UEFA

RAPPORT FINANCIER 2017/18



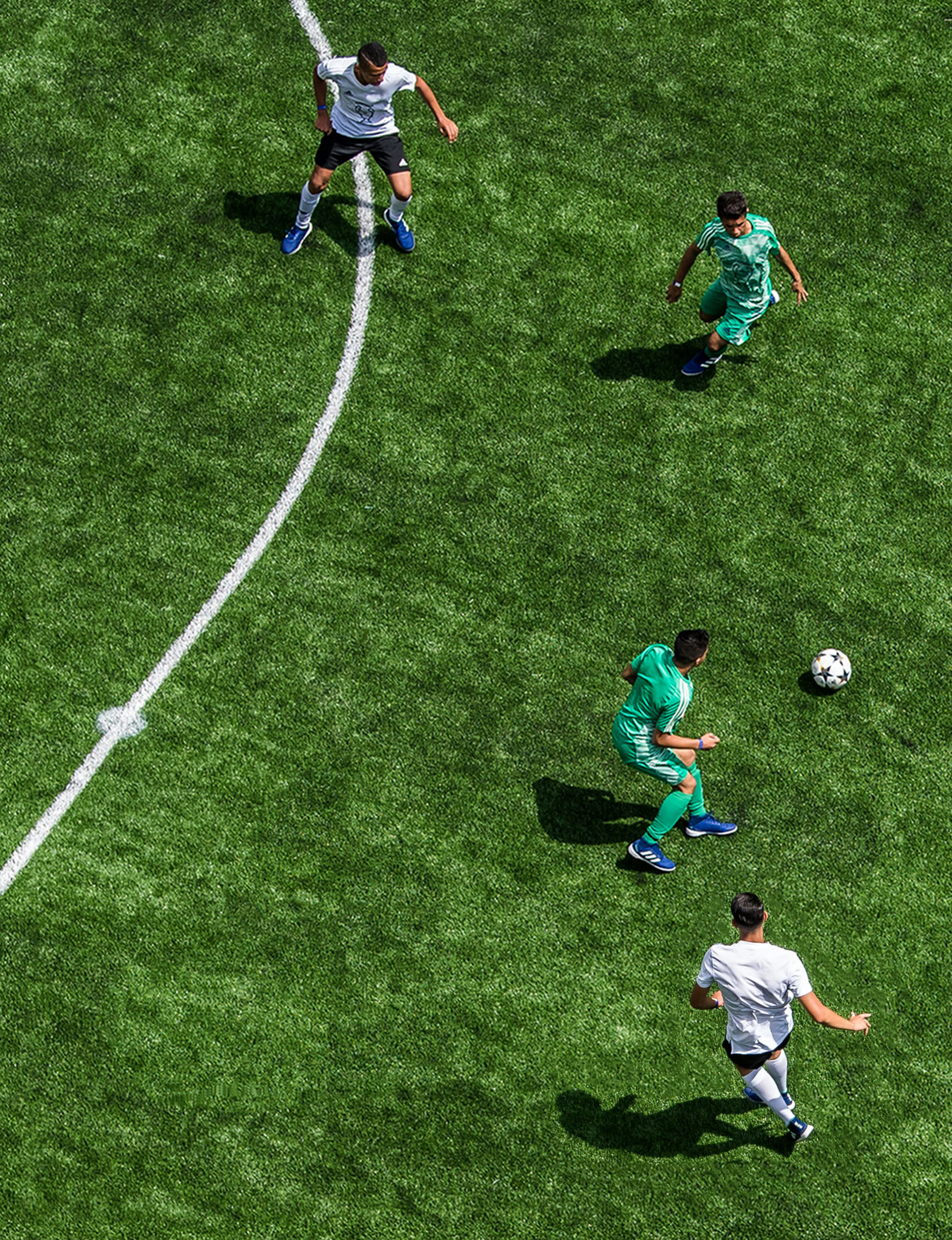


TABLE DES MATIÈRES

I. Faits et Chiffres

4 Introduction
5 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 Rémunération
23 Cycle de quatre ans
24 European Qualifiers
26 Compétitions interclubs
30 UEFA Champions League
34 UEFA Europa League

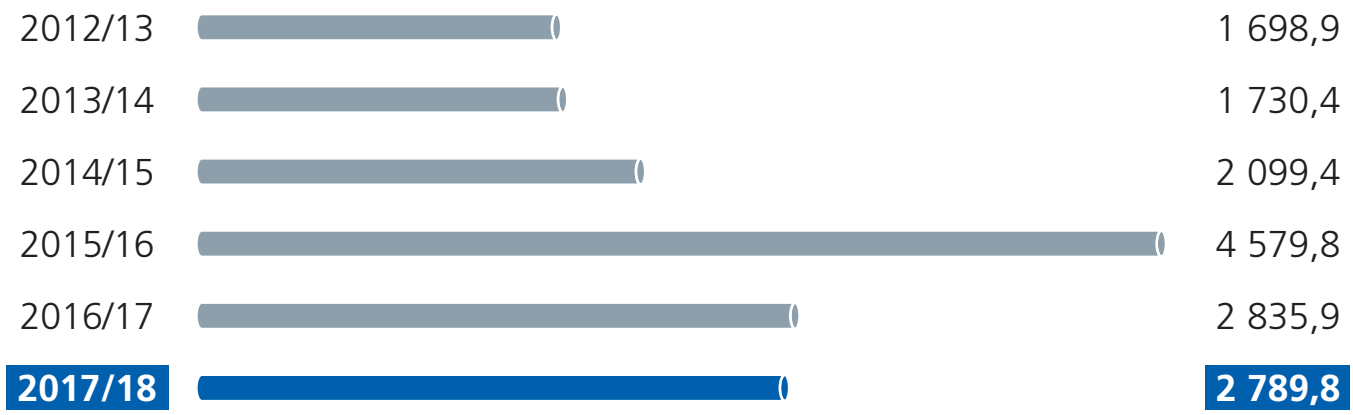
II. Annexe

États financiers au 30 juin 2018
Rapports de l'organe de révision





RECETTES En millions d'EUR



ARGENT DISTRIBUÉ En millions d'EUR



en tant que versements de solidarité

273,0 (2017/18)

268,3 (2016/17)



aux équipes participantes

2 061,7 (2017/18)

2 119,4 (2016/17)



au vainqueur de l'UCL

88,7 Real Madrid CF (2017/18)

81,1 Real Madrid CF (2016/17)



au vainqueur de l'UEL

16,1 Club Atlético de Madrid (2017/18)

44,5 Manchester United FC (2016/17)



EURO féminin

8,0 Pays-Bas (2017)

2,2 Allemagne (2013)

AUTRES INFORMATIONS



Nombre de matches joués

2 090 (2017/18)

2 073 (2016/17)



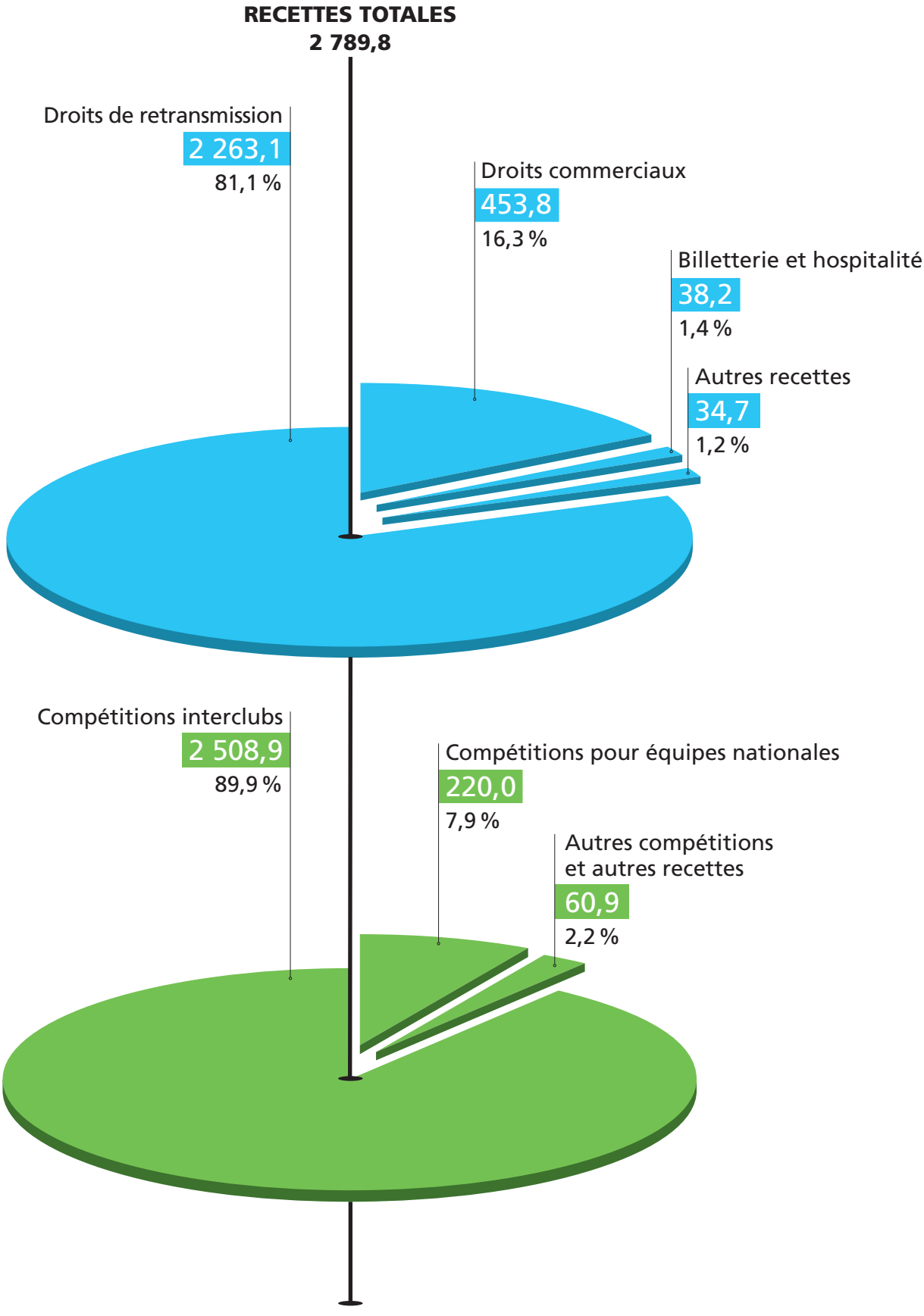
Nombre moyen d'employés

531 (2017/18)

723 (2016/17)

RECETTES PAR NATURE ET COMPÉTITION

En millions d'EUR



INTRODUCTION

L'UEFA a le plaisir de présenter son rapport financier pour 2017/18, une saison remplie de moments passionnants pour les supporters en Europe et dans le monde entier, dans les compétitions interclubs et pour équipes nationales de l'UEFA, ainsi que de nombreux succès hors du terrain. L'UEFA a en effet consolidé sa mission visant à promouvoir, à protéger et à développer le football européen. D'un point de vue financier, l'accent a été mis sur l'EURO féminin de l'UEFA 2017, l'EURO de futsal de l'UEFA 2018, l'augmentation significative des investissements dans les compétitions juniors, féminines et de futsal, le football junior élite et le développement des associations nationales.

Le présent rapport conserve sa structure habituelle, et 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.

