



Rapport financier 2014/15



TABLE DES MATIÈRES

I. FAITS ET CHIFFRES

- 1 Avant-propos
- 2 L'exercice financier 2014/15 en bref
- 3 Une stratégie financière reflétant les valeurs fondamentales de l'UEFA
- 4 Compte de résultats
- 6 Source des produits
- 8 Utilisation des produits
- 10 Frais de gouvernance
- 11 Solidarité
- 12 Le flux des versements de solidarité de l'UEFA

- 14 Bilan
- 16 Fonds propres
- 17 Un cycle de quatre ans
- 18 Résultat par compétition et par activité
- 20 UEFA Champions League
- 24 UEFA Europa League

II. ANNEXE

- États financiers au 30 juin 2015
- Rapports des organes de révision

Zurich, 25 février 2016



AVANT-PROPOS

C'est avec une grande satisfaction que l'UEFA présente le Rapport financier de l'UEFA 2014/15. Le format et le but de la publication restent inchangés par rapport aux éditions précédentes : présenter, de manière lisible et totalement transparente, des données financières détaillées. Si le format et la philosophie n'ont pas changé, le bilan de la saison 2014/15 comprend certains nouveaux aspects financiers importants, tels que les chiffres concernant la première saison de la commercialisation centralisée des European Qualifiers. Les recettes totales de l'UEFA ont ainsi été augmentées de manière importante durant une période où beaucoup de temps et de ressources étaient investis dans les préparatifs de l'UEFA EURO 2016, le premier tournoi final à 24 équipes du Championnat d'Europe de football.

L'élargissement de la formule de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans, de 8 à 16 équipes, a aussi occasionné des investissements supplémentaires dans le secteur du développement junior, tout comme l'avait fait l'élargissement de la compétition féminine de la même catégorie d'âge la saison précédente.

Je suis heureux de confirmer que les résultats financiers de l'UEFA pour 2014/15 sont meilleurs que ceux qui figuraient dans le budget approuvé par le Congrès de l'UEFA 2014 à Astana. Les pages suivantes expliqueront comment cette évolution positive a été possible durant une période difficile, avec des marchés financiers ayant toujours de la peine à se rétablir complètement.

La mission de l'UEFA est de mettre l'accent d'abord sur le football et de veiller à ce qu'il soit considéré comme un jeu plutôt qu'un produit, un marché ou une activité commerciale. Notre objectif est d'organiser nos compétitions de

manière aussi efficace que possible et de fournir un cadre optimal permettant aux compétiteurs de haut niveau d'offrir aux supporters des émotions, une intensité et un divertissement inégalés. Personnellement, je pense que nous y sommes parvenus au cours de cette passionnante saison 2014/15, qui a produit quelques matches magnifiques. Le présent rapport financier confirme que nous avons réussi à atteindre cet objectif avec l'expertise requise pour nous permettre de générer des recettes et des fonds que nous pouvons réinvestir dans le football et dans son avenir.

En tant qu'organisation à but non lucratif, l'UEFA a pour tâche de redistribuer les recettes de manière à ce que ses 54 associations membres puissent assurer le bien-être des joueurs, des entraîneurs, des arbitres et des supporters, autant d'acteurs qui donnent vie au jeu et favorisent les valeurs sociales essentielles du sport d'équipe le plus populaire au monde. Par conséquent, la performance financière de l'UEFA ouvre la voie à d'importantes améliorations sur l'ensemble du continent.

J'aimerais féliciter tous ceux qui ont contribué à la stabilité financière de l'UEFA et du football européen dans son ensemble. Les lecteurs du présent rapport prendront non seulement connaissance des résultats remarquables de l'exercice 2014/15 mais seront également en mesure de découvrir comment les fonds sont distribués. Cette distribution reste basée sur le principe de solidarité et sur l'engagement ferme à investir dans l'avenir du jeu, dans toutes nos associations membres, petites ou grandes, et dans la société dans son ensemble, à travers une grande variété de projets soutenus dans le cadre de notre campagne du Respect.

Marios N. Lefkaritis
Président de la Commission des finances

L'EXERCICE FINANCIER 2014/15 EN BREF

Le lancement du projet de commercialisation centralisée des European Qualifiers, avec l'introduction du concept de la « Semaine du football », a fourni un niveau supplémentaire d'implication de l'UEFA dans la phase de qualification du Championnat d'Europe de football. Les 156 matches disputés au cours de la saison 2014/15 ont représenté une contribution substantielle aux recettes totales de l'UEFA.

Du point de vue financier, les autres temps forts de 2014/15 ont été la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en République tchèque, la Coupe des régions de l'UEFA et l'augmentation, de 8 à 16, du nombre d'équipes participant à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA. L'UEFA a en outre soutenu les tournois de développement juniors pour équipes nationales des M16 en mettant à disposition des infrastructures pour différents événements impliquant 48 associations. Ces tournois permettent de donner aux jeunes joueurs l'occasion de se mesurer à des adversaires internationaux dans différentes régions et témoignent de l'engagement financier constant de l'UEFA à l'égard des compétitions féminines et juniors.

La dernière saison du cycle de trois ans des compétitions interclubs de l'UEFA présente une nouvelle hausse des recettes par rapport à l'année précédente. Étant donné que les recettes totales des compétitions interclubs étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer, un excédent était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été partagé entre les clubs, et, une nouvelle fois, EUR 10 millions ont fait l'objet d'une subvention croisée supplémentaire en faveur de l'UEFA Europa League, portant la subvention totale à EUR 50 millions, le même montant que la saison précédente.

Les travaux préparatoires réalisés en vue de l'UEFA EURO 2016 ont déjà commencé il y a quelque temps, mais les recettes et les dépenses totales figureront dans l'exercice financier 2015/16, au cours duquel le tournoi final aura lieu. Toutefois, l'UEFA EURO 2016 marque de son empreinte le bilan actuel. Les paiements anticipés de diffuseurs et de partenaires commerciaux ont été enregistrés, et le début des ventes de billets et de packages d'hospitalité a généré des entrées de trésorerie de EUR 45 millions.

Les marchés financiers n'ont toujours pas récupéré dans tous les secteurs. La poursuite de l'affaiblissement de l'euro face au dollar US a eu, toutefois, un effet positif pour l'UEFA, entraînant notamment une augmentation des recettes pour les contrats libellés dans cette monnaie. Par contre, la décision de la Banque nationale suisse d'abolir le taux plancher de 1.20 franc suisse pour 1 euro en janvier 2015, avec comme conséquence immédiate une nouvelle appréciation du franc suisse, a eu des répercussions négatives. Étant donné que les comptes de l'UEFA sont établis en euros, les dépenses telles que les salaires, les frais de fonctionnement et les services locaux, toutes payées en francs suisses, sont soudainement devenues 15% plus onéreuses en euros. Néanmoins, les effets de change en 2014/15 sont restés globalement très positifs. Les taux d'intérêt ont poursuivi leur chute. Les actifs financiers, pourtant plus élevés, ont produit des recettes financières d'un niveau comparable à celui de l'année dernière.

Dans l'ensemble, le résultat de l'exercice 2014/15 est très satisfaisant. Le résultat net de EUR -27,9 millions représente une amélioration de EUR 30,1 millions par rapport au montant budgété, à savoir EUR -58 millions. Des informations supplémentaires sur la situation financière et la performance de l'UEFA figurent dans la présente partie du rapport ainsi que dans l'annexe.

Chiffres clés

En millions d'EUR

	2014/15	2013/14
Recettes	2 099,4	1 730,4
Distribution en tant que versements de solidarité	- 171,4	- 175,6
Distribution aux équipes participantes	- 1 570,2	- 1 238,1
Distribution au vainqueur de l'UCL : FC Barcelona (14/15) / Real Madrid CF (13/14)	- 61,0	- 60,4
Distribution au vainqueur de l'UEL : Sevilla FC (14/15) / Sevilla FC (13/14)	- 19,1	- 15,4
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	122,8	115,8
Résultat net pour la période	- 27,9	- 42,4
Nombre de matches joués	1 992	1 891
Nombre d'employés	618,0	483,0
– dont contrats à durée indéterminée	401,3	403,1

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE REFLÉTANT LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'UEFA

« J'aimerais qu'on se souvienne de moi, d'abord et avant tout, comme d'un homme qui prenait soin de sa famille. J'aimerais aussi que les gens disent que j'ai créé quelque chose grâce à mon travail acharné. » Ces mots sont extraits de l'autobiographie de Bill Shankly, l'Écossais dont le succès en tant qu'entraîneur du Liverpool FC a fait une légende du football. Quelques pages plus loin, il a ajouté : « Vous ne pouvez aider les autres que si vous êtes solide. »

Cette autobiographie a été publiée il y a une quarantaine d'années. Mais ces paroles restent d'actualité et peuvent, avec un peu de créativité, être appliquées au rôle de l'UEFA, qui est, d'abord et avant tout, de prendre soin de la famille du football. Et si le meilleur moyen d'aider les autres, c'est d'être solide, le soutien de l'UEFA à ses associations membres doit être bâti sur la force et la stabilité financières. La construction et la préservation de l'avenir du football demandent de la créativité et des investissements dans différents projets, allant, par exemple, du concept des European Qualifiers, récemment introduit au sommet de la pyramide des compétitions pour équipes nationales, au soutien croissant aux programmes de développement juniors et de football de base dans les secteurs masculin et féminin. « Prendre soin de la famille » requiert un travail acharné et de la solidarité.

C'est la raison pour laquelle le devoir primordial de l'UEFA a été d'assurer cette stabilité financière, même dans les périodes de volatilité économique. Ainsi,

les concepts clés de l'UEFA sont restés inchangés et apparaissent année après année dans le présent rapport comme une stratégie gravée dans le marbre :

L'UEFA s'engage à encourager ses associations membres à travailler ensemble pour la promotion du football avant tout et à s'efforcer d'améliorer en permanence le football, du niveau de base jusqu'au niveau professionnel, qui sert de modèle. L'UEFA s'engage à renforcer sa politique de solidarité, à protéger l'avenir du football et à maximiser les finances de l'UEFA en mettant en relief le concept de solidarité.

L'UEFA s'engage pour une bonne gouvernance et pour la promotion de la bonne gouvernance parmi ses associations membres. Le leadership dans ce domaine implique des devoirs et des responsabilités. Par conséquent, l'UEFA doit montrer que la bonne gouvernance s'applique d'abord à ses propres finances.

L'UEFA s'engage à maintenir, voire à renforcer, l'équilibre entre le football des équipes nationales et le football interclubs, en tant que composantes complémentaires du jeu. Aussi la distribution des ressources doit-elle réaliser un juste équilibre entre les deux.

L'UEFA s'engage à sauvegarder l'intégrité sportive et à préserver l'esprit véritable du jeu, tout en organisant ses compétitions de manière efficace, et à optimiser les recettes générées par les contrats commerciaux, dans l'intérêt et pour le développement du football européen. Les résultats financiers donnent une indication sur la question de savoir si l'UEFA a pu conjuguer avec succès les critères sportifs et commerciaux, et si ces objectifs ont été atteints.

