont émis l'hypothèse d'observer une diminution de 25% des revenus totaux¹⁸ des clubs de la D1A et D1B lors la saison 2019/20, causée par la baisse de 3 catégories de revenus : les revenus de billetterie, de sponsoring et commerciaux. Cependant, grâce à l'augmentation des primes de participation de l'UEFA pour la saison 2019/20 allouées à certains privilégiés belges, la baisse des revenus totaux n'a été que de 1,3% par rapport la saison 2018/19. Néanmoins, les analystes du cabinet d'audit ont supposé de lourdes répercussions sur la saison 2020/21 ainsi que sur la saison 2021/22. Il convient ainsi de s'attendre à un impact plus brutal sur les revenus de billetterie et commerciaux puisque la saison 2020/21 s'est majoritairement déroulée à huis clos. Les revenus des droits télévisés ne sont pas pris en considération dans cette analyse de l'impact du COVID-19 sur les revenus du football professionnel belge par les experts, sachant qu'un nouvel accord entre en vigueur en 2020/21, ce qui permettra de compenser une partie de l'impact pour les clubs.

Au cours de la saison 2020/21, les effets de la pandémie sur les revenus de billetterie seraient plus alarmants, étant donné que les estimations budgétaires des analystes de Deloitte ont indiqué une baisse de 55% qui serait causée par l'effondrement des revenus liés aux tickets et aux abonnements. De plus, la saison 2021/22 pourrait, par conséquent, connaître un effet ricochet de la saison 2020/21 suivant les politiques de remboursements décidées par le club : une prolongation de la validité des abonnements/tickets gratuitement ou à un prix réduit, un remboursement, un non-remboursement par accord avec les fans qui désirent ne pas récupérer leur argent pour limiter l'impact économique de la crise, etc.

À propos des revenus commerciaux de la saison 2020/21, un abattement de 60% est indiqué par les estimations budgétaires faites par les experts de chez Deloitte. Celui-ci serait causé par une baisse du merchandising et de la vente de nourriture et de boissons. Malgré cela, les ventes en ligne et la diminution des coûts des matériaux, des marchandises et du merchandising contribueront à réduire cette hypothèse.

¹⁸ Revenus totaux font référence à la totalité des revenus diminuée par les revenus des transferts.

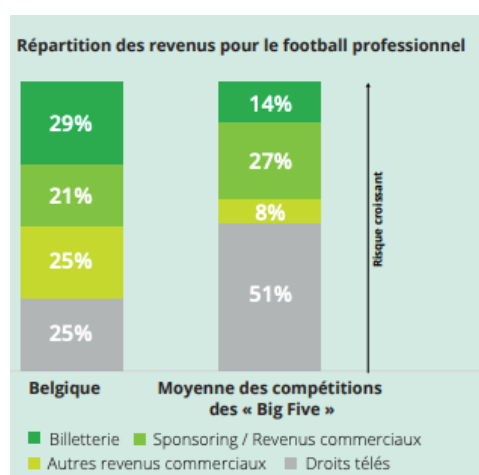
En ce qui concerne les revenus de sponsoring/publicité, une hypothèse d'accroissement de 6% a été avancée pour la saison 2020/21. La raison de cette hausse potentielle est la même que celle donnée pour l'augmentation de ce revenu constatée lors la saison 2019/20 : l'augmentation des revenus des parties liées. De ce fait, les clubs de football professionnel belges entretiennent plus qu'une simple relation d'affaires avec leurs sponsors. Il s'agit plutôt d'un partenariat fondé sur de bonnes bases solides.

Par conséquent, les experts du cabinet d'audit Deloitte supposent un impact sévère sur les revenus totaux au cours des saisons 2020/21, 2021/22, et 2022/23 : une perte des revenus estimée entre 21% et 33% des revenus totaux, se traduisant par une baisse de revenus entre 80 et 120 millions d'euros dans le pire des scénarios (baisse de 100% des revenus des billetterie et de 60% des revenus commerciaux) (Deloitte Belgium, 2021).

Revenus des clubs belges en 19/20 (en millions d'euros)			
	Clubs du G5	Autres clubs	Total
Billetterie	59,1	34,0	93,1
Sponsoring & publicité	34,6	41,9	76,4
Droits télévisés	35,5	44,0	79,5
Commercial	24,9	20,4	45,2
UEFA	74,8	4,5	79,2
Total	228,8	144,7	373,5

Aperçu de l'impact du scénario le plus défavorable			
Diminution des revenus de billetterie et des revenus commerciaux (en millions)	-74,0	-46,2	-120,2
Impact sur les revenus opérationnels (%)	-32,4%	-31,9%	-32,2%

Les revenus colorés en gris sont impactés par le COVID-19



Il s'avère important de mettre en évidence la dépendance des clubs de football professionnel belges aux revenus de billetterie. En effet, ces revenus représentaient 29% des revenus totaux lors de la saison 2017/18, contre 14% en moyenne pour les clubs qui jouent dans les championnats du « Big Five »¹⁹. En revanche, les clubs des ligues du Big Five dépendent des droits télévisés qui représentent 51% des revenus totaux pour la saison 2017/18 (Deloitte Belgium, 2021).

(Graphique 5 et 6 - source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

¹⁹ Ce sont les 5 grands championnats européens (première division) : Liga espagnole (Espagne), Ligue 1 (France), Premier League (Angleterre), Serie A (Italie), Bundesliga (Allemagne).

Les revenus liés aux droits de retransmission ne seront pas énormément touchés, contrairement aux revenus de billetterie et commerciaux qui ont été potentiellement impactés au cours de la saison 2020/21 et seront encore impactés au cours des saisons prochaines aux risques de matchs à huis clos.

2.2.1. Impact du COVID-19 sur la santé des joueurs

Le cabinet d'audit Deloitte a inclus une étude de cas portant sur l'impact de la pandémie du COVID-19 sur la santé des joueurs de football. De ce fait, il a décidé d'analyser l'évolution du nombre de blessures au cours des périodes allant de juillet 2019 à mars 2020 et de juillet 2020 à fin mars 2021, d'un échantillon composé de 3 clubs de football professionnel belges : Standard de Liège, Royale Union Saint-Gilloise et Royal Antwerp Football Club.

Concernant le Standard de Liège, lors de la saison 2019/20, le nombre de joueurs en incapacité de travail dû à une blessure était de 19 joueurs. Pour la saison 2020/21, le nombre de joueurs en incapacité de travail était de 26 joueurs, traduisant ainsi une augmentation de 37% par rapport à l'année précédente.

Royal Antwerp Football Club a connu la même tendance avec une augmentation du nombre de joueurs en incapacité de travail de 33% par rapport à l'année 2019/2020. En effet, le nombre est passé de 43 joueurs à 57 joueurs pour la saison 2020/21.

Royale Union Saint-Gilloise a été touché par une hausse du nombre de blessures liées à une surcharge. Ce type de blessure ne représentait pas plus de 5% des blessures en 2019/2020, alors que pour la saison 2020/21, elle a représenté pas moins de 50% du total des blessures.

Les raisons avancées de cette analyse sont un calendrier des matchs plus chargé, une déconnexion sportive en raison du confinement, une préparation physique considérablement réduite. La Premier League a obtenu le même résultat puisqu'elle a observé une hausse des blessures musculaires mesurée à 42% après les cinq premières semaines de compétition.

Enfin, les cinq plus grands championnats d'Europe ont tous connu un plus grand nombre de joueurs sortis pour cause de blessure au cours d'une confrontation pendant la saison 2020/21. Il ne faut pas oublier de mettre en exergue la pression mentale et physique ressentie par les joueurs qui ont terminé les compétitions des Big Five en juin et juillet lors de la saison 2019/20. En effet, à l'exception de la Ligue 1, toutes les compétitions des Big Five se sont clôturées plus tard qu'habituellement.

Chapitre 3 : Analyse de l'information financière

3.1. Les états financiers

Les états financiers sont des documents officiels qui donnent une image précise des activités financières d'une entreprise ou d'une autre entité. L'objectif des états financiers est, en effet, de fournir des informations pertinentes, de qualité sur la situation financière et sur l'évolution financière d'une entreprise, utiles aux décideurs économiques et sociaux tels que les actionnaires, les créanciers et les banquiers. Toutes les informations financières d'une entreprise se doivent d'être centralisées de manière structurée et établies sous une forme facile à comprendre.

Les comptes annuels des entreprises sont composés de 3 états financiers : le bilan, le compte de résultat, et les annexes. L'Assemblée Générale²⁰ doit se réunir et approuver les comptes annuels dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice (Art 3:1 Code des sociétés et associations (CSA)). Le bilan peut être défini comme une image fidèle de la situation financière d'une entreprise à un moment précis. Le compte de résultat rend compte de la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice sur une durée limitée, souvent fixée à une année fiscale. Quant aux annexes, elles sont placées à la fin du rapport des comptes annuels et ont pour utilité de détailler certaines rubriques du bilan et du compte de résultat. Il convient de préciser que la forme des comptes annuels dépend de la taille de l'entreprise (microsociété, petite société, grande société)²¹.

Une analyse et une interprétation des états financiers est un excellent moyen d'obtenir un aperçu concernant la position de la liquidité, de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. L'analyse financière étudie la situation financière de l'entreprise en se référant à des informations historiques, afin de, par la suite, essayer de prévoir l'évolution possible de la situation. Elle s'effectue essentiellement en analysant les comptes annuels publiés par les entreprises, mais également en recourant à d'autres indicateurs financiers, à des communiqués de presse ou à des rapports de gestion.

Ainsi, l'analyse financière d'une entreprise n'est pas basée uniquement sur l'information financière. « Elle ne constitue que la pointe émergée de l'iceberg-entreprise. Seuls des

²⁰ Il s'agit d'une réunion des actionnaires qui peut être qualifié d'ordinaire et d'extraordinaire. Lors de l'approbation des comptes, il s'agit normalement d'une assemblée générale ordinaire.

²¹ Critères de taille pour les sociétés : Art 1:24, Art 1:25 du CSA

créditeurs ou investisseurs importants, des conseillers en gestion peuvent, dans certains cas, sonder les tréfonds de la performance de l'entreprise »²².

3.2. Les ratios financiers

Le ratio peut être défini comme un rapport entre deux données caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement de l'entreprise (Analyse des états financiers, 2018). Mais il est important de bien sélectionner les ratios qui doivent être pertinents pour l'analyse financière. Il faut choisir des ratios simples à calculer et explicatifs c'est-à-dire des ratios dont le calcul expliquera clairement un aspect de la situation financière et il faut que la sélection de ratios soit limitée. Une grande multitude de ratios n'est pas nécessaire, au contraire cela peut nuire à la compréhension du diagnostic financier de l'entreprise. La Banque Nationale de Belgique et le duo de professeurs Ooghe et Van Wymeersch ont défini une liste de ratios utilisables au niveau national.

La technique de l'analyse financière d'une entreprise par les ratios est reconnue et assez utilisée car elle présente plusieurs atouts : riche en enseignements, facile à mettre en place, efficace si toutefois elle est utilisée avec prudence. Les ratios sont des rapports entre des rubriques du bilan ou du compte de résultats. Ces rapports permettent de dégager des anomalies financières qui ne sont pas détectables à la simple lecture des comptes annuels. Les comptes annuels des entreprises sont ainsi les principaux supports pour calculer les ratios financiers. Ces derniers peuvent être facilement dénichés via la plateforme « Belfirst²³ » ou un autre site internet.

Une analyse chronologique des ratios a pour objectif de calculer les ratios sur plusieurs exercices consécutifs afin de relever la variation de ces derniers d'une période à l'autre. Elle permet de mettre en exergue l'amélioration ou la détérioration de la situation financière de l'entreprise. La comparaison de l'évolution des ratios entre concurrents permet de positionner financièrement les entreprises dans leur secteur d'activité. Une analyse des ratios financiers est donc une excellente source d'informations à la fois pour les entreprises et pour les investisseurs potentiels. Il s'agit donc d'une méthode efficace pour avoir un premier aperçu des risques potentiels et des opportunités de générer des retours d'investissement.

²² OOGHE H. et VAN WYMEERSCH C., *Traité d'analyse financière*, Presses Universitaires de Namur, 6^{ème} édition, 1996, page 5.

²³ Bel-first est une source d'informations détaillée sur les entreprises de Belgique et du Luxembourg.

3.3. Modèle(s) de prédiction de défaillance financière

En 1968, Edward Altman, professeur à New-York, met au point un modèle de prédiction de défaillance financière pour les entreprises. La formule d'Altman inclut cinq ratios financiers classiques dont chacun détient un poids prédéfini au sein de celle-ci (Calandro, 2007). La modélisation est basée sur des ratios financiers puisqu'une entreprise qui va être en faillite dans un avenir proche, aura des ratios différents de ceux d'une entreprise qui va poursuivre son activité (Altman, 1968; Caouette, Altman, & Narayanan, 1998). Les résultats de plusieurs recherches scientifiques ont démontré que le modèle d'Altman prédit une faillite dans les deux ans avec une précision estimée entre 72% et 80% (Hayes, Hodge, Hughes, 2010).

Le résultat de cette formule, appelé Z-score, est considéré comme une mesure du degré de défaillance financière qui peut mener à la faillite. Une fois que le Z-score est déterminé, celui-ci est comparé à des seuils préalablement fixé par Altman. Un Z-score calculé au-dessus de 3 signifie que l'entreprise ne présente aucun signe de risque de faillite. Entre 2,67 et 3, l'entreprise est saine, mais une surveillance de l'évolution est conseillée. Entre 1,81 et 2,67, l'entreprise est en zone grise, une analyse détaillée des signes de défaillance doit être faite. En dessous de 1,81, le risque de faillite est élevé.

Au fil du temps, plusieurs variantes du modèle ont été mises en place afin de pouvoir appliquer un modèle de prédiction à toutes les catégories d'entreprise. Le modèle présenté ci-dessous, est adapté pour les entreprises privées.

$$\text{Z-score} = 0,717 \cdot T1 + 0,847 \cdot T2 + 3,107 \cdot T3 + 0,42 \cdot T4 + 0,998 \cdot T5$$

Où,

T1 = Besoin en fonds de roulement / Total des actifs

T2 = Résultat reporté / Total des actifs

T3 = Résultat avant intérêts et impôts (EBIT) / Total des actifs

T4 = Fonds propres / Total du passif

T5 = Chiffre d'affaires / Total des actifs

Un modèle de prédiction de défaillance financière a été développé également par Ooghe pour établir une alternative adaptée au contexte belge. La formule inclut des autres ratios financiers qui ont, chacun, un poids prédéfini au sein de celle-ci. Le modèle de Ooghe se présente comme suit :

$$Z = 4,32 * X_1 - 11,68 * X_2 + 3,17 * X_3 - 1,62 * X_4 - 0,84 * X_5$$

Où,

X_1 = (Réserves + Résultat reportés) / Total des actifs

X_2 = Dettes échues d'impôts et cotisations sociales / Dettes à un an au plus

X_3 = Valeurs disponibles / Actifs circulants à un an au plus²⁴

X_4 = Stocks et en cours / Actifs circulants à un an au plus

X_5 = Dettes financières à CT / Dettes à un an au plus

Dans le modèle de Ooghe, le seuil de faillite est fixé à 0,2324. En dessous, l'entreprise se situe en danger grave de faillite

Certaines limites aux modèles de prédiction ont été avancées. Premièrement, les modèles ne tiennent pas compte de certains facteurs tels que le degré de compétition ou l'environnement économique qui sont difficilement quantifiable. Deuxièmement, les modèles se basent sur des documents historiques (comptes annuels), qui ne sont accessibles qu'après leur publication. Cela peut donc mener à un retard de détection puisque le modèle de prédiction sera appliqué un certain laps de temps après la situation financière étudiée dans les comptes annuels. Par conséquent, les résultats du modèle ne correspondront plus à la dernière situation financière. Il se peut donc que l'entreprise soit informée des problèmes de liquidité tardivement. Troisièmement, les modèles utilisent des données comptables, régularisées par des normes comptables, qui peuvent être maniées de manière à embellir la réalité. De plus, les règles comptables diffèrent entre les pays, ce qui explique la différence entre le modèle de Altman et de Ooghe.

²⁴ Actifs circulants à un an au plus = Stocks et en cours + créances commerciales à un an au plus

Partie 2 : Étude empirique

Chapitre 1 : Méthodologie

1.1. Présentation de la méthodologie

1.1.1. Méthode de travail

Tout d'abord, la revue de littérature a mis en exergue le paysage du football professionnel belge avec une explication détaillée de l'organisation du championnat de la D1A avant et après la pandémie du COVID-19. Ensuite, nous avons présenté une étude scientifique de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge, réalisée par Deloitte Belgium. Pour finir, nous avons expliqué les objectifs des états financiers et des ratios financiers avec un aperçu de deux modèles de prédiction de défaillance financière.

Pour compléter les résultats de la partie théorique, une méthode d'analyse financière a dû être utilisée afin de fournir un aspect pratique et approfondi sur la question de la santé financière des clubs de football professionnel belges choisis. Nous avons donc décidé, dans un premier temps, de réaliser une collecte d'informations. Nous avons utilisé le site Companyweb qui répertorie les comptes annuels d'entreprises belges et la base de données du Bureau van Dijk, intitulée Belfirst, sur les entreprises belges et luxembourgeoises. Ensuite, grâce aux données recensées, nous avons mené une analyse financière horizontale des états financiers afin d'obtenir un compte rendu de l'état général de la situation financière des clubs belges sélectionnés qui ont été impactés par la COVID-19.

Notre analyse financière s'est basée sur les grands équilibres financiers. En effet, nous avons calculé le fond de roulement, le besoin en fond de roulement, le cash-flow ainsi que des ratios basés sur trois axes : la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. De nombreux calculs se sont basés sur les grandes masses du bilan comptable (annexe 6) telles que les capitaux permanents ou encore l'actif circulant. Les calculs liés à l'analyse sont répertoriés dans l'annexe 7.

Après les résultats, nous avons réalisé une analyse horizontale afin de mettre en évidence les variations des données financières dans le temps. Dans le but de compléter l'analyse des performances financières, nous avons appliqué une formule de prédiction de faillite développée par Altman et une autre par Ooghe.

L'analyse financière s'est faite sur une période appropriée pour constater l'impact de la pandémie du COVID-19 sur les clubs belges choisis. Elle a ainsi été effectuée sur une période de trois saisons de football, s'étendant de 2017/18 à 2019/20.

1.1.2. Collecte de documents

Pour créer une revue de littérature cohérente et pertinente, la collecte de données s'est orientée vers des bases de données telles que Google Scholar, Cairn, Belfirst, JSTOR ou encore Companyweb. La plupart des documents ont été recensés en ligne grâce à des mots clés de recherches comme « Football professionnel », « Football et télévision », « COVID-19 et football belge », ainsi qu'avec des notions anglophones telles que « market value and football », « Financial statement », « Financial ratios », etc. De nombreuses données ont été trouvées également sur le site officiel du football belge (RBFA) ainsi que sur les sites officiels d'entreprises spécialisées dans le traitement d'informations financières comme Deloitte Belgium.

Ainsi, le corpus théorique établi est basé principalement sur des textes d'origine française et anglophone, permettant d'accroître l'étendue de nos recherches scientifiques. Cependant, quelques fois, nous avons consulté des textes d'origine américaine, permettant de confirmer et compléter les dires avancés.

1.2. Choix de l'échantillon

La revue de littérature a montré qu'il existait deux championnats de football belge caractérisés comme professionnels : Jupiler Pro League et 1B Pro League. Nous avons décidé de réaliser notre analyse financière sur la première division belge, baptisée Jupiler Pro League, qui a généré annuellement plus de 90% des revenus totaux du football professionnel belge au cours de ces dernières saisons. Au sein de la D1A, nous nous sommes concentrés, dans un premier temps, sur les cinq clubs de football belges du groupe G5 c'est-à-dire les clubs belges ayant les meilleures performances sportives lors des cinq dernières saisons. Il s'agit du Standard de Liège, du Club Bruges KV, du KRC Genk, du RSC Anderlecht et du KAA La Gantoise (annexe 5). Ces cinq clubs de football professionnel belges représentent plus de 50% des revenus totaux générés par le football professionnel belge (D1A et D1B).

Ces cinq clubs sélectionnés ont remporté un total de 66 championnats sur 118 éditions, et à 64 reprises, le vice-champion, appelé dauphin, était un membre du G5. Il convient de préciser également que sur les 45 dernières saisons, seulement cinq fois une équipe non membre du G5 a remporté le titre de vainqueur du championnat de la D1A. Elles représentent l'élite du football belge à l'échelle européenne grâce à leur suprématie sur le championnat belge.

Afin d'avoir un échantillon pertinent, nous avons choisi également d'incorporer cinq autres clubs de football professionnel belges évoluant en Jupiler Pro League dans l'échantillon: Charleroi SC, KV Ostende, K Saint-Trond VV (STVV), Royal Antwerp FC, Yellow Red KV Malines (annexe 5). Ces cinq clubs de football professionnel belges sont inclus dans le groupe K11, mentionné précédemment dans le mémoire-recherche. Leur contribution économique nationale est moindre que celle des clubs du G5. Cependant, une comparaison de la situation financière entre ces clubs peut apporter une réelle plus-value à l'analyse, étant donné que d'après l'étude empirique de Jürgen Gerhards et Michael Mutz, le potentiel financier et le succès sportif sont dépendants l'un de l'autre.

1.3. Les limitations

Cette analyse financière nous a permis d'obtenir un constat de la fin prématurée du championnat belge de première division sur les finances des clubs belges sélectionnés. Nous avons ainsi pu rendre compte d'une idée de l'état général des finances de dix clubs de football belges à la fin de la saison 2019/20.

Néanmoins, cette analyse financière a été soumise à des limites. Effectivement, nous avons été contraints à former un échantillon de dix clubs belges au lieu de seize, qui est habituellement le nombre de clubs belges dans le championnat de D1A. Par la difficulté de collecter les données financières, nous avons dû restreindre l'échantillon, ce qui n'a pas été une mince affaire puisque nous avons rencontré une réelle difficulté à rassembler les informations financières de dix clubs de D1A. Beaucoup de sites internet fournissent seulement quelques informations clés à propos de la performance financière annuelle d'une équipe professionnelle, ce qui est assez contraignant. De plus, l'inaccessibilité aux comptes annuels pour la saison de football 2020/21, qui n'ont pas encore été publiés, nous a obligé à limiter la portée de notre analyse de l'impact du COVID-19 à la saison 2019/20.

Chapitre 2 : Analyse financière détaillée

A. Les grands équilibres financiers et les ratios financiers

2.1. Fonds de roulement net

2.1.1. Standard de Liège (cfr p.82)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	-11 130 601,00 €	-7 984 411,00 €	695 749,00 €

Le résultat du fonds de roulement net donne un signe sur l'état de la liquidité et de l'équilibre financier. Dès lors, pour le Standard de Liège, nous avons relevé une chute du fonds de roulement net lors des trois saisons de football analysées.

En utilisant la formule par le haut du bilan, les valeurs négatives du fonds de roulement net ont démontré que le club de football possédait une mauvaise politique de financement. Une partie des immobilisations (LT) était financée par des dettes à court terme. Pour résoudre ce problème, il faudrait donc, soit augmenter les capitaux permanents par un changement des dettes CT en dettes à LT, soit diminuer les actifs LT par la vente d'actifs immobilisés. En effet, les fonds de roulement net ont été mesurés à 695.749€ (2017/18), à -7.984.411€ (2018/19) et à -11.130.601€ (2019/20). Cette tendance baissière est due à une baisse des fonds propres (-8.504.337€ en 208/19) causée par des pertes reportées négatives. Cependant, il convient de mettre en évidence que, malgré une fin prématurée de la saison 2019/20, le club a réalisé un bénéfice de 189.983€. De plus, les actifs immobilisés ont nettement augmenté lors de la saison 2019/20, ce qui a renforcé la baisse du fonds de roulement net de l'année précédente. Ceci mène à la déduction que le mode de financement des immobilisations n'était pas le plus judicieux.

Avec la formule par le bas du bilan, le fonds de roulement net évoque la notion de liquidité : la liquidité sera suffisante si les actifs circulants excèdent les engagements à court terme (Berwart, 2018). Le club a connu une baisse de son actif circulant restreint au fil des saisons, qui a été provoquée essentiellement par une baisse des créances à un an au plus. En 2019/20, les dettes à un an au plus ont augmenté, ce qui a contribué à la baisse du fonds de roulement net. Au vu des résultats, cela signifie donc qu'il y avait un manque de liquidité dans le club liégeois à la fin de la saison 2019/2020.

2.1.2. RSC Anderlecht (cfr p.85)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	-26 628 282,00 €	-45 859 001,00 €	-37 816 303,00 €

Dans la cas du RSC Anderlecht, nous avons relevé des fonds de roulement net négatifs au cours des trois saisons de football analysées.