En moyenne, les recettes de l'UEFA continuent d'augmenter de 10 % par an, les compétitions telles que l'EURO féminin apportant une contribution significative. En 2017/18, toutefois, le total des recettes a diminué de 1,6 %. Cela s'explique par le nombre moins élevé de matches disputés lors de la deuxième année des European Qualifiers pour la Coupe du monde de la FIFA 2018, le nombre de matches joués au cours d'une saison servant de base pour la comptabilisation des recettes.

Par ailleurs, les recettes des compétitions interclubs ont dépassé la barre des EUR 2,5 milliards au cours de la dernière saison du cycle actuel 2015-18, soit environ EUR 20 millions de plus que la saison précédente.

Le football féminin a beaucoup progressé en 2017/18, notamment grâce à l'EURO féminin 2017 aux Pays-Bas, où l'équipe hôte a remporté son premier titre international majeur à domicile. Pour la première fois, la phase finale comprenait 16 équipes. L'EURO féminin 2017 a été un succès non seulement sur le terrain, mais aussi en termes de recettes, qui ont presque doublé pour atteindre EUR 12,7 millions. Le changement de perception du football féminin, allié aux initiatives encourageant les femmes de tous âges à jouer au football, a facilité la décision du Comité exécutif de l'UEFA d'augmenter substantiellement le montant distribué aux équipes participant à la phase finale, de EUR 2,2 millions (en 2013) à EUR 8 millions (en 2017).

Le futsal a également continué sur sa lancée, notamment grâce au succès retentissant de l'EURO de futsal de l'UEFA 2018 en Slovénie. Au total, 101 934 spectateurs ont assisté aux 20 matches. Ce succès s'est également traduit par une augmentation des recettes d'environ 40 %.

L'UEFA a augmenté ses investissements globaux dans le football européen de EUR 36,7 millions la saison dernière à EUR 55,4 millions cette saison. Les compétitions juniors, amateurs, féminines et de futsal ont bénéficié en particulier des efforts de promotion du sport dans les secteurs intermédiaires de la pyramide du football.

Les investissements dans le football européen sont une pierre angulaire de la vision financière de l'UEFA, comme en témoignent les EUR 3 millions investis dans le football junior d'élite, utilisés pour effectuer des visites techniques et liées au développement dans des pays comme l'Arménie, le Bélarus et la Géorgie, pour offrir un soutien et une expertise et pour partager des connaissances essentielles. Les investissements dans la formation et le développement ont augmenté à EUR 45,7 millions (contre EUR 36,8 millions en 2016/17).

Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'élève à EUR 274,6 millions, en baisse de 1 % par rapport à 2016/17. Néanmoins, ce résultat reste remarquable, compte tenu de la marge de contribution légèrement inférieure des compétitions principales et des investissements beaucoup plus importants dans le football en général.

Les versements de solidarité ont légèrement augmenté, grâce à la hausse des recettes des compétitions interclubs, et les dons, en particulier à la Fondation UEFA pour l'enfance, ont également connu une croissance.

L'introduction d'un rapport financier doit faire référence à la situation sur les marchés financiers et en matière de taux d'intérêt, qui ont continué à se stabiliser en Europe en 2017/18. Toutefois, il est peu probable que les taux d'intérêt augmentent dans un proche avenir, ce qui rend l'investissement à long terme plus difficile, les investisseurs attendant de bénéficier des hausses futures des taux d'intérêt. Dans le cas des investissements à court terme, qui représentent malheureusement une grande partie des actifs financiers de l'UEFA, des taux d'intérêt négatifs ont commencé à être appliqués. Pour remédier à cette situation, l'UEFA a effectué des paiements aux associations membres plus tôt que prévu. Bien que la tendance à la baisse se soit stabilisée, la situation reste difficile. Néanmoins, le risque est également plus faible, car l'UEFA maintient sa politique d'investissement prudente.

Le résultat net de EUR -5 millions est très satisfaisant (2016/17 : EUR -6,7 millions), et supérieur au budget. Plus important encore, une valeur considérable est générée pour le football européen, non seulement grâce à des investissements accrus – tels que des contributions plus élevées aux coûts d'organisation des compétitions – mais aussi en raison d'une augmentation notable des activités en matière de formation et de développement.

STRATÉGIE FINANCIÈRE

Une tâche constante mais importante du rapport financier de l'UEFA est de réitérer les principes et les engagements fondamentaux de l'UEFA. Ce rappel souligne l'objectif de transparence et d'ouverture de cette dernière, et montre en même temps si ces principes continuent à être respectés et appliqués et quels sont les engagements pris.

Ainsi, 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. 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, des principes qui doivent sous-tendre tous les projets existants et futurs.



COMPTE DE RÉSULTATS

L'année 2017/18 a été inhabituelle en raison d'une baisse des recettes par rapport aux exercices précédents. Il y a une explication logique à cela : cet exercice a été le dernier du cycle actuel des compétitions interclubs, qui se caractérise toujours par une croissance plus faible des recettes. Toutefois, le fait que moins de matches aient été disputés au cours de la deuxième année des European Qualifiers pour la Coupe du monde de la FIFA 2018 a été d'autant plus significatif, car le nombre de matches joués au cours d'une saison sert de base pour la comptabilisation des recettes.

En moyenne sur quatre ans, cependant, les recettes continuent d'augmenter de 10 % par an, et des compétitions telles que l'EURO féminin de l'UEFA 2017 ont contribué à ce succès, les recettes ayant doublé par rapport à la phase finale 2013.

Comme mentionné, les recettes provenant de la vente de droits, en particulier, ont diminué en raison de la baisse du nombre de matches par rapport à l'année précédente. En revanche, les recettes de billetterie ont augmenté, grâce au déroulement à guichets fermés des finales des compétitions interclubs. La vente de billets pour l'EURO féminin a également connu un grand succès, ce qui s'est traduit par une augmentation significative des recettes. Les recettes d'hospitalité de la finale de l'UEFA Champions League ont chuté de 20 % en raison de la baisse de la demande, tandis que les Autres recettes ont augmenté par rapport à 2016/17 en raison de la contribution du programme Forward de la FIFA, qui a été comptabilisée lors de la signature de notre accord pour les saisons 2016/17 et 2017/18.

La majeure partie des recettes générées est distribuée aux équipes. La distribution dans le cadre des European Qualifiers a été inférieure à celle de l'année précédente en raison du nombre moins élevé de matches. Un montant total de EUR 212,2 millions a été comptabilisé en 2017/18, mais cela ne reflète pas les paiements effectifs aux associations nationales, qui suivent un calendrier de versements spécifique sur plusieurs saisons. La distribution pour les compétitions interclubs s'est élevée à EUR 1,84 milliard, soit une légère augmentation par rapport à 2016/17, en ligne avec l'augmentation des recettes. Le montant distribué aux associations participant à l'EURO féminin de l'UEFA 2017 a également été plus élevé, reflétant l'objectif du Comité exécutif de l'UEFA d'investir davantage dans le football féminin. Au total, EUR 2,06 milliards ont été distribués aux équipes participantes, soit 74 % des recettes totales.

Sur des dépenses totales de EUR 2,52 milliards, la part la plus importante – hormis la distribution – a été utilisée pour les Dépenses liées aux événements, qui s'élèvent à EUR 180,4 millions (contre EUR 177,1 millions en 2016/17). Les Contributions aux associations ont augmenté de 30 %. Mais ceci ne doit pas être considéré comme une évolution négative, car cela reflète la volonté de l'UEFA d'investir de plus en plus dans les compétitions non élites et féminines par le biais de contributions plus élevées aux minitournois et aux tournois finals. Les Salaires et avantages du personnel sont restés au même niveau, malgré l'augmentation du nombre d'employés de 500 à 562 : une part élevée de ces coûts supplémentaires étant liée à l'EURO 2020, elle ne sera comptabilisée en charges qu'en 2019/20. L'appréciation de l'euro par rapport au franc suisse a également eu un impact positif sur les salaires ainsi que sur les autres dépenses.

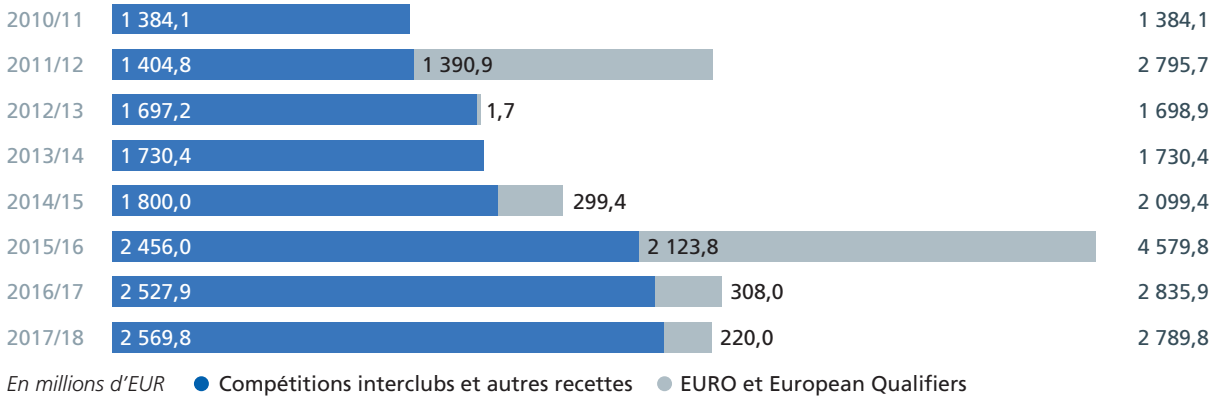
Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'élève à EUR 274,6 millions, en baisse de 1 % par rapport à 2016/17. Ce résultat reste remarquable, compte tenu de la marge de contribution légèrement inférieure des compétitions principales et des investissements beaucoup plus importants dans le football en général.

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. L'UEFA a également augmenté ses dons, en premier lieu à la Fondation de l'UEFA pour l'enfance. Le total des versements de solidarité s'établit à EUR 273 millions, soit une hausse d'environ 2 % par rapport à l'année précédente.

La situation sur les marchés financiers et en matière de taux d'intérêt en Europe a continué de se stabiliser, même si les taux d'intérêt ne devraient pas augmenter avant début 2020. Il est ainsi très difficile d'investir sur une plus longue période, car les investisseurs attendent de profiter de ces hausses prévues de taux. L'UEFA n'a plus été en mesure d'éviter les taux d'intérêt négatifs sur les investissements à court terme, ce qui a affecté une grande partie de ses actifs financiers en raison de ses besoins élevés en liquidités. Les taux d'intérêt négatifs payés en 2017/18 sont encore bas et acceptables. Le total des intérêts créditeurs est toutefois en hausse grâce au rendement des produits structurés à long terme et aux placements en dollars américains et en livres sterling portant des intérêts plus élevés que ceux en euros.

Outre l'euro, les principales monnaies de fonctionnement de l'UEFA sont le franc suisse, le dollar américain et la livre sterling, qui se sont toutes trois dépréciées par rapport à l'euro. Toutefois, en raison de l'augmentation des positions dans ces devises, les effets de change non réalisés sont légèrement positifs. En ajoutant les pertes de change réalisées, le résultat net global pour le poste Résultat financier et impôts présente une perte de EUR 6,6 millions. Il s'agit d'une amélioration par rapport à l'exercice précédent, au cours duquel les effets de change non réalisés avaient eu un impact négatif.

En conclusion, le résultat net de EUR -5 millions est très satisfaisant (2016/17 : EUR -6,7 millions), compte tenu des investissements beaucoup plus importants dans le football grâce à des contributions nettement plus élevées aux frais d'organisation des compétitions non élite.



