



- 1 Avant-propos
- 2 L'exercice financier 2012/13 en bref
- 3 Une stratégie financière reflétant les valeurs fondamentales de l'UEFA
- 4 Compte de résultats | DEFA Europa League | 6 Source des produits | DEFA Europa League | Source des produits | Sou
- 8 Utilisation des produits
- Frais de gouvernance 10
- Solidarité 11

de l'UEFA

- Le flux des versements de solidarité 12
- 14 Bilan

- Fonds propres
- Un cycle de quatre ans
 - Résultat par compétition et par activité **UEFA Champions League**

2013, London

- Etats financiers au 30 juin 2013
- Rapports des organes de révision

AVANT-PROPOS

La saison de football 2012/13 de l'UEFA a été l'occasion d'assister à plusieurs événements et développements remarquables sur le terrain et en dehors. Par conséquent, elle ne peut se résumer à une simple transition entre l'admirable réussite de l'UEFA EURO 2012 et la prochaine Coupe du Monde de la FIFA, au Brésil, en 2014.

Sur le terrain, le nouveau cycle 2012-15 des compétitions interclubs de l'UEFA a débuté. De nombreux matches spectaculaires se sont disputés dans toute l'Europe, le point d'orque étant les deux finales inoubliables jouées dans des stades prestigieux. À l'AmsterdamArenA, le Chelsea FC, après avoir gagné l'UEFA Champions League l'année précédente, a remporté de nouveau une coupe, cette fois-ci le trophée de l'UEFA Europa League, en battant sur le fil le SL Benfica lors d'une rencontre haletante. La finale de l'UEFA Champions League s'est disputée au stade de Wembley, qui a fourni le cadre idéal pour célébrer le 150e anniversaire de la Football Association. Cette rencontre a vu la participation d'un autre club finaliste lors de la saison précédente, le FC Bayern Munich, qui a, cette année, été sacré champion d'Europe en battant son rival en Bundesliga, Borussia Dortmund, lors d'un match passionnant.

Il y a eu d'autres moments remarquables au cours de cette saison mémorable, comme lors de la magnifique finale Espagne-Italie qui a clos le tournoi des moins de 21 ans de l'UEFA, organisé en collaboration avec l'Association de football d'Israël, ou lors de l'EURO féminin de l'UEFA 2013, en Suède, qui a battu tous les records: en effet, les matches passionnants ont généré une grande affluence dans les stades et les zones de supporters des villes hôtes ainsi que de forts taux d'audience TV.

À première vue, ces lignes introductives semblent étranges dans un rapport financier, mais l'UEFA est fermement convaincue que le bien-être financier du football européen dépend de notre capacité à offrir des scènes sur lesquelles les artistes du ballon rond puissent exprimer pleinement leur talent pour le divertissement et le bonheur de tous les passionnés de ce sport. On ne le dira jamais assez: notre position est inébranlable et sans équivoque. L'UEFA s'engage entièrement à soutenir et à promouvoir les valeurs sociales de ce jeu que nous aimons, et tous les bénéfices générés par les compétitions d'élite sont distribués en ayant cet objectif bien présent à l'esprit.

Je souhaite féliciter toutes les personnes concernées, en particulier la Commission des finances de l'UEFA et son président actuel, Marios N. Lefkaritis, pour l'excellent travail accompli. J'invite en outre les lecteurs de ce rapport à ne pas seulement prendre connaissance des résultats impressionnants de l'exercice 2012/13, mais aussi à découvrir comment les fonds sont distribués sur la base du principe de solidarité et de l'engagement ferme à les réinvestir dans l'avenir du football et la société dans son ensemble, à travers une grande variété de projets soutenus dans le cadre de notre campagne du Respect. J'aimerais également souligner que la philosophie de l'UEFA en matière de finances ne se limite pas à son bien-être. L'initiative sur le fair-play financier traduit clairement l'attention que porte l'UEFA à la santé financière de l'ensemble de la famille du football européen, et un des résultats les plus notables de la saison 2012/13 est que les pertes des clubs, qui étaient en hausse constante, ont baissé de 36 %. Le rapport de benchmarking récemment publié par l'UEFA fournit des données qui peuvent être consultées en parallèle avec le présent rapport financier, le but étant de fournir un portrait complet de la situation financière du football européen dans son ensemble et des efforts à mener si nous voulons donner au football de solides assises financières.

> Michel Platini Président de l'UEFA

L'EXERCICE FINANCIER 2012/13 EN BREF

Le football fonctionne par cycles, et, à l'instar des saisons suivant un EURO, l'exercice 2012/13 a présenté un profil plus discret aussi bien au niveau sportif qu'au niveau purement financier. Toutefois, il convient de noter que de nombreuses transactions financières liées à l'UEFA EURO 2012 ont été conclues après la finale disputée à Kiev, un élément qui permet d'expliquer pourquoi le total du bilan de l'UEFA et les actifs financiers, en particulier, ont baissé au cours de la période sous revue.

L'exercice 2012/13 a été le premier du cycle 2012-15 des compétitions interclubs de l'UEFA. Une fois encore, l'UEFA a pu enregistrer une hausse impressionnante du total des recettes, en particulier pour l'UEFA Champions League, comme le montrent les pages correspondantes de ce rapport. Cette augmentation des recettes a permis de constituer, pour la première fois, une provision pour une subvention croisée de EUR 50 millions en faveur de l'UEFA Europa League.

Deux compétitions de l'UEFA organisées sur deux saisons se sont terminées au cours des derniers jours de l'exercice sous revue ou au cours des premiers jours de l'exercice suivant: le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Israël (5-18 juin) et l'EURO féminin de l'UEFA en Suède (10-28 juillet). L'impact financier de ce dernier a naturellement été imputé à l'exercice 2013/14.

En dehors du terrain, les facteurs suivants ont eu des répercussions financières significatives :

• La saison 2012/13 a été la première au cours de laquelle l'UEFA a pris entièrement en charge les activités opérationnelles de tous les sites des compétitions interclubs: une partie importante de ces activités était gérée auparavant par l'agence de l'UEFA, TEAM Marketing AG. Cette nouvelle structure a permis des synergies qui, à leur tour, ont généré des avantages en termes financiers. La structure des coûts de l'UEFA a par conséquent changé, l'internalisation supplémentaire entraînant un effectif total et des frais de personnel plus

- élevés d'un côté, mais des dépenses liées aux événements inférieures de l'autre, étant donné la réduction des frais d'agence de l'UEFA.
- Les marchés financiers ont été plus stables et plus prévisibles que lors de l'exercice précédent. De grandes quantités de liquidités ont été mises à disposition, presque gratuitement, par les banques centrales aux banques commerciales. Ces dernières n'avaient donc aucun besoin d'offrir des taux attractifs pour les placements de leurs clients. A l'instar d'autres investisseurs, l'UEFA a souffert considérablement de cette situation, et les taux d'intérêt ont été constamment orientés dans un sens, enregistrant baisse sur baisse. Ce processus s'est traduit par un résultat financier bas pour l'exercice 2012/13.

S'agissant de questions de nature plus interne et, plus précisément, de l'Administration de l'UEFA et de la division Finances, les avantages de l'outil de planification des ressources de l'entreprise (ERP). introduit avec succès l'année dernière, se sont confirmés. L'exercice 2012/13 a été le premier au cours duquel toutes les transactions ont été traitées via ce système ERP. Des chiffres et des analyses plus détaillés ont été rendus disponibles. Par ailleurs, l'outil de trésorerie et de gestion des risques a été introduit en 2012/13. Il remplit entièrement les exigences de l'UEFA en matière de trésorerie et de gestion des actifs, et représente une grande avancée pour le suivi des risques, le reporting et la planification des entrées et des sorties de trésorerie. Les opérations de change de l'UEFA sont désormais réalisées via une plateforme électronique. Lorsqu'une conversion de devises est nécessaire, l'exécution passe automatiquement par la banque offrant le meilleur taux. Le module de planification et de consolidation des activités commerciales est un autre outil introduit avec succès. Il offre un processus intégré de budgétisation et de prévision impliquant automatiquement tous les responsables du budget et leurs supérieurs.

Chiffres clés

En millions d'EUR	2012/13	2011/12
Recettes	1 698,9	2 795,7
Distribution en tant que versements de solidarité	- 159,8	- 642,3
Distribution aux équipes participantes	- 1 208,7	- 1 202,4
Distribution au vainqueur de l'UCL: FC Bayern München (12/13) / Chelsea FC (11/12)	- 56,6	- 62,9
Distribution au vainqueur de l'UEL: Chelsea FC (12/13) / Club Atlético de Madrid (11/12)	- 11,0	- 11,1
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	123,2	736,5
Résultat net pour la période	- 21,4	128,8
Nombre de matches joués	1 823	1 868
Nombre d'employés	411,0	516,3
– dont employés avec contrats à durée indéterminée	377,5	368,6

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE REFLÉTANT LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'UEFA

Henry Ford, le fondateur de la Ford Motor Company, a déclaré un jour: «La plus haute finalité de la richesse n'est pas de faire de l'argent, mais de faire que l'argent améliore la vie.» Cette conception correspond si bien à la philosophie opérationnelle de l'UEFA que nous nous permettons de proposer une version légèrement adaptée: «La plus haute finalité de la richesse n'est pas de faire de l'argent, mais de faire que l'argent améliore le football.»

En réalité, plusieurs citations de Henry Ford sont en adéquation avec la philosophie de l'UEFA. Il a aussi dit: «Une affaire qui ne fait rien à part de l'argent est une affaire médiocre.» Et, de manière encore plus pertinente en matière de gestion de la famille du football, il a souligné: «Se réunir est un début; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est la clé du succès.» Une des tâches de l'UEFA est d'encourager la collaboration entre ses associations membres sur la base de valeurs essentielles reposant sur le principe suivant : «le football avant tout». En tant qu'organisation à but non lucratif, elle doit utiliser ses recettes, conformément à cette philosophie, de manière à améliorer davantage le football et, par conséquent, les valeurs sociales qui lui sont associées, du football de base au football au football professionnel de haut niveau. Les engagements de l'UEFA restent donc inchangés.

L'UEFA s'engage à renforcer sa politique de solidarité afin de protéger l'avenir du football et de développer au maximum les avantages que le football peut offrir à la société dans son ensemble. Les finances de l'UEFA doivent par conséquent refléter et souligner le concept de solidarité.

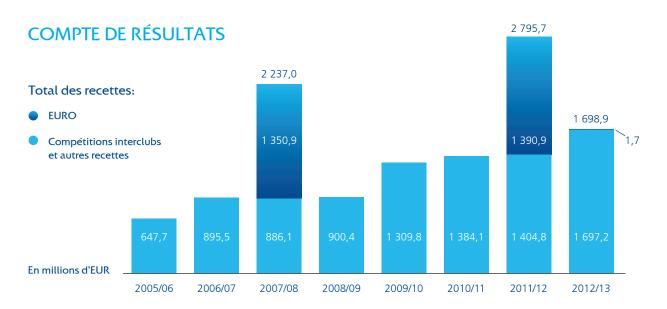
L'UEFA s'engage pour une bonne gouvernance et pour la promotion de la bonne gouvernance parmi ses associations membres. Le leadership dans ce domaine implique des devoirs et des responsabilités. Par conséquent, l'UEFA doit montrer que la bonne gouvernance s'applique d'abord à ses propres finances. L'UEFA s'engage à maintenir, voire à renforcer, l'équilibre entre le football des équipes nationales et le football interclubs, en tant que composantes complémentaires du jeu. Aussi la distribution des ressources doit-elle réaliser un juste équilibre entre les deux.

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

L'UEFA s'engage en faveur du fair-play sur le terrain et en dehors. Le fair-play financier est une question prioritaire et, si l'UEFA veut montrer la voie au football européen et fournir un soutien administratif de premier ordre, sa propre situation économique doit illustrer le fair-play financier en termes de responsabilité, d'équité et de transparence.

Ces principes doivent sous-tendre tous les projets existants et futurs. Au cours de l'exercice sous revue, par exemple, l'UEFA, qui avait reçu un mandat clair de ses associations membres lors du Congrès de l'UEFA en 2011, a mis au point toutes les exigences organisationnelles et structurelles en vue d'une commercialisation centralisée réussie des droits de diffusion et des droits de sponsoring des matches de qualification européens. Le projet est bien entendu mené selon une optique qu'Henry Ford n'aurait pas reniée: tous les bénéfices financiers seront investis dans l'amélioration du football. Le présent rapport financier sur la saison 2012/13 vise à fournir des indications claires quant à l'origine des recettes et à leur utilisation pour l'amélioration du jeu.





Les recettes totales de l'UEFA en 2012/13 se sont élevées à EUR 1,7 milliard, soit un montant nettement inférieur au total de EUR 2,8 milliards de l'exercice précédent. Toutefois, elles enregistrent une progression impressionnante de 21 % par rapport aux recettes de EUR 1,4 milliard obtenues en 2011/12 si l'on exclut l'UEFA EURO 2012. Par conséquent, afin de faire une comparaison valable entre les deux exercices, une colonne séparée (*2011/12) a été insérée. Elle montre les états financiers 2011/12 après exclusion de toutes les transactions de l'UEFA EURO 2012 et de toutes les provisions liées au programme HatTrick.



L'exercice 2012/13 était le premier du cycle contractuel de trois ans des compétitions interclubs 2012-15. Les recettes des droits, plus élevées que celles du cycle précédent, sont impressionnantes, présentant une augmentation de quelque EUR 260 millions, en dépit de situations de marché difficiles. Ces chiffres confirment le succès sans cesse croissant des compétitions interclubs de l'UEFA, comme le montre le tableau ci-dessus.

Les recettes de billetterie et d'hospitalité ont aussi contribué à cette hausse des recettes des compétitions interclubs, en raison de plus grandes capacités en places assises des stades lors des finales interclubs, du principe des recettes brutes appliqué aux recettes de billetterie à partir de cette saison et d'une plus grande implication de l'UEFA dans l'organisation de ces événements.

Il convient de noter que les recettes totales pour 2012/13 incluent un montant marginal de EUR 1,73 million provenant de l'UEFA EURO 2012, et ce en raison des délais serrés découlant de l'organisation du tournoi à la toute fin de l'exercice 2011/12. Enfin, le tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA, organisé en juin 2013 en Israël, représente environ EUR 7 millions des recettes totales. Des informations plus détaillées sur la répartition par nature et par compétition figurent aux pages 6 et 7, sous Source des produits.

Un montant remarquable légèrement supérieur à EUR 1,2 milliard a été distribué cette année aux clubs et aux associations. Cette performance résulte directement du cycle contractuel de trois ans 2012-15 des compétitions interclubs, avec des recettes plus élevées des droits de retransmission et des droits commerciaux permettant de distribuer davantage de recettes aux clubs participants. Une répartition détaillée par compétition et club figure

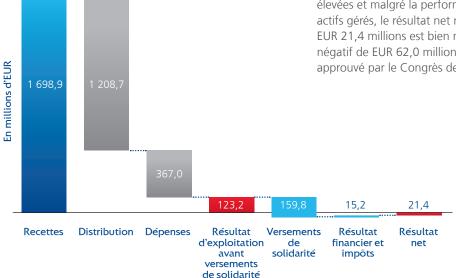
dans les sections du présent rapport consacrées aux différentes compétitions. Par ailleurs, le total des dépenses liées aux événements représente les frais d'organisation des conférences, des compétitions et des autres événements. Il dépend largement de l'implication de l'UEFA dans l'organisation de ces événements.

Les recettes nettes plus élevées après distribution et les dépenses liées aux événements inférieures ont un impact positif direct sur le résultat d'exploitation avant versements de solidarité. Les versements de solidarité ont augmenté, passant de EUR 144,7 millions à EUR 159,8 millions. Cette situation reflète le principe selon lequel des recettes

plus élevées ne signifient pas uniquement des revenus plus importants pour les clubs participants, mais également une augmentation des versements de solidarité à d'autres parties prenantes.

Le résultat d'exploitation plus élevé, de EUR 56,3 millions, n'améliore toutefois pas le résultat final dans les mêmes proportions. Ce constat s'explique par les versements de solidarité plus élevés susmentionnés et par une baisse significative des recettes financières, la situation sur les marchés financiers continuant à être difficile et les taux d'intérêt tombant quasiment à zéro. Par ailleurs, l'UEFA disposait d'actifs financiers inférieurs, suite aux sorties d'argent pour le programme HatTrick et aux versements liés à l'UEFA EURO 2012 dus en 2012/13.

En conclusion, grâce aux recettes globales plus élevées et malgré la performance décevante des actifs gérés, le résultat net négatif 2012/13 audité de EUR 21,4 millions est bien meilleur que le résultat négatif de EUR 62,0 millions figurant au budget approuvé par le Congrès de l'UEFA 2012 à Istanbul.



En millions d'EUR	2012/13	*2011/12	2011/12
Total des recettes	1 698,9	1 404,8	2 795,7
Distribution aux équipes participantes	- 1 208,7	- 1 006,4	- 1 202,4
Contributions aux associations	- 36,2	- 20,9	- 50,3
Dépenses liées aux événements	- 117,3	- 146,2	- 453,7
Arbitres et commissaires de match	- 29,2	- 32,2	- 33,9
Technologies de la communication et de l'information	- 47,8	- 42,7	- 114,2
Salaires et avantages du personnel	- 59,8	- 55,3	- 117,7
Dépréciation et amortissement	- 7,9	- 1,3	- 1,4
Autres dépenses	- 68,8	- 32,9	- 85,6
Total dépenses	- 1 575,7	- 1 337,9	- 2 059,2
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	123,2	66,9	736,5
Versements de solidarité	- 159,8	- 144,7	- 642,3
Résultat financier et impôts	15,2	34,6	34,6
Résultat net pour la période	- 21,4	- 43,2	128,8

^{* 2011/12 :} colonne sans les transactions liées à l'UEFA EURO 2012 et au programme HatTrick

SOURCE DES PRODUITS

Il est utile d'analyser le total de la source des produits de l'UEFA sous deux angles différents: par nature et par compétition et autres produits. Outre les éléments standard qui constituent le total des recettes dans le compte de résultats consolidé, la source des produits analysée sur cette page comprend également le résultat de la gestion des actifs, qui porte le total à plus de EUR 1,7 milliard pour 2012/13.

Sans les recettes de billetterie et d'hospitalité de l'UEFA EURO 2012, de EUR 238,1 millions, comptabilisées l'année dernière, la répartition des produits par nature par rapport au total des recettes est similaire à celle des années précédentes. Les droits de retransmission se taillent toujours la part du lion avec 77 % (68 % en 2011/12), alors que les droits commerciaux s'élèvent à 18% (21 % en 2011/12).

Le résultat bas de la gestion des actifs, de EUR 16,5 millions en 2012/13, s'explique par les actifs financiers moyens inférieurs disponibles pour des investissements par rapport à l'exercice précédent et par les taux d'intérêt bas offerts sur les marchés financiers. Il convient de noter que l'impact net sur la différence de cours de change a été négligeable



Recettes et produits par nature

En millions d'EUR	2012/13	*2011/12	2011/12
Droits de retransmission	1 325,1	1 099,1	1 936,3
Droits commerciaux	313,2	279,5	593,4
Billetterie et hospitalité	39,1	13,0	251,1
Autres recettes	21,5	13,2	14,9
Total recettes	1 698,9	1 404,8	2 795,7
Gestion des actifs	16,5	40,8	40,8
Source des produits	1 715,4	1 445,6	2 836,5

^{* 2011/12 :} colonne sans les transactions liées à l'UEFA EURO 2012 et au programme HatTrick



au cours des deux derniers exercices, en raison principalement de taux de change moyens très similaires de l'euro par rapport aux principales devises dans lesquelles l'UEFA effectue ses transactions (franc suisse, livre sterling et dollar US).

Le graphique et le tableau ci-dessous illustrent la source des produits de l'UEFA par compétition et par autres produits. Au cours de la première saison du cycle contractuel des compétitions interclubs 2012-15, la part de l'UEFA Champions League est passée à 83 % du total de la source des produits de l'UEFA, ses recettes ayant progressé davantage (+22 %) que celles de l'UEFA Europa League (+10 %).

Le poste Autres compétitions et recettes enregistre une hausse, passant de EUR 19,8 à EUR 31,1 millions, en raison principalement de la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA (organisée tous les deux ans) et d'autres recettes liées au football plus élevées, telles que les amendes.



Recettes par compétition et autres produits

En millions d'EUR	2012/13	*2011/12	2011/12
UEFA EURO	1,7	0,0	1 390,9
European Qualifiers	0,0	0,0	0,0
UEFA Champions League	1 424,1	1 165,4	1 165,4
UEFA Europa League	242,0	219,6	219,6
Total des compétitions principales	1 667,8	1 385,0	2 775,9
Autres compétitions et recettes	31,1	19,8	19,8
Gestion des actifs	16,5	40,8	40,8
Source des produits	1 715,4	1 445,6	2 836,5

^{* 2011/12 :} colonne sans les transactions liées à l'UEFA EURO 2012 et au programme HatTrick



UTILISATION DES PRODUITS

Une des responsabilités et des obligations de l'UEFA est d'utiliser ses recettes de manière aussi efficace et équitable que possible. La part de loin la plus importante (EUR 1,2 milliard, ou 70,5 % en chiffres relatifs) a été distribuée aux équipes participant aux compétitions de l'UEFA. Malgré la distribution de l'année dernière aux associations ayant participé à l'UEFA EURO 2012, le chiffre est presque identique cette année grâce aux recettes plus élevées provenant des droits des compétitions interclubs et, par conséquent, aux montants plus importants distribués aux clubs participants. Tous les détails figurent aux pages suivantes, qui mentionnent les résultats de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League.

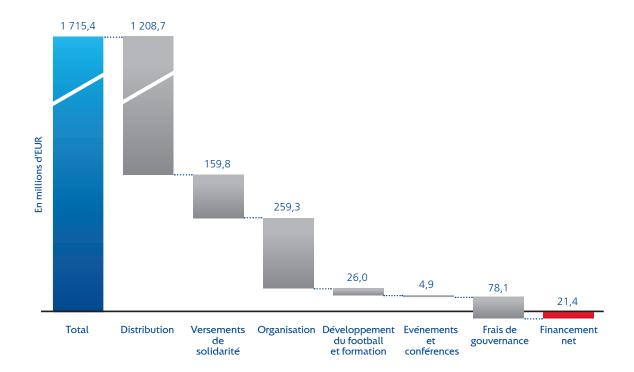
Les EUR 225,0 millions consacrés aux frais d'organisation des compétitions principales de l'UEFA sont inférieurs au montant de l'année dernière, compte tenu du fait que l'ensemble des frais de l'UEFA EURO 2012 ont été comptabilisés lors de l'exercice précédent. Les dépenses liées aux événements se sont améliorées, grâce notamment à des commissions inférieures, mais le total global est supérieur en raison de l'amélioration des produits, comme les panneaux LED.

L'UEFA investit chaque année plus de EUR 30 millions dans l'organisation de compétitions féminines et à limite d'âge ou dans la Coupe des régions de l'UEFA (qui est organisée tous les deux ans). Une grande partie de ce montant comprend les contributions de l'UEFA en faveur des associations organisatrices de minitournois. L'investissement global dans d'autres compétitions augmentera à l'avenir, non seulement parce que l'UEFA Youth League rejoindra ce groupe en 2013/14, mais également grâce au soutien financier accru de l'UEFA.

Le troisième montant le plus élevé se rapporte à la rubrique Versements de solidarité. Le total de EUR 159,8 millions est bien plus bas que celui de l'exercice dernier, lors duquel EUR 428 millions avaient été mis de côté pour financer 75 % du troisième cycle (2012/13-2015/16) du programme HatTrick en faveur des associations membres de l'UEFA. Toutefois, les versements de solidarité pour les clubs ont suivi l'augmentation des recettes enregistrée lors de la première année du nouveau cycle.

Enfin, les frais de gouvernance de l'UEFA s'élèvent à EUR 78,1 millions. Ils se réfèrent à l'ensemble des dépenses qui ne sont pas attribuées directement à une compétition ou à un projet et regroupent les frais administratifs et institutionnels. Bien entendu, ces deux secteurs contribuent également au succès des compétitions et des événements de l'UEFA.





En millions d'EUR	2012/13	en %	*2011/12	2011/12
Distribution aux équipes participantes	- 1 208,7	70,4%	- 1 006,4	- 1 202,4
Versements de solidarité	- 159,8	9,3%	- 144,7	- 642,3
Organisation: compétitions principales	- 225,0	13,1%	- 193,5	- 718,8
Organisation: autres compétitions	- 34,3	2,0%	- 32,2	- 32,2
Développement du football et formation	- 26,0	1,5%	- 26,6	- 26,6
Evénements et conférences	- 4,9	0,3%	- 3,9	- 3,9
Frais de gouvernance	- 78,1	4,6%	- 81,5	- 81,5
Financement net aux (-) / à partir des réserves (+)	21,4	- 1,2%	43,2	- 128,8
Utilisation des produits	- 1 715,4	100,0%	- 1 445,6	- 2 836,5

 $[\]star$ 2011/12 : colonne sans les transactions liées à l'UEFA EURO 2012 et au programme HatTrick



FRAIS DE GOUVERNANCE

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

• Frais administratifs: cette rubrique inclut les frais de personnel et d'autres charges administratives générales, telles que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas directement attribuables à une compétition ou à une activité. Ces coûts comprennent essentiellement les charges d'exploitation pour la gestion de l'ensemble des divisions ainsi que les frais des divisions Services juridiques et Finances et de l'unité Ressources humaines. La faiblesse de l'euro continue d'avoir un impact sur le total des dépenses en 2012/13, étant donné que la plupart des frais administratifs (salaires et charges sociales, frais de voyage et de fonctionnement, etc.) sont payés en francs suisses et comptabilisés en euros. Le total a baissé de 4 % en raison principalement du nombre inférieur d'employés et de la réduction des frais liés à l'ICT.

• Frais institutionnels: cette rubrique présente le total des frais liés au Comité exécutif, à l'organisation du Congrès de l'UEFA, aux procédures disciplinaires, à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier, ainsi qu'à d'autres dépenses institutionnelles, notamment liées aux commissions et aux panels d'experts. Les dépenses globales sont restées similaires à celles de 2011/12, malgré un plus grand nombre de séances au cours de la période sous revue.

L'UEFA s'engage à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible, afin de pouvoir allouer le maximum de ressources aux versements de solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Le pourcentage des frais de gouvernance par rapport aux recettes moyennes totales est étroitement surveillé, et l'objectif de l'UEFA est de le maintenir en dessous du seuil des 5 %. L'augmentation des recettes l'aide à atteindre cet objectif, mais, dans tous les cas, l'UEFA prévoit de maintenir la croissance de ses frais de gouvernance en chiffre absolu au strict minimum.

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



En millions d'EUR	2012/13	2011/12	2010/11
Frais administratifs	- 46,6	- 49,8	- 48,8
Frais institutionnels	- 31,5	- 31,7	- 26,6
Frais de gouvernance	- 78,1	- 81,5	- 75,4
Total des recettes moyennes sur quatre ans	1 797,1	1 597,5	1 457,8
En % des recettes moyennes	4,3%	5,1%	5,2%

SOLIDARITÉ

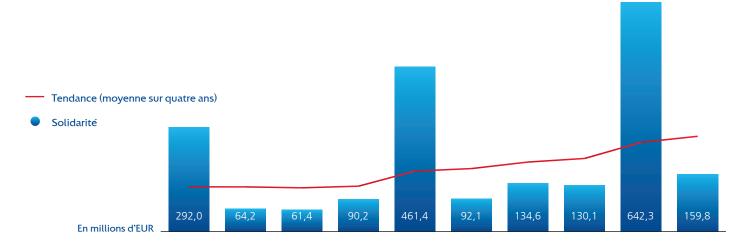
Le montant affecté aux versements de solidarité est le deuxième poste le plus important après les recettes distribuées aux équipes participantes, comme le montre le tableau Compte de résultats en page 5. Mais il y a un aspect plus important: les versements de solidarité représentent un élément essentiel de la philosophie de l'UEFA. Grâce au concept de commercialisation centralisée et, bien entendu, à la popularité toujours croissante de ses compétitions phares, l'UEFA, en tant qu'instance dirigeante du football européen, est en mesure de générer des recettes substantielles. Or son principal objectif est de réinvestir autant que possible ces ressources dans le football européen, au moyen de versements non seulement aux équipes participantes et aux associations membres, mais également aux équipes qui n'ont pas pu se qualifier pour participer aux compétitions de l'UEFA qui génèrent des recettes.

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

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

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

Le graphique ci-dessous montre les montants mis à la disposition des associations membres et des clubs et portés au débit des comptes annuels de l'UEFA. Les versements effectifs aux associations membres et aux clubs ne sont pas nécessairement réalisés au cours du même exercice, car l'autorisation de verser ces montants de solidarité dépend de procédures administratives très strictes. Les versements dans le cadre du programme HatTrick, par exemple, nécessitent l'approbation de la Commission HatTrick de l'UEFA. Un tableau détaillé montrant l'ensemble des versements effectifs aux associations membres durant l'exercice 2012/13 figure à la page 13.



En millions d'EUR	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Associations membres	238,1	10,1	10,0	18,6	342,6	18,5	26,5	20,5	428,2	25,3
Clubs	49,0	48,1	48,1	68,2	113,4	69,2	102,2	104,7	207,2	129,8
Dons	4,9	6,0	3,3	3,4	5,4	4,4	5,9	4,9	6,9	4,7
Solidarité	292,0	64,2	61,4	90,2	461,4	92,1	134,6	130,1	642,3	159,8

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Après avoir décrit les sources des recettes utilisées pour les versements de solidarité de l'UEFA, il convient d'offrir un aperçu transparent de tous ces versements. Les différents bénéficiaires figurent dans le tableau de la page ci-contre.

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

dans toute famille unie, la solidarité au sein du football européen repose sur des valeurs communes, et les bénéfices reviennent aussi bien au football interclubs qu'au football des équipes nationales. D'une part, ces relations peuvent être illustrées par le fait que, lors de l'organisation d'un EURO, tous les quatre ans, une partie significative des recettes financières est affectée aux clubs ayant contribué au succès du tournoi. D'autre part, comme le montre le tableau de la page ci-contre, un pourcentage des recettes annuelles générées par le football interclubs est affecté aux associations membres.

un ensemble cohérent et indissociable. Comme

Versements de solidarité financés par le football des équipes nationales

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

Versements de solidarité financés par le football interclubs

- 3 Un montant de EUR 31,8 millions a été transféré de l'UEFA Champions League aux associations membres afin de financer une partie des versements de solidarité annuels du programme HatTrick.
 - Le total des versements de solidarité en 2012/13 en faveur d'une association membre est par conséquent la somme des colonnes 2 et 3. Le montant maximum disponible est de EUR 1,625 milliard.
- 4 Un montant important a été mis à la disposition des clubs qui n'ont pas participé aux compétitions 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, aussi des clubs de deuxième division ont bénéficié de ce dispositif.
- 5 Un montant forfaitaire, dépendant du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs qui ont participé à la phase de qualification mais n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de matches de groupe de l'UEFA Champions League, plus une prime supplémentaire de EUR 200 000 pour un champion national. Aucun versement de solidarité n'est effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et qui se sont qualifiés pour la phase de groupe.
- 6 La formule décrite au point 5 ci-dessus a également été appliquée à l'UEFA Europa League.

en milliers d'EUR		Financement par Financement par le football int le football des UEFA équipes nationales Champions League					UEFA Europa League
		1	2	3	4	5	6
Total par association		Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non- participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés
	anie	312	955	600	288	340	400
	emagne	-	1 005	600	8 545		100
	dorre	1 240	865	600	280	340	200
	gleterre	_	985	600	11 668		100
	nénie	3 000	930	600	281	340	500
4 182 AR		1 333	1 025	600	284	340	600
	riche	2 120	1 005	600	314	340	500
	erbaïdjan	278	965	600	284	480	500
	arus	1 223	1 025	600	715	_	500
2 880 Belo	gique	_	1 025	600	715	140	400
3 516 Bos	nie-Herzégovine	760	1 025	600	291	340	500
4 566 Bul	garie	2 000	1 025	600	301	340	300
	/pre	_	965	600	448	340	600
	patie	-	1 025	600	715	_	600
3 986 Dar	nemark	_	1 025	600	1 961	_	400
3 586 Eco		_	1 005	600	1 441	140	400
	agne	1 075	1 005	600	11 175	_	100
	onie	2 800	1 025	600	280	340	400
	ande	1 220	1 025	600	291	480	900
11 330 Frai		_	1 025	600	9 605	_	100
	orgie	500	965	600	283	340	600
	raltar	_	450	_	_		_
7 340 Grè		3 199	1 025	600	2 016	_	500
	ngrie	1 350	1 025	600	314	480	600
	Féroé	3 796	945	600	280	340	300
	nde du Nord	1 550	985	600	280	480	400
	nde	2 000	985	600	283	340	500
3 912 Isra		1 200	1 025	600	447	340	300
15 154 Itali		260	1 025	600	13 169		100
	zakhstan	_	1 025	600	283	340	600
	tonie	765	1 025	600	281	340	400
	chtenstein	_	830	600	280	_	100
	ıanie	1 200	1 025	600	283	480	500
	embourg	159	890	600	280	620	500
3 624 Ma		1 000	955	600	289	480	300
	ldavie	1 700	1 000	600	280	480	600
	nténégro	256	950	600	285	340	700
	vège	_	1 025	600	501	480	900
	s-Bas	_	1 025	600	1 574	140	900
	s de Galles	1 500	1 025	600	280	340	300
	ogne	802	985	600	431	480	900
	tugal	2 368	990	600	1 274	_	100
	oublique d'Irlande	_	1 005	600	317	340	400
	oublique tchèque	1 114	1 025	600	304	480	600
	ımanie	_	1 025	600	981	140	500
4 967 Rus		1 000	1 025	600	1 842	_	500
	nt-Marin	1 000	885	600	280	340	200
3 018 Ser		_	1 025	600	313	480	600
	vaquie	2 068	1 025	600	281	340	500
	vénie	1 025	1 025	600	434	340	700
3 277 Suè		-	1 025	600	512	340	800
5 917 Suis		3 000	1 025	600	452	340	500
	quie	_	1 025	600	993	_	500
	aine	_	1 025	600	715	_	300
	TAL	50 173	53 255	31 800	80 699	14 280	24 300

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA qui s'était établi à EUR 2,34 milliards, présente une baisse d'environ 15% par rapport au bilan précédent. Cette situation est normale après un EURO joué juste à la fin de l'exercice précédent, étant donné qu'un certain nombre de paiements liés à ce tour final arrivent à échéance dans les six premiers mois de l'exercice suivant. Ils comprennent les distributions finales aux associations participantes et les versements de solidarité aux clubs, ainsi que d'autres dettes résiduelles liées à l'EURO. Ces importantes sorties de trésorerie n'ont pas modifié la répartition en pourcentage du total des actifs de l'UEFA en actifs courants et en actifs non courants.

À la date de clôture, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA se sont élevés à EUR 1,48 milliard, contre plus de EUR 2 milliards à la fin de l'exercice précédent. Toutefois, ce poste reste important, représentant à lui seul 63% du total des actifs (74% au 30 juin 2012). L'aspect sécurité, comme la diversification de ces actifs auprès de contreparties disposant des meilleurs ratings, a continué d'être prioritaire, bien que la conséquence soit des recettes financières de l'UEFA moins élevées.

La hausse des autres actifs courants est due à des versements plus élevés des partenaires des compétitions interclubs, qui s'élèvent à environ EUR 180 millions. Au cours de la saison 2013/14, moins de paiements ont été reçus d'avance, ce qui explique le nombre plus élevé de factures ouvertes à la date de clôture de l'exercice.

Il n'y a pas eu de dépenses d'investissement significatives en immobilisations corporelles ou en immobilisations incorporelles, ce qui explique pourquoi le total de ces actifs – EUR 128,1 millions après amortissement – avoisine le montant de EUR 131,8 millions enregistré à la clôture de l'exercice précédent.

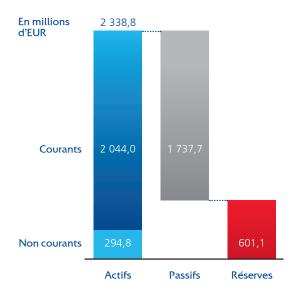
S'agissant des postes Passifs et Réserves du bilan, les passifs ont baissé pour la même raison que les actifs courants, à savoir le règlement au cours de l'exercice 2012/13 de dettes et de charges à payer importantes liées à l'UEFA EURO 2012. Par ailleurs, les premiers versements ont été effectués en relation avec le cycle HatTrick 2012-15, en particulier, les versements pour des programmes d'investissement.

De loin la plus grande partie des passifs courants est représentée par les produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 914,5 millions au 30 juin 2013 (contre EUR 835,4 millions au 30 juin 2012). Un montant équivalent sera comptabilisé en tant que recettes au cours des saisons suivantes, lorsque les compétitions seront jouées, conformément aux principes en matière de comptabilisation des recettes de l'UEFA.

Outre la solide assise en liquidités de l'UEFA, une nouvelle preuve de la position financière saine de l'UEFA est le surplus significatif de ses actifs courants par rapport à ses passifs courants, avec un ratio de 141%. Cela confirme la capacité de l'UEFA à remplir toutes ses obligations financières grâce à ses liquidités ou aux créances à recevoir.

Du fait de la baisse importante des passifs de l'UEFA, les réserves de l'UEFA, en pourcentage du total du bilan, s'élèvent à 26% (contre 23% au 30 juin 2012), en dépit du résultat négatif enregistré pour la période sous revue. Plus de détails sur les réserves de l'UEFA figurent en page 16, sous Fonds propres.





En millions d'EUR	30.06.2013	30.06.2012
Trésorerie et équivalents	327,5	181,4
Autres actifs financiers	983,2	1 620,3
Autres actifs courants	733,3	582,4
Actifs courants	2 044,0	2 384,1
Immobilisations corporelles	116,5	120,4
Immobilisations incorporelles	11,6	11,4
Autres actifs financiers	166,7	215,6
Actifs non courants	294,8	347,4
Total actifs	2 338,8	2 731,5
Passifs courants	1 448,2	1 718,0
Passifs non courants	289,5	391,0
Passifs	1 737,7	2 109,0
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	122,5	- 6,3
Résultat net pour la période	- 21,4	128,8
Réserves	601,1	622,5
Total passifs et réserves	2 338,8	2 731,5



FONDS PROPRES

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

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

Le Congrès de l'UEFA 2012 à Istanbul a approuvé la fixation des réserves non affectées à EUR 500 millions. Il s'agit des réserves dont l'UEFA a besoin pour être couverte contre tout risque commercial. Les analyses réalisées sur plusieurs années ont montré que les réserves non affectées de l'UEFA reflétaient son exposition réelle au risque.

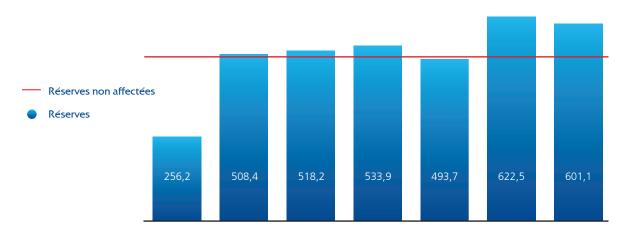
Les réserves affectées, qui présentent actuellement un solde de zéro, seront alimentées par tout excédent réalisé à la fin d'un cycle avec un EURO qui n'est pas nécessaire aux activités quotidiennes de l'UEFA.

Par ailleurs, le bénéfice reporté correspond à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. Ce bénéfice est réduit quasiment à zéro avant la fin d'un cycle avec EURO, ce qui reflète le statut de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif. Comme mentionné plus haut, tout excédent peut être comptabilisé au titre des réserves affectées.

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

Les écarts de conversion ont disparu du bilan depuis le dernier exercice, suite au changement de monnaie fonctionnelle, l'UEFA ayant opté pour l'euro au lieu du franc suisse à partir du 1^{er} juillet 2011. Il n'y a donc plus de conversion de la monnaie fonctionnelle dans la monnaie de présentation.

Suite au résultat net négatif enregistré en 2012/13, les réserves totales de l'UEFA ont baissé et s'établissent aujourd'hui à EUR 601,1 millions. Le montant dépassant les EUR 500 millions, à savoir EUR 101,1 millions, sera utilisé au cours des deux prochaines saisons pour financer en partie les activités quotidiennes de l'UEFA.



En millions d'EUR	30.06.2007	30.06.2008	30.06.2009	30.06.2010	30.06.2011	30.06.2012	30.06.2013
Réserves non affectées	168,2	168,2	168,2	168,2	168,2	500,0	500,0
Résultat reporté	77,6	116,4	352,0	324,1	257,8	- 6,3	122,5
Ecart de conversion	- 28,4	- 11,8	25,9	107,9	153,6	_	_
Résultat net pour la période	38,8	235,6	- 27,9	- 66,3	- 85,9	128,8	- 21,4
Réserves	256,2	508,4	518,2	533,9	493,7	622,5	601,1

UN CYCLE DE QUATRE ANS

L'UEFA est une organisation à but non lucratif. Toutefois, cet aspect essentiel n'est pas visible si les résultats d'un seul exercice sont considérés isolément. Les exercices avec un EURO présentent un résultat net positif alors que les exercices sans EURO sont caractérisés par un résultat négatif. Par conséquent, les flux globaux de recettes et de dépenses doivent être cumulés sur une période financière de quatre ans afin de présenter une image claire.

Tout cycle de quatre ans commence par une année avec un EURO, suivie de trois années successives sans EURO. L'exercice 2011/12 représentait donc la première année d'un cycle de quatre ans, qui s'achèvera en 2014/15. Le statut d'organisation à but non lucratif de l'UEFA signifie qu'elle a pour objectif de terminer chaque cycle de quatre ans avec un solde nul, afin que les réserves de l'UEFA ne soient pas touchées. L'excédent de 2011/12, de EUR 128,8 millions, est utilisé pour financer en partie les trois exercices suivants. Le tableau ci-dessous montre les valeurs actuelles pour les exercices 2011/12 et 2012/13, ainsi que le résultat estimé pour les deux exercices suivants. Ces estimations, qui

sont basées sur des anticipations et des hypothèses actuelles relatives aux évolutions attendues, ne sont bien sûr données qu'à titre d'information. Ces estimations comportant des risques et des incertitudes, divers facteurs sont susceptibles de faire différer les résultats effectifs.

Cette perspective, qui tient compte des conséquences financières de l'ensemble des compétitions et des activités à organiser, contribue à garantir que l'UEFA ne dépense pas plus qu'elle ne gagne et que ses réserves soient préservées à long terme. Chaque fois que le solde présente un excédent à la fin d'un cycle, ce montant est conservé au sein du bénéfice reporté afin d'être réinvesti dans le football ou transféré au titre des réserves affectées en faveur des associations nationales, s'il n'est pas immédiatement réinvesti.

En millions d'EUR	A2011/12	A2012/13	F2013/14	B2014/15	Cumulé	en %
UEFA EURO	1 390,9	1,7	0,0	0,0	1 392,6	16,8%
European Qualifiers	0,0	0,0	0,0	253,3	253,3	3,1%
UEFA Champions League	1 165,4	1 424,1	1 445,2	1 471,0	5 505,7	66,4%
UEFA Europa League	219,6	242,0	246,3	256,3	964,2	11,6%
Autres compétitions et recettes	19,8	31,1	24,0	26,5	101,4	1,2%
Gestion des actifs	40,8	16,5	10,5	10,6	78,4	0,9%
Source des produits	2 836,5	1 715,4	1 726,0	2 017,7	8 295,6	100,0%
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	- 1 208,7	- 1 238,6	- 1 513,1	- 5 162,8	62,2%
Versements de solidarité	- 642,3	- 159,8	- 165,7	- 167,0	- 1 134,8	13,7%
Organisation: compétitions principales	- 718,8	- 225,0	- 198,6	- 235,2	- 1 377,6	16,6%
Organisation: autres compétitions	- 32,2	- 34,3	- 44,9	- 44,5	- 155,9	1,9%
Développement du football et formation	- 26,6	- 26,0	- 34,8	- 32,7	- 120,1	1,5%
Evénements et conférences	- 3,9	- 4,9	- 6,8	- 4,7	- 20,3	0,2%
Frais de gouvernance	- 81,5	- 78,1	- 78,6	- 78,5	- 316,7	3,8%
Financement net aux (-) / à partir des						
réserves (+)	- 128,8	21,4	42,0	58,0	- 7,4	0,1%
Utilisation des produits	- 2 836,5	- 1 715,4	- 1 726,0	- 2 017,7	- 8 295,6	100,0%

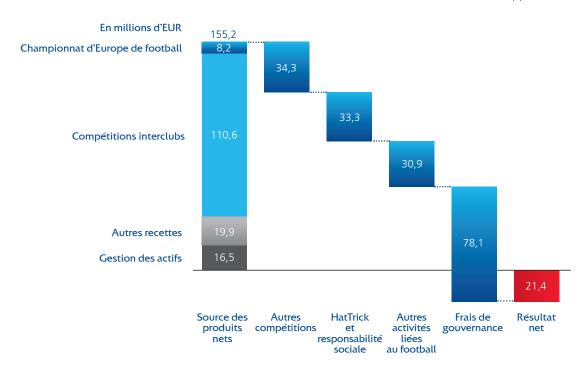
RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le reporting de l'UEFA est structuré de manière à ce que le résultat puisse être analysé à différents niveaux et dimensions. Les comptes statutaires, audités par les réviseurs externes, sont structurés par type de coûts et forment le compte de résultats consolidé, tel que publié dans l'annexe au rapport financier et à la page 5. Il est important pour l'UEFA de présenter les informations complémentaires sur la source et l'utilisation du produit net. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité. Ainsi, il est possible de savoir d'où vient le produit net de l'UEFA et comment il est dépensé.

Le total de la source des produits nets présente le résultat par compétition, les autres recettes ainsi que le résultat obtenu en investissant les actifs financiers de l'UEFA (gestion des actifs). Il va sans dire que lors des années avec EURO (p. ex. 2011/12), le total de la source des produits nets augmente considérablement. À des fins de transparence concernant la source et l'utilisation des produits nets, les charges à payer dans le cadre du programme HatTrick sont présentées sur une ligne séparée et n'ont pas été attribuées aux comptes de projet de l'UEFA EURO 2012.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre sections principales:

- Autres compétitions: il s'agit des investissements réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal. Ce poste reflète les frais d'organisation des phases de qualification et des phases finales: contributions versées aux organisateurs, dépenses liées aux événements et frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match
- Programme HatTrick et responsabilité sociale: il s'agit des provisions faites pour les versements de solidarité et les frais d'administration HatTrick ainsi que pour les investissements liés à la responsabilité sociale. Le montant total pour le programme HatTrick et la responsabilité sociale, de EUR 33,3 millions (en 2011/12, il était de EUR 456,8 millions), est bien plus bas, car environ 75% du troisième cycle du programme HatTrick ont été financés à partir des recettes de l'UEFA EURO 2012, et ces investissements ont été décomptés au cours de l'exercice 2011/12. Les 25% restants proviennent des recettes de l'UEFA Champions League et sont présentés sur une base annuelle dans ce même poste.
- Autres activités liées au football: Le poste Développement du football et formation inclut toute une série de projets menés par l'UEFA pour améliorer le football dans tous les domaines, notamment l'arbitrage, l'entraînement, le Programme des groupes d'étude (échange de savoir-faire entre les associations), les installations de football (campus de l'UEFA au Stade de Colovray à Nyon, en Suisse), le football de base, les stades et la sécurité ainsi que les questions médicales et antidopage. Le poste Evénements et conférences recouvre les frais liés aux tirages au sort organisés au siège de l'UEFA, aux événements marquant le début de la saison à Monaco ainsi qu'aux forums et aux conférences relatifs au football, pour ne citer que quelques éléments.
- Frais de gouvernance: dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA (pour plus de détails, voir page 10).



Résultat par compétition et par activité

2012/13	2012/13	En millions d'EUR	2012/13	2011/12
Recettes	Dépenses		Résultat net	Résultat net
1,7	7,7	UEFA EURO	9,4	593,7
0,0	- 1,2	European Qualifiers	- 1,2	- 2,8
1 424,1	- 1 294,4	UEFA Champions League	129,7	94,9
242,0	- 259,4	UEFA Europa League	- 17,4	- 14,1
0,2	- 1,9	Super Coupe de l'UEFA	- 1,7	- 0,1
1 668,0	- 1 549,2	Total des compétitions principales	118,8	671,6
22,1	- 2,2	Autres recettes	19,9	17,4
16,5	_	Gestion des actifs	16,5	40,8
1 706,6	- 1 551,4	Source des produits nets	155,2	729,8
0,3	- 11,5	Compétitions féminines	- 11,2	- 12,3
7,1	- 16,5	Compétition des moins de 21 ans	- 9,4	- 7,1
0,2	- 11,9	Compétitions juniors et amateurs	- 11,7	- 8,6
0,0	- 2,0	Compétitions de futsal	- 2,0	- 4,2
7,6	- 41,9	Total des autres compétitions	- 34,3	- 32,2
_	- 33,3	Programme HatTrick et responsabilité sociale	- 33,3	- 456,8
0,4	- 26,4	Développement du football et formation	- 26,0	- 26,6
_	- 4,9	Evénements et conférences	- 4,9	- 3,9
0,4	- 31,3	Total des autres activités liées au football	- 30,9	- 30,5
0,2	- 46,8	Frais administratifs	- 46,6	- 49,8
0,6	- 32,1	Institutionnels	- 31,5	- 31,7
0,8	- 78,9	Total des frais de gouvernance	- 78,1	- 81,5
8,8	- 185,4	Utilisation des produits nets	- 176,6	- 601,0
1 715,4		Total des recettes et gestion des actifs		
	- 1 736,8	Total des dépenses et solidarité		
		Résultat net pour la période	- 21,4	128,8

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

La saison 2012/13 était la première du cycle contractuel de trois ans 2012-15. Le total des recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux présente une hausse de 21 %, s'établissant à EUR 1,39 milliard (contre EUR 1,15 milliard en 2011/12). Ce résultat impressionnant reflète le succès sans cesse croissant et l'intérêt du public pour cette compétition, ainsi que son attrait pour les diffuseurs et les sponsors dans le monde entier. Il confirme aussi que la formule actuelle de la compétition – en vigueur depuis la saison 2009/10 – remporte un franc succès et explique largement cette croissance des recettes des droits de retransmission. Cette saison comprenait également 20 matches de barrage, qui ont permis de compléter la liste des 32 participants à la phase de groupe. Ces matches de barrage sont inclus dans les contrats de l'UEFA Champions League, le nombre total de matches disputés dans cette compétition s'élevant dès lors à 145. La Super Coupe de l'UEFA fait également partie du package de l'UEFA Champions League. Les deux voies d'accès à l'UEFA Champions League – la voie des champions et la voie de la ligue – ont de nouveau permis à des clubs d'un plus grand nombre d'associations nationales de participer à la phase de groupe de la compétition.

Distribution aux clubs

La majeure partie des recettes des droits est mise à la disposition des clubs participant à la compétition, y compris les 20 clubs impliqués dans les matches



de barrage, sachant que les dix clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League. Les deux clubs qui disputent la Super Coupe de l'UEFA sont également récompensés sur le plan financier. Les principes régissant la distribution des recettes parmi les 32 clubs participant à l'UEFA Champions League à partir de la phase de groupe sont restés inchangés, avec un montant fixe, une prime de performance et une importante partie des bénéfices financiers distribuée au moyen du concept des parts de marché. Les versements aux clubs de l'UEFA Champions League selon les parts de marché sont proportionnels à la valeur des recettes des droits de diffusion au sein des territoires respectifs des associations nationales.

Directement liés aux droits de retransmission, les montants distribués aux clubs ont suivi la même progression lors de la première année du nouveau cycle. Chacun des 20 clubs ayant participé aux matches de barrage de l'UEFA Champions League a reçu EUR 2,1 millions, alors que les 32 clubs de la phase de groupe ont encaissé chacun une prime de participation de EUR 8,6 millions (contre EUR 7,2 millions en 2011/12). Pour chaque victoire lors de la phase de groupe, les clubs ont reçu EUR 1 million, et, pour chaque match nul, EUR 0,5 million (contre, respectivement, EUR 0,8 million et EUR 0,4 million). Des versements supplémentaires ont été effectués aux clubs qui ont progressé dans la compétition, avec EUR 3,5 millions (contre EUR 3 millions en 2011/12) pour l'accès aux huitièmes de finale, EUR 3,9 millions (contre EUR 3,3 millions en 2011/12) pour l'accès aux quarts de finale et EUR 4,9 millions pour une place en demi-finale (contre EUR 4,2 millions en 2011/12). Le FC Bayern Munich, vainqueur de la finale à Londres, a gagné un montant supplémentaire de EUR 10,5 millions (contre EUR 9 millions pour Chelsea FC en 2011/12), alors que Borussia Dortmund, deuxième de la compétition, a recu EUR 6,5 millions (contre EUR 5,6 millions pour le FC Bayern Munich en 2011/12).

Comme mentionné précédemment, les clubs participants ont également eu droit à une part de marché en fonction de la valeur commerciale de leur marché TV national, du nombre de matches de l'UEFA Champions League disputés au cours de la saison en question et de leur classement final dans le dernier championnat national. À l'évidence, ce type de système de distribution comprenant des paramètres variables a un impact important sur les montants individuels reçus par les clubs, même parmi les clubs qui obtiennent des résultats identiques dans

la compétition. Par conséquent, le club qui remporte le trophée ne reçoit pas forcément le plus grand montant total.

Etant donné que les recettes de l'UEFA Champions League étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2012/13, un excédent de EUR 25 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les 32 clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçus par chaque club durant la saison, et EUR 10 millions ont été utilisés pour augmenter la subvention croisée en faveur de l'UEFA Europa League à un montant total de EUR 50 millions. Les montants résultant de cet excédent sont inclus dans la colonne Part de marché, à la page 23.

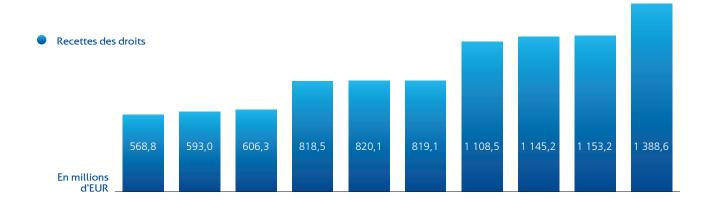
Il convient de noter que, pour tous les matches disputés, les clubs recevants ont conservé toutes les recettes de billetterie, à l'exception de la finale à Londres, où les deux clubs finalistes ont reçu des parts égales.

Versements de solidarité

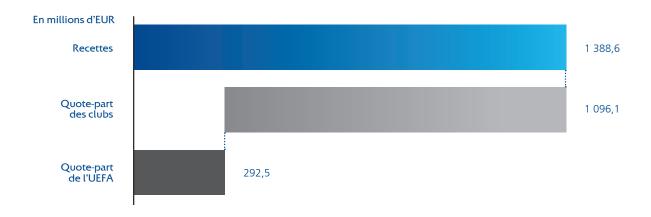
Depuis son introduction, le concept de l'UEFA Champions League s'est basé sur un vainqueur sur le terrain et sur un grand nombre de vainqueurs en termes de versements de solidarité générés par la compétition interclubs phare de l'UEFA. En 2012/13, chaque club qui n'a pas atteint la phase de groupe de l'UEFA Champions League a reçu un versement de

solidarité de EUR 140 000 par tour de qualification disputé (contre EUR 130 000 en 2011/12), et chaque club champion national a reçu un montant supplémentaire unique de EUR 200 000. De plus, par le biais de l'Association des clubs européens (ECA), les clubs ont accepté de consacrer 6,5% du total des recettes des droits à des versements de solidarité en faveur du développement du football junior. Ce montant de EUR 70 millions a été attribué aux clubs qui n'ont pas disputé de compétitions de l'UEFA. Comme mentionné, pour la première fois cette saison, les clubs ont également convenu d'utiliser EUR 50 millions provenant du total des recettes des droits de l'UEFA Champions League en tant que subvention croisée pour développer l'UEFA Europa League.

En tout, EUR 129,8 millions ou 9,3% du total des recettes des droits de l'UEFA Champions League ont pu être directement réinvestis dans le football, avant tout dans les compétitions non-élite, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football, et au bénéfice de l'ensemble du football européen. Cette part du total des recettes est également utilisée pour financer le développement du football et les activités de formation ainsi que pour couvrir les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA.



En millions d'EUR	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Droits de retransmission	450,5	469,5	481,8	625,1	625,7	623,2	847,9	885,3	892,3	1 097,2
Droits commerciaux	118,3	123,5	124,5	193,4	194,4	195,9	260,6	259,9	260,9	291,4
Total des recettes des droits	s 568,8	593,0	606,3	818,5	820,1	819,1	1 108,5	1 145,2	1 153,2	1 388,6



Ligue des champions de l'UEFA: décompte

En millions d'EUR	2012/13	en %	2011/12	en %
Droits de retransmission	1 097,2	79,0%	892,3	77,4%
Droits commerciaux	291,4	21,0%	260,9	22,6%
Total des recettes des droits	1 388,6	100,0%	1 153,2	100,0%
Distribution: phase de groupe et matches de barrage	- 317,2		- 272,4	
Distribution: primes de résultat	- 219,8		- 182,6	
Distribution: parts de marché	- 434,6		- 379,0	
Distribution: autres	- 2,8		- 2,9	
Total de la distribution aux clubs	- 974,4		- 836,9	
Contributions à l'égard des UEL clubs	- 50,0		0,0	
Solidarité financée par les clubs	- 71,7		- 68,7	
Quote-part des clubs	- 1 096,1	78,9%	- 905,6	78,5%
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	35,5		12,2	
Coûts liés à l'événement	- 142,1		- 127,6	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 11,9		- 11,3	
Allocation interne: UEFA.com	- 4,4		- 5,3	
Allocation interne: Super Coupe de l'UEFA	- 6,0		- 6,0	
Solidarité financée par l'UEFA	- 33,9		- 14,7	
Contribution au football européen	- 129,7		- 94,9	
Quote-part de l'UEFA	- 292,5	21,1%	- 247,6	21,5%

UEFA Champions League: distribution aux équipes 2012/13

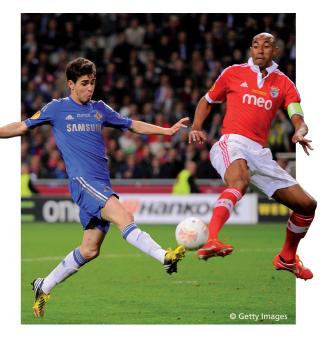
	Phase de	e groupe	Part de marché	Matches à élimination directe				
En milliers d'EUR	Montant fixe	Primes de match		Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi- finales	Finale	Total
Groupe A								
FC Dynamo Kyiv	8 600	2 000	1 202	_	_	_	_	11 802
GNK Dinamo Zagreb	8 600	500	1 690	_	_	_	_	10 790
FC Porto	8 600	4 500	3 711	3 500	_	_		20 311
Paris Saint-Germain FC	8 600	5 000	24 923	3 500	3 900	_	_	45 923
Groupe B								
FC Schalke 04	8 600	4 500	12 153	3 500	_	_	_	28 753
Montpellier Hérault SC	8 600	1 000	23 642	_	-	-	_	33 242
Arsenal FC	8 600	3 500	16 690	3 500	_	_	_	32 290
Olympiacos FC	8 600	3 000	12 288	_	_	_		23 888
Groupe C								
RSC Anderlecht	8 600	2 000	3 588	_	_	_	_	14 188
Málaga CF	8 600	4 500	12 494	3 500	3 900	_	_	32 994
FC Zenit St Petersburg	8 600	2 500	6 548	_	_	_	_	17 648
AC Milan	8 600	3 000	37 670	3 500	_	_	_	52 770
Groupe D								
Manchester City FC	8 600	1 500	19 469	_				29 569
Borussia Dortmund	8 600	5 000	23 257	3 500	3 900	4 900	6 500	55 657
AFC Ajax	8 600	1 500	10 346	_	_	_	_	20 446
Real Madrid CF	8 600	4 000	24 878	3 500	3 900	4 900	_	49 778
Groupe E								
Juventus	8 600	4 500	46 614	3 500	3 900			67 114
FC Shakhtar Donetsk	8 600	3 500	1 858	3 500	_		_	17 458
FC Nordsjaelland	8 600	500	11 864	_	_	_	_	20 964
Chelsea FC	8 600	3 500	19 525	_	_	_	_	31 625
Groupe F								
Valencia CF	8 600	4 500	14 233	3 500	_		_	30 833
LOSC Lille Métropole	8 600	1 000	13 054	_	_	_	_	22 654
FC BATE Borisov	8 600	2 000	592	_	_	_	_	11 192
FC Bayern München	8 600	4 500	20 667	3 500	3 900	4 900	10 500	56 567
Groupe G								
SL Benfica	8 600	3 000	2 669	_				14 269
FC Barcelona	8 600	4 500	21 364	3 500	3 900	4 900	_	46 764
FC Spartak Moskva	8 600	1 000	4 879	_	_	_	_	14 479
Celtic FC	8 600	3 500	8 725	3 500	_	_	_	24 325
Groupe H								
CFR 1907 Cluj	8 600	3 500	5 682	_				17 782
Manchester United FC	8 600	4 000	20 436	3 500				36 536
Galatasaray AS	8 600	3 500	5 969	3 500	3 900	_		25 469
SC Braga	8 600	1 000	1 890	_	_	_	_	11 490
Total 32 clubs	275 200	96 000	434 570	56 000	31 200	19 600	17 000	929 570
Contribution en faveur des 20				l'UEFA Chamni				42 000
En faveur de l'Association des				<u>-</u>			1/	2 845
Total		,,	32.7c da pi			···		974 415
								J/4 +1J

UEFA EUROPA LEAGUE

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans 12 groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des 12 groupes sont rejoints dans les seizièmes de finale par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur campagne européenne. En tout, 205 matches de l'UEFA Europa League ont été organisés – y compris la finale à Amsterdam – à travers toute l'Europe lors de la saison 2012/13, qui était la première du cycle contractuel de trois ans 2012-15. Le total des recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux continue de croître, s'élevant en 2012/13 à EUR 235 millions (contre EUR 219 millions en 2011/12), soit 7 % d'augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Distribution aux clubs

Comme lors du cycle précédent, 75% des recettes totales générées par l'UEFA Europa League 2012/13 ont été redistribuées aux clubs participants. La subvention croisée supplémentaire de EUR 50 millions provenant de l'UEFA Champions League a permis de distribuer un montant total de EUR 226,3 millions aux équipes participantes, soit 38% de plus que la saison précédente. Les 48 clubs impliqués ont reçu une prime de participation fixe de EUR 1 300 000 chacun (contre EUR 1 000 000 en 2011/12). Pour chaque victoire lors de la phase de groupe, les clubs ont reçu EUR 200 000, et, pour chaque match nul,



EUR 100 000 (contre, respectivement, EUR 140 000 et EUR 70 000 en 2011/12). Des primes ont été versées pour la première fois cette saison, avec EUR 400 000 pour les vainqueurs de groupe et EUR 200 000 pour les deuxièmes de groupe. Des versements supplémentaires ont été effectués aux clubs qui ont progressé dans la compétition, avec le même montant que la saison précédente (EUR 200 000) pour l'accès aux seizièmes de finale, EUR 350 000 (contre EUR 300 000 en 2011/12) pour l'accès aux huitièmes de finale et EUR 450 000 pour l'accès aux guarts de finale (contre EUR 400 000 en 2011/12). Les quatre demi-finalistes ont reçu EUR 1 000 000 chacun (contre EUR 700 000 en 2011/12). Chelsea FC, vainqueur de la finale à Amsterdam, a gagné un montant supplémentaire de EUR 5 millions (contre EUR 3 millions pour le Club Atlético de Madrid en 2011/12), alors que SL Benfica, deuxième de la compétition, a reçu EUR 2,5 millions (contre EUR 2 millions pour l'Athletic Club Bilbao en 2011/12).

Le modèle de distribution de l'UEFA Champions League s'applique également à l'UEFA Europa League, de sorte que les clubs participants ont également droit à une part de marché en fonction de la valeur commerciale de leur marché TV national.

Les recettes totales de l'UEFA Europa League s'étant révélées plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2012/13, un excédent de EUR 17,3 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçus par chaque club durant la saison. Ces excédents sont inclus dans la colonne Part de marché, aux pages 26 et 27.

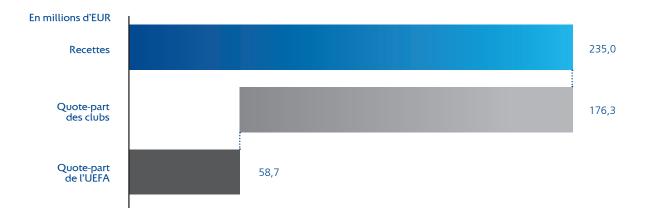
Les recettes de billetterie sont traitées de la même manière que dans l'UEFA Champions League: les clubs recevants conservent la totalité des recettes de billetterie, à l'exception de la finale, pour laquelle les deux finalistes reçoivent des parts égales.

Solidarité

La solidarité est une pierre angulaire du football européen, comme l'illustre également l'UEFA Europa League. Chaque club participant aux tours de qualification de l'UEFA Europa League 2012/13 a reçu une contribution de EUR 100 000 par tour disputé. De plus, chaque club éliminé lors des matches de barrage de l'UEFA Europa League a reçu un montant supplémentaire de EUR 100 000. Le montant total correspondant, de EUR 24,3 millions, a ainsi été débité des comptes de projets de l'UEFA Europa League, entièrement de la quote-part de l'UEFA.

Contribution du football européen

En 2012/13, une contribution de EUR 17,4 millions a été financée par le football européen pour équilibrer les comptes de projets de l'UEFA Europa League. Cette contribution a été nécessaire parce que le montant de EUR 24,3 millions des versements de solidarité aux clubs éliminés lors des matches de qualification et des matches de barrage de l'UEFA Europa League a été débité des comptes de projet de cette compétition.



Ligue Europa de l'UEFA: décompte

En millions d'EUR	2012/13	en %	2011/12	en %
Droits de retransmission	217,9	92,7%	206,1	94,1%
Droits commerciaux	17,1	7,3%	12,9	5,9%
Total des recettes des droits	235,0	100,0%	219,0	100,0%
Distribution: phase de groupe	- 62,4		- 48,0	
Distribution: primes de résultat	- 63,1		- 42,4	
Distribution: part de marché	- 100,8		- 73,9	
Total de la distribution aux clubs	- 226,3		- 164,3	
Contributions des UCL clubs	50,0		0,0	
Solidarité financée par les clubs	0,0		0,0	
Quote-part des clubs	- 176,3	75,0%	- 164,3	75,0%
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	7,0		0,6	
Coûts liés à l'événement	- 42,3		- 30,2	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 12,7		- 11,1	
Allocation interne: UEFA.com	- 3,8		- 4,4	
Solidarité financée par l'UEFA	- 24,3		- 23,7	
Contribution du football européen	17,4		14,1	
Quote-part de l'UEFA	- 58,7	25,0%	- 54,7	25,0%

UEFA Europa League: distribution aux équipes 2012/13

	Phase de	groupe	Part de marché	Matches à élimination directe					
En milliers d'EUR	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi- finales	Finale	Total
Groupe A									
FC Anji Makhachkala	1 300	900	2 532	200	350	_	_	-	5 282
BSC Young Boys	1 300	700	448	_	-	_	-	-	2 448
Liverpool FC	1 300	1 100	2 213	200	-	_	-	-	4 813
Udinese Calcio	1 300	300	2 824	_	_	_	_	-	4 424
Groupe B									
A. Académica de Coimbra	1 300	400	790	_	_	_	_	-	2 490
Hapoel Tel-Aviv FC	1 300	300	301	_	_	_	_	_	1 901
Club Atlético de Madrid	1 300	1 000	3 374	200	_	_	_	_	5 874
FC Viktoria Plzeň	1 300	1 300	404	200	350	_	_	-	3 554
Groupe C									
Olympique de Marseille	1 300	400	2 474	_	_	_	_	-	4 174
AEL Limassol FC	1 300	300	492	_	_	_	_	_	2 092
VfL Borussia Mönchengladbach	1 300	1 000	2 429	200	_	_	_	-	4 929
Fenerbahçe SK	1 300	1 300	7 338	200	350	450	1 000	-	11 938
Groupe D									
Club Brugge KV	1 300	300	683	_	_	_	_	_	2 283
CS Marítimo	1 300	500	564	_	_	_	_	-	2 364
Newcastle United FC	1 300	900	2 811	200	350	450	_	-	6 011
FC Girondins de Bordeaux	1 300	1 300	4 277	200	350	_	_	-	7 427
Groupe E									
Molde FK	1 300	400	1 032	_	_	_	_	-	2 732
VfB Stuttgart	1 300	800	3 507	200	350	_	_	-	6 157
FC Steaua Bucureşti	1 300	1 200	1 643	200	350	_	_	-	4 693
FC København	1 300	600	1 610	-	-	_	_	-	3 510
Groupe F									
AIK Solna	1 300	300	495	_	_	_	_	_	2 095
FC Dnipro Dnipropetrovsk	1 300	1 400	694	200	_	_	_	-	3 594
PSV Eindhoven	1 300	500	1 825	_	_	_	_	-	3 625
SSC Napoli	1 300	800	5 193	200	_	_	_	_	7 493
Groupe G									
FC Basel 1893	1 300	900	1 049	200	350	450	1 000	_	5 249
KRC Genk	1 300	1 300	828	200	_	_	_	_	3 628
Videoton FC	1 300	400	403	_	_	_	_	-	2 103
Sporting Clube de Portugal	1 300	400	564	_	-	-	_	-	2 264

	Phase de	groupe	Part de marché		Matches à	éliminatio	n directe		
En milliers d'EUR	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi- finales	Finale	Total
Groupe H									
Neftçi PFK	1 300	300	316	-	_	_	_	_	1 916
FC Internationale Milano	1 300	1 000	4 313	200	350	_	_	_	7 163
FC Rubin Kazan	1 300	1 400	4 452	200	350	450	_	-	8 152
FK Partizan	1 300	300	568	-	-	-	-	-	2 168
Groupe I									
Hapoel Kiryat Shmona FC	1 300	200	272	_	_	_	_	_	1 772
Olympique Lyonnais	1 300	1 500	4 587	200	_	_	_	_	7 587
AC Sparta Praha	1 300	900	367	200	_	_	_	_	2 767
Athletic Club	1 300	400	1 847	_	_	_	_	_	3 547
Groupe J									
S.S. Lazio	1 300	1 300	6 667	200	350	450	_	_	10 267
NK Maribor	1 300	300	308	_	_	_	_	_	1 908
Panathinaikos FC	1 300	400	2 473	_		_	_	_	4 173
Tottenham Hotspur FC	1 300	1 000	2 811	200	350	450	_	-	6 111
Groupe K									
FC Metalist Kharkiv	1 300	1 300	694	200	_	_	_	_	3 494
SK Rapid Wien	1 300	200	630	_	_	_	_	_	2 130
Rosenborg BK	1 300	400	1 032	_	_	_	_	-	2 732
Bayer 04 Leverkusen	1 300	1 100	2 429	200	_	_	_	-	5 029
Groupe L									
Hannover 96	1 300	1 300	2 429	200	_	_	_	-	5 229
Levante UD	1 300	1 000	3 150	200	350	_	_	-	6 000
Helsingborgs IF	1 300	300	647	_		_	_	_	2 247
FC Twente	1 300	400	1 258	_		_	_	-	2 958
Clubs provenant de l'UEFA	\ Champior	ns League							
AFC Ajax	_	_	412	200	_	_	_	_	612
FC BATE Borisov	_	_	6	200	_	_	_	-	206
CFR 1907 Cluj	_		91	200	_	_	_	-	291
SL Benfica	_	_	1 374	200	350	450	1 000	2 500	5 874
Olympiacos FC	_		351	200	_	_	_	_	551
FC Zenit St Petersburg	_	_	466	200	350	_	_	_	1 016
FC Dynamo Kyiv			45	200		_	_	_	245
Chelsea FC	_	_	4 008	200	350	450	1 000	5 000	11 008
Total	62 400	36 000	100 800	6 400	5 600	3 600	4 000	7 500	226 300



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





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