Avec la formule par le haut du bilan, la variation du fonds de roulement net entre 2017/18 et 2018/19 est justifiée par une hausse des actifs immobilisés (+ 6.120.906) et des créances à plus d'un an (+ 1.750.253€). Par contre, concernant la fluctuation entre 2018/19 et 2019/20, nous pouvons observer une hausse des capitaux permanents, principalement causée par une augmentation des dettes à plus d'un an (+ 48.131.608€) et une baisse des créances à plus d'un an (-7.264.613€). Malgré l'augmentation importante des dettes à plus d'un an, les capitaux permanents n'ont pas augmenté suffisamment, puisque cette hausse a été freinée par la grande perte reportée de l'exercice 2019/20 de -65.565.272€ qui a fait chuter les fonds propres à -28.007.267€. Ceci mène à la conclusion d'une mauvaise politique de financement. Le club devrait soit essayer d'augmenter ses capitaux permanents, soit baisser ses actifs immobilisés.

Avec la formule par le bas du bilan, nous avons conclu un manque de liquidité pour les trois saisons, étant donné que l'actif circulant restreint n'a aucune fois dépassé l'exigible court terme. Au cours de ces saisons, l'exigible court terme possédait des dettes à un an au plus relativement élevée, ce qui permettait de surpasser l'actif circulant restreint.

2.1.3. Club Bruges KV (cfr p.88)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	-7 339 189,00 €	-1 415 521,00 €	-7 902 176,00 €

Dans le cas du Club Bruges KV, nous avons obtenu des fonds de roulement net négatifs pour les trois saisons de football analysées.

Avec la formule par le haut du bilan, l'amélioration du fonds de roulement net entre 2017/18 et 2018/19 est justifiée par la réalisation d'un bénéfice net de l'exercice après impôts de 7.456.464€, se répercutant sur les capitaux propres par le compte de bénéfice reporté qui, lui, a augmenté de 7.194.954€. Par contre, la détérioration du fonds de roulement net lors de la saison 2019/20 est due à une plus forte augmentation des actifs LT par rapport à celle des capitaux permanents. En effet, malgré la hausse importante des fonds propres grâce à un bénéfice net de 24.473.318€, l'augmentation des actifs immobilisés (+13.126.601) et des créances à plus d'un an (+16.455.590) a provoqué une chute du fonds de roulement net. Cette analyse amène à

conclure que le club a une mauvaise politique de financement. Il doit essayer d'augmenter davantage ses capitaux permanents ou de baisser ses actifs LT dont ses actifs immobilisés.

Avec la formule par le bas du bilan, nous avons observé un manque de liquidité pour subvenir à l'exigible court terme. En effet, la hausse des dettes à un an au plus (+15.772.230€) a provoqué l'augmentation de l'exigible court terme ce qui a permis de le positionner encore au-dessus de l'actif circulant restreint.

2.1.4. KAA La Gantoise (cfr p.91)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	8 955 369,00 €	2 137 372,00 €	-3 791 176,00 €

Dans le cas du KAA La Gantoise, nous avons relevé une amélioration du fonds de roulement net au cours des trois saisons de football analysées. Il est devenu positif à partir de la saison 2018/19, ce qui signifie que le club finançait ses actifs immobilisés par des capitaux à LT.

Avec la formule par le haut du bilan, nous avons observé une baisse des actifs LT, qui a été causée, d'une part, par une baisse des actifs immobilisés (entre 2017/18 et 2019/20 : - 5.579.323€) et d'autre part, par une baisse des créances à plus d'un an (entre 2017/18 et 2019/20 : -9.984.555€). Ces deux fluctuations ont été les principales raisons de la variation du fonds de roulement net au cours des trois saisons.

Avec la formule par le bas du bilan, nous avons observé que pour les deux dernières saisons, l'actif circulant restreint excède les engagements à court terme. Ceci est le signe d'une bonne liquidité. Ce résultat est provoqué par une variation positive de l'actif circulant restreint entre 2017/18 et 2018/19 (+6.613.610€) et par une variation négative de l'exigible court entre 2018/19 et 2019/20 (-11.699.384€), faisant augmenter encore le fonds de roulement net.

2.1.5. KRC Genk (cfr p.94)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	33 727 155,00 €	3 830 935,00 €	16 823 625,00 €

Les valeurs du fonds de roulement net ont fortement varié d'une saison à l'autre. En effet, sur une période de trois saisons, il a connu une diminution de 12.992.690€ en 2018/19 et ensuite une augmentation de 29.896.220€ en 2019/20.

Par le haut du bilan, nous justifions la première variation par une augmentation significative des actifs immobilisés (+18.055.150€), ce qui a augmenté fortement les actifs LT. Cependant, le fonds de roulement net était encore positif, ce qui traduit un financement des actifs LT par

des capitaux LT. Ensuite, la deuxième variation est justifiée par une hausse des fonds propres (+30.092.533€). Au sein des fonds propres, il s'agissait du résultat reporté lié au bénéfice/perte de l'exercice qui a provoqué cette hausse des fonds propres. De plus, un autre élément des fonds propres qui a également pesé dans cette augmentation, ce sont les provisions et impôts différés.

Par le bas du bilan, nous avons observé que ce sont essentiellement les variations des créances à un an au plus et des dettes à un an au plus qui ont impacté les valeurs du fonds de roulement net. Dans la cas du KRC Genk, nous avons des signes d'une bonne liquidité, malgré les importantes variations, étant donné que les valeurs sont positives.

2.1.6. Charleroi SC (cfr p. 97)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	3 888 906,00 €	2 376 168,00 €	1 939 255,00 €

Les valeurs du fonds de roulement net ont connu un accroissement continu durant les trois saisons de football, s'étendant de 2017/18 à 2019/20.

Par le haut du bilan, nous avons relevé une augmentation des capitaux permanents plus importante que celle des actifs à LT. En effet, au sein des capitaux permanents, les fonds propres ont augmenté de 9.025.329€ sur trois saisons, ce qui est logique puisque le club a réalisé des bénéfices positifs faisant augmenter les résultats reportés qui ont un impact direct sur le montant des fonds propres. Suite à ces résultats du fonds de roulement net positif, nous soulignons donc un financement des actifs LT par des capitaux LT.

Par le bas du bilan, nous avons observé que c'est l'actif circulant restreint qui a connu une augmentation plus importante (+6.111.739€), faisant en sorte qu'il reste supérieur à l'exigible court terme malgré la hausse de ce dernier sur trois saisons (+4.162.088). Au sein de l'actif circulant restreint, ce sont les variations des créances à un an au plus qui ont pesé le plus sur le fonds de roulement net. Au sein de l'exigible court terme, c'est la variation positive des dettes à un an au plus qui a provoqué la hausse de l'exigible court terme. Dans la cas du Charleroi SC, nous avons par conséquent des signes d'une bonne liquidité.

2.1.7. Yellow Red KV Malines (cfr p. 100)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	-1 232 094,00 €	-9 432 771,00 €	604 516,00 €

Les valeurs du fonds de roulement net ont fortement varié d'une saison à l'autre. En effet, sur une période de trois saisons, il a connu une baisse de 10.037.287€ en 2018/19 et une hausse de 8.200.677€ en 2019/20.

Par le haut du bilan, nous justifions la première variation (négative) par une baisse des fonds propres (-8.067.871€), une hausse des dettes à plus d'un an (+10.579.615€) et une augmentation des actifs immobilisés (+12.549.031€). Cette variation a mené à un fonds de roulement net négatif. La baisse des fonds propres a été engendrée par la réalisation d'une perte de 8.067.872€ lors de la saison 2018/19. La deuxième variation (positive) est provoquée par la hausse des dettes à plus d'un an (+6.989.010€) et une légère baisse des actifs immobilisés. Le club a peut-être opté pour un changement des échéances de dettes lors de la saison 2019/20 afin d'améliorer le fonds de roulement net. Lorsque les valeurs du fonds de roulement sont négatives alors le financement des actifs immobilisés n'est pas réalisé uniquement par des capitaux LT, ce qui n'est pas judicieux.

Par le bas du bilan, nous avons observé que ce sont essentiellement les variations des créances à un an au plus, des valeurs disponibles et des dettes à un an au plus qui ont impacté les valeurs du fonds de roulement net. Dans la cas du Yellow Red KV Malines, nous avons donc eu une dégradation du fonds de roulement net en 2018/19 et une amélioration de celui-ci en 2019/20.

2.1.8. Royal Antwerp FC (cfr p.103)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	-2 235 911,00 €	5 488 580,00 €	2 315 376,00 €

Les valeurs du fonds de roulement net ont fortement varié d'une saison à l'autre. En effet, le fond de roulement a d'abord connu une hausse de 3.173.204€ et après, une chute de 7.724.491€.

Par le haut du bilan, nous justifions la première variation (positive) par une hausse des fonds propres liée à une augmentation en capital, par une baisse des dettes à plus d'un an et par une baisse des actifs immobilisés. Le capital est passé de 10.000.000€ à 16.462.185€ et les actifs immobilisés ont diminué de 3.796.669€. La deuxième variation est justifiée par la baisse des fonds propres due à une perte de 14.831.899€ réalisée en 2019/20 et une augmentation des actifs immobilisés de 3.179.227€. Ainsi, pour la saison 2019/20, nous pouvons conclure que le club devrait trouver une solution pour augmenter les capitaux LT ou baisser les actifs LT.

Par le bas du bilan, nous constatons que ce sont les variations des créances à un an au plus, des valeurs disponibles et des dettes à un an au plus qui ont majoritairement influencé les valeurs du fonds de roulement net. Pour la saison 2019/20, nous avons donc un fonds de roulement négatif qui marque un problème de financement à long terme.

2.1.9. KV Ostende (cfr p.106)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	965 782,00 €	1 600 712,00 €	-159 206,00 €

Dans le cas du KV Ostende, le fonds de roulement net a fortement fluctué d'une saison à l'autre, et principalement lors de la saison 2018/19. Plus précisément, le fonds de roulement net est passé de -159.206€ à 1.600.712€.

En utilisant la formule par le haut du bilan, nous justifions la variation positive entre 2017/18 et 2018/19 par une hausse importante des dettes à plus d'un an (+4.956.915€) accompagnée par une baisse des actifs immobilisés (-3.042.425€). Ces deux variations ont permis d'avoir des capitaux permanents supérieurs à l'actif LT. La variation entre 2018/19 et 2019/20 a été engendrée par une baisse des dettes à plus d'un an, par l'arrivée de créances à plus d'un an et par des frais d'établissement. La hausse des fonds propres qui a été causée par l'augmentation du capital et par la réalisation d'un bénéfice n'a pas été suffisante pour contrebalancer la baisse des dettes à plus d'un an et la hausse de l'actif LT. La valeur positive du fonds de roulement net est un bon signe et signifie que le club finançait ses actifs immobilisés par des capitaux à LT.

En utilisant la formule par le bas du bilan, nous constatons que la valeur du fonds de roulement net de 2018/19 a été essentiellement provoquée par l'augmentation des valeurs disponibles (+4.892.412€) et la légère baisse des dettes à un an au plus. Concernant le résultat du fonds de roulement net 2019/20, nous justifions cette baisse avec la diminution des valeurs disponibles, avec l'augmentation des créances à un an au plus et avec la baisse des dettes à un an au plus. Au vu des résultats positifs du fonds de roulement net, nous pouvons déclarer que le club possède une certaine liquidité.

2.1.10. K Saint-Trond VV (cfr p.109)

Tableau 1	2019/20	2018/19	2017/18
Fonds de roulement net	4 536 142,00 €	7 543 990,00 €	2 909 215,00 €

Dans le cas du K Saint-Trond VV, les valeurs du fonds de roulement net calculées sont positives pour chaque saison. Néanmoins, le fonds de roulement net a varié d'une saison à l'autre. En effet, sur une période de trois saisons, il a augmenté de 4.634.775€ et a diminué de 3.007.848€.

Avec la formule par le haut du bilan, nous justifions la première variation (positive) avec la hausse des fonds propres due à la réalisation d'un bénéfice de 1.213.566€ lors de cette saison et avec celle des dettes à plus d'un an (+6.818.748€). La deuxième variation (négative) s'est

produite en raison de la hausse de l'actif LT par les actifs immobilisés. L'actif LT a connu une augmentation plus conséquente que les capitaux permanents lors de la saison 2019/20, ce qui a conduit à la baisse du fonds de roulement net. Les valeurs positives du fonds de roulement net sont un bon signe et signifient que le club finançait ses actifs immobilisés par des capitaux LT.

Avec la formule par le bas du bilan, nous observons que le club détient une bonne liquidité puisque les fonds de roulement net sont positifs pour chaque saison. Ce sont les variations des créances à un an au plus, des valeurs disponibles et des dettes à un an au plus qui influencent le plus les variations du fonds de roulement net.

2.2. Besoin en fonds de roulement

2.2.1. Standard de Liège (cfr p.82)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-11 642 432,00 €	-8 175 617,00 €	323 257,00 €

Le besoin en fonds de roulement mesure la proportion dans laquelle les actifs circulants d'exploitation sont financés par des dettes non financières à court terme (Berwart, 2018). Le financement du cycle d'exploitation est important car il existe un décalage entre le moment où l'entreprise réalise des frais et celui où elle obtient ses liquidités de l'encaissement de ses créances. Nous pouvons voir que le besoin en fonds de roulement est devenu négatif à partir de la saison 2018/19. En effet, le besoin en fonds de roulement a été chiffré à 323.257€ (2017/18), à - 8.175.617€ (2018/19) et à - 11.642.432€ (2019/20). Cette variation était principalement provoquée par la baisse des créances à un an au plus (entre 2017/18 et 2018/19 : -9.072.759€). Ce résultat était donc positif pour le club car il détenait ainsi un excédent de ressources non financières à court terme. C'était un résultat plutôt logique dans le monde du football belge, étant donné que les stocks ne représentent pas une source de revenu majeur, comme cela peut être le cas dans d'autres industries. La valeur du besoin en fonds de roulement de 2019/20 est provoquée par une hausse des dettes non financières à court terme dont les dettes à plus d'un an échéant dans l'année. Ces résultats négatifs démontrent donc que le club n'a eu aucune difficulté à financer son cycle d'exploitation par ses dettes non financières à court terme lors des deux dernières saisons analysées.

En calculant la trésorerie nette qui est la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement, nous pouvons apercevoir si le club possède un problème de liquidité immédiate. Dans le cas du Standard de Liège, aucun problème de liquidité immédiate est détecté sur la période analysée.

2.2.2. RSC Anderlecht (cfr p.85)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-15 454 141,00 €	-3 730 982,00 €	-20 294 574,00 €

Au cours de la période étudiée, le besoin en fonds de roulement a fortement fluctué d'une année à l'autre, mais il est resté négatif. Ceci était positif pour le club car il détenait un excédent de ressources non financières à court terme. La variation était issue en partie d'une fluctuation des dettes commerciales (entre 2017/18 et 2018/19 : - 8.892.755€ et entre 2018/19 et 2019/20 : + 6.766.627€) et des créances à un an au plus (entre 2017/18 et 2018/19 : + 5.824.667 et entre 2018/19 et 2019/20 : -9.028.196€). Ces résultats négatifs démontraient donc que le club n'avait aucune difficulté à financer son cycle d'exploitation par ses dettes non financières à court terme.

Le club bruxellois détenait un réel problème de liquidité immédiate pour chaque saison. Il y avait un besoin en fonds de roulement (BFR) supérieur au fonds de roulement net (FRN), ce qui a mené à une trésorerie nette négative (trésorerie nette = FRN - BFR)

2.2.3. Club Bruges KV (cfr p.88)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-13 703 506,00 €	-10 055 902,00 €	-7 951 289,00 €

Le Club Bruges KV possédait un besoin en fonds de roulement négatif pour chaque saison étudiée. Ceci était positif pour le club car il détenait un excédent de ressources non financières à court terme. La baisse continue du besoin en fonds de roulement était principalement causée par la hausse des dettes commerciales CT (entre 2017/18 et 2018/19 : + 5.517.359 et entre 2018/19 et 2019/20 : +8.751.081€) et des dettes fiscales, sociales et salariales (entre 2018/19 et 2019/20 : +6.857.783).

Le club a présenté une trésorerie nette positive (FRN > BFR) pour chaque saison. Cela signifie qu'en termes de liquidité immédiate, le Club Bruges KV n'avait aucun problème.

2.2.4. KAA La Gantoise (cfr p.91)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement net	5 201 189,00 €	342 237,00 €	-150 820,00 €

La valeur du besoin en fonds de roulement est passée de négative à positive à partir de 2018/19. En ayant des résultats positifs, cela signifie que ses dettes non financières à court terme ne permettaient pas de financer son cycle d'exploitation. Les dettes financières à court terme sont devenues inférieures aux actifs circulants à moins d'un an puisque les créances à un

an au plus ont fortement augmenté en 2018/19 et que les dettes commerciales CT ont diminué en 2019/20. Le club doit remédier à cette difficulté en augmentant ses dettes non financières à court terme.

Le club a présenté une trésorerie nette négative lors de la saison 2017/18, étant donné que le besoin en fonds de roulement était supérieur au fonds de roulement net. Contrairement à la première saison, le club n'a connu aucun problème de liquidité immédiate pour les deux saisons suivantes, compte tenu des valeurs positives de la trésorerie nette.

2.2.5. KRC Genk (cfr p.94)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	11 062 539,00 €	-10 695 054,00 €	11 383 476,00 €

Les résultats du besoin en fonds de roulement ont connu une variation importante d'une saison à l'autre. En effet, le besoin en fonds de roulement a chuté de 22.078.530 en 2018/19 et a augmenté de 21.757.593€ en 2019/20. Ces variations sont provoquées principalement par la variation de trois comptes : les créances à un an au plus, les dettes commerciales et les comptes de régularisation du passif.

Lorsque la valeur est négative, cela signifie que le club n'a aucune difficulté pour financer son cycle d'exploitation c'est-à-dire que ses dettes non financières à court terme permettent de financer son cycle d'exploitation. Et lorsque la valeur est positive, il y a donc une difficulté.

KRC Genk ne détenait aucun problème de liquidité immédiate. Pour chaque saison, il y avait un fonds de roulement net (FRN) supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR), ce qui a conduit à obtenir une trésorerie nette positive (trésorerie nette = FRN - BFR).

2.2.6. Charleroi SC (cfr p.97)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	1 767 624,00 €	222 985,00 €	444 425,00 €

Les résultats du besoin en fonds de roulement sont positifs pour chaque saison. Le besoin en fonds de roulement a fortement augmenté (+1.544.639€) pour la saison 2019/20. Cette variation est causée par une hausse significative des créances à un an au plus (+4.405.529€). Étant donné que la valeur est positive, le club possède une difficulté à financer son cycle d'exploitation par ses dettes non financières à court terme.

Charleroi SC ne détenait aucun problème de liquidité immédiate. Pour chaque saison, il y avait un fonds de roulement net (FRN) supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR), ce qui a provoqué une trésorerie nette positive (trésorerie nette = FRN - BFR).

2.2.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.100)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-3 262 113,00 €	-7 710 441,00 €	-1 366 634,00 €

Yellow Red KV Malines possède un besoin en fonds de roulement négatif pour chaque saison étudiée. Il détenait un excédent de ressources non financières à court terme. Les valeurs du besoin en fonds de roulement ont varié d'une saison à l'autre en corrélation avec les variations des créances à un an au plus et des dettes commerciales. En effet, le besoin en fonds de roulement de 2018/19 a diminué puisque les créances à un an au plus ont chuté (-7.755.355€) ainsi que les dettes commerciales (2.707.482€). Le besoin en fonds de roulement de 2019/20 s'est amélioré vu que les créances à un an au plus ont augmenté et les dettes commerciales ont continué à baisser.

Yellow Red KV Malines détenait un problème de liquidité immédiate lors de la saison 2018/19. Il y avait un besoin en fonds de roulement supérieur au fonds de roulement net, ce qui a mené à une trésorerie nette négative (trésorerie nette = FRN - BFR). Concernant les autres saisons, aucun problème en termes de liquidité immédiate n'a été détecté, puisque le fonds de roulement net était supérieur au besoin en fonds de roulement (trésorerie positive).

2.2.8. Royal Antwerp FC (cfr p.103)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-5 513 284,00 €	-1 075 987,00 €	-769 596,00 €

Royal Antwerp FC possède un besoin en fonds de roulement négatif pour chaque saison étudiée. Ceci est positif pour le club car il détenait donc un excédent de ressources non financières à court terme. La baisse continue du besoin en fonds de roulement est principalement causée par la hausse des dettes commerciales CT (entre 2017/18 et 2018/19 : + 2.171.044€ et entre 2018/19 et 2019/20 : +1.462.397€) et des dettes fiscales, sociales et salariales (entre 2017/18 et 2018/19 : 976.226€ et entre 2018/19 et 2019/20 : 8.617€).

Royal Antwerp FC ne détenait aucun problème de liquidité immédiate. Pour chaque saison, il y avait un fonds de roulement net (FRN) supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR), ce qui a provoqué une trésorerie nette positive (trésorerie nette = FRN - BFR).

2.2.9. KV Ostende (cfr p.106)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-617 504,00 €	-3 988 999,00 €	-838 507,00 €

KV Ostende possède un besoin en fonds de roulement négatif pour chaque saison étudiée. Ceci est positif pour le club car il détenait un excédent de ressources non financières à court terme. Les grandes variations entre les saisons ont principalement été causées par les

variations de plusieurs comptes : créances à un an au plus, comptes de régularisation de l'actif, dettes commerciales CT, et dettes fiscales, sociales et salariales.

Le club a présenté une trésorerie nette positive (FRN > BFR) pour chaque saison. Cela signifie qu'en termes de liquidité immédiate, le KV Ostende n'avait aucun problème.

2.2.10. K Saint-Trond VV (cfr p.109)

Tableau 2	2019/20	2018/19	2017/18
Besoin en fonds de roulement	-1 386 792,00 €	2 128 808,00 €	630 617,00 €

K Saint-Trond VV possède un besoin en fonds de roulement négatif pour la saison 2019/20. Ceci est positif pour le club car il détient un excédent de ressources non financières à court terme. Ce résultat est principalement causé par la variation du compte des créances à un an au plus (-3.232.170€). Concernant les deux autres saisons, les valeurs positives expriment que le club avait des difficultés à financer son cycle d'exploitation par ses dettes non financières à court terme. Les créances à un an au plus ont été la principale raison du passage de 630.617€ à 2.128.808€.

Le club a présenté une trésorerie nette positive (FRN > BFR) pour chaque saison. Cela signifie qu'en termes de liquidité immédiate, le K Saint-Trond VV n'avait aucun problème.

2.3. Cash-flow

2.3.1. Standard de Liège (cfr p. 83)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	18 905 425,00 €	264 911,00 €	6 124 658,00 €

Le cash-flow correspond aux flux de liquidités générés par l'activité de l'entreprise (Berwart, 2018). Nous avons calculé la différence entre les produits encaissés et les charges décaissées afin de connaître le montant des liquidités à la disposition de l'entreprise.

Concernant le Standard de Liège, nous pouvons déclarer que le cash-flow a connu une forte baisse en 2018/19, puisqu'il a été calculé à 264.911€, et que lors de la saison 2017/18, il avait été évalué à 6.124.658€. Les rémunérations, charges sociales et pensions ont influencé massivement cette diminution puisque le total de ce compte est passé de 29.762.577€ à 34.551.106€ lors la saison 2018/19. De plus, l'augmentation des services et biens divers de 4.686.356 € a également joué un rôle dans la baisse du cash-flow en 2018/19.

Concernant la saison de football 2019/20, le cash-flow a littéralement explosé par rapport à la saison précédente puisqu'il a été évalué à 18.905.425€. Ce résultat est justifié par une nette hausse (+27.751.088€) du compte de plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés. Malgré ce

résultat positif, il est important de mettre en avant la baisse brutale d'environ 25% du chiffre d'affaires au cours de la saison 2019/20. Le club a réussi à générer un flux de liquidité entrant supérieur aux saisons précédentes, ce qui était un très bon signe au vu des circonstances.

2.3.2. RSC Anderlecht (cfr p.86)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	-13 442 282,00 €	-8 436 331,00 €	8 534 346,00 €

Le cash-flow du club Bruxellois a fortement baissé lors de la saison 2018/19 car les produits encaissés sont passés de 101.703.585€ à 84.093.361€. Les produits encaissés ont principalement baissé puisque le chiffre d'affaires a diminué de 8.185.063€ et que les autres produits d'exploitation ont chuté également (-9.447.377€). Ceci démontre la raison d'un cash-flow négatif pour la saison 2018/19. Concernant la saison 2019/20, le cash-flow a encore baissé pour atteindre -13.442.282€. Cela est justifié par une nouvelle baisse du chiffre d'affaire et une nette augmentation des rémunérations, charges sociales et pensions. En effet, ce compte est passé de 47.320.861€ en 2018/19 à 58.044.343€ en 2019/20. Ainsi, nous pouvons émettre que le club n'a pas réussi à générer des liquidités au cours des deux dernières saisons.

