



Rapport financier 2015/16

AU CŒUR DU FOOTBALL

41^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Helsinki, 5 avril 2017

SOMMAIRE

I. Faits et Chiffres

1	Introduction
4	Stratégie financière
6	Compte de résultats
8	Distribution
9	Solidarité
10	Le flux des versements de solidarité de l'UEFA
12	Bilan
14	Fonds propres
16	Résultat par compétition et par activité
17	Source des produits
18	Utilisation des produits
20	Frais de gouvernance
22	Un cycle de quatre ans
23	EURO 2016
30	HatTrick
32	European Qualifiers
34	Compétitions interclubs
38	UEFA Champions League
42	UEFA Europa League

II. Annexe

États financiers au 30 Juin 2016
Rapports de l'organe de révision

INTRODUCTION

L'UEFA est très fière de présenter son *Rapport financier 2015/16*, un exercice marqué par de nombreux temps forts et événements majeurs, notamment l'EURO 2016. Ce rapport comprend des changements, notamment la nouvelle présentation des chiffres relatifs aux compétitions interclubs, l'ajout d'informations concernant l'utilisation des produits et le détail des frais institutionnels de l'UEFA. De plus, les amendements au *Code suisse des obligations* ont nécessité quelques ajustements mineurs dans les comptes statutaires. Toutefois, la structure du rapport n'a pas été modifiée. Il se compose d'une partie descriptive concise et d'une annexe où figurent les états financiers détaillés et les rapports des organes de révision.

Tous les 12 ans, le début d'un nouveau cycle des compétitions interclubs coïncide avec l'année d'un EURO : c'est le cas de l'exercice 2015/16, ce qui a eu des répercussions importantes sur les comptes annuels de l'UEFA, à commencer par les recettes totales, qui s'élèvent à EUR 4,58 milliards, soit le double de la saison précédente.

L'élargissement de l'EURO de 16 à 24 équipes a augmenté le nombre de matches, décuplé la passion et fait vivre l'événement à davantage de supporters tout en ayant un impact positif sur les recettes, qui ont atteint EUR 1,92 milliard, soit EUR 500 millions de plus que lors de l'EURO 2012. Tandis que de nouveaux pays et leurs supporters ont pu participer à une phase finale, un aspect positif en termes d'équilibre sportif, l'EURO 2016 a également été réussi sur le plan financier, avec un résultat net satisfaisant de EUR 847,3 millions qui garantit le financement du quatrième cycle HatTrick.

Avant la phase finale, les European Qualifiers avaient déjà rencontré un franc succès, en particulier le nouveau concept de la Semaine du football. Les supporters ont été plus nombreux que jamais à suivre une compétition qui a vu des outsiders obtenir des résultats remarquables face à des équipes supposées plus fortes. La répartition des matches sur six jours a insufflé une dynamique nouvelle et souligné la détermination de l'UEFA à renforcer l'attrait du football européen des équipes nationales.

Le processus de vente pour le cycle 2015-18 des compétitions interclubs s'est également conclu de façon plus que satisfaisante, les recettes ayant augmenté de 38 % par rapport au cycle précédent. Par conséquent, les montants disponibles pour les clubs participants et les versements de solidarité ont considérablement augmenté par rapport au cycle 2012-15, toutes les recettes de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League étant désormais centralisées sur un seul compte dans le cadre d'un système de distribution simplifié. Pour 2015/16, la somme de EUR 1,36 milliard a été allouée aux clubs participant à l'UEFA Champions League (+ 31 %), tandis que les clubs de l'UEFA Europa League ont reçu EUR 411,2 millions, soit une hausse substantielle de 72 %.

La popularité croissante du futsal a été soulignée par l'EURO de futsal 2016, en février 2016 à Belgrade, qui a remporté un grand succès. Par ailleurs, l'UEFA Youth League est devenue une compétition permanente de l'UEFA au terme d'une phase pilote de deux saisons. La compétition a été élargie pour comprendre 64 équipes : 32 champions nationaux et les 32 équipes juniors des clubs disputant la phase de groupe de l'UEFA Champions League. La qualité

s'en est trouvée améliorée, et la plus large représentation géographique a permis d'augmenter les recettes de diffusion et de réduire le déficit de la compétition.

Outre l'organisation de ces tournois phares, l'UEFA a réalisé de nombreux événements et programmes et investi EUR 33,4 millions dans des projets de football tels que des tournois de développement ou des formations. Les programmes de solidarité et de développement rappellent constamment que la mission première de l'UEFA consiste à placer le football au premier plan ainsi qu'à défendre et à promouvoir le jeu en vue de le concilier au mieux avec les pratiques commerciales.

Les charges d'exploitation sont restées dans les limites du budget, et ont même été inférieures aux prévisions initiales pour certains postes. Cependant, des éléments financiers tels que les taux d'intérêt et les taux de change sont restés très en dessous du budget, malgré la disponibilité d'actifs financiers plus importants.

Le résultat global de l'exercice est tout de même satisfaisant, et le résultat net de EUR 102,1 millions contribuera à financer les trois exercices restants jusqu'au prochain EURO. En tant qu'organisation à but non lucratif, l'UEFA a pour tâche de redistribuer les recettes de sorte que ses 55 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.

Recettes En millions d'EUR



Argent distribué En millions d'EUR

en 2015/16
en 2014/15



en tant que
versements de
solidarité

1 163,7

171,4



aux équipes
participantes

2 269,8

1 570,2



au vainqueur
de l'UCL

80,1

61,0

Real Madrid CF (15/16)
FC Barcelona (14/15)



au vainqueur
de l'UEL

13,8

19,1

Sevilla FC (15/16)
Sevilla FC (14/15)



au vainqueur
de l'EURO

25,5

23,0

Portugal (2016)
Espagne (2012)

Chiffres clés

en 2015/16
en 2014/15



Nombre de
matches joués

2 089

1 992



Nombre d'employés

946

618

(au 30 juin et y c.
EURO 2016 SAS)

Recettes par nature et par compétition En millions d'EUR



Droits de retransmission

3 185,2

70 %



Droits commerciaux

928,3

20 %



Billetterie et hospitalité

429,0

9 %



Autres recettes et gestion des actifs

34,5

1 %



Recettes et produits par nature



Recettes par compétition et autres produits



● Compétitions pour équipes nationales

2 123,8

46 %

● Compétitions interclubs

2 416,8

53 %

● Autres compétitions, recettes et gestion des actifs

36,4

1 %

STRATÉGIE FINANCIÈRE

Toutes les entreprises reposent sur la fourniture d'un produit à un client. Dans le football, ce produit est sur le terrain, et génère les trois principales sources de recettes de l'entreprise : la vente des billets pour les matches, la vente des droits commerciaux et de sponsoring, et la vente des droits de diffusion, qui occupe une place prépondérante dans le chiffre d'affaires de la plupart des ligues de football d'élite européennes. En conséquence, malgré l'importance des autres facteurs pour l'entreprise, l'entraîneur est jugé sur le jeu et le succès obtenu.

Telle est la théorie développée dans le dernier livre de Carlo Ancelotti, cinq fois vainqueur de l'UEFA Champions League (deux en tant que joueur et trois en tant qu'entraîneur) lors d'une carrière riche en succès. Nous espérons que Carlo Ancelotti, qui participe assidûment à notre Forum annuel des entraîneurs des clubs d'élite, ne verra pas d'inconvénient à ce que nous reprenions ses propos. Le titre de son livre, *Quiet Leadership: Winning Hearts, Minds and Matches*, traite du « leadership tranquille », un concept auquel l'UEFA, en tant qu'organisation, peut adhérer pour définir son rôle dans le jeu européen.

Les commentaires de Carlo Ancelotti sont faciles à traduire en mission. L'UEFA ne doit jamais perdre de vue que l'action sur le terrain constitue le fondement de ses activités commerciales. Toutefois, contrairement aux entraîneurs, elle doit replacer le jeu dans un contexte d'entreprise, c'est-à-dire mettre le football au premier plan sans masquer le riche cadre global dans lequel il s'inscrit.

Le soutien de l'UEFA au jeu et à ses associations membres nécessite des bases solides sur le plan de la force et

de la stabilité financière, ce qui permet aux secteurs « déficitaires » de l'« entreprise » d'être non seulement soutenus, mais aussi développés. En d'autres termes, les recettes peuvent être réinjectées directement sur le terrain, dans le football de base et à tous les niveaux du développement du jeu masculin comme féminin. Année après année, notre rapport financier réaffirme les principes clés de l'UEFA, et cette répétition n'est pas fortuite. Les omettre laisserait entendre qu'ils ont été oubliés, tandis que les répéter invite à se demander si, cette fois encore, ils ont été respectés et si, comme le suggère Carlo Ancelotti, le succès a été au rendez-vous.

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 au sein du jeu. La distribution des ressources doit ainsi 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 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 mot de la fin pourrait être emprunté à un autre ancien joueur ayant beaucoup réfléchi sur le jeu, Jorge Valdano : « C'est une quête de la perfection. On sait qu'elle n'existe pas, mais on a l'obligation, envers le football, et, peut-être, envers l'humanité, d'y aspirer. »

Le présent rapport financier vise à fournir des indications claires quant à l'origine des recettes et à leur utilisation dans l'intérêt du jeu.



COMPTE DE RÉSULTATS

L'UEFA a enregistré une très forte croissance de ses recettes au cours des dernières années. Dans le seul exercice 2015/16, le chiffre d'affaires a doublé par rapport à l'année précédente, les recettes totales s'établissant à EUR 4,58 milliards (contre EUR 2,10 milliards en 2014/15). La coïncidence du début d'un cycle des compétitions interclubs, tous les 12 ans, avec une année où a lieu un EURO – comme c'était le cas en 2015/16 – rend cette hausse encore plus impressionnante. Les résultats du dernier processus de vente des compétitions interclubs étaient plus que satisfaisants, de même que la croissance des recettes de l'EURO grâce au plus grand nombre d'équipes participantes.

S'agissant de l'UEFA, la comparaison d'exercices financiers n'a pas beaucoup de sens étant donné que le résultat de l'EURO est comptabilisé l'année où se déroule le tournoi quadriennal. Par conséquent, il est plus utile de comparer les exercices financiers en utilisant des moyennes mobiles afin de répartir plus également les pics de l'EURO. Avec cette méthode de comparaison, les recettes moyennes de l'UEFA s'établissent à EUR 2,53 milliards (contre EUR 1,6 milliard en 2011/12), ce qui représente une hausse de EUR 930 millions par rapport à 2011/12, année durant laquelle s'est déroulé l'EURO 2012.

S'agissant du compte de résultats 2015/16, le chiffre le plus frappant est celui des recettes de l'EURO 2016 (EUR 1,92 milliard). Les recettes générées par les European Qualifiers ont légèrement baissé en raison du nombre inférieur de matches disputés en 2015/16. Les recettes des compétitions interclubs ont augmenté de 38 %, et se sont élevées à EUR 2,06 milliards pour l'UEFA Champions League et à EUR 355,9 millions pour l'UEFA Europa League.

Sur les recettes totales de EUR 4,58 milliards, 70 % proviennent des droits de retransmission et 20 % des droits commerciaux. Dans un exercice financier comportant un EURO, la proportion des recettes de billetterie et d'hospitalité est plus élevée en raison du plus grand nombre de matches commercialisés par l'UEFA. Les Autres recettes comprennent les amendes, le Programme d'Assistance Financière de la FIFA et les services de retransmission. Toutefois, la croissance des autres recettes en 2015/16 est essentiellement due aux droits d'auteur, aux concessions et à l'agence d'hébergement de l'EURO 2016.

Correspondant à EUR 2,27 milliards (contre EUR 1,57 milliard en 2014/15) ou à 50 % des recettes totales, la distribution aux équipes participant aux compétitions de l'UEFA représente de loin le facteur de coûts le plus important. Une répartition détaillée par compétition figure dans la section suivante du présent rapport. Les Dépenses liées aux événements, avec EUR 537,7 millions, constituent un autre poste important. Comme indiqué précédemment, les recettes et les coûts liés à un EURO sont comptabilisés dans un même exercice, ce qui se traduit par une hausse importante par rapport à l'année précédente. Les Salaires et avantages du personnel ont plus que doublé par rapport à 2014/15 en raison de la croissance des besoins en personnel au fur et à mesure que le tournoi se rapprochait et également en raison des coûts liés à la compétition différés des années précédentes et reversés dans le compte de résultats de la période sous revue.

Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'est élevé à EUR 1,27 milliard. Il va sans dire que les deux sources principales de cette performance exceptionnelle sont la reconnaissance du résultat de l'EURO 2016

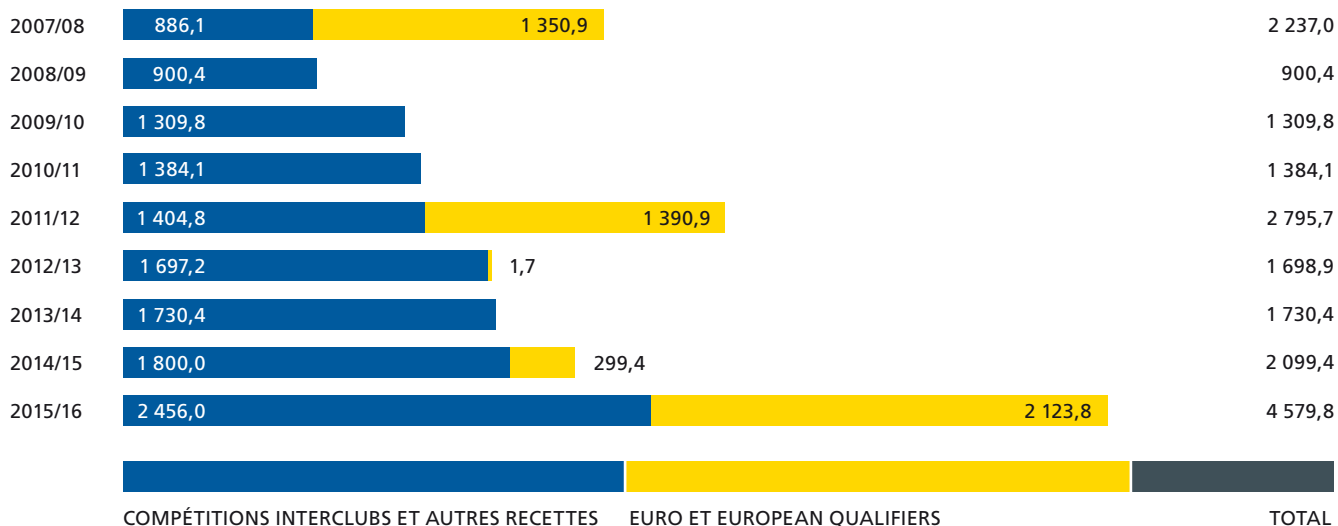
en 2015/16 et les contributions plus élevées des compétitions interclubs. Ce chiffre clé indique le montant disponible pour les versements de solidarité générés par les compétitions pour équipes nationales et les compétitions interclubs. Avec EUR 1,16 milliard (contre EUR 171,4 millions en 2014/15), les versements de solidarité représentent le deuxième poste le plus important du compte de résultats.

En dépit des actifs financiers plus élevés disponibles au cours de la période sous revue grâce aux bénéfices nets générés par les compétitions de l'UEFA, le total des recettes des produits financiers était décevant, bien que prévisible. Les comptes courants et les dépôts à court terme ne sont plus rémunérateurs, mais l'UEFA a réussi à éviter des taux d'intérêt négatifs. La baisse des taux d'intérêt s'est poursuivie pour les horizons de placement au-delà 12 mois. Le total des recettes brutes des produits financiers en 2015/16 s'est élevé à EUR 5,7 millions (contre 12,5 millions en 2014/15).

Ce qui était moins prévisible et a même surpris est le résultat du référendum sur le Brexit, le 24 juin 2016 au Royaume-Uni. Le résultat a eu un effet immédiat sur la livre sterling, qui a perdu 14 % contre l'euro. Malheureusement, la faiblesse de la livre sterling dans les comptes de l'UEFA n'a été que légèrement compensée par un dollar plus fort. En ajoutant les pertes de change non réalisées, le résultat net global pour le poste Résultat financier et impôts présente une perte.

Toutefois, le résultat de l'exercice 2015/16 est satisfaisant. Le résultat net, de EUR 102,1 millions, est utilisé pour couvrir les besoins financiers de l'UEFA pour les trois prochaines années et garantit que ses programmes de solidarité sont sécurisés.

Total des recettes



Compte de résultats consolidé

En millions d'EUR	2015/16	2014/15
Droits de retransmission	3 185,2	1 689,6
Droits commerciaux	928,3	345,5
Billetterie et hospitalité	429,0	37,0
Autres recettes	37,3	27,3
Total recettes	4 579,8	2 099,4
Distribution aux équipes participantes	-2 269,8	-1 570,2
Contributions aux associations	-69,5	-44,7
Dépenses liées aux événements	-537,7	-141,4
Arbitres et commissaires de match	-40,1	-35,7
Technologie de la communication et de l'information	-107,1	-52,6
Salaires et avantages du personnel	-158,5	-72,8
Dépréciation et amortissement	-9,9	-11,2
Autres dépenses	-117,6	-48,0
Total dépenses	-3 310,2	-1 976,6
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	1 269,6	122,8
Versements de solidarité	-1 163,7	-171,4
Résultat financier et impôts	-3,8	20,7
Résultat net de l'exercice	102,1	-27,9

DISTRIBUTION

Sans surprise, la distribution aux associations et aux clubs participant aux compétitions de l'UEFA est le plus grand facteur de coûts. La moitié (50 %) des recettes totales, qui s'élèvent à environ EUR 4,6 milliards, est mise à disposition en vue de sa distribution. La raison pour laquelle ce pourcentage n'est pas plus élevé est que, lors d'une année comprenant un EURO, un montant substantiel est attribué aux programmes de solidarité de l'UEFA, qui sont principalement financés par l'EURO.

En moyenne, au cours des quatre dernières années, le pourcentage des recettes totales mis à disposition pour distribution dépassait 70 %. Les distri-

butions sont effectuées conformément aux règlements en vigueur et sur la base des recettes générées, avec certaines exceptions telles que l'EURO féminin de l'UEFA, l'UEFA Women's Champions League et la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans, où l'objectif clair est de compenser financièrement les associations et les clubs concernés, même si ces compétitions ne couvrent pas leurs propres coûts. Cette section montre les montants versés par compétition au cours des deux dernières saisons. Certaines compétitions ne se jouent pas annuellement, raison pour laquelle les dépenses diffèrent d'un exercice à l'autre.

Le montant disponible pour les associations qui ont participé à l'EURO 2016 représente environ 16 % des recettes totales, un pourcentage identique à celui des EURO précédents. Un pourcentage de 73 % sur les recettes totales des compétitions interclubs est distribué aux clubs. À partir de 2015/16, et pour ce cycle, un ratio fixe de 3,3 pour 1 s'applique entre les clubs de l'UEFA Champions League et ceux de l'UEFA Europa League.

Le montant distribué aux équipes participant à d'autres compétitions pour 2015/16 n'était pas significatif, étant donné qu'il n'y a eu ni phase finale des M21 ni EURO féminin.

Un montant de EUR 2,27 milliards, soit 50 % des recettes totales en 2015/16, a été distribué aux associations et aux clubs participants. Le modèle commercial, caractérisé par la centralisation des droits de toutes les compétitions de l'UEFA, permet de reverser une part importante des recettes aux équipes.

Distribution aux équipes participantes

En millions d'EUR	2015/16	2014/15
UEFA EURO 2016	-301,0	-
European Qualifiers	-200,4	-289,0
UEFA Champions League	-1 349,4	-1 033,4
UEFA Europa League	-411,2	-239,8
Super Coupe de l'UEFA	-7,0	-5,2
Autres compétitions	-0,8	-2,8
Total	-2 269,8	-1 570,2

SOLIDARITÉ

Grâce au concept de commercialisation centralisée et, bien entendu, à la popularité toujours croissante de ses compétitions phares, l'UEFA est en mesure de générer des recettes substantielles. Le principal objectif de l'UEFA est de réinvestir autant que possible dans le football européen, au moyen de versements non seulement aux équipes participantes et aux associations membres, mais également aux équipes qui ne se qualifient pas pour participer à ses compétitions.

L'objectif est en réalité double, car la réduction des écarts financiers diminue également les écarts sportifs et ouvre les compétitions d'élite de l'UEFA à un nombre maximal d'associations et d'équipes. En même temps, le réinvestissement et le partage des ressources ont pour effet de dynamiser le développement du football de base et du football junior. Le concept de solidarité est en effet avant tout un contrat mutuel 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;
- 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.

L'UEFA fait également des dons à la Fondation UEFA pour l'enfance ainsi qu'à d'autres partenaires privilégiés et partenaires associés afin de soutenir des activités et des initiatives de responsabilité sociale. Une répartition détaillée figure à la page 23 de l'annexe au Rapport financier.

Le graphique ci-dessous montre les montants mis à la disposition des associations membres et des clubs et qui seront débités des comptes annuels de l'UEFA. Les versements effectifs ne sont pas nécessairement réalisés au cours du même exercice en raison des processus d'approbation internes ou parce qu'ils sont répartis sur l'ensemble du cycle (p. ex. les versements de solidarité annuels HatTrick). Un tableau détaillant tous les versements effectifs aux associations membres durant l'exercice 2015/16 figure à la page 11.

Solidarité par saison



Solidarité par bénéficiaire

En millions d'EUR	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Associations membres	342,6	18,5	26,5	20,5	428,2	25,3	30,7	30,9	801,4
Clubs	113,4	69,2	102,2	104,7	207,2	129,8	129,8	133,5	355,4
Dons	5,4	4,4	5,9	4,9	6,9	4,7	15,1	7,0	6,9
Total	461,4	92,1	134,6	130,1	642,3	159,8	175,6	171,4	1 163,7

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Le flux des versements de solidarité est un élément important du Rapport financier de l'UEFA et donne un aperçu transparent de tous les versements de solidarité aux associations membres et aux clubs. Les différents bénéficiaires 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. 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 qui ont contribué au succès du tournoi et au football des équipes nationales en général. D'autre part, comme le montre le tableau de la page ci-contre, 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 III pour le cycle de quatre ans 2012/13-2015/16 prévoyait un versement de solidarité

unique de EUR 3 millions à chaque association membre de l'UEFA, destiné à des investissements dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2015/16 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, des versements 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 pour contribuer à la couverture des frais de fonctionnement courants
- EUR 1 025 000 au maximum sous forme de paiement incitatif, 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 33 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 2015/16 en faveur d'une association membre est par conséquent la somme des colonnes 2 et 3. Le montant maximum disponible était 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 européennes, 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 250 000 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.

En milliers d'EUR		Financement par le football pour équipes nationales		Financement par le football interclubs			
		1. Investissement	2. Solidarité annuelle	UEFA Champions League			UEFA Europa League
Total par association				3. Solidarité annuelle	4. Clubs non participants	5. Clubs éliminés	6. Clubs éliminés
6 763	Albanie	3 000	950	600	486	601	1 126
9 753	Allemagne	-	1 005	600	7 907	-	241
3 671	Andorre	825	925	600	392	492	437
16 183	Angleterre	-	985	600	13 417	-	1 181
3 871	Arménie	-	940	600	396	820	1 115
4 036	Ex-Rép. youg. de Macédoine	-	1 025	600	432	601	1 378
5 026	Autriche	400	1 005	600	858	709	1 454
4 643	Azerbaïdjan	45	955	600	409	1 038	1 596
6 197	Bélarus	-	1 025	600	3 435	-	1 137
6 272	Belgique	-	1 025	600	3 685	-	962
4 153	Bosnie-Herzégovine	337	1 025	600	464	601	1 126
4 213	Bulgarie	559	960	600	596	601	897
6 770	Croatie	-	1 025	600	3 527	-	1 618
4 794	Chypre	500	965	600	510	601	1 618
6 494	Danemark	-	1 025	600	1 972	1 038	1 859
8 466	Écosse	3 000	1 005	600	2 123	601	1 137
10 892	Espagne	-	985	600	9 066	-	241
3 597	Estonie	200	1 025	600	395	492	885
4 225	Finlande	180	1 025	600	475	1 038	907
10 848	France	-	1 025	600	8 742	-	481
3 263	Géorgie	-	1 000	600	406	601	656
2 777	Gibraltar	-	745	600	392	820	220
7 787	Grèce	-	1 025	600	4 511	437	1 214
5 212	Hongrie	150	1 025	600	792	1 038	1 607
3 125	Iles Féroé	-	985	600	392	492	656
4 182	Irlande du Nord	500	985	600	392	820	885
3 771	Islande	-	1 005	600	450	601	1 115
6 083	Israël	-	1 025	600	3 540	-	918
14 685	Italie	1 380	1 025	600	11 439	-	241
7 948	Kazakhstan	1 500	1 045	600	3 425	-	1 378
3 968	Lettonie	-	1 025	600	397	601	1 345
2 546	Liechtenstein	-	865	600	392	-	689
3 525	Lituanie	-	1 025	600	414	601	885
3 413	Luxembourg	-	935	600	392	601	885
3 496	Malte	-	955	600	455	601	885
4 196	Moldavie	-	1 025	600	396	1 038	1 137
4 528	Monténégro	1 036	985	600	421	601	885
7 575	Norvège	450	1 025	600	2 144	1 038	2 318
6 887	Pays-Bas	-	1 025	600	4 125	437	700
4 722	Pays de Galles	1 000	1 025	600	392	820	885
5 457	Pologne	-	1 005	600	1 447	1 038	1 367
6 226	Portugal	-	1 025	600	4 120	-	481
4 232	République d'Irlande	-	1 005	600	692	601	1 334
4 272	République tchèque	-	1 025	600	538	1 147	962
5 439	Roumanie	-	1 025	600	1 114	1 038	1 662
6 396	Russie	500	1 025	600	3 790	-	481
4 306	Saint-Marin	1 500	885	600	392	492	437
4 515	Serbie	-	1 025	600	682	601	1 607
4 976	Slovaquie	-	1 025	600	432	601	2 318
3 622	Slovénie	-	1 025	600	511	601	885
7 288	Suède	120	1 025	600	3 695	-	1 848
4 173	Suisse	-	1 025	600	625	709	1 214
7 426	Turquie	-	1 025	600	4 653	437	711
9 474	Ukraine	3 526	1 025	600	3 590	-	733
312 358	Total	20 708	53 830	32 400	120 835	27 645	56 940

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA présente une hausse de EUR 887 millions ou de 29 % par rapport au bilan précédent et s'établit à un peu moins de EUR 4 milliards. Cette hausse est naturelle compte tenu de l'augmentation plus marquée des entrées de trésorerie provenant des partenaires à la fin de l'EURO 2016, alors que les versements de solidarité aux associations membres et aux clubs, par exemple, n'ont été effectués qu'après la date de clôture. Parallèlement, l'augmentation du résultat reporté est destinée à financer en partie les activités de l'UEFA au cours des trois prochaines années.

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 2,25 milliards, contre EUR 1,75 milliard à la fin de l'exercice précédent. Ce poste est important, représentant à lui seul 57 % du total des actifs. Près des deux tiers du total des actifs de l'UEFA sont investis à court terme pour couvrir tous les engagements liés au programme d'assistance HatTrick et aux compétitions interclubs de l'UEFA. Le pourcentage restant est investi à plus long terme dans des titres à capital garanti et réservé, dans une moindre mesure, pour l'octroi de prêts. L'UEFA est consciente de l'exposition de ses actifs financiers. La gestion des risques est par conséquent primordiale, et les aspects liés à la sécurité et une approche prudente en termes d'investissement constituent des priorités absolues.

La hausse des Autres actifs courants est principalement due à des créances plus élevées, qui sont en hausse de EUR 543 millions. Cette situation exceptionnelle s'explique par les factures à payer par les partenaires de l'EURO 2016. Les coûts de l'EURO 2016 différés ont été comptabilisés au cours de la période sous revue et ont, par conséquent, diminué.

En 2015/16, il n'y a pas eu de dépenses d'investissement en immobilisations corporelles, et des investissements modestes ont été consentis dans des équipements et des immobilisations incorporelles, avec une valeur d'acquisition globale de EUR 5,9 millions (contre EUR 11,1 millions en 2014/15). Le poste Dépréciation et amortissement pour la période sous revue enregistre un recul d'environ 12 % par rapport à la saison précédente. Au total, cela a abouti à une réduction supplémentaire de la valeur comptable nette des actifs immobilisés par rapport au bilan précédent.

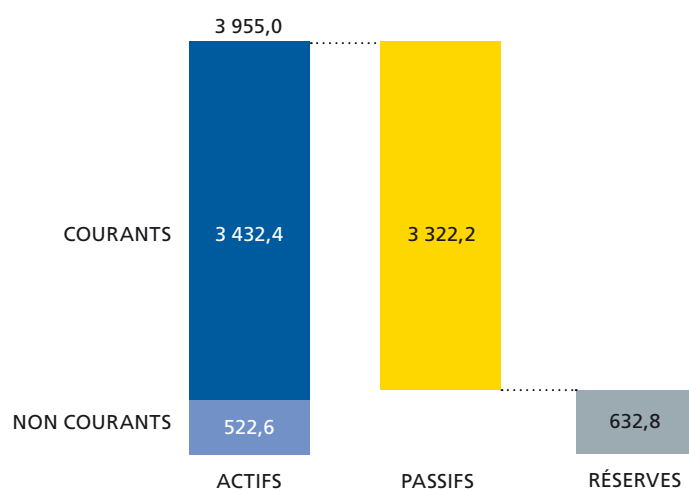
Les passifs courants présentent une hausse de EUR 559 millions. Un tournoi majeur comme l'EURO 2016, comprenant certains matches disputés après la date de clôture du bilan, implique quelques transactions de clôture spéciales. Les comptes de l'EURO sont comptabilisés durant l'exercice au cours duquel la grande majorité des matches du tournoi sont joués (à savoir en 2015/16 dans le cas de l'EURO 2016). Par conséquent, un nombre plus élevé de factures de fournisseurs devront être payées lors de l'exercice suivant. Les sommes à verser (à savoir les factures de

fournisseurs reçues avant la date de clôture du bilan) ont connu par conséquent une hausse et comprennent également les sommes à verser aux associations membres et aux clubs. Les Charges à payer et produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 1,61 milliard au 30 juin 2016 (contre EUR 1,72 milliard au 30 juin 2015), constituent de loin la plus grande partie des passifs courants et correspondent aux recettes différées pour les saisons à venir. À la fin juin 2016, les passifs non courants s'établissaient à EUR 318,2 millions (contre EUR 92,6 millions au 30 juin 2015). Cette hausse correspond à la création d'une provision pour les versements de solidarité annuels dans le cadre du programme HatTrick IV pour 2017/18 et les années suivantes.

L'UEFA continue de disposer d'une solide assise en liquidités, et sa position financière est saine. L'excédent de ses actifs courants par rapport à ses passifs courants est d'environ EUR 428 millions, avec un ratio de couverture de 114 % (contre 110 % au 30 juin 2015). Cette marge de sécurité confortable est nécessaire pour financer les versements de solidarité HatTrick IV, qui sont comptabilisés dans les passifs non courants. Du fait de la nouvelle hausse des passifs, les réserves de l'UEFA, en pourcentage du total du bilan, se sont réduites à 16 % (contre 17 % au 30 juin 2015). Cette baisse a été légèrement compensée par le résultat positif pour la période sous revue. Plus de détails sur les réserves de l'UEFA et leur utilisation figurent en page 14, sous Fonds propres.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers s'élèvent à EUR 2,25 milliards et représentent à eux seuls 57 % du total des actifs. L'UEFA est consciente des risques liés à l'exposition. La gestion des risques est donc prise très au sérieux, et les aspects liés à la sécurité et une approche prudente en termes d'investissement constituent des priorités absolues.

Bilan



Bilan

En millions d'EUR	30.06.2016	30.06.2015
Trésorerie et équivalents	1 138,2	518,7
Autres actifs financiers	739,8	1 025,0
Autres actifs courants	1 554,4	1 138,8
Actifs courants	3 432,4	2 682,5
Autres actifs non courants	33,3	63,6
Immobilisations corporelles	105,8	109,8
Immobilisations incorporelles	10,9	10,8
Autres actifs financiers	372,6	201,4
Actifs non courants	522,6	385,6
Total actifs	3 955,0	3 068,1
Passifs courants	3 004,0	2 444,8
Passifs non courants	318,2	92,6
Passifs	3 322,2	2 537,4
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	30,7	58,6
Résultat net de l'exercice	102,1	- 27,9
Réserves	632,8	530,7
Total passifs et réserves	3 955,0	3 068,1

FONDS PROPRES

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

- Réserves non affectées
- Résultat reporté
- Résultat net pour la période

Le Congrès de l'UEFA 2012 à Istanbul a approuvé la fixation des réserves non affectées à EUR 500 millions. Cette décision était basée sur l'hypothèse que les réserves non affectées correspondent aux réserves dont l'UEFA a besoin pour couvrir ses risques commerciaux. Actuellement, les réserves non affectées de l'UEFA reflètent son

exposition réelle au risque à la fin de la période sous revue. Toutefois, compte tenu de la hausse constante des recettes suite, notamment, à la commercialisation centralisée des European Qualifiers et à la création de l'UEFA Nations League, une réévaluation des exigences de l'UEFA pourrait être nécessaire. Pour cette raison, la situation en matière de risques est constamment supervisée. Le cas échéant, le Comité exécutif pourrait proposer au Congrès de l'UEFA que des réserves affectées spéciales soient créées afin de réserver des fonds destinés à financer des projets spécifiques à long terme. Pour des raisons de transparence, ces réserves affectées seraient séparées des réserves non affectées.

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 avec EURO (à savoir 2018/19), ce qui reflète le statut de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif.

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

Suite au résultat net positif enregistré en 2015/16, les réserves totales de l'UEFA ont augmenté et s'établissent actuellement à EUR 632,8 millions.



Réserves par saison



Détails sur les réserves

En millions d'EUR	30.06.2011	30.06.2012	30.06.2013	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Réserves non affectées	168,2	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Résultat reporté	411,4	-6,3	122,5	101,1	58,6	30,7
Résultat net de l'exercice	-85,9	128,8	-21,4	-42,4	-27,9	102,1
Réserves	493,7	622,5	601,1	558,7	530,7	632,8
Recettes moyennes sur quatre ans	1 457,8	1 597,5	1 797,1	1 902,3	2 081,1	2 527,1
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	11,5 %	31,3 %	27,8 %	26,3 %	24,0 %	19,8 %

Les réserves non affectées sont fixées à EUR 500 millions et correspondent aux réserves dont l'UEFA a besoin pour être couverte contre tout risque commercial.

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est structuré de manière à ce que le résultat puisse être analysé selon différentes perspectives. Les états financiers sont structurés par nature de coûts et audités par la société de révision externe, comme présenté dans l'annexe au présent rapport financier et à la page 7.

Cependant, il est aussi important de présenter des informations complémentaires sur la source et l'utilisation des produits. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité.

La source des produits nets (à savoir les recettes moins les dépenses) reflète les résultats nets des activités suivantes :

- **Compétitions principales :** sous cette rubrique figure le résultat net des compétitions pour équipes nationales et des compétitions interclubs. Les

recettes de l'EURO sont comptabilisées l'année où se déroule le tournoi, à savoir en 2015/16 dans le cas de l'UEFA EURO 2016. L'exercice 2015/16 marque en outre la deuxième année des European Qualifiers.

- **Autres recettes et gestion des actifs :** les autres recettes représentent les recettes provenant des amendes, des contributions de la FIFA et d'autres opérations non footballistiques. La gestion des actifs reflète les recettes résultant des investissements financiers après déduction de tous frais ainsi que les différences de change.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux, plus de détails figurant à la page 19 sous Utilisation des produits nets.

- **Programme HatTrick et responsabilité sociale :** il s'agit de la somme des provisions faites pour les versements de

solidarité HatTrick, les frais d'administration HatTrick et les activités liées au football et à la responsabilité sociale.

- **Autres compétitions :** il s'agit des investissements nets réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal.

- **Autres activités liées au football :** ces activités sont en relation avec le développement, la formation et les conférences et incluent toute une série de projets menés par l'UEFA pour améliorer le football dans des domaines tels que l'échange de savoir-faire entre les associations, l'arbitrage, l'entraînement, les stades et la sécurité, le football de base ainsi que les questions médicales et antidopage.

- **Frais de gouvernance :** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA, comme expliqué à la page 20.

Résultat par compétition et par activité

En millions d'EUR	2015/16	2014/15
Compétitions pour équipes nationales	828,9	-27,8
Compétitions interclubs	198,7	125,4
Autres recettes et gestion des actifs	30,7	59,2
Source des produits nets	1 058,3	156,8
HatTrick et responsabilité sociale	-806,9	-40,6
Autres compétitions	-37,8	-37,7
Autres activités liées au football	-33,4	-33,8
Frais de gouvernance	-78,1	-72,6
Sous-total	-956,2	-184,7
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	-102,1	27,9
Utilisation des produits nets	-1 058,3	-156,8

SOURCE DES PRODUITS

L'EURO 2016 a constitué la principale source de recettes de l'UEFA en 2015/16, et a généré un résultat net de EUR 847,3 millions, utilisé principalement pour financer le prochain cycle du programme de solidarité HatTrick (HatTrick IV) ainsi que d'autres investissements (Autres compétitions, Autres activités liées au football et Frais de gouvernance). Les compétitions interclubs de l'UEFA constituent une autre source importante de recettes, puisqu'elles ont généré EUR 198,7 millions de bénéfices nets en 2015/16, une hausse considérable par rapport à 2014/15, en raison notamment des

recettes beaucoup plus élevées enregistrées au cours de la première année du cycle 2015-18. Plus de détails figurent dans les différentes sections consacrées aux compétitions de ce rapport financier. Les Autres recettes, provenant des amendes, des contributions de la FIFA et d'autres opérations non footballistiques, s'élèvent à EUR 33,5 millions, soit un niveau similaire à celui de la saison dernière. Les recettes de la gestion des actifs enregistrent un recul, passant d'un montant positif de EUR 24,9 millions en 2014/15 à un montant négatif de EUR 2,8 millions en 2015/16. L'UEFA ne peut pas échapper

à la situation difficile sur les marchés financiers et à la faiblesse de la livre sterling, comme déjà expliqué dans la section Compte de résultats.

Une comparaison du total Source des produits nets entre l'année sous revue et l'exercice précédent n'a pas beaucoup de sens en raison de l'impact considérable qu'exerce l'EURO tous les quatre ans sur les états financiers.

En tant qu'organisation à but non lucratif, l'UEFA accorde le plus grand soin à publier des informations sur la façon dont ses produits nets sont générés et réinvestis.

Source des produits nets par compétition et autres produits

2015/16 Recettes	2015/16 Dépenses	En millions d'EUR	2015/16 Résultat net	2014/15 Résultat net
1 916,0	-1 068,7	UEFA EURO 2016	847,3	-
207,8	-226,2	European Qualifiers	-18,4	-27,8
2 416,8	-2 218,1	Compétitions interclubs	198,7	125,4
4 540,6	-3 513,0	Compétitions principales	1 027,6	97,6
33,8	-0,3	Autres recettes	33,5	34,3
-	-2,8	Gestion des actifs	-2,8	24,9
4 574,4	-3 516,1	Source des produits nets	1 058,3	156,8

UTILISATION DES PRODUITS

Le tableau de la page ci-contre donne les détails des investissements effectués dans le cadre du programme HatTrick, dans le secteur de la responsabilité sociale, dans les Autres compétitions et dans les Autres activités liées au football.

Les provisions faites pour les versements de solidarité HatTrick IV (EUR 509,4 millions) représentent la plus grande partie de ces investissements. Environ 85 % ont été comptabilisés en 2015/16 et les 15 % restants seront reconnus au cours des trois exercices suivants. Les versements HatTrick aux associations membres de l'UEFA sont inscrits au bilan. De plus, EUR 292 millions sont réservés pour des versements de solidarité supplémentaires ou provisionnés pour financer les engagements et les garanties en relation avec les cycles futurs des European Qualifiers et avec l'UEFA Nations League.

L'UEFA investit en moyenne environ EUR 40 millions 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, l'EURO de futsal, en Serbie, a été le seul tournoi majeur, et a nécessité un investissement net de EUR 3,1 millions. La deuxième saison de l'UEFA Youth League a représenté un investissement d'environ EUR 2,5 millions, EUR 1,9 million de moins que l'année précédente, grâce aux ventes accrues des droits de retransmission et des droits médias. En tout, l'investissement total dans les Autres compétitions s'est établi à EUR 37,8 millions (contre EUR 37,7 millions en 2014/15).

Une importante tâche statutaire de l'UEFA est de promouvoir et de superviser le développement du football en Europe sous toutes ses formes. Si les différentes activités mentionnées dans la rubrique Autres activités liées au football sont décrites dans le Rapport

de l'Administration, il est néanmoins important de préciser les montants investis dans ces types d'activités. En moyenne, plus de EUR 33 millions sont investis dans le développement du football, les conférences et la formation. Le tableau de la page ci-contre montre les montants investis dans chaque type d'activités.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 78,1 millions en 2015/16 (contre EUR 72,8 millions en 2014/15). 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. D'autres informations figurent dans la section Frais de gouvernance à la page 21.

Enfin, le résultat net pour la période sous revue est de EUR 102,1 millions (contre EUR -27,9 millions en 2014/15) et financera en partie les trois prochaines saisons sans EURO.

L'EURO 2016 a permis de sécuriser HatTrick IV et les autres programmes de solidarité.



Détails de l'utilisation des produits nets

2015/16 Recettes	2015/16 Dépenses	En millions d'EUR	2015/16 Résultat net	2014/15 Résultat net
-	-801,4	Programme HatTrick	-801,4	-30,9
-	-0,7	Frais administratifs HatTrick	-0,7	-0,6
-	-4,8	Responsabilité sociale	-4,8	-9,1
-	-806,9	HatTrick et responsabilité sociale	-806,9	-40,6
-	-2,2	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-2,2	-1,2
0,1	-4,1	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-4,0	-3,7
-	-3,6	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-3,6	-3,7
0,4	-4,4	UEFA Women's Champions League	-4,0	-5,3
0,5	-14,3	Compétitions féminines	-13,8	-13,9
-	-7,0	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-7,0	-4,0
0,3	-4,5	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-4,2	-4,2
0,1	-5,8	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-5,7	-6,0
3,5	-6,0	UEFA Youth League	-2,5	-4,4
0,1	-0,3	Coupe des régions de l'UEFA	-0,2	-3,0
4,0	-23,6	Compétitions juniors et amateurs	-19,6	-21,6
0,4	-3,5	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-3,1	-0,7
-	-1,3	Coupe de futsal de l'UEFA	-1,3	-1,5
0,4	-4,8	Compétitions de futsal	-4,4	-2,2
4,9	-42,7	Autres compétitions	-37,8	-37,7
-	-1,0	Programme des groupes d'étude	-1,0	-1,0
-	-7,0	Développement des associations nationales	-7,0	-4,6
-	-5,6	Développement des compétitions	-5,6	-5,3
0,2	-5,5	Formation des arbitres	-5,3	-5,3
-	-0,4	Formation des commissaires de match	-0,4	-0,5
-	-3,2	Formations des entraîneurs	-3,2	-2,9
-	-0,7	Questions médicales et antidopage	-0,7	-1,1
-	-2,5	Conférences techniques	-2,5	-5,8
-	-1,5	Stades et sécurité	-1,5	-1,4
-	-1,7	Installations de football	-1,7	-1,7
-	-1,6	Développement du football de base	-1,6	-1,2
-	-0,8	Mouvement des supporters	-0,8	-0,7
-	-2,1	Assistance aux autres confédérations	-2,1	-2,3
0,2	-33,6	Autres activités liées au football	-33,4	-33,8
0,3	-78,4	Frais de gouvernance	-78,1	-72,6
5,4	- 961,6	Sous-total	-956,2	-184,7
		Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	-102,1	27,9
		Utilisation des produits nets	-1 058,3	-156,8

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

- **Frais institutionnels :** cette rubrique présente les frais de fonctionnement de l'UEFA en tant qu'institution politique et dirigeante, notamment les frais liés à l'organisation des séances du Congrès et des commissions ainsi qu'aux procédures disciplinaires.

- **Frais administratifs :** cette rubrique comprend les frais de personnel et les 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 concernent

essentiellement les frais de gestion de l'ensemble des divisions de l'UEFA ainsi que les frais de différentes unités administratives (Services juridiques, Finances, Services linguistiques et Ressources humaines). La progression du total des frais administratifs est principalement due aux provisions non allouées pour les congés non pris et pour les bonus de l'EURO 2016. Et comme le personnel est payé dans la monnaie nationale, le renforcement du franc suisse face à l'euro continue d'avoir un impact négatif sur le total des frais.

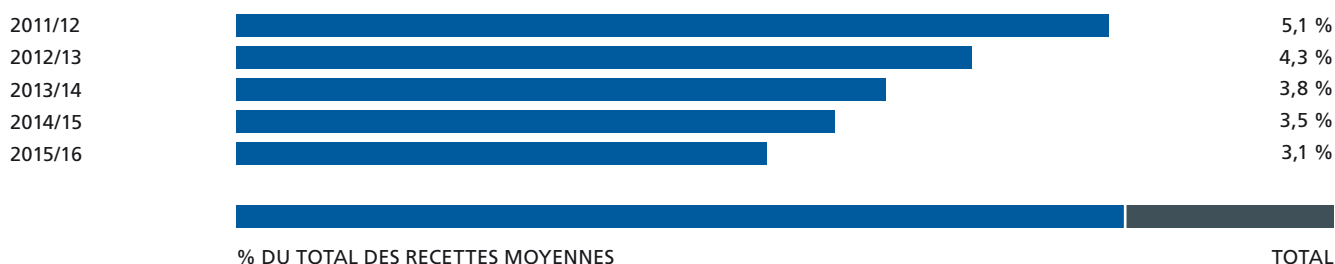
Toutefois, l'UEFA reste déterminée à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible, afin de pouvoir attribuer le maximum de ressources au

secteur de la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Le pourcentage des frais de gouvernance par rapport au total des recettes moyennes, qui est un indicateur clé pour l'UEFA, est étroitement surveillé. Il a baissé au cours des dernières années et a atteint environ 3 % en 2015/16.

Le tableau ci-contre présente le détail des frais de gouvernance nets au cours des quatre dernières saisons, et compare les frais de gouvernance annuels au total des recettes moyennes 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 % du total des recettes moyennes



Frais de gouvernance

En millions d'EUR	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Commissions et panels d'experts	-7,4	-8,8	-9,5	-8,6	-9,7
Congrès	-1,2	-1,3	-2,0	-1,5	-1,6
Procédures disciplinaires	-4,3	-2,3	-2,7	-2,4	-2,5
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-4,5	-5,3	-5,9	-5,9	-5,4
Programme Top Executive	-1,2	-1,4	-1,0	-1,2	-0,9
Détection de fraudes liées aux paris	-2,7	-2,9	-3,1	-3,3	-2,9
Questions relatives au statut et au transfert des joueurs	-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4
Publications et médias	-7,3	-5,7	-4,9	-7,0	-6,0
Autres questions institutionnelles	-2,9	-3,5	-2,8	-3,0	-3,9
Frais institutionnels	-31,7	-31,5	-32,2	-33,2	-33,3
Frais administratifs	-49,8	-46,6	-39,3	-39,4	-44,8
Frais de gouvernance	-81,5	-78,1	-71,5	-72,6	-78,1
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	1 597,5	1 797,1	1 902,3	2 081,1	2 527,1
En % du total des recettes moyennes	5,1 %	4,3 %	3,8 %	3,5 %	3,1 %

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 peuvent être caractérisés par un résultat négatif. En d'autres termes, le résultat positif généré lors d'un exercice financier avec un EURO sera 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.

L'exercice 2015/16 représente la première année du cycle de l'EURO 2016, qui s'achèvera en 2018/19. 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 juste supérieur à zéro, afin que ses réserves ne soient pas touchées. S'agissant de 2015/16, l'excédent de EUR 102,1 millions sera utilisé pour financer les trois années suivantes jusqu'à la fin du cycle. Le tableau ci-dessous montre les valeurs effectives pour l'exercice 2015/16 et les estimations pour les trois années suivantes. Il va sans dire que ce tableau a un caractère prospectif et est purement informatif.

Le tableau montre également la source et l'utilisation combinées des produits nets en tant que pourcentages, et indique, d'un côté, l'origine et, de l'autre, le montant des recettes, et la manière dont elles sont investies. En bref, environ 47 % des produits nets ont été financés par les compétitions pour équipes nationales pour les cycles de l'EURO 2012 et de l'EURO 2016,

alors que les compétitions interclubs ont contribué respectivement à hauteur de 36 % et de 44 %. La hausse importante de la contribution des compétitions interclubs s'explique par le fait que la gestion des actifs a représenté plus de EUR 100 millions dans le total des sources de produits nets lors du cycle 2012, contre EUR 11 millions – un montant négligeable – lors du cycle 2016. La distribution de l'utilisation des produits montre une augmentation dans le poste HatTrick et responsabilité sociale, qui reflète un montant disponible plus élevé pour les versements de solidarité grâce au succès de l'EURO 2016.

Source et utilisation des produits sur deux cycles

En millions d'EUR	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Cycle 2016	en %	Cycle 2012	en %
Compétitions pour équipes nationales	829	-22	-17	-35	755	47 %	570	47 %
Compétitions interclubs	199	178	179	160	716	44 %	433	36 %
Autres recettes	33	32	34	39	138	8 %	101	8 %
Gestion des actifs	-3	2	4	8	11	1 %	103	9 %
Source des produits nets	1 058	190	200	172	1 620	100 %	1 207	100 %
HatTrick et responsabilité sociale	-807	-39	-39	-39	-924	57 %	-586	49 %
Total des autres compétitions	-38	-44	-60	-54	-196	12 %	-149	12 %
Autres activités liées au football	-33	-38	-47	-48	-166	10 %	-131	11 %
Frais de gouvernance	-78	-83	-85	-86	-332	21 %	-304	25 %
Sous-total	-956	-204	-231	-227	-1 618	100 %	-1 170	97 %
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	-102	14	31	55	-2	0 %	-37	3 %
Utilisation des produits nets	-1 058	-190	-200	-172	-1 620	100 %	-1 207	100 %

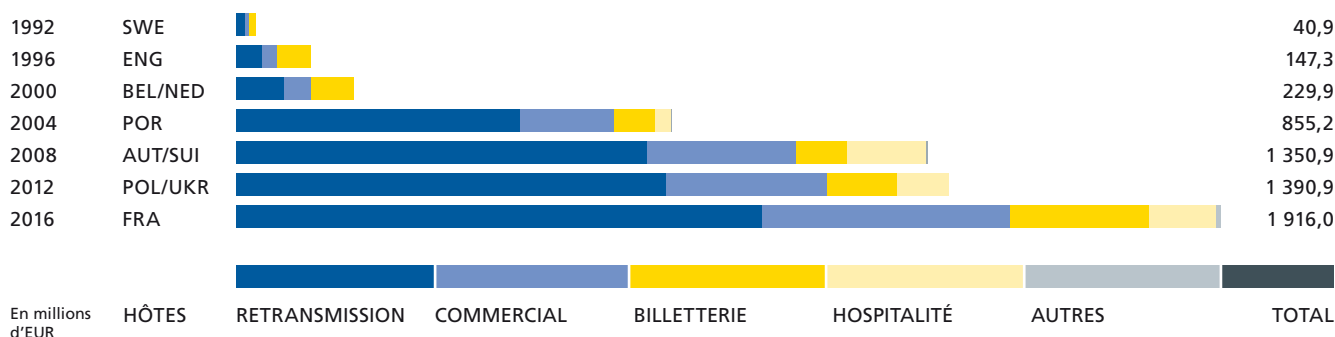
EURO 2016

L'EURO 2016 était la première phase finale du Championnat d'Europe de football à proposer une formule à 24 équipes. Cet élargissement a permis d'augmenter le nombre de matches, de décupler la passion, de faire vivre l'événement à davantage de supporters et d'offrir davantage de

butts exceptionnels. Cet accroissement des nombres de supporters et de matches s'est également traduit par une hausse considérable des recettes et du résultat net par rapport à l'EURO 2012. Ce succès financier jette les bases des principaux programmes de solidarité de l'UEFA en faveur non seulement

des associations membres de l'UEFA mais également des clubs, qui vont bénéficier de versements de solidarité plus élevés. Le résultat net est aussi utilisé pour financer en partie les activités opérationnelles de l'UEFA au cours des trois années jusqu'au Championnat d'Europe de football suivant.

Historique des recettes de l'EURO



Recettes

Le total des recettes de l'UEFA EURO 2016, s'élevant à EUR 1,92 milliard, est de 38 % plus élevé que celui de l'UEFA EURO 2012 en Pologne et en Ukraine et d'environ 42 % supérieur à celui de l'UEFA EURO 2008 en Autriche et en Suisse. Cette augmentation s'explique par l'élargissement de la phase finale de 16 à 24 équipes ainsi que par la hausse correspondante du nombre de matches. Le total des recettes des droits (droits de retransmission et droits commerciaux) représente 79 % du total des recettes (contre 83 % lors de l'EURO 2012). Il y a eu un infléchissement naturel des recettes des droits en faveur de la billetterie, le nombre plus élevé de billets disponibles contribuant à une part plus importante des recettes totales. L'UEFA a vendu environ 2,5 millions de billets et plus de 60 000 packages d'hospitalité commerciale pour les 51 matches. L'hospitalité a représenté 7 % des recettes totales et n'a enregistré qu'une hausse de EUR 26 millions par rapport à l'EURO 2012. Ce résultat, clairement décevant,

s'explique par un marché local difficile en raison de la crise financière, de la situation sécuritaire et des changements dans les marchés d'hospitalité sportive en général, ainsi que par des contraintes plus strictes en matière de conformité. Les recettes des droits de retransmission (EUR 1 024,2 millions) comprennent essentiellement la vente des droits médias et, dans une moindre mesure, les services unilatéraux aux diffuseurs. Près de 200 chaînes sur 230 territoires dans le monde entier ont diffusé des matches de l'UEFA EURO 2016 et des événements liés à celui-ci. Les recettes des droits commerciaux présentent une hausse de 54 %, s'établissant à un total de EUR 483,3 millions, alors que les droits de retransmission enregistrent une progression de 22 %. Le programme de sponsoring a réuni dix des plus grandes marques du globe, qui ont été les partenaires mondiaux de l'UEFA, et six sociétés françaises de premier plan, qui ont rempli la fonction de partenaires nationaux de l'UEFA. Les partenaires

ont bénéficié de nombreux privilèges sur mesure, notamment des billets, des prestations d'hospitalité, leur présence sur les panneaux publicitaires LED autour du terrain et une exposition sans précédent de leur marque dans les dix stades, dans les zones des supporters et sur les plateformes numériques. Le programme de licensing de l'EURO 2016 proposait un large éventail de produits pour répondre aux besoins de tous les spectateurs. Au total, des contrats de licence ont été signés avec 55 bénéficiaires : l'UEFA s'est chargée directement des contrats de 7 bénéficiaires stratégiques pour les articles à collectionner, les montres, les jeux vidéo, la boutique officielle en ligne, les badges de la compétition, les boissons, les pièces et les médailles, et 48 bénéficiaires ont été désignés par l'agent de licence principal. Enfin, les autres recettes ont été générées par l'agence d'hébergement, les concessions et les programmes des observateurs.

Recettes par nature et par tournoi final

En millions d'EUR	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016	en %
Droits de retransmission	18,9	53,3	93,3	560,0	801,6	837,2	1 024,2	53,5 %
Droits commerciaux	9,7	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	483,3	25,2 %
Billetterie	12,3	64,7	82,5	81,5	100,6	136,1	269,2	14,0 %
Hospitalité	-	-	-	29,9	155,0	102,0	128,1	6,7 %
Autres recettes	-	-	-	1,6	3,9	1,7	11,2	0,6 %
Total	40,9	147,3	229,9	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0	100,0 %

Nombre d'associations participantes

	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016
	8	16	16	16	16	16	24

Coûts liés à la compétition

Le total des frais d'organisation de l'EURO 2016 s'est élevé à EUR 595,2 millions, dont la majeure partie était liée aux frais directs d'organisation du tournoi. Le budget de la compétition était divisé en différents projets et comprenait notamment la gestion des stades et des sites, les volontaires, l'hospitalité, la production TV, la signalétique, la promotion de l'événement, les tirages au sort, les cérémonies, le transport et les frais de personnel. Le total des coûts incluait également les frais liés aux arbitres et aux commissaires de match.

Les compétitions non élite de l'UEFA bénéficient également de la vente des droits commerciaux vendus aux partenaires de l'EURO 2016. Dans ce but, plus de EUR 11 millions ont été débités des comptes de projet de l'EURO 2016 en tant que subvention croisée interne en faveur d'autres compétitions pour équipes nationales (p. ex. les Championnats d'Europe des moins de 21 ans, féminin et de futsal).

Les coûts en pourcentage des recettes totales se sont élevés à 31 % : ils sont inférieurs de 5 % à ceux de l'EURO

2012, malgré les conditions difficiles en matière de sécurité. Côté positif, l'UEFA a pu bénéficier d'économies d'échelle en raison de l'augmentation du nombre de matches organisés dans un même stade par rapport aux EURO précédents.



Championnat d'Europe – tournoi final: comptes de projets

En millions d'EUR	EURO 2004	EURO 2008	EURO 2012	EURO 2016
Droits de retransmission	560,0	801,6	837,2	1 024,2
Droits commerciaux	182,2	289,8	313,9	483,3
Recettes des droits	742,2	1 091,4	1 151,1	1 507,5
Billetterie	81,5	100,6	136,1	269,2
Hospitalité	29,9	155,0	102,0	128,1
Autres recettes	1,6	3,9	1,7	11,2
Total des recettes	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0
Coûts liés à la compétition	-187,7	-464,5	-499,2	-595,2
Distribution: primes de participation	-77,4	-120,0	-128,0	-192,0
Distribution: primes de résultat	-51,5	-64,0	-68,0	-109,0
Distribution aux associations participantes	-128,9	-184,0	-196,0	-301,0
Solidarité à l'égard des clubs	-	-43,3	-100,0	-150,0
Autre solidarité et dons	-1,0	-0,9	-2,0	-22,5
Versements de solidarité	-1,0	-44,2	-102,0	-172,5
Contribution au football européen	537,6	658,2	593,7	847,3
Coûts liés à la compétition	21,9 %	34,4 %	35,9 %	31,1 %
Distribution aux associations participantes	15,1 %	13,6 %	14,1 %	15,7 %
Versements de solidarité	0,1 %	3,3 %	7,3 %	9,0 %
Contribution au football européen	62,9 %	48,7 %	42,7 %	44,2 %

Distribution aux associations participantes

Un total de EUR 301 millions a été distribué aux associations participantes. Ce montant est supérieur de EUR 105 millions au chiffre de l'EURO 2012 et reflète le nombre plus élevé d'associations participantes. La distribution est partagée entre une prime de participation et des primes de résultat. Pendant

la phase de groupe, EUR 1 million était accordé pour une victoire et EUR 0,5 million pour un match nul. Des primes supplémentaires ont été versées aux équipes qui ont atteint les huitièmes de finale, les quarts de finale et les demi-finales, ainsi qu'aux deux équipes qui ont disputé la finale, à Paris.

L'UEFA a aussi contribué aux frais de voyage des équipes participantes du principal aéroport de leur pays à l'aéroport international situé le plus près du quartier général de l'équipe, en France. Ces dépenses sont incluses dans les frais opérationnels.

EURO 2016 : distribution aux associations participantes

En milliers d'EUR

PHASE DE GROUPE		MATCHES À ÉLIMINATION DIRECTE				TOTAL
PRIME DE PARTICIPATION	PRIME DE RÉSULTAT	HUITIÈMES DE FINALE	QUARTS DE FINALE	DEMI-FINALES	FINALE	
8 000	2 500	1 500	2 500	4 000	5 000	23 500
8 000	500	-	-	-	-	8 500
8 000	1 000	-	-	-	-	9 000
8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
8 000	500	-	-	-	-	8 500
8 000	2 000	1 500	2 500	4 000	-	18 000
8 000	1 500	1 500	-	-	-	11 000
8 000	2 500	1 500	2 500	4 000	-	18 500
8 000	-	-	-	-	-	8 000
8 000	2 500	1 500	2 500	-	-	14 500
8 000	1 000	1 500	-	-	-	10 500
8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
8 000	500	-	-	-	-	8 500
8 000	1 000	-	-	-	-	9 000
8 000	2 500	1 500	-	-	-	12 000
8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
8 000	1 500	1 500	-	-	-	11 000
8 000	500	-	-	-	-	8 500
8 000	1 500	1 500	2 500	4 000	8 000	25 500
8 000	2 000	1 500	2 500	-	-	14 000
8 000	500	-	-	-	-	8 500
8 000	2 000	1 500	-	-	-	11 500
192 000	36 000	24 000	20 000	16 000	13 000	301 000

Solidarité à l'égard des clubs et dons

Comme le montre le tableau de la page ci-contre, un grand nombre de clubs sur le territoire de l'UEFA ont bénéficié de versements de l'EURO 2016, à hauteur de EUR 150 millions, soit une hausse de EUR 50 millions par rapport à 2012. Le montant disponible, qui incluait un solde provenant de l'EURO 2012, a été distribué à l'automne 2016, par l'intermédiaire des associations membres, aux 641 clubs (contre 575 clubs lors de l'EURO 2012). EUR 50,4 millions ont été versés aux clubs ayant mis des joueurs à disposition durant la phase de qualification, indépendamment du fait que l'équipe nationale en question se soit qualifiée ou non pour le tournoi final, les EUR 100 millions restants étant attribués aux clubs ayant mis des joueurs à disposition pour le tournoi final. Pour les matches de qualification, y compris les matches amicaux disputés par la France, un montant moyen par joueur et par match de EUR 4 193 a été distribué sur la base de la feuille de match.

Pour la phase finale, la distribution a été calculée sur une base « par joueur et par jour », le montant dépendant de la catégorie FIFA de l'association en relation avec l'indemnité de formation, soit un montant moyen de EUR 5 955 par joueur et par jour. Contrairement à la provision pour le programme HatTrick, les versements de solidarité aux clubs ont été débités directement des comptes de projet de l'UEFA EURO 2016.

Il n'est pas étonnant que les dix clubs qui ont reçu les versements de solidarité les plus élevés soient parmi les clubs les mieux classés des dernières éditions de l'UEFA Champions League. Sur ces dix clubs, cinq sont anglais, deux allemands, deux espagnols et un italien. Le versement le plus élevé – d'un montant d'environ EUR 3,5 millions – a bénéficié au Juventus Football Club. Mais il va sans dire que la solidarité a profité à toutes les associations membres, dont les petites comme Gibraltar.

Outre les versements de solidarité aux clubs, l'UEFA a investi une part de ses recettes (EUR 2,5 millions) pour garantir que l'EURO 2016 soit organisé de la manière la plus socialement responsable et écologiquement durable. Dans le cadre de la campagne du Respect, l'UEFA a collaboré avec ses partenaires en matière de responsabilité sociale pour s'assurer que tous les supporters se sentent les bienvenus lors du tournoi, notamment en créant un environnement sans tabac dans les stades et en garantissant un accès total aux supporters en situation de handicap. Par ailleurs, les dix villes hôtes ont reçu chacune EUR 2 millions à titre de contribution de l'UEFA à un projet d'héritage pour construire des installations sportives de football de base et fournir des équipements, et ce afin de laisser une empreinte réelle de l'EURO 2016 en France.

Contribution au football européen

Malgré les versements de solidarité supplémentaires aux clubs, de EUR 50 millions, le résultat de la compétition (EUR 847,3 millions) est largement plus élevé que celui de 2012 (EUR 593,7 millions). L'augmentation du nombre d'associations participantes et la diminution des coûts en pourcentage ont permis une hausse supérieure à 40 %. En revanche, l'UEFA doit faire preuve

d'autocritique et reconnaître que les ventes d'hospitalité étaient en dessous des attentes, comme mentionné précédemment.

Il convient de souligner que ce résultat net ne sera pas conservé par l'UEFA, mais sera réinvesti directement dans le jeu, principalement dans des programmes de solidarité tels que

HatTrick. À des fins de transparence, ces investissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes de projet de l'EURO 2016, et ce afin de ne pas diluer le résultat net. Plus de détails sur les programmes d'investissement de l'UEFA sont fournies aux chapitres Utilisation des produits et HatTrick.

L'élargissement du tournoi final a permis d'augmenter le nombre de matches et le nombre de supporters, ce qui a eu un impact considérable sur les recettes et le résultat net.

Clubs participant aux bénéfices : total par pays

Nombre de clubs	En milliers d'EUR	European Qualifiers	Tournoi final	EURO 2016	EURO 2012
4	Albanie	217	116	333	147
39	Allemagne	4 330	14 154	18 484	12 676
6	Andorre	565	-	565	415
60	Angleterre	7 220	31 110	38 330	19 799
7	Arménie	365	-	365	444
6	Autriche	496	284	780	566
9	Azerbaïdjan	877	58	935	1 137
8	Bélarus	533	-	533	294
16	Belgique	703	810	1 513	1 129
4	Bosnie-Herzégovine	89	-	89	31
6	Bulgarie	502	181	683	232
15	Chypre	1 083	-	1 083	1 116
6	Croatie	584	697	1 281	473
17	Danemark	1 126	820	1 946	1 553
11	Écosse	703	1 046	1 749	1 137
34	Espagne	2 236	8 219	10 455	9 399
4	Estonie	480	-	480	52
5	Ex-Rép. youg. de Macédoine	326	-	326	84
5	Finlande	175	-	175	96
19	France	1 505	5 713	7 218	5 535
4	Géorgie	159	-	159	126
8	Gibraltar	809	-	809	-
14	Grèce	1 123	622	1 745	3 178
13	Hongrie	617	1 702	2 319	393
6	Iles Féroé	563	-	563	524
1	Irlande du Nord	-	63	63	4
5	Islande	119	-	119	174
14	Israël	857	60	917	598
31	Italie	3 122	12 700	15 822	9 432
12	Kazakhstan	1 139	60	1 199	840
6	Lettonie	366	-	366	306
3	Liechtenstein	595	116	711	550
6	Lituanie	361	-	361	89
9	Luxembourg	568	-	568	579
12	Malte	827	-	827	595
8	Moldavie	540	-	540	196
7	Monténégro	134	-	134	55
17	Norvège	789	422	1 211	791
16	Pays-Bas	1 010	321	1 331	3 933
3	Pays de Galles	390	1 345	1 735	423
17	Pologne	889	1 162	2 051	1 145
9	Portugal	586	1 856	2 442	2 124
1	République d'Irlande	17	-	17	-
9	République tchèque	771	820	1 591	735
13	Roumanie	748	542	1 290	670
29	Russie	3 072	3 900	6 972	6 092
10	Saint-Marin	940	-	940	566
5	Serbie	248	-	248	225
6	Slovaquie	204	292	496	126
5	Slovénie	159	-	159	55
10	Suède	462	1 523	1 985	727
13	Suisse	878	1 937	2 815	832
28	Turquie	2 009	4 773	6 782	2 502
10	Ukraine	1 164	2 565	3 729	4 477
641	Total	50 350	99 989	150 339	99 377

HATTRICK

La quatrième édition du programme HatTrick (2016/17-2019/20) est en cours. Comme son nom l'indique, celui-ci repose sur trois piliers: l'investissement, le partage de connaissances et la formation sportive. Lancé à l'occasion du 50^e anniversaire de l'UEFA, le programme HatTrick a commencé à prendre de l'ampleur après le succès de l'EURO 2004 au Portugal.

Financé principalement par l'EURO, le programme HatTrick a pour but d'apporter un soutien financier aux 55 associations membres de l'UEFA pour des projets visant à développer et à promouvoir le football à tous les niveaux. Mis en place il y a plus de dix ans, le programme HatTrick a eu un impact positif sur le développement du football européen et a contribué à renforcer les racines du jeu sur l'ensemble du continent.

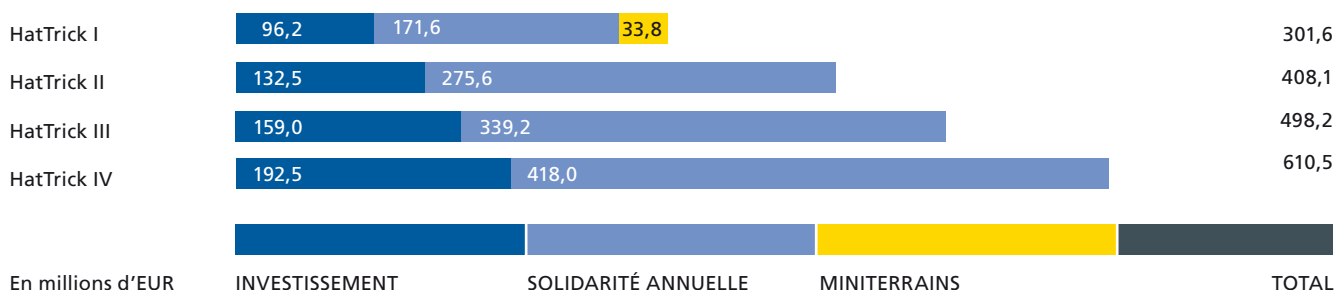
Le Règlement HatTrick IV de l'UEFA définit les contributions financières disponibles ainsi que les types de projets, d'investissements et d'initiatives pouvant obtenir un soutien, ainsi que les tâches administratives devant être remplies pour recevoir un financement HatTrick.

Les recettes considérables générées par l'EURO 2016 ont permis de lancer un plan de solidarité encore plus grand, qui bénéficiera, comme toujours, à l'ensemble des associations membres, plutôt qu'aux seules associations prenant part à l'EURO.

Dans le cadre du programme HatTrick IV, chaque association membre reçoit un paiement unique de EUR 3,5 millions pour des investissements dans des projets liés aux infrastructures de football, au développement et à la formation, et au football de base, ainsi qu'un montant pouvant aller jusqu'à EUR 1,9

million par saison sous la forme de versements de solidarité fixes et de paiements incitatifs. Ces versements de solidarité fixes et ces paiements incitatifs annuels sont destinés à contribuer aux frais de fonctionnement des associations et à les encourager à participer aux compétitions juniors, féminines et de futsal. De plus, des contributions peuvent être versées pour l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA* et de la *Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA*, de la Charte du football de base de l'UEFA, ainsi que pour la poursuite du développement du football féminin et des joueurs juniors d'élite de l'UEFA. Enfin, les investissements liés au football et à la responsabilité sociale ainsi qu'à l'intégrité sont également soutenus par le programme HatTrick. Au total, plus de EUR 600 millions seront mis à la disposition des associations membres durant le cycle HatTrick IV.

Total des montants HatTrick par catégorie et cycle



Le programme HatTrick rencontre un franc succès depuis 2004. Il bénéficie d'une hausse supérieure à 20 % pour le cycle HatTrick IV, ce qui permettra de mettre plus de EUR 600 millions à disposition pour distribution au cours des quatre prochaines années.



EUROPEAN QUALIFIERS

Les European Qualifiers pour l'UEFA EURO 2016 ont été disputés de septembre 2014 à novembre 2015 afin de déterminer les 23 équipes nationales qui rejoindraient le pays organisateur, la France, pour le tournoi final. En tout, 53 associations nationales, dont Gibraltar, pour qui il s'agissait d'une première, ont participé à la phase de qualification. Le tirage au sort de la phase de qualification a eu lieu le 23 février 2014, au Palais des Congrès Acropolis de Nice. À cette occasion, les 53 associations ont été tirées au sort dans neuf groupes (huit groupes de six équipes et un groupe de cinq équipes), chaque équipe devant jouer cinq matches à domicile dans le cas des groupes de six équipes ou quatre matches à domicile dans le cas du groupe de cinq équipes. La France a été placée dans ce groupe de cinq équipes de telle sorte que le pays organisateur, qualifié d'office pour la phase finale, puisse disputer des matches amicaux contre les autres équipes du groupe, aux dates non utilisées par ces dernières. Après les matches de groupe, huit matches de barrage ont eu lieu afin de compléter le tableau des participants de la phase

finale. En tout, 288 matches de qualification et matches amicaux centralisés ont été disputés.

Comportant des matches de qualification organisés sur six jours, du jeudi au mardi, chaque semaine de matches, le nouveau concept de la Semaine du football a transformé l'ensemble du paysage de la phase de qualification, a mis les équipes nationales à l'honneur et leur a donné une meilleure visibilité, tout en offrant davantage de matches et plus de divertissement aux supporters. Chaque association membre a chargé l'UEFA de centraliser la commercialisation de tous les droits médias et de certains droits de sponsoring pour les matches de qualification et un certain nombre de matches amicaux, selon le concept des European Qualifiers, ce mandat concernant les deux compétitions de qualification en vue de l'EURO 2016 en France et en vue de la Coupe du Monde de la FIFA 2018 en Russie.

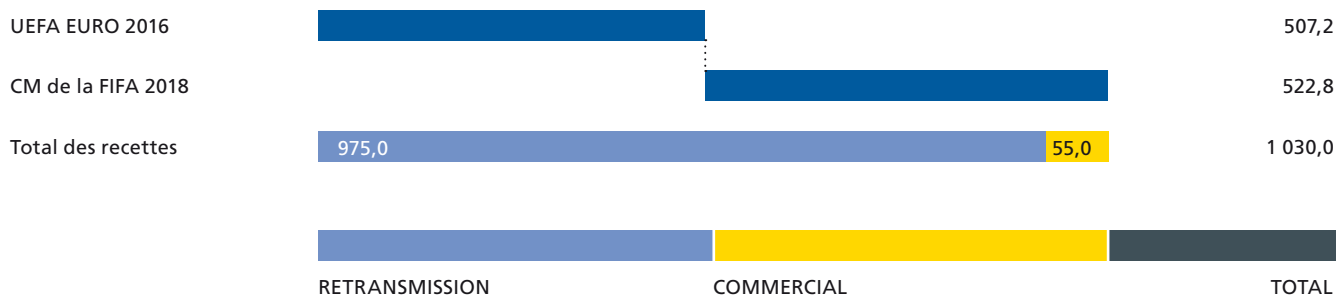
Des recettes totales d'un peu plus de EUR 1 milliard sont attendues de ces deux compétitions de qualification. Les recettes sont comptabilisées en fonc-

tion du nombre de matches disputés dans la saison en question. Elles ont par conséquent baissé à EUR 207,8 millions en 2015/16 en raison du nombre inférieur de matches disputés (contre EUR 299,4 millions en 2014/15). Les recettes totales des matches de qualification pour l'EURO 2016 s'établissent à EUR 507,2 millions, EUR 489,4 millions étant redistribués aux associations participantes sur la base des déclarations individuelles signées entre les associations membres correspondantes et l'UEFA. Ces montants sont fixes, aucune prime de résultat n'étant accordée en cas de victoire ou de match nul.

Le résultat global étant négatif (-EUR 46,2 millions), une contribution du football européen est nécessaire pour le premier cycle des European Qualifiers. Ce déficit, qui sera financé par le budget ordinaire, représente essentiellement les frais opérationnels pour l'organisation de la compétition.

La centralisation des droits commerciaux selon le concept des European Qualifiers et l'introduction de la Semaine du football ont transformé l'ensemble du paysage des compétitions de qualification et devraient générer des recettes dépassant EUR 1 milliard.

European Qualifiers : total des recettes prévues



European Qualifiers : comptes de projet

En millions d'EUR	2015/16	2014/15	Total
Droits de retransmission	197,9	284,2	482,1
Droits commerciaux	9,9	15,2	25,1
Recettes des droits	207,8	299,4	507,2
Autres recettes	-	-	-
Total des recettes	207,8	299,4	507,2
Coûts liés à la compétition	-25,8	-38,2	-64,0
Distribution aux associations participantes	-200,4	-289,0	-489,4
Contribution du football européen	-18,4	-27,8	-46,2
Coûts liés à la compétition			12,6 %
Distribution aux associations participantes			96,5 %
Contribution du football européen			-9,1 %

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

Recettes

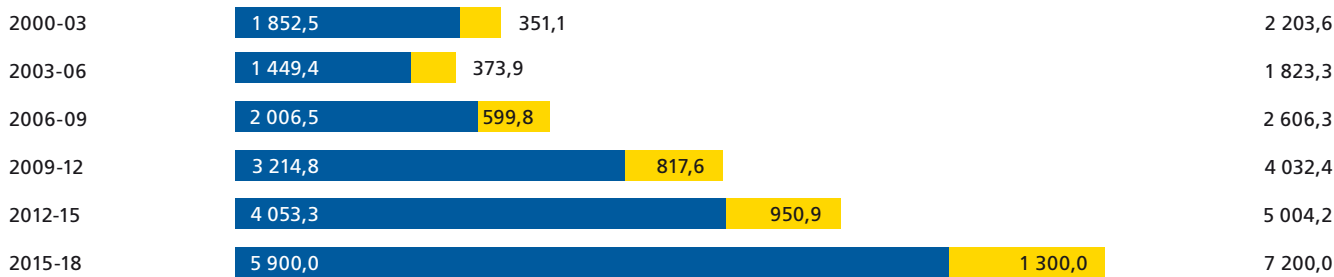
L'UEFA a commencé un nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs (2015-18). La commercialisation centralisée des ventes des droits de retransmission et des droits commerciaux comprend la principale compétition interclubs, l'UEFA Champions League (y compris la Super Coupe de l'UEFA), avec un processus de vente séparé pour l'UEFA Europa League. Le total des recettes des droits pour 2015/16 a augmenté de 39 %, s'établissant à EUR 2,39 milliards (contre EUR 1,72 milliard en 2014/15). Les droits de retransmission ont connu une augmentation allant jusqu'à 40 % grâce à des hausses générales dans chaque mar-

ché, en particulier en Amérique latine et dans les cinq premiers marchés en Europe. La palette des produits commerciaux a été modifiée pour l'Europa League, avec la centralisation complète des droits et l'exploitation des panneaux LED autour du terrain à partir de la phase à élimination directe. De nouveaux sponsors ont été accueillis dans les compétitions interclubs, tels que Nissan et Pepsico dans la Champions League, ainsi que FedEx, Enterprise Rent-A-Car et Amstel dans l'Europa League. Outre les recettes des droits, l'UEFA a continué à gérer les ventes de billets et de packages d'hospitalité pour les finales de la

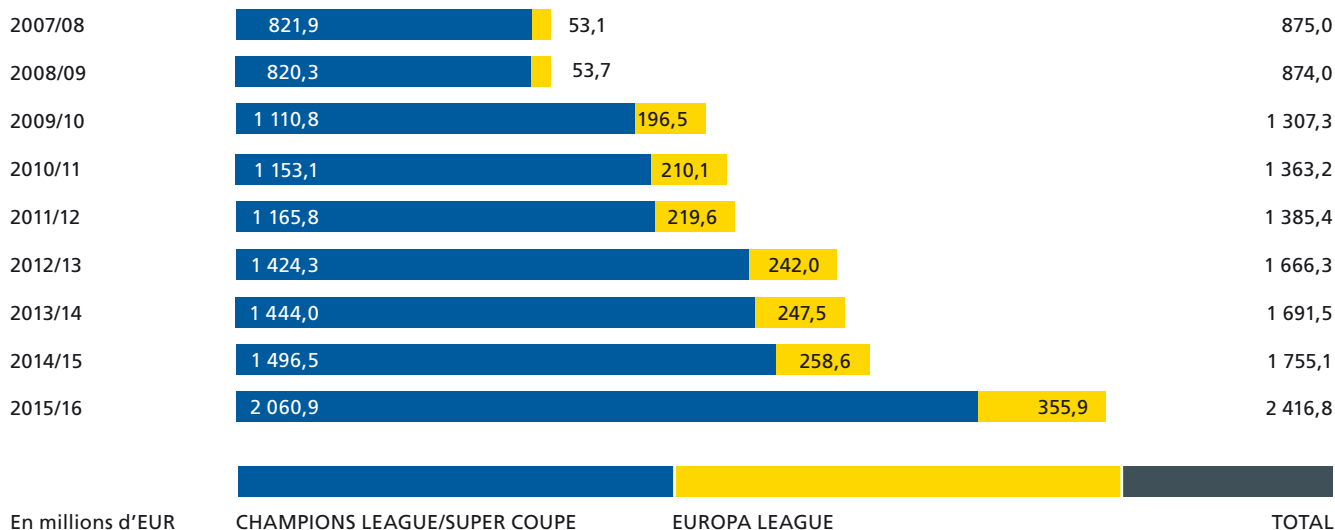
Champions League (Milan) et de l'Europa League (Bâle) ainsi que pour la Super Coupe (Tbilissi). Ces recettes dépendent largement de la capacité des stades, des équipes participantes et du site. Le total des recettes de billetterie et d'hospitalité pour les trois matches s'est établi à EUR 31,6 millions, soit un recul d'environ EUR 5 millions par rapport à 2014/15. Toutefois, le total des recettes brutes a progressé de 38 % par rapport à la saison précédente, présentant la même hausse en pourcentage en Champions League et en Europa League.

La hausse considérable de 38 % des recettes totales par rapport à la saison précédente confirme une fois encore le succès des compétitions interclubs. De plus, un nouveau modèle de distribution, simplifié, est en place pour le cycle 2015-18.

Recettes des droits par cycle



Total des recettes par saison



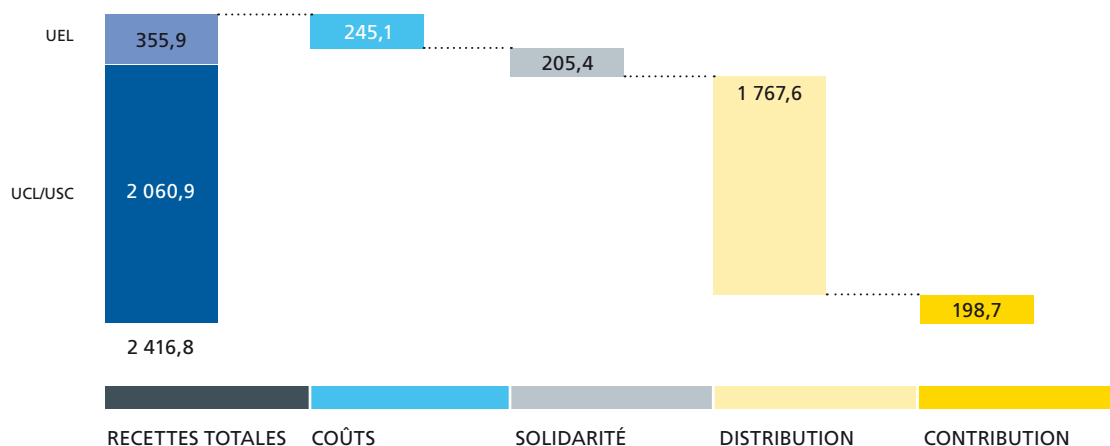
Distribution

Suite à une étroite collaboration entre l'UEFA et l'Association des clubs européens (ECA), un nouveau système de distribution financière a été mis en place pour le nouveau cycle. Ce système simplifié est basé sur les recettes brutes et inclut désormais la billetterie et l'hospitalité. L'ensemble des recettes brutes de la Champions League et de l'Europa League sont rassemblées en un montant unique et des pourcen-

tages fixes sont utilisés pour les coûts liés aux compétitions (12 %) et pour les versements de solidarité (8,5 %), le pourcentage restant de recettes nettes, de 79,5 %, devant être réparti entre les clubs (92 %) et l'UEFA (8 %). La majeure partie est mise à la disposition des clubs participants, avec un ratio fixe de 3,3 pour 1 entre la Champions League et l'Europa League. Le montant total disponible pour

distribution s'est élevé à EUR 1,77 milliard, progressant de EUR 489,3 millions par rapport à la saison précédente, ce qui reflète la croissance des recettes brutes en pourcentage. Les détails de la distribution par club figurent aux pages 40 et 41 pour la Champions League et la Super Coupe, et aux pages 44 à 47 pour l'Europa League.

Compétitions interclubs: comptes de projet



Compétitions interclubs: comptes de projet

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2015/16	2014/15
Droits de retransmission	1 646,5	311,6	1 958,1	1 396,1
Droits commerciaux	387,0	40,1	427,1	322,5
Recettes des droits	2 033,5	351,7	2 385,2	1 718,6
Billetterie	13,7	3,3	17,0	18,5
Hospitalité	13,7	0,9	14,6	18,0
Recettes brutes	2 060,9	355,9	2 416,8	1 755,1
Coûts liés à la compétition	-176,0	-69,1	-245,1	-217,9
Solidarité à l'égard des clubs non participants			-120,8	-85,0
Solidarité à l'égard des clubs éliminés lors de la phase de qualification			-84,6	-48,5
Versements de solidarité			-205,4	-133,5
Recettes nettes			1 966,3	1 403,7
Distribution aux clubs participants	-1 356,4	-411,2	-1 767,6	-1 278,3
Contribution au football européen			-198,7	-125,4
Coûts liés à la compétition			10,1 %	12,4 %
Versements de solidarité			8,5 %	7,6 %
Distribution aux clubs participants			73,1 %	72,8 %
Contribution au football européen			8,3 %	7,2 %

Solidarité

Depuis l'introduction de la commercialisation centralisée dans la Champions League, l'objectif est de garantir que les clubs qui ne sont pas qualifiés pour la Champions League ou l'Europa League ou qui n'y participent pas continuent de prendre part au succès de la compétition interclubs phare sous la forme de versements de solidarité. Dans le cadre du nouveau système de distribution, le montant total disponible pour la solidarité est fixé à 8,5 % des recettes brutes. La hausse est importante par rapport à l'année précédente et comporte deux aspects : d'une part, c'est une hausse en pourcentage et, d'autre part, c'est une hausse liée aux recettes brutes plus élevées. Le montant total disponible pour les versements de solidarité s'est élevé à EUR 205,4 millions (contre EUR 133,5 millions en 2014/15).

Sur ces 8,5 %, 3,5 % (EUR 84,6 millions) sont versés aux clubs qui participent aux tours de qualification de la Champions League et de l'Europa League, laissant une quote-part de solidarité de 5 % pour les clubs non participants, devant être utilisée pour développer le football junior. Le montant disponible en 2015/16 était de EUR 120,8 millions (contre EUR 85 millions en 2014/15). Une part égale à 80 % de ce montant a été distribuée aux associations nationales et/ou aux ligues disposant d'au moins un club participant à la phase de groupe de l'UCL et 20 % aux associations nationales et/ou aux ligues sans clubs participant à la phase de groupe de l'UCL. Ce montant est à déduire des recettes effectives des comptes 2015/16 et sera versé au cours de la saison suivante (2016/17).

Compte tenu de l'introduction du nouveau modèle de distribution, le processus de versements de solidarité aux clubs participant aux phases de qualification est plus complexe parce que sa base (à savoir les recettes brutes) n'est connue qu'après l'audit des comptes. Pour surmonter cette difficulté, les montants fixes sont calculés au préalable sur la base de prévisions prudentes des recettes brutes et versés au cours de l'année. Grâce aux recettes brutes effectives plus élevées, un excédent a même pu être versé à tous les clubs ayant disputé les tours de qualification en 2015/16. Le tableau ci-dessous montre les montants par tour de qualification ainsi que l'excédent.

Paielements de solidarité pour la phase de qualification

En millions d'EUR	Nombre de clubs	Montant en milliers d'EUR	2015/16	2014/15
Champion national	36	250	9,0	6,6
Premier tour de qualification	8	200	1,6	0,9
Deuxième tour de qualification	29	300	8,7	5,3
Troisième tour de qualification (clubs éliminés seulement)	15	400	6,0	3,2
Excédent (moyenne par club)	41	57	2,4	-
UEFA Champions League			27,7	16,0
Premier tour de qualification	102	200	20,4	9,4
Deuxième tour de qualification	66	210	13,9	10,4
Troisième tour de qualification	58	220	12,7	8,1
Matches de barrage (clubs éliminés seulement)	22	230	5,0	4,6
Excédent (moyenne par club)	149	32	4,9	-
UEFA Europa League			56,9	32,5
Total clubs éliminés			84,6	48,5

Contribution au football européen

La contribution au football européen, qui se monte à EUR 198,7 millions (contre EUR 125,4 millions en 2014/15) ou à 8,3 % des recettes brutes totales des compétitions interclubs, est plus élevée que prévu. Cette hausse est principalement due à la croissance des recettes brutes générées. Parallèlement, les coûts liés aux compétitions

ont enregistré une baisse (10,1 % des recettes brutes) par rapport à l'allocation convenue en matière de coûts (12 % des recettes brutes). Il en résulte un excédent dont l'utilisation sera décidée par le Comité exécutif. La contribution au football européen fait partie du résultat net de l'UEFA pour la période sous revue et sera directement réinvestie

dans le football, avant tout dans les autres compétitions, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football et dans l'intérêt de l'ensemble du football européen. Elle sera 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

La formule de l'UEFA Champions League est restée inchangée. Cette compétition a commencé par 20 matches de barrage, qui ont permis de compléter la liste des 32 participants à la phase de groupe. Ces matches de barrage, à l'issue desquels les dix clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League, 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 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 bénéfices 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 à la hausse des recettes brutes, 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. L'UEFA est consciente de cette tendance, et des mesures visant à améliorer le modèle de distribution ont été convenues avec l'Association des clubs européens (ECA) afin de remédier à cette situation en vue du prochain cycle. Étant donné que les recettes nettes totales des compétitions interclubs de l'UEFA

étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2015/16, un excédent de EUR 94,9 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. Les montants par club résultant de cet excédent sont inclus dans la colonne « Part de marché », à la page 41. Les deux clubs qui disputent la Super Coupe de l'UEFA ont également été récompensés sur le plan financier par un montant fixe de EUR 4 millions pour le vainqueur, le FC Barcelone, et de EUR 3 millions pour le Séville FC. 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 au stade San Siro, à Milan, pour laquelle la part des recettes de billetterie des deux clubs finalistes a été incluse dans la prime de performance.

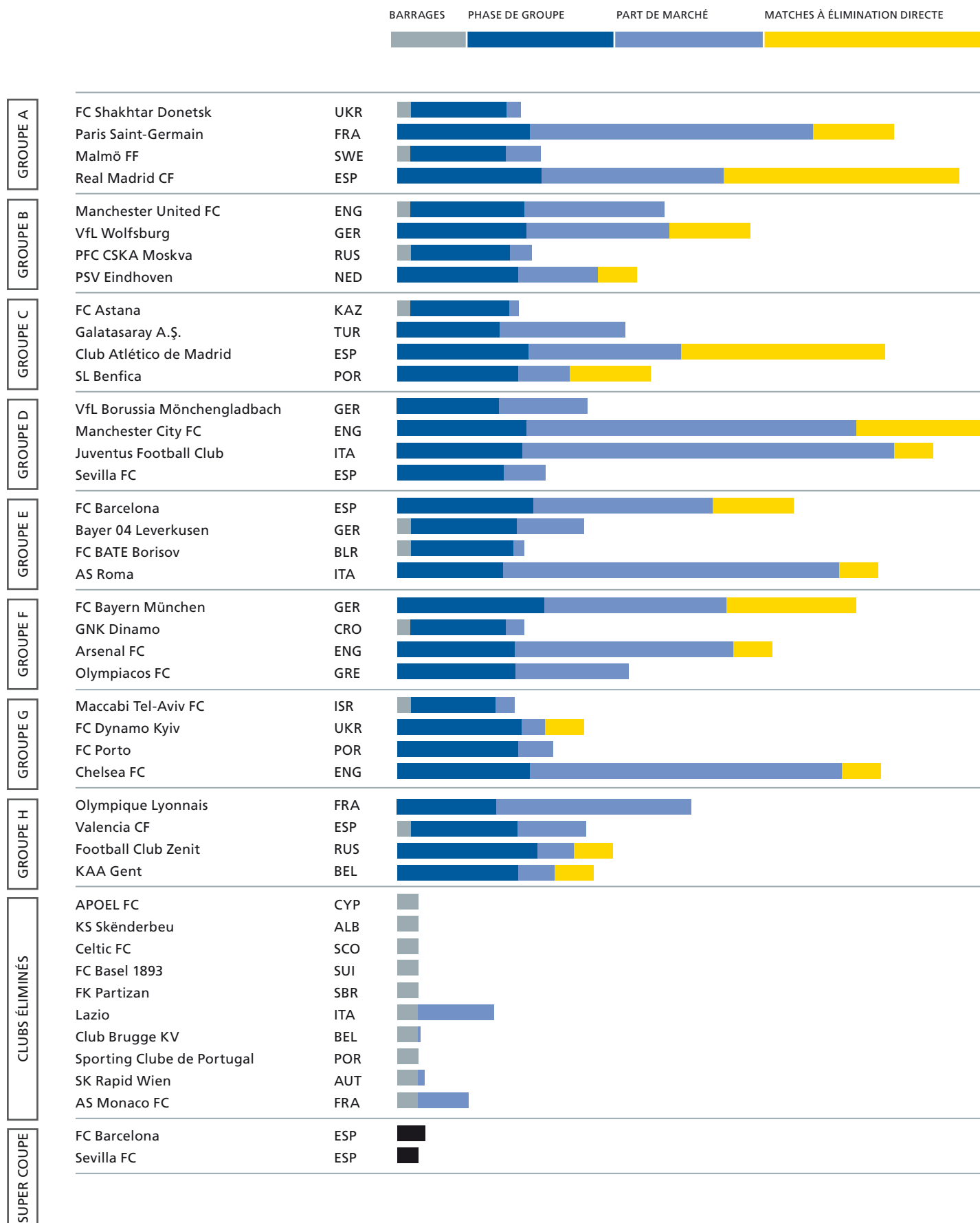


834003 04/15
4055538906704
ART. NO. 590230
Duke, Striker, Division, Predator
G.S. 10 M/11.5-13.5 M
Duke, Striker, Division, Predator
G.S. 10 M/11.5-13.5 M
Duke, Striker, Division, Predator
G.S. 10 M/11.5-13.5 M

made in Pakistan - fabriqué au Pakistan
fabricado em Pakistan - fabricado en Pakistan
SIZE 5
2 year shape guarantee
garantía de forma por dos años

FIFA
2014
BRASIL

UEFA Champions League 2015/16: distribution aux clubs



UEFA Champions League 2015/16 : distribution aux clubs

BARRAGES	PHASE DE GROUPE	PART DE	MATCHES À ÉLIMINATION DIRECTE				TOTAL	En milliers d'EUR		
	MONTANT FIXE	PRIME	MARCHÉ	HUITIÈMES DE FINALE	QUARTS DE FINALE	DEMI- FINALES	FINALE			
2 000	12 000	1 608	2 015	-	-	-	-	17 623	FC Shakhtar Donetsk	GROUPE A
-	12 000	6 932	40 371	5 500	6 000	-	-	70 803	Paris Saint-Germain	
2 000	12 000	1 608	4 901	-	-	-	-	20 509	Malmö FF	
-	12 000	8 540	26 027	5 500	6 000	7 000	15 000	80 067	Real Madrid CF	
2 000	12 000	4 216	19 914	-	-	-	-	38 130	Manchester United FC	GROUPE B
-	12 000	6 432	20 360	5 500	6 000	-	-	50 292	VfL Wolfsburg	
2 000	12 000	2 108	3 103	-	-	-	-	19 211	PFC CSKA Moskva	
-	12 000	5 324	11 423	5 500	-	-	-	34 247	PSV Eindhoven	
2 000	12 000	2 000	1 292	-	-	-	-	17 292	FC Astana	GROUPE C
-	12 000	2 608	17 881	-	-	-	-	32 489	Galatasaray A.Ş.	
-	12 000	6 932	21 733	5 500	6 000	7 000	10 500	69 665	Club Atlético de Madrid	
-	12 000	5 324	7 331	5 500	6 000	-	-	36 155	SL Benfica	
-	12 000	2 608	12 556	-	-	-	-	27 164	VfL Borussia Mönchengladbach	GROUPE D
-	12 000	6 432	46 921	5 500	6 000	7 000	-	83 853	Manchester City FC	
-	12 000	5 824	52 932	5 500	-	-	-	76 256	Juventus Football Club	
-	12 000	3 216	5 968	-	-	-	-	21 184	Sevilla FC	
-	12 000	7 432	25 620	5 500	6 000	-	-	56 552	FC Barcelona	GROUPE E
2 000	12 000	3 108	9 567	-	-	-	-	26 675	Bayer 04 Leverkusen	
2 000	12 000	2 608	1 473	-	-	-	-	18 081	FC BATE Borisov	
-	12 000	3 108	47 853	5 500	-	-	-	68 461	AS Roma	
-	12 000	8 040	25 851	5 500	6 000	7 000	-	64 391	FC Bayern München	GROUPE F
2 000	12 000	1 608	2 629	-	-	-	-	18 237	GNK Dinamo	
-	12 000	4 824	31 099	5 500	-	-	-	53 423	Arsenal FC	
-	12 000	4 824	16 134	-	-	-	-	32 958	Olympiacos FC	
2 000	12 000	-	2 683	-	-	-	-	16 683	Maccabi Tel-Aviv FC	GROUPE G
-	12 000	5 824	3 318	5 500	-	-	-	26 642	FC Dynamo Kyiv	
-	12 000	5 324	4 916	-	-	-	-	22 240	FC Porto	
-	12 000	6 932	44 742	5 500	-	-	-	69 174	Chelsea FC	
-	12 000	2 108	27 770	-	-	-	-	41 878	Olympique Lyonnais	GROUPE H
2 000	12 000	3 216	9 776	-	-	-	-	26 992	Valencia CF	
-	12 000	8 040	5 138	5 500	-	-	-	30 678	Football Club Zenit	
-	12 000	5 324	5 119	5 500	-	-	-	27 943	KAA Gent	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	APOEL FC	CLUBS ÉLIMINÉS
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	KS Skënderbeu	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	Celtic FC	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	FC Basel 1893	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	FK Partizan	
3 000	-	-	10 810	-	-	-	-	13 810	Lazio	
3 000	-	-	368	-	-	-	-	3 368	Club Brugge KV	
3 000	-	-	954	-	-	-	-	3 954	Sporting Clube de Portugal	
3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000	SK Rapid Wien	
3 000	-	-	7 178	-	-	-	-	10 178	AS Monaco FC	
-	4 000	-	-	-	-	-	-	4 000	FC Barcelona	SUPER COUPE
-	3 000	-	-	-	-	-	-	3 000	Sevilla FC	
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA								4 170		
50 000	391 000	144 032	577 726	88 000	48 000	28 000	25 500	1 356 428		

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, au Parc Saint-Jacques, à Bâle – ont été organisés à travers toute l'Europe lors de la saison 2015/16.

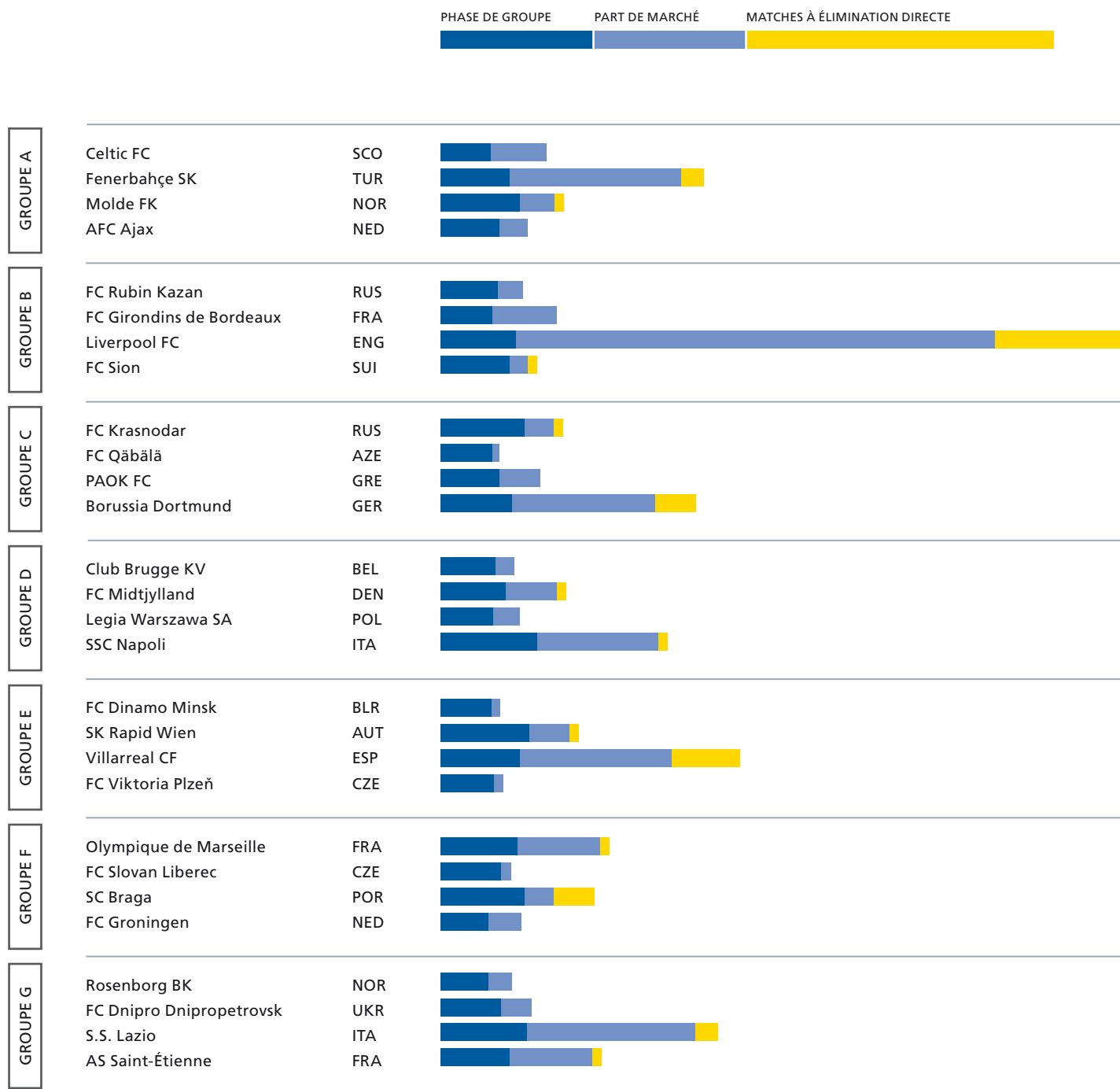
Comme mentionné dans ce rapport, 92 % des recettes nettes sont distribuées aux clubs de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa league

selon un ratio fixe de 3,3 pour 1. Pour 2015/16, un total de EUR 411,2 millions (contre EUR 239,7 millions en 2014/15) a ainsi été distribué aux équipes qui ont participé à l'Europa League, soit 72 % de plus que la saison précédente. Alors que les recettes brutes ont enregistré une croissance de 38 % seulement, cette hausse de 72 % confirme l'engagement des clubs de la Champions League à l'égard de l'Europa League afin de susciter l'intérêt pour cette compétition. Le modèle de distribution de l'UEFA Champions League s'applique également à l'UEFA Europa League. Dans cette dernière compétition, les clubs participants ont également droit à un montant fixe, une prime de résultat et une part de marché en fonction de leur marché national des droits médias. Étant donné que les recettes brutes totales

des compétitions interclubs de l'UEFA étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2015/16, un excédent de EUR 30,1 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 reçus par chaque club durant la saison. Ces excédents sont inclus dans la colonne « Part de marché », aux pages 45 et 47. 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 la part des recettes de billetterie des deux clubs finalistes est incluse dans la prime de performance.



UEFA Europa League 2015/16: distribution aux clubs



UEFA Europa League 2015/16 : distribution aux clubs

PHASE DE GROUPE PART DE MATCHES À ÉLIMINATION DIRECTE TOTAL En milliers d'EUR

MONTANT FIXE	PRIME	MARCHÉ	SEIZIÈMES DE FINALE	HUITIÈMES DE FINALE	QUARTS DE FINALE	DEMI- FINALES	FINALE		
2 400	360	3 051	-	-	-	-	-	5 811	Celtic FC
2 400	1 419	9 461	500	750	-	-	-	14 530	Fenerbahçe SK
2 400	1 954	1 914	500	-	-	-	-	6 768	Molde FK
2 400	885	1 540	-	-	-	-	-	4 825	AFC Ajax
2 400	765	1 358	-	-	-	-	-	4 523	FC Rubin Kazan
2 400	480	3 549	-	-	-	-	-	6 429	FC Girondins de Bordeaux
2 400	1 789	26 406	500	750	1 000	1 500	3 500	37 845	Liverpool FC
2 400	1 419	963	500	-	-	-	-	5 282	FC Sion
2 400	2 238	1 605	500	-	-	-	-	6 743	FC Krasnodar
2 400	240	382	-	-	-	-	-	3 022	FC Qäbälä
2 400	885	2 228	-	-	-	-	-	5 513	PAOK FC
2 400	1 584	8 040	500	750	1 000	-	-	14 274	Borussia Dortmund
2 400	645	1 041	-	-	-	-	-	4 086	Club Brugge KV
2 400	1 179	2 821	500	-	-	-	-	6 900	FC Midtjylland
2 400	525	1 435	-	-	-	-	-	4 360	Legia Warszawa SA
2 400	2 926	6 690	500	-	-	-	-	12 516	SSC Napoli
2 400	405	456	-	-	-	-	-	3 261	FC Dinamo Minsk
2 400	2 523	2 210	500	-	-	-	-	7 633	SK Rapid Wien
2 400	1 988	8 360	500	750	1 000	1 500	-	16 498	Villarreal CF
2 400	525	518	-	-	-	-	-	3 443	FC Viktoria Plzeň
2 400	1 868	4 535	500	-	-	-	-	9 303	Olympique de Marseille
2 400	929	552	-	-	-	-	-	3 881	FC Slovan Liberec
2 400	2 238	1 636	500	750	1 000	-	-	8 524	SC Braga
2 400	240	1 809	-	-	-	-	-	4 449	FC Groningen
2 400	240	1 283	-	-	-	-	-	3 923	Rosenborg BK
2 400	929	1 672	-	-	-	-	-	5 001	FC Dnipro Dnipropetrovsk
2 400	2 358	9 358	500	750	-	-	-	15 366	S.S. Lazio
2 400	1 419	4 535	500	-	-	-	-	8 854	AS Saint-Étienne

GROUPE A

GROUPE B

GROUPE C

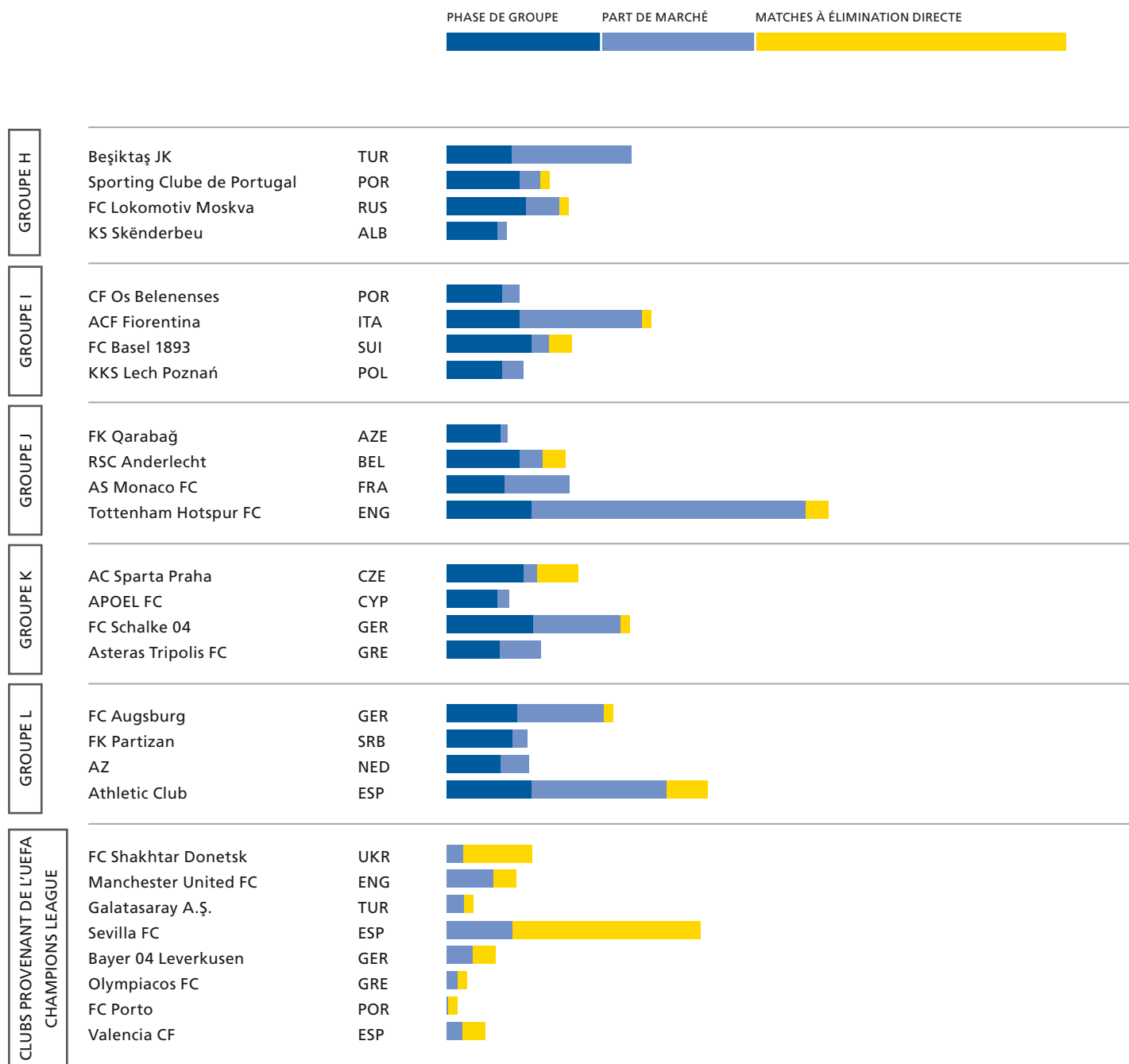
GROUPE D

GROUPE E

GROUPE F

GROUPE G

UEFA Europa League 2015/16 : distribution aux clubs



UEFA Europa League 2015/16 : distribution aux clubs

PHASE DE GROUPE			MATCHES À ÉLIMINATION DIRECTE					TOTAL	En milliers d'EUR		
MONTANT FIXE	PRIME	MARCHÉ	SEIZIÈMES DE FINALE	HUITIÈMES DE FINALE	QUARTS DE FINALE	DEMI- FINALES	FINALE				
2 400	1 169	6 512	-	-	-	-	-	10 081		Beşiktaş JK	GROUPE H
2 400	1 584	1 131	500	-	-	-	-	5 615		Sporting Clube de Portugal	
2 400	1 954	1 832	500	-	-	-	-	6 686		FC Lokomotiv Moskva	
2 400	405	520	-	-	-	-	-	3 325		KS Skënderbeu	
2 400	645	917	-	-	-	-	-	3 962		CF Os Belenenses	GROUPE I
2 400	1 584	6 690	500	-	-	-	-	11 174		ACF Fiorentina	
2 400	2 238	981	500	750	-	-	-	6 869		FC Basel 1893	
2 400	645	1 169	-	-	-	-	-	4 214		KKS Lech Poznań	
2 400	525	384	-	-	-	-	-	3 309		FK Qarabağ	GROUPE J
2 400	1 584	1 245	500	750	-	-	-	6 479		RSC Anderlecht	
2 400	765	3 550	-	-	-	-	-	6 715		AS Monaco FC	
2 400	2 238	14 967	500	750	-	-	-	20 855		Tottenham Hotspur FC	
2 400	1 824	756	500	750	1 000	-	-	7 230		AC Sparta Praha	GROUPE K
2 400	405	620	-	-	-	-	-	3 425		APOEL FC	
2 400	2 358	4 757	500	-	-	-	-	10 015		FC Schalke 04	
2 400	525	2 228	-	-	-	-	-	5 153		Asteras Tripolis FC	
2 400	1 464	4 757	500	-	-	-	-	9 121		FC Augsburg	GROUPE L
2 400	1 214	826	-	-	-	-	-	4 440		FK Partizan	
2 400	525	1 540	-	-	-	-	-	4 465		AZ	
2 400	2 238	7 374	500	750	1 000	-	-	14 262		Athletic Club	
-	-	904	500	750	1 000	1 500	-	4 654		FC Shakhtar Donetsk	CLUBS PROVENANT DE L'UEFA CHAMPIONS LEAGUE
-	-	2 551	500	750	-	-	-	3 801		Manchester United FC	
-	-	952	500	-	-	-	-	1 452		Galatasaray A.Ş.	
-	-	3 599	500	750	1 000	1 500	6 500	13 849		Sevilla FC	
-	-	1 414	500	750	-	-	-	2 664		Bayer 04 Leverkusen	
-	-	575	500	-	-	-	-	1 075		Olympiacos FC	
-	-	90	500	-	-	-	-	590		FC Porto	
-	-	862	500	750	-	-	-	2 112		Valencia CF	
115 200	60 844	183 111	16 000	12 000	8 000	6 000	10 000	411 155			



Getty Images

Ce 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