Répartition | par nature

En millions d'EUR	**2017/18**	**2016/17**
Droits de retransmission	2 263,1	2 322,2
Droits commerciaux	453,8	458,1
Billetterie	23,4	20,0
Hospitalité	14,8	17,8
Autres recettes	34,7	17,8
Total recettes	**2 789,8**	**2 835,9**
Distribution aux équipes participantes	-2 061,7	-2 119,4
Contributions aux associations	-43,3	-32,8
Dépenses liées aux événements	-180,4	-177,1
Arbitres et commissaires de match	-33,7	-32,4
Technologie de la communication et de l'information	-48,2	-54,2
Salaires et avantages du personnel	-83,2	-83,2
Dépréciation et amortissement	-7,9	-9,3
Autres dépenses	-56,8	-50,0
Total dépenses	**-2 515,2**	**-2 558,4**
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	**274,6**	**277,5**
Versements de solidarité	-273,0	-268,3
Résultat financier et impôts	-6,6	-15,9
Résultat net de l'exercice	**-5,0**	**-6,7**

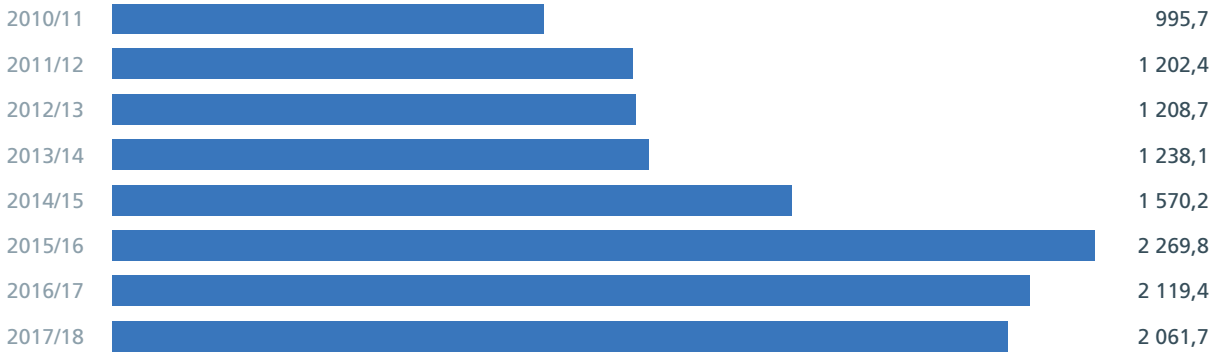
DISTRIBUTION

Sur les recettes totales (EUR 2,79 milliards) que l'UEFA génère de la vente des droits de retransmission et des droits commerciaux aux partenaires du monde entier pour les différentes compétitions interclubs et pour équipes nationales, la part du lion est distribuée aux clubs et associations participants. En tout, 74 % des recettes sont reversées au football.

En 2017/18, la distribution totale s'est élevée à EUR 2,06 milliards, soit 2,7 % de moins que la saison précédente (2016/17 : EUR 2,12 milliards). Cette réduction peut s'expliquer par le nombre inférieur de matches au cours de la deuxième année des European Qualifiers pour la Coupe du monde de la FIFA 2018. Le montant distribué pour les European Qualifiers représente le coût annuel comptabilisé et non le montant effectif payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en cinq tranches sur l'ensemble du cycle.

Les coûts des compétitions (EUR 243,8 millions) et les versements de solidarité (EUR 213,3 millions) ont été déduits des recettes totales brutes des compétitions interclubs, de EUR 2,51 milliards, puis 90 % des recettes nettes (EUR 2,05 milliards) ont été distribuées selon un ratio fixe de 3,3 pour 1 aux clubs ayant participé à l'UEFA Champions League et/ou à l'UEFA Europa League. On note une légère augmentation en valeur nominale, qui peut être expliquée par une hausse des recettes en 2017/18.

Le tableau ci-dessous indique également les montants versés aux équipes participant à d'autres compétitions, 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, pour lesquels l'objectif clair est de rembourser les frais des associations et des clubs concernés, même si ces compétitions ne sont pas financièrement autonomes. Les montants sont plus élevés pour 2017/18 en raison de la décision prise par le Comité exécutif de l'UEFA d'augmenter substantiellement les primes de l'EURO féminin aux Pays-Bas pour les porter à EUR 8 millions au total (EURO féminin 2013 : EUR 2,2 millions).



Répartition | par compétition

En millions d'EUR	**2017/18**	**2016/17**
European Qualifiers	-212,2	-295,4
UEFA Champions League	-1 405,6	-1 389,1
UEFA Europa League	-428,2	-423,2
Super Coupe de l'UEFA	-7,0	-7,0
Autres compétitions	-8,7	-4,7
Total	**-2 061,7**	**-2 119,4**

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 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 objectif statutaire 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 aux pages 19 et 20 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 figure à la page 11.



Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR	**2017/18**	**2016/17**
Associations membres	31,3	31,1
Clubs	233,3	231,4
Dons	8,4	5,8
Total	**273,0**	**268,3**

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

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 2017/18 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.

D'un point de vue comptable, chaque association reçoit chaque année au maximum EUR 1,3 million financé 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 cofinancer les versements de solidarité annuels du programme HatTrick susmentionnés.

Le total des versements de solidarité reçus par chaque association membre en 2017/18 est par conséquent la somme des colonnes B et C. Le montant maximum disponible est 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 à la lettre 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
5 153	Albanie	1 000	1 265	600	507	613	1 168
10 317	Allemagne	-	1 300	600	8 169	-	248
3 122	Andorre	-	1 165	600	396	507	454
16 311	Angleterre	550	1 300	600	13 613	-	248
3 743	Arménie	-	1 215	600	401	845	682
5 040	ARY de Macédoine	-	1 275	600	443	1 057	1 665
6 101	Autriche	500	1 280	600	957	1 057	1 707
7 019	Azerbaïdjan	200	1 250	600	3 553	-	1 416
4 573	Bélarus	-	1 300	600	438	1 057	1 178
6 917	Belgique	-	1 300	600	3 817	444	756
5 535	Bosnie-Herzégovine	1 364	1 300	600	501	613	1 157
4 933	Bulgarie	-	1 235	600	635	1 057	1 406
7 630	Chypre	-	1 240	600	3 618	-	2 172
5 350	Croatie	-	1 300	600	613	613	2 224
6 937	Danemark	-	1 300	600	2 252	613	2 172
10 127	Écosse	2 625	1 300	600	4 661	-	941
12 046	Espagne	382	1 320	600	9 496	-	248
3 725	Estonie	-	1 300	600	399	507	919
4 164	Finlande	-	1 300	600	494	613	1 157
11 298	France	-	1 300	600	8 901	-	497
3 608	Géorgie	-	1 300	600	413	613	682
9 537	Gibraltar	6 500	1 080	600	396	507	454
8 492	Grèce	-	1 300	600	4 647	444	1 501
6 306	Hongrie	1 262	1 300	600	866	613	1 665
4 455	Iles Féroé	672	1 260	600	396	845	682
5 053	Irlande du Nord	1 250	1 280	600	396	845	682
6 036	Islande	1 232	1 260	600	471	1 057	1 416
4 809	Israël	-	1 300	600	631	613	1 665
13 780	Italie	-	1 320	600	11 612	-	248
9 091	Kazakhstan	5 000	1 300	600	421	613	1 157
2 735	Kosovo	-	1 005	600	396	507	227
4 535	Lettonie	700	1 300	600	403	613	919
2 601	Liechtenstein	-	1 140	600	396	-	465
4 907	Lithuanie	59	1 300	600	422	613	1 913
6 715	Luxembourg	2 490	1 210	600	396	613	1 406
5 099	Malte	1 000	1 265	600	470	845	919
4 278	Moldavie	-	1 300	600	402	1 057	919
3 836	Monténégro	-	1 260	600	444	613	919
7 707	Norvège	880	1 300	600	2 454	1 057	1 416
3 823	Pays de Galles	-	1 300	600	396	845	682
7 855	Pays-Bas	-	1 300	600	4 259	444	1 252
6 409	Pologne	-	1 300	600	1 766	1 057	1 686
6 890	Portugal	-	1 280	600	4 254	-	756
4 428	Republique d'Irlande	-	1 280	600	778	613	1 157
3 934	Republique tchèque	-	1 300	600	581	719	734
5 455	Roumanie	350	1 300	600	1 244	719	1 242
8 348	Russie	1 750	1 320	600	3 922	-	756
4 137	Saint-Marin	1 000	1 180	600	396	507	454
4 738	Serbie	-	1 150	600	763	1 057	1 168
4 599	Slovaquie	-	1 300	600	443	613	1 643
7 199	Slovénie	-	1 300	600	3 634	-	1 665
6 168	Suède	1 075	1 300	600	915	613	1 665
6 073	Suisse	-	1 300	600	3 687	-	486
7 435	Turquie	-	1 300	600	4 790	-	745
6 821	Ukraine	-	1 300	600	3 721	444	756
347 933	**Total**	**31 841**	**69 835**	**33 000**	**125 445**	**29 295**	**58 517**

BILAN

Au 30 juin 2018, le total du bilan présente une hausse de EUR 606,2 millions ou de 26 % par rapport au bilan précédent et s'établit à EUR 2,98 milliards (contre EUR 2,37 milliards au 30 juin 2017). Malgré les sorties de trésorerie continues pour financer le programme HatTrick de l'UEFA, le total du bilan a augmenté grâce aux versements anticipés pour le nouveau cycle des compétitions interclubs, qui seront comptabilisés en tant que recettes en 2018/19. En outre, les versements reçus pour les compétitions pour équipes nationales telles que les European Qualifiers, la Nations League et l'UEFA EURO 2020 ont également contribué à cette augmentation

Au 30 juin 2018, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA se sont élevés à EUR 2,15 milliards, contre EUR 2,07 milliards à la fin de l'exercice précédent. Malgré des versements anticipés importants pour les compétitions 2018/19, ce total n'a pas beaucoup changé par rapport à l'exercice précédent en raison des sorties de trésorerie utilisées pour financer le programme HatTrick, et aussi en raison de la décision du Comité exécutif de l'UEFA d'effectuer plus tôt les versements aux associations nationales liés aux European Qualifiers et à l'UEFA Nations League pour limiter les taux d'intérêts négatifs appliqués aux dépôts bancaires à court terme. Ensemble, ces actifs financiers représentent 72 % du total des actifs (contre 87 % au 30 juin 2017). Cette diminution par rapport à la fin de l'année précédente est essentiellement due à la décision d'effectuer les versements aux associations nationales plus tôt. 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.