2.3.3. Club Bruges KV (cfr p.89)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	45 158 034,00 €	24 176 511,00 €	12 044 021,00 €

Le cash-flow du Club Bruges KV était dans une courbe croissante depuis la première saison analysée. En effet, le cash-flow a presque quadruplé en l'espace de trois saisons de football. Cette hausse fulgurante a été justifiée par une hausse importante des produits encaissés. En effet, au sein des produits encaissés, le chiffre d'affaire a augmenté de 34.724.152€ entre 2017/18 et 2019/20, sans connaître aucune diminution. De plus, les autres produits d'exploitation ont amplifié l'augmentation des produits encaissés, étant donné qu'ils ont augmenté de 44.204.323€ lors de la saison 2019/20. Les charges décaissées ont également augmenté au cours de ces trois saisons. Les rémunérations, charges sociales et pensions ont augmenté de 13.138.295€ sur trois saisons pour atteindre un montant de 46.341.160€ lors de la saison 2019/20. De plus, les services et biens divers ont augmenté, ce qui a haussé les charges décaissées. Cependant, les produits encaissés ont connu une hausse plus forte. Ainsi, nous pouvons émettre que le club possède la capacité à générer des liquidités sur les trois saisons.

2.3.4. KAA La Gantoise (cfr p.92)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	6 305 271,00 €	15 341 358,00 €	15 793 301,00 €

Le cash-flow de La Gantoise était dans une courbe décroissante depuis la première saison analysée. Cette diminution continue est justifiée par une hausse des charges décaissées.

En effet, au sein des charges décaissées, les rémunérations, charges sociales et pensions ont augmenté de 9.694.067€ entre 2017/18 et 2019/20, sans connaître de diminution. De plus, les autres produits d'exploitation sont eux orientés à la baisse (entre 2017/18 et 2019/20 : - 10.203.569€). Malgré la baisse des produits encaissés, il est important de ne pas négliger l'augmentation continue du chiffre d'affaires (+7.569.148) depuis 2017/2018. Par conséquent, le club a montré qu'il était capable de générer un flux de liquidité entrant, mais il doit faire attention à sa baisse.

2.3.5. KRC Genk (cfr p.95)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	63 087 210,00 €	2 333 858,00 €	10 892 399,00 €

Les valeurs du cash-flow sont positives au cours des saisons analysées, ce qui montre que le club a réussi à générer une certaine liquidité. Cependant, une variation significative du cash-flow a eu lieu chaque année. Dans un premier temps, une diminution de 8.558.541€ a pu être observée lors de la saison 2018/19, principalement causée par une augmentation des charges décaissées plus importante que celle des produits encaissés. C'était principalement le compte rémunérations, charges sociales et pensions (+8.360.327€) qui a influencé cette variation positive des charges décaissées. Par contre, le cash-flow a augmenté massivement en 2019/20, vu que malgré la crise, le chiffre d'affaires a augmenté de 12.058.931€ ainsi que les autres produits d'exploitations (+57.083.679€) lors de la saison 2019/20. Le club a ainsi généré une excellente liquidité au cours de cette saison.

2.3.6. Charleroi SC (cfr p.98)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	7 737 843,00 €	5 043 627,00 €	4 066 506,00 €

Les valeurs du cash-flow sont positives et augmentent au cours des trois saisons. En effet, le cash-flow a augmenté de 3.671.337€ entre 2017/18 et 2019/20. Ceci démontre la faculté du club à générer une liquidité croissante de manière continue. Étant donné que les produits encaissés sont supérieurs aux charges décaissées et qu'ils augmentent plus ardemment, le cash-flow ne cesse d'augmenter d'une saison à l'autre. Il convient de ne pas négliger la hausse du chiffre d'affaires de 4.505.302 € et l'abattement du coût lié aux rémunérations, charges sociales et pensions en 2019/20 (-1.613.412€).

2.3.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.101)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	3 133 526,00 €	-4 737 152,00 €	2 213 321,00 €

Le cash-flow du Yellow Red KV Malines a fortement baissé lors de la saison 2018/19 (-6.950.473€) car les produits encaissés sont passés de 27.572.037€ à 21.852.870 €. La principale cause de la baisse des produits encaissés est la chute brutale du chiffre d'affaires qui est passée de 25.043.473€ à 15.063.774€. Mais aussi, l'augmentation des rémunérations, charges sociales et pensions, ont contribué à cette baisse du cash-flow. Pour la saison 2019/20, le club a récupéré un cash-flow positif, compte tenu de la hausse des produits encaissés provoquée par l'augmentation du chiffre d'affaires et la baisse des charges décaissées (baisse des rémunérations). Ainsi, le résultat positif de la saison 2019/20 démontre la capacité du club à générer une liquidité sur une saison.

2.3.8. Royal Antwerp FC (cfr p.104)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	-11 524 106,00 €	-9 249 091,00 €	-6 810 344,00 €

Les valeurs du cash-flow deviennent de plus en plus négatives au cours des saisons. En effet, lors de la saison 2019/20 le cash-flow est presque devenu deux fois plus négatif qu'en 2017/18. Cette baisse fulgurante a été provoquée par des charges décaissées supérieures aux produits encaissés qui augmentaient plus rapidement. C'est essentiellement l'augmentation des rémunérations, charges sociales et pensions (+11.863.532€) depuis 2017/18, qui a influencé la hausse des charges décaissées. Par conséquent, nous pouvons conclure que le club ne parvenait pas à générer des liquidités au cours des saisons étudiées.

2.3.9. KV Ostende (cfr p.107)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	5 474 640,00 €	-6 373 775,00 €	3 652 520,00 €

Le cash-flow du KV Ostende a fortement baissé lors de la saison 2018/19 (-10.026.295€) car les produits encaissés sont passés de 30.792.896€ à 18.702.538€. La principale raison de la baisse des produits encaissés était la chute des autres produits d'exploitation (-10.164.091€). De plus, une baisse du chiffre d'affaires a contribué à la diminution des produits encaissés. Malgré l'abattement des services et biens divers et des rémunérations, les charges décaissées étaient encore supérieures aux produits encaissés.

Pour la saison 2019/20, le club avait récupéré un cash-flow positif, étant donné la hausse des produits encaissés provoquée par l'augmentation des autres produits non récurrents et par la baisse des charges décaissées provoquée, d'une part, par la baisse des rémunérations et d'autre

part, par la diminution des services et biens divers. Un cash-flow positif démontre la capacité du club à générer un flux de liquidité au cours d'une saison. Il convient de ne pas négliger la diminution du chiffre d'affaires, des services et biens divers et des rémunérations lors de la saison 2019/20 qui peut être une conséquence de la pandémie.

2.3.10. K Saint-Trond VV (cfr p.110)

Tableau 3	2019/20	2018/19	2017/18
Cash-flow	2 742 638,00 €	2 998 826,00 €	-2 183 323,00 €

Le cash-flow du K Saint-Trond VV est devenu positif à partir de la saison 2018/19 grâce à l'importante augmentation des produits encaissés. Plus précisément, le chiffre d'affaires et les autres produits d'exploitation ont fortement augmenté, ce qui a permis d'obtenir un cash-flow positif. Une valeur positive signifie que le club a la capacité à générer une certaine liquidité au cours d'une saison. Malgré la hausse continue des rémunérations et des services et biens divers, les produits encaissés sont restés supérieurs aux charges décaissées pour la saison 2019/20 grâce à une nouvelle augmentation du chiffre d'affaires.

2.4. Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)

2.4.1. Standard de Liège (cfr p.83)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,0222	-0,9973	-0,1548

On s'intéresse maintenant à la rentabilité de l'investissement des actionnaires. Combien les actionnaires ont-ils gagné par rapport à leur investissement ?

Nous constatons que durant les saisons 2017/18 et 2018/19, le ROE était négatif. Le rendement de l'investissement pour l'actionnaire n'était donc pas bon. Avec la réalisation d'une perte lors de ces deux saisons, le ROE ne pouvait pas être positif. Concernant la saison 2019/20, nous relevons un ROE estimé à 2,22%, puisque le club a généré un bénéfice de 189.983€. Ce résultat n'est pas élevé parce que le club a reporté lors des deux saisons précédentes des pertes qui ont grevé les capitaux propres. En effet les capitaux propres sont passés de 16.956.974€ en 2017/18 à 8.568.251€ en 2019/20.

2.4.2. RSC Anderlecht (cfr p.86)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	1,3004	-3,2296	-0,7834

Nous constatons que durant deux saisons, le ROE est négatif. Étant donné, la réalisation d'une perte lors de ces 2 saisons, le ROE ne peut pas être positif. Pour la saison 2019/20, nous constatons un ROE positif de 1,3004, mais ce résultat est faussé parce que le résultat net de l'exercice après impôts est négatif et les capitaux propres aussi. Les capitaux propres sont

impactés par la perte reportée de 65.565.272€. Ils doivent donc essayer de solutionner ce ratio en réalisant un bénéfice pour avoir un retour de l'investissement de l'actionnaire positif.

2.4.3. Club Bruges KV (cfr p.89)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,555	0,3567	0,0051

Le Club Bruges KV possède un ROE positif qui n'a pas cessé d'augmenter au cours des saisons, puisque le ROE est corrélé au bénéfice de l'exercice après impôts qui a augmenté de 24.404.422€ sur trois saisons. Lors des trois saisons, les fonds propres ont également augmenté en raison de la réalisation de ces bénéfices. De plus, en 2019/20, une augmentation du capital a contribué à la hausse des fonds propres. Ainsi, le club a réussi à offrir un retour sur investissement aux actionnaires au cours des trois saisons.

2.4.4. KAA La Gantoise (cfr p.92)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	-0,2320	0,0297	0,1662

Lors de la saison 2019/20, La Gantoise possède un ROE négatif, puisqu'il est corrélé au résultat net de l'exercice après impôt évalué à -5.805.690€. Les actionnaires peuvent donc constater un non-retour sur investissement pour cette saison bouleversée. Autrement dit, pour les deux saisons précédentes, le ROE était positif grâce aux bénéfices, ce qui permet d'induire un retour sur investissement positif pour les actionnaires.

2.4.5. KRC Genk (cfr p.95)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,391	-0,0369	0,0705

Le club de Genk possède un ROE négatif uniquement pour la saison 2018/19, puisqu'il a réalisé un résultat net de l'exercice après impôt de -1.678.136€. Pour les deux autres saisons, le ROE était positif, ce qui conduit à déclarer que le club a réalisé un retour sur investissement positif pour les actionnaires lors de ces saisons. En 2019/20, le club a réalisé un excellent ROE de 0,3910 car un résultat net de 29.178.557€ a été effectué.

2.4.6. Charleroi SC (cfr p.98)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,3583	0,3518	0,431

Charleroi SC possède un ROE positif au cours des trois saisons, puisqu'il a réalisé des bénéfices. Ceci conduit à déclarer que le club a réalisé un retour sur investissement positif pour les actionnaires lors de ces saisons. Malgré la hausse des bénéfices, le ROE n'a pas augmenté de la même manière car les fonds propres ont augmenté à la suite des bénéfices réalisés.

2.4.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.101)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,0558	-1,878	-0,0113

Yellow Red KV Malines possède un ROE positif uniquement en 2019/20, puisqu'il a réalisé un résultat net de l'exercice après impôt positif de 253.651€. Ceci conduit à déclarer que le club a réalisé un retour sur investissement positif pour les actionnaires lors de cette saison. Pour les deux autres saisons, le retour sur investissement est négatif, compte tenu que le club a réalisé des pertes.

2.4.8. Royal Antwerp FC(cfr p.104)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	-3,6334	-0,9801	-0,6772

Nous constatons uniquement des ratios négatifs, puisque le club n'a réalisé que des pertes de plus en plus importantes au fil des saisons. Dès lors, le club n'a pas produit un seul retour sur investissement positif pour les actionnaires.

2.4.9. KV Ostende (cfr p. 107)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	0,5304	27,0207	-0,0836

Les ratios pour les deux premières saisons étaient mauvais puisque le club a réalisé des pertes. Le résultat de 2018/19 est positif car les fonds propres sont également négatifs. Une amélioration du ratio a été observée en 2019/20 car le club a réussi à générer un bénéfice, lui permettant de présenter un retour positif sur l'investissement pour les actionnaires.

2.4.10. K Saint-Trond VV (cfr p.110)

Tableau 4	2019/20	2018/19	2017/18
ROE	-2,072	1,3166	9,4413

Le club a présenté des ratios positifs pour les deux premières saisons. Cependant, celui de 2017/18 est faussé car le club a réalisé une perte. Dès lors, le résultat est positif parce que les fonds propres sont également négatifs en raison d'une perte reportée négative. Au contraire, celui de 2018/19 a présenté un retour positif sur l'investissement pour les actionnaires. Le ratio n'aurait pas été si élevé sans une telle perte reportée diminuant radicalement les fonds propres. Pour finir, le ratio de 2019/20 est négatif à cause d'une perte réalisée durant cette saison.

2.5. Liquidité au sens strict

2.5.1. Standard de Liège (cfr p.83)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	0,5782	0,644	1,026

La ratio de liquidité permet d'avoir une vision de la faculté de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Elle doit donc détenir des liquidités suffisantes pour faire face aux dettes à échéance courte. Pour la saison 2017/18, le club liégeois détenait une bonne posture avec son ratio de 1,0260, étant donné que le minimum acceptable est de 1. En 2018/19, le ratio a été évalué à 0,6444 et en 2019/20, à 0,5782. La valeur 0,6444 est obtenue par l'abattement des créances à un an au plus (-9.072.759€) et des valeurs disponibles (-2.068.647€). La valeur 0,5782 provient d'une hausse des dettes à un an au plus.

2.5.2. RSC Anderlecht (cfr p.86)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	0,5591	0,5153	0,5255

Nous constatons un manque de liquidité pour faire face aux dettes à échéance courte puisque les ratios calculés sont inférieurs au minimum acceptable (1). Le ratio de liquidité au sens strict est resté stable au fil des saisons. Afin de l'améliorer, il serait nécessaire d'envisager une baisse des dettes à un an au plus ou une hausse des créances à un an au plus ou encore une hausse des valeurs disponibles. Lors de la saison 2019/20, les dettes à un an au plus ont diminué plus ardemment que les créances à un an au plus, ce qui a provoqué une hausse du ratio.

2.5.3. Club Bruges KV (cfr p.89)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	1,0292	1,2487	0,8236

Suite à ces résultats, nous constatons que le Club Bruges KV possédait la faculté de payer ses dettes à court terme à partir de sa liquidité à disposition rapidement. Le club détenait une bonne posture face à ses dettes à court terme grâce à ses créances à un an au plus qui ont plus que doublé et grâce à ses valeurs disponibles qui ont augmenté de 6.315.965€ depuis 2017/18. La valeur du ratio pour la dernière saison a diminué, compte tenu de la hausse des dettes à un an au plus (+15.772.230€).

2.5.4. KAA La Gantoise (cfr p.92)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	2,325	1,7181	0,9744

Nous constatons que La Gantoise a amélioré sa faculté de payer ses dettes à court terme à partir de sa liquidité à disposition rapidement, étant donné que les ratios ont dépassé 1. En effet, le club détenait une bonne posture face à ses dettes à court terme grâce à ses créances à un an au plus qui ont connu une augmentation en 2018/19 pour après légèrement diminuer en

2019/20. De plus, ses valeurs disponibles ont augmenté chaque saison et ses dettes à un an au plus ont quasi diminué de moitié en trois saisons.

2.5.5. KRC Genk (cfr p.95)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	3,4198	1,0465	2,087

KRC Genk possède la faculté de payer ses dettes à court terme avec sa liquidité disponible rapidement sur les trois saisons. Les ratios sont supérieurs à 1, ce qui signifie une bonne liquidité. Ce sont les variations positives et négatives des créances à un an au plus, des valeurs disponibles et des dettes à un an au plus qui ont influencé les variations. Les créances à un an au plus ont fortement augmenté en 2019/20 (+16.895.392€), et les dettes à un an au plus ont fortement diminué (-11.452.405€).

2.5.6. Charleroi SC (cfr p.98)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	1,3461	1,2594	1,3472

Charleroi SC possède la faculté de payer ses dettes à court terme avec sa liquidité disponible rapidement sur les trois saisons. Les ratios sont supérieurs à 1, ce qui signifie une bonne liquidité. Ce sont les variations positives des créances à un an au plus et des dettes à un an au plus qui ont influencé le variation du ratio. Les créances à un an au plus ont continuellement augmenté, mais elles ont connu une augmentation plus conséquente en 2019/20. Les dettes à un an au plus ont également augmenté continuellement mais avec un taux de croissance plus faible.

2.5.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.101)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	1,3275	0,4835	1,3788

Lors la saison 2018/2019, Yellow Red KV Malines possède la faculté de payer ses dettes à court terme avec sa liquidité disponible rapidement. La valeur de cette saison a été causée par une chute des créances à un an au plus (-7.755.355€) et d'une hausse des dettes à un an au plus (+2.129.889€). Lorsque le ratio est supérieur à 1, cela signifie que le club est en bonne posture et lorsqu'il est en dessous de 1, cela signifie qu'il a du mal à respecter ses obligations à court terme. La valeur 1,3275 provient de la baisse des dettes à un an au plus au cours de la saison 2019/20.

2.5.8. Royal Antwerp FC (cfr p.104)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	1,1	2,4243	2,2702

Royal Antwerp FC possédait la faculté de payer ses dettes à court terme avec sa liquidité disponible rapidement sur les trois saisons. Les ratios sont supérieurs à 1, ce qui signifie une bonne liquidité. Ce sont les variations des créances à un an au plus et des dettes à un an au plus qui ont influencé la variation du ratio. En 2019/20, le ratio a chuté à la suite de la baisse des créances à un an au plus (-4.564.821€) et de la hausse des dettes à un an au plus (+1.728.047€).

2.5.9. KV Ostende (cfr p.107)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	0,9831	1,3424	1,1538

KV Ostende a montré qu'il avait la faculté de payer ses dettes à court terme avec sa liquidité disponible rapidement au cours des deux premières saisons. En effet, les ratios calculés étaient au-dessus de 1, ce qui démontrait une bonne liquidité. Pour la dernière saison, le ratio était légèrement en dessous du seuil minimum acceptable de 1. Pour les trois saisons, ce sont les variations des créances à un an au plus, des valeurs disponibles et des dettes à un an au plus qui ont influencé la variation du ratio. En 2019/20, le ratio a diminué fortement car le club a diminué ses valeurs disponibles (-4.006.427€).

2.5.10. K Saint-Trond VV (cfr p.110)

Tableau 6	2019/20	2018/19	2017/18
Liquidité au sens strict	6,0661	8,9437	2,6945

Suite à ces résultats, nous constatons que le club possédait la faculté de payer ses dettes à court terme à partir de sa liquidité à disposition rapidement. Ce sont des excellents ratios qui sont dus à une somme des créances à un an au plus et des valeurs disponibles nettement supérieures aux dettes à un an au plus.

2.6. Debt-to-Equity ratio

2.6.1. Standard de Liège (cfr p.84)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	6,0368	4,8146	2,7051

Le D/E ratio a pour but de refléter la capacité des fonds propres à couvrir les dettes en cours. Il est considéré comme un type de ratio d'endettement. Pour le standard de Liège, nous avons trouvé des ratios plus élevés que 1. Par exemple, cela signifie qu'en 2019/20, le club avait 6,0368 de dettes pour chaque unité de fonds propres. La situation était ainsi considérée comme risquée. Cette situation était causée par des fonds propres faibles dus à des pertes reportées, et par des dettes totales élevées. En 2019/20, les dettes totales ont fortement augmenté (+11.028.730€) par rapport à la saison précédente.

2.6.2. RSC Anderlecht (cfr p.87)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	-4,1661	11,2768	10,0928

Les résultats obtenus mettent en lumière une situation considérée comme risquée. Lors de la saison 2018/19, le club avait 11,2768 de dettes pour chaque unité de fonds propres, ce qui est un signe d'endettement. Cette situation a été causée par des fonds propres très faibles, voire négatifs, et des dettes qui ne cessaient d'augmenter d'une année à l'autre. En 2019/20, les dettes totales ont connu une augmentation plus conséquente que la saison précédente (+21.805.093€).

2.6.3. Club Bruges KV (cfr p.90)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	1,3907	2,0093	2,731

Le D/E ratio donne une idée de l'endettement d'une entreprise. Nous constatons que ce ratio s'est amélioré pour la saison 2019/20, étant donné qu'il est passé en dessous de 2 (seuil risque). Il a été calculé à 1,3907, ce qui signifie que le club avait 1,39 de dettes pour chaque unité de fonds propres. Cet excellent résultat est dû à l'augmentation du capital et du bénéfice reporté qui est directement lié au résultat net de l'exercice. Au cours des trois saisons, les ratios ont diminué, étant donné la croissance plus forte des fonds propres par rapport à celle des dettes.

2.6.4. KAA La Gantoise (cfr p.93)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	1,9478	1,8548	1,8381

Nous constatons que ce ratio s'est dégradé légèrement sur trois saisons. Pour la saison 2018/19, le ratio a augmenté à cause de la hausse des dettes totales (+2.197.448€). Pour 2019/20, la hausse du ratio est due à la baisse des fonds propres liée au résultat net de l'exercice de 2019/20 (-5.805.690€). Malgré cette hausse, le club n'était pas encore dans une situation à risque (<2).

2.6.5. KRC Genk (cfr p.96)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	0,3283	0,7206	0,3639

Nous constatons que Genk a vu augmenté son D/E ratio pour la saison 2018/19, puisque les dettes totales ont augmenté (+15.599.451) et que les fonds propres n'ont pas trop varié. Pour la saison 2019/20, le ratio a diminué car les dettes totales ont chuté et les fonds propres ont augmenté grâce à la réalisation d'un bénéfice. Les trois D/E ratios expriment une excellente situation pour le club, en étant inférieur à 1. Par exemple, la valeur de 2019/20 (0,3283) signifie que le club avait 0,3283 de dettes pour chaque unité de fonds propres.

2.6.6. Charleroi SC (cfr p.99)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	1,0171	1,5397	1,9796

Nous constatons que Charleroi SC a vu baissé son D/E ratio au cours des trois saisons car les fonds propres ont augmenté plus fortement que les dettes totales grâce à la réalisation de bénéfices qui impactent le résultat reporté inclus dans les fonds propres. Les trois D/E ratios expriment une situation raisonnable pour le club, en étant inférieur à 2. Par exemple, la meilleure valeur est celle de 2019/20 (1,0171), ce qui signifie que le club a 1,0171 de dettes pour chaque unité de fonds propres.

2.6.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.102)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	8,7713	8,8911	2,1843

Le ratio s'est fortement dégradé en 2018/19. Le ratio a quadruplé, ce qui est très mauvais pour le club. Le club avait 8,8911 de dettes pour chaque unité de fonds propres, ce qui est un signe d'endettement. Cette situation a été causée par des fonds propres très faibles, voire négatifs, et des dettes qui ne cessent d'augmenter d'une année à l'autre. Les dettes totales ont augmenté de 12.899.674€ entre 2017/18 et 2019/20. Les fonds propres de 2019/20 sont tellement impactés par les pertes qu'ils sont réduits approximativement de 63% par rapport à 2017/18.

2.6.8. Royal Antwerp FC (cfr p.105)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	4,0167	1,9417	2,6565

Le ratio s'est amélioré lors de la saison 2018/19 puisque l'augmentation de capital a permis d'accroître les fonds propres. Le club avait 1,9417 de dettes pour chaque unité de fonds propres, ce qui est un bon résultat (<2). Cependant, le ratio a nettement augmenté la saison d'après en atteignant 4,0167 à la suite d'une diminution d'environ 50% des fonds propres causée par une perte de 14.831.899€ et d'une légère hausse des dettes totales.

2.6.9. KV Ostende (cfr p.108)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	1,6858	-44,7772	1,9656

Pour la saison 2017/18, le club était dans une situation non risquée puisque son ratio était en dessous de 2. Concernant la saison 2018/19, le ratio n'est pas représentatif de la réalité, étant donné des fonds propres négatifs. Le ratio s'est amélioré lors de la saison 2019/20 puisque l'augmentation de capital et la réalisation d'un bénéfice ont permis d'accroître les fonds propres. Mais aussi, la diminution des dettes totales a favorisé cette correction positive. Le club avait 1,6858 de dettes pour chaque unité de fonds propres, ce qui est un bon résultat (<2).

2.6.10. K Saint-Trond VV (cfr p.111)

Tableau 7	2019/20	2018/19	2017/18
Debt - to - Equity ratio	65,1918	20,5786	-31,1796

Nous constatons que K Saint-Trond VV a vu augmenter son D/E ratio au fil des saisons, puisque les dettes totales ont augmenté (entre 2017/18 et 2018/19 : +9.868.837€ ; entre 2018/19 et 2019/20 : +592.371€) et que les fonds propres n'ont pas varié suffisamment pour contrebalancer cette hausse des dettes totales. Par exemple, la valeur de 2019/20 (65,1918) signifie que le club a 65,1918 de dettes pour chaque unité de fonds propres. Les résultats des ratios sont très élevés car le club avait des fonds propres très faibles à cause des pertes reportées. Dès lors, en 2019/20, la situation du club était considérée comme risquée (>2). La valeur négative de 2017/18 est due à des fonds propres négatifs à la suite d'une perte reportée.

2.7. Ratio de Solvabilité

2.7.1. Standard de Liège (cfr p.84)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,1411	0,1704	0,2618

Le ratio d'autonomie financière permet de mesurer la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des sources de financement externes. En d'autres mots, ce ratio mesure l'importance des financements internes par rapport au financements totaux (Berwart, 2018).