L'UEFA s'engage en faveur du fair-play sur le terrain et en dehors. Le fair-play financier est une question prioritaire et, si l'UEFA-ci veut montrer la voie à suivre au football européen et fournir un soutien administratif de premier ordre, ses propres finances doivent illustrer le fair-play en termes de responsabilité, d'équité et de transparence. Ces principes doivent sous-tendre tous les projets existants et futurs. Le présent rapport financier sur la saison 2014/15 vise à fournir des indications claires quant à l'origine des recettes et à leur utilisation dans l'intérêt du jeu.



© UEFA

COMPTE DE RÉSULTATS

Au cours des quatre dernières années, l'UEFA a généré en moyenne des recettes supérieures à EUR 2 milliards chaque année. En 2014/15, avec le début de la commercialisation centralisée des European Qualifiers, les recettes totales ont atteint EUR 2,1 milliards, même s'il s'agit d'un exercice financier sans phase finale du Championnat d'Europe de football.

L'augmentation réelle s'élève à EUR 369 millions, soit 21 % de plus par rapport à 2013/14. Mais cette hausse n'est pas uniquement attribuable à l'augmentation des recettes des droits de retransmission et des droits commerciaux des European Qualifiers. Les recettes des droits de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League se sont également accrues de EUR 57 millions. Cette hausse des recettes est largement due aux gains de change consécutifs à l'affaiblissement de l'euro face au dollar US et à la livre sterling. Les recettes de billetterie et d'hospitalité y ont également contribué, dans une plus large mesure que l'année dernière. La capacité du stade de la finale de l'UEFA Champions League, à Berlin, et l'affluence lors de la finale de l'UEFA Europa League, à Varsovie, ont été à l'origine de cette hausse. Les recettes des autres compétitions – sachant que la majeure partie provient de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, en République tchèque – sont d'environ EUR 3 millions plus élevées que l'année dernière. Les autres recettes ont connu elles aussi un accroissement, notamment dû aux amendes, au Programme d'Assistance Financière de la FIFA et aux services de retransmission.



Il va sans dire que, pour une organisation à but non lucratif, des recettes plus élevées impliquent des investissements plus élevés. Cette augmentation est restituée au football, avec la distribution d'un montant total impressionnant de EUR 1,57 milliard aux clubs et aux associations. L'augmentation par rapport à l'année dernière est due à la hausse des recettes des droits des compétitions interclubs et au lancement des European Qualifiers. Une répartition détaillée par compétition figure dans d'autres sections du présent rapport. Par ailleurs, le total des dépenses liées aux événements représente les frais d'organisation des compétitions, des conférences et des autres événements. Ce total a augmenté de EUR 20,6 millions, une hausse due, dans une large mesure, à la commercialisation centralisée des European Qualifiers et à une plus grande implication de l'UEFA dans l'organisation de ces matches, ce qui signifie des dépenses plus élevées liées aux sites des matches et des coûts plus élevés liés à la retransmission, aux médias et au marketing.

L'introduction d'une nouvelle compétition a naturellement eu un effet sur le résultat d'exploitation avant versements de solidarité. Il en a été de même avec l'augmentation, de 8 à 16, du nombre d'équipes participant à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA. Ces hausses ont toutefois été amorties par diverses réductions de coûts dans d'autres secteurs d'activité de l'UEFA et grâce à une contribution nette plus élevée des compétitions interclubs et aux autres recettes plus élevées. En tout, le résultat d'exploitation s'est amélioré de EUR 7 millions, s'établissant à EUR 122,8 millions (contre EUR 115,8 millions en 2013/14).

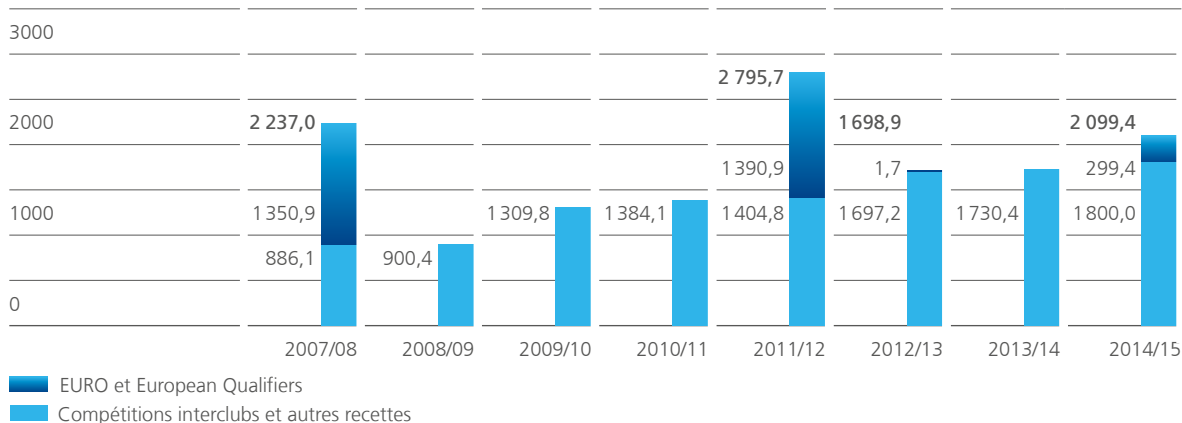
Les versements de solidarité ont baissé, passant de EUR 175,6 millions à EUR 171,4 millions, dans une large mesure en raison du montant substantiel réservé à la Fondation UEFA pour l'enfance.

En dépit des actifs financiers plus élevés disponibles au cours de la période sous revue, le total des recettes est resté au même niveau que l'année dernière grâce aux versements anticipés plus élevés. La baisse des taux d'intérêt s'est poursuivie, les taux d'intérêt proposés par les banques partenaires de l'UEFA disposant des meilleurs ratings étant proches de zéro. Les banques n'ont pratiquement pas versé d'intérêts ou versé des intérêts très bas. Malheureusement, cette perspective pessimiste se maintiendra pendant un certain temps.

Toutefois, le résultat de l'exercice 2014/15 est très satisfaisant. Le résultat net, de EUR -27,9 millions, est supérieur de EUR 30,1 millions au budget de EUR -58 millions approuvé par le Congrès de l'UEFA 2014 à Astana.

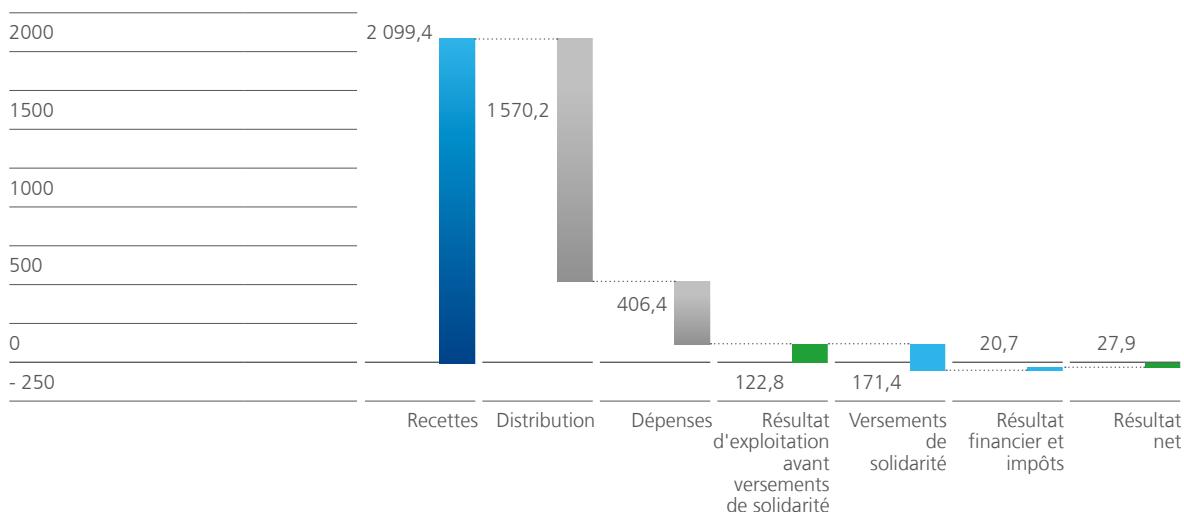
Total des recettes

En millions d'EUR



Compte de résultats

En millions d'EUR



En millions d'EUR

	2014/15	2013/14
Total des recettes	2 099,4	1 730,4
Distribution aux équipes participantes	- 1 570,2	- 1 238,1
Contributions aux associations	- 44,7	- 49,1
Dépenses liées aux événements	- 141,4	- 120,8
Arbitres et commissaires de match	- 35,7	- 33,2
Technologie de la communication et de l'information	- 52,6	- 46,5
Salaires et avantages du personnel	- 72,8	- 64,6
Dépréciation et amortissement	- 11,2	- 8,2
Autres dépenses	- 48,0	- 54,1
Total dépenses	- 1 976,6	- 1 614,6
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	122,8	115,8
Versements de solidarité	- 171,4	- 175,6
Résultat financier et impôts	20,7	17,4
Résultat net pour la période	- 27,9	- 42,4

SOURCE DES PRODUITS

Les flux de recettes de l'UEFA peuvent être analysés sous deux angles différents, comme expliqué à la page suivante : par nature et par compétition et autres produits. Outre les postes qui constituent le total des recettes dans le compte de résultats consolidé, la source des produits comprend également le résultat de la gestion des actifs. Le total a augmenté, passant de EUR 1,75 milliard l'an dernier à EUR 2,12 milliards en 2014/15.

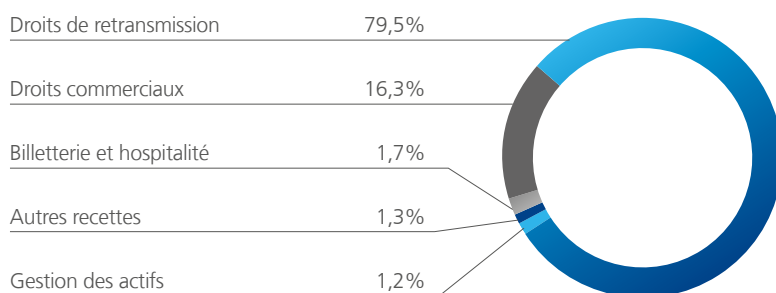
La répartition des produits par nature par rapport au total de la source des produits est similaire à celle de l'année dernière. Les droits de retransmission se taillent toujours la part du lion avec 80% (77% en 2013/14), alors que les droits commerciaux s'élèvent à 16% (contre 19% en 2013/14).

Les recettes de la gestion des actifs se sont accrues, passant de EUR 21,3 millions en 2013/14 à EUR 24,9 millions en 2014/15. Cette amélioration est principalement due au renforcement du dollar US et de la livre sterling par rapport à l'euro, qui a produit une hausse des gains de change réalisés. En dépit des actifs financiers moyens plus élevés disponibles pour des investissements, les rendements réalisés sur les marchés financiers restent très faibles en raison d'une nouvelle réduction des taux d'intérêt.

Le graphique et le tableau à la page ci-contre illustrent la source des produits de l'UEFA par compétition et autres produits. Au cours de la dernière saison du cycle contractuel des compétitions interclubs 2012-15, la part de l'UEFA Champions League a baissé à 71% (contre 83% en 2013/14) et celle de l'UEFA Europa League à 12% (contre 14% en 2013/14). En revanche, les European Qualifiers, qui font désormais l'objet d'une commercialisation centralisée, représentent 14% de la source des produits totale. Les recettes des autres compétitions et les autres produits se sont accrues, passant de EUR 37,1 millions à EUR 44,9 millions, grâce, entre autres, à la réussite de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en République tchèque.

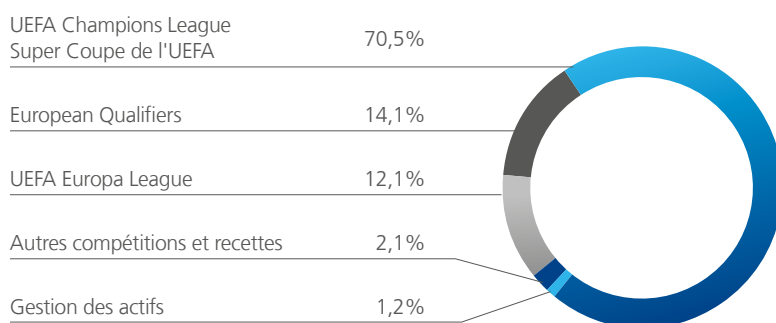


Recettes et produits par nature



En millions d'EUR	2014/15	2013/14
Droits de retransmission	1 689,6	1 347,3
Droits commerciaux	345,5	328,5
Billetterie et hospitalité	37,0	33,6
Autres recettes	27,3	21,0
Total recettes	2 099,4	1 730,4
Gestion des actifs	24,9	21,3
Source des produits	2 124,3	1 751,7

Recettes par compétition et autres produits



En millions d'EUR	2014/15	2013/14
European Qualifiers	299,4	0,0
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	1 496,7	1 445,8
UEFA Europa League	258,4	247,5
Total des compétitions principales	2 054,5	1 693,3
Autres compétitions et recettes	44,9	37,1
Gestion des actifs	24,9	21,3
Source des produits	2 124,3	1 751,7

UTILISATION DES PRODUITS

La part de loin la plus importante (74%) des recettes totales a été distribuée aux équipes qui ont participé aux compétitions de l'UEFA. La majeure partie – plus de EUR 1,28 milliard – est allée aux clubs ayant pris part à l'UEFA Champions League, à l'UEFA Europa League et à la Super Coupe de l'UEFA. En outre, un montant de EUR 289 millions a été reconnu au titre de versements aux associations nationales dans le cadre des European Qualifiers. Enfin, des montants ont aussi été distribués aux équipes qui ont participé à l'UEFA Women's Champions League et à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en République tchèque.

Les versements de solidarité sont expliqués en détail à la page 11. Les autres contributions qui s'ajoutent à ce poste sur la page ci-contre représentent les investissements dans des projets d'infrastructure pour soutenir le lancement de la commercialisation centralisée des European Qualifiers.

Le montant de EUR 256,1 millions consacré aux frais d'organisation des principales compétitions de l'UEFA est supérieur de 20% aux dépenses de l'an dernier. Différentes raisons expliquent cette hausse, la plus importante étant la commercialisation centralisée des European Qualifiers par l'UEFA, qui occasionne des frais d'organisation supplémentaires (par exemple, retransmission, mise en œuvre des droits et organisation des matches).

L'UEFA investit en moyenne environ EUR 50 millions chaque année dans l'organisation de compétitions féminines, à limite d'âge et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. Au cours de l'année sous revue, le tournoi final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, en République tchèque, a été le seul tournoi majeur. La deuxième saison de l'UEFA Youth League a représenté un investissement d'environ EUR 4,6 millions, alors que l'élargissement de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 17 ans a occasionné des coûts de tournoi plus élevés. Cette hausse a toutefois été compensée par le fait qu'aucun EURO féminin ne s'est déroulé durant l'exercice 2014/15.

L'investissement total réalisé, sans prise en compte des recettes et des versements aux équipes, s'est élevé à EUR 44,8 millions, contre EUR 49,1 millions en 2013/14.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 72,8 millions. Ils se rapportent à l'ensemble des dépenses qui ne sont pas attribuées à une compétition ni à un projet, et regroupent les frais administratifs et institutionnels. Bien entendu, ces deux secteurs contribuent au succès des compétitions et des événements de l'UEFA.

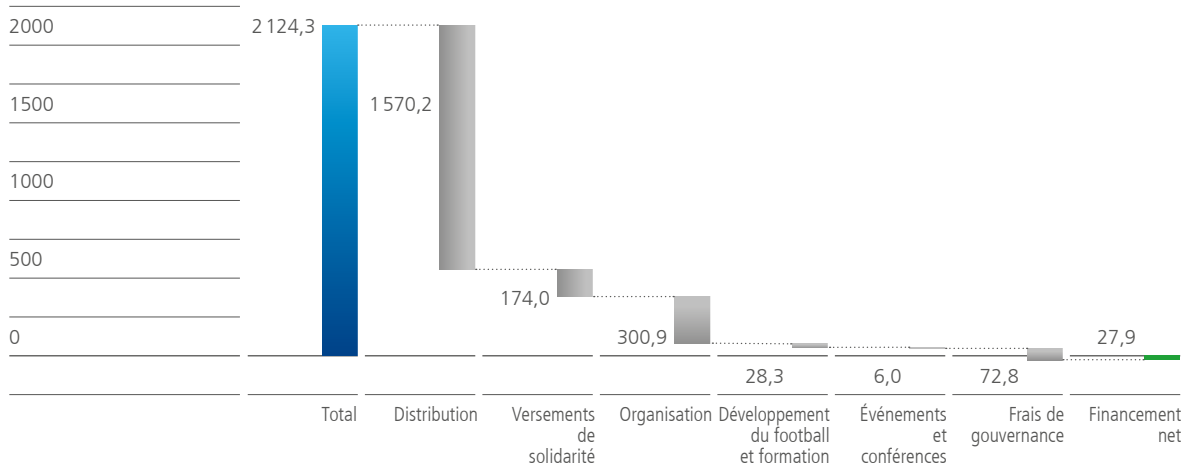
Enfin, le résultat net pour la période est de EUR -27,9 millions et est financé à partir du résultat reporté généré en 2011/12 avec les recettes nettes de l'UEFA EURO 2012.



© UEFA

Utilisation des produits

En millions d'EUR



En millions d'EUR

	2014/15	en %	2013/14
Distribution aux équipes participantes	- 1 570,2	73,9%	- 1 238,1
Versements de solidarité et autres contributions	- 174,0	8,2%	- 185,8
Organisation des compétitions principales	- 256,1	12,1%	- 212,9
Organisation d'autres compétitions	- 44,8	2,1%	- 49,1
Développement du football et formation	- 28,3	1,3%	- 30,7
Événements et conférences	- 6,0	0,3%	- 5,8
Frais de gouvernance	- 72,8	3,4%	- 71,7
Financement net à partir des réserves	27,9	- 1,3%	42,4
Utilisation des produits	- 2 124,3	100,0%	- 1 751,7

FRAIS DE GOUVERNANCE

Les frais liés au fonctionnement de l'UEFA en tant qu'instance dirigeante sont classés dans les deux catégories suivantes :

- **Frais administratifs :** cette rubrique inclut les frais de personnel et d'autres charges administratives générales, tels que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas attribuables à une compétition ou à une activité. Ces coûts comprennent essentiellement les frais de gestion de l'ensemble des divisions ainsi que les frais des divisions Services juridiques et Finances et de l'unité Ressources humaines. Le total des frais administratifs est resté au même niveau que l'année dernière. Le franc suisse fort n'a eu qu'un impact négatif mineur.
- **Frais institutionnels :** cette rubrique présente le total des frais liés au Comité exécutif, à l'organisation du Congrès de l'UEFA, aux procédures disciplinaires, à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier, ainsi qu'à d'autres dépenses institutionnelles, notamment liées aux commissions et aux panels d'experts. Le total des dépenses liées aux frais institutionnels présente une légère hausse par rapport à 2013/14 en raison de coûts affectés liés au site Web plus élevés.

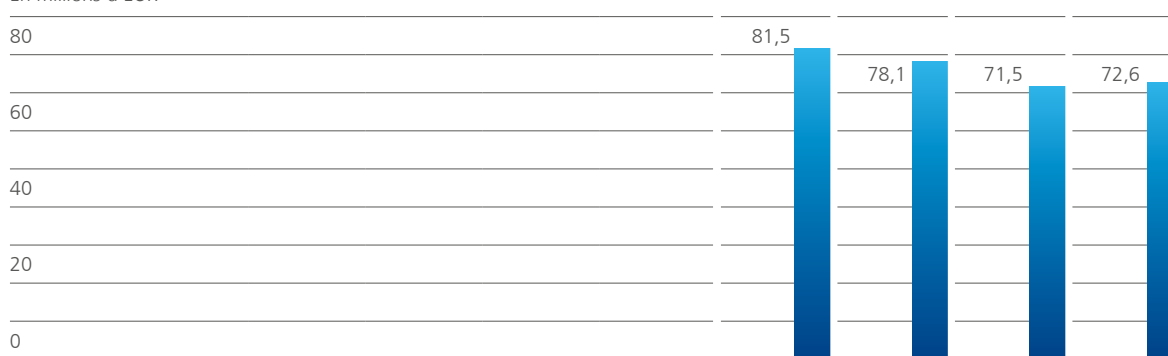
Il va sans dire que l'UEFA s'engage à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible, afin de pouvoir allouer le maximum de ressources aux versements de solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Le pourcentage des frais de gouvernance par rapport aux recettes moyennes totales est étroitement surveillé, et l'objectif de l'UEFA est d'atteindre le seuil des 3%.

L'augmentation des recettes l'aide à atteindre cet objectif, mais, dans tous les cas, l'UEFA prévoit de maintenir la croissance de ses frais de gouvernance en chiffre absolu au strict minimum.

Le tableau ci-dessous illustre les frais de gouvernance nets au cours des quatre dernières saisons, et compare les frais de gouvernance annuels aux recettes moyennes totales sur quatre ans. Il offre la meilleure base pour des comparaisons, car celles-ci seraient sinon altérées par les EURO, qui se déroulent tous les quatre ans.

Frais de gouvernance

En millions d'EUR



Frais de gouvernance

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Frais administratifs	- 49,8	- 46,6	- 39,3	- 39,4
Frais institutionnels	- 31,7	- 31,5	- 32,2	- 33,2
Frais de gouvernance	- 81,5	- 78,1	- 71,5	- 72,6
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	1 597,5	1 797,1	1 902,3	2 081,1
En % de la moyenne des recettes totales	5,1%	4,3%	3,8%	3,5%

SOLIDARITÉ

Les versements de solidarité représentent un élément essentiel de la philosophie de l'UEFA. Grâce au concept de commercialisation centralisée et, bien entendu, à la popularité toujours croissante de ses compétitions phares, l'UEFA, en tant qu'instance dirigeante du football européen, est en mesure de générer des recettes substantielles. Le principal objectif de l'UEFA est de réinvestir autant que possible ces ressources dans le football européen, au moyen de versements non seulement aux équipes participantes et aux associations membres, mais également aux équipes qui n'ont pas pu se qualifier pour participer aux compétitions de l'UEFA.

L'objectif est en réalité double, car la réduction des écarts financiers a pour avantage supplémentaire de réduire les écarts sportifs et d'ouvrir les compétitions d'élite au plus grand nombre possible d'associations et d'équipes. Par ailleurs, le partage des ressources a pour effet de dynamiser le développement du football européen aux niveaux du football de base et du football junior, au sein des associations et des clubs. Le concept de solidarité est en effet avant tout un contrat non écrit visant à contribuer au développement de la famille du football européen dans son ensemble et à promouvoir les valeurs sociales du jeu.

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

- des associations membres pour le développement de leurs infrastructures ;
- des associations membres pour la couverture de leurs frais de fonctionnement courants ;

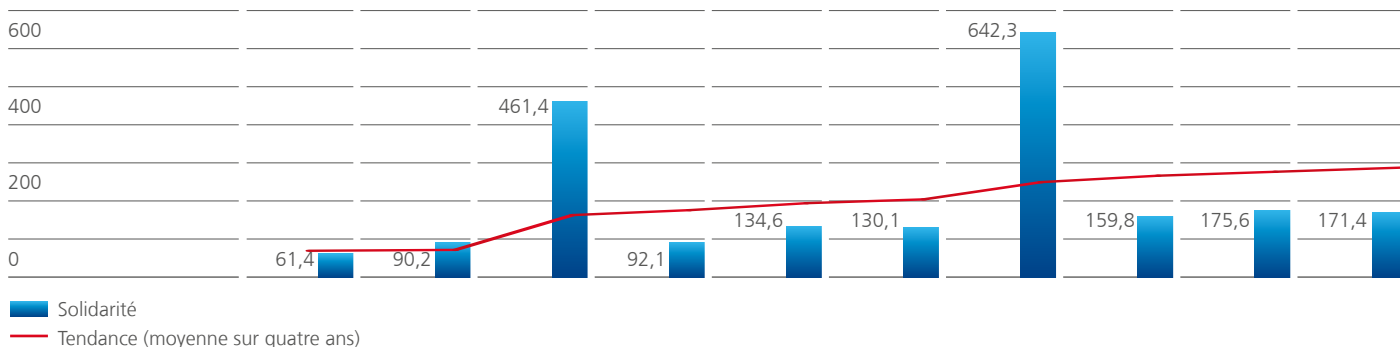
- des associations membres en tant que paiements incitatifs pour la participation à des compétitions non élite ou à d'autres projets liés au football ;
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League ;
- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les compétitions de l'UEFA, les paiements étant effectués par l'intermédiaire des ligues ou des associations en faveur du développement du football junior ;
- des clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales en général et de l'EURO en particulier, par le biais de la participation de certains de leurs joueurs.

Le Comité exécutif de l'UEFA a décidé d'effectuer une donation de EUR 2 millions par le biais de la Fondation UEFA pour l'enfance afin de venir en aide aux enfants migrants, en Europe et au-delà. La diminution du total des dons comparée à l'année dernière s'explique par le montant de EUR 10 millions réservé en 2013/14 pour permettre de lancer la fondation sur une base solide.

Le graphique ci-dessous montre les montants mis à la disposition des associations membres et des clubs et portés au débit des comptes annuels de l'UEFA. Les versements effectifs ne sont pas nécessairement réalisés au cours du même exercice, car l'autorisation de verser ces montants de solidarité dépend de procédures administratives très strictes. Les versements dans le cadre du programme HatTrick, par exemple, nécessitent l'approbation de la Commission HatTrick de l'UEFA. Un tableau détaillé montrant l'ensemble des versements effectifs aux associations membres durant l'exercice 2014/15 figure à la page 13.

Solidarité

En millions d'EUR



	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Associations membres	10,0	18,6	342,6	18,5	26,5	20,5	428,2	25,3	30,7	30,9
Clubs	48,1	68,2	113,4	69,2	102,2	104,7	207,2	129,8	129,8	133,5
Dons	3,3	3,4	5,4	4,4	5,9	4,9	6,9	4,7	15,1	7,0
Solidarité	61,4	90,2	461,4	92,1	134,6	130,1	642,3	159,8	175,6	171,4

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Ce chapitre constitue une partie importante du rapport financier et donne un aperçu transparent de tous les versements de solidarité aux associations membres ainsi qu'aux clubs. Les différents bénéficiaires par pays figurent dans le tableau de la page ci-contre.

L'interprétation de ces informations doit tenir compte du fait qu'une partie des versements de solidarité provient des recettes générées par les compétitions interclubs et que cette partie revient par conséquent principalement au football interclubs. L'autre partie des versements de solidarité, financée par le football des équipes nationales et générée par les recettes des EURO, est, dans une large mesure, mise à la disposition des associations membres dans le cadre

du programme HatTrick. Toutefois, la famille du football n'est pas divisée en deux, mais constitue un ensemble cohérent et indissociable. Comme dans toute famille unie, la solidarité au sein du football européen repose sur des valeurs communes, et les gains reviennent aussi bien au football interclubs qu'au football des équipes nationales. D'une part, ces relations peuvent être illustrées par le fait que, lors de l'organisation d'un EURO, tous les quatre ans, une partie significative des recettes financières est affectée aux clubs ayant contribué au succès du tournoi. D'autre part, comme le montre le tableau de la page suivante, un pourcentage des recettes annuelles générées par le football interclubs est affecté aux associations membres.

Versements de solidarité: football des équipes nationales

- 1 Le programme HatTrick pour le cycle de quatre ans 2012/13-2015/16 prévoit un versement unique de EUR 3 millions à chaque association membre destiné à des investissements dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2014/15 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, des versements de solidarité provenant de cycles HatTrick précédents ont été effectués.
- 2 Le programme HatTrick prévoit également des versements de solidarité annuels en faveur des associations membres, qui comprennent les montants suivants:
 - EUR 600 000 sous forme de versement de solidarité annuel pour contribuer à la couverture des frais de fonctionnement courants;
 - EUR 1 025 000 au maximum sous forme de paiement incitatif annuel, réparti comme suit:
 - EUR 250 000 au maximum pour la participation aux compétitions juniors, féminines et de futsal de l'UEFA,
 - EUR 250 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Charte du football de base de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre du programme de bonne gouvernance de l'UEFA,
 - EUR 25 000 au maximum pour la désignation d'un responsable de l'intégrité.

Le montant maximum par association provenant du football des équipes nationales est de EUR 1,025 million.

Versements de solidarité: football interclubs

- 3 Un montant de EUR 32,4 millions a été transféré de l'UEFA Champions League aux associations membres afin de contribuer aux versements de solidarité annuels du programme HatTrick énumérés sous le point 2.

Le total des versements de solidarité en 2014/15 en faveur d'une association membre est par conséquent la somme des colonnes 2 et 3. Le montant maximum disponible est de EUR 1,625 million.

- 4 Un montant important a été mis à la disposition des clubs non impliqués dans les deux principales compétitions interclubs de l'UEFA, pour le développement du football junior. Selon les décisions prises par les ligues et/ou les associations membres correspondantes, des clubs de première division et, dans certains cas, des clubs de deuxième division ont bénéficié de ce dispositif.
- 5 Un montant forfaitaire, dépendant du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs qui ont participé à la phase de qualification mais n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de matches de groupe de l'UEFA Champions League, plus une prime supplémentaire de EUR 200 000 pour un champion national. Aucun versement de solidarité n'a été effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et se sont qualifiés pour la phase de groupe.
- 6 La formule décrite au point 5 ci-dessus a également été appliquée à l'UEFA Europa League.

		Solidarité : football des équipes nationales		Solidarité : football interclubs			
				UEFA Champions League		UEFA Europa League	
		①	②	③	④	⑤	⑥
En milliers d'EUR		Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés
Total par association							
2 872	Albanie	–	990	600	287	375	620
10 985	Allemagne	–	1 005	600	9 240	–	140
3 685	Andorre	1 150	890	600	280	525	240
18 083	Angleterre	2 450	985	600	13 758	–	290
2 495	Arménie	–	905	600	280	350	360
2 957	Autriche	–	1 005	600	462	200	690
4 223	Azerbaïdjan	1 000	975	600	283	575	790
3 790	Belarus	622	1 025	600	723	–	820
2 758	Belgique	–	1 025	600	723	–	410
4 709	Bosnie-Herzégovine	1 499	1 025	600	290	375	920
4 478	Bulgarie	1 500	1 025	600	723	–	630
6 198	Chypre	3 000	965	600	723	200	710
3 729	Croatie	–	1 025	600	299	575	1 230
4 275	Danemark	1 300	1 025	600	590	200	560
3 341	Écosse	–	1 025	600	551	375	790
13 630	Espagne	–	1 005	600	11 735	–	290
3 050	Estonie	–	1 025	600	280	525	620
2 914	Ex-Rép. youg. de Macédoine	–	1 025	600	284	375	630
4 309	Finlande	1 200	1 025	600	289	575	620
15 002	France	3 000	1 025	600	10 087	–	290
2 863	Géorgie	–	965	600	283	375	640
2 095	Gibraltar	–	745	600	280	350	120
4 333	Grèce	–	1 025	600	2 098	200	410
3 389	Hongrie	–	985	600	309	575	920
3 020	Iles Féroé	–	985	600	280	525	630
3 110	Irlande du Nord	250	985	600	280	375	620
3 296	Islande	–	985	600	286	375	1 050
3 599	Israël	550	1 025	600	299	575	550
16 022	Italie	250	1 025	600	14 007	–	140
3 817	Kazakhstan	–	1 025	600	287	575	1 330
2 601	Lettonie	–	985	600	281	375	360
1 995	Liechtenstein	–	865	600	280	–	250
2 773	Lituanie	–	1 025	600	283	375	490
2 505	Luxembourg	–	890	600	280	375	360
2 613	Malte	–	990	600	288	375	360
3 410	Moldavie	–	1 025	600	280	575	930
3 167	Monténégro	434	985	600	283	375	490
4 440	Norvège	800	1 025	600	480	375	1 160
7 048	Pays-Bas	3 000	1 025	600	1 653	200	570
2 640	Pays de Galles	–	1 025	600	280	375	360
3 429	Pologne	–	1 025	600	409	575	820
4 253	Portugal	1 000	1 025	600	1 338	–	290
3 045	République d'Irlande	–	1 005	600	315	375	750
3 180	République tchèque	–	1 025	600	300	575	680
3 711	Roumanie	380	1 025	600	501	375	830
4 270	Russie	–	1 025	600	1 935	–	710
3 065	Saint-Marin	750	845	600	280	350	240
2 818	Serbie	–	1 025	600	308	375	510
3 596	Slovaquie	220	1 025	600	436	375	940
4 248	Slovénie	1 400	1 025	600	723	–	500
4 254	Suède	–	1 025	600	1 159	–	1 470
2 815	Suisse	–	1 025	600	570	200	420
5 784	Turquie	2 250	1 025	600	1 489	–	420
3 205	Ukraine	250	1 025	600	570	200	560
247 892	Total	28 255	53 740	32 400	85 017	15 950	32 530

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA présente une hausse de EUR 357,7 millions ou de 13% par rapport au bilan précédent, s'établissant à un peu plus de EUR 3 milliards. Cette augmentation est principalement liée aux produits constatés d'avance de partenaires pour le nouveau cycle des principales compétitions interclubs de l'UEFA et pour l'UEFA EURO 2016, ainsi qu'aux coûts de compétition capitalisés. Par ailleurs, en 2014/15, plus de EUR 80 millions ont été consacrés au financement des investissements HatTrick et des versements de solidarité.

À la date de clôture du bilan, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA se sont élevés à EUR 1,75 milliard, contre EUR 1,60 milliard à la fin de l'exercice précédent. Ce poste est important, représentant à lui seul 57% du total des actifs (59% au 30 juin 2014). La stratégie d'investissement de l'UEFA n'a pas changé, la première priorité étant donnée aux aspects liés à la sécurité et à une gestion du risque conservatrice, avec comme conséquence des rendements très réduits. Un pourcentage de 75% du total des actifs financiers de l'UEFA est investi à court terme (jusqu'à 12 mois) pour couvrir tous les engagements liés au programme HatTrick et aux compétitions interclubs. Les 25% restants sont investis à plus long terme dans des obligations de sociétés et dans des produits structurés à capital garanti.

La hausse des autres actifs courants est due à une capitalisation plus élevée des frais de compétition pour l'UEFA EURO 2016 et aux versements anticipés pour les European Qualifiers en faveur des associations membres de l'UEFA. Les créances ont augmenté de 9% en raison des factures envoyées aux partenaires pour les compétitions de la saison 2015/16.

En 2014/15, s'il n'y a pas eu de dépenses d'investissement en immobilisations corporelles, des investissements plus importants ont été consentis dans les équipements et les immobilisations

incorporelles (par exemple, solutions informatiques pour la billetterie et l'hospitalité), avec une valeur d'acquisition globale de EUR 11,1 millions (contre EUR 3,9 millions en 2013/14). Parallèlement, des amortissements plus élevés pour la période considérée ont abouti à une valeur comptable nette comparable à celle de l'an dernier.

Les produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 1,76 milliard au 30 juin 2015 (contre EUR 1,34 milliard au 30 juin 2014), constituent de loin la plus grande partie des passifs courants. Les produits constatés d'avance seront reconnus en tant que recettes au cours des saisons à venir, lorsque les compétitions en question seront jouées, conformément aux principes comptables de l'UEFA. À la fin juin 2015, les passifs non courants présentaient un solde nul (contre EUR 186,4 millions le 30 juin 2014). Cette baisse reflète les autres versements au titre des investissements et des versements de solidarité annuels HatTrick. De plus, 2015/16 représente la dernière année du cycle actuel HatTrick, et la provision restante figure désormais sous *Passifs courants*.

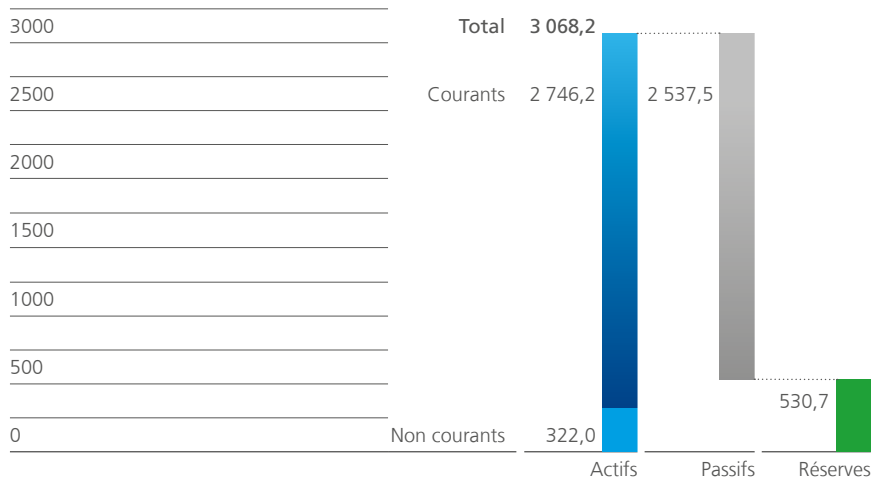
L'UEFA continue de disposer d'une solide assise en liquidités, et sa position financière est saine, même si l'excédent significatif de ses actifs courants par rapport à ses passifs courants a connu une baisse, avec un ratio de 108% (contre 123% au 30 juin 2014). Comme indiqué ci-dessus, le recul par rapport à l'an dernier s'explique par les versements au titre du programme HatTrick et par la comptabilisation du solde des passifs non courants dans les passifs courants.

Du fait de la nouvelle hausse des passifs de l'UEFA, les réserves de l'UEFA, en pourcentage du total du bilan, se sont réduites à 17% (contre 21% au 30 juin 2014). Cette baisse a, une fois encore, été accentuée par le résultat négatif pour la période sous revue. Plus de détails sur les réserves de l'UEFA figurent en page 16, sous *Fonds propres*.



Bilan

En millions d'EUR – au 30 juin 2015



En millions d'EUR	30.06.15	30.06.14
Trésorerie et équivalents	518,7	407,1
Autres actifs financiers	1 025,0	1 013,8
Autres actifs courants	1 202,5	992,8
Actifs courants	2 746,2	2 413,7
Immobilisations corporelles	109,8	112,7
Immobilisations incorporelles	10,8	8,0
Autres actifs financiers	201,4	176,1
Actifs non courants	322,0	296,8
Total actifs	3 068,2	2 710,5
Passifs courants	2 537,5	1 965,4
Passifs non courants	0,0	186,4
Passifs	2 537,5	2 151,8
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	58,6	101,1
Résultat net pour la période	- 27,9	- 42,4
Réserves	530,7	558,7
Total passifs et réserves	3 068,2	2 710,5



FONDS PROPRES

Les fonds propres de l'UEFA sont présentés en tant que réserves et comprennent les éléments suivants :

- Réserves non affectées
- Réserves affectées
- Résultat reporté
- Résultat net de l'exercice

Le Congrès de l'UEFA 2012 à Istanbul a approuvé la fixation des réserves non affectées à EUR 500 millions. La décision prise alors était basée sur l'hypothèse selon laquelle les réserves non affectées correspondent aux réserves dont l'UEFA a besoin pour couvrir ses risques d'exploitation. Selon la dernière évaluation, les réserves non affectées de l'UEFA permettent toujours de couvrir ses risques actuels à la fin de la période sous revue. Compte tenu de la hausse constante des recettes suite, notamment, à la commercialisation centralisée des European Qualifiers ou à la prochaine UEFA Nations League, une réévaluation des exigences pourrait être nécessaire. Pour cette raison, la situation en matière de risques est supervisée en continu.

Les réserves affectées, qui présentent actuellement un solde de zéro, seront alimentées par tout excédent réalisé à la fin d'un cycle EURO qui n'est pas nécessaire aux activités quotidiennes de l'UEFA.

Par ailleurs, le résultat reporté correspond à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. Ce résultat est réduit quasiment à zéro avant la fin d'un cycle, ce qui reflète le statut d'organisation à but non lucratif de l'UEFA.

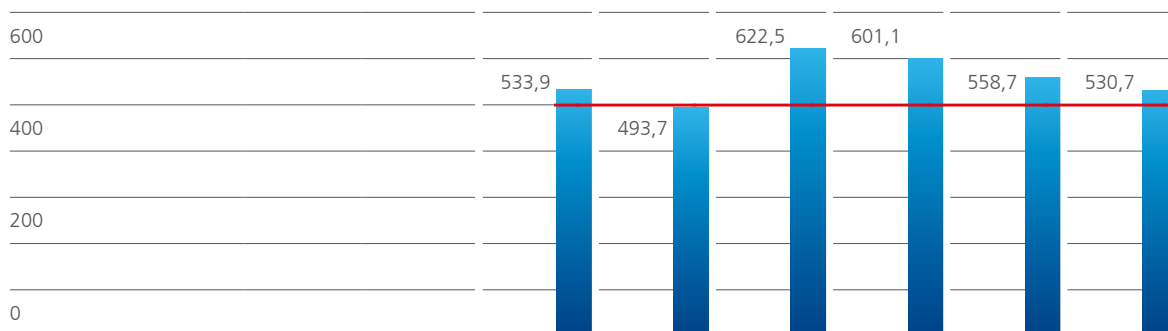
Le résultat net montre la performance financière pour l'exercice sous revue.

Les écarts de conversion ont disparu du bilan, suite au changement de monnaie de fonctionnement à partir du 1^{er} juillet 2011 du franc suisse à l'euro. Il n'y a donc plus de conversion nécessaire de la monnaie de fonctionnement dans la monnaie de présentation.

Suite au résultat net négatif enregistré en 2014/15, les réserves totales de l'UEFA ont baissé et s'établissent aujourd'hui à EUR 530,7 millions.

Réserves

En millions d'EUR



■ Réserves

— Réserves non affectées

	30.06.10	30.06.11	30.06.12	30.06.13	30.06.14	30.06.15
Réserves non affectées	168,2	168,2	500,0	500,0	500,0	500,0
Résultat reporté	324,1	257,8	- 6,3	122,5	101,1	58,6
Ecart de conversion	107,9	153,6	—	—	—	—
Résultat net pour la période	- 66,3	- 85,9	128,8	- 21,4	- 42,4	- 27,9
Réserves	533,9	493,7	622,5	601,1	558,7	530,7

UN CYCLE DE QUATRE ANS

L'UEFA est une organisation à but non lucratif. Toutefois, cet aspect essentiel n'est pas visible si les résultats d'un seul exercice sont considérés isolément. Les exercices avec un EURO présentent un résultat net positif, alors que les exercices sans EURO sont caractérisés par un résultat négatif. En d'autres termes, le résultat positif généré en 2011/12 a été utilisé au cours des trois années suivantes. Par conséquent, les flux globaux de recettes et de dépenses doivent être envisagés sur une période financière de quatre ans afin de présenter une image claire.

Tout cycle de quatre ans commence par une année avec un EURO, suivie de trois années successives sans EURO. L'exercice 2011/12 représentait donc la première année d'un cycle de quatre ans, qui s'achève lors du présent exercice 2014/15. Le statut d'organisation à but non lucratif de l'UEFA signifie que celle-ci a pour objectif de terminer chaque cycle de quatre ans avec un solde supérieur à zéro, afin que ses réserves ne soient pas touchées. L'excédent de 2011/12, de EUR 128,8 millions, a été utilisé pour financer en partie les trois exercices suivants. Le tableau ci-dessous montre les valeurs effectives pour

les exercices 2011/12 à 2014/15. Il tient compte des conséquences financières de l'ensemble des compétitions et des activités, et souligne le fait que l'UEFA n'a pas dépensé plus qu'elle n'a gagné et que ses réserves sont préservées.

Avec la clôture de l'exercice financier 2014/15, le cycle de l'UEFA EURO 2012 prend fin. Le tableau ci-dessous montre un solde positif de EUR 37,1 millions. Cet excédent est inclus dans le poste *Résultat reporté* du bilan. L'écart de EUR 6,3 millions s'explique par le fait que les réserves n'étaient pas entièrement constituées au 30 juin 2011.

Le Comité exécutif de l'UEFA décidera comment et quand cet excédent sera utilisé.

Un cycle de quatre ans

En millions d'EUR	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Cumulé	en %
EURO	1 390,9	1,7	0,0	0,0	1 392,6	16,5%
European Qualifiers	0,0	0,0	0,0	299,4	299,4	3,6%
UEFA Champions League (y c. Super Coupe de l'UEFA)	1 165,4	1 424,3	1 445,8	1 496,7	5 532,2	65,6%
UEFA Europa League	219,6	242,0	247,5	258,4	967,5	11,5%
Autres compétitions et recettes	19,8	30,9	37,1	44,9	132,7	1,6%
Gestion des actifs	40,8	16,5	21,3	24,9	103,5	1,2%
Source des produits	2 836,5	1 715,4	1 751,7	2 124,3	8 427,9	100,0%
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	- 1 208,7	- 1 238,1	- 1 570,2	- 5 219,4	61,9%
Versements de solidarité et autres contributions	- 642,3	- 159,8	- 185,8	- 174,0	- 1 161,9	13,8%
Organisation des compétitions principales	- 718,8	- 219,9	- 212,9	- 256,1	- 1 407,7	16,7%
Organisation d'autres compétitions	- 32,2	- 39,4	- 49,1	- 44,8	- 165,5	2,0%
Développement du football et formation	- 26,6	- 26,0	- 30,7	- 28,3	- 111,6	1,3%
Événements et conférences	- 3,9	- 4,9	- 5,8	- 6,0	- 20,6	0,2%
Frais de gouvernance	- 81,5	- 78,1	- 71,7	- 72,8	- 304,1	3,6%
Sous-total	- 2 707,7	- 1 736,8	- 1 794,1	- 2 152,2	- 8 390,8	99,5%
Financement net à partir des réserves	- 128,8	21,4	42,4	27,9	- 37,1	0,5%
Utilisation des produits	- 2 836,5	- 1 715,4	- 1 751,7	- 2 124,3	- 8 427,9	100,0%

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est structuré de manière à ce que le résultat puisse être analysé à différents niveaux et dimensions. Les comptes statutaires, audités par les réviseurs externes, sont structurés par nature de coûts et forment le compte de résultats consolidé, tel que publié dans l'annexe au rapport financier et à la page 5. Cependant, il est aussi important de présenter des informations complémentaires sur la source et l'utilisation des produits nets. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité. Ainsi, il est possible de savoir d'où viennent les produits nets de l'UEFA et comment ils sont dépensés.

La source des produits nets reflète les recettes suivantes :

- **Compétitions principales :** sous cette rubrique figure le résultat de nos compétitions phares, la Super Coupe de l'UEFA étant incluse dans les comptes de projet de l'UEFA Champions League. Les recettes de l'EURO sont comptabilisées l'année où se déroule le tournoi, à savoir en 2011/12 dans le cas de l'UEFA EURO 2012, et l'année prochaine pour l'UEFA EURO 2016. L'exercice 2014/15 a été marqué en outre par la première année de la commercialisation centralisée des European Qualifiers, 156 matches ayant déjà été disputés.



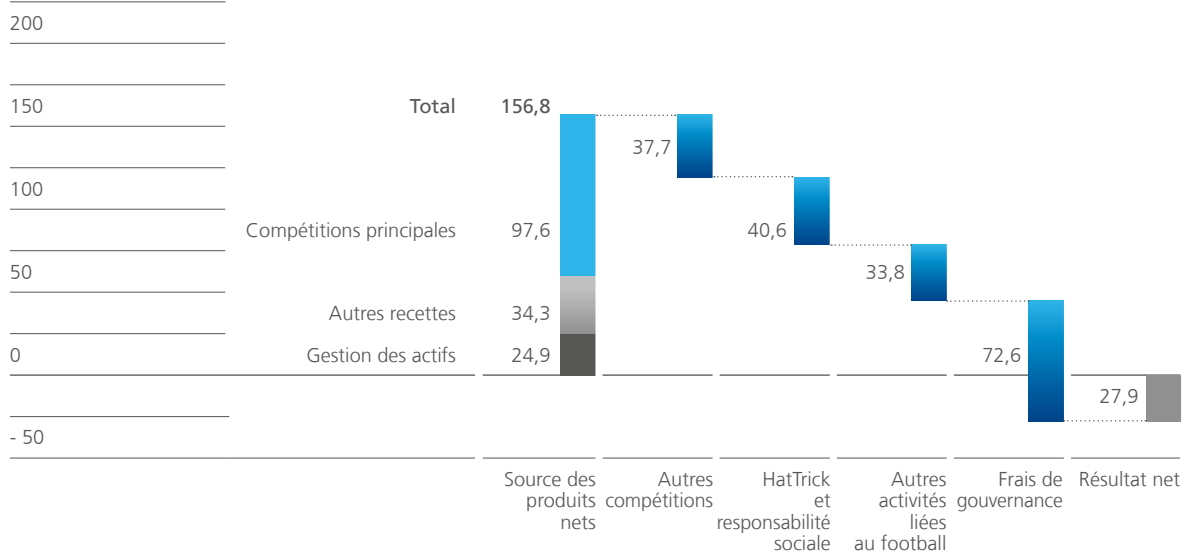
- **Autres recettes et gestion des actifs :** les autres recettes représentent les produits provenant des amendes, des contributions de la FIFA et d'opérations non footballistiques. La gestion des actifs reflète les recettes résultant de l'investissement des actifs financiers de l'UEFA et des différences de change.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux :

- **Programme HatTrick et responsabilité sociale :** il s'agit de la somme des provisions faites pour les versements de solidarité HatTrick, des frais d'administration HatTrick et des investissements liés à la responsabilité sociale. Le montant total pour le programme HatTrick et la responsabilité sociale, de EUR 40,6 millions (en 2013/14, il était de EUR 55,6 millions), a diminué en raison principalement des coûts moins élevés des projets d'infrastructure ainsi que de la provision unique pour la Fondation UEFA pour l'enfance.
- **Autres compétitions :** il s'agit des investissements réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal. Ce poste reflète les frais d'organisation des phases de qualification et des phases finales, par exemple les contributions versées aux organisateurs, les dépenses liées aux événements et les frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match.
- **Autres activités footballistiques :** le poste *Développement du football et formation* inclut toute une série de projets menés par l'UEFA pour améliorer le football dans tous les domaines, notamment l'arbitrage, l'entraînement, le Programme des groupes d'étude (échange de savoir-faire entre les associations), les installations de football (campus de l'UEFA au Stade de Colovray à Nyon), le football de base, les stades et la sécurité ainsi que les questions médicales et antidopage. Le poste *Événements et conférences* recouvre les frais liés aux tirages au sort, aux autres événements ainsi qu'aux forums et aux conférences relatifs au football, pour ne citer que quelques exemples.
- **Frais de gouvernance :** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA (pour plus de détails, voir page 10).

Résultat par compétition et par activité

En millions d'EUR



Résultat par compétition et par activité

En millions d'EUR

2014/15 Recettes	2014/15 Dépenses		2014/15 Résultat net	2013/14 Résultat net
0,0	0,0	EURO	0,0	0,0
299,4	- 327,2	European Qualifiers	- 27,8	- 0,9
1 496,7	- 1 349,1	UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	147,6	137,3
258,4	- 280,6	UEFA Europa League	- 22,2	- 21,0
2 054,5	- 1 956,9	Total des compétitions principales	97,6	115,4
34,3	0,0	Autres recettes	34,3	29,1
24,9	0,0	Gestion des actifs	24,9	21,3
2 113,7	- 1 956,9	Source des produits nets	156,8	165,8
0,0	- 40,6	Programme HatTrick et responsabilité sociale	- 40,6	- 55,6
0,4	- 14,3	Compétitions féminines	- 13,9	- 21,4
9,1	- 13,1	Compétition des moins de 21 ans	- 4,0	- 7,8
0,4	- 18,0	Compétitions juniors et amateurs	- 17,6	- 12,9
0,0	- 2,2	Compétitions de futsal	- 2,2	- 2,8
9,9	- 47,6	Total des autres compétitions	- 37,7	- 44,9
0,3	- 28,3	Développement du football et formation	- 28,0	- 30,4
0,2	- 6,0	Événements et conférences	- 5,8	- 5,8
0,5	- 34,3	Total des autres activités liées au football	- 33,8	- 36,2
0,2	- 39,6	Frais administratifs	- 39,4	- 39,3
0,0	- 33,2	Frais institutionnels	- 33,2	- 32,2
0,2	- 72,8	Total des frais de gouvernance	- 72,6	- 71,5
10,6	- 195,3	Utilisation des produits nets	- 184,7	- 208,2
2 124,3		Total des recettes et gestion des actifs		
	- 2 152,2	Total des dépenses et solidarité		
		Résultat net pour la période	- 27,9	- 42,4

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

La saison 2014/15 était la dernière du cycle contractuel de trois ans 2012-15. Le total des recettes provenant des droits de retransmission et des droits commerciaux a présenté une hausse de 3,3%, s'établissant à EUR 1,47 milliard (contre EUR 1,42 milliard en 2013/14). Ce résultat impressionnant a permis à l'UEFA de verser plus de EUR 1 milliard aux clubs ayant participé à l'UEFA Champions League et à la Super Coupe de l'UEFA, et reflète une nouvelle fois le grand succès de la compétition interclubs phare de l'UEFA et son fort intérêt auprès du public, ainsi que son attrait pour les diffuseurs et les sponsors du monde entier. Il confirme aussi que la formule actuelle de la compétition – en vigueur depuis la saison 2009/10 – remporte un franc succès et explique largement cette croissance des recettes des droits de retransmission. Cette saison comprenait également 20 matches de barrage, qui ont permis de compléter la liste des 32 participants à la phase de groupe. Ces matches de barrage sont inclus dans les contrats de l'UEFA Champions League, le nombre total de matches disputés dans cette compétition s'élevant à 145. La Super Coupe de l'UEFA fait également partie du package de l'UEFA Champions League. Les deux voies d'accès à l'UEFA Champions League – la voie des champions et la voie de la ligue – ont de nouveau permis à des clubs d'un plus grand nombre d'associations nationales de participer à la phase de groupe de la compétition.

Distribution aux clubs

La majeure partie des recettes des droits est mise à la disposition des clubs participant à la compétition, y compris les 20 clubs impliqués dans les matches de barrage, sachant que les dix clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League. Les deux clubs qui disputent la Super Coupe de l'UEFA sont également récompensés sur le plan

financier par un montant fixe. Les principes régissant la distribution des recettes parmi les 32 clubs participant à l'UEFA Champions League à partir de la phase de groupe sont restés inchangés, avec un montant fixe, une prime de performance et une importante partie des avantages financiers distribuée au moyen du concept des parts de marché. Les versements aux clubs de l'UEFA Champions League selon les parts de marché sont proportionnels à la valeur des recettes des droits de diffusion au sein des territoires respectifs des associations nationales. Directement liés aux droits de retransmission, les montants distribués aux clubs ont suivi la même progression. À l'évidence, ce type de système de distribution comprenant des paramètres variables a un impact important sur les montants individuels reçus par les clubs, même parmi les clubs qui obtiennent des résultats identiques dans la compétition. Par conséquent, le club qui remporte le trophée ne reçoit pas forcément le plus grand montant total.

Étant donné que les recettes de l'UEFA Champions League étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2014/15, un excédent de EUR 83,3 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les 32 clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçus par chaque club durant la saison, et EUR 10 millions ont été utilisés pour augmenter la subvention croisée en faveur de l'UEFA Europa League à un montant total de EUR 50 millions. Les montants par club résultant de cet excédent sont inclus dans la colonne « Part de marché », à la page 23.

Il convient de noter que, pour tous les matches disputés, les clubs recevant ont conservé toutes les recettes de billetterie, à l'exception de la finale à Berlin, pour laquelle les deux clubs finalistes ont reçu des parts égales des recettes de billetterie enregistrées par l'UEFA.

Clé de distribution

En milliers d'EUR	Cycle courant 2014/15	Cycle précédent 2011/12
Matches de barrage	2 100	2 100
Montant fixe	8 600	7 200
Prime de résultat – victoire	1 000	800
Prime de résultat – match nul	500	400
Huitièmes de finale	3 500	3 000
Quarts de finale	3 900	3 300
Demi-finales	4 900	4 200
Deuxième de la finale	6 500	5 600
Vainqueur de la finale	10 500	9 000

Fair-play financier

Le fair-play financier a été lancé en 2011, lorsque les clubs qualifiés sur le terrain pour la saison 2011/12 des compétitions interclubs de l'UEFA ont dû prouver qu'ils n'avaient pas d'arriérés de paiement envers d'autres clubs, ni envers leur personnel et les administrations fiscales et sociales tout au long de la saison. En outre, à compter de la saison 2013/14, les clubs participants ont dû démontrer à l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA qu'ils respectaient l'exigence relative à l'équilibre financier. Les premières décisions relatives à des cas de non-respect de cette exigence ont consisté en des accords de règlement signés en mai 2014 entre certains clubs et l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA. Entre autres mesures, les primes de participation aux compétitions interclubs de l'UEFA ont été retenues pour les clubs concernés. En décembre 2014, un montant de EUR 24 millions, retenu sans conditions, a été redistribué aux clubs ayant participé aux compétitions interclubs de l'UEFA 2013/14 et ayant rempli l'exigence relative à l'équilibre financier, selon un mécanisme de distribution approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA en septembre 2014. De nouveaux accords de règlement ont été conclus avec d'autres clubs en février et mai 2015; suite à ces nouveaux accords, une somme de EUR 72,1 millions est encore retenue à la fin juin 2015. Le montant retenu sans condition sera redistribué à d'autres clubs respectant les règles du fair-play financier et le solde restant, retenu provisoirement, pourrait être libéré si

les clubs concernés remplissent les objectifs fixés dans les accords de règlement susmentionnés.

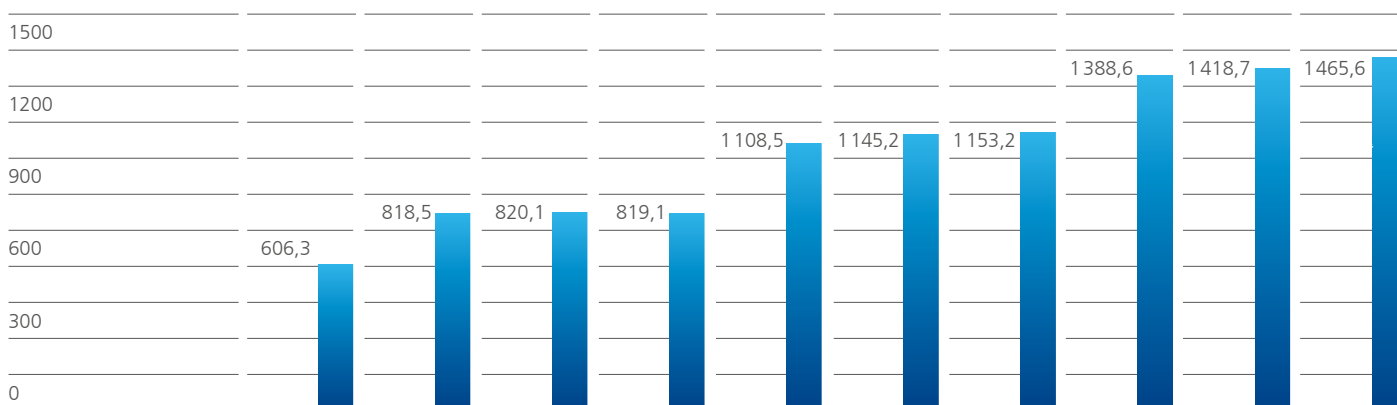
Versements de solidarité

Depuis son introduction, le concept de l'UEFA Champions League s'est basé sur un vainqueur sur le terrain et sur un grand nombre de vainqueurs en termes de versements de solidarité générés par la compétition interclubs phare de l'UEFA. En 2014/15, chaque club champion national qui ne s'est pas qualifié pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League a reçu EUR 200 000, et chaque club qui a participé aux tours de qualification sans se qualifier pour la phase de groupe a reçu un versement de solidarité.

Les clubs qui ont participé au premier tour de qualification ont reçu EUR 150 000 (comme en 2013/14). Les clubs qui ont participé au deuxième tour de qualification ont reçu le montant supplémentaire de EUR 175 000 (comme en 2013/14). Les clubs qui ont été éliminés au cours du troisième tour de qualification ont reçu EUR 200 000 de plus (comme en 2013/14). Le total des montants versés s'est ainsi élevé à EUR 15,9 millions. Aucun versement de solidarité n'a été effectué en faveur des clubs qui ont disputé les matches de barrage. Comme mentionné à la page précédente, ces clubs ont reçu un montant fixe de EUR 2,1 millions. Les clubs éliminés au stade des matches de barrage ont conservé les versements reçus au titre de leur participation aux premier et deuxième tours de qualification.

Recettes des droits

En millions d'EUR



	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Droits de retransmission	481,8	625,1	625,7	623,2	847,9	885,3	892,3	1'097,2	1 116,8	1 161,1
Droits commerciaux	124,5	193,4	194,4	195,9	260,6	259,9	260,9	291,4	301,9	304,5
Total	606,3	818,5	820,1	819,1	1'108,5	1'145,2	1'153,2	1'388,6	1 418,7	1 465,6

De plus, par le biais de l'Association des clubs européens (ECA), les clubs ont accepté de consacrer un pourcentage de leur part à des versements de solidarité en faveur du développement du football junior. Avec la contribution de l'UEFA, un total de EUR 85 millions a ainsi été transféré en faveur des clubs qui n'ont participé ni aux matches de barrage ni aux matches de groupe de l'UEFA Champions League.

L'ECA a également convenu d'utiliser EUR 50 millions provenant des recettes des droits de l'UEFA Champions League comme subvention croisée en faveur de l'UEFA Europa League.

Contribution au football européen

En tout, EUR 147,6 millions ou 10,1 % du total des recettes des droits de l'UEFA Champions League ont été directement réinvestis dans le football, avant tout dans les compétitions non élite, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football et dans l'intérêt de l'ensemble du football européen. Cette part du total des recettes est également utilisée pour financer le développement du football et les activités de formation, ainsi que pour couvrir les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA.

UEFA Champions League: répartition des recettes

En millions d'EUR

Recettes	1 465,6		100,0 %
Quote-part des clubs	1 164,6		79,5 %
Quote-part de l'UEFA	301,0		20,5 %

UEFA Champions League: comptes de projet

En millions d'EUR

	2014/15	en %	2013/14	en %
Droits de retransmission	1 161,1	79,2 %	1 116,8	78,7 %
Droits commerciaux	304,5	20,8 %	301,9	21,3 %
Total des recettes des droits	1 465,6	100,0 %	1 418,7	100,0 %
Distribution : montant fixe	- 275,2		- 275,2	
Distribution : primes de résultat	- 96,0		- 96,0	
Distribution : parts de marché	- 492,9		- 457,3	
Distribution : matches à élimination directe	- 123,8		- 123,8	
Distribution : matches de barrage	- 42,0		- 42,0	
Distribution : montant fixe aux clubs de la Super Coupe de l'UEFA	- 5,2		- 5,2	
Distribution : autres	- 3,5		- 3,2	
Total de la distribution aux clubs	- 1 038,6		- 1 002,7	
Contributions à l'égard des clubs de l'UEL	- 50,0		- 50,0	
Solidarité financée par les clubs	- 76,0		- 73,3	
Quote-part des clubs	- 1 164,6	79,5 %	- 1 126,0	79,4 %
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	31,1		27,1	
Coûts liés à l'événement	- 147,7		- 145,9	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 11,8		- 11,9	
Solidarité financée par l'UEFA	- 25,0		- 24,7	
Contribution au football européen	- 147,6		- 137,3	
Quote-part de l'UEFA	- 301,0	20,5 %	- 292,7	20,6 %

UEFA Champions League 2014/15 : distribution aux clubs

En milliers d'EUR	Phase de groupe		Part de marché	Matches à élimination directe				Total
	Montant fixe	Prime de résultat		Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A								
Malmö FF	8 600	1 000	7 405	–	–	–	–	17 005
Olympiacos FC	8 600	3 000	14 653	–	–	–	–	26 253
Club Atlético de Madrid	8 600	4 500	23 223	3 500	3 900	–	–	43 723
Juventus Football Club	8 600	3 500	58 200	3 500	3 900	4 900	6 500	89 100
Groupe B								
FC Basel 1893	8 600	2 500	3 255	3 500	–	–	–	17 855
Liverpool FC	8 600	2 000	22 997	–	–	–	–	33 597
PFC Ludogorets 1945	8 600	1 500	2 435	–	–	–	–	12 535
Real Madrid CF	8 600	6 000	25 645	3 500	3 900	4 900	–	52 545
Groupe C								
Football Club Zenit	8 600	2 500	5 929	–	–	–	–	17 029
AS Monaco FC	8 600	4 000	32 395	3 500	3 900	–	–	52 395
Bayer 04 Leverkusen	8 600	3 500	10 922	3 500	–	–	–	26 522
SL Benfica	8 600	2 000	3 947	–	–	–	–	14 547
Groupe D								
Arsenal FC	8 600	4 500	17 681	3 500	–	–	–	34 281
Galatasaray A.Ş.	8 600	500	9 494	–	–	–	–	18 594
RSC Anderlecht	8 600	2 500	4 529	–	–	–	–	15 629
Borussia Dortmund	8 600	4 500	16 897	3 500	–	–	–	33 497
Groupe E								
Manchester City FC	8 600	3 000	30 752	3 500	–	–	–	45 852
AS Roma	8 600	2 000	35 318	–	–	–	–	45 918
PFC CSKA Moskva	8 600	2 000	7 613	–	–	–	–	18 213
FC Bayern München	8 600	5 000	23 965	3 500	3 900	4 900	–	49 865
Groupe F								
Paris Saint-Germain	8 600	4 500	35 657	3 500	3 900	–	–	56 157
FC Barcelona	8 600	5 000	24 627	3 500	3 900	4 900	10 500	61 027
APOEL FC	8 600	500	2 508	–	–	–	–	11 608
AFC Ajax	8 600	2 000	11 679	–	–	–	–	22 279
Groupe G								
Sporting Clube de Portugal	8 600	2 500	3 418	–	–	–	–	14 518
Chelsea FC	8 600	5 000	22 130	3 500	–	–	–	39 230
FC Schalke 04	8 600	3 000	13 816	3 500	–	–	–	28 916
NK Maribor	8 600	1 500	1 575	–	–	–	–	11 675
Groupe H								
FC Shakhtar Donetsk	8 600	3 500	4 446	3 500	–	–	–	20 046
FC Porto	8 600	5 000	4 263	3 500	3 900	–	–	25 263
FC BATE Borisov	8 600	1 000	1 265	–	–	–	–	10 865
Athletic Club	8 600	2 500	10 261	–	–	–	–	21 361
Total 32 clubs	275 200	96 000	492 900	56 000	31 200	19 600	17 000	987 900
Contribution en faveur des 20 clubs participant aux matches de barrage de l'UEFA Champions League								42 000
Super Coupe de l'UEFA (Real Madrid CF - Sevilla FC)								5 200
En faveur de l'Association des clubs européens (ECA), conformément au protocole d'accord conclu avec l'UEFA								3 525
Total								1 038 625

UEFA EUROPA LEAGUE

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans 12 groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des 12 groupes sont rejoints dans les seizièmes de finale par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur campagne européenne. En tout, 205 matches de l'UEFA Europa League – y compris la finale, à Varsovie – ont été organisés à travers toute l'Europe lors de la saison 2014/15. Le total des recettes provenant des droits de retransmission et des droits commerciaux continue de croître, s'élevant en 2014/15 à EUR 253 millions (contre EUR 243,3 millions en 2013/14), soit 4% d'augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Distribution aux clubs

Comme lors du cycle précédent, 75% des recettes totales générées par l'UEFA Europa League ont été redistribuées aux clubs participants. La subvention croisée supplémentaire de EUR 50 millions provenant de l'UEFA Champions League a permis de distribuer un montant total de EUR 239,7 millions aux équipes participantes, soit 45% de plus que lors du cycle précédent. Le modèle de distribution de l'UEFA Champions League s'applique également à l'UEFA Europa League, de sorte que les clubs participants ont également droit à une part de marché en fonction de la valeur commerciale de leur marché TV national.

Les recettes totales de l'UEFA Europa League s'étant révélées plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2014/15, un excédent de EUR 30,8 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçu par chaque club durant la saison. Ces excédents sont inclus dans la colonne « Part de marché », aux pages 26 et 27.

Les recettes de billetterie sont traitées de la même manière que dans l'UEFA Champions League : les clubs recevant conservent la totalité des recettes de billetterie, à l'exception de la finale, pour laquelle les deux finalistes reçoivent des parts égales.

Solidarité

La solidarité est une pierre angulaire du football européen, comme l'illustre également l'UEFA Europa League.

Chaque club qui participe à un tour de qualification de l'UEFA Europa League reçoit un versement de solidarité, qu'il se qualifie ou non pour la phase de groupe. Les clubs qui ont participé au premier tour de qualification ont reçu chacun EUR 120 000 (comme en 2013/14). Les clubs qui ont participé aux deuxième et troisième tours de qualification ont reçu en outre respectivement EUR 130 000 et EUR 140 000 (comme en 2013/14). De plus, chaque club éliminé lors des matches de barrage de l'UEFA Europa League a reçu EUR 150 000 (comme en 2013/14). Aucun versement de solidarité n'a été effectué en faveur des clubs qui

Clé de distribution

En milliers d'EUR	Cycle courant 2014/15	Cycle précédent 2011/12
Montant fixe	1 300	1 000
Prime de résultat – victoire	200	140
Prime de résultat – match nul	100	70
Prime de résultat – vainqueur du groupe	400	0
Prime de résultat – deuxième du groupe	200	0
Seizièmes de finale	200	200
Huitièmes de finale	350	300
Quarts de finale	450	400
Demi-finales	1 000	700
Deuxième de la finale	2 500	2 000
Vainqueur de la finale	5 000	3 000

ont remporté les matches de barrage, mais ils ont pu conserver les versements reçus pour leur participation aux tours de qualification, à savoir EUR 390 000 au maximum. Ils ont également bénéficié du système de distribution de l'UEFA Europa League à compter de la phase de groupe. Le montant total correspondant de EUR 32,5 millions distribué sous la forme de versements de solidarité pour l'UEFA Europa League (EUR 31,8 millions en 2013/14) a été débité des comptes de projet de l'UEFA Europa League, entièrement sur la part de l'UEFA.

Contribution du football européen

En 2014/15, une contribution de EUR 22.2 millions a été financée par le football européen pour équilibrer les comptes de projet de l'UEFA Europa League. Cette contribution a été nécessaire parce que le montant de EUR 32,5 millions des versements de solidarité aux clubs éliminés lors des matches de qualification et des matches de barrage de l'UEFA Europa League a été débité des comptes de projet de cette compétition.

UEFA Europa Ligue: répartition des recettes

En millions d'EUR

Recettes	253,0		100,0%
Quote-part des clubs	189,7		75,0%
Quote-part de l'UEFA	63,3		25,0%

UEFA Europa Ligue: comptes de projet

En millions d'EUR

	2014/15	en %	2013/14	en %
Droits de retransmission	235,0	92,9%	225,3	92,6%
Droits commerciaux	18,0	7,1%	18,0	7,4%
Total des recettes des droits	253,0	100,0%	243,3	100,0%
Distribution : montant fixe	- 62,4		- 62,4	
Distribution : primes de résultat	- 36,0		- 36,0	
Distribution : part de marché	- 114,2		- 107,0	
Distribution : matches à élimination directe	- 27,1		- 27,1	
Total de la distribution aux clubs	- 239,7		- 232,5	
Contributions des clubs de l'UCL	50,0		50,0	
Solidarité financée par les clubs	0,0		0,0	
Quote-part des clubs	- 189,7	75,0%	- 182,5	75,0%
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	5,4		4,2	
Coûts liés à l'événement	- 45,5		- 41,1	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 12,9		- 13,1	
Solidarité financée par l'UEFA	- 32,5		- 31,8	
Contribution du football européen	22,2		21,0	
Quote-part de l'UEFA	- 63,3	25,0%	- 60,8	25,0%

UEFA Europa League 2014/15: distribution aux clubs

En milliers d'EUR	Phase de groupe		Part de marché	Matches à élimination directe					Total
	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A									
FC Zürich	1 300	500	737	–	–	–	–	–	2 537
VfL Borussia Mönchengladbach	1 300	1 300	4 771	200	–	–	–	–	7 571
Villarreal CF	1 300	1000	4 094	200	350	–	–	–	6 944
Apollon Limassol FC	1 300	200	678	–	–	–	–	–	2 178
Groupe B									
HJK Helsinki	1 300	400	423	–	–	–	–	–	2 123
Club Brugge KV	1 300	1 300	1 016	200	350	450	–	–	4 616
Torino FC	1 300	1 000	3 736	200	350	–	–	–	6 586
F.C. København	1 300	300	931	–	–	–	–	–	2 531
Groupe C									
Asteras Tripolis FC	1 300	500	1 076	–	–	–	–	–	2 876
FK Partizan	1 300	200	735	–	–	–	–	–	2 235
Tottenham Hotspur FC	1 300	1 000	3 564	200	–	–	–	–	6 064
Beşiktaş JK	1 300	1 300	4 700	200	350	–	–	–	7 850
Groupe D									
FC Astra	1 300	300	1 108	–	–	–	–	–	2 708
FC Salzburg	1 300	1 500	902	200	–	–	–	–	3 902
Celtic FC	1 300	800	1 123	200	–	–	–	–	3 423
GNK Dinamo	1 300	400	463	–	–	–	–	–	2 163
Groupe E									
FC Dinamo Moskva	1 300	1 600	3 461	200	350	–	–	–	6 911
PSV Eindhoven	1 300	800	1 837	200	–	–	–	–	4 137
Estoril Praia	1 300	400	1 015	–	–	–	–	–	2 715
Panathinaïkos FC	1 300	200	1 528	–	–	–	–	–	3 028
Groupe F									
AS Saint-Étienne	1 300	500	2 638	–	–	–	–	–	4 438
FC Dnipro Dnipropetrovsk	1 300	700	1 362	200	350	450	1 000	2 500	7 862
F.C. Internazionale Milano	1 300	1 300	3 736	200	350	–	–	–	6 886
FK Qarabağ	1 300	500	482	–	–	–	–	–	2 282
Groupe G									
Feyenoord	1 300	1 200	1 837	200	–	–	–	–	4 537
R. Standard de Liège	1 300	300	639	–	–	–	–	–	2 239
HNK Rijeka	1 300	500	506	–	–	–	–	–	2 306
Sevilla FC	1 300	1 000	9 844	200	350	450	1 000	5 000	19 144

Phase de groupe			Part de marché	Matches à élimination directe					Total
En milliers d'EUR	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi- finales	Finale	
Groupe H									
VfL Wolfsburg	1 300	900	7 303	200	350	450	–	–	10 503
LOSC Lille	1 300	400	2 638	–	–	–	–	–	4 338
FC Krasnodar	1 300	500	2 736	–	–	–	–	–	4 536
Everton FC	1 300	1 200	4 490	200	350	–	–	–	7 540
Groupe I									
AC Sparta Praha	1 300	700	651	–	–	–	–	–	2 651
BSC Young Boys	1 300	1 000	700	200	–	–	–	–	3 200
ŠK Slovan Bratislava	1 300	0	433	–	–	–	–	–	1 733
SSC Napoli	1 300	1 300	7 659	200	350	450	1 000	–	12 259
Groupe J									
FC Dynamo Kyiv	1 300	1 400	1 107	200	350	450	–	–	4 807
FC Steaua București	1 300	500	853	–	–	–	–	–	2 653
Aalborg BK	1 300	800	1 436	200	–	–	–	–	3 736
Rio Ave FC	1 300	300	1 015	–	–	–	–	–	2 615
Groupe K									
EA Guingamp	1 300	900	5 328	200	–	–	–	–	7 728
PAOK FC	1 300	500	1 076	–	–	–	–	–	2 876
FC Dinamo Minsk	1 300	300	439	–	–	–	–	–	2 039
ACF Fiorentina	1 300	1 300	5 923	200	350	450	1 000	–	10 523
Groupe L									
KSC Lokeren OV	1 300	700	804	–	–	–	–	–	2 804
FC Metalist Kharkiv	1 300	0	670	–	–	–	–	–	1 970
Trabzonspor A.Ş.	1 300	900	3 759	200	–	–	–	–	6 159
Legia Warszawa SA	1 300	1 400	2 185	200	–	–	–	–	5 085
Clubs provenant de l'UEFA Champions League									
Athletic Club	–	–	351	200	–	–	–	–	551
Sporting Clube de Portugal	–	–	187	200	–	–	–	–	387
AFC Ajax	–	–	554	200	350	–	–	–	1 104
AS Roma	–	–	750	200	350	–	–	–	1 300
RSC Anderlecht	–	–	69	200	–	–	–	–	269
Football Club Zenit	–	–	1 531	200	350	450	–	–	2 531
Liverpool FC	–	–	286	200	–	–	–	–	486
Olympiacos FC	–	–	375	200	–	–	–	–	575
Total	62 400	36 000	114 250	6 400	5 600	3 600	4 000	7 500	239 750

Le rapport financier est publié en français, anglais et allemand. En cas de divergences, la version anglaise fait foi selon l'article 4.3 des *Statuts de l'UEFA*.





UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SUISSE
TÉLÉPHONE: +41 848 00 27 27
TÉLÉFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com UEFA.org

AU CŒUR DU FOOTBALL