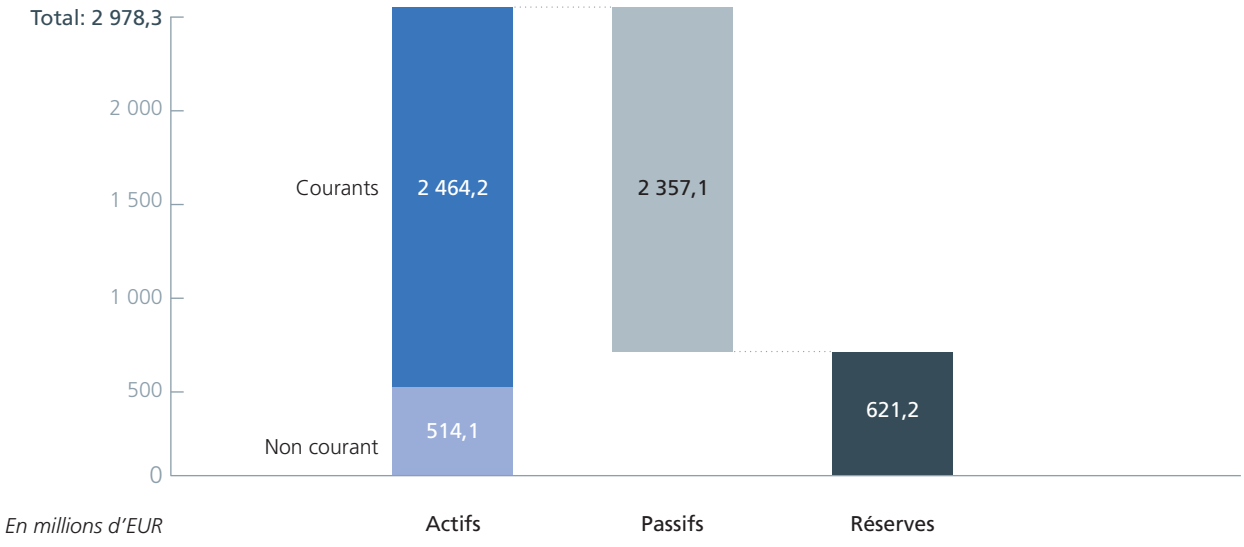
L'UEFA dispose d'une solide assise en liquidités, et sa position financière est saine. L'excédent de ses actifs courants par rapport à ses passifs courants est de EUR 1,06 milliard, avec un ratio de couverture de 176 % (contre 156 % au 30 juin 2017).

Les dépenses d'investissement ont représenté un volume de EUR 12,4 millions en 2017/18, en forte hausse par rapport à l'année précédente (2016/17 : EUR 4 millions). Cette augmentation s'explique par deux raisons. Premièrement, des dépenses d'investissement ont été requises pour apporter des modifications au restaurant interne afin d'augmenter sa capacité et de remplacer et moderniser les équipements existants. Deuxièmement, des investissements dans des immobilisations incorporelles liés au branding du nouveau cycle des compétitions interclubs et à la modernisation du système de billetterie pour répondre aux exigences de l'EURO 2020 ont été nécessaires. Le poste Dépréciations et amortissements de la période sous revue a diminué principalement en raison de la fin de l'amortissement du système ERP de l'UEFA et de l'équipement informatique des postes de travail

Les passifs courants présentent une hausse de EUR 190,4 millions, pour atteindre EUR 1,4 milliard au 30 juin 2018. Une part importante de ces passifs courants se rapporte aux Charges à payer et produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 1,37 milliard au 30 juin 2018 (contre EUR 711 millions au 30 juin 2017). Ce poste contient les recettes des droits reçues pour les saisons à venir, qui sont enregistrées au bilan dans les produits constatés d'avance. La majeure partie sera comptabilisée en tant que recettes en 2018/19, au cours de la première année du nouveau cycle des compétitions interclubs.

Le résultat net négatif de la période sous revue a été déduit des réserves totales de EUR 626,1 millions au 30 juin 2017. Du fait de l'augmentation du total du bilan, les réserves de l'UEFA en pourcentage du total du bilan ont diminué à 21 % (26 % au 30 juin 2017).

Plus de détails sur les réserves de l'UEFA et leur utilisation figurent en page 14, sous Fonds propres.



Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	30.06.2018	30.06.2017
Trésorerie et équivalents	577,6	803,4
Autres actifs financiers	1 208,5	908,8
Autres actifs courants	678,1	171,7
Actifs courants	**2 464,2**	**1 883,9**
Autres actifs non courants	32,7	15,6
Immobilisations corporelles	101,8	101,9
Immobilisations incorporelles	14,0	9,3
Autres actifs financiers	365,6	361,4
Actifs non courants	**514,1**	**488,2**
Total actifs	**2 978,3**	**2 372,1**
Passifs courants	1 401,3	1 210,9
Passifs non courants	955,8	535,1
Passifs	**2 357,1**	**1 746,0**
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	126,2	132,8
Résultat net de l'exercice	-5,0	-6,7
Réserves	**621,2**	**626,1**
Total passifs et réserves	**2 978,3**	**2 372,1**

FONDS PROPRES

L'UEFA a besoin de fonds propres pour se prémunir contre tout risque commercial et tout événement imprévu. Le fait que l'UEFA soit financée à la fois par les compétitions interclubs et par les compétitions pour équipes nationales réduit le risque et assure une double couverture. En même temps, la hausse constante des recettes, par exemple grâce à la commercialisation centralisée des European Qualifiers et à la création de l'UEFA Nations League, nécessite une base financière solide afin d'être protégée dans les années à venir.

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

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

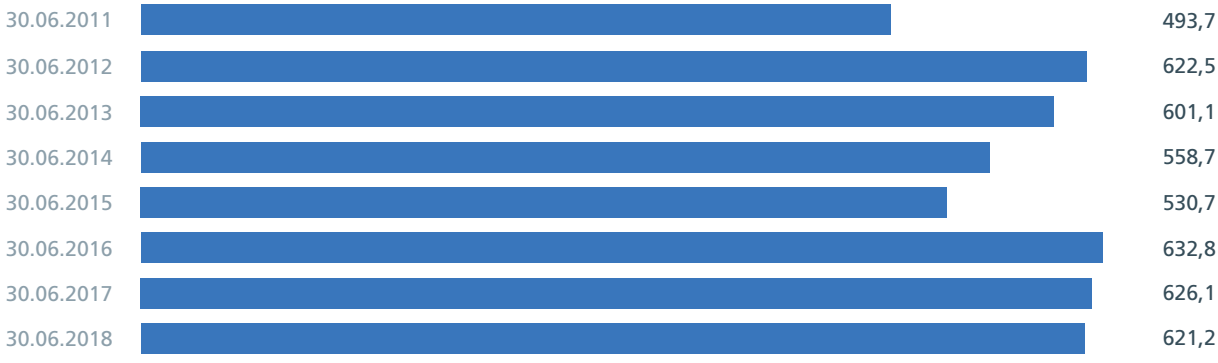
Le Congrès de l'UEFA a approuvé la fixation des réserves non affectées à EUR 500 millions. Cette décision était basée sur une évaluation des risques et sur une évaluation des coûts si aucun chiffre d'affaires n'était généré. Les réserves non affectées de l'UEFA reflètent par conséquent son exposition réelle au risque à la fin de la période sous revue. Toutefois, compte tenu de l'évolution constante des activités commerciales de l'UEFA, les exigences sont réexaminées en permanence et pourraient devoir être adaptées en temps utile.

Si nécessaire, le Comité exécutif peut 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 en 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 2017/18.



Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	**30.06.2018**	**30.06.2017**
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	126,2	132,8
Résultat net de l'exercice	-5,0	-6,7
Total	**621,2**	**626,1**
Recettes moyennes sur quatre ans	3 076,2	2 811,4
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	**16,3 %**	**17,8 %**


ФІНАЛ
КИЇВ 2018
#UCLfinal

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 est constituée des recettes résultant des investissements financiers après déduction des 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 à partir des réserves correspond au Résultat net de l'exercice figurant dans les états financiers et au bilan et indique le montant retranché du résultat reporté (voir également page 14).

Répartition | par compétition et activité

En millions d'EUR	2017/18 Résultat net	2016/17 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-13,7	-13,5
Compétitions interclubs	211,0	213,5
Autres recettes et gestion des actifs	36,5	9,0
Source des produits nets	**233,7**	**209,0**
HatTrick et responsabilité sociale	-61,6	-57,2
Autres compétitions	-55,4	-36,7
Autres activités liées au football	-45,7	-36,8
Frais de gouvernance	-76,0	-85,0
Sous-total	**-238,7**	**-215,7**
Financement net à partir des réserves	5,0	6,7
Utilisation des produits nets	**-233,7**	**-209,0**

SOURCE DES PRODUITS

Cette section fournit des informations supplémentaires sur les sources de financement de l'UEFA. Le tableau ci-dessous présente les recettes et les dépenses de toutes les compétitions majeures, les autres recettes, y compris le rendement de la gestion des actifs, et les chiffres correspondants dans le résultat net. Plus de détails figurent dans les différentes sections consacrées aux compétitions à partir de la page 24.

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 un résultat net supplémentaire de EUR 6,1 millions pour cet exercice financier.

Les compétitions interclubs sont la principale source de recettes lors d'une année sans EURO, et elles ont généré EUR 211 millions de recettes nettes en 2017/18 (contre EUR 213,5 millions en 2016/17). Les recettes brutes totales ont franchi la barre des EUR 2,5 milliards, soit environ EUR 20 millions de plus que la saison précédente. La légère diminution des recettes nettes s'explique par la baisse du pourcentage fixe appliqué aux coûts des compétitions, qui a augmenté la part en faveur des clubs.

Les Autres recettes, qui s'élèvent à EUR 41,8 millions, sont en hausse de 74 % par rapport à l'année dernière (EUR 24 millions en 2016/17). Cette hausse s'explique par l'augmentation des recettes provenant des amendes et par le fait que les contributions annuelles de USD 10 millions de la FIFA dans le cadre de son programme Forward ont été débloquées et comptabilisées en tant que recettes en 2017/18 uniquement.

Les recettes de la gestion des actifs se sont améliorées, passant d'un montant négatif de EUR 15 millions en 2016/17 à un montant négatif de EUR 5,3 millions en 2017/18. Cette amélioration s'explique par des intérêts créditeurs plus élevés sur les produits structurés à long terme et par des placements en dollars américains et en livres sterling portant des intérêts plus élevés que ceux en euros. Les effets de change réalisés sont en hausse de 8 % en 2017/18, alors que les effets de change non réalisés n'ont pas eu d'impact négatif, contrairement à 2016/17, contribuant ainsi à l'amélioration du résultat global de la gestion des actifs.

Répartition | par compétition et autres produits

2017/18 Recettes	2017/18 Dépenses	*En millions d'EUR*	2017/18 Résultat net	2016/17 Résultat net
0,0	0,0	UEFA EURO 2016	0,0	6,1
220,0	-233,7	European Qualifiers	-13,7	-19,6
2 508,9	-2 297,9	Compétitions interclubs	211,0	213,5
2 728,9	**-2 531,6**	**Compétitions principales**	**197,3**	**200,0**
41,8	0,0	Autres recettes	41,8	24,0
0,0	-5,3	Gestion des actifs	-5,3	-15,0
2 770,7	**-2 536,9**	**Source des produits nets**	**233,7**	**209,0**

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 HatTrick IV a été comptabilisée pour la plus grande partie dans l'exercice au cours duquel l'EURO 2016 s'est déroulé (2015/16), et les 15 % restants seront enregistrés au cours des trois exercices suivants (à savoir jusqu'en 2018/19). Le total des investissements en 2017/18 a été plus élevé en raison de l'augmentation du portefeuille des dons et de la solidarité non couverte par des provisions.

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, deux phases finales majeures ont eu lieu : l'EURO féminin de l'UEFA 2017 aux Pays-Bas et l'EURO de futsal de l'UEFA 2018 en Slovénie. En tout, l'investissement total dans les Autres compétitions s'est établi à EUR 55,4 millions (contre EUR 36,7 millions en 2016/17). Cette forte augmentation reflète la hausse substantielle des investissements dans les minitournois et les tournois finaux ainsi que la distribution plus élevée aux associations participant à l'EURO féminin de l'UEFA 2017.

Une importante tâche statutaire de l'UEFA est de promouvoir et de superviser le développement du football en Europe sous toutes ses formes. Les différentes activités mentionnées dans la rubrique Autres activités liées au football sont décrites plus en détail dans le Rapport annuel de l'UEFA, et figurent par type d'activités sur la page ci-contre. En 2017/18, EUR 45,7 millions ont été investis dans le développement du football, les conférences et la formation. Cette augmentation de près de EUR 9 millions est principalement liée à la stratégie en matière de stades et de sécurité et au programme de développement mené en partenariat avec l'UE et le Conseil de l'Europe, ainsi qu'au programme GROW de l'UEFA, notre programme centralisé d'aide au développement stratégique visant à soutenir la croissance systématique du football européen, en collaboration étroite avec nos associations membres.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 76 millions (contre EUR 85,1 millions en 2016/17). 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 -5 millions (contre EUR -6,7 millions en 2016/17).



Répartition | par compétition et activité

2017/18 Recettes	2017/18 Dépenses	*En milliers d'EUR*	2017/18 Résultat net	2016/17 Résultat net
-	-53 994	Programme HatTrick	-53 994	-51 091
-	-691	Frais administratifs HatTrick	-691	-669
736	-7 617	Responsabilité sociale	-6 881	-5 428
736	**-62 302**	**HatTrick et responsabilité sociale**	**-61 566**	**-57 188**
12 662	-21 169	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-8 507	-1 191
2	-5 588	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-5 586	-3 690
23	-5 226	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-5 203	-3 459
412	-6 176	UEFA Women's Champions League	-5 764	-4 113
13 099	**-38 159**	**Compétitions féminines**	**-25 060**	**-12 453**
290	-7 840	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-7 550	-7 228
132	-5 811	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-5 679	-4 777
316	-7 638	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-7 322	-5 835
3 345	-5 932	UEFA Youth League	-2 587	-2 801
-	-1 362	Coupe des régions de l'UEFA	-1 362	-1 641
4 083	**-28 583**	**Compétitions juniors et amateurs**	**-24 500**	**-22 282**
855	-3 689	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-2 834	-631
134	-3 178	Coupe de futsal de l'UEFA	-3 044	-1 343
989	**-6 867**	**Compétitions de futsal**	**-5 878**	**-1 974**
18 171	**-73 609**	**Autres compétitions**	**-55 438**	**-36 709**
-	-1 251	Programme des groupes d'étude	-1 251	-771
50	-10 209	Développement des associations nationales	-10 159	-7 436
-	-4 816	Développement des compétitions	-4 816	-5 185
-	-3 683	Développement du football féminin	-3 683	-4 157
27	-4 372	Formation des arbitres	-4 345	-4 369
-	-1 164	Formation des commissaires de match	-1 164	-586
-	-3 502	Formations des entraîneurs	-3 502	-3 098
-	-1 913	Questions médicales et antidopage	-1 913	-2 008
-	-2 053	Conférences techniques	-2 053	-1 684
-	-3 420	Stades et sécurité	-3 420	-1 342
-	-1 701	Installations de football	-1 701	-1 776
-	-719	Développement du football de base	-719	-1 194
-	-1 012	Mouvement des supporters	-1 012	-1 354
-	-5 962	Assistance aux autres confédérations	-5 962	-1 798
77	**-45 777**	**Autres activités liées au football**	**-45 700**	**-36 758**
188	**-76 205**	**Frais de gouvernance**	**-76 017**	**-85 058**
19 172	**-257 893**	**Sous-total**	**-238 721**	**-215 713**
		Financement net à partir des réserves	5 001	6 696
		Utilisation des produits nets	**-233 720**	**-209 017**

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 sont inférieurs de EUR 1 million à ceux de l'an dernier, malgré les activités supplémentaires du Comité exécutif et en relation avec l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier. Ces activités supplémentaires ont été compensées par la baisse des frais liés au Congrès de l'UEFA (un Congrès extraordinaire de l'UEFA en 2016/17) et la réduction de la partie institutionnelle du site Web de l'UEFA.

- **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).

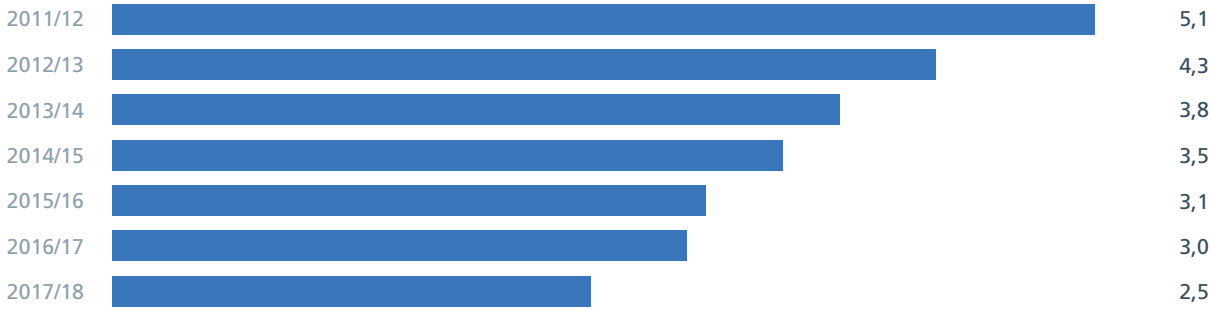
  Le total des frais administratifs a diminué par rapport à l'année dernière, grâce dans une large mesure à l'initiative en matière de culture des coûts et à la baisse des frais liés à l'ICT. Une grande partie des frais administratifs est exprimée en francs suisses. En moyenne, le franc suisse a été de 7 % plus faible que l'euro, ce qui a clairement eu un impact très positif.

L'UEFA s'engage à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible, afin de pouvoir attribuer le maximum de ressources à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions.

Les frais de gouvernance 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. Ce pourcentage a diminué, reflétant, d'une part, la stabilité des frais de gouvernance et, d'autre part, l'augmentation significative des recettes.

Le tableau ci-contre présente les frais de gouvernance, la répartition par catégorie des frais institutionnels ainsi que le total global des frais administratifs.





Répartition | par catégorie

En milliers d'EUR	**2017/18**	**2016/17**
Comité exécutif et Présidence	-7 301	-6 101
Commissions et panels d'experts	-3 049	-2 766
Congrès	-1 597	-2 467
Procédures disciplinaires	-2 799	-2 866
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-5 924	-4 993
Programme Top Executive	-183	-1 274
Détection de fraudes liées aux paris	-1 009	-1 583
Questions relatives au statut et au transfert des joueurs	0	-183
Publications et médias	-7 489	-9 327
Autres questions institutionnelles	-3 606	-2 360
Frais institutionnels	**-32 957**	**-33 920**
Frais administratifs	**-43 060**	**-51 138**
Frais de gouvernance	**-76 017**	**-85 058**
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	3 076 235	2 811 368
En % de la moyenne des recettes totales	**2,5 %**	**3,0 %**

RÉMUNÉRATION

Dans le texte qui suit, des informations sont données sur la gouvernance en matière de rémunération ainsi que sur les rémunérations du président de l'UEFA, du secrétaire général de l'UEFA et des membres du Comité exécutif de l'UEFA pour l'exercice financier 2017/18.

Le Comité de rémunération a été créé en septembre 2016 sur décision du Comité exécutif. Il est indépendant du Comité exécutif et du Congrès de l'UEFA, et s'assure qu'un système de rémunération soit en place, qu'il soit conforme à des principes rigoureux de gestion de la performance, de conformité et de gouvernance d'entreprise, et qu'il soit appliqué dans le respect de ces principes.

Pouvoirs et responsabilités

Le Comité de rémunération supervise tous les aspects relatifs à la rémunération du président, du secrétaire général et des membres du Comité exécutif de l'UEFA, ainsi que des directeurs de l'UEFA et d'UEFA Events SA, et de toute autre personne que le Comité de rémunération juge approprié de couvrir, conformément aux pouvoirs et aux tâches qui lui sont assignés en vertu de sa charte.

Composition et organisation

Le Comité de rémunération est présidé par David Gill, trésorier de l'UEFA et président de la Commission des finances de l'UEFA. Les autres membres du Comité de rémunération au cours de la période sous revue étaient Herbert Hübel et José Juan Pintó Sala (indépendant), tous deux membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, ainsi que Stephan Hostettler, un autre membre indépendant sans droit de vote. Ce dernier est partenaire de gestion de HCM International Ltd, une société de conseil internationale de premier plan, et expert dans les domaines de la rémunération, de la gouvernance et de la conformité. Le Comité de rémunération s'est réuni cinq fois au cours de cet exercice.

Président

Aleksander Čeferin a été élu président de l'UEFA le 14 septembre 2016, lors du 12e Congrès extraordinaire de l'UEFA, à Athènes. En 2017/18, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 560 000 (montant brut), inchangée depuis l'année précédente. Le président de l'UEFA n'a pas droit à un bonus. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents.

Secrétaire général

Theodore Theodoridis a été désigné par le Comité exécutif en tant que secrétaire général de l'UEFA le 15 septembre 2016. En 2017/18, il a reçu une rémunération fixe de CHF 950 000 (montant brut), inchangée depuis l'année précédente. Il a reçu un bonus de CHF 285 000 (2016/17 : CHF 275 000). L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents. Elle lui verse également une indemnité de représentation et acquitte les frais de scolarité de ses enfants.

Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif reçoivent une rémunération fixe et n'ont pas droit à un bonus. Les vice-présidents reçoivent EUR 250 000 (montant brut), et les autres membres EUR 160 000 (montant brut) par an.



CYCLE DE QUATRE ANS

Analyser les chiffres de l'UEFA sur un seul exercice n'est pas réellement significatif, car 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. Un cycle de quatre ans commence par conséquent par l'année au cours de laquelle un EURO a lieu et produit un résultat net positif, alors 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 pour produire une image exacte.

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 est 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 de 2015/16 à 2017/18, les estimations pour l'exercice restant (2018/19), et les totaux 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 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 36 % et de 48 %. La hausse importante de la contribution des compétitions interclubs s'explique par le fait que la gestion des actifs (y compris les effets de change) a représenté une contribution de plus de EUR 100 millions dans le total des sources de produits nets lors du cycle 2012, alors qu'une contribution négative de EUR 16 millions est attendue pour le cycle 2016.

Le détail de l'utilisation des produits montre une augmentation substantielle de 49 % à 57 % du 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.