Le Standard de Liège ne pouvait être considéré comme solvable, étant donné que le club n'a pas obtenu un ratio de solvabilité de minimum 30% lors des trois dernières saisons. En effet, lors de la saison 2017/18, le ratio a été calculé à hauteur de 26,18% (une bonne situation), contre 17,04% en 2018/19 et 14,11% en 2019/20. Les variations du ratio étaient dues à la variation des fonds propres et du total du passif.

2.7.2. RSC Anderlecht (cfr p.87)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	-0,3112	0,0807	0,089

Le RSC Anderlecht ne pouvait pas être considéré comme solvable, étant donné que le club n'avait pas obtenu un ratio de solvabilité de minimum 30% lors des trois saisons. En effet, lors de la saison 2017/18, le ratio a été calculé à hauteur de 8,90%, contre 8,07% en 2018/19 et -31,12% en 2019/20. Ce résultat négatif a été provoqué par les fonds propres négatifs qui, eux-mêmes, ont été impactés par une énorme perte reportée.

2.7.3. Club Bruges KV (cfr p.90)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,4183	0,3323	0,268

Le Club Bruges KV peut être considéré comme solvable depuis la saison 2018/19 car il détient un ratio de solvabilité supérieur à 30%. Lors de la saison 2019/20, le club a obtenu un excellent ratio de solvabilité de 41,83%. Il convient de préciser que le ratio pour la saison 2017/18 était déjà bon, compte tenu qu'il était au-dessus du seuil critique de 20%. Cette évolution positive du ratio provient de la croissance importante des fonds propres liée à la réalisation de bénéfices et à l'augmentation du capital en 2019/20, et de la hausse du total du passif.

2.7.4. KAA La Gantoise (cfr p.93)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,337	0,349	0,3524

La Gantoise peut être considéré comme solvable sur la période étudiée car il détient un ratio de solvabilité supérieur à 30% au cours des trois saisons. Les petites variations du ratio sont engendrées par la fluctuation du bénéfice reporté inclus dans les fonds propres et par celle du total du passif.

2.7.5. KRC Genk (cfr p.96)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,6251	0,5793	0,7295

KRC Genk peut être considéré comme solvable sur la période étudiée car il détient un excellent ratio de solvabilité supérieur à 30% au cours des trois saisons. Les variations du ratio sont engendrées par la variation des fonds propres liée à la réalisation du résultats net après impôts.

2.7.6. Charleroi SC (cfr p.99)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,4909	0,3793	0,3216

Charleroi SC peut être considéré comme solvable sur la période étudiée car il détient un excellent ratio de solvabilité supérieur à 30% au cours des trois saisons. Les variations du ratio sont engendrées par la fluctuation du bénéfice reporté qui est répertorié au sein des fonds propres. En effet, par la réalisation de bénéfices croissants, les fonds propres augmentent chaque saison, ce qui permet d'avoir un meilleur ratio de solvabilité au fur à mesure des saisons. De plus, le total du passif augmente avec un taux de croissance inférieur à celui des fonds KRC propres, ce qui favorise donc des ratios plus élevés au fil des saisons.

2.7.7. Yellow Red KV Malines (cfr p.102)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,1023	0,1011	0,314

Lors de la saison 2017/18, le club possédait une bonne solvabilité avec son ratio de 31,40%. Par contre, lors des deux saisons suivantes, les fonds propres ont chuté avec la réalisation de pertes, ce qui a conduit à un abattement de la solvabilité. Le total des ressources n'a pas cessé d'augmenter, et a donc impacté aussi les résultats calculés.

2.7.8. Royal Antwerp FC (cfr p.105)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,1937	0,3331	0,2712

Les valeurs du ratio de solvabilité ont montré que le club avait ou presque eu une bonne solvabilité lors des deux premières saisons. La valeur 0,3331 provient de l'augmentation de capital qui a permis de contrebalancer la perte réalisée en 2018/19. Par contre, lors de la saison 2019/20, le ratio a été calculé à 19,37%, ce qui est plus contraignant sachant que le seuil minimum acceptable est fixé à 30%. Malgré une nouvelle augmentation du capital, la perte de 2019/20 (-14.831.899) a engendré la baisse du ratio de solvabilité. Le club améliorera son ratio de solvabilité s'il parvient à atténuer les pertes réalisées.

2.7.9. KV Ostende (cfr p.108)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,3713	-0,0223	0,3325

Les valeurs du ratio de solvabilité ont montré que le club avait eu une bonne solvabilité lors de la saison 2017/18 et 2019/20. Par contre, lors de la saison 2018/19, le ratio a été calculé à -0,0223, ce qui est plus contraignant car le seuil est fixé à 30%. Cependant, nous justifions ce résultat par des fonds propres négatifs.

2.7.10. K Saint-Trond VV (cfr p.111)

Tableau 8	2019/20	2018/19	2017/18
Ratio de solvabilité	0,0146	0,0461	-0,0331

Les valeurs du ratio de solvabilité ont montré que le club n'avait pas une bonne solvabilité lors de ces trois saisons. Soit le ratio était négatif, soit il était positif mais clairement inférieur à 30%. Le ratio était négatif puisque les fonds propres impactés par les pertes reportées étaient également négatifs. Le club devrait améliorer son ratio de solvabilité en atténuant les pertes réalisées.

B. Modèles de prédiction de défaillance : Altman et Ooghe (cfr p.112/113)

Tableau 1 : Z-scores de chaque club sur les trois saisons analysées

Clubs	Modèles	2019/20	2018/19	2017/18
Standard de Liège	ALTMAN	0,6077	-0,0354	0,418
	OOGHE	0,2609	0,043	0,7784
RSC Anderlecht	ALTMAN	-1,4539	-0,476	0,33
	OOGHE	-3,2704	-1,6098	-0,2691
Club Bruges KV	ALTMAN	2,0144	1,7624	0,7263
	OOGHE	1,8621	0,723	-0,1703
KAA La Gantoise	ALTMAN	0,5469	0,6841	0,8073
	OOGHE	1,5703	1,3887	1,0248
KRC Genk	ALTMAN	2,5739	0,9443	1,5792
	OOGHE	4,4249	5,395	3,53
Charleroi SC	ALTMAN	2,2255	1,8648	2,061
	OOGHE	1,7247	1,1242	0,7688
Yellow Red KV Malines	ALTMAN	0,2826	-0,4211	0,7626
	OOGHE	0,7364	-0,1012	1,8968
Royal Antwerp FC	ALTMAN	-1,8661	-0,9643	Manque de données
	OOGHE	-1,6262	0,351	0,4003
KV Ostende	ALTMAN	0,4689	-2,392	0,329
	OOGHE	-5,1533	-1,8247	-2,9923
K Saint-Trond VV	ALTMAN	0,4896	1,4432	-0,5748
	OOGHE	2,1617	0,494	1,721

Selon la formule de prédiction de défaillance financière de Altman, trois clubs ont amélioré leur Z-score et se sont situés au-dessus de la zone de détresse fixée à 1,81 à la fin de la saison 2019/20. Ils se sont positionnés au sein de la zone grise qui sous-entend une analyse détaillée pour être au courant de sa position financière face à la faillite. Ce sont les trois clubs ayant obtenu les meilleurs résultats financiers aux cours des trois saisons analysées et qui ont assuré un développement économique malgré la fin de la saison prématurée. Il s'agit du Club Bruges KV, KRC Genk et Charleroi SC. Leur résultat du Z-score pour la saison 2019/20 est dû principalement à la réalisation d'un bénéfice qui a impacté trois ratios de la formule dont celui qui possède le plus grand coefficient ($X_3 = \text{Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)} / \text{Total Actif}$).

Le Z-score du Standard de Liège, de Yellow Red KV Malines et de KV Ostende s'est apprécié en restant en dessous du seuil limite lors de la saison 2019/20. Le résultat avant intérêts et impôts occupe un rôle important dans cette hausse puisqu'il est corrélé au coefficient le plus élevé dans la formule. Donc, avec une augmentation de l'EBIT et toute autre chose restant égale, le Z-score augmente, ce qui conduit à une baisse de la détresse financière. Malgré cette variation positive, les Z-scores de ces trois clubs sont inférieurs à 1,81 et donc les deux clubs

étaient dans une situation de risque de faillite à la fin de la saison 2019/20. Il convient de préciser que certains ratios de la formule sont liés les uns aux autres. Lorsqu'un ratio s'améliore, un autre suivra la même tendance.

Les quatre autres clubs de l'échantillon ont obtenu un Z-score inférieur à celui de la saison précédente. Il s'agit du RSC Anderlecht, Royal Antwerp FC, KAA La Gantoise et K Saint-Trond VV. Les deux premiers clubs ont eu des Z-scores négatifs qui sont considérés comme des valeurs nulles, étant donné qu'aucune signification n'est donnée pour les valeurs négatives. Un nombre négatif est une conséquence des limites aux modèles de prédiction.

RSC Anderlecht et Royal Antwerp FC obtiennent un Z-score négatif et inférieur à celui de la saison précédente à cause de leur perte réalisée qui se répercute sur leur résultat reporté et qui provient de leur résultat avant intérêts et impôts (EBIT) inclus dans la formule. Suite à ces résultats (inférieurs à 1,81), ces clubs se retrouvent dans une situation de risque de faillite.

KAA La Gantoise et K Saint-Trond VV n'ont pas obtenu de Z-scores négatifs, mais ils ont observé une diminution, compte tenu de la réalisation d'une perte durant l'exercice 2019/20. Suite à ces résultats, ces deux clubs se sont situés dans la zone de détresse financière, compte tenu de leur Z-score inférieur à 1,81 à la fin de la saison 2019/20.

Avec la formule de prédiction de défaillance financière de Ooghe, les données calculées ne sont pas identiques, étant donné que celle-ci est plus adaptée au contexte belge.

Concernant le Club Bruges KV et Charleroi SC, nous observons les mêmes constatations. Avec la valeur limite du modèle de Ooghe fixée à 0,2324, les deux clubs poursuivent leur développement financier de la saison dernière, en réalisant des bénéfices plus importants que ceux de la saison précédente. Par contre, pour KRC Genk, nous constatons une baisse du Z-score à la suite d'une diminution du ratio : Valeurs disponibles/Actifs circulants à un an au plus. En effet, les valeurs disponibles ont augmenté avec un taux de croissance plus faible que celui des actifs circulants à un an au plus. Néanmoins, le club possède le meilleur Z-score de tous les clubs analysés, ce qui induit que KRC Genk n'est pas dans une zone de faillite.

Pour la saison 2019/20, le Z-score du Standard de Liège et celui du Yellow Red KV Malines sont passés au-dessus de la valeur limite grâce à la réalisation d'un bénéfice et à l'augmentation des valeurs disponibles. Contrairement au modèle de Altman, les clubs se sont situés au-dessus de la limite, et ne sont donc pas en danger de faillite à la clôture de la saison de football 2019/20.

Par contre, KV Ostende a diminué son Z-score avec la baisse de ses valeurs disponibles. Comme déterminé par Altman, le club est considéré comme étant en zone de détresse financière à la fin de cette saison.

Le RSC Anderlecht et Royal Antwerp FC obtiennent aussi un Z-score négatif par la formule de Ooghe. Les mêmes conclusions peuvent donc être tirées. Les deux clubs se sont situés dans la zone de détresse financière avec des Z-scores en dessous de 0,2324 à cause de leur perte financière réalisée en 2019/20 et de la diminution des dettes financières pour RSC Anderlecht.

K Saint-Trond VV et KAA La Gantoise ont amélioré leur Z-score. Pour la saison 2019/20, K Saint-Trond VV possède un excellent Z-score en raison de la baisse des créances à un an au plus, ce qui a permis à la valeur disponible de représenter un pourcentage plus important face aux actifs circulants à un an au plus. La hausse du Z-score de KAA La Gantoise est justifiée par une baisse des créances à un an au plus, par une augmentation des valeurs disponibles et par la fin des dettes financières à court terme. Contrairement au modèle de Altman, ces deux clubs se sont positionnés au-dessous de la valeur limite, et ne sont ainsi pas considérés comme étant en danger de faillite à la fin de la saison 2019/20.

Tableau 2: Récapitulatif – risque de faillite ou pas

Clubs	Modèles	2019/20	2018/19	2017/18
Standard de Liège	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Risque de faillite	Pas de risque
RSC Anderlecht	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
Club Bruges KV	ALTMAN	Zone grise	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Pas de risque	Risque de faillite
KAA La Gantoise	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Pas de risque	Pas de risque
KRC Genk	ALTMAN	Zone grise	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Pas de risque	Pas de risque
Charleroi SC	ALTMAN	Zone grise	Zone grise	Zone grise
	OOGHE	Pas de risque	Pas de risque	Pas de risque
Yellow Red KV Malines	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Risque de faillite	Pas de risque
Royal Antwerp FC	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Manque de données
	OOGHE	Risque de faillite	Pas de risque	Pas de risque
KV Ostende	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
K Saint-Trond VV	ALTMAN	Risque de faillite	Risque de faillite	Risque de faillite
	OOGHE	Pas de risque	Pas de risque	Pas de risque

Chapitre 3 : Discussion sur les résultats

Ce point va couvrir une analyse générale de la situation financière des dix clubs de football professionnel belges inclus dans notre échantillon à la fin de la saison 2019/20. Tout d'abord, nous constaterons les variations du cash-flow pour chaque équipe. Ensuite, nous présenterons un constat général des trois principaux axes (solvabilité, rentabilité, liquidité) à la fin de cette saison. Enfin, nous évoquerons l'évolution du niveau d'endettement avec la fin prématurée de la saison.

Nous pouvons établir deux groupes de clubs qui diffèrent en leur variation du cash-flow. Certains clubs ont obtenu un cash-flow supérieur à celui de la saison précédente. Le Club Bruges KV et KRC Genk sont les deux clubs à avoir eu la plus forte augmentation de leur flux de liquidité entrant (cfr p.89/95). Cette variation positive provient de la hausse de leur chiffre d'affaires et de leurs autres produits d'exploitation, ce qui a permis donc d'accroître les produits encaissés et de les positionner une nouvelle fois au-dessus des charges décaissées. Leur participation en phase de groupe de l'UEFA Champions League a influencé leur flux de liquidité.

Quatre autres clubs ont également réussi à générer un meilleur cash-flow à la fin de la saison 2019/20. Il s'agit du Standard de Liège, de Charleroi SC, de Yellow Red KV Malines et de KV Ostende. Malgré la diminution de son chiffre d'affaires et l'augmentation de ses coûts, le Standard de Liège a généré un cash-flow nettement supérieur à la saison précédente. Cette hausse est due à la plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (cfr p.83). Charleroi SC a continué dans son élan de croissance positive, en réalisant une augmentation de son cash-flow lors de la saison 2019/20 (cfr p.98). Cette variation positive est provoquée par l'augmentation de son chiffre d'affaire et par la baisse des rémunérations. Yellow Red KV Malines et KV Ostende ont amélioré leur cash-flow en augmentant leurs produits encaissés et en réduisant leurs charges décaissées par un abattement des rémunérations (cfr p.101/107). Cependant, le chiffre d'affaire du KV Ostende a diminué, et ce sont les autres produits non récurrents qui ont augmenté les produits encaissés.

Les autres clubs n'ont pas réussi à accroître leur cash-flow lors de la saison 2019/20. RSC Anderlecht a réalisé un chiffre d'affaires inférieur à celui de la saison 2018/19, mais le club a quand même augmenté ses produits encaissés par ses autres produits d'exploitation (cfr p.86).

Cependant, le cash-flow du club bruxellois a chuté à la suite de la hausse des charges décaissées liée à celle des rémunérations. La Gantoise a obtenu un cash-flow inférieur, compte tenu de la baisse de ses produits encaissés qui n'est pas liée à son chiffre d'affaires car il augmente, mais à ses autres produits d'exploitation qui diminuent (cfr p.92). De plus, les charges décaissées ont augmenté à la suite du montant total des rémunérations qui s'est apprécié. Royal Antwerp FC n'a pas réussi à générer un cash-flow positif puisqu'il s'est encore davantage dégradé avec la hausse des charges décaissées, liée à l'augmentation des rémunérations et des services et biens divers (cfr p.104). Les produits encaissés ont aussi augmenté avec la hausse du chiffre d'affaires mais pas suffisamment pour inverser la tendance. K Saint-Trond VV est un des plus petits clubs de la première division belge. Néanmoins, il a réussi à générer plus ou moins le même flux de liquidité que lors de la saison 2018/19. La hausse de son chiffre d'affaires a équilibré la croissance des charges décaissées liées à la montée des rémunérations (cfr p.110).

Concernant la solvabilité, certains clubs ont vu leur indépendance financière s'affaiblir. La situation du club bruxellois, RSC Anderlecht, s'est aggravée avec la perte réalisée lors de la saison 2019/20 (cfr p.87). Il a obtenu un taux de solvabilité négatif à cause de ses fonds propres qui ont chuté. D'autres clubs ont également vu leur solvabilité diminuer à la fin de cette saison. Royal Antwerp FC et K Saint-Trond VV ont réalisé un résultat net négatif inférieur à celui de l'année passée en 2019/20, ce qui a impliqué une diminution de leur ratio de solvabilité (cfr p.105/111). Le Standard de Liège a également eu un ratio de solvabilité inférieur, mais celui-ci est dû à la perte reportée de 2018/19 qui n'a pas pu être comblée par le bénéfice réalisé de la saison 2019/20 (cfr p.84).

Club Bruges KV, KRC Genk et Charleroi SC ont développé leur ratio de solvabilité en obtenant un bénéfice supérieur à celui de la saison précédente (cfr p.90/96/99). Ces trois clubs ont confirmé leur indépendance financière en ayant des ratios lors de la saison 2019/20, encore une fois, supérieur au seuil minimum de 30%. La Gantoise a présenté un ratio de solvabilité supérieur à 30%, malgré une légère baisse en raison de la réalisation d'une perte (cfr p.93). KV Ostende a amélioré son ratio de solvabilité grâce à un résultat net positif, lui permettant d'être dans une bonne posture (cfr p.108). Yellow Red KV Malines a gardé plus ou moins intacte sa solvabilité avec son petit bénéfice, ne lui permettant pas d'atténuer totalement la perte de l'exercice précédent (cfr p.104).

Au sujet de la rentabilité, nous constatons que six clubs ont réussi à obtenir un ratio de rentabilité (ROE) positif et supérieur à celui de la saison précédente lors de la saison 2019/20. Il s'agit du Standard de Liège, du Club Bruges KV, KRC Genk, Charleroi SC, Yellow Red KV Malines et KV Ostende. Ces clubs ont pu améliorer leur taux de rentabilité à la suite d'un meilleur résultat net de l'exercice après impôts. De ce fait, ils ont réussi à offrir un retour sur investissement aux actionnaires en 2019/20.

Les ratios de rentabilité des autres clubs (RSC Anderlecht, KAA La Gantoise, Royal Antwerp FC et K Saint-Trond VV) se sont détériorés en 2019/20. En effet, avec la réalisation d'un résultat net de l'exercice après impôts négatif et inférieur à celui de la saison précédente, les clubs ont obtenu des valeurs négatives et inférieures, ce qui signifie que les clubs n'ont pas pu offrir un retour sur investissement aux actionnaires en 2019/20.

En ce qui concerne la liquidité, nous constatons que cinq clubs ont augmenté leur ratio de liquidité au sens strict lors de la saison 2019/20. Il s'agit de RSC Anderlecht, de KAA La Gantoise, de KRC Genk, de Charleroi SC, et de Yellow Red KV Malines. À l'exception de Charleroi SC, les autres clubs ont démontré qu'ils ont augmenté leur faculté à payer leurs dettes à échéance courte vu que les dettes à court terme ont diminué. Pour Charleroi SC, le ratio de liquidité au sens strict a augmenté car la liquidité à disposition rapidement a augmenté de manière plus importante que les dettes à court terme (cfr p.98).

Les autres clubs (Standard de Liège, Club Bruges KV, Royal Antwerp FC, KV Ostende, K Saint-Trond VV) ont connu une diminution de leur ratio de liquidité au sens strict à l'exception de KV Ostende, à cause principalement de l'alourdissement des dettes à court terme. De plus, pour Royal Antwerp FC et K Saint-Trond VV, la baisse des liquidités à disposition rapidement a aussi contribué à cette variation négative (cfr p.104/110). Pour KV Ostende, le ratio a diminué, compte tenu de la variation négative des valeurs disponibles, ce qui a provoqué une fluctuation plus conséquente des liquidités par rapport à celle des dettes à un an au plus (cfr p.107).

Il convient de préciser qu'uniquement deux clubs se situent réellement loin en dessous du seuil minimum acceptable de 1, à la fin de la saison 2019/20. Il s'agit du Standard de Liège (0,5782) et de RSC Anderlecht (0,5591).

À propos de leur niveau d'endettement, nous constatons que le Club Bruges KV, KRC Genk, Charleroi SC ont amélioré le ratio Debt-to-Equity. Le Club Bruges KV a augmenté ses dettes totales mais il a recouru à une hausse du capital et a réalisé un bénéfice lors de la saison 2019/20 (cfr p.90). KRC Genk a baissé ses dettes totales et a augmenté ses fonds propres avec son bénéfice (cfr p.96). Charleroi SC a légèrement haussé ses dettes totales et a provoqué un accroissement de ses fonds propres avec son bénéfice de la saison 2019/20 (cfr p.99). Le Debt – to – Equity de La Gantoise s'est un peu détérioré avec sa perte tout en restant en dessous de 2 qui est la limite de la situation à risque (cfr p.93). Le résultat aurait pu être pire s'il n'avait pas diminué ses dettes totales. KV Ostende a obtenu un meilleur ratio Debt – to – Equity en réduisant son niveau d'endettement par la baisse des dettes totales et la hausse des fonds propres liée à l'augmentation du capital et à la réalisation d'un bénéfice (cfr p.108). Yellow Red KV Malines a faiblement diminué son niveau d'endettement avec la réalisation de son bénéfice (cfr p.102).

Trois autres clubs (Standard de Liège, Royal Antwerp FC, K Saint-Trond VV) ont fortement augmenté leur niveau d'endettement parce que les dettes totales de chaque club ont augmenté lors de la saison 2019/20. De plus, les variations des fonds propres corrélées à celles des bénéfices reportés ou des pertes reportées ont également contribué aux changements de ce ratio.

RSC Anderlecht est la seule équipe à obtenir un ratio Debt – to – Equity négatif. Ce résultat est faussé puisque le club a réalisé une énorme perte lors de la saison 2019/20 qui a fait chuter les fonds propres en dessous de zéro. En regardant les ratios des saisons précédentes et la hausse des dettes totales, nous pouvons imaginer que le club est encore plus endetté à la fin de la saison 2019/20 (cfr p.87).

Tableau 3 : Les six clubs de l'échantillon qui ont le plus souffert de la fin prématurée de la saison 2019/20.

Clubs	Ratios	Cause(s)	Hypothèses - lien(s) avec la COVID-19
Standard de Liège	Cash-flow: augmentation	Hausse des produits encaissés, mais baisse du chiffre d'affaires	Un chiffre d'affaires plus bas pourrait probablement être dû à des ventes de saison plus basses
	Liquidité au sens strict: diminution	Hausse des dettes à un an au plus	Recours à des emprunts pour contrebalancer la fin prématurée des rentrées d'argent
	D/E ratio: augmentation	Hausse des dettes totales	
	Ratio de solvabilité: diminution	Hausse total du passif due à la hausse des ressources étrangères	
RSC Anderlecht	Cash-flow: diminution	Baisse du chiffre d'affaires	Un chiffre d'affaires plus bas pourrait probablement être dû à des ventes de saison plus basses
	ROE: diminution	Perte réalisée 2019/20	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
	D/E ratio: augmentation	Hausse des dettes totales Fonds propres négatifs diminués à la suite d'une perte élevée	Recours à des emprunts pour contrebalancer la fin prématurée des rentrées d'argent
	Ratio de solvabilité: diminution	Fonds propres négatifs dus à une perte élevée	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
KAA La Gantoise	Cash-flow: diminution	Baisse des produits encaissés Hausse des charges décaissées	Hausse des charges décaissées: probablement une hausse du chiffre affaires insuffisante par rapport à la hausse des coûts et une réduction des autres produits d'exploitation influencées par la COVID-19
	ROE: diminution	Perte réalisée 2019/20	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
	D/E ratio: augmentation	Baisse des fonds propres (-18%) plus importante que celle des dettes totales (-14%)	Flux de liquidité entrant plus faible lié à l'arrêt de l'activité sportive causant une perte en 2019/20
	Ratio de solvabilité: diminution	Fonds propres diminués à la suite d'une perte élevée	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
Royal Antwerp FC	Cash-flow: diminution	Hausse des charges décaissées	Les produits encaissés (flux de liquidité entrant) n'ont pas connu la même croissance que les charges décaissées, probablement freinée par des ventes de saison plus basses .
	ROE: diminution	Perte réalisée 2019/20	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
	Liquidité au sens strict: diminution	Hausse des dettes à un an au plus Utilisation des valeurs disponibles Diminution des créances à un an au plus	Recours à des emprunts et saisie dans les valeurs disponibles qui peuvent être une conséquence de la fin prématurée.
	D/E ratio: augmentation	Baisse des fonds propres liée à une perte Légère hausse des dettes totales	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League et recours à des emprunts .
	Ratio de solvabilité: diminution	Fonds propres diminués à la suite d'une perte élevée	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League.
KV Ostende	Cash-flow: augmentation	Hausse des produits encaissés mais baisse du chiffre d'affaires Diminution des rémunérations	Un chiffre d'affaires plus bas pourrait probablement être dû à des ventes de saison plus basses et une diminution des rémunérations peut être une action mise en place pour limiter les conséquences de la fin de la saison en mars.
	Liquidité au sens strict: diminution	Utilisation des valeurs disponibles	Saisie dans les valeurs disponibles qui peut être une conséquence de la fin prématurée.
K Saint-Trond VV	Cash-flow: diminution	Baisse légère des produits encaissés Hausse légère des charges décaissées	Hausse des charges décaissées: probablement une hausse du chiffre affaires insuffisante par rapport à la hausse des coûts et une réduction des autres produits d'exploitation influencées probablement par la COVID-19.
	ROE: diminution	Perte réalisée 2019/20	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League
	Liquidité au sens strict: diminution	Hausse des dettes à un an au plus Diminution des créances à un an au plus	Recours à des emprunts peut être une conséquence de la fin prématurée.
	D/E ratio: augmentation	Hausse des dettes totales Fonds propres diminués à la suite d'une perte élevée	Recours à des emprunts peut être une conséquence de la fin prématurée.
	Ratio de solvabilité: diminution	Fonds propres diminués à la suite d'une perte élevée	Flux de liquidité entrant insuffisant et freiné par l'arrêt immédiat de la Jupiler Pro League

Conclusion

En guise de conclusion, cette étude a permis d'obtenir concrètement comme le nom de cette thèse l'indique, une « Analyse des états financiers de dix clubs de football professionnel belges impactés par la pandémie du COVID-19 ».

Tout d'abord, nous avons débuté cette étude en réalisant un paysage du football professionnel belge incluant une explication détaillée de l'organisation du championnat de la D1A avant et après la pandémie du COVID-19. Nous avons également évoqué une étude scientifique menée par Deloitte Belgium ayant pour but de montrer l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge. À travers cette analyse faite de manière agrégée, nous avons obtenu un aperçu des conséquences de l'arrêt des activités sportives au mois de mars, ainsi qu'une série d'hypothèses à propos de l'évolution des revenus sur les saisons à venir. Grâce à plusieurs sources, nous avons pu identifier les objectifs des états financiers et des ratios financiers ainsi que ceux des modèles de prédiction de défaillance de Altman et de Ooghe.

Dans le but de rendre compte de la situation financière des dix clubs à la fin de la saison 2019/20, nous avons réalisé une analyse financière horizontale en recourant aux grands équilibres financiers et aux formules de prédiction de défaillance financière. Cette analyse a été posée afin de connaître l'état général des finances des dix clubs et les répercussions financières qui pourraient être probablement dues à la clôture anticipée de la saison 2019/20.

La constatation qui a été mise en exergue par celle-ci est la suivante : six clubs de football professionnel belges inclus dans l'échantillon ont lourdement souffert de cette fin de saison bouleversée. En effet, nous avons constaté des diminutions de chiffre d'affaires, des nouveaux emprunts, des flux de liquidités entrants insuffisants et freinés par la COVID-19, et des saisies importantes sur les valeurs disponibles. Contrairement à ces clubs, nous avons observé d'autres clubs qui détenaient une meilleure santé financière et qui ont continué à se développer malgré la crise. Il s'agit du Club Bruges KV, KRC Genk, Charleroi SC et Yellow Red KV Malines. Nous pouvons ainsi apercevoir une corrélation entre le succès sportif et financier, sachant que les deux premiers présentent les meilleurs développements économiques.

Cependant, nous ne pouvons pas tirer de conclusion généralisée compte tenu du fait que l'analyse financière s'est limitée à la saison 2019/20. Il serait donc intéressant d'introduire la saison 2020/21 dans la portée de l'analyse puisque cette saison de football a principalement été jouée à huis clos, sachant que les revenus de billetterie représentent la plus grande part de revenus pour les clubs de football professionnel belges. Dans cette optique, nous pourrions obtenir une meilleure observation de l'impact du COVID-19 sur les clubs. De plus, compte tenu d'un accès limité aux données financières, il serait intéressant de réaliser cette analyse sur la totalité des clubs de la première division belge (D1A) pour obtenir une idée globale de la situation financière des clubs évoluant en Jupiler Pro League.

Enfin, lors de l'élaboration de notre travail de fin d'étude, nous avons pu mettre en pratique de nombreuses compétences apprises sur les bancs de HEC-Liège. Il est très intéressant de pouvoir voir comment les concepts théoriques fondamentaux sont appliqués dans une étude pratique. En choisissant de réaliser un master à finalité « Financial Analysis and Audit », nous avons l'enthousiasme de développer nos connaissances dans l'analyse financière. De plus, nous pourrions continuer à accroître notre expertise dans le domaine financier, étant donné que nous avons eu l'opportunité de recevoir une offre de contrat de Deloitte Belgium pour un poste de Junior Auditor.

Bibliographie

- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2013). Spanish Football in Need of Financial Therapy: Cut Expenses and Inject Capital. *International Journal of Sport Finance*, 9, pp.73-90.
- Belga. (2021, 19 avril). Pro League : Eleven Sports verse la dernière tranche des droits médias anticipativement. *Le Soir*. Consulté le 2 juin 2021, à l'adresse <https://www.lesoir.be/367181/article/2021-04-19/pro-league-eleven-sports-verse-la-derniere-tranche-des-droits-medias>
- Berwart, J. (2018). *Bloc 3 : Analyse des états financiers*. Document non publié, HEC-Liège.
- Bétremieux, F. (2013, août 26). Les origines du football. *L'Équipe*. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Coaching/Archives/Actualites/Les-origines-du-football/742550>
- Bureau van Dijk. (s. d.). *Bel-first / Belgium & Luxembourg Company Data* [Base de données]. Consulté le 8 juillet 2021, à l'adresse <https://www.bvdinfo.com/en-us/our-products/data/national/bel-first>
- Centre de recherche et d'information socio-politiques. (1961). Le football (I). *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 122, pp. 1-26. Consulté le 3 juin 2021, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/cris.122.0001>
- Chen, K. H., Shimerda, T. A. (1981). An empirical analysis of useful financial ratios. *Financial Management*, 10(1), pp. 51-60. Consulté le 3 juillet 2021, à l'adresse https://www.jstor.org/stable/3665113?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Club Brugge. (2021, 21 mai). *The history of Club Brugge in numbers*. Club Brugge. Consulté le 12 juillet 2021 à l'adresse <https://www.clubbrugge.be/nl/geschiedenis>
- Club Brugge. (s.d.). *Tour d'histoire*. Club Brugge. Consulté le 12 juillet 2021, à l'adresse <https://www.clubbrugge.be/fr/club-history/tour-dhistoire>
- Companyweb. (s.d) *Companyweb, sachez à qui vous avez affaire* [Base de données]. Consulté le 10 juillet 2021, à l'adresse <https://www.scribbr.fr/normes-apa/exemple-base-de-donnees-statistiques/>. (Base de données utilisées pour imprimer les comptes annuels).
- Das, S. (2010). *Analysis and interpretation of financial statements: case studies* [Thèse de bachelier, Institut national de technologie du Rourkela]. Consulté le 9 juillet 2021, à l'adresse <http://ethesis.nitrkl.ac.in/1953/1/10605038.pdf>
- Deloitte Belgium. (2020, juin). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge* (N° 3). Consulté le 18 juin 2021, à l'adresse https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_fr.pdf

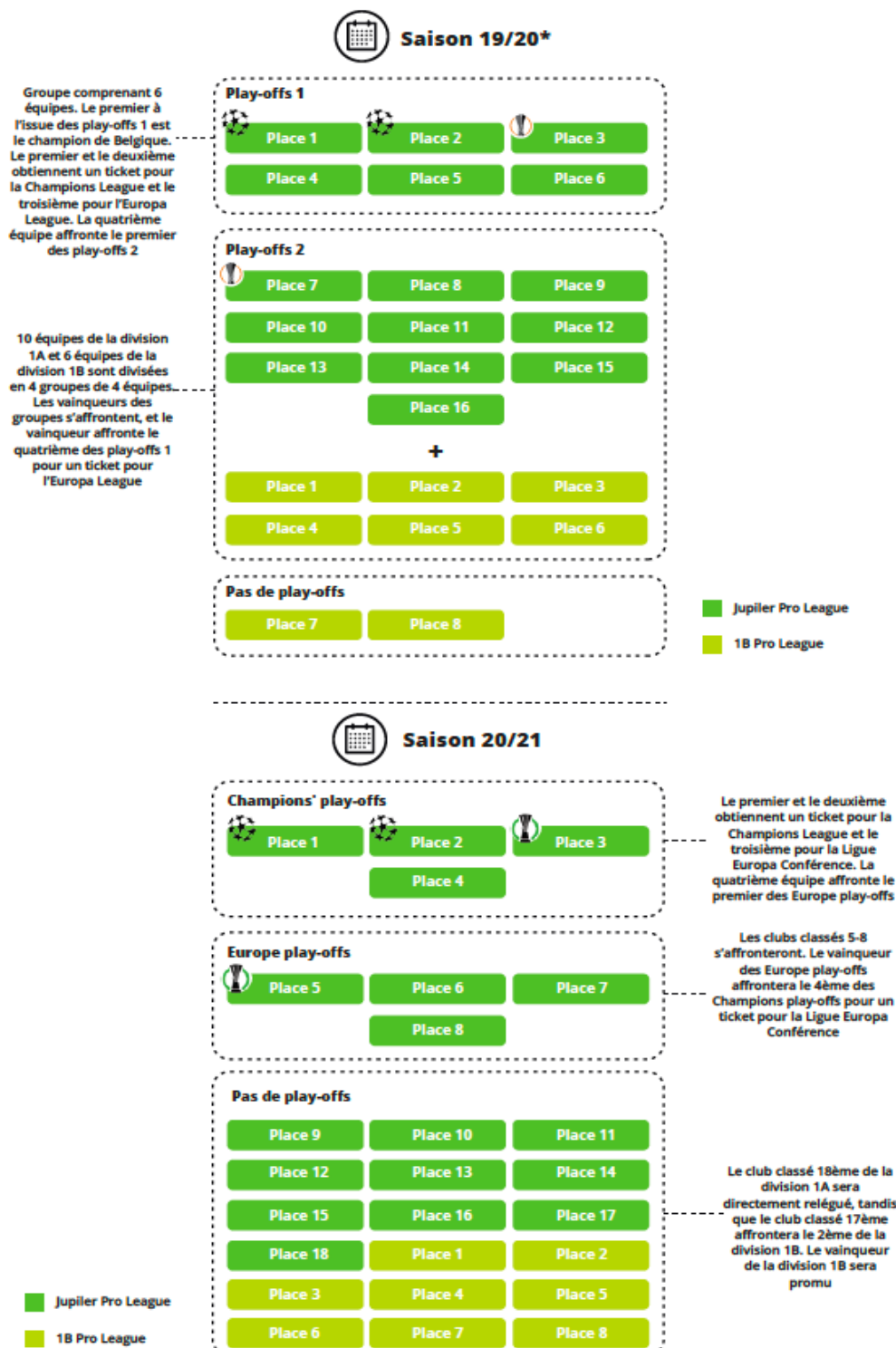
- Deloitte Belgium. (2021, juin). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge* (N° 4). Consulté le 12 juin 2021, à l'adresse https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_fr.pdf
- Deloitte Sports Business Group. (2021, janvier). *Football Money League* (N° 24). Deloitte UK. Consulté le 1 juillet 2021, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf>
- Drut, B. (2014). *Économie du football professionnel (Repères t. 578) (French Edition)*. La Découverte. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://www.cairn.info/economie-du-football-professionnel--9782707182098.htm>
- Durand, E., Melero, V., Vallée, L., & Wehrli, Y. (2010). Football et télévision, l'amour à tout prix ? *Géoéconomie*, 53, pp. 53-61 Consulté le 1 juin 2021, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/geoec.054.0053>
- Foot Mercato. (s. d.). *Jupiler Pro League*. Consulté le 16 juillet 2021, à l'adresse <https://www.footmercato.net/belgique/division-1a/>
- Foot Mercato. (s. d.). *Palmarès Jupiler Pro League*. Foot Mercato Consulté le 13 juillet 2021, à l'adresse <https://www.footmercato.net/belgique/division-1a/palmares>
- Foot Mercato. (s.d.). *Salaire Lionel Messi : Salaire Lionel Messi*. Foot Mercato. Consulté le 19 juin 2021, à l'adresse <https://www.footmercato.net/joueur/lionel-messi/salaire>
- Gammelsæter, H., Senaux, B. (2011). *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe*. Routledge - Taylor & Francis Group.
- Gerhards, J., & Mutz, M. (2017). Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues. *European Societies*, 19, pp. 223-242. Consulté le 5 juillet 2021, à l'adresse DOI:10.1080/14616696.2016.1268704
- Giulianotti, R. and Robertson, R. (2012b) 'Olympic and world sport: Making transnational society?', *The British Journal of Sociology* 63: 199–215. Consulté le 5 juillet 2021, à l'adresse DOI:10.1111/j.1468-4446.2012.01406.x
- Hayes, S., Hodge, K., Hughes, L. (2010, janvier). A Study of the Efficacy of Altman's Z To Predict Bankruptcy of Specialty Retail Firms Doing Business in Contemporary Times. *ResearchGate*. Consulté le 31 juillet 2021, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/268326685_A_Study_of_the_Efficacy_of_Altman's_Z_To_Predict_Bankruptcy_of_Specialty_Retail_Firms_Doing_Business_in_Contemporary_Times

- *Histoire du football*. (s. d.). HistoriaGames.com. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://www.histogames.com/HTML/chronologie/articles/0062-histoire-du-football.php>
- KAA Gent. (s. d.). *Notre équipe*. KAA Gent Consulté le 12 juillet 2021, à l'adresse <https://website.kaagent.be/fr/our-club/geschiedenis>
- K Saint-Trond VV. (s. d.). *Débuts en première division*. STVV. Consulté le 16 juillet 2021, à l'adresse <https://www.stvv.com/fr/club/geschiedenis/debuut-bij-de-elite>
- KV Mechelen. (2019, 20 mai). *Club*. KV Mechelen. Consulté le 13 juillet 2021 à l'adresse <https://www.kvmechelen.be/club/>
- KV Oostende. (2021, 31 mai). *History KVO through time*. KV Oostende. Consulté le 13 juillet 2021 à l'adresse <https://kvo.be/club/geschiedenis/>
- Larousse. (2021). Football . Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 27 mai 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/football/34535>
- *L'histoire du foot*. (s. d.). Le football. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://sites.google.com/site/lhistoiredurealmadrid/l4his>
- Lahalle, P. (2018, 13 juillet). La France en finale, jackpot pour TF1. *L'Équipe*. Consulté le 1 juin 2021, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/La-france-en-finale-jackpot-pour-tf1/922448>
- L'Équipe. (2019, 30 mai). Étude : le « Big 5 » européen toujours plus riche. *L'Équipe*. Consulté le 21 juin 2021, à l'adresse <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Etude-le-big-5-europeen-toujours-plus-riche/1024384>
- Marchetti, D., Souanef, K. (2017). La médiatisation du football : un jeu sous contrôle. *Pôle Sud*, (47), pp. 61-78. Consulté le 1 juin 2021 à l'adresse <https://doi.org/10.3917/psud.047.0061>
- Poli, R. (2010). Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits. *International Review for the Sociology of Sport* 45: 491–506. Consulté le 5 juillet, à l'adresse DOI:10.1177/1012690210370640
- Pro League. (s. d.). *À propos de la Pro League*. Pro League Consulté le 30 juin 2021, à l'adresse <https://www.proleague.be/fr/pl/a-propos-de-la-pro-league>
- Pro League. (s. d.). *Conseil d'administration*. Consulté le 12 juillet 2021, à l'adresse <https://www.proleague.be/fr/pl/conseil-d-administration>
- Royal Belgian Football Association. (2021). *Le système des licences 2021*. Consulté le 5 juillet 2021, à l'adresse https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/license_department/RBFA_systeme_licences_2021.pdf
- Royal Belgian Football Association. (s. d.). *Football amateur*. RBFA. Consulté le 30 juin 2021, à l'adresse <https://www.rbfa.be/fr/competitions/football-amateur>

- Royal Charleroi Sporting Club. (s.d.). *Les origines*. RCSC. Consulté le 15 juillet 2021, à l'adresse <https://www.sporting-charleroi.be/>
- Royal Sporting Club Anderlecht. (s. d.). *Palmarès*. RSCA. Consulté le 13 juillet 2021, à l'adresse <https://www.rsca.be/fr/club/palmares>
- Royal Sporting Club Anderlecht. (s. d.). *Business*. Site officiel Royal Sporting Club Anderlecht. ` Consulté le 13 juillet 2021, à l'adresse <https://www.rsca.be/fr/business>
- Sacré, J.-F. (2020, Juin 26). Eleven et la Pro League ont enfin signé l'accord sur les droits TV. *L'Echo*. Consulté le 1 juillet 2021, à l'adresse: <https://www.lecho.be/entreprises/sport/eleven-et-la-pro-league-ont-enfin-signe-l'accord-sur-les-droits-tv/10235682.html>
- Sougné, D. (2020). *Master 2 : Diagnostics approfondis de l'entreprise : aspect juridiques et financiers*. Document non publié, HEC-Liège.
- Standard de Liège. (s. d.). *L'histoire du Standard*. Standard de Liège. Consulté le 16 juillet 2021, à l'adresse <https://standard.be/fr/lhistoire-du-standard>
- Torsin, W.(2020). *Bloc 3 : Analyse des états financiers*. Document non publié, HEC-Liège.
- Trommelen, L.E. (2018). *The Altman Z-score model and financial distress prediction: The case of Dutch SMEs* [Thèse de master, Université Tilburg]. Consulté le 30 juillet 2021, à l'adresse <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=147635>
- UEFA (s. d.). *Développement du football*. UEFA.com. Consulté le 31 mai 2021, à l'adresse <https://fr.uefa.com/insideuefa/football-development>
- UEFA (2019, 22 Janvier). *What UEFA does*. UEFA.com. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>
- UEFA (2020, 3 décembre). UEFA Europa Conference League, pour quels clubs et quand se jouent les matches ? UEFA.com. Consulté le 16 juin 2021, à l'adresse <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/news/0263-10fa1c01d044-613da8e36d67-1000--uefa-europa-conference-league-pour-quels-clubs-et-quand-se-joue/>
- Van Bever, S. (s. d.). *22 clubs de la Pro League attribuent leurs droits médias 2020–2025 à Eleven Sports* [Communiqué de presse]. Pro League. Consulté le 7 juin 2021, à l'adresse <https://www.proleague.be/dato/25478/1593421951-20-02-12-communique-de-presse-22-clubs-de-la-pro-league-attribuent-leurs-droits-medias-2020-2025-a-eleven-sports.pd>
- Van Loock, S. (2020, 10 janvier). *Le coq tourné, où l'URBSFA fut créée en 1895*. Royal Belgian Football Association. Consulté le 28 juin 2021, à l'adresse <https://www.rbfa.be/fr/nouvelles/le-coq-tourne-ou-lurbsfa-fut-creee-en-1895>

Annexes – outils à la compréhension

Annexe 1 : Schéma explicatif des play-offs pour la saison 19/20 et 20/21



* La phase des play-offs de la saison 19/20 n'a pas pu avoir lieu en raison de la crise du COVID-19

(Source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Annexe 2 : Campagnes européennes 18/19 et 19/20 avec le ranking UEFA



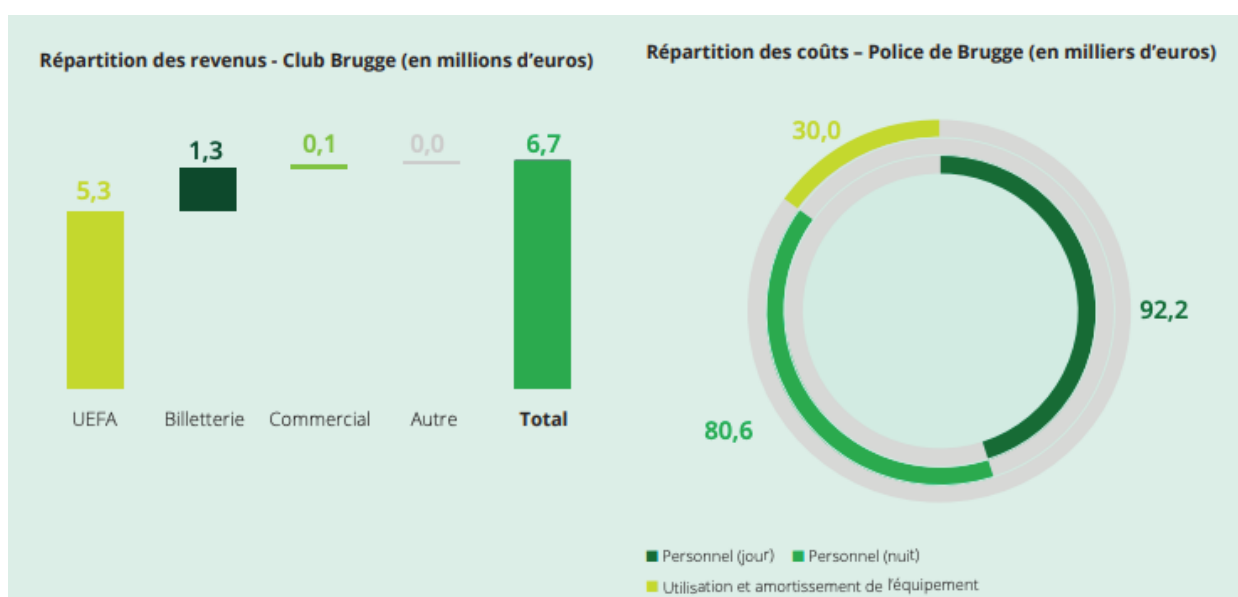
Ranking UEFA

	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	Total
1 Angleterre	14.928	20.071	22.642	18.571	22.785	98.997
2 Espagne	20.142	19.714	19.571	18.928	19.071	97.426
3 Italie	14.250	17.333	12.642	14.928	16.000	75.153
4 Allemagne	14.571	9.857	15.214	18.714	15.214	73.570
5 France	14.416	11.500	10.583	11.666	7.916	56.081
6 Portugal	8.083	9.666	10.900	10.300	9.600	48.549
7 Pays-Bas	9.100	2.900	8.600	9.400	9.200	39.200
8 Russie	9.200	12.600	7.583	4.666	4.333	38.382
9 Belgique	12.500	2.600	7.800	7.600	6.000	36.500
10 Autriche	7.375	9.750	6.200	5.800	6.700	35.825
11 Écosse	4.375	4.000	6.750	9.750	8.500	33.375
12 Ukraine	5.500	8.000	5.600	7.200	6.800	33.100
13 Turquie	9.700	6.800	5.500	5.000	3.100	30.100
14 Danemark	8.500	5.250	4.875	5.125	4.125	27.875
15 Chypre	5.500	7.000	6.125	5.125	4.000	27.750

Moins de 5.000
 Entre 5.000 et 10.000
 Plus que 10.000

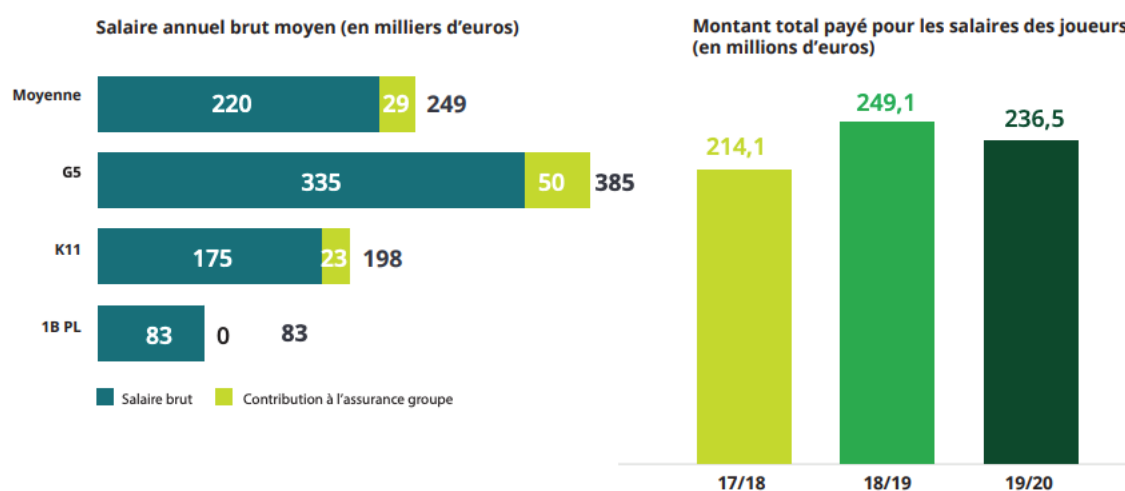
(Source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Annexe 3 : L'impact financier d'un match européen : Club Bruges KV vs. Real Madrid



(Source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Annexe 4 : Salaire annuel brut moyen des joueurs de la Jupiler Pro League et la 1B Pro League



(Source : étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge par Deloitte Belgium, 2021)

Annexe 5 : Présentation des clubs de football professionnel sélectionnés

- Les clubs du groupe « G5 » :

Standard de Liège : L'histoire du club situé en province de Liège débute en 1898 par sa création par des étudiants qui voulaient créer une équipe de football. Suite à son développement sportif et économique, ce club liégeois détient actuellement un palmarès composé de 10 titres de champion de Belgique avec un dernier titre lors de la saison 2008/09, de 8 Coupes de Belgique et de 4 SuperCoupes de Belgique. A l'heure actuelle, il est présidé par l'homme d'affaires liégeois, Bruno Venanzi qui occupe ce poste depuis 2015.

