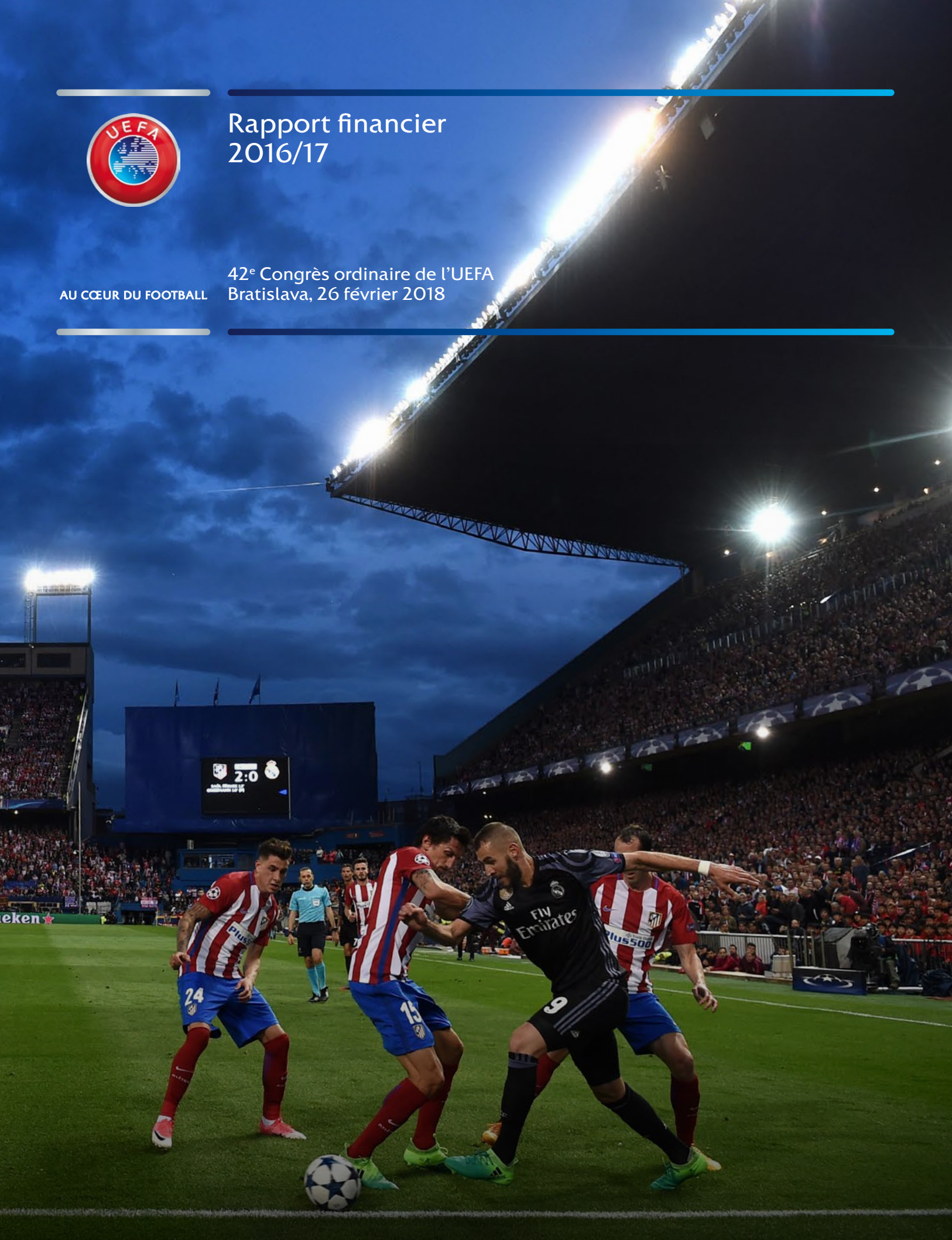




Rapport financier 2016/17

AU CŒUR DU FOOTBALL

42^e Congrès ordinaire de l'UEFA
Bratislava, 26 février 2018



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
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	Cycle de quatre ans
24	European Qualifiers
26	Compétitions interclubs
30	UEFA Champions League
34	UEFA Europa League

II. Annexe

États financiers au 30 juin 2017
Rapports de l'organe de révision

INTRODUCTION

L'UEFA a le plaisir de présenter son rapport financier pour 2016/17, une saison de football qui a eu sa part habituelle d'instants mémorables et d'événements passionnants, sur le terrain et en dehors, dans les compétitions européennes interclubs et pour équipes nationales, et tout au long des diverses activités réalisées par l'UEFA au service du football européen.

La structure de ce rapport est restée inchangée, et nous n'avons pas ressenti le besoin d'apporter des changements importants à la manière dont les chiffres financiers sont publiés. Par conséquent, le présent rapport se compose une fois encore d'une partie descriptive concise et d'une annexe où figurent les états financiers détaillés et les rapports des organes de révision.

Les recettes et les dépenses liées à l'EURO 2016 ont été comptabilisées sur l'exercice au cours duquel la majeure partie du tournoi a eu lieu, en dépit du fait que les demi-finales et les finales se sont jouées sur l'exercice suivant et que certains flux de recettes ont ainsi débordé sur l'exercice 2016/17. En outre, l'UEFA a été prudente dans son évaluation des risques latents et des coûts estimatifs, ce qui a également eu des répercussions positives sur le résultat final après clôture des comptes de projet et contribué à des recettes supplémentaires du tournoi, s'élevant à EUR 6,1 millions.

Les recettes de l'EURO 2016 assurent l'essentiel du financement du programme de solidarité HatTrick IV, qui porte au total sur EUR 611 millions. Des versements HatTrick sont actuellement effectués en faveur des 55 associations membres de l'UEFA pour les quatre années du cycle du programme, qui a commencé en 2016/17. Pendant l'exercice sous revue, les paiements au titre des investissements HatTrick se sont élevés à EUR 91,2 millions, alors que les versements de solidarité annuels HatTrick ont totalisé EUR 102,6 millions.

S'agissant des équipes nationales, le concept de la Semaine du football pour les European Qualifiers, qui prévoit des matches sur six jours, du jeudi au mardi chaque semaine de matches, s'est poursuivi lors des matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA 2018 en Russie. Il s'agit de la deuxième partie du premier cycle (2014-18) de centralisation des droits de retransmission et des droits commerciaux relatifs à l'ensemble des matches de qualification et à un certain nombre de matches amicaux. Les deux phases de qualification devraient rapporter des recettes totales dépassant juste EUR 1 milliard, qui seront redistribuées à nos associations membres.

Il convient également de mentionner la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, en Pologne, qui a vu 12 équipes s'affronter pour la première fois, après des éditions à huit équipes depuis 2000. L'élargissement de la formule et une composition intéressante des équipes

participantes ont entraîné une hausse des recettes de 20 % par rapport à l'édition 2015 en République tchèque, pour un total de EUR 11,6 millions.

Les investissements visant à améliorer la santé du football européen restent une pierre angulaire de la vision financière de l'UEFA. Outre l'organisation de compétitions de football, l'UEFA a d'autres obligations statutaires en vertu desquelles elle a investi EUR 36,7 millions dans des projets de football tels que des tournois de développement et des activités de formation. Le portefeuille des programmes de solidarité et de développement de l'UEFA rappelle en effet constamment que la mission première de l'organisation 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 investissements et les financements dans des secteurs et des activités clés – notamment dans l'intérêt de nos associations membres – sont donc essentiels pour que l'UEFA puisse remplir sa mission et respecter les valeurs qu'elle s'est définies.

Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'élève à EUR 277,5 millions (hors EURO 2016 et transactions HatTrick) et présente une hausse de 3 % par rapport à 2015/16. En dépit du fait que la tendance baissière des marchés financiers s'est quelque peu stabilisée vers la fin de l'exercice, la situation reste très difficile, ce qui signifie que la lutte pour garantir des rendements positifs se poursuit. L'UEFA est contrainte d'investir des liquidités élevées sur le court terme pour faire face aux sorties importantes liées aux distributions et aux versements de solidarité aux clubs et aux associations. Les montants élevés concernés font qu'il est de plus en plus difficile d'éviter les taux d'intérêt négatifs tout en préservant une politique d'investissement conservatrice et en travaillant avec des contreparties fiables.

Néanmoins, grâce aux recettes totales plus élevées et en dépit de la performance décevante de la gestion des actifs, les états financiers audités pour 2016/17 présentent un résultat net satisfaisant de EUR -6,7 millions.

En parallèle, l'UEFA continue à renforcer son soutien au football junior et amateur et aux compétitions féminines. L'instance dirigeante du football européen a également développé ses activités dans des domaines tels que la lutte contre le trucage de matches, le fair-play financier qui vise à préserver la stabilité du football interclubs européen, et la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein du jeu.

Par conséquent, il est évident que les performances financières de l'UEFA doivent rester solides, ciblées et bien planifiées, ce qui est un facteur essentiel pour la génération de ressources dans l'intérêt du football au sens large.

Recettes En millions d'EUR



Argent distribué En millions d'EUR

en 2016/17
en 2015/16



en tant que
versements de
solidarité

268,3

1 163,7



aux équipes
participantes

2 119,4

2 269,8



au vainqueur
de l'UCL

81,1

80,1

Real Madrid CF (16/17)
Real Madrid CF (15/16)



au vainqueur
de l'UEL

44,5

13,8

Manchester
United FC (16/17)
Séville FC (15/16)



au vainqueur des
moins de 21 ans

4,0

2,1

Allemagne (2017)
Suède (2015)

Autres informations

en 2016/17
en 2015/16



Nombre de
matches joués

2 073

2 089



Nombre d'employés

500

946

(au 30 juin et y compris
EURO 2016 SAS)

Recettes par nature et par compétition En millions d'EUR



Droits de retransmission

2 322,2

82,3 %



Droits commerciaux

458,1

16,2 %



Billetterie et hospitalité

37,8

1,3 %



Autres recettes et gestion des actifs

2,8

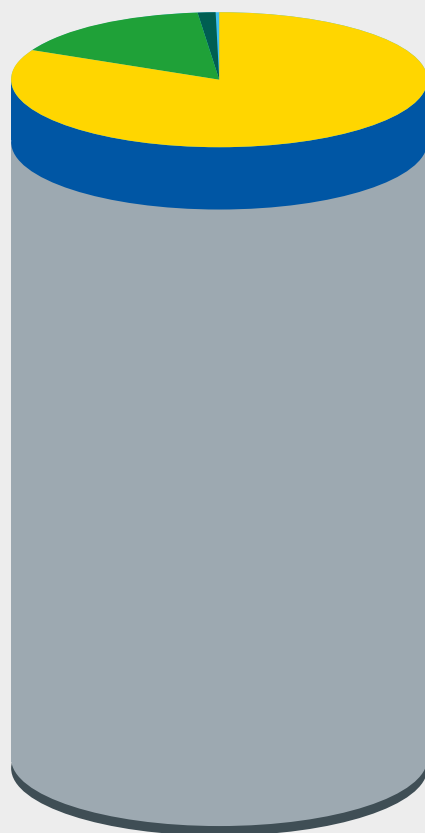
0,2 %



Recettes et produits par nature



Recettes par compétition et autres produits



● Compétitions pour équipes nationales

308,0

10,9 %

● Compétitions interclubs

2 487,4

88,2 %

● Autres compétitions, recettes et gestion des actifs

25,5

0,9 %

STRATÉGIE FINANCIÈRE

Année après année, notre rapport financier réaffirme les principes clés de l'UEFA, et cette répétition n'est pas fortuite. En omettant de le faire, nous suggérerions que ces principes clés ont été oubliés. Les répéter invite à réfléchir si ces principes continuent d'être respectés et si l'UEFA les a appliqués comme il se doit.