Répartition | sur deux cycles

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	-14	-20	781	46 %	570	47 %
Compétitions interclubs	199	214	211	178	802	48 %	433	36 %
Autres recettes	33	24	42	23	122	7 %	101	8 %
Gestion des actifs	-3	-15	-5	7	-16	-1 %	103	9 %
Source des produits nets	**1 058**	**209**	**234**	**188**	**1 689**	**100 %**	**1 207**	**100 %**
HatTrick et responsabilité sociale	-807	-57	-62	-40	-966	57 %	-586	49 %
Total des autres compétitions	-38	-37	-55	-63	-193	11 %	-149	12 %
Autres activités liées au football	-33	-37	-46	-48	-164	10 %	-131	11 %
Frais de gouvernance	-78	-85	-76	-83	-322	19 %	-304	25 %
Sous-total	**-956**	**-216**	**-239**	**-234**	**-1 645**	**97 %**	**-1 170**	**97 %**
Financement net aux (-) / à partir de réserves (+)	-102	7	5	46	-44	3 %	-37	3 %
Utilisation des produits nets	**-1 058**	**-209**	**-234**	**-188**	**-1 689**	**100 %**	**-1 207**	**100 %**

EUROPEAN QUALIFIERS

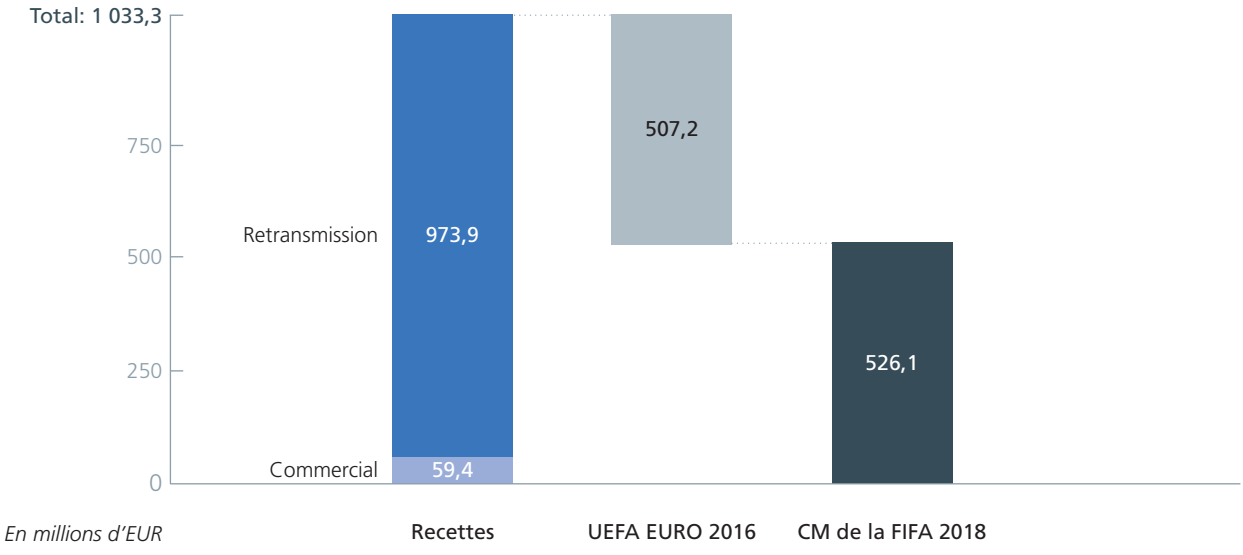
Les European Qualifiers en vue de la Coupe du monde de la FIFA 2018, qui se sont disputés sur deux saisons, se sont achevés en novembre 2017. Le concept de la Semaine du football, qui prévoit des matches sur six jours, du jeudi au mardi chaque semaine de matches, est désormais bien établi et s'est avéré un grand succès. Outre la Russie, qualifiée automatiquement en tant qu'association organisatrice, 13 places en Coupe du monde de la FIFA 2018 étaient en jeu pour les associations membres de l'UEFA. Les 53 équipes (le Kosovo n'en fait pas partie parce qu'il n'était pas membre de l'UEFA à l'époque) participant aux European Qualifiers ont été réparties dans neuf groupes de six. Les vainqueurs de chaque groupe se sont qualifiés directement pour la phase finale, tandis que les huit meilleurs deuxièmes ont disputé des matches de barrage afin de déterminer les quatre autres équipes européennes qualifiées pour la Coupe du monde.

Les European Qualifiers pour la Coupe du monde 2018 ont représenté 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) a rapporté des recettes totales de EUR 1,03 milliard. Les recettes ont été 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 le second exercice, de EUR 220 millions, ont été légèrement inférieures aux EUR 306,1 millions enregistrés en 2016/17. Le total des recettes des European Qualifiers en vue de l'EURO 2016 s'est élevé à EUR 507,2 millions, tandis que celui des European Qualifiers en vue de la Coupe du monde 2018 s'est établi à EUR 526,1 millions, soit 3,7 % 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 a compté 298 matches, contre 288 matches pour l'EURO 2016.

En 2017/18, EUR 212,2 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 est négatif et nécessite une contribution du football européen. Le déficit total, de EUR 79,5 millions sur quatre ans, qui représente essentiellement les frais d'exploitation de la compétition, est inférieur au budget et 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.



European Qualifiers | comptes de projet

En millions d'EUR	2017/18	2016/17	Total 2016-18	Total 2014-16	Cycle
Droits de retransmission	205,7	286,1	491,8	482,1	973,9
Droits commerciaux	14,3	20,0	34,3	25,1	59,4
Recettes des droits	**220,0**	**306,1**	**526,1**	**507,2**	**1 033,3**
Autres recettes	-	-	-	-	-
Total des recettes	**220,0**	**306,1**	**526,1**	**507,2**	**1 033,3**
Coûts liés à la compétition	-21,5	-30,3	-51,8	-64,0	-115,8
Distribution aux associations participantes	-212,2	-295,4	-507,6	-489,4	-997,0
Contribution du football européen	-13,7	-19,6	-33,3	-46,2	-79,5
Total des recettes brutes					100,0 %
Coûts liés à la compétition					11,2 %
Distribution aux associations participantes					96,5 %
Contribution du football européen					-7,7 %



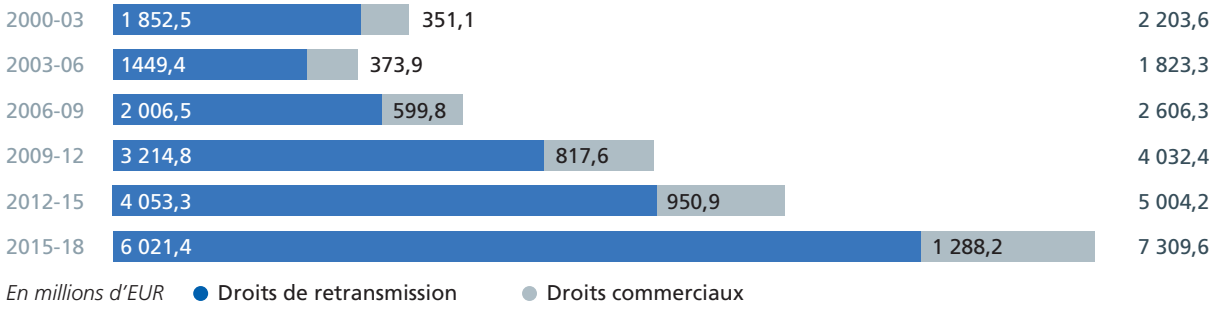
COMPÉTITIONS INTERCLUBS

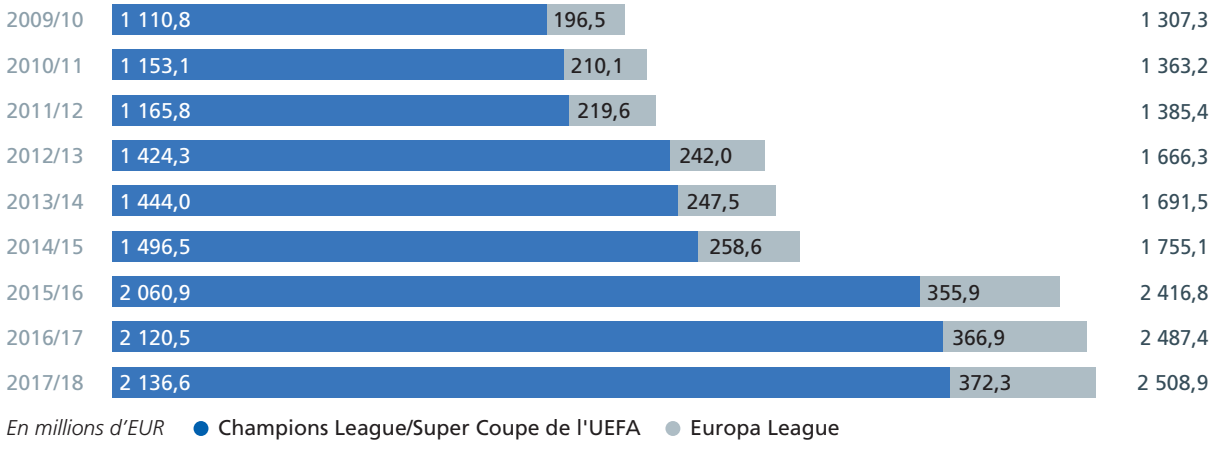
Recettes

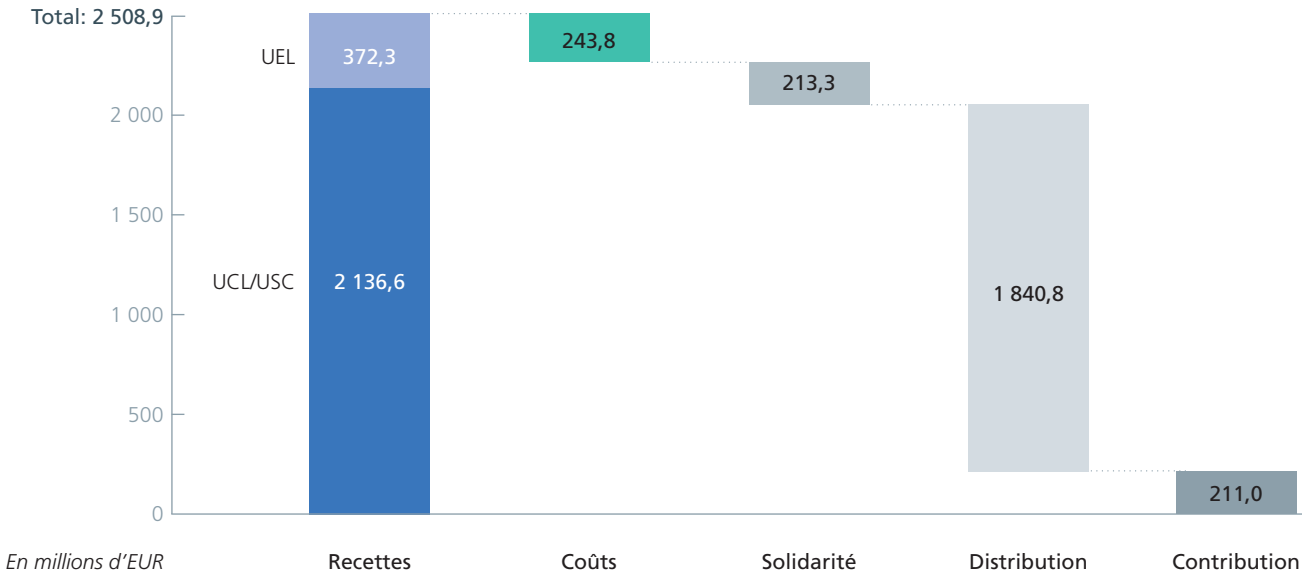
L'exercice 2017/18 est la dernière saison du cycle de trois ans des compétitions interclubs (2015-18). La commercialisation centralisée des droits de retransmission et des droits commerciaux concerne les principales compétitions interclubs : l'UEFA Champions League (y compris la Super Coupe de l'UEFA) et l'UEFA Europa League, avec un processus de vente séparé.

Le premier graphique ci-dessous 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 2015-18 ont augmenté de 46 %, s'établissant à 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. Les droits commerciaux ont progressé de 36 % et incluent désormais la centralisation complète des droits et l'exploitation des panneaux LED en Europa League.

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 2018 se sont disputées à Kiev (Champions League), à Lyon (Europa League) et la Super Coupe 2017 à Skopje. Le total des recettes de billetterie et d'hospitalité pour les trois matches s'est établi à EUR 35 millions, soit un recul d'environ EUR 2 millions par rapport à 2016/17. Les recettes brutes totales ont franchi la barre des EUR 2,5 milliards, soit environ EUR 20 millions de plus que la saison précédente.







Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2017/18	2016/17
Droits de retransmission	1 718,2	324,0	2 042,2	2 021,1
Droits commerciaux	389,7	42,0	431,7	429,4
Recettes des droits	**2 107,9**	**366,0**	**2 473,9**	**2 450,5**
Billetterie	15,8	4,4	20,2	18,8
Hospitalité	12,9	1,9	14,8	18,1
Recettes brutes	**2 136,6**	**372,3**	**2 508,9**	**2 487,4**
Coûts liés à la compétition	-171,5	-72,3	-243,8	-243,2
Versements de solidarité			-213,3	-211,4
- à l'égard des clubs non participants			-125,5	-124,4
- à l'égard des clubs éliminés lors de la phase de qualification			-87,8	-87,1
Recettes nettes			**2 051,8**	**2 032,8**
- Distribution aux clubs participants	-1 412,6	-428,2	-1 840,8	-1 819,3
- Contribution au football européen			-211,0	-213,5
Total des recettes brutes			100,0 %	100,0 %
Coûts liés à la compétition			9,7 %	9,8 %
Versements de solidarité			8,5 %	8,5 %
Recettes nettes			81,8 %	81,7 %
- Quote-part clubs			89,7 %	89,5 %
- Quote-part UEFA			10,3 %	10,5 %

Distribution

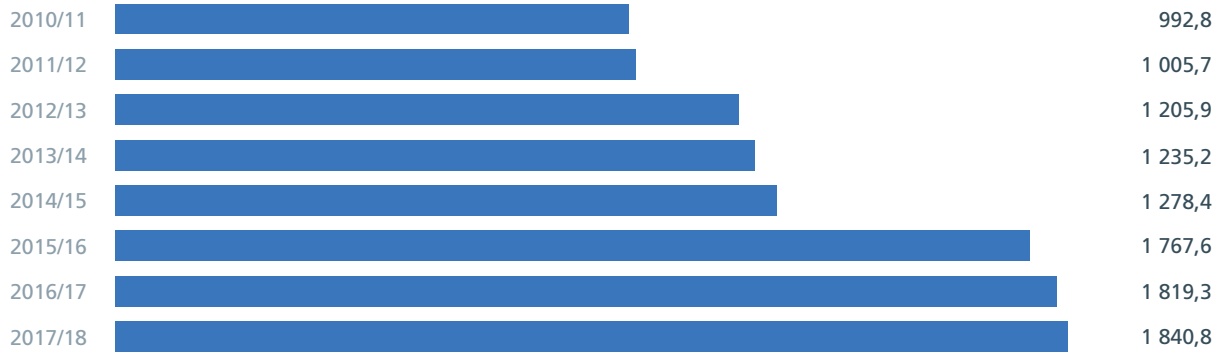
Le système de distribution financière a été adapté pour le cycle 2015-18. Il est basé sur les recettes brutes et inclut désormais les recettes de billetterie et d'hospitalité. L'ensemble des recettes brutes de la Champions League, de la Super Coupe et de l'Europa League sont rassemblées en un montant unique, et des pourcentages fixes sont utilisés pour les coûts liés aux compétitions (12 % des recettes jusqu'à EUR 2,5 milliards et 11,75 % au-delà) et pour les versements de solidarité (8,5 %), le pourcentage restant de recettes nettes, de 79,75 %, devant être réparti entre les clubs (92 %) et l'UEFA (8 %). Par conséquent, la majeure partie des recettes nettes 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 1,84 milliard (contre EUR 1,82 milliard en 2016/17).

Sur ce montant total, EUR 1,41 milliard a été versé aux clubs qui ont participé à la Champions League et à la Super Coupe. En résumé, il y a une répartition de 60/40 entre les montants fixes et les primes, d'une part, et les montants variables reflétant la valeur de chaque marché TV dans le pays concerné, d'autre part.

Les clubs participant à l'Europa League ont gagné un montant total de EUR 428,2 millions. Le modèle de distribution est le même que pour la Champions League et comprend des montants fixes, des primes de match en fonction des résultats et une part de marché variable.

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.



En millions d'EUR ● Compétitions interclubs - distribution par saison

Contribution au football européen

Cette contribution reflète la part de l'UEFA dans les recettes nettes et représente une part importante du total des sources de produits nets. Elle est directement réinvestie dans le football, avant tout dans les compétitions non élite, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football et dans l'intérêt du football européen dans son ensemble. Toutefois, elle est également utilisée pour financer le développement du football et les activités de formation, ainsi que pour couvrir les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA.

Le résultat est légèrement inférieur en 2017/18, et s'établit à EUR 211 millions (contre EUR 213,5 millions en 2016/17). Les coûts réels des compétitions interclubs sont restés au même niveau qu'au cours de la saison précédente, mais le pourcentage fixe inférieur appliqué aux coûts des compétitions a augmenté la part des clubs et explique cette légère réduction.

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 213,3 millions en 2017/18 (contre EUR 211,4 millions en 2016/17).

Sur ces 8,5 % des recettes brutes, 3,5 % (EUR 87,8 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 2017/18 était de EUR 125,5 millions (contre EUR 124,4 millions en 2016/17). 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 la Champions League et 20 % à celles sans clubs participant à la phase de groupe de la Champions League. Ce montant est à déduire des recettes effectives de l'exercice 2017/18 et sera versé au cours de la saison suivante (2018/19).

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 2017/18.

Le tableau suivant montre les montants par tour de qualification, ainsi que l'excédent, et fournit une comparaison avec l'année précédente.

Répartition | par phase de qualification

En millions d'EUR	Nombre de clubs	Montant en milliers d'EUR	2017/18	2016/17
Champion national	37	260	9,62	9,10
Premier tour de qualification	10	220	2,20	1,76
Deuxième tour de qualification	30	320	9,60	9,28
Troisième tour de qualification (clubs éliminés seulement)	15	420	6,30	6,30
Excédent (moyenne par club)	42	37	1,57	1,99
UEFA Champions League			**29,29**	**28,43**
Premier tour de qualification	100	215	21,50	20,64
Deuxième tour de qualification	66	225	14,85	14,85
Troisième tour de qualification	58	235	13,63	13,63
Matches de barrage (clubs éliminés seulement)	22	245	5,39	5,39
Excédent (moyenne par club)	145	22	3,15	4,11
UEFA Europa League			**58,52**	**58,62**
Total clubs éliminés			**87,81**	**87,05**

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 des contrats 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, lors des saisons précédentes, le club qui remportait le trophée ne recevait pas forcément le montant total le plus élevé.

En tout, EUR 1,41 milliard (contre EUR 1,4 milliard en 2016/17) a été versé aux clubs qui ont participé à la Champions League et à la Super Coupe. La raison de cette légère hausse est double : d'une part, elle suit l'augmentation des recettes et, d'autre part, le pourcentage fixe inférieur appliqué aux coûts des compétitions a également eu un impact positif sur la part des clubs.

À partir de la phase de matches de groupe, EUR 42,4 millions ont été distribués en moyenne aux clubs, le montant le plus élevé, EUR 88,7 millions, allant au Real Madrid CF. Le montant le moins élevé était néanmoins de EUR 16,8 millions. Il convient de noter que les clubs recevants ont conservé l'intégralité des recettes de billetterie pour l'ensemble de leurs matches, à l'exception de la finale au Stade olympique, à Kiev, pour laquelle la part des recettes de billetterie des deux clubs finalistes a été incluse dans la prime de résultat.

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 2017/18, un excédent de EUR 89,2 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 Manchester United FC.




KYIV 2018

UEFA Champions League 2017/18 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

	Club	Association	Total
Groupe A	FC Basel 1893	SUI	28 780
	SL Benfica	POR	17 451
	PFC CSKA Moskva	RUS	23 025
	Manchester United FC	ENG	40 347
Groupe B	Paris Saint-Germain	FRA	62 058
	FC Bayern München	GER	70 494
	RSC Anderlecht	BEL	19 057
	Celtic FC	SCO	32 476
Groupe C	Club Atlético de Madrid	ESP	31 730
	Chelsea FC	ENG	65 156
	FK Qarabağ	AZE	16 819
	AS Roma	ITA	83 802
Groupe D	Sporting Clube de Portugal	POR	21 795
	FC Barcelona	ESP	57 439
	Juventus Football Club	ITA	80 057
	Olympiacos FC	GRE	31 072
Groupe E	Sevilla FC	ESP	48 431
	NK Maribor	SVN	18 444
	FC Spartak Moskva	RUS	19 908
	Liverpool FC	ENG	81 283
Groupe F	SSC Napoli	ITA	38 967
	Feyenoord	NED	25 045
	Manchester City FC	ENG	63 821
	FC Shakhtar Donestk	UKR	29 437
Groupe G	Beşiktaş JK	TUR	43 272
	RB Leipzig	GER	34 519
	AS Monaco FC	FRA	46 574
	FC Porto	POR	29 411
Groupe H	Borussia Dortmund	GER	27 339
	Real Madrid CF	ESP	88 654
	APOEL FC	CYP	17 699
	Tottenham Hotspur FC	ENG	61 307
Clubs éliminés	TSG 1899 Hoffenheim	GER	9 255
	OGC Nice	FRA	10 244
	İstanbul Başakşehir F.K.	TUR	4 687
	BSC Young Boys	SUI	3 197
	HNK Rijeka	CRO	3 000
	SK Slavia Praha	CZE	3 000
	F.C. København	DEN	3 000
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR	3 000
	FC Astana	KAZ	3 000
	SC Fotbal Club FCSB	ROU	3 000
USC	Real Madrid CF	ESP	4 000
	Manchester United FC	ENG	3 000

UEFA Champions League 2017/18 | distribution aux clubs

		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	FC Basel 1893	-	12 700	6 524	3 556	6 000	-	-	-	28 780
	SL Benfica	-	12 700	-	4 751	-	-	-	-	17 451
	PFC CSKA Moskva	2 000	12 700	4 893	3 432	-	-	-	-	23 025
	Manchester United FC	-	12 700	8 155	13 492	6 000	-	-	-	40 347
Groupe B	Paris Saint-Germain	-	12 700	8 155	35 203	6 000	-	-	-	62 058
	FC Bayern München	-	12 700	8 155	29 639	6 000	6 500	7 500	-	70 494
	RSC Anderlecht	-	12 700	1 631	4 726	-	-	-	-	19 057
	Celtic FC	2 000	12 700	1 631	16 145	-	-	-	-	32 476
Groupe C	Club Atlético de Madrid	-	12 700	3 631	15 399	-	-	-	-	31 730
	Chelsea FC	-	12 700	5 893	40 563	6 000	-	-	-	65 156
	FK Qarabağ	2 000	12 700	1 000	1 119	-	-	-	-	16 819
	AS Roma	-	12 700	5 893	45 209	6 000	6 500	7 500	-	83 802
Groupe D	Sporting Clube de Portugal	2 000	12 700	3 762	3 333	-	-	-	-	21 795
	FC Barcelona	-	12 700	7 524	24 715	6 000	6 500	-	-	57 439
	Juventus Football Club	-	12 700	5 893	48 964	6 000	6 500	-	-	80 057
	Olympiacos FC	2 000	12 700	500	15 872	-	-	-	-	31 072
Groupe E	Sevilla FC	2 000	12 700	4 762	16 469	6 000	6 500	-	-	48 431
	NK Maribor	2 000	12 700	1 500	2 244	-	-	-	-	18 444
	FC Spartak Moskva	-	12 700	3 131	4 077	-	-	-	-	19 908
	Liverpool FC	2 000	12 700	6 393	29 190	6 000	6 500	7 500	11 000	81 283
Groupe F	SSC Napoli	2 000	12 700	3 262	21 005	-	-	-	-	38 967
	Feyenoord	-	12 700	1 631	10 714	-	-	-	-	25 045
	Manchester City FC	-	12 700	8 155	30 466	6 000	6 500	-	-	63 821
	FC Shakhtar Donestk	-	12 700	6 524	4 213	6 000		-	-	29 437
Groupe G	Beşiktaş JK	-	12 700	7 524	17 048	6 000	-	-	-	43 272
	RB Leipzig	-	12 700	3 762	18 057	-	-	-	-	34 519
	AS Monaco FC	-	12 700	1 000	32 874	-	-	-	-	46 574
	FC Porto	-	12 700	5 393	5 318	6 000	-	-	-	29 411
Groupe H	Borussia Dortmund	-	12 700	1 000	13 639	-	-	-	-	27 339
	Real Madrid CF	-	12 700	7 024	33 430	6 000	6 500	7 500	15 500	88 654
	APOEL FC	2 000	12 700	1 000	1 999	-	-	-	-	17 699
	Tottenham Hotspur FC	-	12 700	8 655	33 952	6 000	-	-	-	61 307
Clubs éliminés	TSG 1899 Hoffenheim	3 000	-	-	6 255	-	-	-	-	9 255
	OGC Nice	3 000	-	-	7 244	-	-	-	-	10 244
	İstanbul Başakşehir F.K.	3 000	-	-	1 687	-	-	-	-	4 687
	BSC Young Boys	3 000	-	-	197	-	-	-	-	3 197
	HNK Rijeka	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	SK Slavia Praha	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	F.C. København	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	Hapoel Beer-Sheva FC	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	FC Astana	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
	SC Fotbal Club FCSB	3 000	-	-	-	-	-	-	-	3 000
USC	Real Madrid CF	-	4 000	-	-	-	-	-	-	4 000
	Manchester United FC	-	3 000	-	-	-	-	-	-	3 000
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA										4 550
Total		50 000	413 400	143 956	596 196	96 000	52 000	30 000	26 500	1 412 602

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 ont été organisés à travers toute l'Europe cette saison, en comptant la finale au Parc Olympique Lyonnais, à Lyon, en France.

Comme mentionné dans ce rapport, 90 % 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 2017/18, un total de EUR 428,2 millions (contre EUR 423,2 millions en 2016/17) a ainsi été distribué aux équipes qui ont participé à l'Europa League, soit EUR 5 millions 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 2017/18, un excédent de EUR 28,3 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 les colonnes « 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 recevants 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.

En moyenne, EUR 7,6 millions ont été versés aux clubs, le montant le plus élevé allant à Arsenal FC, qui n'a atteint que les demi-finales. Cette différence s'explique clairement par le pourcentage important de la part du marché, puisque seuls deux clubs anglais ont participé à l'UEFA Europa League 2017/18 et que le montant disponible est généralement plus élevé pour le marché anglais. Il est également intéressant de constater que le Club Atlético de Madrid, vainqueur de la finale, a reçu un montant inférieur à celui de l'Olympique de Marseille, finaliste perdant. En effet, le Club Atlético de Madrid a été éliminé en UEFA Champions League et a débuté en Europa League au stade des seizièmes de finale. Par conséquent, le montant de EUR 31,7 millions versé au titre de la distribution de l'UEFA Champions League devrait en principe être ajouté pour établir une comparaison significative.


4
1. FC KÖLN
UEFA EUROPA LEAGUE

UEFA Europa League 2017/18 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

	Club	Association	Total
Groupe A	Maccabi Tel-Aviv FC	ISR	3 618
	Villarreal CF	ESP	9 716
	FC Astana	KAZ	5 258
	SK Slavia Praha	CZE	4 163
Groupe B	FK Partizan	SRB	5 114
	FC Dynamo Kyiv	UKR	7 660
	KS Skënderbeu	ALB	3 749
	BSC Young Boys	SUI	4 172
Groupe C	PFC Ludogorets 1945	BUL	5 727
	TSG 1899 Hoffenheim	GER	7 960
	SC Braga	POR	6 449
	İstanbul Başakşehir F.K.	TUR	9 426
Groupe D	AEK Athens FC	GRE	9 224
	FK Austria Wien	AUT	4 302
	AC Milan	ITA	13 937
	HNK Rijeka	CRO	4 239
Groupe E	Olympique Lyonnais	FRA	12 091
	Atalanta BC	ITA	12 273
	Everton	ENG	14 117
	Apollon Limassol FC	CYP	3 564
Groupe F	FC Lokomotiv Moskva	RUS	8 445
	FC Zlín	CZE	3 383
	FC Sheriff	MDA	4 141
	F.C. København	DEN	7 735
Groupe G	FC Viktoria Plzeň	CZE	6 751
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR	3 618
	FC Lugano	SUI	4 628
	SC Fotbal Club FCSB	ROU	6 883
Groupe H	1. FC Köln	GER	8 128
	FK Crvena Zvezda	SRB	5 168
	FC BATE Borisov	BLR	3 683
	Arsenal FC	ENG	37 780
Groupe I	FC Salzburg	AUT	10 873
	Olympique de Marseille	FRA	22 966
	Konyaspor	TUR	10 942
	Vitória SC	POR	4 500
Groupe J	Athletic Club	ESP	11 340
	FC Zorya Luhansk	UKR	4 437
	Östersunds FK	SWE	6 620
	Hertha BSC Berlin	GER	7 960

UEFA Europa League 2017/18 | distribution aux clubs

		Phase de groupe			Matches à élimination directe					Total
En milliers d'EUR		Montant fixe	Prime	Part de marché	Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A	Maccabi Tel-Aviv FC	2 600	528	490	-	-	-	-	-	3 618
	Villarreal CF	2 600	2 064	4 552	500	-	-	-	-	9 716
	FC Astana	2 600	1 644	514	500	-	-	-	-	5 258
	SK Slavia Praha	2 600	1 056	507	-	-	-	-	-	4 163
Groupe B	FK Partizan	2 600	1 356	658	500	-	-	-	-	5 114
	FC Dynamo Kyiv	2 600	2 352	1 458	500	750	-	-	-	7 660
	KS Skënderbeu	2 600	648	501	-	-	-	-	-	3 749
	BSC Young Boys	2 600	768	804	-	-	-	-	-	4 172
Groupe C	PFC Ludogorets 1945	2 600	1 476	1 151	500	-	-	-	-	5 727
	TSG 1899 Hoffenheim	2 600	648	4 712	-	-	-	-	-	7 960
	SC Braga	2 600	1 944	1 405	500	-	-	-	-	6 449
	İstanbul Başakşehir F.K.	2 600	1 056	5 770	-	-	-	-	-	9 426
Groupe D	AEK Athens FC	2 600	1 308	4 816	500	-	-	-	-	9 224
	FK Austria Wien	2 600	648	1 054	-	-	-	-	-	4 302
	AC Milan	2 600	2 064	8 023	500	750	-	-	-	13 937
	HNK Rijeka	2 600	936	703	-	-	-	-	-	4 239
Groupe E	Olympique Lyonnais	2 600	1 764	6 477	500	750	-	-	-	12 091
	Atalanta BC	2 600	2 472	6 701	500	-	-	-	-	12 273
	Everton	2 600	528	10 989	-	-	-	-	-	14 117
	Apollon Limassol FC	2 600	360	604	-	-	-	-	-	3 564
Groupe F	FC Lokomotiv Moskva	2 600	2 064	2 531	500	750	-	-	-	8 445
	FC Zlín	2 600	240	543	-	-	-	-	-	3 383
	FC Sheriff	2 600	1 176	365	-	-	-	-	-	4 141
	F.C. København	2 600	1 476	3 159	500	-	-	-	-	7 735
Groupe G	FC Viktoria Plzeň	2 600	2 232	669	500	750	-	-	-	6 751
	Hapoel Beer-Sheva FC	2 600	528	490	-	-	-	-	-	3 618
	FC Lugano	2 600	1 224	804	-	-	-	-	-	4 628
	SC Fotbal Club FCSB	2 600	1 644	2 139	500	-	-	-	-	6 883
Groupe H	1. FC Köln	2 600	816	4 712	-	-	-	-	-	8 128
	FK Crvena Zvezda	2 600	1 476	592	500	-	-	-	-	5 168
	FC BATE Borisov	2 600	648	435	-	-	-	-	-	3 683
	Arsenal FC	2 600	2 352	28 978	500	750	1 000	1 600	-	37 780
Groupe I	FC Salzburg	2 600	2 184	2 239	500	750	1 000	1 600	-	10 873
	Olympique de Marseille	2 600	1 356	11 660	500	750	1 000	1 600	3 500	22 966
	Konyaspor	2 600	768	7 574	-	-	-	-	-	10 942
	Vitória SC	2 600	648	1 252	-	-	-	-	-	4 500
Groupe J	Athletic Club	2 600	2 064	5 426	500	750	-	-	-	11 340
	FC Zorya Luhansk	2 600	816	1 021	-	-	-	-	-	4 437
	Östersunds FK	2 600	1 764	1 756	500	-	-	-	-	6 620
	Hertha BSC Berlin	2 600	648	4 712	-	-	-	-	-	7 960

UEFA Europa League 2017/18 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

	Club	Association	Total
Groupe K	S.S. Lazio	ITA	17 250
	SV Zulte Waregem	BEL	5 088
	OGC Nice	FRA	10 078
	Vitesse	NED	7 474
Groupe L	Rosenborg BK	NOR	5 999
	FK Vardar	MKD	3 145
	Football Club Zenit	RUS	8 674
	Real Sociedad de Fútbol	ESP	9 584
Clubs provenant de l'UCL	Borussia Dortmund	GER	3 388
	Club Atlético de Madrid	ESP	16 127
	FC Spartak Moskva	RUS	639
	Celtic FC	SCO	970
	SSC Napoli	ITA	1 220
	RB Leipzig	GER	5 955
	Sporting Clube de Portugal	POR	2 900
	PFC CSKA Moskva	RUS	2 952



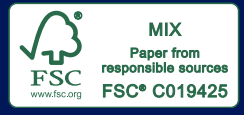
UEFA Europa League 2017/18 | distribution aux clubs

		Phase de groupe			Matches à élimination directe					Total
En milliers d'EUR		Montant fixe	Prime	Part de marché	Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe K	S.S. Lazio	2 600	2 352	10 048	500	750	1 000	-	-	17 250
	SV Zulte Waregem	2 600	936	1 552	-	-	-	-	-	5 088
	OGC Nice	2 600	1 524	5 454	500	-	-	-	-	10 078
	Vitesse	2 600	648	4 226	-	-	-	-	-	7 474
Groupe L	Rosenborg BK	2 600	648	2 751	-	-	-	-	-	5 999
	FK Vardar	2 600	120	425	-	-	-	-	-	3 145
	Football Club Zenit	2 600	2 760	2 064	500	750	-	-	-	8 674
	Real Sociedad de Fútbol	2 600	1 932	4 552	500	-	-	-	-	9 584
Clubs provenant de l'UCL	Borussia Dortmund	-	-	2 138	500	750	-	-	-	3 388
	Club Atlético de Madrid	-	-	5 777	500	750	1 000	1 600	6 500	16 127
	FC Spartak Moskva	-	-	139	500	-	-	-	-	639
	Celtic FC	-	-	470	500	-	-	-	-	970
	SSC Napoli	-	-	720	500	-	-	-	-	1 220
	RB Leipzig	-	-	3 705	500	750	1 000	-	-	5 955
	Sporting Clube de Portugal	-	-	650	500	750	1 000	-	-	2 900
	PFC CSKA Moskva	-	-	702	500	750	1 000	-	-	2 952
Total		124 800	62 664	188 319	16 000	12 000	8 000	6 400	10 000	428 183





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



Photos: UEFA, Getty Images, Sportsfile

Mise en pages: LargeNetwork, Genève. Impression: Artgraphic Cavin, Grandson, Suisse



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse