

UEFA

RAPPORT FINANCIER 2018/19





TABLE DES MATIÈRES

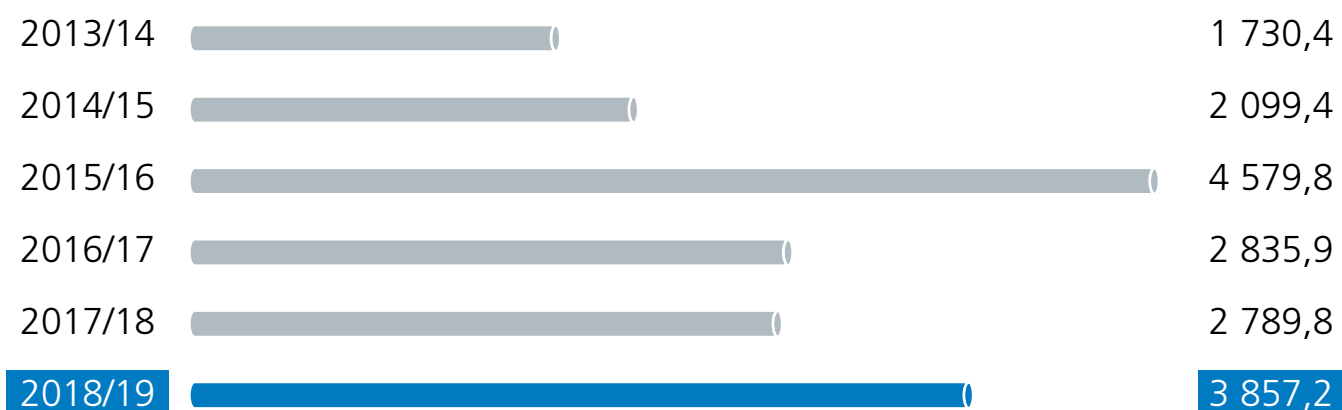
I. Faits et Chiffres

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	UEFA Nations League et European Qualifiers
26	Compétitions interclubs
30	UEFA Champions League
34	UEFA Europa League

II. Annexe

États financiers au 30 juin 2019
Rapports de l'organe de révision

RECETTES En millions d'EUR



ARGENT DISTRIBUÉ En millions d'EUR



en tant que versements de solidarité

275,2
(2018/19)

273,0
(2017/18)



aux équipes participantes

3 093,1
(2018/19)

2 061,7
(2017/18)



au vainqueur de l'UCL

111,1
Liverpool FC
(2018/19)

88,7
Real Madrid CF
(2017/18)



au vainqueur de l'UEL

46,4
Chelsea FC
(2018/19)

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



au vainqueur de l'EURO des M21

0,5
Espagne (2019)

0,5
Allemagne (2017)

AUTRES INFORMATIONS



Nombre de matches joués

2 354 (2018/19)

2 090 (2017/18)



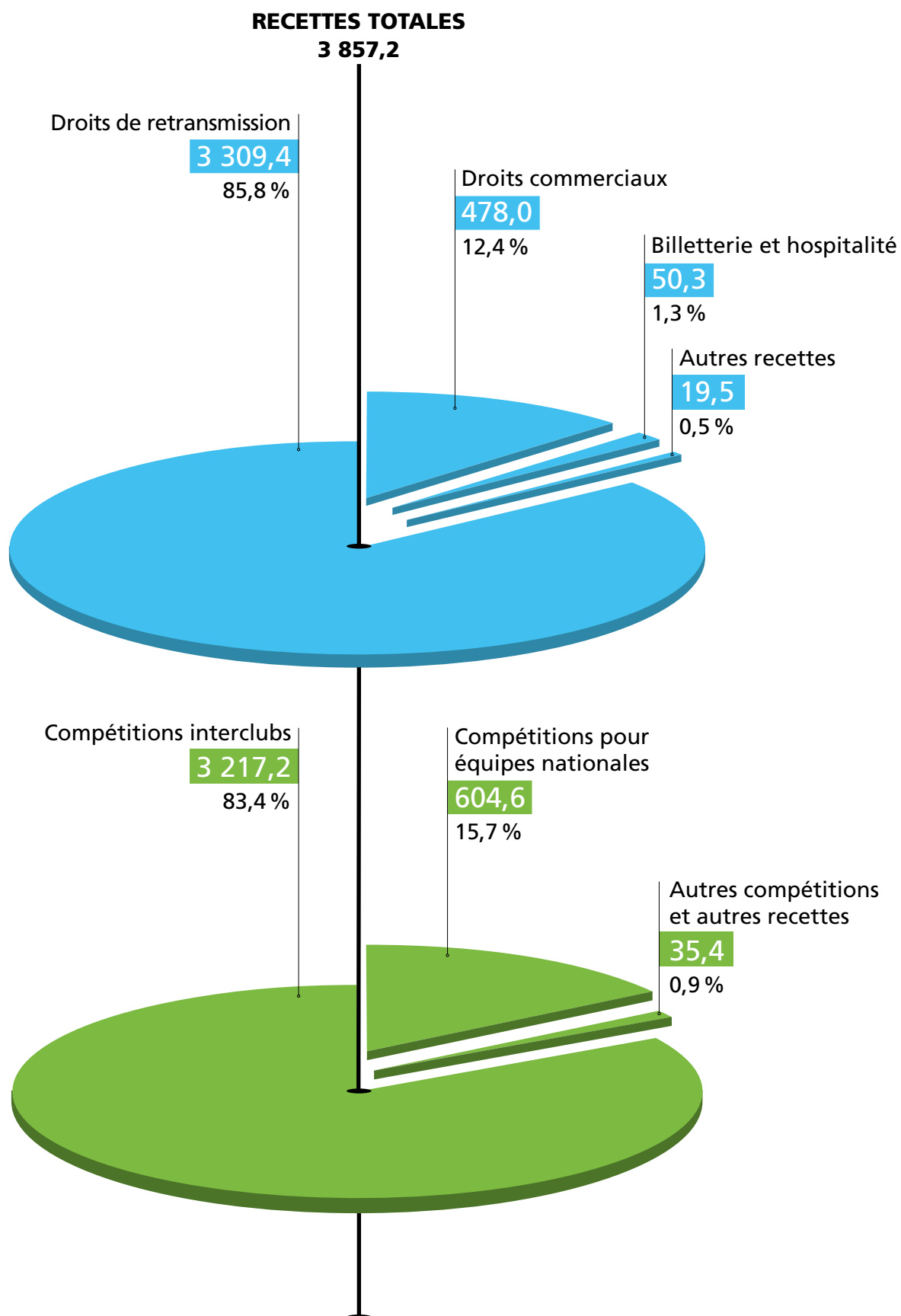
Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée

509 (2018/19)

493 (2017/18)

RECETTES PAR NATURE ET COMPÉTITION

En millions d'EUR



INTRODUCTION

Il va sans dire que la transparence et la simplicité sont les maîtres mots du *Rapport financier de l'UEFA*, dont vous avez l'édition 2018/19 entre les mains.

Le format de cette publication est inchangé et son objectif est clair : présenter des données financières détaillées sous une forme accessible et entièrement transparente. La structure du rapport est également restée identique ; il comprend toujours une partie descriptive concise et une annexe où figurent non seulement les états financiers détaillés, mais également les rapports des organes de révision.

Le bilan de la saison présente des aspects financiers intéressants, y compris les chiffres clés de la première saison du deuxième cycle des European Qualifiers et, surtout, de la première édition de l'UEFA Nations League. L'idée de base à l'origine de l'UEFA Nations League était d'améliorer la qualité et de relever le niveau du football pour équipes nationales. La structure par ligue rassemble des équipes d'un niveau comparable, ce qui signifie que les associations nationales ont l'occasion de participer à des matches équilibrés, chaque match présentant un enjeu puisqu'il compte pour le système de promotion et de relégation utilisé dans la compétition.

Cette saison a également vu le lancement d'un nouveau cycle des compétitions interclubs pour l'UEFA Champions League, l'UEFA Europa League et la Super Coupe de l'UEFA. La vente des droits médias et des droits commerciaux est centralisée et couvre trois saisons, jusqu'à 2020/21. Une fois de plus, les chiffres sont impressionnants, avec une hausse de plus de 30% des recettes des droits sur l'ensemble du cycle. Le modèle de distribution a lui aussi été adapté, en collaboration avec l'Association des clubs européens (ECA) et avec d'autres parties prenantes. Un pilier a été ajouté, portant sur le coefficient individuel de chaque club, dans le but de distribuer les recettes davantage sur la base des résultats sportifs et, par conséquent, de réduire le poids substantiel de la part du marché TV. Le montant total à disposition pour distribution aux clubs s'élève à EUR 2,55 milliards, soit une hausse de 40% par rapport à 2017/18.

Les recettes totales, qui s'établissent à EUR 3,86 milliards, présentent une augmentation de 38% par rapport à la saison précédente. Grâce au succès de nos compétitions phares, y compris la nouvelle UEFA Nations League, les recettes croissent de 14% par an en moyenne. L'objectif stratégique de l'UEFA est de maintenir cette croissance des recettes, tout en réinvestissant autant que possible dans le football. Ce double objectif se reflète dans les chiffres pour 2018/19, puisque, pour une croissance des recettes de 38%, la distribution s'est accrue de 50%. Bien entendu, l'augmentation des versements de solidarité et de la distribution ne peut être durable que

si les autres ressources financières de l'UEFA sont investies judicieusement, si des procédures spécifiques de contrôle des coûts sont mises en place et si un processus décisionnel complet est appliqué aux nouveaux projets et initiatives.

La phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA s'est jouée en Italie et à Saint-Marin. Il s'agissait pour la dernière fois d'un tournoi à douze équipes, avant l'introduction d'une formule à seize équipes pour la phase finale 2021. Si les recettes étaient similaires à celles de la phase finale 2017 en Pologne, l'investissement global, de EUR 9,9 millions, représentait une hausse de près de 27%. D'autres investissements, dépassant les EUR 2,5 millions, ont été réalisés dans de nouvelles compétitions de futsal : le Championnat d'Europe de futsal féminin et le Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans. L'UEFA a continué d'augmenter son budget annuel global pour les compétitions interclubs et pour équipes nationales non phares, qui avoisine à présent les EUR 60 millions.

L'organisation continue aussi d'investir dans la formation et le développement, l'accent étant mis sur le football féminin. L'approbation de la nouvelle stratégie en matière de football féminin, #TimeForAction, génère des investissements de quelque EUR 50 millions sur les quatre prochaines années. Par ailleurs, le montant distribué aux clubs participant à l'UEFA Women's Champions League a doublé cette saison, et davantage d'investissements suivront au cours de la période à venir.

La stratégie numérique de l'UEFA vise à créer une communauté significative de supporters connectés, qui pourraient représenter une source de recettes à l'avenir. Une plateforme de streaming OTT a ainsi été lancée en juin 2019. Elle propose des contenus supplémentaires en direct concernant les compétitions juniors, féminines et de futsal de l'UEFA, et recourt également aux énormes archives de contenus existants, couvrant les 60 ans d'histoire de l'UEFA, afin d'offrir aux supporters la meilleure expérience possible. L'objectif évident est qu'UEFA.tv devienne la plateforme de divertissement de l'UEFA, sur laquelle les supporters puissent trouver tout le contenu footballistique qu'ils cherchent.

La saison 2018/19 marque la fin du cycle de l'EURO 2016, durant lequel le résultat positif dégagé en 2015/16 grâce à l'EURO en France a été utilisé pour cofinancer les trois exercices suivants. Le résultat net pour 2018/19, de EUR -46,4 millions, respecte le budget cible et est conforme à la planification à long terme.

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

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

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

L'UEFA s'engage en faveur du fair-play sur le terrain et en dehors. 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'UEFA a observé une très forte croissance de ses recettes au cours des dernières années. Rien qu'en 2015/16, son chiffre d'affaires a doublé par rapport à l'année précédente, et pour 2018/19, l'UEFA peut faire état d'une nouvelle hausse de EUR 1,07 milliard des recettes. En moyenne sur quatre ans, l'UEFA présente une croissance annuelle de 14%. Il est évident que le succès remarquable des compétitions interclubs de l'UEFA pour le cycle 2018-21, couplé à la décision d'introduire l'UEFA Nations League, qui propose davantage de matches à enjeu, ont été les principaux moteurs de cette hausse. En 2018/19, l'effet combiné du lancement d'un nouveau cycle des compétitions interclubs, du début d'un nouveau cycle des European Qualifiers et du premier cycle de l'UEFA Nations League au cours d'un même exercice a rendu cette croissance encore plus impressionnante.

Le total des recettes s'établit à EUR 3,86 milliards (contre EUR 2,79 milliards pour 2017/18). Suite au passage de contrats TV à accès libre à des contrats TV à péage pour le nouveau cycle des compétitions interclubs de l'UEFA, la part des droits médias a augmenté, s'établissant à 86% pour 2018/19 (contre 81% pour l'exercice précédent). Les recettes présentent une hausse effective impressionnante, de EUR 1,05 milliard, tandis que les droits commerciaux ont connu une légère augmentation, avoisinant les EUR 500 millions. Les recettes de billetterie et d'hospitalité ont aussi progressé, grâce aux matches supplémentaires dans le cadre de la phase finale de l'UEFA Nations League, disputée au Portugal, et grâce à la capacité supérieure en termes d'hospitalité lors de la finale de l'UEFA Champions League, à Madrid. Les Autres recettes connaissent une baisse naturelle par rapport à 2017/18 du fait de la comptabilisation sur un même exercice des deux saisons de contributions du programme Forward de la FIFA.

La majeure partie des recettes générées est distribuée aux clubs participants. La distribution en relation avec les compétitions pour équipes nationales a aussi été plus élevée que l'an dernier, en raison des montants supérieurs mis à disposition grâce à la hausse des recettes. Un montant total de EUR 551,5 millions a été comptabilisé en 2018/19, mais il 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 2,54 milliards, soit une forte augmentation par rapport à l'année précédente. Au total, EUR 3,09 milliards ont été distribués, soit 80% du total des recettes.

Les Contributions aux associations se sont accrues de 8%, principalement en rapport avec les frais de déplacement des équipes et le soutien aux autres confédérations. Les Dépenses liées aux événements, qui s'établissent à EUR 239,8 millions (contre EUR 180,4 millions pour 2017/18), présentent une hausse de 33%. Il s'agit d'une hausse naturelle du fait des coûts supplémentaires liés à la première année de l'UEFA

Nations League et de ceux relatifs à l'assistance vidéo à l'arbitrage dans davantage de matches des compétitions interclubs. Une autre hausse naturelle, de EUR 6 millions, se rapporte aux frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match, en raison du nombre plus élevé de matches en 2018/19, à savoir 2354, contre 2090 en 2017/18.

Les Salaires et avantages du personnel se sont accrus pour différentes raisons. Le nombre d'employés en contrat à durée indéterminée est passé de 493 à 509. En outre, les promotions et le nouveau système de bonus ont aussi eu un impact. Avec l'arrivée de l'EURO 2020, le nombre de contrats à durée déterminée a augmenté de 69 à 228, mais les frais correspondants seront comptabilisés seulement en 2019/20.

En règle générale, la force du franc suisse en comparaison avec l'euro a eu des répercussions négatives sur les salaires ainsi que sur toutes les autres dépenses en monnaie locale.

Le résultat d'exploitation avant versements de solidarité s'élève à EUR 218,6 millions, ce qui représente une baisse par rapport à l'exercice précédent. Ce recul doit être placé dans le contexte de notre objectif stratégique, qui est d'augmenter tant les recettes que la part distribuée aux clubs et aux associations nationales participants. Un taux de croissance des recettes de 38% couplé à un taux de croissance de la distribution de 50% a ainsi eu un impact direct sur le résultat d'exploitation.

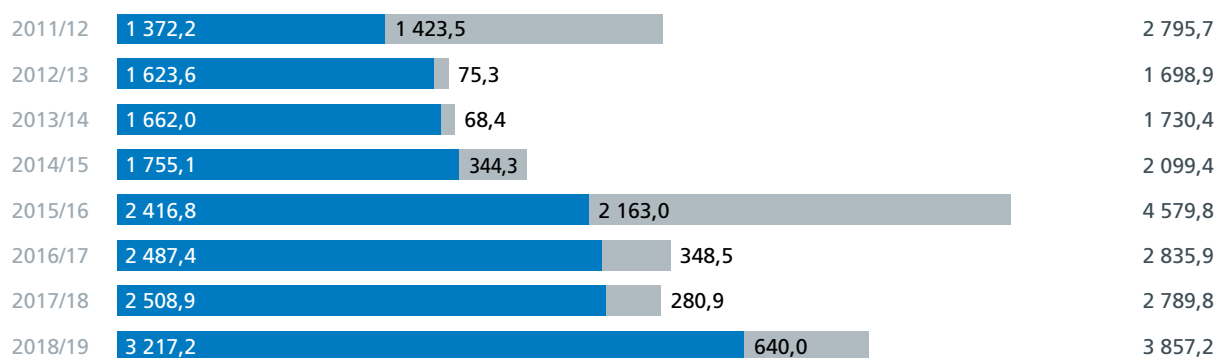
Le total des versements de solidarité s'établit à EUR 275,2 millions, soit une hausse d'environ 1% par rapport à l'année précédente. Les dons pour les différents portefeuilles et pour la Fondation UEFA pour l'enfance restent au même niveau, à savoir EUR 8 millions.

Les interventions monétaires de la Banque nationale suisse et de la Banque centrale européenne se poursuivent, sans indice d'un changement sur le front des taux d'intérêt en euros à moyen terme. En réalité, la situation s'est même détériorée puisque les taux d'intérêt ne produisent des rendements positifs que pour les investissements à très long terme. Anticiper les versements aux associations et aux clubs a contribué à améliorer la situation, mais l'UEFA reste affectée par les taux d'intérêt négatifs sur les échéances courtes. En dépit de ce contexte difficile, le total des intérêts créditeurs est en hausse de 19% grâce au rendement des investissements dans des produits structurés à long terme et aux dépôts en dollars américains et en livres sterling, qui portent 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 appréciées par rapport à l'euro, d'où des gains de change réalisés et non réalisés plus élevés.

En ajoutant ces gains de change, le résultat net global pour le poste Résultat financier et impôts présente une valeur positive de EUR 10,2 millions (contre EUR -6,6 millions en 2017/18).

Le résultat net s'établit à EUR -46,4 millions et est conforme à la planification à long terme et au budget approuvé par le Congrès de l'UEFA.



En millions d'EUR ● Compétitions interclubs ● Compétitions pour équipes nationales et autres recettes

Répartition | par nature

En millions d'EUR	2018/19	2017/18
Droits médias	3 309,4	2 263,1
Droits commerciaux	478,0	453,8
Total recettes des droits	3 787,4	2 716,9
Billetterie	26,9	23,4
Hospitalité	23,4	14,8
Autres recettes	19,5	34,7
Total recettes	3 857,2	2 789,8
Distribution aux équipes participantes	-3 093,1	-2 061,7
Contributions aux associations	-46,8	-43,3
Dépenses liées aux événements	-239,8	-180,4
Arbitres et commissaires de match	-39,6	-33,7
Technologie de la communication et de l'information	-49,8	-48,2
Salaires et avantages du personnel	-99,7	-83,2
Dépréciation et amortissement	-9,0	-7,9
Autres dépenses	-60,8	-56,8
Total dépenses	-3 638,6	-2 515,2
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	218,6	274,6
Versements de solidarité	-275,2	-273,0
Résultat financier et impôts	10,2	-6,6
Résultat net pour la période	-46,4	-5,0

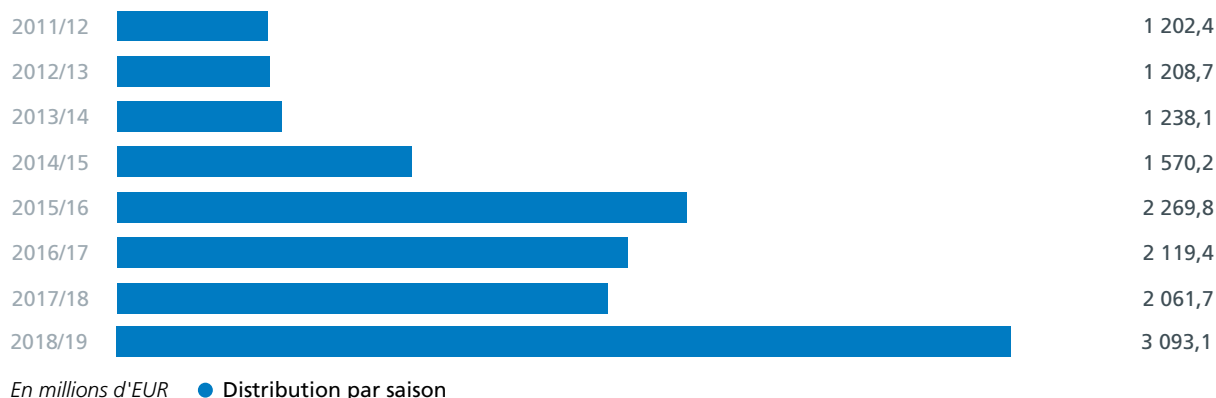
DISTRIBUTION

En comparaison avec l'exercice précédent, les recettes se sont accrues de EUR 1 milliard, soit 38% de hausse, grâce à l'énorme succès de la vente du nouveau cycle des compétitions interclubs, du nouveau cycle des European Qualifiers et de l'UEFA Nations League. Sur le total des recettes, de EUR 3,86 milliards (contre EUR 2,79 milliards pour 2017/18), 80% ont été distribuées aux clubs et aux associations participants.

En 2018/19, la distribution totale s'est élevée à EUR 3,09 milliards, soit 50% de plus que la saison précédente (2017/18 : EUR 2,06 milliards). En d'autres termes, plus de EUR 1 milliard additionnel a été redistribué aux équipes qui ont participé aux compétitions de l'UEFA. Le montant distribué pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux correspond aux coûts annuels comptabilisés et non au montant effectif payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en cinq tranches sur l'ensemble du cycle. Cette hausse est donc liée aux recettes des ventes, plus élevées pour le cycle 2018-22.

Le nouveau modèle de distribution des compétitions interclubs est expliqué en détail dans les sections correspondantes. En bref, le calcul se base sur les recettes nettes, sachant que les frais liés aux compétitions et les versements de solidarité ont d'abord été déduits des recettes totales brutes des compétitions interclubs. En 2018/19, 93,5% des recettes nettes en résultant (EUR 2,72 milliards) ont été distribuées selon un ratio fixe de 4 pour 1 aux clubs ayant participé à l'UEFA Champions League/ la Super Coupe de l'UEFA et à l'UEFA Europa League, une contribution de EUR 50 millions des clubs de l'UEFA Champions League étant attribuée aux clubs de l'UEFA Europa League et EUR 10 millions supplémentaires subventionnant les versements de solidarité aux clubs éliminés lors de la phase de qualification.

Le tableau ci-dessous montre aussi les montants versés aux équipes ayant disputé d'autres compétitions, comme l'EURO féminin, l'UEFA Women's Champions League et la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA.



Répartition | par compétition

En millions d'EUR	2018/19	2017/18
European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	-551,6	-212,2
UEFA Champions League	-1 968,9	-1 405,6
UEFA Europa League	-559,2	-428,2
Super Coupe de l'UEFA	-8,0	-7,0
EURO féminin de l'UEFA 2017	0,0	-8,0
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-4,0	0,0
UEFA Women's Champions League	-1,3	-0,6
Autres compétitions	-0,1	-0,1
Total	-3 093,1	-2 061,7

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 :

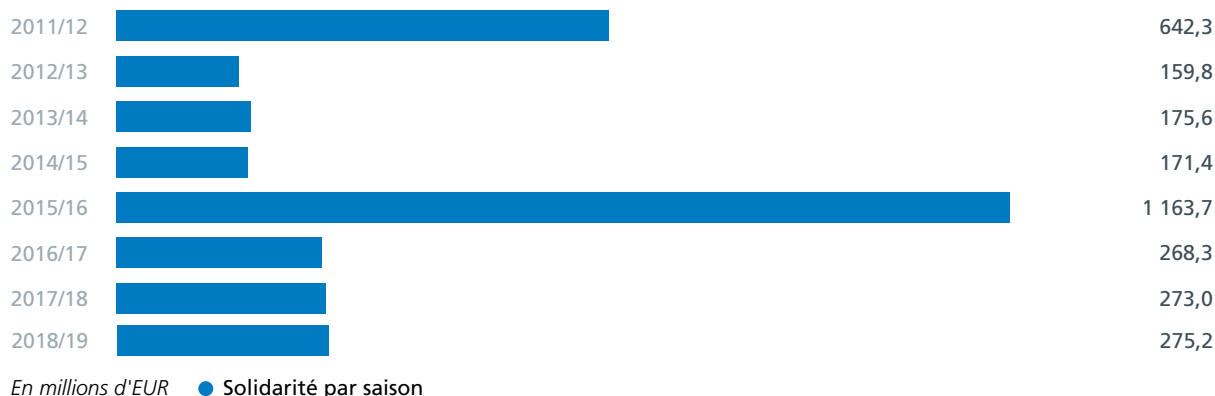
- des associations membres pour le développement de leurs infrastructures ;
- des associations membres pour la couverture de leurs frais de fonctionnement courants ;
- des associations membres en tant que paiements incitatifs ;
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions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



Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR	2018/19	2017/18
Associations membres	31,3	31,3
Clubs	235,2	233,3
Dons	8,7	8,4
Total	275,2	273,0

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 2018/19 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 l'application et la mise en œuvre 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 l'application et la mise en œuvre de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA* ;
- EUR 100 000 pour l'application et la mise en œuvre de la *Convention de l'UEFA sur la formation des arbitres et l'organisation de l'arbitrage* ;
- 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 les activités en rapport avec 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 2018/19 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 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			
				UEFA Champions League		UEFA Europa League	
Total par association		A Investissement	B Solidarité annuelle	C Solidarité annuelle	D Clubs non participants	E Clubs éliminés	F Clubs éliminés
4 579	Albanie	200	1 300	600	471	690	1 318
11 521	Allemagne	-	1 300	600	9 056	-	565
5 802	Andorre	2 120	1 200	600	386	512	984
16 076	Angleterre	-	1 300	600	13 297	-	879
5 253	Arménie	600	1 215	600	389	565	1 884
6 164	Autriche	1 660	1 280	600	804	397	1 423
4 591	Azerbaïdjan	399	1 250	600	398	1 191	753
4 209	Belarus	-	1 300	600	405	-	1 904
8 464	Belgique	1 000	1 300	600	4 392	-	1 172
4 781	Bosnie-Herzégovine	-	1 300	600	453	565	1 863
5 014	Bulgarie	-	1 275	600	565	690	1 884
5 338	Chypre	-	1 190	600	472	565	2 511
3 840	Croatie	-	1 300	600	559	-	1 381
7 498	Danemark	1 250	1 300	600	833	669	2 846
6 775	Écosse	-	1 300	600	1 780	1 191	1 904
15 484	Espagne	310	1 170	600	12 839	-	565
3 904	Estonie	-	1 300	600	413	565	1 026
4 881	Finlande	435	1 300	600	538	962	1 046
15 693	France	630	1 300	600	12 598	-	565
4 770	Géorgie	-	1 300	600	401	565	1 904
3 310	Gibraltar	-	1 080	600	386	512	732
7 219	Grèce	-	1 235	600	4 547	-	837
4 612	Hongrie	650	1 300	600	765	-	1 297
5 069	Îles Féroé	500	1 260	600	386	565	1 758
5 514	Irlande du Nord	1 250	1 300	600	773	565	1 026
4 918	Islande	165	1 280	600	445	565	1 863
6 139	Israël	-	1 300	600	1 038	962	2 239
15 826	Italie	1 550	1 300	600	11 497	-	879
5 092	Kazakhstan	-	1 320	600	391	1 191	1 590
5 017	Kosovo	1 200	1 225	600	434	805	753
5 417	Lettonie	1 000	1 270	600	392	565	1 590
2 659	Liechtenstein	-	1 150	600	386	-	523
5 889	Lituanie	200	1 300	600	399	962	2 428
6 346	Luxembourg	1 765	1 135	600	397	293	2 156
5 861	Macédoine du Nord	1 000	1 275	600	455	1 464	1 067
5 885	Malte	1 500	1 265	600	448	565	1 507
5 602	Moldavie	990	1 300	600	390	962	1 360
4 375	Monténégro	500	1 260	600	424	565	1 026
6 486	Norvège	400	1 300	600	985	690	2 511
4 825	Pays de Galles	-	1 300	600	1 083	565	1 277
7 443	Pays-Bas	-	1 300	600	4 413	-	1 130
7 599	Pologne	1 000	1 300	600	1 540	962	2 197
6 816	Portugal	-	1 275	600	4 376	-	565
4 470	République d'Irlande	-	1 280	600	707	565	1 318
6 990	République tchèque	-	1 275	600	4 236	-	879
6 511	Roumanie	830	1 300	600	810	669	2 302
8 202	Russie	750	1 320	600	4 360	-	1 172
3 662	Saint-Marin	-	1 180	600	386	512	984
8 641	Serbie	-	1 300	600	4 272	-	2 469
6 088	Slovaquie	-	1 275	600	553	1 191	2 469
5 683	Slovénie	-	1 300	600	477	565	2 741
7 580	Suède	750	1 300	600	2 421	1 191	1 318
9 450	Suisse	1 500	1 300	600	4 481	397	1 172
8 908	Turquie	1 900	1 150	600	4 400	-	858
7 210	Ukraine	-	1 250	600	4 188	-	1 172
365 951	Total	28 004	69 740	33 000	128 690	26 975	79 542

BILAN

La baisse du total du bilan s'explique principalement par l'anticipation des versements HatTrick, des versements anticipés aux associations nationales et des produits constatés d'avance comptabilisés comme recettes pour les European Qualifiers et pour l'UEFA Nations League ainsi que pour la première saison du nouveau cycle des compétitions interclubs. Ce total s'établit à EUR 2,52 milliards, soit 15% de moins qu'à la clôture de l'exercice précédent (EUR 2,98 milliards au 30 juin 2018).

Au 30 juin 2019, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA s'élèvent à EUR 1,76 milliard, contre EUR 2,15 milliards à la fin de l'exercice précédent. En dépit des versements anticipés de partenaires, notamment pour l'EURO 2020, ce total présente une baisse de EUR 395,7 millions en raison des paiements susmentionnés. Ensemble, ces actifs financiers représentent 70% du total des actifs (contre 72% au 30 juin 2018). Une part correspondant à 79% du total des actifs financiers de l'UEFA est investie à court terme pour couvrir tous les engagements liés aux distributions et aux versements de solidarité HatTrick ainsi qu'aux frais d'exploitation 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 225,1 millions, avec un ratio de couverture de 112% (contre 135% au 30 juin 2018).

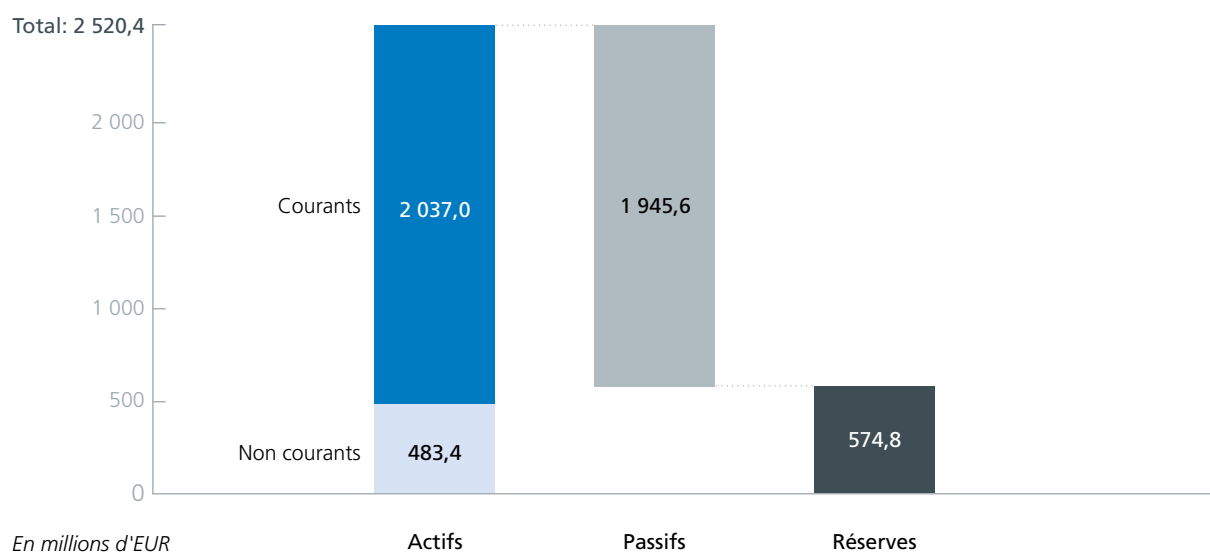
Les dépenses d'investissement ont représenté un volume de EUR 8,8 millions en 2018/19, soit une baisse de 29% par rapport à l'année précédente (EUR 12,4 millions en 2017/18).

Si les investissements dans l'ICT, les équipements de bureau, les terrains et les bâtiments (principalement des rénovations et des investissements en relation avec le bâtiment principal et le Stade de Colovray) se situent à un niveau similaire à celui de l'exercice précédent, les investissements dans des immobilisations incorporelles sont quant à eux inférieurs en raison d'investissements significatifs, au cours de l'exercice précédent, dans l'actualisation du branding et du système de billetterie pour le nouveau cycle des compétitions interclubs. Les dépréciations et les amortissements ont augmenté au cours de la période sous revue, en grande partie en raison d'amortissements plus élevés d'immobilisations incorporelles, comme le système de billetterie.

Les passifs sont de EUR 411,5 millions inférieurs à leur valeur de l'exercice précédent. Cette réduction est principalement due aux produits constatés d'avance pour les nouveaux cycles des compétitions interclubs et des compétitions pour équipes nationales, qui sont comptabilisés en tant que recettes cette année et partiellement compensés par des produits constatés d'avance supplémentaires pour l'EURO 2020. Enfin, EUR 97,7 millions ont été utilisés pour des versements de solidarité HatTrick.

Le résultat net négatif de la période sous revue, de EUR -46,4 millions, a été déduit des réserves totales, de EUR 621,2 millions au 30 juin 2018, le total des réserves s'établissant ainsi à EUR 574,8 millions. Du fait de la baisse du total du bilan, les réserves de l'UEFA ont augmenté en pourcentage du total du bilan, s'établissant à 23% (contre 21% au 30 juin 2018). Plus de détails sur les réserves de l'UEFA figurent dans la section Fonds propres.





Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	30.06.2019	30.06.2018
Trésorerie et équivalents	409,0	577,6
Autres actifs financiers	979,7	1 208,5
Autres actifs courants	648,3	678,1
Actifs courants	2 037,0	2 464,2
Autres actifs non courants	0,5	32,7
Immobilisations corporelles	101,0	101,8
Immobilisations incorporelles	14,6	14,0
Autres actifs financiers	367,3	365,6
Actifs non courants	483,4	514,1
Total actifs	2 520,4	2 978,3
Passifs courants	1 811,9	1 825,2
Passifs non courants	133,7	531,9
Passifs	1 945,6	2 357,1
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	121,2	126,2
Résultat net pour la période	-46,4	-5,0
Réserves	574,8	621,2
Total passifs et réserves	2 520,4	2 978,3

FONDS PROPRES

L'UEFA a besoin de ressources 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 que l'UEFA soit 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.

Le résultat reporté constitue une partie du montant dont l'UEFA a besoin pour couvrir ses frais de fonctionnement les années sans EURO et arrive ainsi à un solde proche de zéro à la fin d'un cycle de quatre ans, ce qui reflète son statut d'organisation à but non lucratif. Grâce à une meilleure performance au cours du cycle de l'EURO 2016 (2015/16-2018/19), le solde obtenu (y compris le résultat net pour 2018/19) s'élève à EUR 74,8 millions. Ce solde positif garantit la solidité financière de l'organisation, tout en lui permettant de respecter ses promesses et d'être fidèle à sa mission de développer toutes les formes de football, sur le terrain et en dehors.

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



En millions d'EUR ● Réserves à la date du bilan

Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	30.06.2019	30.06.2018
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	121,2	126,2
Résultat net pour la période	-46,4	-5,0
Total	574,8	621,2
Recettes moyennes sur quatre ans	3 515,7	3 076,2
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	14,2 %	16,3 %



UEFA EUROPA LEAGUE

UniCredit

UEFA EUROPA LEAGUE

EUROPA

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 de l'ensemble des compétitions masculines d'élite interclubs et pour équipes nationales. 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 la section 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, y compris la Fondation UEFA pour l'enfance.
- **Autres compétitions :** il s'agit des investissements nets réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal.
- **Autres activités liées au football :** ces activités sont en relation avec le développement, la formation et les conférences et incluent toute une série de projets menés par l'UEFA pour améliorer le football dans des domaines tels que l'échange de savoir-faire entre les associations, les autres confédérations, l'arbitrage, l'entraînement, les stades et la sécurité, le football de base ainsi que les questions médicales et antidopage. Un nouveau poste Développement de l'activité et numérique a été ajouté en 2018/19.
- **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

	2018/19 Résultat net	2017/18 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-18,1	-13,7
Compétitions interclubs	176,8	211,0
Autres recettes et gestion des actifs	31,2	36,5
Source des produits nets	189,9	233,7
HatTrick et responsabilité sociale	-41,3	-61,6
Autres compétitions	-59,6	-55,4
Autres activités liées au football	-49,2	-45,7
Frais de gouvernance	-86,2	-76,0
Sous-total	-236,3	-238,7
Financement net à partir des réserves	46,4	5,0
Utilisation des produits nets	-189,9	-233,7

SOURCE DES PRODUITS

Cette section fournit des informations sur les sources de financement de l'UEFA. Le tableau ci-dessous présente les recettes et les dépenses de toutes les principales compétitions masculines d'élite, les autres recettes – y compris le rendement de la gestion des actifs –, et les chiffres de la période précédente à des fins de comparaison.

Les recettes nettes de l'EURO 2016 ont été comptabilisées sur l'exercice 2015/16. La liquidation d'EURO 2016 SAS en est au dernier stade, mais elle engendre encore certains coûts. Les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux sont regroupés, car la vente des droits est combinée pour la plupart des contrats, et une ventilation des recettes et des coûts, notamment concernant la distribution, ne serait pas pertinente.

Les compétitions interclubs de l'UEFA sont la principale source de recettes lors d'une année sans EURO, et elles ont généré EUR 176,8 millions de recettes nettes en 2018/19 (contre EUR 211 millions en 2017/18). La baisse des recettes est due à la nouvelle répartition des recettes nettes convenue entre les clubs et l'UEFA. Les recettes brutes totales ont franchi la barre des EUR 3,2 milliards, soit environ EUR 700 millions de plus que lors du cycle précédent. Plus d'explications sont fournies

dans les différentes sections consacrées aux compétitions à partir de la page 24.

Les Autres recettes, qui s'élèvent à EUR 20,1 millions, ont baissé par rapport à l'année dernière (2017/18 : EUR 41,8 millions). Cette baisse s'explique en partie par la comptabilisation sur un seul exercice, en 2017/18, des versements dans le cadre du programme Forward de la FIFA pour deux saisons. Un autre motif est le déplacement de certains montants du poste Autres recettes aux recettes liées aux compétitions, ce qui est un ajustement purement technique et sans impact direct sur le résultat net.

Les recettes de la gestion des actifs se sont améliorées, passant d'un montant négatif de EUR 5,3 millions en 2017/18 à un montant positif de EUR 11,1 millions en 2018/19. 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 nettement plus élevés que ceux en euros. Les effets de change réalisés sont de plus de EUR 14 millions plus élevés qu'en 2017/18, et les effets de change non réalisés sont également positifs, ces deux postes contribuant ainsi à l'amélioration du résultat global de la gestion des actifs.

Répartition | par compétition et autres produits

2018/19 Recettes	2018/19 Dépenses	En millions d'EUR	2018/19 Résultat net	2017/18 Résultat net
0,1	-1,4	EURO de l'UEFA	-1,3	0,0
604,5	-621,3	European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	-16,8	-13,7
3 217,2	-3 040,4	Compétitions interclubs	176,8	211,0
3 821,8	-3 663,1	Compétitions principales	158,7	197,3
19,8	0,3	Autres recettes	20,1	41,8
0,0	11,1	Gestion des actifs	11,1	-5,3
3 841,6	-3 651,7	Source des produits nets	189,9	233,7



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 ont été enregistrés au cours des exercices suivants, jusqu'en 2019/20. Le total des investissements en 2018/19 a en général été moins élevé, mais l'objectif d'investir davantage dans la Fondation UEFA pour l'enfance est visible dans le poste Responsabilité sociale.

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. En l'espace de deux ans, les investissements ont augmenté de plus de 60%, atteignant EUR 60 millions. En 2018/19, le principal investissement a été la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en Italie, l'investissement net s'élevant à près de EUR 10 millions. En dépit de l'approbation par le Comité exécutif de nombreux investissements dans le football féminin, le total des investissements dans les compétitions féminines en 2018/19 est inférieur à son niveau de 2017/18, lorsque l'EURO féminin aux Pays-Bas avait nécessité une contribution plus importante. L'investissement global dans les Autres compétitions est de EUR 59,6 millions. Cette augmentation est

également liée à l'introduction de nouvelles compétitions de futsal, l'investissement net initial s'élevant à EUR 2,5 millions.

Une importante tâche statutaire de l'UEFA consiste à promouvoir et à 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. Le tableau ci-contre indique tous les détails, et notamment un nouveau poste Développement de l'activité et numérique. Sous ce poste, l'UEFA consolide les investissements dans sa plateforme de streaming (OTT) et dans ses outils de gestion des relations clientèle (CRM). Une fois que ces plateformes fourniront des services pour les principales compétitions de l'UEFA, les frais correspondants seront déplacés sous les compétitions respectives. Ce poste ainsi que l'introduction de l'UEFA Academy expliquent dans les grandes lignes l'augmentation de EUR 3,5 millions des investissements sous Autres activités liées au football.

Les Frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 86,1 millions (contre EUR 76 millions en 2017/18). Ces frais regroupent l'ensemble des 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 -46,4 millions (contre EUR -5,0 millions en 2017/18).



Répartition | par compétition et activité

2018/19 Recettes	2018/19 Dépenses	En milliers d'EUR	2018/19 Résultat net	2017/18 Résultat net
-	-31 329	Programme HatTrick	-31 329	-53 994
-	-583	Frais administratifs HatTrick	-583	-691
4	-9 378	Responsabilité sociale	-9 374	-6 881
4	-41 290	HatTrick et responsabilité sociale	-41 286	-61 566
-	-845	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-845	-8 507
33	-5 886	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-5 853	-5 586
122	-5 730	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-5 608	-5 203
1 123	-10 015	UEFA Women's Champions League	-8 892	-5 764
1 278	-22 476	Compétitions féminines	-21 198	-25 060
11 010	-20 923	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-9 913	-7 550
465	-6 532	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-6 067	-5 679
324	-8 279	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-7 955	-7 322
1 620	-5 845	UEFA Youth League	-4 225	-2 587
-	-3 756	Coupe des régions de l'UEFA	-3 756	-1 362
13 419	-45 335	Compétitions juniors et amateurs	-31 916	-24 500
4	-906	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-902	-2 834
263	-3 375	Coupe de futsal de l'UEFA	-3 112	-3 044
66	-1 527	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-1 461	-
-	-1 050	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 050	-
333	-6 858	Compétitions de futsal	-6 525	-5 878
15 030	-74 669	Total des autres compétitions	-59 639	-55 438
-	-1 083	Programme des groupes d'étude	-1 083	-1 251
85	-8 135	Développement des associations nationales	-8 050	-10 159
114	-3 455	Développement des compétitions	-3 341	-4 816
-	-3 675	Développement du football féminin	-3 675	-3 683
-	-5 374	Développement de l'activité et numérique	-5 374	-
-	-4 838	Formation des arbitres	-4 838	-4 345
-	-654	Formation des commissaires de match	-654	-1 164
-	-3 332	Formations des entraîneurs	-3 332	-3 502
-	-1 623	Antidopage et médical	-1 623	-1 913
23	-1 934	Conférences techniques	-1 911	-2 053
-	-3 658	Stades et sécurité	-3 658	-3 420
-	-1 714	Installations de football	-1 714	-1 701
-	-1 120	Développement du football de base	-1 120	-719
-	-6 650	Assistance aux autres confédérations	-6 650	-5 498
-	-930	Mouvement des supporters	-930	-1 012
-	-1 230	UEFA Academy et bourses	-1 230	-464
222	-49 405	Autres activités liées au football	-49 183	-45 700
249	-86 384	Frais de gouvernance	-86 135	-76 017
15 505	-251 748	Sous-total	-236 243	-238 721
		Financement net à partir des réserves	46 388	5 001
		Utilisation des produits nets	-189 855	-233 720

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, et inclut les frais liés à l'organisation des séances du Congrès et des commissions de l'UEFA ainsi qu'aux procédures disciplinaires.

Les frais institutionnels se sont accrus de EUR 4,4 millions par rapport à 2017/18. Cette hausse s'explique notamment par une augmentation du nombre d'employés dans les unités Services disciplinaires, Octroi de licence aux clubs et Fair-play financier, par le taux de conversion plus élevé de l'euro pour les salaires, qui sont versés en francs suisses, et par le nouvel uniforme de l'UEFA. La réduction des frais de détection des fraudes liées aux paris ne signifie pas que la lutte contre les paris a cessé – bien au contraire – mais qu'une approche commune a conduit au transfert de coûts à la FIFA. La gouvernance et la conformité ne sont pas des sujets nouveaux à l'UEFA, mais les coûts y relatifs étaient auparavant inclus dans les frais administratifs. Cependant, comme l'objectif est d'investir davantage dans ce domaine et d'assurer la transparence, un poste spécifique a été ajouté.

- **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 ni 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).

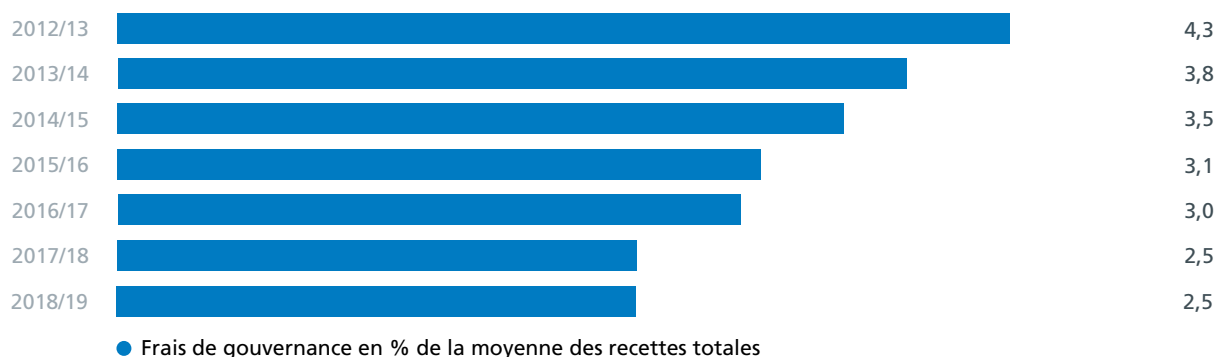
Le total des frais administratifs s'est également accru de EUR 5,7 millions en 2018/19, dans la même proportion que les frais institutionnels (13%). La force du franc suisse a clairement eu des répercussions même plus importantes sur les frais administratifs en raison du fait que plus de 90% des coûts sont encourus dans cette monnaie. Le nombre d'employés au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée est resté au même niveau, tandis que le nombre de contrats à durée déterminée a augmenté en raison des exigences liées à l'EURO 2020, principalement pour la division Finances et l'unité Ressources humaines.

L'engagement de l'UEFA à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible lui permet d'attribuer le maximum de ressources à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions.

Pour mesurer cet engagement, 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. En 2018/19, il est resté à 2,5%, la hausse significative des recettes compensant les effets de la hausse des frais de gouvernance.

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	2018/19	2017/18
Comité exécutif et présidence	-7 854	-7 301
Commissions et panels d'experts	-4 380	-3 049
Congrès	-1 392	-1 597
Procédures disciplinaires	-4 504	-2 799
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-6 402	-5 924
Programme Top Executive	-641	-183
Détection des fraudes liées aux paris	-389	-1 009
Publications et médias	-7 670	-7 489
Gouvernance et conformité	-413	-
Autres questions institutionnelles	-3 735	-3 606
Frais institutionnels	-37 380	-32 957
Frais administratifs	-48 755	-43 060
Frais de gouvernance	-86 135	-76 017
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	3 515 679	3 076 235
En % de la moyenne des recettes totales	2,5 %	2,5 %



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 2018/19.

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 (membre indépendant), tous deux membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, ainsi que Stephan Hostettler, 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 à quatre reprises durant l'exercice 2018/19. L'un de ses objectifs clés durant cette période était de revoir la stratégie de l'UEFA en matière de

rémunération afin de prendre en compte comme il se doit les changements organisationnels à l'UEFA, les besoins actuels et futurs de talents, et les exigences croissantes liées à sa stratégie commerciale. L'UEFA cherchant à rester une organisation sportive de premier plan à la portée mondiale croissante, le Comité de rémunération, sur la base d'une analyse indépendante des rémunérations sur différents marchés, a conçu une stratégie de rémunération visant à permettre à l'UEFA de rester compétitive pour les cadres exécutifs internationaux d'élite et pour les talents dans des domaines hautement spécialisés. Les informations ainsi récoltées ont également permis au comité de procéder aux ajustements appropriés et nécessaires des niveaux de rémunération.

Président

Aleksander Čeferin a été réélu à la présidence de l'UEFA lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Rome, le 7 février 2019, pour un mandat de quatre ans. En 2018/19, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 921 667 (montant brut). 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 2018/19, le secrétaire général de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 175 000 (montant brut). Il a reçu un bonus de CHF 355 000. 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 règle 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 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 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'est achevé 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 autour de zéro et de réinvestir les recettes nettes dans le football, tout en s'assurant que ses réserves, de EUR 500 millions, ne soient pas touchées.

Le résultat reporté au début de l'exercice 2015/16 et l'excédent de EUR 102,1 millions généré cette année-là ont été utilisés pour

cofinancer les trois années jusqu'à la fin de l'exercice 2018/19. Le tableau ci-dessous montre les chiffres effectifs de 2015/16 à 2018/19 et les totaux pour les cycles de l'EURO 2012 et de l'EURO 2016. Pour donner un aperçu complet, nous présentons le résultat reporté, le solde de clôture étant plus élevé que prévu (EUR 74,8 millions).

Ce tableau montre les chiffres cumulés sous forme de pourcentages et indique, d'un côté, l'origine des recettes et, de l'autre, 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 47 %. La gestion des actifs (y compris les effets de change) a représenté une contribution de plus de EUR 100 millions au total des sources de produits nets lors du cycle de l'EURO 2012, contre une contribution négative de EUR 12 millions pour le cycle de l'EURO 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.

Répartition | sur deux cycles

En millions d'EUR	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	EURO 2016	En %	EURO 2012	En %
Compétitions pour équipes nationales	828,9	-13,5	-13,7	-18,1	783,6	47 %	570,4	47 %
Compétitions interclubs	198,7	213,5	211,0	176,8	800,0	47 %	433,0	36 %
Autres recettes	33,5	24,0	41,8	20,1	119,4	7 %	100,7	8 %
Gestion des actifs	-2,8	-15,0	-5,3	11,1	-12,0	-1 %	103,5	9 %
Source des produits nets	1 058,3	209,0	233,7	189,9	1 690,9	100 %	1 207,6	100 %
HatTrick et responsabilité sociale	-806,9	-57,2	-61,6	-41,3	-967,0	57 %	-586,3	49 %
Total des autres compétitions	-37,8	-36,7	-55,4	-59,6	-189,6	11 %	-149,1	12 %
Autres activités liées au football	-33,4	-36,8	-45,7	-49,2	-165,1	10 %	-131,4	11 %
Frais de gouvernance	-78,1	-85,0	-76,0	-86,2	-325,4	19 %	-303,7	25 %
Sous-total	-956,2	-215,7	-238,7	-236,3	-1 647,0	97 %	-1 170,5	97 %
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	-102,1	6,7	5,0	46,4	-44,0	3 %	-37,1	3 %
Utilisation des produits nets	-1 058,3	-209,0	-233,7	-189,9	-1 691,0	100 %	-1 207,6	100 %
Résultat reporté - solde d'ouverture					30,8		-6,3	
Résultat reporté - solde de clôture					74,8		30,8	

UEFA NATIONS LEAGUE ET EUROPEAN QUALIFIERS

La décision d'introduire une nouvelle compétition pour équipes nationales est née du désir de l'UEFA et de ses 55 associations membres d'améliorer la qualité et le prestige du football pour équipes nationales. L'UEFA et ses associations voulaient davantage de matches à enjeu, l'opinion majoritaire des entraîneurs et des joueurs des équipes nationales étant que les matches amicaux ne présentaient pas suffisamment d'enjeux pour les équipes nationales. L'objectif de la nouvelle UEFA Nations League était de remédier à cette situation au moyen d'un calendrier dédié et d'une formule basée sur le principe de promotion et de relégation. Les équipes moins bien placées au classement, qui luttait jusqu'à présent contre des équipes considérablement mieux classées, auront désormais la chance de participer à des matches équilibrés.

Pour l'édition inaugurale de la compétition, les 55 associations nationales ont été divisées en quatre ligues conformément au classement par coefficient de l'UEFA. Les Ligues A et B comprenaient 12 équipes chacune, la Ligue C 15 équipes et la Ligue D 16 équipes. Chaque ligue était répartie en quatre groupes de trois ou quatre équipes, les rencontres étant disputées sur la base de matches aller et retour. Les vainqueurs des quatre groupes de la Ligue A se sont qualifiés pour la phase finale de l'UEFA Nations League, au Portugal, début juin 2019, qui a vu l'équipe organisatrice remporter la première édition de l'UEFA Nations League.

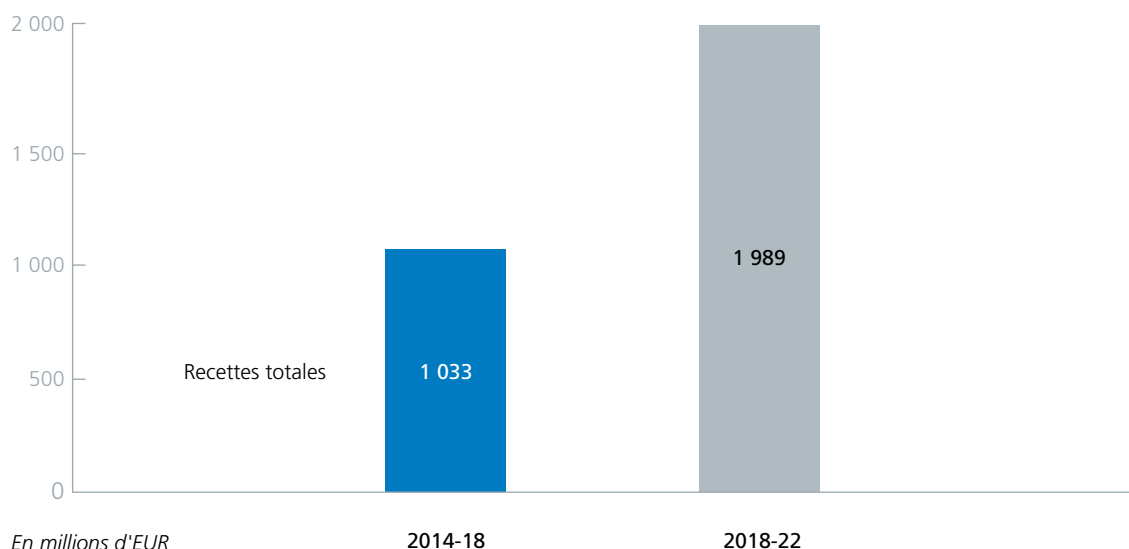
En parallèle, les European Qualifiers pour l'UEFA EURO 2020 ont commencé. Les matches de l'EURO 2020 étant programmés dans douze pays, il n'y avait pas de qualification d'office pour les organisateurs, ce qui signifie que les 55 associations membres de l'UEFA devaient s'affronter pour remporter l'une des 24 places dans ce tournoi. Vingt places ont été attribuées suite aux matches

de groupe de la phase de qualification, les deux premières équipes de chaque groupe se qualifiant, tandis que les quatre places restantes étaient réservées aux vainqueurs d'un nouveau système de matches de barrage lié à l'UEFA Nations League.

Pour revenir à des questions purement financières sur les compétitions, la vente des droits médias et des droits de sponsoring pour les éditions 2018/19 et 2020/21 de l'UEFA Nations League ainsi que pour les European Qualifiers en vue de l'EURO 2020 et de la Coupe du monde de la FIFA 2022, y compris quelques matches amicaux, est centralisée et les différents packages sont groupés. Les associations organisatrices conservent les recettes de billetterie et d'hospitalité.

Le total des recettes du deuxième cycle (2018-22) est estimé à EUR 1,99 milliard, ce qui représente près du double du total pour le premier cycle (EUR 1,03 milliard pour 2014-18). Le plus grand nombre de matches et la formule plus compétitive ont des répercussions très positives sur les recettes.

En 2018/19, EUR 551,6 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 dans les European Qualifiers. En outre, des montants fixes ont été versés à toutes les associations qui ont disputé l'UEFA Nations League. Le tableau de la page suivante présente les montants fixes par ligue et les montants supplémentaires pour les vainqueurs de chaque ligue. Les quatre vainqueurs de la Ligue A, qui ont joué la phase finale au Portugal en juin 2019, ont aussi reçu des primes de résultat ainsi que des parts identiques sur 60% des recettes de billetterie.



UEFA Nations League | distribution par ligue

En milliers d'EUR		UEFA Nations League		Phase finale				Total
Groupe	Association	Prime de participation	Vainqueur	Part recettes de billetterie	Demi-finalistes	Troisième et quatrième	Finalistes	
A	1 Pays-Bas	2 250	2 250	918	2 500	-	2 000	9 918
	France	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	Allemagne	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	2 Suisse	2 250	2 250	918	2 500	0	-	7 918
	Belgique	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	Islande	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	3 Portugal	2 250	2 250	918	2 500	-	3 500	11 418
	Italie	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	Pologne	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	4 Angleterre	2 250	2 250	918	2 500	1 000	-	8 918
	Espagne	2 250	-	-	-	-	-	2 250
	Croatie	2 250	-	-	-	-	-	2 250
B	1 Ukraine	1 500	1 500	-	-	-	-	3 000
	République Tchèque	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	Slovaquie	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	2 Suède	1 500	1 500	-	-	-	-	3 000
	Russie	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	Turquie	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	3 Bosnie-Herzégovine	1 500	1 500	-	-	-	-	3 000
	Irlande du Nord	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	Autriche	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	4 Danemark	1 500	1 500	-	-	-	-	3 000
	Pays de Galles	1 500	-	-	-	-	-	1 500
	République d'Irlande	1 500	-	-	-	-	-	1 500
C	1 Écosse	1 125	1 125	-	-	-	-	2 250
	Israël	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Albanie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	2 Finlande	1 125	1 125	-	-	-	-	2 250
	Hongrie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Grèce	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Estonie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	3 Norvège	1 125	1 125	-	-	-	-	2 250
	Bulgarie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Chypre	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Slovénie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	4 Serbie	1 125	1 125	-	-	-	-	2 250
	Roumanie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Monténégro	1 125	-	-	-	-	-	1 125
	Lituanie	1 125	-	-	-	-	-	1 125
D	1 Géorgie	750	750	-	-	-	-	1 500
	Kazakhstan	750	-	-	-	-	-	750
	Lettonie	750	-	-	-	-	-	750
	Andorre	750	-	-	-	-	-	750
	2 Biélorussie	750	750	-	-	-	-	1 500
	Luxembourg	750	-	-	-	-	-	750
	Moldavie	750	-	-	-	-	-	750
	Saint-Marin	750	-	-	-	-	-	750
	3 Kosovo	750	750	-	-	-	-	1 500
	Azerbaïdjan	750	-	-	-	-	-	750
	Îles Féroé	750	-	-	-	-	-	750
	Malte	750	-	-	-	-	-	750
	4 Macédoine du Nord	750	750	-	-	-	-	1 500
	Arménie	750	-	-	-	-	-	750
	Gibraltar	750	-	-	-	-	-	750
	Liechtenstein	750	-	-	-	-	-	750
Total		73 875	22 500	3 672	10 000	1 000	5 500	116 547

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

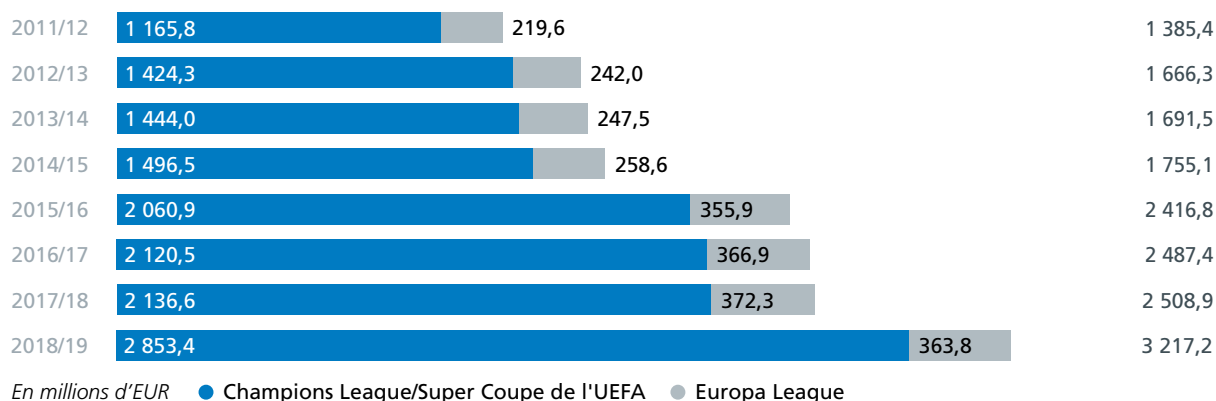
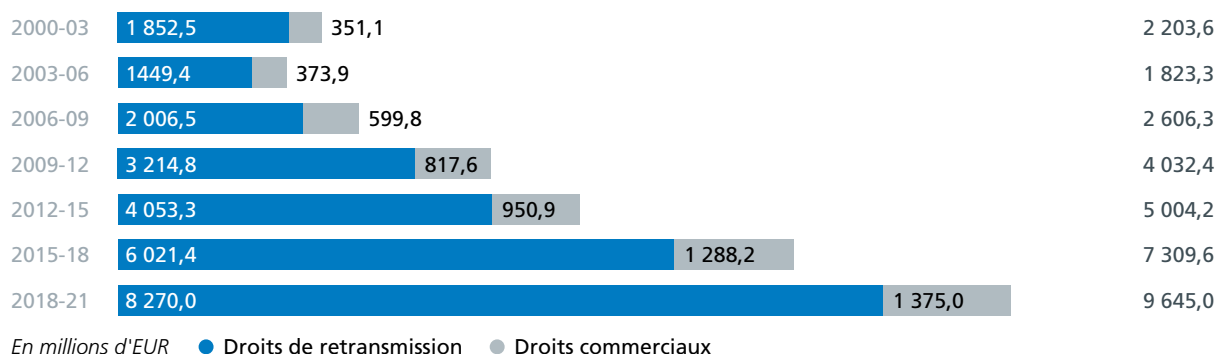
Recettes brutes

L'exercice 2018/19 est la première saison d'un nouveau cycle de trois ans des compétitions interclubs (2018-21). La commercialisation centralisée des droits médias 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 médias et les droits commerciaux). Les recettes des droits cumulées attendues pour le cycle 2018-21 ont augmenté de 32% pour s'établir à EUR 9,65 milliards (contre EUR 7,31 milliards pour 2015-18). Les recettes des droits médias ont fait un bond de 37% grâce à la tendance générale haussière sur la plupart des marchés, avant tout les marchés importants qui présentent uniquement une couverture TV à péage. Les recettes des droits commerciaux se sont accrues de 7% seulement, ce qui pourrait être une conséquence du succès de la vente des droits médias aux diffuseurs de chaînes à péage.

Le deuxième graphique montre le total des recettes par saison et par compétition. Outre les recettes des droits, les recettes totales comprennent également 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, les clubs recevant conservant l'intégralité des recettes de billetterie pour l'ensemble des autres matches. Les finales 2019 se sont disputées à Madrid (Champions League) et à Bakou (Europa League), et la Super Coupe 2018 à Tallinn. Le total des recettes de billetterie et d'hospitalité pour les trois matches s'est établi à EUR 42,8 millions, soit une progression d'environ EUR 8 millions par rapport à 2017/18.

Le succès de ces compétitions de l'UEFA est impressionnant : les recettes ont passé la barre des EUR 3,2 milliards en 2018/19, ce qui représente une hausse de plus de EUR 700 millions par rapport à la saison précédente.



Coûts liés aux compétitions

Les frais d'organisation de ces compétitions interclubs (des matches de barrage à la finale) et de la Super Coupe, ainsi que les frais relatifs aux délégués de match et aux arbitres pour l'ensemble des matches ont augmenté de 10%, atteignant EUR 269 millions (contre EUR 243,8 millions pour 2017/18). La première année d'un nouveau cycle comporte habituellement des coûts initiaux pour le branding et la signalétique qui

seront plus bas lors des deux saisons suivantes. D'autres augmentations sont liées à la hausse du nombre de matches avec des arbitres assistants vidéo (VAR), aux services additionnels pour les diffuseurs et le marketing, ainsi qu'aux panneaux publicitaires LED placés dans davantage de matches de l'Europa League.

Solidarité

La commercialisation centralisée garantit également que les clubs qui ne sont pas qualifiés pour la Champions League ou l'Europa League ou qui n'y participent pas bénéficient néanmoins de ces compétitions sous la forme de versements de solidarité. Le total de EUR 235,2 millions pour 2018/19 est de EUR 22 millions plus élevé que celui de la saison dernière (EUR 213,3 millions pour 2017/18), en dépit d'un pourcentage fixe inférieur : 7% au lieu de 8,5%. Ce pourcentage inférieur est dû à une subvention croisée de EUR 10 millions provenant de la part des clubs de la Champions League.

Sur cette part de 7% des recettes brutes, 4% sont versés sous la forme de solidarité aux clubs non participants et doivent être affectés au développement du secteur junior. Le montant disponible en 2018/19 est de EUR 128,7 millions (contre EUR 125,5 millions en 2017/18). Une part égale à 80% de ce montant est distribuée aux associations nationales disposant d'au moins un club participant à la phase de groupe de la Champions League et 20% à celles sans club participant à la phase de groupe de la Champions League. Ce montant est à déduire des recettes actuelles et sera versé au cours de la saison suivante (2019/20).

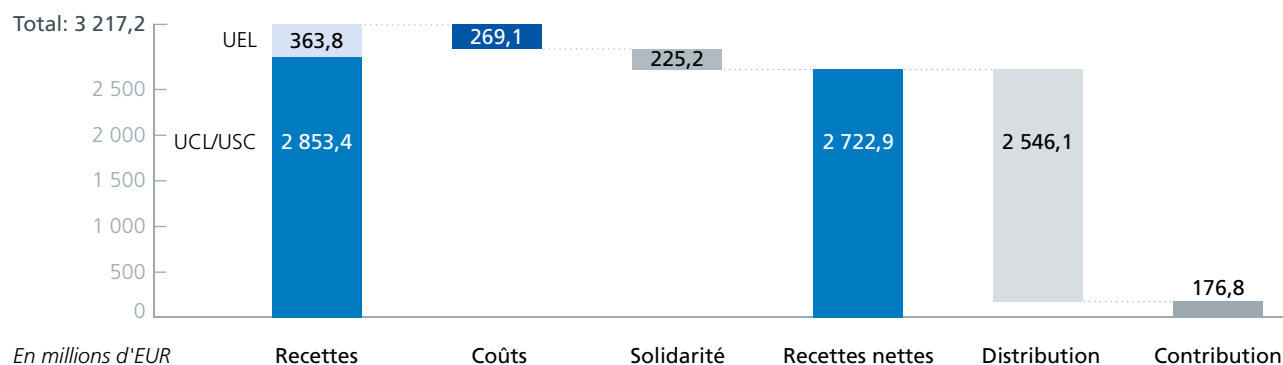
Une part de 3% des recettes brutes revient aux clubs qui ont participé aux tours de qualification de la Champions League et/ou de l'Europa League (soit EUR 106,5 millions), à laquelle s'ajoute la subvention de EUR 10 millions provenant de la part des clubs de la Champions League.

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 à cette approche prudente au début de la saison, et en fonction des performances des clubs dans les tours de qualification, un montant additionnel est ensuite versé à tous les clubs qui ont disputé les tours de qualification 2018/19 pour compléter la part de 3% définie pour ces versements de solidarité.

Répartition | par nature

En millions d'EUR

	2018/19	2017/18
Total solidarité	225,2	213,3
Subvention croisée des clubs de l'UCL	10,0	0,0
Total solidarité versée	235,2	213,3
- solidarité à l'égard des clubs non participants	128,7	125,5
- solidarité à l'égard des clubs éliminés	106,5	87,8



Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR

	UCL/USC	UEL	2018/19	2017/18
Droits médias	2 407,0	309,1	2 716,1	2 042,2
Droits commerciaux	409,4	48,9	458,3	431,7
Recettes des droits	2 816,4	358,0	3 174,4	2 473,9
Billetterie	15,9	4,1	20,0	20,2
Hospitalité	21,1	1,7	22,8	14,8
Recettes brutes	2 853,4	363,8	3 217,2	2 508,9
Coûts liés à la compétition	-190,7	-78,4	-269,1	-243,8
Versements de solidarité	-145,7	-79,5	-225,2	-213,3
Recettes nettes	2 517,0	205,9	2 722,9	2 051,8
- quote-part des clubs			-2 546,1	-1 840,8
- quote-part de l'UEFA			-176,8	-211,0
Recettes brutes			100,0 %	100,0 %
Coûts liés à la compétition			8,4 %	9,7 %
Versements de solidarité			7,0 %	8,5 %
Recettes nettes			84,6 %	81,8 %
- quote-part des clubs			93,5 %	89,7 %
- quote-part de l'UEFA			6,5 %	10,3 %

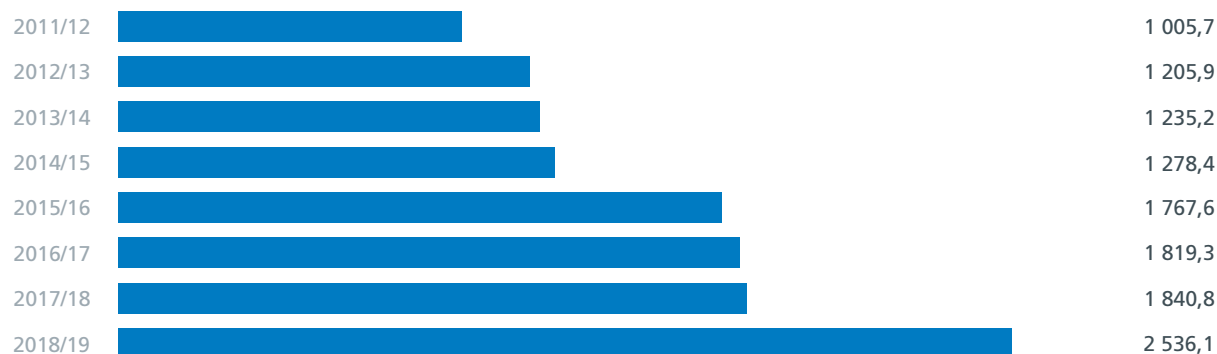
Part des clubs

L'ensemble des recettes des droits, de la billetterie et de l'hospitalité pour la Champions League et pour la Super Coupe sont versées dans un seul compte de distribution, duquel les coûts liés aux compétitions et les versements de solidarité sont déduits. Ces recettes nettes de EUR 2,72 milliards (soit 84,6% des recettes brutes) sont ensuite réparties entre les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%).

Le montant total à disposition pour distribution aux clubs s'élève à EUR 2,55 milliards (contre EUR 1,84 milliard en 2017/18) et est distribué selon un ratio fixe de 4 pour 1 aux clubs ayant participé à la Champions League/Super Coupe et à l'Europa League, une contribution de EUR 50 millions des clubs de la Champions League étant attribuée aux clubs de l'Europa League et EUR 10 millions supplémentaires subventionnant les versements de solidarité aux clubs éliminés lors de la phase de qualification.

Un montant de EUR 1,98 milliard a ainsi été versé aux clubs qui ont participé à la Champions League (y compris les matches de barrage) et à la Super Coupe, et EUR 559,2 millions aux clubs de l'Europa League.

Les montants disponibles sont définis avant le coup d'envoi de la saison et sont composés de divers éléments, comme les primes de participation fixes, les montants fixes liés à la performance, le classement par coefficient sur la base des performances des clubs sur dix ans et la part de marché variable, qui dépend de la valeur proportionnelle du marché TV national des clubs participants à partir de la phase de groupe. Le décompte final correspond au paiement final aux clubs, qui ne peut être effectué qu'une fois que les recettes nettes ont été vérifiées par la société de révision externe.



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

Répartition | par compétition et catégorie

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2018/19	2017/18
Quote-part des clubs	-2 036,9	-509,2	-2 546,1	-1 840,8
Subvention croisée concernant la solidarité	10,0	-	10,0	0,0
Subvention croisée de l'UCL à l'UEL	50,0	-50,0	0,0	0,0
Distribution aux clubs participants	-1 976,9	-559,2	-2 536,1	-1 840,8
Matches de barrage	-30,0	0,0	-30,0	-50,0
Prime de participation	-472,0	-132,0	-604,0	-538,2
Classement par coefficient	-585,0	-84,0	-669,0	0,0
Parts de marché	-292,0	-168,0	-460,0	-784,5
Performance: phase de groupe	-259,2	-100,1	-359,3	-206,6
Performance: matches à élimination directe	-318,0	-68,2	-386,2	-256,9
Décompte final (y.c. ECA)	-20,7	-6,9	-27,6	-4,6
Total	-1 976,9	-559,2	-2 536,1	-1 840,8

Part de l'UEFA

Conformément au nouveau protocole d'accord signé avec l'Association des clubs européens (ECA) en 2018, l'UEFA conserve 6,5% des recettes nettes. Cette contribution 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 cofinancer le développement du football et les activités de formation, ainsi que pour couvrir les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA.

Cette contribution est légèrement inférieure en 2018/19 et s'établit à EUR 176,8 millions (contre EUR 211 millions en 2017/18). Cette baisse peut s'expliquer par le pourcentage fixe inférieur (6,5% contre 8,5% en 2017/18) pour le nouveau cycle, mais ce montant reste supérieur à la contribution moyenne lors des cycles précédents et devrait être considéré comme un investissement durable dans le football interclubs européen.



UEFA CHAMPIONS LEAGUE

La liste d'accès de l'UEFA Champions League pour le nouveau cycle (2018-21) diffère de celle du cycle précédent, car la phase de commercialisation centralisée commence désormais avec seulement 12 matches de barrage visant à finaliser la liste des 32 participants à la phase de groupe (contre 20 matches en 2017/18). Ces matches de barrage, à l'issue desquels les six clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League, sont inclus dans les contrats de la Champions League, le nombre total de matches disputés dans cette compétition s'élevant à 137. La Super Coupe de l'UEFA fait également partie des contrats de la Champions League.

Les principes régissant la distribution des recettes entre les clubs disputant la phase de groupe ont également changé, avec l'ajout d'un critère basé sur le classement par coefficient. Le but de ce nouveau modèle est de distribuer les recettes davantage sur la base des résultats sportifs et de réduire la part, autrefois importante, calculée en fonction de paramètres commerciaux comme le marché TV, qui pouvait avoir un poids substantiel si une seule équipe d'une association se qualifiait sur un marché important. Dans le nouveau modèle, le calcul de la part de marché se fait sur la base d'un classement allant de 1 à 32, contre un calcul de 1 à 360 par le passé. Un autre avantage du classement par coefficient est l'examen de la performance à long terme, sur dix ans, qui vient récompenser les clubs disposant d'un long palmarès dans les compétitions interclubs de l'UEFA.

Comme expliqué à la page 28, EUR 1,98 milliard (contre EUR 1,41 milliard en 2017/18) a été distribué aux clubs de la Champions League et aux participants à la Super Coupe en 2018/19. Ce montant présente une forte hausse, de 40%, en comparaison avec la saison précédente.

Pour commencer, un montant fixe de EUR 5 millions a été versé aux clubs éliminés lors des matches de barrage, qui ont ensuite pu profiter de la part attribuée aux clubs participant à l'Europa League. Quant aux vainqueurs des matches de barrage de la Champions League, ils ont ensuite bénéficié des versements relatifs à la phase de groupe de la Champions League. EUR 502 millions (soit 25% de la distribution totale) – correspondant à EUR 14,5 millions par club – ont été distribués comme prime de participation à la phase de groupe, incluant les matches de barrage.

Un montant de EUR 585 millions (soit 30% de la distribution totale) a été versé conformément au classement par coefficient établi sur la base des performances sur une période de dix ans. En plus des points de coefficient accumulés pendant cette période, ce classement comprend des points de bonification pour les titres remportés en UEFA Champions League/Coupe des clubs

champions européens, en UEFA Europa League/Coupe UEFA et en Coupe des vainqueurs de coupe. En fonction de ces paramètres, un classement a été établi, chaque part valant EUR 1,108 million. Le club le moins bien classé, l'AEK Athens FC, a reçu une part. Une part a ensuite été ajoutée pour chaque rang, le club le mieux classé, le Real Madrid CF, touchant 32 parts (EUR 35,5 millions).

Un montant de EUR 292 millions (15% de la distribution totale) a été distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs participant à la Champions League, à partir de la phase de groupe. Les différentes parts de marché ont ensuite été réparties entre les clubs participants de chaque association.

Une part de 30% (soit EUR 585 millions) a été allouée aux montants fixes liés à la performance. Les primes de résultat pour chaque match de la phase de groupe étaient de EUR 2,7 millions pour une victoire et EUR 900 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 900 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. Le tableau aux pages suivantes indique les montants versés aux clubs qui se sont qualifiés pour les tours à élimination directe et pour la finale.

Le modèle de distribution se base sur les recettes nettes, qui ne peuvent être déterminées qu'au terme de la saison, après la vérification des états financiers par les réviseurs de l'UEFA. La colonne correspondant au décompte final dans le tableau aux pages suivantes reflète donc le paiement de clôture, calculé en fonction du montant total déjà versé à chaque club.

À partir de la phase de groupe, EUR 60,4 millions ont été distribués en moyenne aux clubs, le montant le plus élevé, EUR 117,7 millions, allant au FC Barcelona, qui s'est qualifié pour les demi-finales. Le montant le moins élevé était néanmoins de EUR 18,9 millions. Le Liverpool FC a reçu EUR 111,1 millions, soit EUR 6,6 millions de moins que le montant le plus élevé versé, en dépit de sa victoire en finale de la Champions League. Plusieurs raisons l'expliquent: le FC Barcelona a obtenu de meilleurs résultats lors de la phase de groupe, avait un rang plus élevé au classement par coefficient et a reçu une contribution plus élevée en relation avec la part de marché.

Les deux clubs qui ont disputé la Super Coupe de l'UEFA 2018, le Club Atlético de Madrid et le Real Madrid CF, ont reçu un montant fixe de EUR 3,5 millions chacun. Le vainqueur, le Club Atlético de Madrid, a en outre bénéficié d'un montant supplémentaire de EUR 1 million.

UEFA Champions League 2018/19 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

Club		Association	Barrages	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	Performance
Groupe A	Club Atlético de Madrid	ESP	-	14 500	32 132	16 291	12 900	
	Club Brugge KV	BEL	-	14 500	8 864	1 720	5 700	
	Borussia Dortmund	GER	-	14 500	22 160	6 318	12 900	
	AS Monaco FC	FRA	-	14 500	6 648	18 428	900	
Groupe B	Tottenham Hotspur FC	ENG	-	14 500	15 512	16 563	7 800	
	FC Barcelona	ESP	-	14 500	34 348	22 915	13 800	
	PSV Eindhoven	NED	-	14 500	11 080	910	1 800	
	F.C. Internazionale Milano	ITA	-	14 500	17 728	7 726	7 800	
Groupe C	SSC Napoli	ITA	-	14 500	13 296	12 877	8 700	
	Liverpool FC	ENG	-	14 500	23 268	13 131	9 000	
	Paris Saint-Germain	FRA	-	14 500	26 592	24 077	10 800	
	FK Crvena Zvezda	SRB	-	14 500	2 216	1 076	3 900	
Groupe D	FC Porto	POR	-	14 500	28 808	1 056	15 900	
	Galatasaray A.Ş.	TUR	-	14 500	9 972	1 772	3 900	
	FC Lokomotiv Moskva	RUS	-	14 500	4 432	796	3 000	
	FC Schalke 04	GER	-	14 500	19 944	9 764	10 800	
Groupe E	FC Bayern München	GER	-	14 500	33 240	11 487	13 800	
	AFC Ajax	NED	-	14 500	18 836	1 151	11 700	
	AEK Athens FC	GRE	-	14 500	1 108	2 696	0	
	SL Benfica	POR	-	14 500	27 700	742	6 900	
Groupe F	Olympique Lyonnais	FRA	-	14 500	21 052	16 679	7 500	
	FC Shakhtar Donetsk	UKR	-	14 500	25 484	438	5 700	
	TSG 1899 Hoffenheim	GER	-	14 500	3 324	6 892	2 700	
	Manchester City FC	ENG	-	14 500	24 376	21 189	12 900	
Groupe G	PFC CSKA Moskva	RUS	-	14 500	14 404	721	6 900	
	Real Madrid CF	ESP	-	14 500	35 456	13 248	12 000	
	AS Roma	ITA	-	14 500	12 188	12 018	9 000	
	FC Viktoria Plzeň	CZE	-	14 500	7 756	742	6 900	
Groupe H	Juventus Football Club	ITA	-	14 500	29 916	18 884	12 000	
	BSC Young Boys	SUI	-	14 500	5 540	2 282	3 900	
	Manchester United FC	ENG	-	14 500	31 024	17 757	9 900	
	Valencia CF	ESP	-	14 500	16 620	8 414	7 800	
Clubs éliminés	FC Salzburg	AUT	5 000	-	-	-	-	
	FC BATE Borisov	BLR	5 000	-	-	-	-	
	GNK Dinamo	CRO	5 000	-	-	-	-	
	PAOK FC	GRE	5 000	-	-	300	-	
	Vidi FC	HUN	5 000	-	-	-	-	
	FC Dynamo Kyiv	UKR	5 000	-	-	49	-	
	FC Basel 1893	SUI	-	-	-	253	-	
	FC Spartak Moskva	RUS	-	-	-	168	-	
	SK Slavia Praha	CZE	-	-	-	82	-	
	R. Standard de Liège	BEL	-	-	-	191	-	
	Fenerbahçe SK	TUR	-	-	-	197	-	
USC	Club Atlético de Madrid	ESP	-	4 500	-	-	-	
	Real Madrid CF	ESP	-	3 500	-	-	-	
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA								
Total			30 000	472 000	585 024	292 000	259 200	

	Matches à élimination directe				Décompte final	Total	Club
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	9 500	-	-	-	327	85 650	Club Atlético de Madrid
	-	-	-	-	597	31 381	Club Brugge KV
	9 500	-	-	-	426	65 804	Borussia Dortmund
	-	-	-	-	549	41 025	AS Monaco FC
	9 500	10 500	12 000	15 000	247	101 622	Tottenham Hotspur FC
	9 500	10 500	12 000	-	167	117 730	FC Barcelona
	-	-	-	-	610	28 900	PSV Eindhoven
	-	-	-	-	513	48 267	F.C. Internazionale Milano
	-	-	-	-	505	49 878	SSC Napoli
	9 500	10 500	12 000	19 000	200	111 099	Liverpool FC
	9 500	-	-	-	326	85 795	Paris Saint-Germain
	-	-	-	-	642	22 334	FK Crvena Zvezda
	9 500	10 500	-	-	352	80 616	FC Porto
	-	-	-	-	600	30 744	Galatasaray A.Ş.
	-	-	-	-	637	23 365	FC Lokomotiv Moskva
	9 500	-	-	-	430	64 938	FC Schalke 04
	9 500	-	-	-	341	82 868	FC Bayern München
	9 500	10 500	12 000	-	362	78 549	AFC Ajax
	-	-	-	-	659	18 963	AEK Athens FC
	-	-	-	-	503	50 345	SL Benfica
	9 500	-	-	-	406	69 637	Olympique Lyonnais
	-	-	-	-	521	46 643	FC Shakhtar Donetsk
	-	-	-	-	614	28 030	TSG 1899 Hoffenheim
	9 500	10 500	-	-	289	93 254	Manchester City FC
	-	-	-	-	569	37 094	PFC CSKA Moskva
	9 500	-	-	-	330	85 034	Real Madrid CF
	9 500	-	-	-	466	57 672	AS Roma
	-	-	-	-	602	30 500	FC Viktoria Plzeň
	9 500	10 500	-	-	277	95 577	Juventus Football Club
	-	-	-	-	620	26 842	BSC Young Boys
	9 500	10 500	-	-	288	93 469	Manchester United FC
	-	-	-	-	515	47 849	Valencia CF
	-	-	-	-	-	5 000	FC Salzburg
	-	-	-	-	-	5 000	FC BATE Borisov
	-	-	-	-	-	5 000	GNK Dinamo
	-	-	-	-	-	5 300	PAOK FC
	-	-	-	-	-	5 000	Vidi FC
	-	-	-	-	-	5 049	FC Dynamo Kyiv
	-	-	-	-	-	253	FC Basel 1893
	-	-	-	-	-	168	FC Spartak Moskva
	-	-	-	-	-	82	SK Slavia Praha
	-	-	-	-	-	191	R. Standard de Liège
	-	-	-	-	-	197	Fenerbahçe SK
-	-	-	-	-	-	4 500	Club Atlético de Madrid
-	-	-	-	-	-	3 500	Real Madrid CF
					6 200	6 200	
	152 000	84 000	48 000	34 000	20 690	1 976 914	

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 parcours européen. En tout, 205 matches de l'Europa League ont été organisés à travers toute l'Europe en 2018/19, en comptant la finale au Stade olympique de Bakou, en Azerbaïdjan.

Comme mentionné dans ce rapport, 93,5% des recettes nettes sont distribuées selon un ratio fixe de 4 pour 1 aux clubs de la Champions League et de l'Europa League. En outre, une subvention de EUR 50 millions provenant des clubs de la Champions League porte le montant total distribué pour l'Europa League à EUR 559,2 millions (contre EUR 428,2 millions pour 2017/18), soit EUR 131 millions ou 31% de plus que la saison précédente grâce à la hausse importante des recettes pour le nouveau cycle.



Le même modèle de distribution que celui de la Champions League, qui comprend également le critère supplémentaire du classement par coefficient, s'applique à l'Europa League.

Premièrement, les clubs participants ont droit à une prime de participation fixe de EUR 2,75 millions (contre EUR 2,6 millions pour 2017/18), qui représente 25% (EUR 132 millions) de la distribution totale.

Un montant de EUR 84 millions (soit 15% de la distribution totale) a ensuite été versé conformément au classement par coefficient établi sur la base des performances sur une période de dix ans. En plus des points de coefficient accumulés pendant cette période, ce classement comprend des points de bonification pour les titres remportés en UEFA Champions League/Coupe des clubs champions européens, en UEFA Europa League/Coupe UEFA et en Coupe des vainqueurs de coupe. Sur la base de ces paramètres, un classement a été établi et le montant total de EUR 84 millions a été divisé en « parts de coefficient », chaque part valant EUR 71 430. Le club le moins bien classé, le Sarpsborg 08 FF, a reçu une part. Une part a ensuite été ajoutée pour chaque rang, le club le mieux classé, le Chelsea FC, touchant 48 parts (EUR 3,42 millions).

Un montant de EUR 168 millions (30% de la distribution totale) a été distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs participant à l'Europa League (à partir de la phase de groupe). Les différentes parts de marché ont ensuite été réparties entre les clubs participants de chaque association.

Une part de 30% (soit EUR 168 millions) a été allouée aux montants fixes liés à la performance. Les primes de résultat pour chaque match de la phase de groupe étaient de EUR 570 000 pour une victoire et EUR 190 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 190 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. De plus, les vainqueurs de groupe ont reçu une prime de qualification de EUR 1 million chacun et les deuxièmes de groupe de EUR 500 000 chacun. Le tableau aux pages suivantes indique les montants versés aux clubs qui se sont qualifiés pour les tours à élimination directe et pour la finale.

Le modèle de distribution se base sur les recettes nettes, qui ne peuvent être déterminées qu'au terme de la saison, après la vérification des états financiers par les réviseurs de l'UEFA. La colonne correspondant au décompte final dans le tableau aux pages suivantes reflète donc le paiement de clôture, calculé en fonction du montant total déjà versé à chaque club.

En moyenne, EUR 11,1 millions – qui correspondent à une hausse de 46% par rapport à 2017/18 (EUR 8,2 millions) – ont été versés aux clubs qui ont participé à la compétition à partir de la phase de groupe, le montant le plus élevé revenant au Chelsea FC, qui a également remporté le titre.



UEFA Europa League 2018/19 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

	Club	Association	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
						Performance	Seizièmes de finale
Groupe A	Bayer 04 Leverkusen	GER	2 750	2 857	5 558	3 678	500
	AEK Larnaca FC	CYP	2 750	286	224	1 002	
	FC Zürich	SUI	2 750	1 000	3 299	2 556	500
	PFC Ludogorets 1945	BUL	2 750	1 571	680	760	
Groupe B	Rosenborg BK	NOR	2 750	1 071	1 961	190	
	RB Leipzig	GER	2 750	1 500	4 455	1 434	
	FC Salzburg	AUT	2 750	2 500	1 369	4 732	500
	Celtic FC	SCO	2 750	2 286	1 876	2 366	500
Groupe C	FC Girondins de Bordeaux	FRA	2 750	2 071	6 101	1 434	
	F.C. København	DEN	2 750	2 429	2 405	1 002	
	Football Club Zenit	RUS	2 750	3 143	1 139	3 246	500
	SK Slavia Praha	CZE	2 750	643	655	2 556	500
Groupe D	Fenerbahçe SK	TUR	2 750	2 214	1 815	2 124	500
	FC Spartak Trnava	SVK	2 750	143	162	1 434	
	RSC Anderlecht	BEL	2 750	2 643	335	570	
	GNK Dinamo	CRO	2 750	1 714	1 361	3 868	500
Groupe E	FC Vorskla Poltava	UKR	2 750	786	366	622	
	Sporting Clube de Portugal	POR	2 750	2 714	1 946	3 178	500
	FK Qarabağ	AZE	2 750	1 286	31	622	
	Arsenal FC	ENG	2 750	3 357	18 504	4 300	500
Groupe F	Real Betis Balompie	ESP	2 750	1 643	4 859	3 436	500
	F91 Dudelange	LUX	2 750	214	43	190	
	AC Milan	ITA	2 750	3 214	6 537	2 056	
	Olympiacos FC	GRE	2 750	2 929	3 713	2 556	500
Groupe G	FC Spartak Moskva	RUS	2 750	1 786	784	1 002	
	Villarreal CF	ESP	2 750	2 786	6 499	3 004	500
	Rangers FC	SCO	2 750	857	1 110	1 192	
	SK Rapid Wien	AUT	2 750	1 357	1 090	2 556	500
Groupe H	Apollon Limassol FC	CYP	2 750	500	168	1 434	
	Olympique de Marseille	FRA	2 750	3 000	6 101	190	
	Eintracht Frankfurt	GER	2 750	1 429	12 803	4 732	500
	S.S. Lazio	ITA	2 750	2 357	7 205	2 366	500
Groupe I	Malmö FF	SWE	2 750	714	1 387	2 314	500
	Beşiktaş JK	TUR	2 750	2 572	1 455	1 434	
	Sarpsborg 08 FF	NOR	2 750	71	1 961	1 002	
	KRC Genk	BEL	2 750	1 857	418	3 246	500
Groupe J	FC Krasnodar	RUS	2 750	1 214	1 139	2 988	500
	Sevilla FC	ESP	2 750	3 286	5 504	3 488	500
	R. Standard de Liège	BEL	2 750	1 929	412	2 056	
	Akhisarspor	TUR	2 750	571	1 791	190	
Groupe K	FC Astana	KAZ	2 750	929	35	1 624	
	Stade Rennais FC	FRA	2 750	1 143	11 614	2 366	500
	FK Jablonec	CZE	2 750	429	296	1 002	
	FC Dynamo Kyiv	UKR	2 750	3 072	530	3 246	500

Matches à élimination directe				Décompte final	Total	Club
Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
				136	15 479	Bayer 04 Leverkusen
				161	4 423	AEK Larnaca FC
				148	10 253	FC Zürich
				157	5 918	PFC Ludogorets 1945
				157	6 129	Rosenborg BK
				148	10 287	RB Leipzig
1 100				142	13 093	FC Salzburg
				149	9 927	Celtic FC
				143	12 499	FC Girondins de Bordeaux
1 100				151	8 737	F.C. København
1 100	1 500			144	12 022	Football Club Zenit
				149	9 853	SK Slavia Praha
				149	9 552	Fenerbahçe SK
1 100				160	4 649	FC Spartak Trnava
				156	6 454	RSC Anderlecht
				145	11 438	GNK Dinamo
				160	4 684	FC Vorskla Poltava
				146	11 234	Sporting Clube de Portugal
1 100	1 500	2 400	4 500	160	4 849	FK Qarabağ
				84	38 995	Arsenal FC
				141	13 329	Real Betis Balompié
				163	3 360	F91 Dudelange
				138	14 695	AC Milan
				143	12 591	Olympiacos FC
1 100	1 500			156	6 478	FC Spartak Moskva
				130	18 269	Villarreal CF
				157	6 066	Rangers FC
				152	8 405	SK Rapid Wien
				159	5 011	Apollon Limassol FC
1 100	1 500	2 400		144	12 185	Olympique de Marseille
				110	27 324	Eintracht Frankfurt
				137	15 315	S.S. Lazio
				153	7 818	Malmö FF
				152	8 363	Beşiktaş JK
				157	5 941	Sarpsborg 08 FF
				151	8 922	KRC Genk
1 100				149	9 840	FC Krasnodar
1 100				133	16 761	Sevilla FC
				154	7 301	R. Standard de Liège
				158	5 460	Akhisarspor
				158	5 496	FC Astana
1 100				127	19 600	Stade Rennais FC
				160	4 637	FK Jablonec
1 100				145	11 343	FC Dynamo Kyiv

UEFA Europa League 2018/19 | distribution aux clubs

En milliers d'EUR

Club		Association	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
						Performance	Seizièmes de finale
Groupe L	FC BATE Borisov	BLR	2 750	2 143	48	2 366	500
	PAOK FC	GRE	2 750	2 000	3 645	622	
	Chelsea FC	ENG	2 750	3 429	21 832	4 300	500
	Vidi FC	HUN	2 750	357	419	1 434	
Clubs provenant de l'UCL	Club Brugge KV	AUT			83		500
	F.C. Internazionale Milano	ITA			1 635		500
	SSC Napoli	ITA			3 625		500
	Galatasaray A.Ş.	TUR			361		500
	SL Benfica	POR			681		500
	FC Shakhtar Donetsk	UKR			56		500
	FC Viktoria Plzeň	CZE			53		500
	Valencia CF	ESP			3 866		500
Total			132 000	84 002	168 000	100 066	16 000



Matches à élimination directe				Décompte final	Total	Club
Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
				153	7 960	FC BATE Borisov
				150	9 167	PAOK FC
1 100	1 500	2 400	8 500	68	46 379	Chelsea FC
				159	5 119	Vidi FC
				-1	582	Club Brugge KV
1 100				-7	3 228	F.C. Internazionale Milano
1 100	1 500			-15	6 710	SSC Napoli
				-2	859	Galatasaray A.Ş.
1 100	1 500			-8	3 773	SL Benfica
				-1	555	FC Shakhtar Donetsk
				-1	552	FC Viktoria Plzeň
1 100	1 500	2 400		-21	9 345	Valencia CF
17 600	12 000	9 600	13 000	6 946	559 214	



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*.





UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse