

GRANDIR & GAGNER



BELGIAN FOOTBALL
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2013-2014



Chers amis du football,

*J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel de la saison écoulée 2013/2014.
Il est incontestable que nous ne l'oublierons pas de si vite.*

En effet, la saison fut principalement axée sur la Coupe du Monde au Brésil et nos Diables Rouges. Les activités et les objectifs de l'URBSFA et des ailes respectives VFV et ACFV démontrent indubitablement que le football est un phénomène social mettant en scène toutes les couches de la population et de la société de notre pays. Ce constat ressort du document annexé au rapport financier, du rapport des progrès réalisés dans notre sport et également des aspects non négligeables soulignés dans le présent rapport.

BRÉSIL

Le quart de finale disputé par nos Diables Rouges à la Coupe du Monde au Brésil est évidemment l'événement qui saute directement aux yeux, de même que l'enthousiasme sans précédent de la population belge durant cet été 2014. Tout le pays était en ébullition. Ce quart de finale disputé à la Coupe du Monde, sous la direction de Marc Wilmots, était la deuxième meilleure prestation de tous les temps en Coupe du Monde. Notre noyau était en plus l'un des plus jeunes du tournoi. Une performance ! C'est peu dire qu'il régnait une certaine désillusion au sein de l'équipe lors de l'élimination. Les joueurs se sont ainsi rendus compte des énormes possibilités de cette équipe.

VOLET FINANCIER

Sur le plan financier, c'est une année incontournable. Un chiffre d'affaires après consolidation de plus de 60 millions est le chiffre le plus important jamais réalisé par l'Union Belge de Football. Au lieu du déficit budgétisé initialement, nous avons réalisé un bénéfice d'un demi-million. Au moment d'étudier ces résultats consolidés sur un cycle de deux ans (cycle Coupe du Monde), nous constatons que des revenus de plus de deux millions ont été réalisés. Nous sommes en mesure de réinvestir cet argent dans le football par le biais d'activités bien définies.

EVÉNEMENTS

Et ces activités ont été nombreuses. En collaboration avec la ville d'Anvers, nous avons en effet organisé le plus grand EURO Futsal de l'histoire de l'UEFA en accueillant un nombre record de spectateurs. Les sept derniers matches à domicile de nos Diables Rouges ont par ailleurs affiché complet. Le nombre de spectateurs lors des matches des Dames et Espoirs à Louvain souligne aussi l'enthousiasme croissant.

Grâce à notre solide dossier du bid, nous avons également le privilège que Bruxelles ait été choisie comme l'une des 13 villes hôtes potentielles de l'Euro 2020.

FOOTBALL RÉMUNÉRÉ ET FOOT ELITE

Sur base de leurs possibilités financières, les clubs du Football Rémunéré réalisent un résultat plus que respectable. Une récente étude d'un bureau anglais axée sur «l'intelligence du sport» a démontré que notre Pro League est la 12^{ème} ligue mondiale en tenant compte de différents paramètres (tonicité, spectateurs, budgets, résultats internationaux ...). La Pro League négocie à nouveau de meilleurs contrats TV pour les prochaines années.

La qualité de la formation de nos jeunes talents se reflète dans le nombre grandissant de transferts vers de grandes compétitions. Les résultats de nos équipes nationales de jeunes doivent également être soulignés. Nos Espoirs ne se sont malheureusement pas qualifiés pour le Championnat d'Europe des -21, ce qui fait que notre participation aux Jeux Olympiques de Rio en 2016 n'est plus à l'ordre du jour.

Le niveau du football féminin augmente également. À l'instar de nos Espoirs, la qualification de nos Red Flames pour la Coupe du Monde au Canada n'est plus d'actualité. Le Championnat d'Europe 2017 doit être l'objectif principal de cette équipe qui sera renforcée par de jeunes filles talentueuses.

FOOTBALL AMATEUR

Les dernières nouvelles tendances au sein de notre société ont marqué le Football Amateur ces dernières années. Le football tel que nous le connaissons en Belgique depuis toutes ces années, est mis sous pression aujourd'hui. Les matches joués le dimanche après-midi ne revêtent ainsi plus la même importance auprès des spectateurs.

Le nombre de bénévoles qui sont prêts à investir leur temps libre dans «leur» club, ce à l'instar de la société en général, diminue continuellement : les contrôles fiscaux et sociaux ont mis le couteau sous la gorge de nombreux clubs sur le plan financier. Les réactions des supporters, entraîneurs et joueurs à l'encontre de certains arbitres sont souvent inadmissibles, le nombre de clubs diminue...

En revanche, le football à la base est encore bien vivant : le nombre d'affiliés augmente ces dernières années, de plus en plus de jeunes footballeurs s'affilient, les buvettes se focalisent sur le football des jeunes, de plus en plus de clubs disposent d'un responsable technique pour la formation des jeunes (RTFJ), le nombre d'entraîneurs diplômés a augmenté, le football féminin grandit, le recrutement de jeunes arbitres fonctionne, leur maintien est un défi, mais la tendance négative est renversée, pas mal de clubs fusionnent. Au vu de tous ces défis et en tenant compte des nouvelles opportunités sur le plan de l'infrastructure et du fonctionnement, il est clair que les clubs de football amateurs ont un rôle social de plus en plus important.

Il revient aux deux ailes VFV et ACFF, ainsi qu'à la Football + Foundation de jouer un rôle décisif.

BONNE GOUVERNANCE

La fédération a également été réformée sur le plan administratif. Le Conseil d'Administration de l'URBSFA, composé paritairement de membres du Football Rémunéré et du Football Amateur (avec les membres de la VFV et de l'ACFF), a un rôle beaucoup plus actif dorénavant. Des réunions de travail sont organisées avec notre management professionnel sous la direction de Steven Martens. Je suis convaincu que sur ce plan également, la fédération de football est armée en vue de mener une gestion énergique du football belge.

CONCLUSION

Lorsque je suis en déplacement à l'étranger, j'entends et je vois combien de pays sont admiratifs de l'évolution footballistique en Belgique. Ce constat fait que je suis fier d'être le président de l'URBSFA, tout en regardant l'avenir positivement.

Je vous souhaite une agréable lecture du document joint en annexe.

François De Keersmaecker

Président de l'URBSFA

DISCUSSION DES CHIFFRES EN DATE DU 30.06.2014

INTRODUCTION

Les chiffres présentés ci-dessous sont les chiffres consolidés de l'URBSFA, à savoir ceux reprenant les ailes VFV et ACFF. Ces chiffres de la saison 2013/2014 ont été répartis suivant les branches principales et activités des trois entités mentionnées ci-dessus.

D'une part, nous organisons et encadrons les compétitions du Football Rémunéré et Football Amateur (national et provincial), des équipes premières aux équipes des plus jeunes, des femmes, des vétérans et du Futsal (*voir point 1*).

En outre, nous sommes également responsables de la meilleure qualité du football et l'URBSFA prend part à des compétitions internationales organisées par l'UEFA et la FIFA pour les hommes et femmes, avec des équipes A et de jeunes (*voir point 2*).

La participation à la Coupe du Monde au Brésil a été évoquée dans une rubrique séparée (*voir point 3*).

La promotion du football et l'élaboration de nos produits et des événements sont assurées par les organisés services marketing, communications et événements. À la vue des résultats de l'équipe A et du positivisme autour de notre football, de nombreuses activités ont apporté une valeur ajoutée (*voir point 4*).

En conclusion, notre organisation compte sur le plan consolidé plus au moins 160 ETP et un large groupe de collaborateurs externes et bénévoles reprenant toute une gamme de frais opérationnels de base. Ceux-ci ont été repris sous la rubrique Services de Support (*voir point 5*).

Vous pouvez trouver ci-dessous un aperçu général des grands postes de coûts et de revenus de la saison 2013/2014.

	DÉPENSES		REVENUS	
	RÉALISÉ	BUDGET	RÉALISÉ	BUDGET
COMPÉTITIONS	€ 11.575.606,93	€ 10.986.446,59	€ 13.551.470,38	€ 13.583.801,27
FOOTBALL	€ 17.104.752,87	€ 14.024.150,79	€ 12.927.827,53	€ 9.952.342,50
WORLD CUP 2014	€ 12.505.667,23		€ 13.788.957,01	
MARKETING & EVENTS	€ 5.119.432,24	€ 3.780.002,48	€ 10.445.488,03	€ 7.617.943,00
COMMUNICATION & CLUBSUPPORT	€ 2.219.782,37	€ 2.066.223,44	€ 1.015.589,33	€ 1.495.455,43
SUPPORTSERVICES	€ 12.003.042,95	€ 10.391.704,27	€ 9.402.081,14	€ 8.108.230,19
TOTAL	€ 60.528.284,60	€ 41.248.527,57	€ 61.131.413,42	€ 40.757.772,39
RÉSULTAT	603.128,82	-490.755,18		



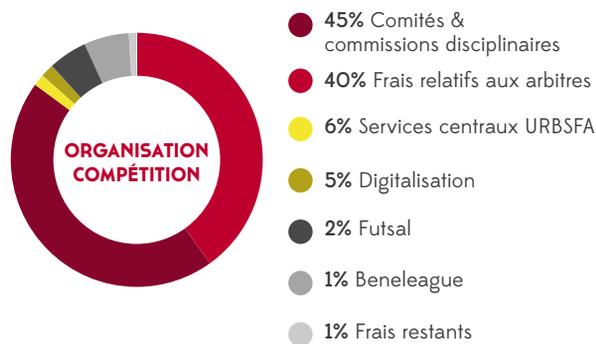
1

COMPÉTITION

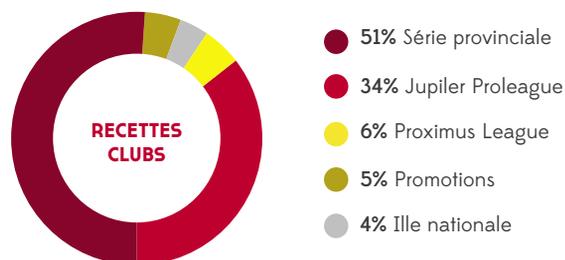
EN GÉNÉRAL

En notre qualité "d'arbitre neutre pour le football belge", l'**organisation des compétitions** est la **mission** principale de l'URBSFA, de la VFV et de l'ACFF. **25 % de notre budget annuel** y est consacré dans une saison sans Coupe du Monde. Concrètement, un montant de **11,55 millions d'euros** a été investi lors de la saison 13/14 dans l'organisation des compétitions par rapport aux 11 millions de dépenses budgétisées ou un dépassement de +/- 550.000 du budget. D'autre part, les revenus que l'URBSFA perçoit de ses membres s'élèvent à un montant total de **13,5 millions d'euros**.

Ces dépenses sont réparties comme suit :



Les revenus des clubs de football s'élevaient à 12,3 millions d'euros au total. Pour un certain nombre d'entre eux, l'URBSFA ne sert que de transitaire. La récupération des frais d'audit, de la correspondance, des imprimés et arbitres sont de pures récupérations des frais engagés. **Les recettes précédentes, réalisées par l'URBSFA** grâce à ses clubs, pour un montant total de **9.523.731.64 euros**, peuvent être réparties comme suit par catégorie :



D'autre part, nous signalons que l'URBSFA a obtenu +/- 370.000 euros de ses clubs Futsal lors de la saison précédente. Signalons que l'année prochaine, aucune compétition Futsal ne sera organisée en Wallonie.

Les subsides obtenus de l'UEFA pour les licences (européennes) sont totalement reversés à la Pro League qui assure l'organisation du département des licences.

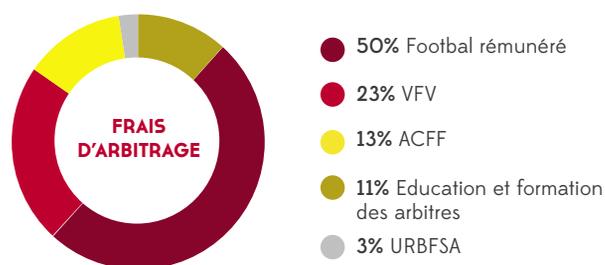
FRAIS RELATIFS AUX ARBITRES

Au niveau des frais, nous remarquons que le dépassement du budget découle principalement du fait que la Pro League a prévu une augmentation dans l'investissement de l'arbitrage professionnel durant la saison. L'augmentation des indemnités des arbitres est donc aussi totalement remboursée par les clubs du Football Rémunéré. Le total des frais relatifs aux salaires des arbitres s'élevaient à 2 millions d'euros lors de la saison 2013/2014. Ces arbitres sont repris sur le payroll de l'URBSFA.

Ces frais sont principalement occasionnés par le remboursement des frais de déplacement aux clubs. La partie principale revient ici effectivement aux arbitres du Football Amateur. Réglementairement, les arbitres sont remboursés par les clubs pour un montant de 2.8 euros par bloc de 10 km. L'URBSFA en rembourse 90 % aux clubs pour un montant total de 2.1 millions d'euros.

En outre, des investissements sont constamment effectués au niveau de la formation et de l'entraînement de notre corps arbitral. Par rapport aux années précédentes, notre Referee Department a dès lors systématiquement été étendu et professionnalisé.

Le total des frais d'arbitrage s'élève à 4.654.824.76 euros et ceux-ci sont répartis comme suit :



Remarque : VFV et ACFF = indemnités pour l'arbitrage dans les séries nationales Promotions, 3^{ème} nationale et les provinces à l'exception de Bruxelles/de la Communauté germanophone qui dépendent de l'URBSFA. Le Football Rémunéré reprend les arbitres de première et deuxième nationale.

Au niveau des recettes, ING soutient l'éducation et la formation des arbitres. Les clubs qui ne possèdent pas assez d'arbitres sont mis à l'amende. La moitié de ces clubs a tout de même investi dans l'éducation et la formation. Les 50 % restants sont répartis sous forme de récompense entre les clubs ayant trop d'arbitres réglementairement.

DIGITALISATION

De chapitre a trait à l'amortissement des investissements IT conformément à la décision du Comité Exécutif de décembre 2011. Ce projet d'investissement a été estimé à **2,1 millions d'euros** pour une période de 3 ans, mais **coûtera** en fin de compte **2,7 millions d'euros** sur toute la période du projet. Durant la saison 2013/2014, les frais d'amortissement s'élevaient à 569.718,24 euros en comparaison avec les 500.000 euros budgétisés. Concrètement, l'URBSFA a principalement investi dans la digitalisation des feuilles d'arbitres, la digitalisation des transferts et affiliations, la mise en place d'un extranet performant en tant que canal de communication avec les membres, la mise sur pied d'une plateforme de travail pour les clubs de supporters de 1895 et les supporters potentiels du football belge. Cette digitalisation offre aux clubs un bénéfice immédiat qui est visible au niveau des recettes de l'URBSFA. Tant les amendes liées aux feuilles de matches que celles liées à la qualification des joueurs diminuent. Au total, les revenus sont **110.000 euros inférieurs au montant prévu** au budget. Nous constatons par ailleurs une diminution sensible de 195.000 euros des frais d'expédition facturés aux clubs par rapport aux revenus budgétisés. Cela signifie au total **305.000 euros de moins** au niveau des recettes pour l'URBSFA/la VFV et l'ACFF ou 180.000 euros de frais en moins pour les clubs.

De plus, les clubs économisent et ce de façon récurrente sur les frais d'expédition vu que les feuilles de matches, transferts et affiliations sont envoyés de façon digitale. Une grande partie du courrier «normal» transite maintenant via E-Kickoff.

COMITÉS ET COMMISSIONS DISCIPLINAIRES

Ce volet ne concerne pas uniquement les frais des comités et commissions, mais également le fonctionnement de la compétition nationale de l'URBSFA ainsi que les frais de fonctionnement et de personnel des secrétariats provinciaux au sein de la VFV et de l'ACFF.

Suite à la digitalisation, une restructuration du personnel a été effectuée en novembre 2014. En outre, les frais administratifs diminueront sensiblement. Cet effet n'est évidemment pas encore visible dans les chiffres de la saison 2013/14, mais il rapportera une économie de 1,5 millions euros environ en faveur des clubs.

RECETTES COTISATIONS MEMBRES

En date du 31 mars 2014, l'URBSFA, la VFV et l'ACFF comp- taient au total 461.542 membres répartis entre 449.298 membres actifs pour le football et 12.244 membres actifs pour le Futsal.

Environ la moitié des membres a moins de 16 ans et nous espérons qu'ils seront encore membre de l'URBSFA durant de nombreuses années.

Par rapport aux buts stratégiques de l'URBSFA, fixés par le Comité Exécutif en juin 2012, nous nous suivons actuel- lement le schéma prévu pour le nombre de membres. Au total, un montant de **2.858.084,36 euros** a notamment été **encaissé par la VFV et l'ACFF** durant la saison précédente ou environ 177.000 euros de plus que budgétairement prévu. Nous espérons que cela représentera pour l'URBSFA un élé- ment potentiel d'augmentation des revenus.

Les cotisations que les clubs paient à l'URBSFA pour leurs membres sont fixées comme suit dans le règlement :

MOINS DE 10 ANS	3.40 €
ENTRE 10 - 16 ANS	5.60 €
ENTRE 16 - 35 ANS	7.90 €
PLUS DE 35 ANS	4.50 €

Une cotisation identique est par ailleurs prévue pour l'assu- rance. Il est clair que dans cette optique, le football est un sport très accessible et le reste pour une grande partie de la population.

REVENUS COTISATIONS CLUBS

Suite à une décision du Conseil d'Administration datant de mai 2014, ceux-ci seront en nette diminution à partir de la saison 2014/2015. La raison en est entre autres la suppression de la taxe fédérale forfaitaire pour les clubs évoluant en division provinciale ainsi qu'une diminution de 2% de la taxe fédérale. Les frais de transferts diminuent également et passent de 25 euros à 12.5 euros par transaction. Ceci n'est effectivement pas encore visible dans les chiffres de la saison 2013/2014.





9

FOOTBALL

EN GÉNÉRAL

L'URBSFA, de même que la VFV et l'ACFF, sont également responsables de l'amélioration de la qualité de notre football, nos joueurs, nos entraîneurs, nos clubs ... Nous jouons ici notre rôle « d'entraîneur pour le football belge ». En tant que membre de l'UEFA et de la FIFA, nos équipes nationales participent également à des compétitions internationales, pour lesquelles nous sommes tenus de prévoir un encadrement optimal. Les frais concernant la pratique du football sont visiblement plus élevés que le budget, ce qui est absolument normal vu le nombre de matches joués. Au total, un montant de 17.104.752,87 euros a été investi dans les événements footballistiques, ce par rapport aux 17.024.150,79 euros initialement prévus.

Au niveau des recettes, il est à noter que lors de la saison précédente, celles-ci s'élevaient à 12.927.827,53 euros par rapport aux 9.952.342,50 budgétisés.

ÉQUIPES NATIONALES

L'augmentation des frais n'est quasi imputable qu'à l'augmentation des frais concernant les équipes nationales. Cette tendance est également visible au niveau des recettes. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des frais et recettes concernant les équipes nationales.

	FRAIS	FRAIS BUDGET	RECETTES	RECETTES BUDGET
ÉQUIPE A	6.171.652,88	4.010.875,11	9.351.583,03	6.500.000,00
ESPOIRS	574.377,68	475.000,00	120.861,41	120.861,41
DAMES	805.637,79	566.510,00	28.178,03	115.000,00
JEUNES	1.012.809,60	1.187.182,00	532.482,71	500.000,00
BEACH SOCCER	5.608,24	9.623,06		
FUTSAL	332.393,13	265.000,00		
TOTAL	8.902.479,32	4.010.875,11	10.033.105,18	7.315.000,00

Au total, l'équipe nationale a disputé 7 matches à domicile qui étaient tous quasiment sold-out. Un total de 286.313 spectateurs a assisté aux matches, ce qui représente une recette de 5,7 millions d'euros de tickets sur 7 matches de l'équipe nationale.

Lors de la saison écoulée, tant les Espoirs que les dames ont disputé un tour de qualification officiel, ce qui fait que les frais étaient relativement élevés par rapport au budget. Les frais des équipes de filles sont également intégrés dans ceux des dames. Quelques-unes de nos équipes de filles se sont très bien défendues à l'occasion des compétitions UEFA, avec en ligne de mire la qualification des U19 pour le Championnat d'Europe en Norvège.

Au niveau du Futsal, nous notons une organisation réussie de l'EURO qui a occasionné une augmentation de 70.000 euros non prévus au budget.

ÉCOLE DES ENTRAÎNEURS

Les dépenses pour la formation des entraîneurs dépassent de +/- 270.000 euros le montant budgétisé. Au final, un montant de 1.033.545,78 euros a été investi par rapport au budget de 762.148,70 euros. La raison principale en est que lors de la saison écoulée, plus d'élèves se sont inscrits à l'Ecole des Entraîneurs, ce qui fait que plus de centres d'entraînement ont dû être ouverts.

Au niveau des recettes, celles-ci indiquent logiquement une augmentation des droits d'inscription : au total 514.350,37 euros reçus ou 165.510,37 euros de plus que budgétairement prévu.

Les investissements réalisés par l'URBSFA dans le cadre de la formation des entraîneurs ne se concilient pas avec les recettes qui sont générées via les droits d'inscription. Cela ne cadre que dans un but stratégique de l'URBSFA, de la VFV et de l'ACFF qui consiste à fournir bon nombre d'entraîneurs diplômés et donc à garantir à long terme un entraîneur diplômé pour chaque équipe.



3

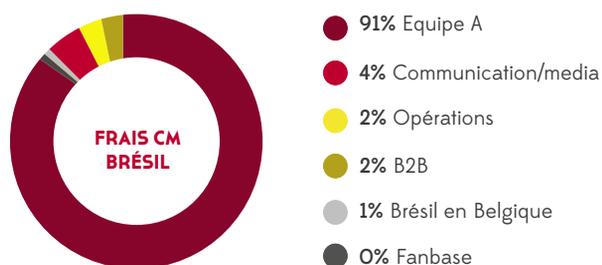
**COUPE DU
MONDE BRÉSIL**

La participation à un Championnat d'Europe ou une Coupe du Monde est incontestablement un plus sur le plan financier pour l'URBSFA. Malgré le fait que les frais concernant la Coupe du Monde au Brésil sont considérablement plus élevés qu'une Coupe du Monde en Europe par exemple, un bénéfice de 1.285.749.28 euros a été réalisé.

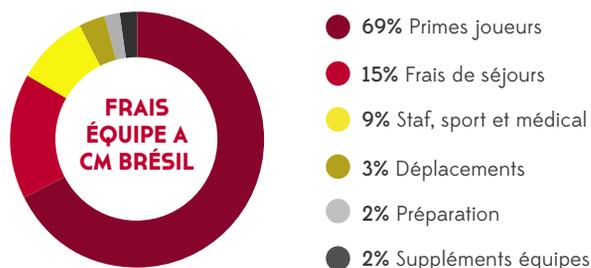
Les recettes réalisées par l'URBSFA suite à la Coupe du Monde proviennent principalement de la FIFA. Les autres recettes servent notamment à couvrir certains frais spécifiques (comme l'intervention d'Inbev dans le village réservé à la presse ; l'intervention de Belgacom dans les frais liés aux artistes pour les supporters sur le camping et le développement du « contenu » ; l'intervention de quelques émetteurs TV dans les frais relatifs à la connexion WIFI sur place dont les médias belges pouvaient également bénéficier afin de pouvoir travailler de façon optimale).

Des primes de match reçues par l'URBSFA de la FIFA pour un montant de 10.829.180,82 euros, 8,52 millions d'euros ont été répartis entre les joueurs et le staff.

Le total des frais de la Coupe du Monde peut être réparti comme suit :



Les postes de frais les plus importants représentent en effet le volet sportif autour de notre équipe nationale pour un montant total de plus ou moins 10,8 millions d'euros.



Après plus de dix ans d'absence à un grand tournoi, nous savions que la participation à une Coupe du Monde était un terrain inconnu pour de nombreuses personnes. Le fait que la Coupe du Monde ait lieu au Brésil (grand pays, longues distances, autre culture ...) n'a pas non plus facilité la donne pour notre staff, organisation, supporters... Suite à l'évaluation de ces différents critères, nous pouvons dire que nous avons beaucoup appris en vue de nos participations futures.

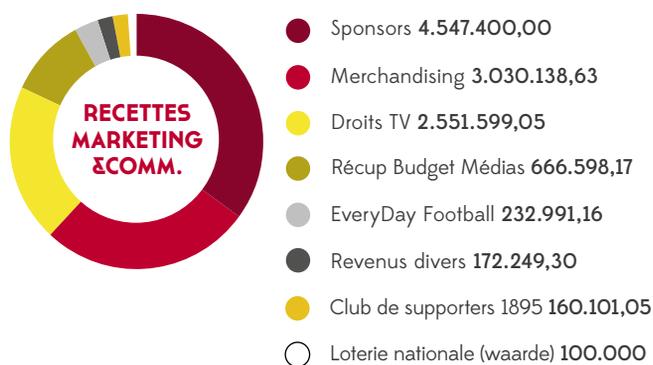
En même temps, il est nécessaire d'encadrer de façon plus large le résultat final et de voir ce que nous pouvons apprendre à ce sujet des autres pays. Il est souvent question dans les médias des revenus financiers lucratifs de la Coupe du Monde. À ce niveau, il s'agit très souvent uniquement des rentrées, tandis que les frais y afférents sont régulièrement oubliés.. En tant qu'URBSFA, nous avons de toute façon prévu un break-even après le premier tour ou les huitièmes de finale, et de réaliser un bénéfice à partir des quarts de finale. C'est également le cas pour les Allemands qui ne prévoyaient pas de bénéfice avant d'avoir atteint les quarts de finales. Les concernant, la Coupe du Monde a rapporté 3 millions d'euros après déduction de tous les frais (y compris effectivement les primes aux joueurs). En plus, nous lisons également que la majorité des revenus provient de sponsors qui découlent de la position de la « Mannschaft » et du merchandising qui y est associé. Ce n'est jamais ce que nous faisons, à un autre niveau bien évidemment, avec nos Diables Rouges et l'URBSFA.

4

**MARKETING ET
ÉVÉNEMENTS ET
COMMUNICATIONS**

La fédération tient également le rôle de «manager moderne du football belge». Cela se traduit dans ses activités, événements, campagnes de promotion ... pour les supporters, les clubs, les médias, le large public, etc.

Au niveau des recettes, un montant de 11.461.071.36 euros a été perçu, alors que 9.113.398.43 euros ont été budgétisés ou un surplus de 2.347.678.93 euros (25,76 %). Ci-dessous un aperçu de ces recettes :



Le prix à payer dans cet engrenage du marketing est le suivant : les frais sont 25,54 % plus élevés que prévu : 7.339.214,62 par rapport à un budget de 5.846.225,92 ou un surplus de 1.492.988,69 euros.



DROITS TV

Tel que discuté au Conseil d'Administration, ces droits se répartissent entre les clubs de 2^{ème} nationale, 3^{ème} nationale et des promotions. Conformément à la décision du Conseil d'Administration, les ligues n'ont plus été payées.

COFIDIS CUP

Concerne principalement la répartition des recettes commerciales entre les clubs à partir des 1/16 de finale, tel que décidé par le Conseil d'Administration. Concrètement, 60% des recettes est reversé aux participants.

BUDGET MÉDIAS

Concerne les accords d'échange que l'URBSFA a conclu avec ses partenaires médias dans un but de visibilité. Vous retrouverez ces postes également au niveau des recettes.

EVERYDAY FOOTBALL

Concerne les frais que l'URBSFA a payé pour la réalisation du programme Everyday Football. Au total, 16 épisodes ont été tournés et diffusés la saison passée. D'autre part, les recettes s'élèvent à 233.000 euros.

COMMUNICATION INTERNE

Les frais de fonctionnement s'élèvent à 184.274,72 euros par rapport au budget de 175.000 euros. Les coûts concernent : brochures de campagne, l'outil qui a été utilisé pour la revue de presse, le meeting concernant l'image, les cartes de Noël, les PC, les tablettes, les imprimantes qui ont été achetées, un certain nombre de traductions,.....

REBRANDING BELGIAN FOOTBALL

Concerne les frais qui ont été approuvés par le Conseil d'Administration en février 2013. Il s'agit du renouvellement des logos URBSFA, 1895, VFV, ACFF,.... Par ailleurs, nos sites internet ont reçu un nouveau look.

Les frais relatifs aux sponsors dépassent de 150.000 euros le budget prévu et ils atteignent 527.073,21 euros. Pour la première fois de notre histoire, nous tenons cependant à souligner que toutes les places sponsors sont occupées. adidas remplacera Burrda la saison prochaine et Carrefour et Luminus rejoignent également notre gamme de sponsors. Les revenus du sponsoring augmentent de 2 millions d'euros environ par rapport à 2013/2014. Nous admettons quand même que les frais liés aux sponsors pour les matches internationaux sont 180.000 euros inférieurs au budget prévu initialement.

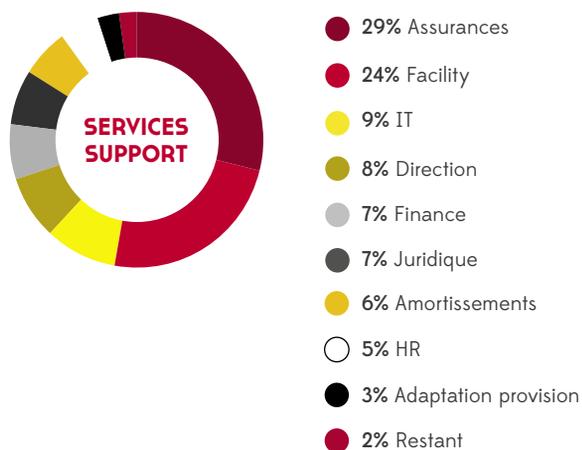
Grâce au succès rencontré par les Diables Rouges et à la demande du Conseil d'Administration, des investissements en merchandising ont été effectués pour la première fois depuis longtemps et non sans succès. Un nombre important de contrats a été conclu. La vente des maillots en Belgique a connu une année extraordinaire. L'URBSFA a reçu 1.133.419,16 euros de Burrda. Au total, 3 millions d'euros de recettes ont été enregistrées, dont la moitié en dépenses environ.



5

**SERVICES
DE SUPPORT**

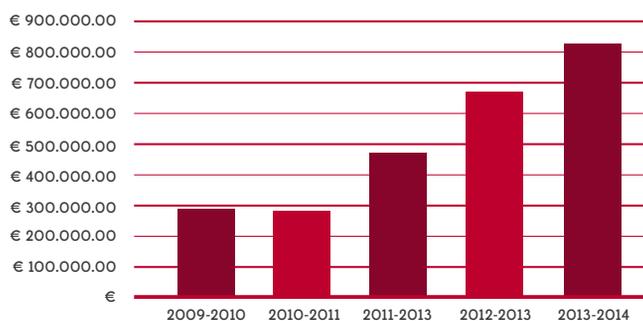
Le total des frais s'élevait à 11.729.623 euros par rapport aux 10.391.704 euros budgétisés. Nous enregistrons en revanche un montant de 9.257.581,80 euros en recettes réalisées par rapport au montant prévu de 8.108.230 euros. Les frais peuvent être répartis comme suit :



Nous remarquons que 29 % du budget des frais revient principalement à l'assureur, alors que l'URBSFA n'y joue qu'un rôle de transit. Au plus nous avons de membres, au plus ce montant sera d'ailleurs important.

Il est à remarquer et à déplorer que les frais juridiques sont de plus en plus élevés ces dernières années. Vous retrouverez ci-dessous l'évolution de ces frais juridiques et ce répartis sur ces 5 dernières saisons.

ÉVOLUTIONS DES FRAIS JURIDIQUES



Les clubs entament ces 5 dernières années de plus en plus de procédures juridiques devant le tribunal ou au CBAS pour trancher leurs différends. En tenant compte de l'examen de ces litiges en première instance par l'URBSFA, et du fait que l'URBSFA se doit de se défendre devant des instances externes, les frais ne font qu'augmenter.

A large, bold, yellow number '6' is centered in the upper half of the page. It is set against a background of a faint, stylized crown or crest in a darker shade of red. The crown has a cross on top and several pointed lobes. The overall background is a solid, vibrant red.

**CONCLUSION
DES CHIFFRES**

2013-14

La saison 2013/2014 était une année exceptionnelle sur le plan financier. Au total, un chiffre d'affaires de 61.131.416 euros a été réalisé avec un bénéfice de 603.129 euros (ce par rapport au déficit budgétisé de 490.755 euros).

La participation à la Coupe du Monde y a évidemment joué un rôle important. Les revenus supplémentaires et les frais fondamentaux qui en découlent, font que l'opération « Brésil » résulte en un solde positif de 1.285.749 euros.

En même temps, nous avons pris des décisions radicales qui auront un impact à partir de la saison 2014/2015. Les taxes fédérales ont ainsi été diminuées. Tous les clubs de toutes les divisions pourront en profiter de façon proportionnelle. Tout le projet de digitalisation, qui est opérationnel aujourd'hui, va aussi résulter en une diminution des frais administratifs récurrents et des amendes infligées aux clubs (ce qui était déjà visible en 2013/2014). Dans la lignée de cette digitalisation, une étude d'efficacité a été effectuée et une restructuration du personnel s'en est suivie. Cela engendrera dans les années à venir une diminution structurelle des frais du personnel administratif pour l'URBSFA, la VFV et l'ACFF.

Par ailleurs, le nombre d'affiliés ne cesse d'augmenter, ce qui a un impact positif sur le budget de fonctionnement de la VFV, de l'ACFF et de l'URBSFA. En même temps, les clubs ont aussi plus de rentrées et d'activités.

FACTS & FIGURES

FANCLUB



262 FAN CLUBS



23.048 MEMBRES

MARS 2014 Système Fan Management en ligne

20.752

LE NOMBRE D'ARTICLES VENDUS DANS LE WEBSHOP LORS DE LA SAISON '13-'14



288.208

TÉLÉCHARGEMENTS DE L'APPLICATION EVERYDAYFOOTBALL

 **12**

MAIN SPONSORS

92,08%

Matches par le biais des feuilles de match digitales

2.646

SPECTATEURS FLAMES - PAYS-BAS

63 LE NOMBRE DE POINTS ÉLEVÉ DU STANDARD EN BENELEAGUE

15 LE NOMBRE DE CLÉS DE LA RÉFORME DE LA COMPÉTITION DE JEUNES

34.348.850

DE PAGES VUES SITE WEB

MÉDIAS SOCIAUX

1 DES **13** PAYS EN TANT
QUE VILLE
HÔTE DE L'
EURO 2020

913.066

FANS BELGIAN RED
DEVILS FACEBOOK 

206.389

FOLLOWERS BELGIAN
RED DEVILS TWITTER 

439.310

FANS BELGIAN FOOTBALL
FACEBOOK

154.427

FOLLOWERS TWITTER
BELGIAN FOOTBALL 



11.865

SPECTATEURS
FINALE EURO FUTSAL

2 LA PLUS JEUNE
ÉQUIPE À 2 PRÈS
À LA COUPE
DU MONDE

25 ANS
& 350 JOURS

286.313

SPECTATEURS ONT ASSISTÉ
À UN MATCH DES
DIABLES ROUGES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1 AUGMENTER LE NOMBRE D’AFFILIÉS BELGES À 440.000 →
411.000 ('11) • 416.000 ('12) • 420.000 ('13) • 449.298 ('14)



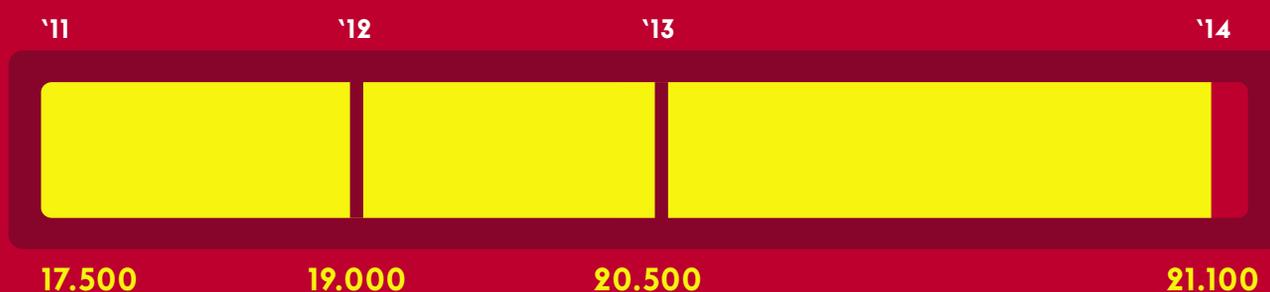
2 AUGMENTER LE NOMBRE DE FILLES ACTIVES À 35.000 →
21.000 ('11) • 21.000 ('12) • 22.000 ('13) • 24.740 ('14)



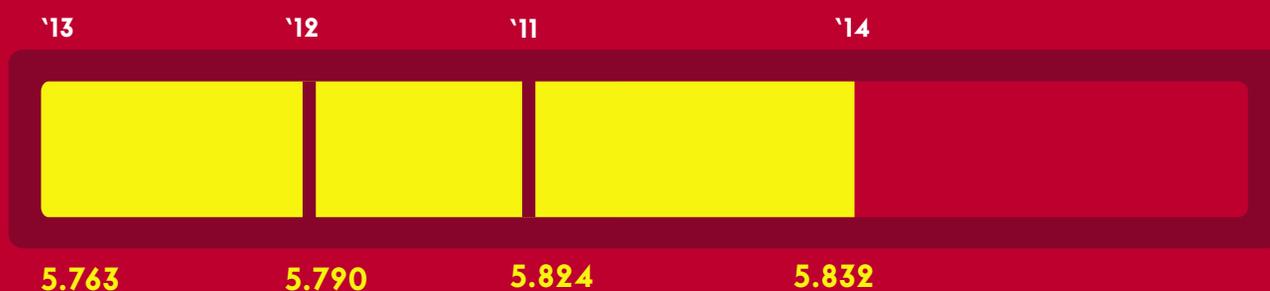
3 AUGMENTER LE NOMBRE DE CLUBS DE QUALITÉ PAR RÉGION →
TBD



4 UN ENTRAÎNEUR QUALIFIÉ POUR CHAQUE ÉQUIPE →
17.500 ('11) • 19.000 ('12) • 20.500 ('13) • 21.100 ('14)



5 UN ARBITRE POUR CHAQUE MATCH OFFICIEL →
5824 ('11) • 5790 ('12) • 5763 ('13) • 5832 ('14)



6 UN SCORE DE PERCEPTION POSITIF DU FOOTBALL BELGE DE 6,5/10 →
4,8 ('11) • 5,9 ('13)



7 DÉVELOPPER LES STADES CE Y COMPRIS UN STADE NATIONAL MULTIFONCTIONNEL →

A. 2 NOUVEAUX STADES (GHELAMCO+ STVV)

B. LE SPORTING LOKEREN ET ZULTE WAREGEM FAIT USAGE DE SA NOUVELLE TRIBUNE

C. BRUXELLES, VILLE HÔTE DE L'EURO 2020

D. 8 MILLIONS D'EUROS DE SUBSIDES FLAMANDS POUR LES STADES BELGES (7 CLUBS EN ONT PROFITÉS)

8 AUGMENTER DE 30 POURCENT LE NOMBRE DE SPECTATEURS → 23.000 EN MOYENNE ('11) • 44.000 ('14)



9 AMÉLIORER LE CLASSEMENT FIFA DE NOS ÉQUIPES NATIONALES A (H & F) ET DE L'ÉQUIPE A FUTSAL → RANKING BRD/FLAMES 41/32 ('11) • 21/27 ('12) • 11/27 ('13) • 4/27 ('14)



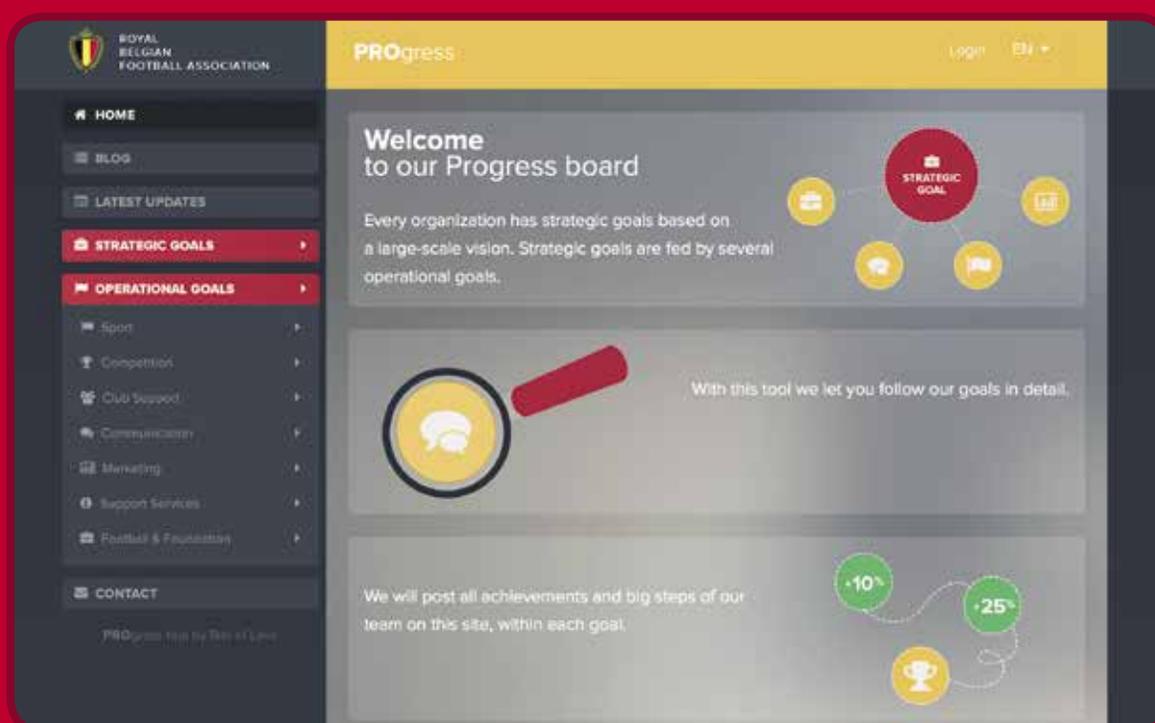
10 NOMBRE DE JEUNES QUI DEVIENNENT PRO EN COMPÉTITIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES → TBD



11 AUGMENTER LE NOMBRE D'ACTEURS DU FOOT ENTREPRENANT ET COMMUNIQUANT UNE ACTION SOCIALE À 150 → POUR LE MOMENT 71 ACTEURS



PLUS D'INFOS [HTTP://PROGRESS.BELGIANFOOTBALL.BE](http://progress.belgianfootball.be)





7

**ALLOCUTION
DE CLÔTURE
DU CEO**



C'est avec plaisir que je profite de l'occasion pour vous éclairer sur l'avenir et clôturer le rapport ci-dessus.

LE FOOTBALL BELGE EST PLUS FORT QUE JAMAIS SUR LE PLAN SPORTIF

Les Diables Rouges occupent la quatrième place au classement FIFA, ce qui a une valeur non estimable. Notre nouveau défi consiste à assurer notre qualification pour le prochain Championnat d'Europe en France.

Les coefficients de nos clubs professionnels émanant de la Pro League permettent à la Belgique d'occuper 10^{ième} place au classement UEFA. Non, nous ne sommes évidemment plus en mesure de gagner une Coupe d'Europe avec l'un de nos clubs. Par rapport au passé, le marché des diffuseurs télévisés a fortement changé au sein des pays les plus forts, mais il n'est jamais exclu d'obtenir de bons résultats sportifs. C'est la raison pour laquelle le sport de haut niveau reste le sport de haut niveau.

Il existe également un noyau très large de jeunes talents. Les clubs et scouts de tous les grands pays égrènent les matches de nos équipes nationales à la recherche de jeunes talents. Les clubs professionnels belges osent de plus en plus tirer la carte des jeunes. La valeur sur le marché d'un joueur belge est en forte hausse à l'étranger grâce au rayonnement des Diables Rouges.

Ces dernières années, de plus en plus de clubs professionnels ont fortement investi dans une infrastructure attrayante pour la formation et le développement de la formation de jeunes talents. La fédération y a également contribué, ce par le biais de ses écoles de sport de haut niveau et des équipes nationales de jeunes. Tous les entraîneurs ont également été formés sur base d'une vision claire.

Au cours des prochaines années, nous devons encore plus faire progresser nos clubs dans l'optique d'une formation de qualité des talents. En tant que fédération de football, nous allons continuer à investir et à prendre assez d'initiatives afin de maintenir la motivation de tous. D'une part, une solution doit être trouvée pour rétribuer les plus petits clubs qui forment de jeunes talents qui pourraient être engagés par de plus grands clubs. Et en même temps, il est également nécessaire de surveiller que les jeunes talents de nos clubs professionnels ne partent pas trop vite à l'étranger. En premier lieu, nous avons le championnat idéal pour donner la chance à nos jeunes de se développer.

Tous ensemble, nous devons promouvoir l'ADN de notre formation des jeunes en Belgique et lui donner une nouvelle forme. Le rayonnement de notre pays à l'étranger est plus grand que nous le pensons.

LE FOOTBALL BELGE DOIT S'ADAPTER AUX NOUVELLES TENDANCES AU SEIN DE NOTRE SOCIÉTÉ

Tel que dans n'importe quel secteur lié au temps libre, il est impossible de passer outre l'investissement désintéressé des bénévoles. Que ce soit en tant qu'administrateur ou secrétaire de club, voire même en tant que responsable d'équipe, entraîneur, préposé au terrain ... ces personnes sont indispensables. Mais les « vrais » bénévoles, qui officient depuis des décennies, sont de moins en moins nombreux.

Une nouvelle génération de bénévoles existe encore, mais ces gens sont moins nombreux étant donné qu'ils répartissent leur temps libre différemment. C'est pourquoi l'engagement au niveau du bénévolat actuel est tout simplement plus limité et revêt un caractère plus épisodique.

Notre récente vague de digitalisation (feuilles d'arbitres, transferts...) répond à la tendance de simplifier l'administration fédérale du sport et des clubs et de faciliter le travail administratif. Cela nous permet également de prendre de plus en plus contact avec les acteurs du football. En concertation avec toutes les parties impliquées, le développement d'initiatives est l'une des grandes opportunités de notre avenir proche.

Au cours des prochaines années, nous souhaitons aussi continuer à développer la digitalisation de nos services. Simultanément, nous allons veiller à ce qu'il y ait un soutien humain spécifique et une interaction pour tous les aspects qui ne peuvent pas être informatisés.

Un autre défi est celui qui concerne le manque de respect et de fairplay sur et autour de nos terrains de football. Le football est un exutoire pour de nombreuses personnes, ce qui est très bien. Si certaines limites sont dépassées, ceci n'est toutefois plus acceptable.

Nous le remarquons surtout lors du recrutement d'arbitres et du maintien de leur nombre. Quel bénévole souhaite encore faire face aux nombreuses insultes en officiant en tant qu'arbitre sur un terrain de football ?

Il y a pourtant de plus en plus de chouettes moments et de chouettes matches à vivre. Ceux-ci sont bien trop peu mis en avant. C'est la raison pour laquelle nous allons lancer une nouvelle compétition début 2015. Celle-ci soulignera en premier lieu les volets positifs et attrayants du football belge : « Best of Belgian Football ». Toute personne qui se sent concernée par le football pourra y participer.

LA FÉDÉRATION BELGE DE FOOTBALL EST SAINESUR LE PLAN FINANCIER

Nous n'avons pas uniquement réalisé un meilleur résultat que prévu lors de la saison 2013/2014. C'était déjà le cas lors des trois dernières saisons (2010/11, 2011/12 et 2013/2013). Lors des quatre dernières saisons, un bénéfice cumulé de 4,6 millions d'euros a été réalisé. Le chiffre d'affaires consolidé démontre également une nette augmentation de la tendance.

Simultanément, nous avons systématiquement fait régresser les taxes fédérales. Cela signifie de façon récurrente, que les clubs paieront plus de 3,5 millions d'euros de cotisations en moins par rapport à la saison 2011/2012.

Les rentrées sont de plus très diverses. Il existe une bonne diversification dans la répartition de nombreux postes : subsides étatiques, aussi bien de la région flamande que de la région francophone (spécifiquement pour la VFV et l'ACFF), fonds internationaux de l'UEFA et de la FIFA, clubs et cotisations membres Football Rémunéré et Football Amateur, recettes tickets, revenus commerciaux répartis entre plusieurs partenaires, droits TV... Aucun de ces postes de revenus ne représente plus de 20 % du total. Le facteur risque est ici effectivement très bien réparti.

Le fonds propre consolidé s'élève à un montant de plus de 35 millions d'euros avec une combinaison de mobilier et d'immobilier. Pour l'achèvement du centre national de football de Tubize, des subsides internationaux supplémentaires sont disponibles. Une fois achevé (voir plus loin), il pourra faire augmenter ses capacités pour 2015.

De plus il n'y a pas de dette à long terme.

Il existe même encore des possibilités de grandir à l'avenir. Surtout «l'internationalisation» de la marque «Diables Rouges» et la Ligue des Nations qui sera dès 2018 organisée par l'UEFA, joueront un rôle important.

Sur le plan international, notre approche du fan-engagement et du marketing créatif est certainement reconnue comme étant innovatrice, créative et très tendance.

Une politique d'investissement responsable est donc nécessaire lors des prochaines années.

NOUS DEVONS CONTINUER À TENDRE VERS UNE MEILLEURE INFRASTRUCTURE

Le rapport anglais sur la qualité de notre Pro League était très élogieux, mais faisait quand même part d'un moins bon score au niveau du nombre de spectateurs. Il est sans conteste que la qualité de nos infrastructures de stades y joue un rôle. La meilleure preuve en est le nombre élevé de spectateurs à la Gantoise dans la nouvelle Ghelamco Arena. Il est démontré également à l'étranger que plus de familles se rendent dans des stades plus modernes. Notre but stratégique est clair dans ce domaine. Il y a aussi des dossiers qui «bougent» au sein de plusieurs clubs. Nous ne pouvons renoncer...

Sur le plan de l'infrastructure pour les entraînements, un certain nombre de clubs ont sérieusement investi. Aussi bien au niveau des clubs professionnels que des clubs amateurs, il existe une amélioration et un renouvellement constant nécessaire pour, à long terme, pouvoir continuer à offrir un service optimal. C'est un autre rôle important pour la communauté footballistique (y compris la Pro League) en vue de continuer à soutenir les clubs dans ce domaine et de maintenir ce thème actuel auprès de toutes les parties et autorités concernées.

Lors des trois dernières saisons, le nombre d'activités a fortement augmenté au centre d'entraînement de Tubize. La livraison est attendue pour fin 2015. Cela résultera en une augmentation de qualité des stages et tournois de nos propres équipes nationales. Même les formations et entraînements des entraîneurs et arbitres se dérouleront dans de meilleures conditions. Et les frais opérationnels récurrents diminueront. Et tout cela au sein de notre propre «maison pour le football belge».

Steven Martens

CEO URBSFA

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
PRONOSTIC BUDGET	+1.346.105	-767.203	-43.197.43	-490.000
RÉSULTAT EFFECTIF	+3.297.733	-724.563	+1.600.826	+603.129
RENTRÉES	37.735.774	27.167.698	43.850.511	61.131.413
DÉPENSES	34.438.041	27.892.262	42.249.648	60.528.284