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

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

L'UEFA s'engage à maintenir, voire à renforcer, l'équilibre entre le football des équipes nationales et le football interclubs, en tant que composantes complémentaires du jeu. 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 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

Le compte de résultats pour 2016/17 ne peut évidemment pas être comparé avec celui de l'année précédente en raison des répercussions importantes de l'EURO 2016 sur les états financiers 2015/16, la totalité des recettes et des dépenses du tournoi ayant été comptabilisée sur ce seul exercice. Pour cette raison, une troisième colonne a été ajoutée au tableau ci-contre, dans laquelle les chiffres de l'EURO 2016 ne sont pas pris en compte. Les commentaires ci-après au sujet du compte de résultats se rapportent aux chiffres de cette colonne, établie à des fins de comparaison.

L'UEFA a présenté une hausse des recettes de plus de 6 % par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de droits de retransmission plus élevés. Les recettes de billetterie et d'hospitalité ont également augmenté, en raison de la capacité plus élevée des stades et du déroulement à guichets fermés des finales de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League, respectivement à Cardiff et à Stockholm. Les Autres recettes ont toutefois baissé par rapport à 2015/16. Ce recul est dû au fait que la contribution provenant du programme FIFA Forward a été reportée à 2017/18, ce qui augmentera d'autant les recettes de cet exercice. Les deux principales compétitions interclubs de l'UEFA et les European Qualifiers contribuent à la hausse des recettes en raison d'un nombre plus élevé de matches lors de la première année de la phase de qualification en vue de la Coupe du monde de la FIFA en Russie par rapport à l'année précédente, qui était la dernière saison de la phase de qualification pour l'EURO 2016. Les recettes des European Qualifiers sont en effet comptabilisées sur la base du nombre de matches disputés au cours de l'exercice en question.

La distribution aux équipes participant aux compétitions de l'UEFA est de loin le facteur de coûts le plus important : même lors d'une année sans EURO, elle franchit la barre des EUR 2 milliards, pour s'établir à EUR 2,12 milliards pour l'exercice sous revue (contre EUR 1,97 milliard pour 2015/16), soit 75 % des recettes totales. Une répartition détaillée par compétition figure dans la section suivante du présent rapport.

Les Dépenses liées aux événements, qui s'établissent à EUR 177,1 millions, constituent un autre poste majeur. En dépit de recettes plus élevées, ce poste a diminué par rapport à l'année précédente, car les investissements dans les compétitions interclubs sont habituellement réalisés au cours de la première année d'un nouveau cycle. Les Salaires et avantages du personnel présentent une hausse de 4 %, car le franc suisse s'est légèrement renforcé au cours de l'année sous revue. Cette hausse est aussi liée à la décision de garder un nombre plus élevé d'employés de l'EURO 2016 titulaires d'un contrat à durée déterminée afin de bénéficier de leur expérience pour l'EURO 2020 ou pour de nouvelles compétitions telles que l'UEFA Nations League.

Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'élève à EUR 277,5 millions, soit 3 % de plus qu'en 2015/16.

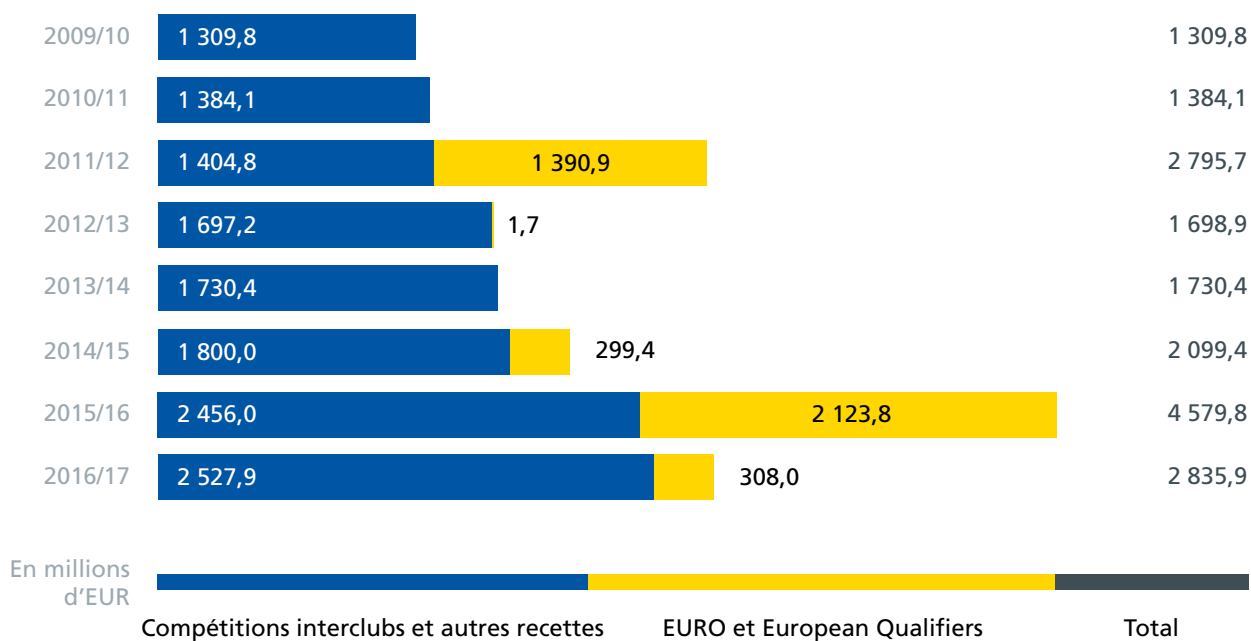
Les compétitions interclubs ont enregistré des recettes plus élevées, qui ont conduit à des versements de solidarité plus importants pour les clubs non participants et pour les clubs éliminés au cours de la phase de qualification. Le total des versements de solidarité s'établit à EUR 268,3 millions, soit une hausse d'environ 2 % en 2016/17.

La situation sur les marchés financiers et en matière de taux d'intérêt s'est quelque peu stabilisée en 2016/17, bien que les taux d'intérêt restent très faibles, ce qui ne facilite pas la gestion des investissements à court terme pour l'UEFA. Jusqu'à présent, nous sommes parvenus à éviter les taux d'intérêt négatifs, en dépit de nos actifs financiers substantiels, mais le résultat général reste décevant. Néanmoins, le total des recettes brutes des produits financiers pour 2016/17 s'est élevé à EUR 7,9 millions, contre EUR 5,6 millions en 2015/16, une hausse due aux revenus des produits structurés à long terme arrivés à échéance.

Les principales monnaies de fonctionnement de l'UEFA sont le franc suisse, le dollar US et la livre sterling, le franc suisse étant le seul resté fort au cours de l'exercice sous revue. Les deux autres devises ont connu une baisse par rapport à l'euro au cours de la période considérée, qui a engendré des pertes de change non réalisées de EUR 8,7 millions. Si l'on ajoute les effets de change non réalisés, le résultat net global pour le poste Résultat financier et impôts indique une perte.

En conclusion, grâce à des recettes totales plus élevées et en dépit de la performance décevante de la gestion des actifs, les états financiers audités pour 2016/17 présentent un résultat net de EUR -6,7 millions (contre EUR 3,8 millions en 2015/16), ce qui reste une amélioration significative par rapport au chiffre budgété de EUR -16 millions approuvé par le Congrès extraordinaire de l'UEFA à Zurich en février 2016.

Total des recettes | graphique



Compte de résultats consolidé | tableau

En millions d'EUR	2016/17	*2015/16	2015/16
Droits de retransmission	2 322,2	2 161,0	3 185,2
Droits commerciaux	458,1	445,0	928,3
Billetterie et hospitalité	37,8	31,7	429,0
Autres recettes	17,8	26,1	37,3
Total recettes	2 835,9	2 663,8	4 579,8
Distribution aux équipes participantes	-2 119,4	-1 968,7	-2 269,8
Contributions aux associations	-32,8	-28,3	-69,5
Dépenses liées aux événements	-177,1	-182,7	-537,7
Arbitres et commissaires de match	-32,4	-37,0	-40,1
Technologie de la communication et de l'information	-54,2	-43,2	-107,1
Salaires et avantages du personnel	-83,2	-79,8	-158,5
Dépréciation et amortissement	-9,3	-7,8	-9,9
Autres dépenses	-50,0	-45,6	-117,6
Total dépenses	-2 558,4	-2 393,1	-3 310,2
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	277,5	270,7	1 269,6
Versements de solidarité	-268,3	-263,2	-1 163,7
Résultat financier et impôts	-15,9	-3,7	-3,8
Résultat net de l'exercice	-6,7	3,8	102,1

*2015/16 : colonne sans les transactions liées à l'UEFA EURO 2016 et au programme HatTrick.

DISTRIBUTION

Le montant distribué aux associations membres et aux clubs participant aux compétitions de l'UEFA est inférieur de 7 % à celui de la saison précédente. Il va sans dire qu'une grande partie du montant total distribué l'année dernière provenait des recettes de l'EURO 2016. En revanche, la distribution dans le cadre des European Qualifiers connaît une hausse de 47 % en raison du nombre plus élevé de matches cette saison. Une part de 73 % des recettes totales brutes des compétitions interclubs est distribuée aux clubs. On note une légère augmentation en valeur nominale, qui peut être expliquée par une hausse des recettes en 2016/17. Pour ce cycle des compétitions interclubs uniquement (à savoir de 2015/16 à 2017/18), 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.

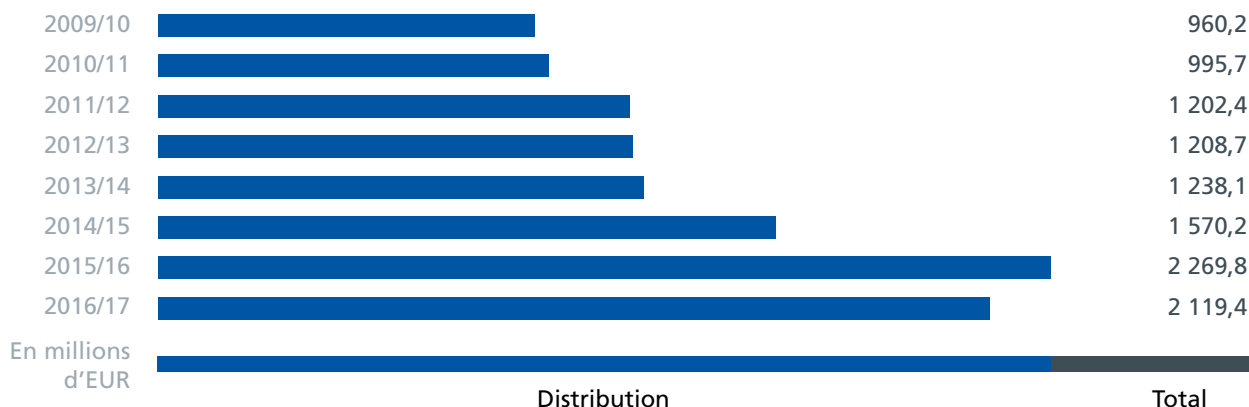
Un pourcentage de 75 % des recettes totales, qui s'élèvent à environ EUR 2,84 milliards, est mis à disposition en vue de sa distribution. Les distributions sont effectuées conformément aux règlements en vigueur et sur la base des recettes générées, avec certaines exceptions telles que l'EURO féminin 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 rembourser les frais des associations et des clubs concernés, même si ces compétitions ne sont pas financièrement autonomes.

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. Les montants distribués aux équipes participant à d'autres compétitions sont supérieurs à ceux pour 2015/16 en raison de la phase finale des moins de 21 ans en Pologne, qui a entraîné une distribution de EUR 4 millions.

Un pourcentage de 75 % des recettes totales a été versé aux associations et aux clubs participant aux compétitions de l'UEFA.

Distribution aux équipes participantes | graphique



Distribution aux équipes participantes | Répartition par compétition

En millions d'EUR	2016/17	2015/16
UEFA EURO 2016	0,0	-301,0
European Qualifiers	-295,4	-200,4
UEFA Champions League	-1 389,1	-1 349,4
UEFA Europa League	-423,2	-411,2
Super Coupe de l'UEFA	-7,0	-7,0
Autres compétitions	-4,7	-0,8
Total	-2 119,4	-2 269,8

SOLIDARITÉ

Le principal objectif de l'UEFA est de réinvestir autant que possible dans le football européen, au moyen de versements non seulement aux associations membres et aux clubs participants, mais également aux équipes qui ne se qualifient pas pour participer à ses compétitions.

Cet 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 membres et de clubs. 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 ainsi avant tout un contrat mutuel non écrit visant à contribuer au développement du football européen dans son ensemble et à promouvoir les valeurs sociales du jeu.

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

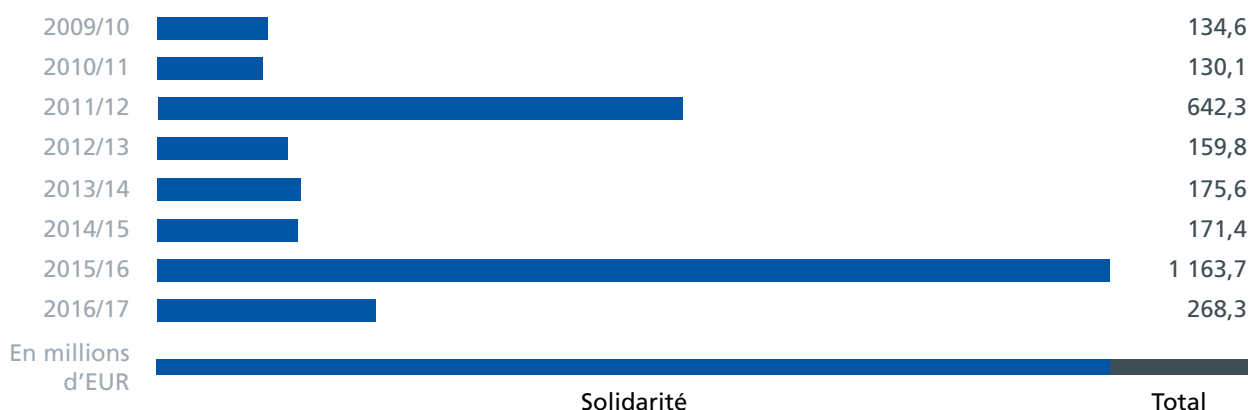
- des associations membres pour le développement de leurs infrastructures ;
- des associations membres pour la couverture de leurs frais de fonctionnement courants ;
- des associations membres en tant que paiements incitatifs ;
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions 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 22 de l'annexe au présent 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 2016/17 figure à la page 11.

Solidarité par saison | graphique



Solidarité par bénéficiaire | tableau

En millions d'EUR	2016/17	2015/16
Associations membres	31,1	801,4
Clubs	231,4	355,4
Dons	5,8	6,9
Total	268,3	1 163,7

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ

Le présent chapitre offre 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.

Il faut 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, le football européen n'est pas divisé 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 suivante, un pourcentage des recettes annuelles générées par le football interclubs est affecté aux associations membres.

Versements de solidarité : football des équipes nationales

A

Le programme HatTrick IV pour le cycle de quatre ans 2016/17-2019/20 prévoit un versement de solidarité unique de EUR 3,5 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 2016/17 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, des versements provenant de cycles HatTrick précédents ont été effectués.

B

Le programme HatTrick prévoit également des versements de solidarité annuels en faveur des associations membres, qui comprennent les montants suivants :

- EUR 750 000 à titre de versement de solidarité pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association membre et les projets relatifs à la bonne gouvernance ;
- EUR 1 150 000 au maximum sous forme de paiements incitatifs annuels, répartis comme suit :
 - EUR 250 000 pour la participation aux compétitions juniors, féminines et de futsal de l'UEFA,
 - EUR 250 000 pour la mise en œuvre et l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA,

- EUR 150 000 pour l'application et la mise en œuvre de la Charte du football de base de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre et l'application de la Convention des entraîneurs de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre et l'application de la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du Programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA,
- EUR 50 000 pour la mise en œuvre du Programme de football et de responsabilité sociale de l'UEFA,
- EUR 50 000 pour des activités liées à l'intégrité.

Au total, chaque association reçoit au maximum EUR 1,3 million chaque année à partir des recettes générées par le football des équipes nationales.

Versements de solidarité : football interclubs

C

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 susmentionnés.

Le total des versements de solidarité reçus par chaque association membre en 2016/17 est par conséquent la somme des colonnes B et C. Le montant maximum disponible était de EUR 1,9 million.

D

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 ces paiements.

E

Un montant forfaitaire, calculé en fonction 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 260 000 pour un club 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.

F

La formule décrite au point E 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			
				Champions League			Europa League
Total par association		A Investissement	B Solidarité annuelle	C Solidarité annuelle	D Clubs non participants	E Clubs éliminés	F Clubs éliminés
6 392	Albanie	2 000	1 265	600	531	797	1 199
13 610	Allemagne	3 500	1 300	600	7 957	-	253
3 147	Andorre	-	1 165	600	403	516	463
15 754	Angleterre	-	1 300	600	13 338	-	516
6 171	Arménie	2 151	1 215	600	409	860	936
6 171	ARY de Macédoine	1 738	1 300	600	457	624	1 452
5 021	Autriche	-	1 280	600	1 044	624	1 473
7 924	Azerbaïdjan	2 901	1 250	600	426	1 075	1 672
8 884	Bélarus	3 500	1 300	600	452	1 075	1 957
6 881	Belgique	-	1 300	600	3 781	452	748
6 942	Bosnie-Herzégovine	3 199	1 300	600	525	624	694
9 962	Bulgarie	3 500	1 275	600	3 641	-	946
6 076	Chypre	1 334	1 240	600	563	624	1 715
9 266	Croatie	1 738	1 300	600	3 628	-	2 000
9 345	Danemark	200	1 300	600	4 508	-	2 737
8 821	Écosse	875	1 300	600	4 605	-	1 441
11 251	Espagne	30	1 300	600	9 321	-	-
7 753	Estonie	3 500	1 300	600	407	516	1 430
5 400	Finlande	930	1 300	600	516	624	1 430
11 337	France	190	1 300	600	8 741	-	506
7 829	Géorgie	3 500	1 275	600	422	1 075	957
3 396	Gibraltar	-	1 060	600	403	860	473
10 266	Grèce	3 500	1 260	600	2 723	1 183	1 000
5 092	Hongrie	-	1 250	600	946	624	1 672
5 473	Iles Féroé	2 000	1 260	600	403	516	694
3 823	Irlande du Nord	-	1 260	600	403	624	936
5 906	Islande	2 000	1 260	600	486	624	936
8 656	Israël	3 500	1 300	600	675	624	1 957
13 539	Italie	-	1 300	600	11 386	-	253
5 843	Kazakhstan	1 500	1 300	600	432	1 075	936
3 625	Kosovo	2 285	740	600	-	-	-
6 065	Lettonie	1 700	1 300	600	411	624	1 430
2 616	Liechtenstein	-	1 140	600	403	-	473
6 494	Lituanie	2 842	1 300	600	434	624	694
5 152	Luxembourg	1 646	1 185	600	403	624	694
5 402	Malte	1 000	1 265	600	489	860	1 188
5 833	Moldavie	1 964	1 300	600	409	624	936
5 053	Monténégro	1 190	1 260	600	443	624	936
6 964	Norvège	-	1 300	600	2 779	1 075	1 210
10 119	Pays-Bas	3 500	1 300	600	4 213	-	506
4 099	Pays de Galles	-	1 300	600	403	860	936
8 812	Pologne	1 500	1 300	600	4 213	-	1 199
10 376	Portugal	3 500	1 300	600	4 207	-	769
8 259	République d'Irlande	3 500	1 280	600	825	624	1 430
4 504	République tchèque	-	1 300	600	609	731	1 264
6 046	Roumanie	1 285	1 300	600	1 382	731	748
6 659	Russie	350	1 320	600	3 884	-	505
3 162	Saint-Marin	-	1 180	600	403	516	463
8 605	Serbie	2 850	1 300	600	812	1 075	1 968
8 607	Slovaquie	3 480	1 300	600	458	1 075	1 694
8 319	Slovénie	3 500	1 300	600	580	624	1 715
5 483	Suède	-	1 300	600	1 002	624	1 957
7 670	Suisse	1 100	1 300	600	3 659	-	1 011
9 594	Turquie	1 500	1 300	600	4 731	452	1 011
11 744	Ukraine	5 198	1 300	600	3 688	452	506
405 193	Total	91 176	69 585	33 000	124 372	28 435	58 625

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA s'est établi à EUR 2,37 milliards au 30 juin 2017, ce qui représente une réduction de 40 % par rapport à l'exercice précédent. Deux raisons expliquent cette baisse. Premièrement, il s'agit d'une réduction naturelle due aux derniers paiements liés à l'EURO 2016 en faveur des équipes participantes et des fournisseurs et aux versements aux associations membres dans le cadre du programme HatTrick IV. Deuxièmement, il y a aussi une explication technique à cette baisse substantielle de plus de EUR 1,58 milliard. À partir de 2016/17, tous les montants facturés aux partenaires des compétitions interclubs sont comptabilisés à la date d'échéance contractuelle de l'exercice de la saison au cours de laquelle les matches correspondants ont lieu, même si ces factures ont été envoyées avant. Cette nouvelle procédure de facturation évite le gonflement du bilan, ce qui est clairement visible si l'on compare les postes Autres actifs courants ou Passifs courants pour 2016/17 avec ceux de l'exercice précédent.

À la fin juin 2017, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA se sont élevés à EUR 2,07 milliards, contre EUR 2,25 milliards à la fin de l'exercice précédent. Cette baisse s'explique par les sorties liées à l'EURO 2016 et par des versements HatTrick supérieurs aux avances reçues pour la saison 2017/18. Ensemble, ces actifs financiers représentent 87 % du total des actifs (contre 57 % en 2015/16). Cette hausse significative par rapport à l'an dernier découle de la réduction du total du bilan. Une part correspondant à 83 % du total des actifs de l'UEFA est investie à court terme pour couvrir tous les engagements liés au programme de solidarité 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.

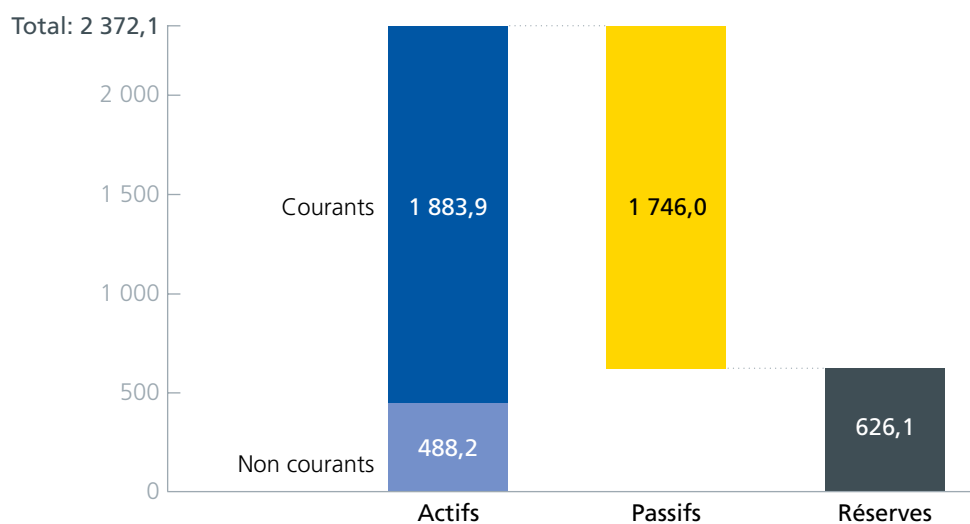
Les dépenses d'investissement ont représenté un volume de près de EUR 4 millions en 2016/17, soit légèrement moins qu'en 2015/16 (EUR 5,9 millions). Le poste Dépréciations et amortissements indique une légère baisse pour la période sous revue, due à la fin de la durée d'utilité des investissements liés à l'EURO 2016.

Les Passifs courants ont également reculé, passant de EUR 1,8 milliard à EUR 1,2 milliard à la fin juin 2017, pour les motifs explicités ci-dessus. Une part importante de ces passifs courants se rapporte aux Charges à payer et produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 324,9 millions à la fin juin 2017 (contre EUR 1,61 milliard au 30 juin 2016). Ce poste contient les recettes des droits reçues pour les saisons à venir, qui sont enregistrées au bilan dans les produits constatés d'avance.

L'UEFA dispose 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 de EUR 673 millions, avec un ratio de couverture de 156 % (contre 114 % au 30 juin 2016). 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 baisse du total du bilan, les réserves de l'UEFA en pourcentage du total du bilan présentent une hausse, passant de 16 % au 30 juin 2016 à 26 % pour l'exercice sous revue. Plus de détails sur les réserves de l'UEFA et leur utilisation figurent en page 14, sous Fonds propres.

La baisse du total du bilan reflète les derniers paiements liés à l'EURO 2016 ainsi que le changement technique apporté aux procédures comptables de l'UEFA.

Détails du bilan | graphique



Détails du bilan | tableau

En millions d'EUR

	30.06.2017	30.06.2016
Trésorerie et équivalents	803,4	1 138,2
Autres actifs financiers	908,8	739,8
Autres actifs courants	171,7	1 554,4
Actifs courants	1 883,9	3 432,4
Autres actifs non courants	15,6	33,3
Immobilisations corporelles	101,9	105,8
Immobilisations incorporelles	9,3	10,9
Autres actifs financiers	361,4	372,6
Actifs non courants	488,2	522,6
Total actifs	2 372,1	3 955,0
Passifs courants	1 210,9	3 004,0
Passifs non courants	535,1	318,2
Passifs	1 746,0	3 322,2
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	132,8	30,7
Résultat net de l'exercice	-6,7	102,1
Réserves	626,1	632,8
Total passifs et réserves	2 372,1	3 955,0

FONDS PROPRES

Les fonds propres de l'UEFA comprennent les éléments suivants :

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

Le Congrès de l'UEFA 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. 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

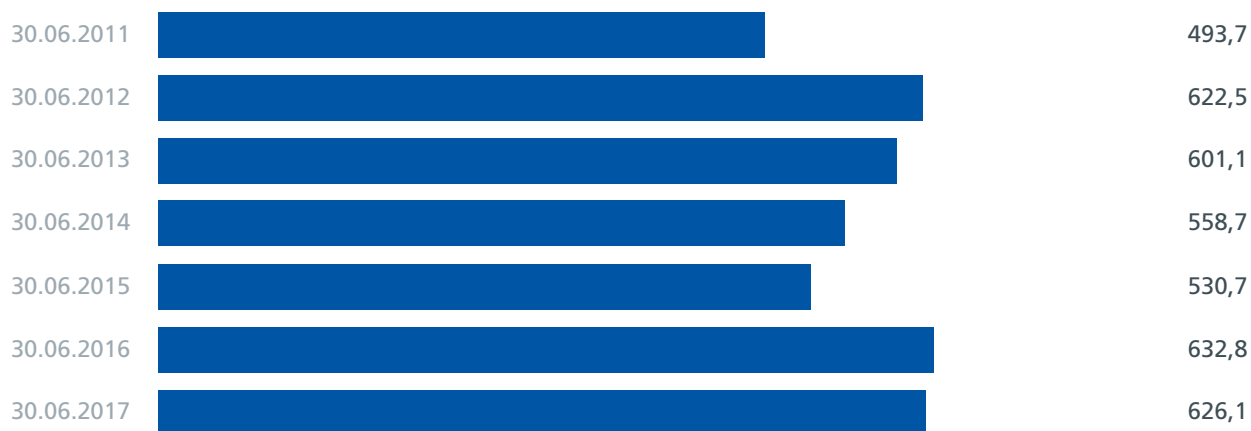
est supervisée. Le cas échéant, le Comité exécutif pourrait proposer au Congrès de l'UEFA que des réserves affectées spéciales soient créées afin de réserver des fonds destinés à financer des projets spécifiques à long terme. Pour des raisons de transparence, ces réserves affectées seraient séparées 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 d'organisation à but non lucratif de l'UEFA.

Le résultat net montre la performance financière pour l'exercice sous revue. Les réserves totales de l'UEFA ont baissé en raison du résultat net négatif enregistré en 2016/17.



Réserves par saison | graphique



En millions
d'EUR

Réserves

Total

Détails sur les réserves | tableau

En millions d'EUR

	30.06.2017	30.06.2016
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	132,8	30,7
Résultat net de l'exercice	-6,7	102,1
Réserves	626,1	632,8
Recettes moyennes sur quatre ans	2 811,4	2 527,1
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	17,8 %	19,8 %

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est organisé 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.

Il est toutefois utile d'indiquer des informations complémentaires sur la source et l'utilisation des produits, à savoir, en d'autres termes, sur l'origine et l'investissement 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 2019/20 dans le cas de l'UEFA EURO 2020.
- **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 et des différences de change.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux, plus de détails figurant à la page 19, dans le chapitre Utilisation des produits :

- **Programme HatTrick et responsabilité sociale:** il s'agit de la somme des provisions faites pour les versements de solidarité et les frais d'administration HatTrick ainsi que les activités liées au football et à la responsabilité sociale.
- **Autres compétitions:** il s'agit des investissements nets réalisés dans les compétitions de football féminin, junior et amateur et dans les compétitions 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.

Le poste Financement net correspond au Résultat net de l'exercice figurant dans les états financiers et indique le montant ajouté aux réserves (résultat net positif en 2015/16) ou retranché des réserves (résultat net négatif en 2016/17).

Résultat par compétition et par activité | tableau

En millions d'EUR	2016/17 Résultat net	2015/16 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-13,5	828,9
Compétitions interclubs	213,5	198,7
Autres recettes et gestion des actifs	9,0	30,7
Source des produits nets	209,0	1 058,3
HatTrick et responsabilité sociale	-57,2	-806,9
Autres compétitions	-36,7	-37,8
Autres activités liées au football	-36,8	-33,4
Frais de gouvernance	-85,0	-78,1
Sous-total	-215,7	-956,2
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	6,7	-102,1
Utilisation des produits nets	-209,0	-1 058,3

SOURCE DES PRODUITS

Les recettes nettes de l'EURO 2016 ont été comptabilisées en 2015/16, même si les derniers matches se sont disputés en juillet 2016. Par conséquent, la clôture effective du projet n'a eu lieu qu'en 2016/17, ce qui s'est traduit par des recettes supplémentaires et un report de charges à payer, avec un résultat globalement positif de EUR 6,1 millions. Les compétitions interclubs de l'UEFA constituent toutefois la principale source de recettes et ont généré EUR 213,5 millions de recettes nettes en 2016/17.

Plus de détails sur les compétitions interclubs figurent dans les différentes sections consacrées aux compétitions de ce rapport financier. Les Autres recettes, qui s'élèvent à EUR 24 millions, ont baissé de 28 % par rapport à l'année dernière (2015/16 : EUR 33,5 millions). Ce fléchissement est dû à une

diminution des recettes provenant des amendes et au fait que les contributions de la FIFA dans le cadre de son programme Forward ne seront débloquées et comptabilisées en tant que recettes qu'en 2017/18. Les recettes de la gestion des actifs enregistrent encore un recul, passant d'un montant négatif de EUR 2,8 millions en 2015/16 à un montant négatif de EUR 15 millions en 2016/17. L'UEFA détient des positions en dollars américains et en livres sterling. Or ces deux devises se sont affaiblies, ce qui a engendré des pertes de change non réalisées.

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.

Source des produits nets par compétition et autres produits | tableau

2016/17 Recettes	2016/17 Dépenses	En millions d'EUR	2016/17 Résultat net	2015/16 Résultat net
1,9	4,2	UEFA EURO 2016	6,1	847,4
306,1	-325,7	European Qualifiers	-19,6	-18,4
2 487,4	-2 273,9	Compétitions interclubs	213,5	198,7
2 795,4	-2 595,4	Compétitions principales	200,0	1 027,6
24,0	0,0	Autres recettes	24,0	33,5
0,0	-15,0	Gestion des actifs	-15,0	-2,8
2 819,4	-2 610,4	Source des produits nets	209,0	1 058,3

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.

La provision pour le programme de solidarité HatTrick IV a été comptabilisée pour la plus grande partie en 2015/16, et les 15 % restants seront enregistrés au cours des trois exercices suivants, ce qui explique l'écart important entre les deux exercices.

L'UEFA investit un montant substantiel dans l'organisation de compétitions féminines, juniors et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. Au cours de l'année sous revue, la phase finale des moins de 21 ans, en Pologne, a été le seul tournoi majeur, et a nécessité un investissement net de EUR 7,2 millions, similaire au montant investi en 2015/16. Ce résultat s'explique par le fait que le tournoi final a généré près de EUR 12 millions de recettes et a par conséquent largement couvert ses propres coûts de compétition et de distribution. En tout, l'investissement total dans les Autres compétitions s'est établi à EUR 36,7 millions (contre EUR 37,8 millions en 2015/16).

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 2016/17, EUR 37 millions ont été investis dans le développement du football, les conférences et la formation. Cette augmentation de plus de EUR 3 millions s'explique principalement par le développement des compétitions (p. ex. concernant les joueurs juniors d'élite), les questions antidopage et une modification de l'imputation des frais administratifs.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 85,1 millions (contre EUR 78,1 millions en 2015/16). 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 -6,7 millions (contre EUR 102,1 millions en 2015/16).



Détails de l'utilisation des produits nets | tableau

2016/17 Recettes	2016/17 Dépenses	En millions d'EUR	2016/17 Résultat net	2015/16 Résultat net
-	-51,09	Programme HatTrick	-51,09	-801,45
-	-0,67	Frais administratifs HatTrick	-0,67	-0,67
-	-5,43	Responsabilité sociale	-5,43	-4,78
-	-57,19	HatTrick et responsabilité sociale	-57,19	-806,90
-	-1,19	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-1,19	-2,20
0,03	-3,72	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-3,69	-4,01
0,02	-3,48	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-3,46	-3,61
0,91	-5,02	UEFA Women's Champions League	-4,11	-4,04
0,96	-13,41	Compétitions féminines	-12,45	-13,86
11,60	-18,83	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-7,23	-6,96
0,04	-4,82	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-4,78	-4,26
0,11	-5,94	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-5,83	-5,65
3,31	-6,11	UEFA Youth League	-2,80	-2,51
-	-1,64	Coupe des régions de l'UEFA	-1,64	-0,16
15,06	-37,34	Compétitions juniors et amateurs	-22,28	-19,54
-	-0,63	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-0,63	-3,11
0,10	-1,45	Coupe de futsal de l'UEFA	-1,35	-1,30
0,10	-2,08	Compétitions de futsal	-1,98	-4,41
16,12	-52,83	Autres compétitions	-36,71	-37,81
-	-0,77	Programme des groupes d'étude	-0,77	-1,02
-	-7,44	Développement des associations nationales	-7,44	-7,03
-	-9,34	Développement des compétitions	-9,34	-5,59
0,19	-4,56	Formation des arbitres	-4,37	-5,33
-	-0,59	Formation des commissaires de match	-0,59	-0,35
-	-3,10	Formations des entraîneurs	-3,10	-3,16
-	-2,01	Questions médicales et antidopage	-2,01	-0,72
-	-1,68	Conférences techniques	-1,68	-2,46
-	-1,34	Stades et sécurité	-1,34	-1,49
-	-1,77	Installations de football	-1,77	-1,70
-	-1,19	Développement du football de base	-1,19	-1,61
-	-1,35	Mouvement des supporters	-1,35	-0,77
-	-1,80	Assistance aux autres confédérations	-1,80	-2,13
0,21	-85,27	Autres activités liées au football	-36,75	-33,36
0,14	-85,25	Frais de gouvernance	-85,06	-78,09
16,52	-232,23	Sous-total	-215,71	-956,16
		Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	6,70	-102,12
		Utilisation des produits nets	-209,01	-1 058,28

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

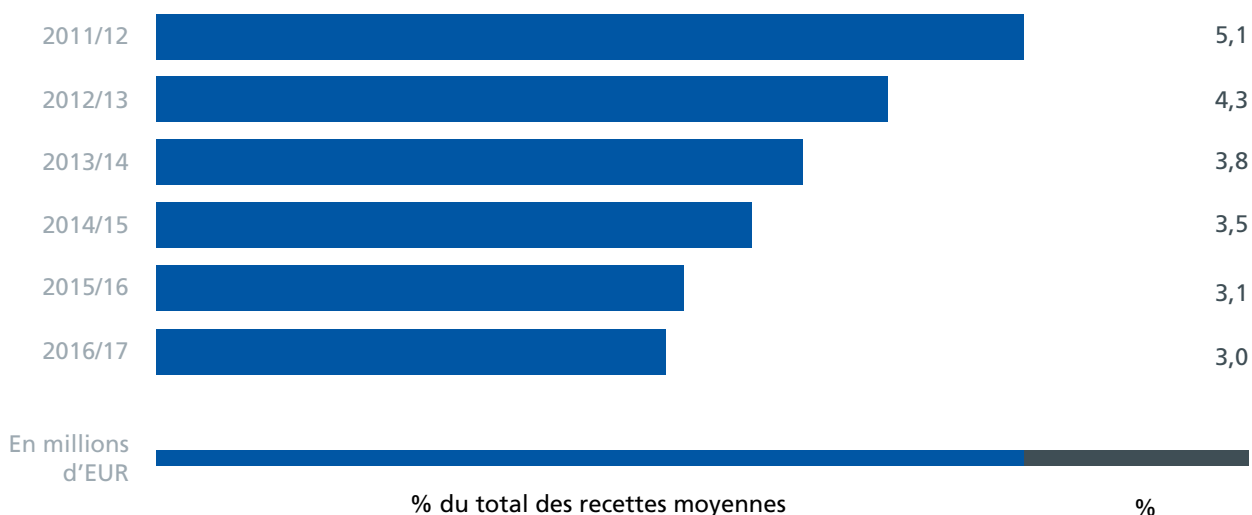
- **Frais institutionnels** : cette rubrique présente les frais de fonctionnement de l'UEFA en tant qu'institution politique et dirigeante, notamment les frais liés à l'organisation des séances du Congrès et des commissions de l'UEFA ainsi qu'aux procédures disciplinaires. Ces frais se situent au même niveau que l'année dernière, en dépit de la hausse des dépenses liées aux publications et aux médias.
- **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 des divisions 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 à une attribution moins élevée des services ICT de l'entreprise aux compétitions et aux autres projets. Cet ajustement ponctuel n'a aucune répercussion sur le résultat effectif global. Une part importante des frais administratifs étant exprimée en francs suisses, le léger renforcement du franc suisse continue d'avoir une influence majeure sur le total des frais.

L'engagement de l'UEFA à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible afin qu'un maximum de ressources puissent être attribuées à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions se reflète à la fois dans la stabilité du total des frais et dans la stabilité de la part des frais de gouvernance par rapport au total des recettes moyennes.

Le tableau ci contre présente les frais de gouvernance et détaille les frais institutionnels et le total des frais administratifs. Les frais de gouvernance y sont comparés au total des recettes moyennes sur quatre ans. Ce pourcentage offre une bonne 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 | graphique



Détails des frais de gouvernance | tableau

En millions d'EUR	2016/17	2015/16
Comité exécutif et Présidence	-6,10	-7,35
Commissions et panels d'experts	-2,77	-2,35
Congrès	-2,47	-1,58
Procédures disciplinaires	-2,86	-2,48
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-4,99	-5,42
Programme Top Executive	-1,27	-0,94
Détection de fraudes liées aux paris	-1,58	-2,88
Questions relatives au statut et au transfert des joueurs	-0,18	-0,33
Publications et médias	-9,33	-5,99
Autres questions institutionnelles	-2,37	-3,95
Frais institutionnels	-33,92	-33,27
Frais administratifs	-51,14	-44,82
Frais de gouvernance	-85,06	-78,09
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	2 811	2 527
En % de la moyenne des recettes totales	3,0 %	3,1 %

CYCLE DE QUATRE ANS

Analyser les chiffres de l'UEFA sur un seul exercice ne donnerait pas une image fidèle de la situation. En effet, le fonctionnement essentiel de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif n'est visible que si l'on se reporte à ses résultats cumulés sur une période de quatre ans, car un exercice comportant un EURO présente un résultat net positif, tandis que les exercices sans EURO tendent à produire un résultat négatif. En d'autres termes, le résultat positif généré lors d'un exercice financier avec un EURO est utilisé pour cofinancer les trois exercices suivants. Par conséquent, les flux globaux de recettes et de dépenses doivent être envisagés sur l'ensemble de la période financière de quatre ans.

L'exercice 2015/16 représentait 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 et de réinvestir l'ensemble des recettes générées dans le football, tout en s'assurant que ses réserves, de EUR 500 millions, ne soient pas touchées.

S'agissant de 2015/16, l'excédent de EUR 102,1 millions sera utilisé pour cofinancer les trois années suivantes, jusqu'à la fin du cycle de l'EURO 2016. Le tableau ci-dessous montre les chiffres effectifs pour 2015/16 et 2016/17, les estimations

pour les deux exercices restants, et le total pour les cycles de l'EURO 2012 et de l'EURO 2016.

Ce tableau montre également les chiffres cumulés sous forme de pourcentages et indique, d'un côté, l'origine et, de l'autre, le montant des recettes, et la manière dont elles ont été investies. En bref, environ 47 % des produits nets sont financés par les compétitions pour équipes nationales pour les cycles de l'EURO 2012 et de l'EURO 2016, alors que les compétitions interclubs contribuent respectivement à hauteur de 47 % et de 36 %. La hausse importante de la contribution des compétitions interclubs s'explique par le fait que la gestion des actifs a représenté une contribution de plus de EUR 100 millions dans le total des sources de produits nets lors du cycle 2012, alors que le cycle 2016 pourrait même présenter un déficit de EUR 8 millions à cet égard.

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.

Il va sans dire que ce tableau a un caractère prospectif et est purement informatif.

Source et utilisation des produits sur deux cycles | tableau

En millions d'EUR	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Cycle EURO 2016	En %	Cycle EURO 2012	En %
Compétitions pour équipes nationales	829	-14	-18	-17	780	47 %	570	47 %
Compétitions interclubs	199	214	195	178	786	47 %	433	36 %
Autres recettes	33	24	40	19	116	7 %	101	8 %
Gestion des actifs	-3	-15	4	6	-8	-1 %	103	9 %
Source des produits nets	1 058	209	221	186	1'674	100 %	1 207	100 %
HatTrick et responsabilité sociale	-807	-57	-59	-41	-964	58 %	-586	49 %
Total des autres compétitions	-38	-37	-64	-61	-200	12 %	-149	12 %
Autres activités liées au football	-33	-37	-51	-49	-170	10 %	-131	11 %
Frais de gouvernance	-78	-85	-80	-81	-324	19 %	-304	25 %
Sous-total	-956	-216	-254	-232	-1'658	99 %	-1 170	97 %
Financement net aux (-) / à partir de réserves (+)	-102	7	33	46	-16	1 %	-37	3 %
Utilisation des produits nets	1 058	-209	-221	-186	-1'674	100 %	-1 207	100 %



EUROPEAN QUALIFIERS

Le concept de la Semaine du football, qui prévoit des matches de qualification sur six jours, du jeudi au mardi chaque semaine de matches, s'est poursuivi lors des matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA 2018 en Russie. Le tirage au sort de la phase de qualification s'est tenu le 25 juillet 2016, au Palais Konstantinovsky, à Saint-Petersbourg. Outre la Russie, qui est automatiquement qualifiée en tant qu'association organisatrice, 13 places dans la phase finale sont réservées aux associations membres de l'UEFA. Les 54 équipes ont été réparties dans neuf groupes de six : les vainqueurs de chaque groupe se qualifieront directement pour la phase finale, tandis que les huit meilleurs deuxièmes disputeront des matches de barrage afin de déterminer les quatre autres équipes européennes qualifiées.

Les European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018 représentent la deuxième partie du premier cycle de commercialisation centralisée des droits médias et des droits de sponsoring relatifs aux matches de qualification et à certains matches amicaux. Les associations organisatrices conservent les recettes de billetterie et d'hospitalité.

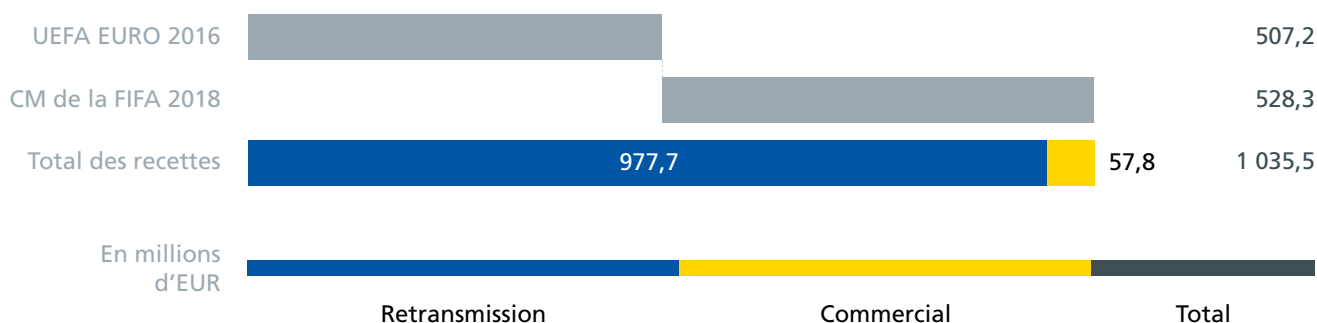
Le premier cycle des European Qualifiers (pour l'EURO 2016 et pour la Coupe du monde 2018) devrait rapporter des recettes totales d'un peu plus de EUR 1 milliard. Les recettes sont comptabilisées en fonction du nombre de matches disputés dans la saison en question. Comme davantage de matches ont été organisés en 2016/17 qu'en 2017/18, les recettes pour cet exercice seront légèrement inférieures aux EUR 306,1 millions enregistrés l'an dernier. Le total des recettes des European Qualifiers en vue de l'UEFA EURO 2016 s'est élevé à EUR 507,2 millions, contre EUR 528,3 millions estimés pour les European Qualifiers en vue de la Coupe du monde 2018, soit 4 % de plus, ce qui est encore une fois lié à la comptabilisation des recettes par saison. En tout, la phase de qualification pour la Coupe du monde 2018 compte 298 matches, contre 288 matches pour l'EURO 2016.

En 2016/17, EUR 295,4 millions ont été 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 pour l'ensemble du cycle des European Qualifiers sera négatif et nécessitera une contribution du football européen. Le déficit total prévu, d'environ EUR 84 millions sur quatre ans, qui représente essentiellement les frais d'exploitation de la compétition, doit être considéré comme un investissement important pour mettre les équipes nationales à l'honneur et pour leur donner une meilleure visibilité, tout en offrant davantage de matches et plus de divertissement aux supporters grâce à la Semaine du football.

La centralisation des European Qualifiers constitue un investissement important pour mettre les équipes nationales à l'honneur et pour leur donner une meilleure visibilité.

European Qualifiers: total des recettes prévues | graphique



European Qualifiers: comptes de projet | tableau

En millions d'EUR	2016/17	2017/18	Total: 2016-18	Total: 2014-16	Cycle
Droits de retransmission	286,1	209,5	495,6	482,1	977,7
Droits commerciaux	20,0	12,7	32,7	25,1	57,8
Recettes des droits	306,1	222,2	528,3	507,2	1 035,5
Autres recettes	-	-	-	-	-
Total des recettes	306,1	222,2	528,3	507,2	1 035,5
Coûts liés à la compétition	-30,3	-26,1	-56,4	-64,0	-120,4
Distribution aux associations participantes	-295,4	-214,5	-509,9	-489,4	-999,3
Contribution du football européen	-19,6	-18,4	-38,0	-46,2	-84,2
Total des recettes brutes					100,0 %
Coûts liés à la compétition					11,6 %
Distribution aux associations participantes					96,5 %
Contribution du football européen					-8,1 %

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

Recettes

L'exercice 2016/17 est la deuxième saison du cycle de trois ans des compétitions interclubs (2015-18). La commercialisation centralisée des droits de retransmission et des droits commerciaux comprend les principales compétitions interclubs : l'UEFA Champions League (y compris la Super Coupe de l'UEFA) et l'UEFA Europa League, avec un processus de vente séparé. Le premier graphique sur la page ci-contre présente les chiffres par cycle et uniquement pour les recettes des droits (à savoir les droits de retransmission et les droits commerciaux). Les recettes des droits cumulées pour le cycle actuel devraient présenter une hausse de 46 %, pour atteindre EUR 7,31 milliards (contre EUR 5 milliards pour 2012-15). Les droits de retransmission ont connu une augmentation allant jusqu'à 49 % grâce aux hausses générales enregistrées sur la plupart des marchés, en particulier en Amérique latine et en Europe. La palette des droits commerciaux pour l'Europa League inclut désormais 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

l'an dernier 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. L'augmentation totale prévue des recettes des droits commerciaux pourrait atteindre les 35 %.

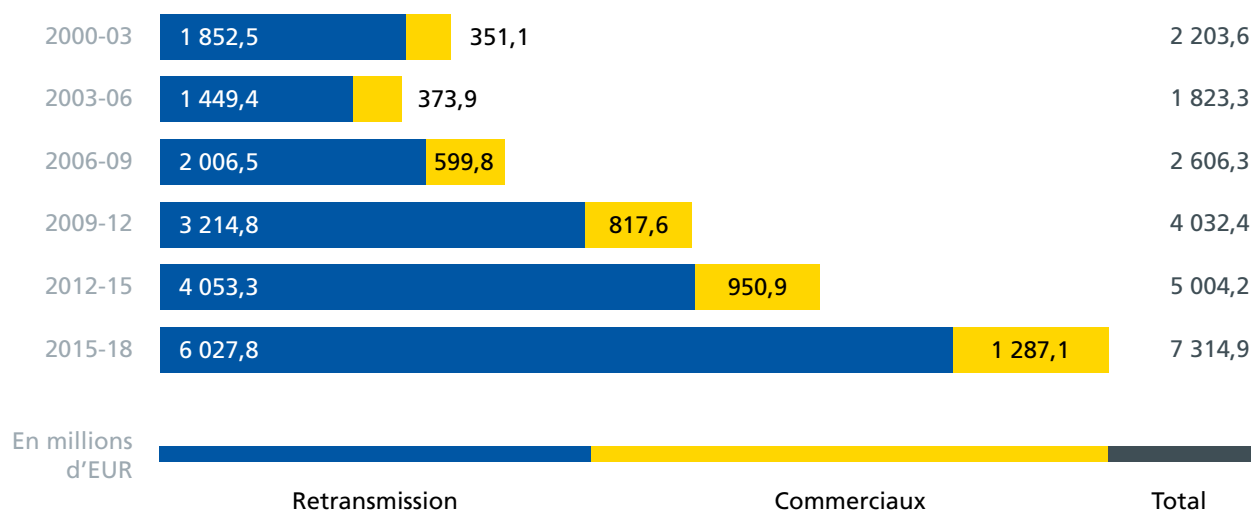
Le deuxième graphique montre le total des recettes par saison et par compétition. Outre les recettes des droits, les recettes totales portent également sur la vente des billets et des packages d'hospitalité pour les finales de la Champions League et de l'Europa League ainsi que pour la Super Coupe. Ces recettes supplémentaires dépendent largement de la capacité du stade, des équipes en lice et du site. Les finales 2017 se sont disputées à Cardiff (Champions League), à Solna (Europa League) et à Trondheim (Super Coupe). Le total des recettes de billetterie et d'hospitalité pour les trois matches s'est établi à EUR 36,9 millions, soit une progression d'environ EUR 5 millions par rapport à 2015/16. Le total des recettes brutes a ainsi augmenté de 3 % par rapport à la saison dernière.

Distribution

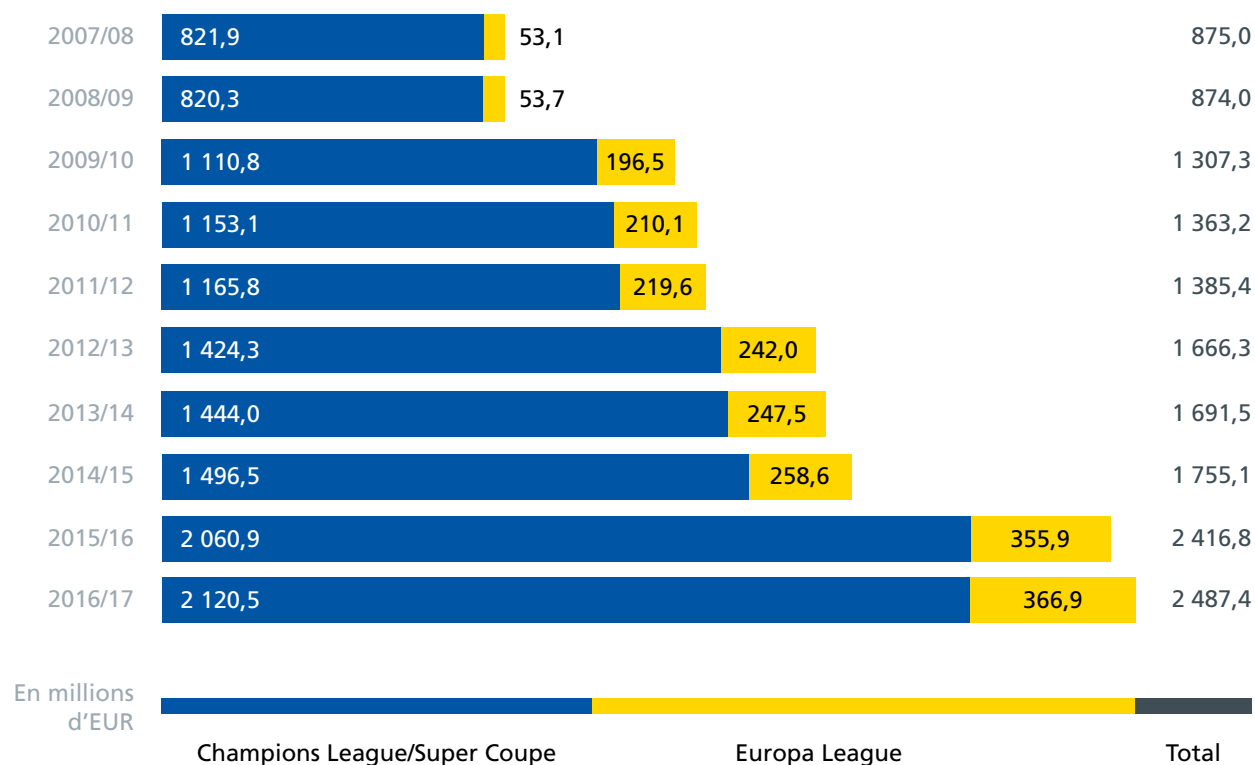
Suite à une étroite collaboration entre l'UEFA et l'Association des clubs européens (ECA), un système de distribution financière simplifié a été mis en place pour le cycle 2015-18. Ce système est basé sur les recettes brutes et inclut désormais les recettes de billetterie et d'hospitalité. L'ensemble des recettes brutes de la Champions League et de l'Europa League sont rassemblées en un montant unique, et des pourcentages 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 1,82 milliard (contre EUR 1,77 milliard en 2015/16). Les détails de la distribution par club figurent aux pages 32 et 33 pour la Champions League et la Super Coupe, et aux pages 36 à 39 pour l'Europa League..

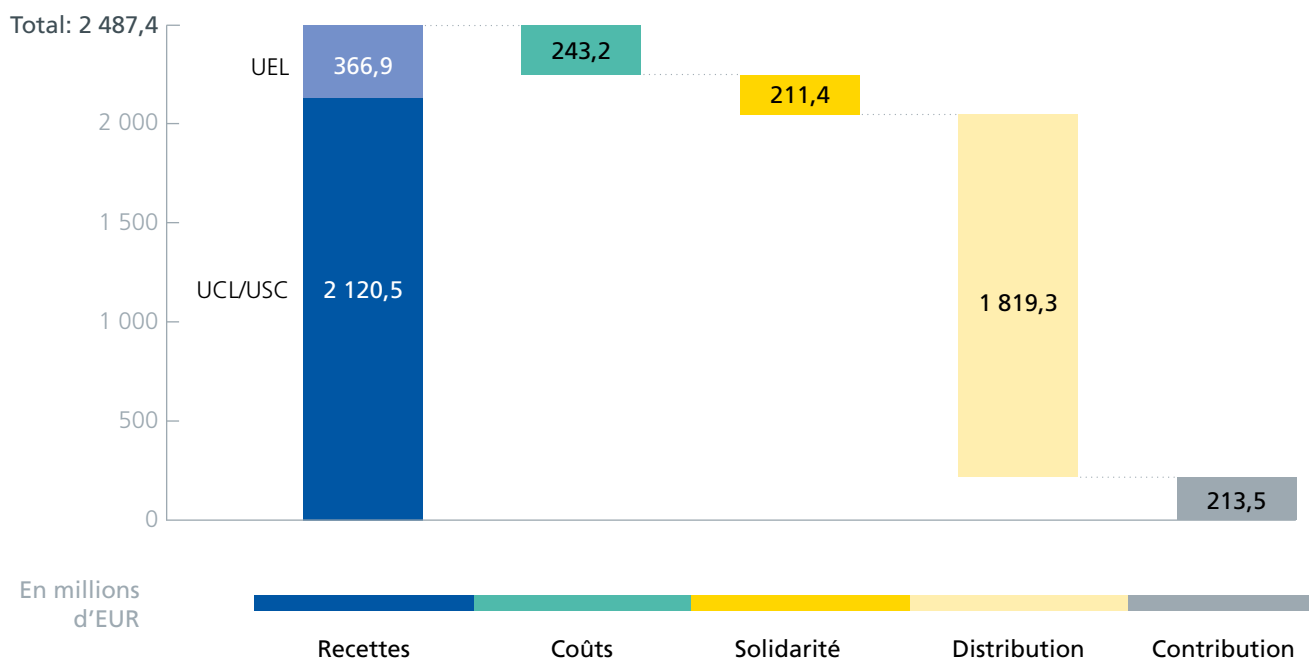
Recettes des droits | par cycle



Recettes totales | par saison



Compétitions interclubs: comptes de projet | graphique



Compétitions interclubs: comptes de projet | tableau

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2016/17	2015/16
Droits de retransmission	1 701,1	320,0	2 021,1	1 958,1
Droits commerciaux	388,3	41,1	429,4	427,1
Recettes des droits	2 089,4	361,1	2 450,5	2 385,2
Billetterie	14,7	4,1	18,8	17,0
Hospitalité	16,4	1,7	18,1	14,6
Recettes brutes	2 120,5	366,9	2 487,4	2 416,8
Coûts liés à la compétition	-174,9	-68,3	-243,2	-245,1
Versements de solidarité			-211,4	-205,4
- à l'égard des clubs non participants			-124,4	-120,8
- à l'égard des clubs éliminés lors de la phase de qualification			-87,1	-84,6
Recettes nettes			2 032,8	1 966,3
- Distribution aux clubs participants	-1 396,1	-423,2	-1 819,3	-1 767,6
- Contribution au football européen			-213,5	-198,7
Total des recettes brutes			100,0 %	100,0 %
Coûts liés à la compétition			9,8 %	10,1 %
Versements de solidarité			8,5 %	8,5 %
Recettes nettes			81,7 %	81,4 %
- Quote-part clubs			89,5 %	89,9 %
- Quote-part UEFA			10,5 %	10,1 %

Solidarité

L'objectif de la commercialisation centralisée dans la Champions League 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, le montant total disponible étant fixé à 8,5 % des recettes brutes. Le total des versements de solidarité s'est élevé à EUR 211,4 millions (contre EUR 205,4 millions en 2015/16).

Sur ces 8,5 % des recettes brutes, 3,5 % (EUR 87,1 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 2016/17 était de EUR 124,4 millions (contre EUR 120,8 millions en 2015/16). 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 % à celles sans clubs participant à la phase de groupe de l'UCL. Ce montant est à déduire des recettes effectives des comptes de l'exercice 2016/17 et sera versé au cours de la saison suivante (2017/18).

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 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 2016/17. Le tableau suivant montre les montants par tour de qualification ainsi que l'excédent.

Paielements de solidarité pour la phase de qualification | tableau

<i>En millions d'EUR</i>	Nombre de clubs	Montant par club	2016/17	2015/16
Champion national	35	260	9,10	9,00
Premier tour de qualification	8	220	1,76	1,60
Deuxième tour de qualification	29	320	9,28	8,70
Troisième tour de qualification (clubs éliminés seulement)	15	420	6,30	6,60
Excédent (moyenne par club)	41	49	1,99	1,75
UEFA Champions League			28,43	27,65
Premier tour de qualification	96	215	20,64	20,40
Deuxième tour de qualification	66	225	14,85	13,86
Troisième tour de qualification	58	235	13,63	12,76
Matches de barrage (clubs éliminés seulement)	22	245	5,39	5,06
Excédent (moyenne par club)	144	29	4,11	4,86
UEFA Europa League			58,62	56,94
Total clubs éliminés			87,05	84,58

Contribution au football européen

La contribution au football européen se monte à EUR 213,5 millions (contre EUR 198,7 millions en 2015/16). Cette hausse est principalement due à la croissance des recettes brutes générées. Durant cette même période, les frais liés aux compétitions ont baissé, car les investissements portant sur l'ensemble du cycle ont été décomptés en 2015/16. La Contribution au football européen constitue une part importante du total des sources de produits nets 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. Toutefois, 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 (USC) 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 résultat 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 retransmission 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 73 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 33. 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 Real Madrid CF, et de EUR 3 millions pour le Séville FC. Il convient de noter que les clubs recevant ont conservé l'intégralité des recettes de billetterie pour l'ensemble de leurs matches, à l'exception de la finale au Stade national du Pays de Galles, à Cardiff, pour laquelle la part des recettes de billetterie des deux clubs finalistes a été incluse dans la prime de résultat.



UEFA Champions League 2016/17 : distribution aux clubs | graphique

En milliers d'EUR

	Club	Association		Total
Groupe A	PFC Ludogorets 1945	BUL		18 752
	Paris Saint-Germain	FRA		55 313
	Arsenal FC	ENG		64 573
	FC Basel 1893	SUI		16 268
Groupe B	Beşiktaş JK	TUR		33 795
	FC Dynamo Kyiv	UKR		18 682
	SSC Napoli	ITA		66 009
	SL Benfica	POR		28 540
Groupe C	VfL Borussia Mönchengladbach	GER		26 603
	FC Barcelona	ESP		59 847
	Celtic FC	SCO		31 740
	Manchester City FC	ENG		50 204
Groupe D	Club Atlético de Madrid	ESP		60 615
	FC Bayern München	GER		54 762
	FC Rostov	RUS		20 448
	PSV Eindhoven	NED		22 986
Groupe E	AS Monaco FC	FRA		64 685
	Bayer 04 Leverkusen	GER		38 593
	PFC CSKA Moskva	RUS		17 899
	Tottenham Hotspur FC	ENG		43 280
Groupe F	Borussia Dortmund	GER		52 825
	Real Madrid CF	ESP		81 051
	Sporting Clube de Portugal	POR		18 180
	Legia Warszawa SA	POL		27 228
Groupe G	F.C. København	DEN		34 098
	Club Brugge KV	BEL		17 047
	Leicester City FC	ENG		81 681
	FC Porto	POR		30 730
Groupe H	Sevilla FC	ESP		32 880
	Olympique Lyonnais	FRA		38 613
	GNK Dinamo	CRO		16 982
	Juventus Football Club	ITA		110 434
Clubs éliminés	APOEL FC	CYP		3 000
	FC Salzburg	AUT		3 000
	FC Steaua București	ROU		3 000
	AFC Ajax	NED		3 943
	BSC Young Boys	SUI		3 197
	FC Viktoria Plzeň	CZE		3 000
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR		3 000
	Dundalk FC	IRL		3 000
	AS Roma	ITA		13 612
	Villarreal CF	ESP		10 830
	Real Madrid CF	ESP		4 000
USC	Sevilla FC	ESP		3 000

UEFA Champions League 2016/17 : distribution aux clubs | tableau

		Barrages	Phase de groupe			Matches à élimination directe				Total
En milliers d'EUR			Montant Fixe	Prime	Part de marché	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A	PFC Ludogorets 1945	2 000	12 700	1 500	2 552	-	-	-	-	18 752
	Paris Saint-Germain	-	12 700	6 681	29 932	6 000	-	-	-	55 313
	Arsenal FC	-	12 700	7 908	37 965	6 000	-	-	-	64 573
	FC Basel 1893	-	12 700	1 000	2 568	-	-	-	-	16 268
Groupe B	Beşiktaş JK	-	12 700	3 727	17 368	-	-	-	-	33 795
	FC Dynamo Kyiv	-	12 700	2 727	3 255	-	-	-	-	18 682
	SSC Napoli	-	12 700	6 181	41 128	6 000	-	-	-	66 009
	SL Benfica	-	12 700	4 454	5 386	6 000	-	-	-	28 540
Groupe C	VfL Borussia Mönchengladbach	2 000	12 700	2 727	9 176	-	-	-	-	26 603
	FC Barcelona	-	12 700	8 635	26 012	6 000	6 500	-	-	59 847
	Celtic FC	2 000	12 700	1 500	15 540	-	-	-	-	31 740
	Manchester City FC	2 000	12 700	4 954	24 550	6 000	-	-	-	50 204
Groupe D	Club Atlético de Madrid	-	12 700	8 635	19 280	6 000	6 500	7 500	-	60 615
	FC Bayern München	-	12 700	6 908	22 654	6 000	6 500	-	-	54 762
	FC Rostov	2 000	12 700	2 727	3 021	-	-	-	-	20 448
	PSV Eindhoven	-	12 700	1 000	9 286	-	-	-	-	22 986
Groupe E	AS Monaco FC	2 000	12 700	6 181	23 804	6 000	6 500	7 500	-	64 685
	Bayer 04 Leverkusen	-	12 700	5 454	14 439	6 000	-	-	-	38 593
	PFC CSKA Moskva	-	12 700	1 500	3 699	-	-	-	-	17 899
	Tottenham Hotspur FC	-	12 700	3 954	26 626	-	-	-	-	43 280
Groupe F	Borussia Dortmund	-	12 700	7 908	19 717	6 000	6 500	-	-	52 825
	Real Madrid CF	-	12 700	6 681	26 170	6 000	6 500	7 500	15 500	81 051
	Sporting Clube de Portugal	-	12 700	1 727	3 753	-	-	-	-	18 180
	Legia Warszawa SA	2 000	12 700	2 227	10 301	-	-	-	-	27 228
Groupe G	F.C. København	2 000	12 700	4 954	14 444	-	-	-	-	34 098
	Club Brugge KV	-	12 700	-	4 347	-	-	-	-	17 047
	Leicester City FC	-	12 700	7 408	49 073	6 000	6 500	-	-	81 681
	FC Porto	2 000	12 700	6 181	3 849	6 000	-	-	-	30 730
Groupe H	Sevilla FC	-	12 700	6 181	7 999	6 000	-	-	-	32 880
	Olympique Lyonnais	-	12 700	4 454	21 459	-	-	-	-	38 613
	GNK Dinamo	2 000	12 700	-	2 282	-	-	-	-	16 982
	Juventus Football Club	-	12 700	7 908	58 826	6 000	6 500	7 500	11 000	110 434
Clubs éliminés	APOEL FC	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	FC Salzburg	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	FC Steaua București	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	AFC Ajax	3 000	-	-	943	-	-	-	-	3 943
	BSC Young Boys	3 000	-	-	197	-	-	-	-	3 197
	FC Viktoria Plzeň	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	Hapoel Beer-Sheva FC	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	Dundalk FC	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	AS Roma	3 000	-	-	10 612	-	-	-	-	13 612
	Villarreal CF	3 000	-	-	7 830	-	-	-	-	10 830
USC	Real Madrid CF	-	4 000	-	-	-	-	-	-	4 000
	Sevilla FC	-	3 000	-	-	-	-	-	-	3 000
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA										4 200
Total		50 000	413 400	143 982	580 043	96 000	52 000	30 000	26 500	1 396 925

UEFA EUROPA LEAGUE

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans 12 groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des 12 groupes sont rejoints dans les seizièmes de finale par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur campagne européenne. En tout, 205 matches de l'UEFA Europa League – y compris la finale, à la Friends Arena de Solna, en Suède – ont été organisés à travers toute l'Europe lors de la saison 2016/17.

Comme mentionné dans ce rapport, 92 % des recettes nettes sont distribuées selon un ratio fixe de 3,3 pour 1 aux clubs de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League. Pour 2016/17, un total de EUR 423,2 millions (contre EUR 411,2 millions en 2015/16) a ainsi été distribué aux équipes qui ont participé à l'Europa League, soit 3 % de plus que la saison précédente et 72 % de plus que lors du cycle précédent.

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 2016/17, un excédent de EUR 23,5 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 37 et 39. 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 résultat.



UEFA Europa League 2016/17 : distribution aux clubs | graphique

En milliers d'EUR

	Club	Association		Total
Groupe A	Fenerbahçe SK	TUR		10 815
	Feyenoord	NED		5 378
	Manchester United FC	ENG		44 503
	FC Zorya Luhansk	UKR		3 740
Groupe B	FC Astana	KAZ		3 679
	BSC Young Boys	SUI		4 357
	Olympiacos FC	GRE		7 608
	APOEL FC	CYP		6 683
Groupe C	FC Qäbälä	AZE		2 900
	1. FSV Mainz 05	GER		10 689
	AS Saint-Étienne	FRA		13 467
	RSC Anderlecht	BEL		7 347
Groupe D	Football Club Zenit	RUS		8 141
	AZ	NED		6 298
	Dundalk FC	IRL		3 704
	Maccabi Tel-Aviv FC	ISR		3 960
Groupe E	FK Austria Wien	AUT		4 070
	FC Viktoria Plzeň	CZE		3 827
	AS Roma	ITA		14 215
	FC Astra	ROU		5 774
Groupe F	Athletic Club	ESP		9 520
	SK Rapid Wien	AUT		4 190
	KRC Genk	BEL		7 808
	US Sassuolo Calcio	ITA		8 005
Groupe G	AFC Ajax	NED		16 195
	R. Standard de Liège	BEL		4 229
	RC Celta de Vigo	ESP		16 997
	Panathinaikos FC	GRE		4 360
Groupe H	KAA Gent	BEL		5 869
	Konyaspor	TUR		7 474
	FC Shakhtar Donetsk	UKR		7 409
	SC Braga	POR		5 558
Groupe I	FC Schalke 04	GER		17 736
	FC Salzburg	AUT		4 475
	FC Krasnodar	RUS		7 224
	OGC Nice	FRA		10 618
Groupe J	ACF Fiorentina	ITA		11 464
	FK Qarabağ	AZE		3 824
	FC Slovan Liberec	CZE		3 587
	PAOK FC	GRE		6 651

UEFA Europa League 2016/17 : distribution aux clubs | tableau

		Phase de groupe			Matches à élimination directe				Total
		Montant Fixe	Prime	Part de marché	Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	
En milliers d'EUR									
Groupe A	Fenerbahçe SK	2 600	2 324	5 391	500	-	-	-	10 815
	Feyenoord	2 600	922	1 856	-	-	-	-	5 378
	Manchester United FC	2 600	1 904	29 649	500	750	1 000	1 600	44 503
	FC Zorya Luhansk	2 600	240	900	-	-	-	-	3 740
Groupe B	FC Astana	2 600	641	438	-	-	-	-	3 679
	BSC Young Boys	2 600	1 042	715	-	-	-	-	4 357
	Olympiacos FC	2 600	1 342	2 416	500	750	-	-	7 608
	APOEL FC	2 600	2 204	629	500	750	-	-	6 683
Groupe C	FC Qäbälä	2 600	-	300	-	-	-	-	2 900
	1. FSV Mainz 05	2 600	1 162	6 927	-	-	-	-	10 689
	AS Saint-Étienne	2 600	2 163	8 204	500	-	-	-	13 467
	RSC Anderlecht	2 600	1 743	754	500	750	1 000	-	7 347
Groupe D	Football Club Zenit	2 600	2 605	2 436	500	-	-	-	8 141
	AZ	2 600	1 342	1 856	500	-	-	-	6 298
	Dundalk FC	2 600	521	583	-	-	-	-	3 704
	Maccabi Tel-Aviv FC	2 600	922	438	-	-	-	-	3 960
Groupe E	FK Austria Wien	2 600	641	829	-	-	-	-	4 070
	FC Viktoria Plzeň	2 600	761	466	-	-	-	-	3 827
	AS Roma	2 600	2 163	8 202	500	750	-	-	14 215
	FC Astra	2 600	1 342	1 332	500	-	-	-	5 774
Groupe F	Athletic Club	2 600	1 623	4 797	500	-	-	-	9 520
	SK Rapid Wien	2 600	761	829	-	-	-	-	4 190
	KRC Genk	2 600	2 204	754	500	750	1 000	-	7 808
	US Sassuolo Calcio	2 600	641	4 764	-	-	-	-	8 005
Groupe G	AFC Ajax	2 600	2 444	3 801	500	750	1 000	1 600	16 195
	R. Standard de Liège	2 600	881	748	-	-	-	-	4 229
	RC Celta de Vigo	2 600	1 462	9 085	500	750	1 000	1 600	16 997
	Panathinaikos FC	2 600	120	1 640	-	-	-	-	4 360
Groupe H	KAA Gent	2 600	1 342	677	500	750	-	-	5 869
	Konyaspor	2 600	120	4 754	-	-	-	-	7 474
	FC Shakhtar Donetsk	2 600	3 006	1 303	500	-	-	-	7 409
	SC Braga	2 600	761	2 197	-	-	-	-	5 558
Groupe I	FC Schalke 04	2 600	2 605	10 281	500	750	1 000	-	17 736
	FC Salzburg	2 600	922	953	-	-	-	-	4 475
	FC Krasnodar	2 600	1 222	2 152	500	750	-	-	7 224
	OGC Nice	2 600	802	7 216	-	-	-	-	10 618
Groupe J	ACF Fiorentina	2 600	2 324	6 040	500	-	-	-	11 464
	FK Qarabağ	2 600	922	302	-	-	-	-	3 824
	FC Slovan Liberec	2 600	521	466	-	-	-	-	3 587
	PAOK FC	2 600	1 623	1 928	500	-	-	-	6 651

UEFA Europa League 2016/17 : distribution aux clubs | graphique

En milliers d'EUR

	Club	Association		Total
Groupe K	AC Sparta Praha	CZE		5 843
	F.C. Internazionale Milano	ITA		8 166
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR		4 921
	Southampton FC	ENG		15 200
Groupe L	FC Zürich	SUI		4 215
	Osmanlıspor FK	TUR		10 414
	FC Steaua București	ROU		4 462
	Villarreal CF	ESP		9 359
Clubs provenant de l'UCL	PFC Ludogorets 1945	BUL		603
	Beşiktaş JK	TUR		6 123
	VfL Borussia Mönchengladbach	GER		2 999
	FC Rostov	RUS		1 624
	Tottenham Hotspur FC	ENG		2 376
	Legia Warszawa SA	POL		788
	F.C. København	DEN		1 889
	Olympique Lyonnais	FRA		9 858



UEFA Europa League 2016/17 : distribution aux clubs | tableau

En milliers d'EUR		Phase de groupe			Matches à élimination directe				Total
		Montant Fixe	Prime	Part de marché	Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	
Groupe K	AC Sparta Praha	2 600	2 204	539	500	-	-	-	5 843
	F.C. Internazionale Milano	2 600	802	4 764	-	-	-	-	8 166
	Hapoel Beer-Sheva FC	2 600	1 342	479	500	-	-	-	4 921
	Southampton FC	2 600	1 042	11 558	-	-	-	-	15 200
Groupe L	FC Zürich	2 600	761	854	-	-	-	-	4 215
	Osmanlıspor FK	2 600	1 923	5 391	500	-	-	-	10 414
	FC Steaua București	2 600	761	1 101	-	-	-	-	4 462
	Villarreal CF	2 600	1 462	4 797	500	-	-	-	9 359
Clubs provenant de l'UCL	PFC Ludogorets 1945	-	-	103	500	-	-	-	603
	Beşiktaş JK	-	-	3 873	500	750	1 000	-	6 123
	VfL Borussia Mönchengladbach	-	-	1 749	500	750	-	-	2 999
	FC Rostov	-	-	374	500	750	-	-	1 624
	Tottenham Hotspur FC	-	-	1 876	500	-	-	-	2 376
	Legia Warszawa SA	-	-	288	500	-	-	-	788
	F.C. København	-	-	639	500	750	-	-	1 889
	Olympique Lyonnais	-	-	6 008	500	750	1 000	1 600	9 858
Total		124 800	62 587	183 401	16 000	12 000	8 000	6 400	423 188



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

AU CŒUR DU FOOTBALL