RSC Anderlecht : Le Club Bruxellois voit le jour en 1908 dans la commune d'Anderlecht. Il est le club belge le plus titré avec à son palmarès 34 titres de champion national (Belgique) dont le dernier était en 2016/17, 9 Coupes de Belgique, 13 SuperCoupes de Belgique, 1 Coupe pour l'UEL, 2 Coupes des vainqueurs de coupes²⁵ et 2 SuperCoupes d'Europe²⁶. Il s'est positionné à 20 reprises à la deuxième place du championnat de la D1A. Wouter Vandenhaute occupe le poste de Président du club, suite à la démission de Marc Coucke à la fin de la saison 2019/20.

KRC Genk : Le Club de football est fondé en 1988 dans la province du Limbourg suite à une fusion entre deux clubs. Le Club limbourgeois détient 4 sacres nationaux de D1A dont le dernier était en 2018/19, 5 Coupes de Belgique et 2 SuperCoupes de Belgique. Depuis 2017, KRC Genk est présidé par Peter Croonen, qui est également en charge du poste de président de la Pro League depuis mai 2019. Marc Coucke a occupé le poste de président de la Pro League jusqu'en avril 2019, avant de passer le flambeau à l'homme d'affaire Peter Croonen.

KAA La Gantoise : Le club de football est créé en 1900 au sein de l'Association Athlétique La Gantoise (AAG). Ce club situé dans la province de Flandre Orientale détient un palmarès incluant 1 titre de champion de Belgique qui a été gagné lors de la saison 2014/15, 3 Coupes de Belgique, et 1 SuperCoupe de Belgique. Les Buffalos, surnom du club, sont présidés par Ivan De Witte qui succède à Jean Van Milders.

²⁵ Ancienne compétition européenne supprimée après l'édition 1998-1999.

²⁶ Finale à match unique opposant le vainqueur de l'UCL et l'UEL.

Club Bruges KV : Le club de football est créé en 1891 dans la Flandre Occidentale. Le Club de Bruges a remporté 17 titres de champion national dont les deux dernières éditions, 11 coupes de Belgique, 15 SuperCoupes de Belgique. Ce club très présent sur le plan européen lors des dernières saisons, est présidé par l'homme d'affaire Bart Verhaeghe.

- Les cinq autres clubs de l'échantillon :

Charleroi SC : le club de football est fondé en 1904 dans la province du Hainaut. Le Sporting de Charleroi a remporté le championnat de la D1B lors de la saison 2011/12. Depuis sa montée, le club de football, surnommé les Zèbres, se maintient en Jupiler Pro League (D1A). Les Zèbres ont été finalistes lors la finale de la Coupe de Belgique 1977-78 ainsi que celle de 1993. Le président de ce club de football est Fabien Debecq.

Royal Antwerp FC : le club de football est créé aux alentours de 1880 à Anvers. Royal Antwerp FC détient un palmarès avec 4 titres de champion national dont le dernier lors de la saison 1956/1957, un titre de champion de la 1B Pro League et 3 Coupes de Belgique dont la dernière en 2019/20. Le club est présidé par Paul Gheysens.

Yellow Red KV Malines : le club de football est fondé en 1904. Il détient à son palmarès 4 titres de champion national dont le dernier au cours de la saison 1988/1989, 2 titres de champion de la 1B Pro League, 2 Coupes de Belgique, 1 coupe des vainqueurs de coupe, et 1 SuperCoupe d'Europe. Le club est présidé par François De Keersmaecker, ancien président de l'URBSFA.

KV Ostende : le club de football est créé suite à une fusion en 1981. Il a remporté le championnat de la D1B lors de la saison 2012/13. Depuis sa montée, le club de football se maintient en Jupiler Pro League (D1A). Le club est présidé depuis peu par Peter Callant.

K Saint-Trond VV : le club de football est fondé en 1924. Les jaunes et bleus ont remporté deux fois le titre de champion de la D1B dont le dernier lors de la saison 2014/15. Depuis sa montée, le club de football se maintient en Jupiler Pro League (D1A). Le club est présidé par David Meekers.

Annexe 6 : Bilan comptable

Le bilan comptable contient dix rubriques à l'actif et au passif. Les rubriques du bilan peuvent être regroupées pour constituer des grandes masses qui sont habituellement utilisées dans une analyse financière.

		Actif		Passif
I		Frais d'établissement	I	Capital
II		Immobilisations incorporelles	II	Prime d'émission
III		Immobilisation corporelles	III	Plus-values de réévaluation
IV		Immobilisations financières	IV	Réserves
V		Créances à plus d'un an	V	Bénéfice reporté/Perte reportée (-)
VI		Stocks et commandes en cours d'exécution	VI	Subsides en capital
VII		Créances à un an au plus	VII	Provisions et impôts différés
VIII		Placements de trésorerie	VIII	Dettes à plus d'un an
IX		Valeurs disponibles	IX	Dettes à un an au plus
X		Comptes de régularisation	X	Comptes de régularisation

- LÉGENDE

	Actif Long terme
	Actifs immobilisés
	Actifs immobilisés élargis
	Actif circulant
	Actif circulant restreint
	Capitaux/Fonds propres
	Capitaux permanents
	Capitaux étrangers
	Exigible court terme

Annexe 7 : Calculs de l'analyse financière horizontale

Formule(s) :

- **Fonds de roulement net** : soit par le haut du bilan , soit par le bas du bilan.
Par le haut du bilan (1) : Capitaux permanents (I à VIII) – Actif LT (rubrique I à V)
Par le bas du bilan (2) : Actif circulant restreint (VI à X) – Exigible court terme (IX à X)
- **Besoin en fonds de roulement** :
(Stocks et commandes en cours d'exécution + Créances à un an au plus + Comptes de régularisation de l'actif) – (Dettes à plus d'un an échéant dans l'année + Dettes commerciales + Dettes fiscales sociales et salariales + Acomptes reçus sur commandes + Autres dettes à un an au plus + Comptes de régularisation du passif).
- **Cash-flow** :
Produits encaissés – Charges décaissées
- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)** :
Résultat net de l'exercice après impôt / Capitaux propres
- **Liquidité au sens strict (Acid ratio ou quick ratio)** :
Créances à un an au plus + Placements de trésorerie + Valeurs disponibles
- **Debt - to - Equity ratio** :
Dettes totales/Capitaux propres
- **Ratio de solvabilité (ratio d'indépendance financière)** :
Capitaux propres/ Total du passif

Standard de Liège

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	33 928 623,00 €	25 711 337,00 €	38 417 446,00 €
Fonds propres(10/15)	8 568 251,00 €	8 452 636,00 €	16 956 973,00 €
Provisions et impôts différés (16)	444 784,00 €	445 621,00 €	1 935 854,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	24 915 588,00 €	16 813 080,00 €	19 524 619,00 €
Actif LT (20/29)	45 059 224,00 €	33 695 748,00 €	37 721 697,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	44 806 471,00 €	33 695 748,00 €	36 396 697,00 €
Créances à plus d'un an (29)	252 753,00 €	- €	1 325 000,00 €
Fonds de roulement net	-11 130 601,00 €	-7 984 411,00 €	695 749,00 €
Actif circulant restreint	15 678 554,00 €	15 898 522,00 €	27 042 199,00 €
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	586 058,00 €	856 271,00 €	495 440,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	11 417 060,00 €	11 153 920,00 €	20 226 679,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	695,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	2 561 831,00 €	2 203 151,00 €	4 271 798,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 113 605,00 €	1 685 180,00 €	2 047 587,00 €
Exigible court terme	26 809 155,00 €	23 882 932,00 €	26 346 449,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	24 175 221,00 €	20 726 397,00 €	23 877 722,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	2 633 934,00 €	3 156 535,00 €	2 468 727,00 €
Fonds de roulement net	-11 130 601,00 €	-7 984 410,00 €	695 750,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	586 058,00 €	856 271,00 €	495 440,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	11 417 060,00 €	11 153 920,00 €	20 226 679,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 113 605,00 €	1 685 180,00 €	2 047 587,00 €
Total	13 116 723,00 €	13 695 371,00 €	22 769 706,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	9 149 950,00 €	2 953 397,00 €	3 914 294,00 €
Dettes commerciales (44)	4 851 832,00 €	10 742 641,00 €	11 131 598,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	5 172 905,00 €	2 918 612,00 €	3 283 448,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	2 949 474,00 €	2 098 646,00 €	1 618 305,00 €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	1 060,00 €	1 157,00 €	30 077,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	2 633 934,00 €	3 156 535,00 €	2 468 727,00 €
Total	24 759 155,00 €	21 870 988,00 €	22 446 449,00 €
Besoin en fonds de roulement	-11 642 432,00 €	-8 175 617,00 €	323 257,00 €

- **Cash-flow :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Produits encaissés	81 601 010,00 €	60 612 959,00 €	56 805 397,00 €
Chiffre d'affaires (70)	23 636 342,00 €	31 583 416,00 €	27 347 758,00 €
Variation de stock (71)		- €	- €
Production immobilisée (72)	324 106,00 €	305 711,00 €	133 079,00 €
Autres produits d'exploitation (74)	19 451 626,00 €	18 126 397,00 €	10 568 571,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	13 833,00 €	2 409,00 €
Produits des actifs circulants (751)	- €	- €	- €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	216 936,00 €	- €	109 769,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	34 688 547,00 €	6 937 459,00 €	15 708 303,00 €
Autres produits non récurrents (764/8)	3 283 453,00 €	3 646 143,00 €	2 935 508,00 €
Charges décaissées	62 695 585,00 €	60 348 048,00 €	50 680 739,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 232 189,00 €	1 165 199,00 €	1 013 342,00 €
Services et biens divers (61)	17 841 058,00 €	19 434 790,00 €	14 748 434,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	38 896 466,00 €	34 551 106,00 €	29 762 577,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	1 446 103,00 €	1 265 464,00 €	1 512 281,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	2 743 430,00 €	1 334 543,00 €	949 858,00 €
Autres charges financières (652/9)	51 600,00 €	58 185,00 €	427 015,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	473 455,00 €	2 516 704,00 €	2 267 002,00 €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	11 284,00 €	22 057,00 €	230,00 €
Cash flow	18 905 425,00 €	264 911,00 €	6 124 658,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE):**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	189 983,00 €	(8 429 969,00) €	(2 624 328,00) €
Capitaux propres	8 568 251,00 €	8 452 637,00 €	16 956 974,00 €
Capital (10)	11 989 672,00 €	11 989 672,00 €	11 989 672,00 €
Prime d'émission (11)	32 334,00 €	32 334,00 €	32 334,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 200 000,00 €	1 200 000,00 €	4 683 056,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(4 930 553,00) €	(5 120 535,00) €	(173 622,00) €
Subsides en capital (15)	276 798,00 €	351 166,00 €	425 534,00 €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,0222	-0,9973	-0,1548

- **Liquidité au sens strict :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Créances à un an au plus (40/41)	11 417 060,00 €	11 153 920,00 €	20 226 679,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	695,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	2 561 831,00 €	2 203 151,00 €	4 271 798,00 €
Total	13 978 891,00 €	13 357 071,00 €	24 499 172,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	24 175 221,00 €	20 726 397,00 €	23 877 722,00 €
Liquidité au sens strict	0,5782	0,6444	1,0260

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	51 724 743,00 €	40 696 013,00 €	45 871 068,00 €
Fonds propres	8 568 251,00 €	8 452 637,00 €	16 956 974,00 €
Capital (10)	11 989 672,00 €	11 989 672,00 €	11 989 672
Primes d'émission (11)	32 334,00 €	32 334,00 €	32 334,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 200 000,00 €	1 200 000,00 €	4 683 056,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(4 930 553,00) €	(5 120 535,00) €	(173 622,00) €
Subsides en capital (15)	276 798,00 €	351 166,00 €	425 534,00 €
Debt -to -Equity ratio	6,0368	4,8146	2,7051

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres	8 568 251,00 €	8 452 637,00 €	16 956 974,00 €
Capital (10)	11 989 672,00 €	11 989 672,00 €	11 989 672
Primes d'émission (11)	32 334,00 €	32 334,00 €	32 334,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 200 000,00 €	1 200 000,00 €	4 683 056,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(4 930 553,00) €	(5 120 535,00) €	(173 622,00) €
Subsides en capital (15)	276 798,00 €	351 166,00 €	425 534,00 €
Total du passif	60 737 777,00 €	49 594 270,00 €	64 763 896,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,1411	0,1704	0,2618

- Fonds de roulement net :

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	31 239 248,00 €	19 228 152,00 €	19 399 691,00 €
Fonds propres(10/15)	(28 007 167,00) €	8 413 345,00 €	8 254 805,00 €
Provisions et impôts différés (16)	1 318 270,00 €	1 018 270,00 €	1 231 821,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	57 928 145,00 €	9 796 537,00 €	9 913 065,00 €
Actif LT (20/29)	57 867 530,00 €	65 087 153,00 €	57 215 994,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	56 422 447,00 €	56 377 457,00 €	50 256 551,00 €
Créances à plus d'un an (29)	1 445 083,00 €	8 709 696,00 €	6 959 443,00 €
Fonds de roulement net	-26 628 282,00 €	-45 859 001,00 €	-37 816 303,00 €
Actif circulant restreint	32 124 451,00 €	39 220 247,00 €	35 585 075,00 €
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	1 266 095,00 €	536 989,00 €	1 438 976,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	27 404 086,00 €	36 432 282,00 €	30 606 615,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	1 113 179,00 €	1 277 859,00 €	1 478 655,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	2 341 091,00 €	973 117,00 €	2 060 829,00 €
Exigible court terme	58 752 732,00 €	85 079 247,00 €	73 401 377,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	51 004 697,00 €	73 183 972,00 €	61 050 920,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	7 748 035,00 €	11 895 275,00 €	12 350 457,00 €
Fonds de roulement net	-26 628 281,00 €	-45 859 000,00 €	-37 816 302,00 €

- Besoin en fonds de roulement :

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	1 266 095,00 €	536 989,00 €	1 438 976,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	27 404 086,00 €	36 432 282,00 €	30 606 615,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	2 341 091,00 €	973 117,00 €	2 060 829,00 €
Total	31 011 272,00 €	37 942 388,00 €	34 106 420,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	11 818 984,00 €	12 957 857,00 €	16 333 368,00 €
Dettes commerciales (44)	18 613 348,00 €	11 846 721,00 €	20 739 476,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	6 339 128,00 €	4 187 520,00 €	4 583 007,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	475 000,00 €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	1 470 918,00 €	785 997,00 €	394 686,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	7 748 035,00 €	11 895 275,00 €	12 350 457,00 €
Total	46 465 413,00 €	41 673 370,00 €	54 400 994,00 €
Besoin en fonds de roulement	-15 454 141,00 €	-3 730 982,00 €	-20 294 574,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	89 005 189,00 €	84 093 361,00 €	101 703 585,00 €
Chiffre d'affaires (70)	51 583 558,00 €	52 107 345,00 €	60 292 408,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	37 401 212,00 €	31 962 603,00 €	41 409 980,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	- €	- €	- €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	20 419,00 €	23 413,00 €	1 197,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	- €	- €	- €
Charges décaissées	102 447 471,00 €	92 529 692,00 €	93 169 239,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 526 468,00 €	2 119 856,00 €	2 254 381,00 €
Services et biens divers (61)	37 458 381,00 €	37 695 740,00 €	34 312 176,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	58 044 343,00 €	47 320 861,00 €	50 100 859,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	3 075 173,00 €	3 349 653,00 €	5 077 376,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	1 923 704,00 €	1 736 739,00 €	1 279 206,00 €
Autres charges financières (652/9)	175 362,00 €	42 795,00 €	48 790,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	- €	- €	- €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	244 040,00 €	264 048,00 €	96 451,00 €
Cash flow	(13 442 282,00) €	(8 436 331,00) €	8 534 346,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	(36 420 512,00) €	(27 171 460,00) €	(6 466 799,00) €
Capitaux propres	(28 007 166,00) €	8 413 346,00 €	8 254 805,00 €
Capital (10)	14 555 000,00 €	14 555 000,00 €	10 000 000,00 €
Prime d'émission (11)	22 775 000,00 €	22 775 000,00 €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	228 106,00 €	228 106,00 €	806 429,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(65 565 272,00) €	(29 144 760,00) €	(2 551 624,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	1,3004	-3,2296	-0,7834

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	27 404 086,00 €	36 432 282,00 €	30 606 615,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	1 113 179,00 €	1 277 859,00 €	1 478 655,00 €
Total	28 517 265,00 €	37 710 141,00 €	32 085 270,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	51 004 697,00 €	73 183 972,00 €	61 050 920,00 €
Liquidité au sens strict	0,5591	0,5153	0,5255

- **Debt - to - Equity ratio:**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	116 680 877,00 €	94 875 784,00 €	83 314 442,00 €
Fonds propres	(28 007 166,00) €	8 413 346,00 €	8 254 805,00 €
Capital (10)	14 555 000,00 €	14 555 000,00 €	10000000
Primes d'émission (11)	22 775 000,00 €	22 775 000,00 €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	228 106,00 €	228 106,00 €	806 429,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(65 565 272,00) €	(29 144 760,00) €	(2 551 624,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	-4,1661	11,2768	10,0928

- **Ratio de solvabilité:**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres	(28 007 166,00) €	8 413 346,00 €	8 254 805,00 €
Capital (10)	14 555 000,00 €	14 555 000,00 €	10000000
Primes d'émission (11)	22 775 000,00 €	22 775 000,00 €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	228 106,00 €	228 106,00 €	806 429,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(65 565 272,00) €	(29 144 760,00) €	(2 551 624,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif	89 991 981,00 €	104 307 399,00 €	92 801 069,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	-0,3112	0,0807	0,0890

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	61 344 875,00 €	37 686 452,00 €	27 956 693,00 €
Fonds propres(10/15)	44 093 424,00 €	20 902 884,00 €	13 446 421,00 €
Provisions et impôts différés (16)	- €	- €	- €
Dettes à plus d'un an (17)	17 251 451,00 €	16 783 568,00 €	14 510 272,00 €
Actif LT (20/29)	68 684 064,00 €	39 101 873,00 €	35 858 869,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	50 363 474,00 €	37 236 873,00 €	31 453 869,00 €
Créances à plus d'un an (29)	18 320 590,00 €	1 865 000,00 €	4 405 000,00 €
Fonds de roulement net	-7 339 189,00 €	-1 415 421,00 €	-7 902 176,00 €
Actif circulant restreint	36 728 732,00 €	23 800 246,00 €	14 309 472,00 €
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	432 246,00 €	339 831,00 €	211 564,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	28 208 842,00 €	13 611 397,00 €	12 215 409,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	7 002 911,00 €	762,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	6 364 317,00 €	1 637 471,00 €	48 352,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 723 327,00 €	1 208 636,00 €	1 833 385,00 €
Exigible court terme	44 067 921,00 €	25 215 766,00 €	22 211 648,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	33 592 383,00 €	17 820 153,00 €	14 891 248,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	10 475 538,00 €	7 395 613,00 €	7 320 400,00 €
Fonds de roulement net	-7 339 189,00 €	-1 415 520,00 €	-7 902 176,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	432 246,00 €	339 831,00 €	211 564,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	28 208 842,00 €	13 611 397,00 €	12 215 409,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 723 327,00 €	1 208 636,00 €	1 833 385,00 €
Total	30 364 415,00 €	15 159 864,00 €	14 260 358,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	37 364,00 €	284 864,00 €	1 037 921,00 €
Dettes commerciales (44)	24 563 828,00 €	15 812 747,00 €	10 295 388,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	8 554 739,00 €	1 696 956,00 €	3 534 754,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	436 452,00 €	25 586,00 €	23 184,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	10 475 538,00 €	7 395 613,00 €	7 320 400,00 €
Total	44 067 921,00 €	25 215 766,00 €	22 211 647,00 €
Besoin en fonds de roulement	-13 703 506,00 €	-10 055 902,00 €	-7 951 289,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	137 853 043,00 €	93 061 080,00 €	68 129 676,00 €
Chiffre d'affaires (70)	71 671 324,00 €	71 435 036,00 €	36 947 172,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	65 533 401,00 €	21 329 078,00 €	30 913 217,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	355 004,00 €	17 336,00 €	5 335,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	293 314,00 €	279 630,00 €	263 539,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	413,00 €
Autres produits non récurrents (764/8)	- €	- €	- €
Charges décaissées	92 695 009,00 €	68 884 569,00 €	56 085 655,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 520 715,00 €	1 164 760,00 €	1 330 679,00 €
Services et biens divers (61)	32 206 013,00 €	23 442 036,00 €	17 460 326,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	46 341 160,00 €	34 565 527,00 €	33 202 865,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	1 255 630,00 €	5 996 500,00 €	3 407 914,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	225 601,00 €	152 791,00 €	157 332,00 €
Autres charges financières (652/9)	158 276,00 €	5 353,00 €	9 576,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	- €	- €	- €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	10 987 614,00 €	3 557 602,00 €	516 963,00 €
Cash flow	45 158 034,00 €	24 176 511,00 €	12 044 021,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE):**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	24 473 318,00 €	7 456 464,00 €	68 896,00 €
Capitaux propres	44 093 424,00 €	20 902 885,00 €	13 446 421,00 €
Capital (10)	15 247 894,00 €	4 039 425,00 €	4 039 425,00 €
Prime d'émission (11)	- €	11 208 469,00 €	11 208 469,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 924 789,00 €	686 299,00 €	424 789,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	26 920 741,00 €	4 968 692,00 €	(2 226 262,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,5550	0,3567	0,0051

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	28 208 842,00 €	13 611 397,00 €	12 215 409,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	7 002 911,00 €	762,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	6 364 317,00 €	1 637 471,00 €	48 352,00 €
Total	34 573 159,00 €	22 251 779,00 €	12 264 523,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	33 592 383,00 €	17 820 153,00 €	14 891 248,00 €
Liquidité au sens strict	1,0292	1,2487	0,8236

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	61 319 372,00 €	41 999 234,00 €	36 721 919,00 €
Fonds propres	44 093 424,00 €	20 902 885,00 €	13 446 421,00 €
Capital (10)	15 247 894,00 €	4 039 425,00 €	4 039 425,00 €
Primes d'émission (11)	- €	11 208 469,00 €	11 208 469,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 924 789,00 €	686 299,00 €	424 789,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	26 920 741,00 €	4 968 692,00 €	(2 226 262,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	1,3907	2,0093	2,7310

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres	44 093 424,00 €	20 902 885,00 €	13 446 421,00 €
Capital (10)	15 247 894,00 €	4 039 425,00 €	4 039 425,00 €
Primes d'émission (11)	- €	11 208 469,00 €	11 208 469,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	1 924 789,00 €	686 299,00 €	424 789,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	26 920 741,00 €	4 968 692,00 €	(2 226 262,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif	105 412 795,00 €	62 902 119,00 €	50 168 340,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,4183	0,3323	0,2680

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	60 671 110,00 €	66 219 317,00 €	63 488 443,00 €
Fonds propres(10/15)	25 019 741,00 €	30 825 431,00 €	29 910 694,00 €
Provisions et impôts différés (16)	321 750,00 €	321 750,00 €	- €
Dettes à plus d'un an (17)	35 329 619,00 €	35 072 136,00 €	33 577 749,00 €
Actif LT (20/29)	51 715 741,00 €	64 081 945,00 €	67 279 619,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	51 255 371,00 €	55 181 945,00 €	56 834 694,00 €
Créances à plus d'un an (29)	460 370,00 €	8 900 000,00 €	10 444 925,00 €
Fonds de roulement net	8 955 369,00 €	2 137 372,00 €	-3 791 176,00 €
Actif circulant restreint	22 359 609,00 €	24 240 997,00 €	17 609 387,00 €
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	- €	- €	- €
Créances à un an au plus (40/41)	17 139 037,00 €	20 510 861,00 €	14 607 525,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	3 754 179,00 €	2 795 136,00 €	1 209 443,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 466 393,00 €	935 000,00 €	1 792 419,00 €
Exigible court terme	13 404 240,00 €	22 103 624,00 €	21 400 564,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	8 986 164,00 €	13 564 721,00 €	16 233 161,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 418 076,00 €	8 538 903,00 €	5 167 403,00 €
Fonds de roulement net	8 955 369,00 €	2 137 373,00 €	-3 791 177,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	- €	- €	- €
Créances à un an au plus (40/41)	17 139 037,00 €	20 510 861,00 €	14 607 525,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 466 393,00 €	935 000,00 €	1 792 219,00 €
Total	18 605 430,00 €	21 445 861,00 €	16 399 744,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	306 507,00 €	923 097,00 €	929 225,00 €
Dettes commerciales (44)	6 905 128,00 €	10 381 327,00 €	8 152 872,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	1 641 586,00 €	1 260 297,00 €	1 481 064,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	132 944,00 €	- €	820 000,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 418 076,00 €	8 538 903,00 €	5 167 403,00 €
Total	13 404 241,00 €	21 103 624,00 €	16 550 564,00 €
Besoin en fonds de roulement	5 201 189,00 €	342 237,00 €	-150 820,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	60 344 307,00 €	64 160 306,00 €	63 056 966,00 €
Chiffre d'affaires (70)	37 015 596,00 €	32 044 438,00 €	29 446 448,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	23 325 024,00 €	32 033 112,00 €	33 528 593,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	99,00 €	- €	70,00 €
Produits des actifs circulants (751)	3 389,00 €	69 522,00 €	51 304,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	199,00 €	2 034,00 €	23 523,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	- €	11 200,00 €	7 028,00 €
Charges décaissées	54 039 036,00 €	48 818 948,00 €	47 263 665,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	550 005,00 €	595 841,00 €	654 558,00 €
Services et biens divers (61)	18 728 936,00 €	19 133 655,00 €	17 418 252,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	32 336 387,00 €	23 164 607,00 €	22 642 320,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	2 119 160,00 €	5 511 899,00 €	6 260 364,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	294 288,00 €	395 350,00 €	261 918,00 €
Autres charges financières (652/9)	10 260,00 €	17 596,00 €	21 964,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	- €	- €	- €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	- €	- €	4 289,00 €
Cash flow	6 305 271,00 €	15 341 358,00 €	15 793 301,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	(5 805 690,00) €	914 737,00 €	4 971 883,00 €
Capitaux propres	25 019 741,00 €	30 825 431,00 €	29 910 694,00 €
Capital (10)	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 595 483,00 €	13 401 173,00 €	12 486 436,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	-0,2320	0,0297	0,1662

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	17 139 037,00 €	20 510 861,00 €	14 607 525,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	3 754 179,00 €	2 795 136,00 €	1 209 443,00 €
Total	20 893 216,00 €	23 305 997,00 €	15 816 968,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	8 986 164,00 €	13 564 721,00 €	16 233 161,00 €
Liquidité au sens strict	2,3250	1,7181	0,9744

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	48 733 859,00 €	57 175 761,00 €	54 978 313,00 €
Fonds propres (10/15)	25 019 741,00 €	30 825 431,00 €	29 910 694,00 €
Capital (10)	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 595 483,00 €	13 401 173,00 €	12 486 436,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	1,9478	1,8548	1,8381

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	25 019 741,00 €	30 825 431,00 €	29 910 694,00 €
Capital (10)	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €	10 000 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €	7 424 258,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 595 483,00 €	13 401 173,00 €	12 486 436,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif	74 075 350,00 €	88 322 941,00 €	84 889 007,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,3378	0,3490	0,3524

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	99 325 848,00 €	50 540 526,00 €	48 538 403,00 €
Fonds propres (10/15)	74 620 338,00 €	45 527 805,00 €	47 291 965,00 €
Provisions et impôts différés (16)	20 250 000,00 €	250 000,00 €	325 000,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	4 455 510,00 €	4 762 721,00 €	921 438,00 €
Actifs LT (20/29)	65 598 693,00 €	46 709 591,00 €	31 714 778,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	42 389 809,00 €	45 914 928,00 €	27 859 778,00 €
Créances à plus d'un an (29)	23 208 884,00 €	794 663,00 €	3 855 000,00 €
Fonds de roulement net	33 727 155,00 €	3 830 935,00 €	16 823 625,00 €
Actif circulant restreint	53 767 871,00 €	31 877 330,00 €	33 111 852,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	251,00 €	84,00 €	219,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	30 677 560,00 €	13 782 168,00 €	27 416 338,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	5 868 449,00 €	1 856 357,00 €	1 869 885,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	16 796 167,00 €	12 669 632,00 €	3 570 263,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	425 444,00 €	3 569 089,00 €	255 147,00 €
Exigible court terme	20 040 716,00 €	28 046 395,00 €	16 288 227,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	15 597 969,00 €	27 050 374,00 €	15 743 191,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 442 747,00 €	996 021,00 €	545 036,00 €
Fonds de roulement net	33 727 155,00 €	3 830 935,00 €	16 823 625,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	251,00 €	85,00 €	219,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	30 677 560,00 €	13 782 168,00 €	27 416 338,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	425 444,00 €	3 569 089,00 €	255 147,00 €
Total	31 103 255,00 €	17 351 342,00 €	27 671 704,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	126 371,00 €	23 204,00 €	25 383,00 €
Dettes commerciales (44)	14 297 369,00 €	19 522 969,00 €	11 133 158,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	402 305,00 €	3 958 449,00 €	2 038 623,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	10 153,00 €	2 971 622,00 €	2 061 818,00 €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	761 771,00 €	574 131,00 €	484 210,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 442 747,00 €	996 021,00 €	545 036,00 €
Total	20 040 716,00 €	28 046 396,00 €	16 288 228,00 €
Besoin en fonds de roulement	11 062 539,00 €	-10 695 054,00 €	11 383 476,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	119 948 024,00 €	50 063 204,00 €	46 041 026,00 €
Chiffre d'affaires (70)	43 963 985,00 €	31 905 054,00 €	19 311 799,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	74 959 766,00 €	17 876 087,00 €	26 275 317,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	29 538,00 €	7 461,00 €	8 899,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	357 035,00 €	154 211,00 €	117 134,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	45 165,00 €	1 157,00 €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	592 535,00 €	119 234,00 €	327 877,00 €
Charges décaissées	56 860 814,00 €	47 729 346,00 €	35 148 627,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 023 287,00 €	1 729 892,00 €	982 463,00 €
Services et biens divers (61)	19 845 731,00 €	14 771 944,00 €	13 438 825,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	35 028 196,00 €	28 056 919,00 €	19 696 592,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	501 252,00 €	1 214 134,00 €	757 175,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	3 072,00 €	1 975,00 €	9 184,00 €
Autres charges financières (652/9)	78 850,00 €	140 942,00 €	184 085,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	98 636,00 €	13 540,00 €	80 303,00 €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	281 790,00 €	1 800 000,00 €	- €
Cash flow	63 087 210,00 €	2 333 858,00 €	10 892 399,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE):**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	29 178 557,00 €	(1 678 136,00) €	3 332 502,00 €
Capitaux propres	74 620 338,00 €	45 527 805,00 €	47 291 965,00 €
Capital (10)	144 130,00 €	144 130,00 €	144 130,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	74 309 160,00 €	45 130 603,00 €	46 808 739,00 €
Subsides en capital (15)	167 048,00 €	253 072,00 €	339 096,00 €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,3910	-0,0369	0,0705

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	30 677 560,00 €	13 782 168,00 €	27 416 338,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	5 868 449,00 €	1 856 357,00 €	1 869 885,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	16 796 167,00 €	12 669 632,00 €	3 570 263,00 €
Total	53 342 176,00 €	28 308 157,00 €	32 856 486,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	15 597 969,00 €	27 050 374,00 €	15 743 191,00 €
Liquidité au sens strict	3,4198	1,0465	2,0870

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	24 496 226,00 €	32 809 116,00 €	17 209 665,00 €
Fonds propres (10/15)	74 620 338,00 €	45 527 805,00 €	47 291 965,00 €
Capital (10)	144 130,00 €	144 130,00 €	144 130,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	74 309 160,00 €	45 130 603,00 €	46 808 739,00 €
Subsides en capital (15)	167 048,00 €	253 072,00 €	339 096,00 €
Debt -to -Equity ratio	0,3283	0,7206	0,3639

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	74 620 338,00 €	45 527 805,00 €	47 291 965,00 €
Capital (10)	144 130,00 €	144 130,00 €	144 130,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	74 309 160,00 €	45 130 603,00 €	46 808 739,00 €
Subsides en capital (15)	167 048,00 €	253 072,00 €	339 096,00 €
Total du passif (10/49)	119 366 564,00 €	78 586 921,00 €	64 826 630,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,6251	0,5793	0,7295

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	19 917 889,00 €	16 920 400,00 €	12 586 324,00 €
Fonds propres (10/15)	15 452 299,00 €	9 915 353,00 €	6 426 970,00 €
Provisions et impôts différés (16)	306 939,00 €	955 908,00 €	832 192,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	4 158 651,00 €	6 049 139,00 €	5 327 162,00 €
Actifs LT (20/29)	16 028 984,00 €	14 544 231,00 €	10 647 068,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	6 528 984,00 €	10 294 231,00 €	5 197 068,00 €
Créances à plus d'un an (29)	9 500 000,00 €	4 250 000,00 €	5 450 000,00 €
Fonds de roulement net	3 888 905,00 €	2 376 169,00 €	1 939 256,00 €
Actif circulant restreint	15 446 572,00 €	11 593 737,00 €	9 334 833,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	136 492,00 €	168 772,00 €	62 878,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	12 416 309,00 €	8 010 780,00 €	7 350 792,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	2 272 397,00 €	2 638 578,00 €	1 201 646,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	458 893,00 €	490 294,00 €	546 731,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	162 481,00 €	285 313,00 €	172 786,00 €
Exigible court terme	11 557 666,00 €	9 217 569,00 €	7 395 578,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	11 253 159,00 €	8 845 190,00 €	6 754 023,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	304 507,00 €	372 379,00 €	641 555,00 €
Fonds de roulement net	3 888 906,00 €	2 376 168,00 €	1 939 255,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	136 492,00 €	168 772,00 €	62 878,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	12 416 309,00 €	8 010 780,00 €	7 350 792,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	162 481,00 €	285 313,00 €	172 786,00 €
Total	12 715 282,00 €	8 464 865,00 €	7 586 456,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	820 927,00 €	868 169,00 €	1 243 189,00 €
Dettes commerciales (44)	5 322 666,00 €	5 597 203,00 €	3 704 495,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	4 137 368,00 €	1 233 853,00 €	1 267 914,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	362 190,00 €	170 276,00 €	284 878,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	304 507,00 €	372 379,00 €	641 555,00 €
Total	10 947 658,00 €	8 241 880,00 €	7 142 031,00 €
Besoin en fonds de roulement	1 767 624,00 €	222 985,00 €	444 425,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	34 034 209,00 €	30 347 485,00 €	26 914 853,00 €
Chiffre d'affaires (70)	30 226 898,00 €	25 721 596,00 €	23 793 786,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	3 669 022,00 €	4 471 948,00 €	3 077 428,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	118 820,00 €	132 419,00 €	20 406,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	19 469,00 €	21 522,00 €	23 233,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	- €	- €	- €
Charges décaissées	26 296 366,00 €	25 303 858,00 €	22 848 347,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	157 185,00 €	166 923,00 €	100 439,00 €
Services et biens divers (61)	10 237 744,00 €	8 790 369,00 €	9 980 507,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	12 563 849,00 €	14 176 991,00 €	10 684 811,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	337 049,00 €	411 417,00 €	346 236,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	42 018,00 €	59 843,00 €	87 303,00 €
Autres charges financières (652/9)	281 381,00 €	7 542,00 €	8 586,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	- €	- €	- €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	2 677 140,00 €	1 690 773,00 €	1 640 465,00 €
Cash flow	7 737 843,00 €	5 043 627,00 €	4 066 506,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	5 536 946,00 €	3 488 383,00 €	2 769 722,00 €
Capitaux propres	15 452 299,00 €	9 915 353,00 €	6 426 970,00 €
Capital (10)	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	4 827 998,00 €	3 260 998,00 €	2 278 999,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 124 301,00 €	3 154 355,00 €	647 971,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,3583	0,3518	0,4310

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	12 416 309,00 €	8 010 780,00 €	7 350 792,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	2 272 397,00 €	2 638 578,00 €	1 201 646,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	458 893,00 €	490 294,00 €	546 731,00 €
Total	15 147 599,00 €	11 139 652,00 €	9 099 169,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	11 253 159,00 €	8 845 190,00 €	6 754 023,00 €
Liquidité au sens strict	1,3461	1,2594	1,3472

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	15 716 317,00 €	15 266 708,00 €	12 722 739,00 €
Fonds propres (10/15)	15 452 299,00 €	9 915 353,00 €	6 426 970,00 €
Capital (10)	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	4 827 998,00 €	3 260 998,00 €	2 278 999,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 124 301,00 €	3 154 355,00 €	647 971,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	1,0171	1,5397	1,9796

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	15 452 299,00 €	9 915 353,00 €	6 426 970,00 €
Capital (10)	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €	3 500 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	4 827 998,00 €	3 260 998,00 €	2 278 999,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	7 124 301,00 €	3 154 355,00 €	647 971,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif (10/49)	31 475 555,00 €	26 137 969,00 €	19 981 901,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,4909	0,3793	0,3216

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	33 573 900,00 €	26 331 240,00 €	23 819 496,00 €
Fonds propres (10/15)	4 549 694,00 €	4 296 044,00 €	12 363 915,00 €
Provisions et impôts différés (16)	- €	- €	- €
Dettes à plus d'un an (17)	29 024 206,00 €	22 035 196,00 €	11 455 581,00 €
Actifs LT (20/29)	34 805 994,00 €	35 764 011,00 €	23 214 980,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	34 805 994,00 €	35 764 011,00 €	23 214 980,00 €
Créances à plus d'un an (29)	- €	- €	- €
Fonds de roulement net	-1 232 094,00 €	-9 432 771,00 €	604 516,00 €
Actif circulant restreint	9 650 390,00 €	6 728 745,00 €	16 155 951,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	49 790,00 €	49 790,00 €	17 138,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	7 507 166,00 €	6 305 099,00 €	14 060 454,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	2 030 019,00 €	346 622,00 €	1 971 150,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	63 415,00 €	27 234,00 €	107 209,00 €
Exigible court terme	10 882 484,00 €	16 161 517,00 €	15 551 435,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	7 184 390,00 €	13 756 999,00 €	11 627 110,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	3 698 094,00 €	2 404 518,00 €	3 924 325,00 €
Fonds de roulement net	-1 232 094,00 €	-9 432 772,00 €	604 516,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	49 790,00 €	49 790,00 €	17 138,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	7 507 166,00 €	6 305 099,00 €	14 060 454,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	63 415,00 €	27 234,00 €	107 209,00 €
Total	7 620 371,00 €	6 382 123,00 €	14 184 801,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	2 168 136,00 €	2 427 199,00 €	306 325,00 €
Dettes commerciales (44)	4 145 667,00 €	7 947 126,00 €	10 654 608,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	870 587,00 €	1 313 721,00 €	666 177,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	- €	- €	- €
Comptes de régularisation (492/3)	3 698 094,00 €	2 404 518,00 €	3 924 325,00 €
Total	10 882 484,00 €	14 092 564,00 €	15 551 435,00 €
Besoin en fonds de roulement	-3 262 113,00 €	-7 710 441,00 €	-1 366 634,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	25 351 278,00 €	21 852 870,00 €	27 572 037,00 €
Chiffre d'affaires (70)	16 162 237,00 €	15 063 774,00 €	25 043 473,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	7 403 047,00 €	6 619 868,00 €	2 374 484,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	16,00 €	- €	1 538,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	11 020,00 €	151 457,00 €	152 542,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	1 774 958,00 €	17 771,00 €	- €
Charges décaissées	22 217 752,00 €	26 590 022,00 €	25 358 716,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 817 883,00 €	2 151 643,00 €	- €
Services et biens divers (61)	7 792 875,00 €	7 961 669,00 €	15 456 140,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	10 336 756,00 €	12 403 153,00 €	9 098 430,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	407 791,00 €	470 623,00 €	302 923,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	752 449,00 €	435 950,00 €	332 214,00 €
Autres charges financières (652/9)	68 364,00 €	526 111,00 €	30 158,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	1 040 917,00 €	2 639 817,00 €	- €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	717,00 €	1 056,00 €	138 851,00 €
Cash flow	3 133 526,00 €	(4 737 152,00) €	2 213 321,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	253 651,00 €	(8 067 872,00) €	(139 834,00) €
		-	
Capitaux propres	4 549 694,00 €	4 296 043,00 €	12 363 915,00 €
Capital (10)	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(7 608 028,00) €	(7 861 679,00) €	206 193,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,0558	-1,8780	-0,0113

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	7 507 166,00 €	6 305 099,00 €	14 060 454,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	2 030 019,00 €	346 622,00 €	1 971 150,00 €
Total	9 537 185,00 €	6 651 721,00 €	16 031 604,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	7 184 390,00 €	13 756 999,00 €	11 627 110,00 €
Liquidité au sens strict	1,3275	0,4835	1,3788

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	39 906 690,00 €	38 196 713,00 €	27 007 016,00 €
Fonds propres (10/15)	4 549 694,00 €	4 296 043,00 €	12 363 915,00 €
Capital (10)	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(7 608 028,00) €	(7 861 679,00) €	206 193,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	8,7713	8,8911	2,1843

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	4 549 694,00 €	4 296 043,00 €	12 363 915,00 €
Capital (10)	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €	5 625 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €	6 532 722,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(7 608 028,00) €	(7 861 679,00) €	206 193,00 €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif (10/49)	44 456 384,00 €	42 492 756,00 €	39 370 931,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,1023	0,1011	0,3140

- **Fonds de roulement net**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	7 536 065,00 €	12 081 329,00 €	12 704 795,00 €
Fonds propres (10/15)	4 082 063,00 €	8 313 962,00 €	5 962 185,00 €
Provisions et impôts différés (16)	596 972,00 €	504 204,00 €	180 154,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	2 857 030,00 €	3 263 163,00 €	6 562 456,00 €
Actifs LT (20/29)	9 771 977,00 €	6 592 750,00 €	10 389 419,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	9 771 977,00 €	6 592 750,00 €	10 389 419,00 €
Créances à plus d'un an (29)	- €	- €	- €
Fonds de roulement net	-2 235 912,00 €	5 488 579,00 €	2 315 376,00 €
Actif circulant restreint	11 303 652,00 €	18 368 684,00 €	11 591 715,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	290 745,00 €	275 325,00 €	164 244,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	6 723 759,00 €	11 288 580,00 €	7 804 274,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	3 277 373,00 €	6 564 567,00 €	3 084 973,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 011 775,00 €	240 212,00 €	538 224,00 €
Exigible court terme	13 539 563,00 €	12 880 104,00 €	9 276 339,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	9 092 219,00 €	7 364 172,00 €	4 796 545,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 447 344,00 €	5 515 932,00 €	4 479 794,00 €
Fonds de roulement net	-2 235 911,00 €	5 488 580,00 €	2 315 376,00 €

- **Besoin en fonds de roulement**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	290 745,00 €	275 325,00 €	164 244,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	6 723 759,00 €	11 288 580,00 €	7 804 274,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 011 775,00 €	240 212,00 €	538 224,00 €
Total	8 026 279,00 €	11 804 117,00 €	8 506 742,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	158 367,00 €	163 260,00 €	626 133,00 €
Dettes commerciales (44)	6 611 897,00 €	5 149 500,00 €	2 978 456,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	1 915 289,00 €	1 906 618,00 €	930 392,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	406 666,00 €	144 794,00 €	261 563,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 447 344,00 €	5 515 932,00 €	4 479 794,00 €
Total	13 539 563,00 €	12 880 104,00 €	9 276 338,00 €
Besoin en fonds de roulement	-5 513 284,00 €	-1 075 987,00 €	-769 596,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	Rubriques2 (cas particulier)	2017/18
Produits encaissés	33 300 878,00 €	29 449 321,00 €		6 254 286,00 €
Chiffre d'affaires (70)	24 496 000,00 €	21 252 174,00 €	Marge brute d'exploitation (9900) (= 70+71+72+74 +76A -60 -61)	6 254 286,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €		
Production immobilisée (72)	- €	- €		
Autres produits d'exploitation (74)	8 780 762,00 €	5 972 147,00 €		
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	Produits des immobilisations financières (750)	- €
Produits des actifs circulants (751)	- €	4,00 €	Produits des actifs circulants (751)	- €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital)	627,00 €	9 083,00 €	Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	- €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	2 215 913,00 €		
Autres produits non récurrents (764/8)	23 489,00 €	- €		
Charges décaissées	44 824 984,00 €	38 698 412,00 €		13 064 630,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	2 850 335,00 €	3 189 162,00 €		
Services et biens divers (61)	17 891 440,00 €	16 349 764,00 €		
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	23 426 192,00 €	18 647 649,00 €	Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	11 562 660,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	540 794,00 €	266 537,00 €	Autres charges d'exploitation (640/648)	205 891,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €
Charges de dettes (650)	57 567,00 €	236 642,00 €	Charges de dettes (650)	
Autres charges financières (652/9)	4 814,00 €	2 658,00 €	Autres charges financières (652/9)	541 859,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	48 900,00 €	- €	Autres charges non récurrentes (664/8)	748 158,00 €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €
Impôts (67)	4 942,00 €	6 000,00 €	Impôts (67)	6 062,00 €
Cash flow	-11 524 106,00 €	-9 249 091,00 €		-6 810 344,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	(14 831 899,00) €	(8 148 223,00) €	(4 037 815,00) €
		-	
Capitaux propres	4 082 063,00 €	8 313 962,00 €	5 962 185,00 €
Capital (10)	18 913 962,00 €	16 462 185,00 €	10 000 000,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(14 831 899,00) €	(8 148 223,00) €	(4 037 815,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	-3,6334	-0,9801	-0,6772

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	6 723 759,00 €	11 288 580,00 €	7 804 274,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	3 277 373,00 €	6 564 567,00 €	3 084 973,00 €
Total	10 001 132,00 €	17 853 147,00 €	10 889 247,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	9 092 219,00 €	7 364 172,00 €	4 796 545,00 €
Liquidité au sens strict	1,1000	2,4243	2,2702

- **Debt - to - Equity ratio :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	16 396 594,00 €	16 143 268,00 €	15 838 794,00 €
Fonds propres (10/15)	4 082 063,00 €	8 313 962,00 €	5 962 185,00 €
Capital (10)	18 913 962,00 €	16 462 185,00 €	10 000 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(14 831 899,00) €	(8 148 223,00) €	(4 037 815,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	4,0167	1,9417	2,6565

- **Ratio de solvabilité :**

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	4 082 063,00 €	8 313 962,00 €	5 962 185,00 €
Capital (10)	18 913 962,00 €	16 462 185,00 €	10 000 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(14 831 899,00) €	(8 148 223,00) €	(4 037 815,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif (10/49)	21 075 629,00 €	24 961 434,00 €	21 981 133,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,1937	0,3331	0,2712

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	7 483 698,00 €	7 685 653,00 €	8 968 160,00 €
Fonds propres (10/15)	5 128 612,00 €	(349 563,00) €	5 995 859,00 €
Provisions et impôts différés (16)	40 000,00 €	356 000,00 €	250 000,00 €
Dettes à plus d'un an (17)	2 315 086,00 €	7 679 216,00 €	2 722 301,00 €
Actifs LT (20/29)	6 517 916,00 €	6 084 941,00 €	9 127 366,00 €
Frais d'établissement (20)	1 018 981,00 €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	4 340 935,00 €	6 084 941,00 €	9 127 366,00 €
Créances à plus d'un an (29)	1 158 000,00 €	- €	- €
Fonds de roulement net	965 782,00 €	1 600 712,00 €	-159 206,00 €
Actif circulant restreint	7 296 395,00 €	9 573 936,00 €	8 903 869,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	75 615,00 €	74 372,00 €	89 453,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	4 086 688,00 €	3 828 107,00 €	8 078 194,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Valeurs disponibles (54/58)	1 583 285,00 €	5 589 712,00 €	679 300,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 550 807,00 €	81 745,00 €	56 922,00 €
Exigible court terme	6 330 614,00 €	7 973 223,00 €	9 063 076,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	5 767 366,00 €	7 015 471,00 €	7 590 362,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	563 248,00 €	957 752,00 €	1 472 714,00 €
Fonds de roulement net	965 781,00 €	1 600 713,00 €	-159 207,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	75 615,00 €	74 372,00 €	89 453,00 €
Créances à un an au plus (40/41)	4 086 688,00 €	3 828 107,00 €	8 078 194,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	1 550 807,00 €	81 745,00 €	56 922,00 €
Total	5 713 110,00 €	3 984 224,00 €	8 224 569,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	63 965,00 €	42 083,00 €	- €
Dettes commerciales (44)	4 319 412,00 €	5 663 207,00 €	6 028 126,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	1 124 653,00 €	1 310 181,00 €	1 561 717,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	259 336,00 €	- €	519,00 €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	- €	- €	- €
Comptes de régularisation (492/3)	563 248,00 €	957 752,00 €	1 472 714,00 €
Total	6 330 614,00 €	7 973 223,00 €	9 063 076,00 €
Besoin en fonds de roulement	-617 504,00 €	-3 988 999,00 €	-838 507,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	23 484 855,00 €	18 702 538,00 €	30 792 896,00 €
Chiffre d'affaires (70)	12 849 706,00 €	14 228 146,00 €	16 297 836,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	4 428 209,00 €	4 330 969,00 €	14 495 060,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	- €	- €	- €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	17 147,00 €	4 050,00 €	- €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	6 189 793,00 €	139 373,00 €	- €
Charges décaissées	18 010 215,00 €	25 076 313,00 €	27 140 376,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	1 103 659,00 €	1 477 290,00 €	1 533 851,00 €
Services et biens divers (61)	6 667 849,00 €	10 913 306,00 €	9 748 677,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	9 730 729,00 €	12 264 503,00 €	14 735 433,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	194 594,00 €	353 695,00 €	221 018,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	20 876,00 €	13 405,00 €	59 949,00 €
Autres charges financières (652/9)	5 516,00 €	26 615,00 €	362 591,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	91 679,00 €	15 947,00 €	467 653,00 €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	195 313,00 €	11 552,00 €	11 204,00 €
Cash flow	5 474 640,00 €	(6 373 775,00) €	3 652 520,00 €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	2 720 175,00 €	(9 445 422,00) €	(501 253,00) €
		-	
Capitaux propres	5 128 612,00 €	(349 563,00) €	5 995 859,00 €
Capital (10)	25 364 328,00 €	22 606 328,00 €	19 506 328,00 €
Prime d'émission (11)	5 272,00 €	5 272,00 €	5 272,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	552,00 €	552,00 €	552,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(20 241 540,00) €	(22 961 715,00) €	(13 516 293,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	0,5304	27,0207	-0,0836

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	4 086 688,00 €	3 828 107,00 €	8 078 194,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	1 583 285,00 €	5 589 712,00 €	679 300,00 €
Total	5 669 973,00 €	9 417 819,00 €	8 757 494,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	5 767 366,00 €	7 015 471,00 €	7 590 362,00 €
Liquidité au sens strict	0,9831	1,3424	1,1538

- Debt - to - Equity ratio :

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	8 645 700,00 €	15 652 440,00 €	11 785 376,00 €
Fonds propres (10/15)	5 128 612,00 €	(349 563,00) €	5 995 859,00 €
Capital (10)	25 364 328,00 €	22 606 328,00 €	19 506 328,00 €
Primes d'émission (11)	5 272,00 €	5 272,00 €	5 272,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	552,00 €	552,00 €	552,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(20 241 540,00) €	(22 961 715,00) €	(13 516 293,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	1,6858	-44,7772	1,9656

- Ratio de solvabilité :

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	5 128 612,00 €	(349 563,00) €	5 995 859,00 €
Capital (10)	25 364 328,00 €	22 606 328,00 €	19 506 328,00 €
Primes d'émission (11)	5 272,00 €	5 272,00 €	5 272,00 €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	552,00 €	552,00 €	552,00 €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(20 241 540,00) €	(22 961 715,00) €	(13 516 293,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif (10/49)	13 814 312,00 €	15 658 877,00 €	18 031 236,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,3713	-0,0223	0,3325

- Fonds de roulement net

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Capitaux Permanents (10/17)	14 058 399,00 €	13 976 283,00 €	5 821 469,00 €
Fonds propres (10/15)	300 044,00 €	921 734,00 €	(291 832,00) €
Provisions et impôts différés (16)	640 937,00 €	122 500,00 €	- €
Dettes à plus d'un an (17)	13 117 418,00 €	12 932 049,00 €	6 113 301,00 €
Actifs LT (20/29)	9 522 257,00 €	6 432 293,00 €	2 912 254,00 €
Frais d'établissement (20)	- €	- €	- €
Actifs immobilisés (21/28)	5 582 257,00 €	3 032 293,00 €	2 562 254,00 €
Créances à plus d'un an (29)	3 940 000,00 €	3 400 000,00 €	350 000,00 €
Fonds de roulement net	4 536 142,00 €	7 543 990,00 €	2 909 215,00 €
Actif circulant restreint	10 979 131,00 €	13 579 976,00 €	5 895 112,00 €
stocks et commandes en cours d'exécution (3)	- €	- €	- €
Créances à un an au plus (40/41)	4 827 234,00 €	8 059 404,00 €	3 556 649,00 €
Placement de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	5 922 936,00 €	5 415 182,00 €	2 278 597,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	228 961,00 €	105 390,00 €	59 866,00 €
Exigible court terme	6 442 987,00 €	6 035 986,00 €	2 985 898,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	1 772 181,00 €	1 506 609,00 €	2 165 643,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 670 806,00 €	4 529 377,00 €	820 255,00 €
Fonds de roulement net	4 536 144,00 €	7 543 990,00 €	2 909 214,00 €

- Besoin en fonds de roulement

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Stocks et commandes en cours d'exécution (3)	- €	- €	- €
Créances à un an au plus (40/41)	4 827 234,00 €	8 059 404,00 €	3 556 649,00 €
Comptes de régularisation (490/1)	228 961,00 €	105 390,00 €	59 866,00 €
Total	5 056 195,00 €	8 164 794,00 €	3 616 515,00 €
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42)	- €	- €	- €
Dettes commerciales (44)	780 958,00 €	714 565,00 €	1 626 761,00 €
Dettes fiscales, sociales et salariales (45)	974 223,00 €	777 794,00 €	525 882,00 €
Acomptes reçus sur commandes (46)	- €	- €	- €
Autres dettes à un an au plus (47/48)	17 000,00 €	14 250,00 €	13 000,00 €
Comptes de régularisation (492/3)	4 670 806,00 €	4 529 377,00 €	820 255,00 €
Total	6 442 987,00 €	6 035 986,00 €	2 985 898,00 €
Besoin en fonds de roulement	-1 386 792,00 €	2 128 808,00 €	630 617,00 €

- **Cash-flow :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Produits encaissés	25 242 248,00 €	25 369 533,00 €	13 879 588,00 €
Chiffre d'affaires (70)	17 547 420,00 €	15 966 001,00 €	9 170 615,00 €
Variation de stock (71)	- €	- €	- €
Production immobilisée (72)	- €	- €	- €
Autres produits d'exploitation (74)	7 679 619,00 €	9 393 239,00 €	4 708 906,00 €
Produits des immobilisations financières (750)	- €	- €	- €
Produits des actifs circulants (751)	- €	- €	4,00 €
Autres produits financiers (sauf subsides en capital) (752/9 sauf 9125)	15 209,00 €	10 293,00 €	63,00 €
Plus-value sur réalisation d'actifs immobilisés (763)	- €	- €	- €
Autres produits non récurrents (764/8)	- €	- €	- €
Charges décaissées	22 499 610,00 €	22 370 707,00 €	16 062 911,00 €
Approvisionnements et marchandises (60)	365 906,00 €	355 741,00 €	382 131,00 €
Services et biens divers (61)	8 712 364,00 €	6 364 522,00 €	4 681 251,00 €
Rémunérations, charges sociales, et pensions (62)	12 666 807,00 €	10 996 035,00 €	10 411 638,00 €
Autres charges d'exploitation (640/648)	6 480,00 €	240 482,00 €	116 944,00 €
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Charges de dettes (650)	730 172,00 €	276 528,00 €	423 694,00 €
Autres charges financières (652/9)	9 207,00 €	6 488,00 €	5 102,00 €
Autres charges non récurrentes (664/8)	- €	4 080 724,00 €	34 135,00 €
Charges non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (649)	- €	- €	- €
Impôts (67)	8 674,00 €	50 187,00 €	8 016,00 €
Cash flow	2 742 638,00 €	2 998 826,00 €	(2 183 323,00) €

- **Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Résultat net de l'exercice après impôt (9904)	(621 689,00) €	1 213 566,00 €	(2 755 270,00) €
Capitaux propres	300 044,00 €	921 734,00 €	(291 832,00) €
Capital (10)	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €
Prime d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(8 199 956,00) €	(7 578 266,00) €	(8 791 832,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE)	-2,0720	1,3166	9,4413

- **Liquidité au sens strict :**

Rubriques	2019/20	2018/19	2017/18
Créances à un an au plus (40/41)	4 827 234,00 €	8 059 404,00 €	3 556 649,00 €
Placements de trésorerie (50/53)	- €	- €	- €
Valeurs disponibles (54/58)	5 922 936,00 €	5 415 182,00 €	2 278 597,00 €
Total	10 750 170,00 €	13 474 586,00 €	5 835 246,00 €
Dettes à un an au plus (42/48)	1 772 181,00 €	1 506 609,00 €	2 165 643,00 €
Liquidité au sens strict	6,0661	8,9437	2,6945

- Debt - to - Equity ratio :

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Dettes totales (17/49)	19 560 405,00 €	18 968 035,00 €	9 099 198,00 €
Fonds propres (10/15)	300 044,00 €	921 734,00 €	(291 832,00) €
Capital (10)	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(8 199 956,00) €	(7 578 266,00) €	(8 791 832,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Debt -to -Equity ratio	65,1918	20,5786	-31,1796

- Ratio de solvabilité :

<i>Rubriques</i>	<i>2019/20</i>	<i>2018/19</i>	<i>2017/18</i>
Fonds propres (10/15)	300 044,00 €	921 734,00 €	(291 832,00) €
Capital (10)	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €	8 500 000,00 €
Primes d'émission (11)	- €	- €	- €
Plus-values de réévaluation (12)	- €	- €	- €
Réserves (13)	- €	- €	- €
Bénéfice (Perte) reporté(e) (14)	(8 199 956,00) €	(7 578 266,00) €	(8 791 832,00) €
Subsides en capital (15)	- €	- €	- €
Total du passif (10/49)	20 501 387,00 €	20 012 269,00 €	8 807 366,00 €
Ratio de solvabilité (indépendance financière)	0,0146	0,0461	-0,0331

Annexe 8 : Prédiction de défaillance financière

- SAISON 2019/20

Clubs	Modèles		T1/X1		T2/X2		T3/X3		T4/X4		T5/X5	Résultats
Standard de Liège	ALTMAN	0,717	-0,191683538	0,847	-0,081177699	3,107	0,117882763	0,42	0,141069552	0,998	0,389153887	0,607691929
	OOGHE	4,32	-0,061420638	11,68	0	3,17	0,21343046	1,62	0,04882548	0,84	0,08479757	0,260910167
RSC Anderlecht	ALTMAN	0,717	-0,171727979	0,847	-0,728567938	3,107	-0,371738166	0,42	-0,311218474	0,998	0,573201717	-1,453872932
	OOGHE	4,32	-0,726033201	11,68	0	3,17	0,044160691	1,62	0,044160691	0,84	0,240905617	-3,270375074
Club Bruges KV	ALTMAN	0,717	-0,129998507	0,847	0,255383998	3,107	0,333785998	0,42	0,418292903	0,998	0,679911049	2,014408658
	OOGHE	4,32	0,273643536	11,68	0	3,17	0,222209331	1,62	0,015091815	0,84	0	1,862094916
KAA La Gantoise	ALTMAN	0,717	0,070214842	0,847	0,102537254	3,107	-0,074313898	0,42	0,337760686	0,998	0,499701939	0,546861838
	OOGHE	4,32	0,202763011	11,68	0	3,17	0,219042587	1,62	0	0,84	0	1,570301207
KRC Genk	ALTMAN	0,717	0,092677033	0,847	0,622529103	3,107	0,434511276	0,42	0,625136014	0,998	0,368310719	2,57388934
	OOGHE	4,32	0,622529103	11,68	0	3,17	0,547502134	1,62	8,18181E-06	0,84	0	4,424894236
Charleroi SC	ALTMAN	0,717	0,056158628	0,847	0,226343936	3,107	0,266789005	0,42	0,490930152	0,998	0,96032931	2,225491803
	OOGHE	4,32	0,379732748	11,68	0	3,17	0,03655702	1,62	0,01087343	0,84	0,016683849	1,724701837
Yellow Red KV Malines	ALTMAN	0,717	-0,07337783	0,847	-0,171134656	3,107	0,023936832	0,42	0,102340622	0,998	0,363552668	0,282617403
	OOGHE	4,32	-0,024187887	11,68	0	3,17	0,268629194	1,62	0,006588632	0,84	0	0,736389289
Royal Antwerp FC	ALTMAN	0,717	-0,261595229	0,847	-0,703746446	3,107	-0,747929469	0,42	0,193686414	0,998	1,16229034	-1,866139825
	OOGHE	4,32	-0,703746446	11,68	0	3,17	0,467228046	1,62	0,041449117	0,84	0	-1,626219309
KV Ostende	ALTMAN	0,717	-0,044700308	0,847	-1,465258639	3,107	0,211717529	0,42	0,371253523	0,998	0,930173432	0,468921739
	OOGHE	4,32	-1,46521868	11,68	0	3,17	0,380386771	1,62	0,018166626	0,84	0	-5,153348567
K Saint-Trond VV	ALTMAN	0,717	-0,067643814	0,847	-0,399970792	3,107	0,00542178	0,42	0,014635302	0,998	0,855913797	0,48991839
	OOGHE	4,32	-0,399970792	11,68	0	3,17	1,226983403	1,62	0	0,84	0	2,161663565

- SAISON 2018/19

Clubs	Modèles		T1/X1		T2/X2		T3/X3		T4/X4		T5/X5	Résultats
Standard de Liège	ALTMAN	0,717	-0,164850032	0,847	-0,10324852	3,107	-0,172808351	0,42	0,170435738	0,998	0,636835989	-0,035419188
	OOGHE	4,32	-0,079052177	11,68	0	3,17	0,18344013	1,62	0,071295369	0,84	0,097071575	0,042961188
RSC Anderlecht	ALTMAN	0,717	-0,035769102	0,847	-0,279412202	3,107	-0,240154028	0,42	0,080659139	0,998	0,499555597	-0,476033821
	OOGHE	4,32	-0,277225339	11,68	0	3,17	0,034565437	1,62	0,01452528	0,84	0,593106316	-1,609781286
Club Bruges KV	ALTMAN	0,717	-0,15986587	0,847	0,078990852	3,107	0,172891536	0,42	0,332308106	0,998	1,135653888	1,762407411
	OOGHE	4,32	0,089901439	11,68	0	3,17	0,117371102	1,62	0,024358501	0,84	0	0,720979836
KAA La Gantoise	ALTMAN	0,717	0,003874837	0,847	0,151729243	3,107	0,014221979	0,42	0,349008204	0,998	0,362809907	0,684148348
	OOGHE	4,32	0,235787336	11,68	0	3,17	0,136275898	1,62	0	0,84	0,073720646	1,388670547
KRC Genk	ALTMAN	0,717	-0,136092035	0,847	0,574276259	3,107	-0,029945606	0,42	0,579330561	0,998	0,405984273	0,944284143
	OOGHE	4,32	0,574276259	11,68	0	3,17	0,919271538	1,62	6,09479E-06	0,84	0	5,394954342
Charleroi SC	ALTMAN	0,717	0,008531076	0,847	0,120680953	3,107	0,197961594	0,42	0,379346727	0,998	0,984070185	1,864827891
	OOGHE	4,32	0,245441909	11,68	0	3,17	0,059941425	1,62	0,020633404	0,84	0,110307297	1,124239118
Yellow Red KV Malines	ALTMAN	0,717	-0,181453069	0,847	-0,185012217	3,107	-0,170763483	0,42	0,101100621	0,998	0,354502165	-0,421113918
	OOGHE	4,32	-0,031274907	11,68	0	3,17	0,054544147	1,62	0,007834913	0,84	0,150392756	-0,101225127
Royal Antwerp FC	ALTMAN	0,717	-0,043105977	0,847	-0,326432488	3,107	-0,529932816	0,42	0,333072291	0,998	0,851400364	-0,964308635
	OOGHE	4,32	-0,326432488	11,68	0	3,17	0,567677355	1,62	0,023808999	0,84	0	0,350778289
KV Ostende	ALTMAN	0,717	-0,254743619	0,847	-1,466370481	3,107	-0,600168199	0,42	-0,022323632	0,998	0,908631315	-2,391951438
	OOGHE	4,32	-1,466300744	11,68	0	3,17	1,432349027	1,62	0,01905763	0,84	0	-1,824746159
K Saint-Trond VV	ALTMAN	0,717	0,106375144	0,847	-0,378680998	3,107	0,280687812	0,42	0,046058445	0,998	0,797810633	1,443184764
	OOGHE	4,32	-0,378680998	11,68	0	3,17	0,671908493	1,62	0	0,84	0	0,494048012

- SAISON 2017/2018

Clubs	Modèles		T1/X1		T2/X2		T3/X3		T4/X4		T5/X5	Résultats
Standard de Liège	ALTMAN	0,717	0,004991315	0,847	-0,002680846	3,107	-0,036921003	0,42	0,261827562	0,998	0,422268574	0,417986153
	OOGHE	4,32	0,069628825	11,68	0	3,17	0,206146775	1,62	0,023908752	0,84	0,163332164	0,778350606
RSC Anderlecht	ALTMAN	0,717	-0,218689011	0,847	-0,027495632	3,107	-0,0565277	0,42	0,088951615	0,998	0,649695188	0,330035091
	OOGHE	4,32	-0,018805764	11,68	0	3,17	0,046142229	1,62	0,044904024	0,84	0,311221911	-0,269140959
Club Bruges KV	ALTMAN	0,717	-0,158492169	0,847	-0,044375835	3,107	0,009645406	0,42	0,26802603	0,998	0,736463913	0,726304977
	OOGHE	4,32	-0,035908563	11,68	0	3,17	0,003890891	1,62	0,01702458	0,84	0	-0,170370687
KAA La Gantoise	ALTMAN	0,717	-0,001776673	0,847	0,147091319	3,107	0,061081619	0,42	0,352350617	0,998	0,346881758	0,807268317
	OOGHE	4,32	0,234549734	11,68	0	3,17	0,082795888	1,62	0	0,84	0,298771139	1,024750058
KRC Genk	ALTMAN	0,717	0,175598762	0,847	0,722060348	3,107	0,076611263	0,42	0,729514476	0,998	0,297899166	1,579220069
	OOGHE	4,32	0,722060348	11,68	0	3,17	0,13022288	1,62	7,98787E-06	0,84	0	3,53209429
Charleroi SC	ALTMAN	0,717	0,022241377	0,847	0,032427896	3,107	0,223323897	0,42	0,321639568	0,998	1,190766884	2,060754812
	OOGHE	4,32	0,146481058	11,68	0	3,17	0,073746336	1,62	0,008481359	0,84	0,100060216	0,768783673
Yellow Red KV Malines	ALTMAN	0,717	-0,034711752	0,847	0,005237189	3,107	0,005265535	0,42	0,314036643	0,998	0,636090444	0,762621242
	OOGHE	4,32	0,336800538	11,68	0	3,17	0,140020396	1,62	0,001217396	0,84	0	1,896870795
Royal Antwerp FC	ALTMAN	0,717	-0,035011662	0,847	-0,18369458	3,107	-0,409281678	0,42	0,271241023	0,998	Pas de CA	Manque de données
	OOGHE	4,32	-0,18369458	11,68	0	3,17	0,387145138	1,62	0,020611612	0,84	0	0,400298689
KV Ostende	ALTMAN	0,717	-0,046503024	0,847	-0,749604353	3,107	-0,014312496	0,42	0,332526234	0,998	0,903866823	0,328993626
	OOGHE	4,32	-0,74957374	11,68	0	3,17	0,083169608	1,62	0,010952114	0,84	0	-2,992253322
K Saint-Trond VV	ALTMAN	0,717	0,071601089	0,847	-0,998236249	3,107	-0,259372552	0,42	-0,033134992	0,998	1,041243773	-0,574794054
	OOGHE	4,32	-0,071727599	11,68	0	3,17	0,640658384	1,62	0	0,84	0	1,721023849

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	4
CHAPITRE 1 : LE FOOTBALL PROFESSIONNEL	5
1.1. LA CRÉATION DU FOOTBALL PROFESSIONNEL	5
1.2. LE FOOTBALL PROFESSIONNEL BELGE	6
1.2.1. <i>Reflet de la structure politique.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>La structure de la Pro League.....</i>	<i>7</i>
1.2.3. <i>L'Octroi de licences belges et européennes aux clubs belges.....</i>	<i>9</i>
1.2.4. <i>Le nouveau panorama du football européen.....</i>	<i>10</i>
1.3. LIEN ENTRE LE SUCCÈS SPORTIF ET LE POTENTIEL FINANCIER.....	12
CHAPITRE 2 : LA PRO LEAGUE FACE AU COVID-19.....	14
2.1. L'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE REVENUS.....	14
2.1.1. <i>La billetterie.....</i>	<i>16</i>
2.1.2. <i>Les droits télévisés.....</i>	<i>17</i>
2.1.3. <i>Le sponsoring et la publicité.....</i>	<i>19</i>
2.1.4. <i>Les primes de participations de L'UEFA.....</i>	<i>20</i>
2.1.5. <i>Coûts des clubs de football belges.....</i>	<i>22</i>
2.2. L'IMPACT DU COVID-19 SUR LE FOOTBALL PROFESSIONNEL EN BELGIQUE.....	23
2.2.1. <i>Impact du COVID-19 sur la santé des joueurs.....</i>	<i>25</i>
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE.....	26
3.1. LES ÉTATS FINANCIERS.....	26
3.2. LES RATIOS FINANCIERS.....	27
3.3. MODÈLE(S) DE PRÉDICTION DE DÉFAILLANCE FINANCIÈRE.....	28
PARTIE 2 : ÉTUDE EMPIRIQUE.....	31
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE	32
1.1. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE	32
1.1.1. <i>Méthode de travail.....</i>	<i>32</i>
1.1.2. <i>Collecte de documents.....</i>	<i>33</i>
1.2. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	33
1.3. LES LIMITATIONS.....	34
CHAPITRE 2 : ANALYSE FINANCIÈRE DÉTAILLÉE	35
A. LES GRANDS ÉQUILIBRES FINANCIERS ET LES RATIOS FINANCIERS	35
2.1. FONDS DE ROULEMENT NET	35
2.2. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT.....	41
2.3. CASH-FLOW.....	45
2.4. RENTABILITÉ NETTE DES FONDS PROPRES APRÈS IMPÔTS (ROE)	49
2.5. LIQUIDITÉ AU SENS STRICT	52
2.6. DEBT-TO-EQUITY RATIO.....	54
2.7. RATIO DE SOLVABILITÉ	57
B. MODÈLES DE PRÉDICTION DE DÉFAILLANCE : ALTMAN ET OOGHE (CFR P.112/113)	60
CHAPITRE 3 : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS.....	63
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	71
ANNEXES – OUTILS À LA COMPRÉHENSION.....	75
ANNEXE 1 : SCHÉMA EXPLICATIF DES PLAY-OFFS POUR LA SAISON 19/20 ET 20/21	75
ANNEXE 2 : CAMPAGNES EUROPÉENNES 18/19 ET 19/20 AVEC LE RANKING UEFA.....	76

ANNEXE 3 : L'IMPACT FINANCIER D'UN MATCH EUROPÉEN : CLUB BRUGES KV vs. REAL MADRID	77
ANNEXE 4 : SALAIRE ANNUEL BRUT MOYEN DES JOUEURS DE LA JUPILER PRO LEAGUE ET LA 1B PRO LEAGUE	77
ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DES CLUBS DE FOOTBALL PROFESSIONNEL SÉLECTIONNÉS	78
ANNEXE 6 : BILAN COMPTABLE	80
ANNEXE 7 : CALCULS DE L'ANALYSE FINANCIÈRE HORIZONTALE	81
<i>Standard de Liège</i>	82
<i>RSC Anderlecht</i>	85
<i>Club Bruges KV</i>	88
<i>KAA La Gantoise</i>	91
<i>KRC Genk</i>	94
<i>Charleroi SC</i>	97
<i>Yellow Red KV Malines</i>	100
<i>Royal Antwerp FC</i>	103
<i>KV Ostende</i>	106
<i>K Saint-Trond VV</i>	109
ANNEXE 8 : PRÉDICTION DE DÉFAILLANCE FINANCIÈRE	112

Executive Summary

Professional football has been hit by the exceptional Covid-19 crisis that will change the world as we know it today. This unprecedented event led to the interruption of the Belgian national championship, known as the Jupiler Pro League, on the 29th day of the season. With the immediate end of football activities, the professional football clubs suffered a significant loss of income. It turns out that Belgian football is heavily dependent on its ticketing revenues, as they represent 29% of the total turnover.

This thesis examines how the financial statements of Belgian professional football clubs have been impacted by the COVID-19 pandemic.

In order to provide an overview of the financial situation of ten professional football clubs at the end of the prematurely closed season, this study is mainly based on financial information published on databases accessible to the public.

The results of the practical analysis led to the conclusion that some teams have shown signs of deterioration in their financial situations, probably due to the Covid-19 crisis. Nevertheless, other clubs have shown signs of improvement in their financial situations and continue to grow economically.

Key words: Financial analysis, Belgian professional football teams, COVID-19 crisis, Financial statements.