



Rapport financier

2013/14

XXXIX^e Congrès ordinaire de l'UEFA

Vienne, 24 mars 2015



TABLE DES MATIÈRES

I. FAITS ET CHIFFRES

- 1 Avant-propos
- 2 L'exercice financier 2013/14 en bref
- 3 Une stratégie financière reflétant les valeurs fondamentales de l'UEFA
- 4 Compte de résultats
- 6 Source des produits
- 8 Utilisation des produits
- 10 Frais de gouvernance
- 11 Solidarité
- 12 Le flux des versements de solidarité de l'UEFA

- 14 Bilan
- 16 Fonds propres
- 17 Un cycle de quatre ans
- 18 Résultat par compétition et par activité
- 20 UEFA Champions League
- 24 UEFA Europa League

II. ANNEXE

- États financiers au 30 juin 2014
- Rapports des organes de révision

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.

AVANT-PROPOS

En nous retournant sur la saison 2013/14, nous pouvons légitimement ressentir une certaine fierté. Tout d'abord, nos compétitions de clubs auront connu un succès indéniable dans le monde entier. Une popularité qui ne cesse de grandir saison après saison et dont on peut mesurer l'impact économique dans le présent rapport. Mais, plus important encore, l'engagement de l'UEFA dans des activités de développement aura une nouvelle fois porté ses fruits, grâce aussi, bien évidemment, aux efforts exceptionnels accomplis par les 54 associations européennes dans le domaine de la formation. Bien qu'ils aient été suivis par un public moins nombreux que les grandes compétitions, les tournois de jeunes, filles et garçons, auront ainsi offert un football d'une qualité remarquable. Les différentes équipes nationales juniors auront prouvé, au cours des mois passés, que la relève est déjà assurée, et la toute nouvelle UEFA Youth League aura aussi produit quelques matches fantastiques pour sa saison de lancement.

Au cours de la période couverte par ce rapport, nous avons également beaucoup investi dans l'avenir immédiat. Un travail de fond a été accompli pour mettre en place la nouvelle formule des compétitions pour équipes nationales : les European Qualifiers bénéficient aujourd'hui d'une exposition nouvelle grâce au concept de la « Semaine du football ». Dans ce cadre, des montants ont été mis à la disposition de toutes les associations membres sous la forme de versements anticipés, dans l'attente des premiers versements provenant de la commercialisation centralisée des droits. Un tel mécanisme reflète la solidité financière de l'UEFA et sa volonté d'être toujours davantage au service de ses associations membres.

En termes d'investissements dans l'avenir, nous avons été extrêmement satisfaits de constater l'adhésion enthousiaste au projet de création d'une fondation de l'UEFA, qui, j'en suis certain, constituera une plateforme idéale pour aider les enfants à travers le monde.

Par ailleurs, même si elles ne sont pas en relation directe avec les finances de l'UEFA, certaines décisions historiques auront été prises au cours de la saison écoulée. Une nouvelle résolution sur le truchage de matches aura été approuvée par le Congrès de l'UEFA à Astana ; des amendements

auront été apportés aux *Statuts de l'UEFA* qui nous permettront d'intensifier notre lutte contre toute forme de discrimination ; et une position de principe aura été arrêtée en matière de propriété de joueurs par des tiers.

Revenant à des questions purement financières, nous pouvons souligner ici la mise en œuvre réussie du concept de fair-play financier de l'UEFA. Il y a quelques années, des propriétaires de clubs européens nous demandaient d'agir pour que les montants incroyables qu'ils devaient investir pour rester compétitifs soient contrôlés. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place l'Instance de contrôle financier des clubs et les règles du fair-play financier en 2009, afin de surveiller et d'améliorer le paysage financier du football européen. À l'issue de la première période d'évaluation, nous pouvons affirmer que nous sommes sur la bonne voie. En deux ans, grâce au fair-play financier, les pertes des clubs européens ont en effet diminué de plus de moitié, passant de 1,7 milliard d'euros à 800 millions d'euros. Nous allons dans le sens de l'histoire et, après la cure d'austérité qui a servi à stabiliser les finances des clubs, nous allons pouvoir sereinement travailler main dans la main avec l'ensemble des partenaires pour relancer la croissance et la compétitivité, et ainsi améliorer encore davantage la situation des clubs européens.

Le chemin accompli me permet aujourd'hui de féliciter toutes les personnes qui se sont engagées en faveur de la stabilité financière de l'UEFA et du football européen, à commencer par la Commission des finances de l'UEFA et son président actuel, Marios N. Lefkaritis. Les lecteurs du présent rapport prendront non seulement connaissance des résultats remarquables de l'exercice 2013/14, mais seront également en mesure de découvrir comment les fonds sont distribués : cette répartition se fait et se fera toujours sur la base du principe de solidarité et de l'engagement ferme à les réinvestir dans l'avenir du jeu, dans les associations membres, petites et grandes, et dans la société dans son ensemble, notamment à travers une grande variété de projets soutenus dans le cadre de notre campagne du Respect.

Michel Platini
Président de l'UEFA

L'EXERCICE FINANCIER 2013/14 EN BREF

Du point de vue financier, les temps forts de 2013/14 ont été l'EURO féminin de l'UEFA 2013, l'EURO de futsal de l'UEFA 2014, l'introduction de l'UEFA Youth League et la première phase finale à huit équipes du Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA, qui s'est disputée pour la première fois sur un autre site que Nyon. Les comptes pour la période soulignent l'engagement financier de l'UEFA en faveur des compétitions féminines, juniors et de futsal. L'investissement total brut est d'environ EUR 52 millions, ce qui représente une hausse de plus de 25 % en comparaison avec la saison dernière.

La deuxième saison du cycle de trois ans des compétitions interclubs de l'UEFA présente une légère hausse des recettes par rapport à l'année précédente. Étant donné que les recettes totales des compétitions interclubs étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer, un excédent était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été partagé entre les clubs, et EUR 10 millions ont fait l'objet d'une subvention croisée supplémentaire en faveur de l'UEFA Europa League, portant la subvention totale à EUR 50 millions.

En dépit de l'absence de répercussions sur le résultat économique de l'UEFA, le fair-play financier a été pris en considération lors de la préparation des comptes. Pour la première fois, au cours de la saison 2013/14, les clubs ont dû apporter la preuve qu'ils respectaient l'exigence relative à l'équilibre financier, sous la supervision de l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA. Les premières décisions relatives à des cas de non-respect ont été prises en mai 2014, et les clubs concernés ont, entre autres mesures, fait l'objet d'une suspension partielle des primes découlant de leur participation aux compétitions de l'UEFA. Les montants suspendus sans condition seront redistribués au cours de l'exercice 2014/15 à tous les autres participants aux compétitions interclubs de l'UEFA 2013/14, selon un mécanisme de distribution approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA en septembre 2014.

Par conséquent, tous les montants suspendus seront redistribués et l'UEFA ne conservera pas de fonds.

Les travaux préparatoires réalisés en vue de l'UEFA EURO 2016 et des European Qualifiers ne sont pas visibles lorsqu'on consulte le compte de résultats consolidé. Néanmoins, ils ont déjà laissé leur empreinte sur le bilan. Les versements anticipés de l'UEFA à toutes ses associations membres ont été effectués bien avant l'arrivée des premiers paiements relatifs à la commercialisation centralisée des droits et au modèle de la Semaine du football. Il convient de noter que l'ensemble des coûts liés à la préparation de l'UEFA EURO 2016 ont été différés au bilan et seront comptabilisés en 2015/16, lorsque la phase finale aura lieu.

L'analyse des marchés financiers fait ressortir des éléments positifs et des éléments négatifs. D'une part, l'exposition au risque de contrepartie s'est améliorée et les banques se trouvent dans une situation plus sûre. D'autre part, les taux d'intérêt très bas observés l'an dernier ont encore été un élément marquant en 2013/14. La tendance à la baisse s'est même accélérée, les taux d'intérêt offerts par les contreparties bancaires disposant des meilleurs ratings étant proches de zéro. La Banque centrale européenne a mis des fonds pratiquement illimités à la disposition des banques commerciales à des taux très bas. Dans ces circonstances, les banques avec lesquelles l'UEFA est en affaires disposaient de liquidités importantes et ne souhaitaient plus offrir d'intérêts, ou alors, à des taux extrêmement faibles. De ce point de vue, les perspectives pour l'année à venir ne sont pas florissantes.

Néanmoins, dans l'ensemble, le résultat de l'exercice 2013/14 est satisfaisant et même meilleur que le budget, ce qui a permis à l'UEFA de mettre des fonds de côté afin de lancer la Fondation UEFA pour l'enfance sur une base solide. En dépit de ce montant, le résultat net de EUR -42,4 millions représente une amélioration de EUR 13,6 millions par rapport au montant budgété, à savoir EUR -56 millions.

Chiffres clés

En millions d'EUR

	2013/14	2012/13
Recettes	1 730,4	1 698,9
Distribution en tant que versements de solidarité	- 175,6	- 159,8
Distribution aux équipes participantes	- 1 238,1	- 1 208,7
Distribution au vainqueur de l'UCL: Real Madrid CF (13/14) / FC Bayern München (12/13)	- 60,4	- 56,6
Distribution au vainqueur de l'UEL: Sevilla FC (13/14) / Chelsea FC (12/13)	- 15,4	- 11,0
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	115,8	123,2
Résultat net pour la période	- 42,4	- 21,4
Nombre de matches joués	1 891	1 662
Nombre d'employés	483,0	411,0
– dont employés sous contrat à durée indéterminée	403,0	377,5

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE REFLÉTANT LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'UEFA

La célébration du 60^e anniversaire de l'UEFA, le 15 juin 2014, a fourni l'occasion de se pencher sur sa performance « au cœur du football ». Ce slogan a été lancé dans les années 1990, mais le concept est à la base de la stratégie de l'UEFA depuis la naissance de l'organisation. La stabilité financière est la plateforme nécessaire à la construction de projets, et l'UEFA a célébré son jubilé de diamant en bonne forme.

Sa solidité financière est attestée par des faits tangibles. Premièrement, au cours de la saison, elle a versé plus de EUR 1,4 milliard aux clubs et aux associations nationales, sous la forme de distributions aux équipes participantes et de versements de solidarité. Deuxièmement, comme indiqué ailleurs dans ce rapport, des versements anticipés aux associations nationales ont été effectués avant la réception des recettes provenant de la nouvelle formule des European Qualifiers. Ces éléments prouvent non seulement la bonne santé financière de l'UEFA, mais également sa volonté de soutenir les parties prenantes qui ont contribué au développement du football européen au cours des 60 dernières années et d'investir dans son intérêt à long terme.

Le devoir de l'UEFA a été d'assurer cette stabilité financière, même dans les périodes de volatilité économique. Ainsi, les concepts clés de l'UEFA sont restés inchangés et apparaissent année après année dans le présent rapport comme une stratégie gravée dans le marbre :

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, sommet de la discipline.

L'UEFA s'engage à renforcer sa politique de solidarité, à protéger l'avenir du football et à 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. Le présent rapport financier sur la saison 2013/14 vise à fournir des indications claires quant à l'origine des recettes et à leur utilisation pour la prospérité du jeu.



COMPTE DE RÉSULTATS

Les recettes totales de l'UEFA en 2013/14 ont dépassé le montant de EUR 1,7 milliard et progressé de EUR 31,5 millions, soit 1,8 %, pour atteindre EUR 1,73 milliard. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation des recettes des droits de retransmission et des droits commerciaux lors de la deuxième année du cycle actuel de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League. Les recettes des autres compétitions – sachant que la majeure partie provient de l'EURO féminin de l'UEFA en Suède – sont similaires à celles de l'an dernier, lorsque la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA a été organisée en Israël. Les recettes de billetterie et d'hospitalité ont également contribué aux recettes des compétitions interclubs, mais dans une bien moindre mesure en raison de la capacité plus faible des stades lors des finales interclubs.

Des informations plus détaillées sur la répartition par nature et par compétition figurent aux pages 6 et 7, sous *Source des produits*.

Un montant impressionnant de EUR 1,24 milliard a été distribué aux clubs et aux associations en 2013/14. Cette hausse par rapport à l'année précédente découle de l'augmentation des recettes des droits relatifs aux compétitions interclubs. Une répartition détaillée par compétition majeure et par club figure dans d'autres sections du présent rapport. Par ailleurs, le total des dépenses liées aux événements représente les frais d'organisation des conférences, des compétitions et des autres événements. L'accroissement de ce total de EUR 3,5 millions s'explique principalement par le fait qu'une autre compétition, l'UEFA Youth League, a été ajoutée aux compétitions organisées par l'UEFA.

Naturellement, l'ajout d'une nouvelle compétition a eu un impact sur le résultat d'exploitation avant versements

de solidarité, tout comme les versements dans les infrastructures en vue des European Qualifiers, qui ont été reconnus immédiatement. La baisse du résultat d'exploitation a été partiellement compensée par diverses réductions de coûts dans d'autres domaines d'activité de l'UEFA.

Les versements de solidarité ont présenté une hausse, passant de EUR 159,8 millions à EUR 175,6 millions, dans une large mesure en raison du montant réservé à la Fondation UEFA pour l'enfance.

En dépit des actifs financiers plus élevés disponibles au cours de la période sous revue, principalement en raison de versements anticipés reçus pour les European Qualifiers et en vue de l'UEFA EURO 2016, les recettes financières totales ont reculé. Cette tendance, qui avait déjà été observée l'an dernier, s'est poursuivie et même accélérée, les taux d'intérêt offerts par les contreparties bancaires disposant des meilleurs ratings étant proches de zéro. La Banque centrale européenne (BCE) a en effet mis des fonds pratiquement illimités à la disposition des banques commerciales à des taux très bas. Dans ces circonstances, les banques avec lesquelles l'UEFA est en affaires disposaient de liquidités importantes et ne souhaitaient pas offrir d'intérêts, ou alors, à des taux extrêmement faibles. Malheureusement, ce climat signifie que les perspectives ne sont pas florissantes pour les investisseurs tels que l'UEFA. Le niveau faible des taux d'intérêt semble devoir perdurer.

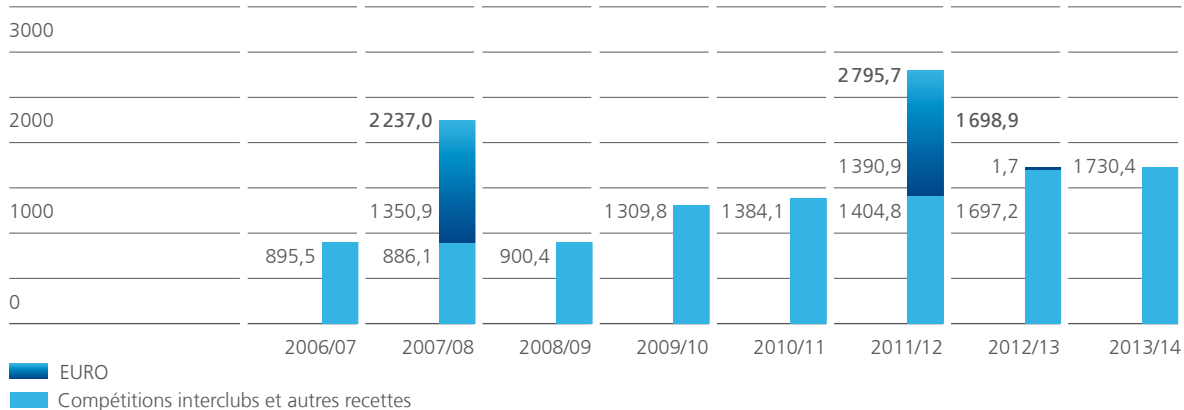
Néanmoins, le résultat de l'exercice 2013/14 est satisfaisant, et même meilleur que budgété, ce qui a permis à l'UEFA de mettre des fonds de côté afin de lancer la Fondation UEFA pour l'enfance sur une base solide. En définitive, le résultat net, de EUR -42,4 millions, est supérieur de EUR 13,6 millions au budget de EUR -56 millions approuvé par le Congrès de l'UEFA 2013 à Londres.



© Sportfile

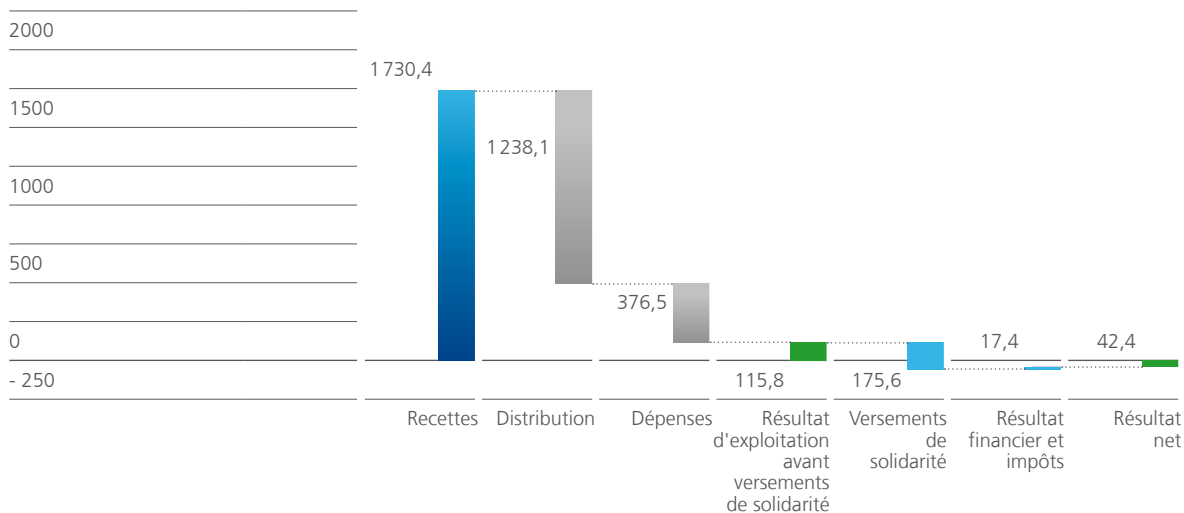
Total des recettes

En millions d'EUR



Compte de résultats

En millions d'EUR



Compte de résultats

En millions d'EUR

	2013/14	2012/13
Total des recettes	1 730,4	1 698,9
Distribution aux équipes participantes	- 1 238,1	- 1 208,7
Contributions aux associations	- 49,1	- 36,2
Dépenses liées aux événements	- 120,8	- 117,3
Arbitres et commissaires de match	- 33,2	- 29,2
Technologies de la communication et de l'information	- 46,5	- 47,8
Salaires et avantages du personnel	- 64,6	- 59,8
Dépréciation et amortissement	- 8,2	- 7,9
Autres dépenses	- 54,1	- 68,8
Total dépenses	- 1 614,6	- 1 575,7
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	115,8	123,2
Versements de solidarité	- 175,6	- 159,8
Résultat financier et impôts	17,4	15,2
Résultat net pour la période	- 42,4	- 21,4

SOURCE DES PRODUITS

Les flux de recettes de l'UEFA peuvent être analysés sous deux angles différents, comme expliqué aux deux pages suivantes : par nature et par compétition et autres produits. En outre, aux éléments standard qui constituent le total des recettes dans le compte de résultats consolidé, la source des produits présentée sur cette page comprend également le résultat de la gestion des actifs, qui porte le total à EUR 1,75 milliard pour 2013/14, contre EUR 1,72 milliard l'an dernier.

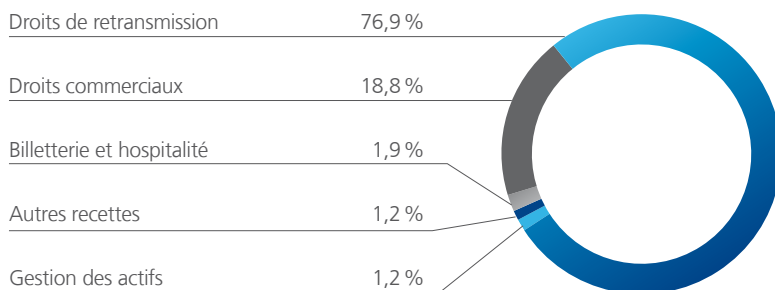
La répartition des produits par nature par rapport au total de la source des produits est similaire à celle de l'année dernière. Les droits de retransmission se taillent toujours la part du lion avec 77 % (même pourcentage qu'en 2012/13), alors que les droits commerciaux s'élèvent à 19 % (contre 18 % en 2012/13).

Les actifs financiers plus élevés disponibles pour des investissements n'ont pas beaucoup contribué à l'augmentation du résultat de la gestion des actifs, qui est passé de EUR 16,5 millions en 2012/13 à EUR 21,3 millions en 2013/14. Cette amélioration est principalement due au renforcement de la livre sterling par rapport à l'euro, qui a produit une hausse des gains de change. Comme mentionné précédemment, les recettes provenant des marchés financiers restent très faibles.

Le graphique et le tableau à la page 7 illustrent la source des produits de l'UEFA par compétition et par autres produits. Au cours de cette deuxième saison du cycle contractuel des compétitions interclubs 2012-15, la part de l'UEFA Champions League est restée de 83 %, contre 14 % pour l'UEFA Europa League. Les recettes issues des autres compétitions se sont accrues, passant de EUR 30,9 millions à EUR 37,1 millions, principalement grâce à l'augmentation des autres recettes et des recettes non liées au football.

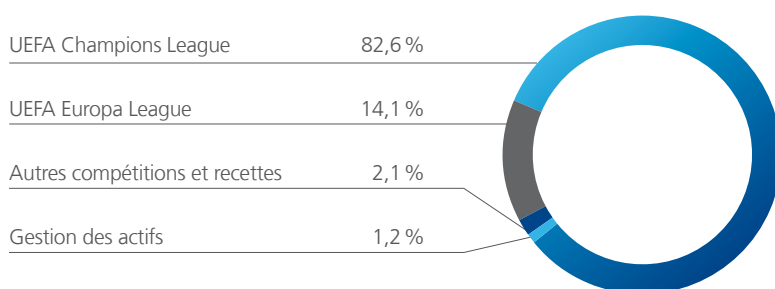


Recettes et produits par nature



En millions d'EUR	2013/14	2012/13
Droits de retransmission	1 347,3	1 325,1
Droits commerciaux	328,5	313,2
Billetterie et hospitalité	33,6	39,1
Autres recettes	21,0	21,5
Total recettes	1 730,4	1 698,9
Gestion des actifs	21,3	16,5
Source des produits	1 751,7	1 715,4

Recettes par compétition et autres produits



En millions d'EUR	2013/14	2012/13
UEFA EURO	0,0	1,7
European Qualifiers	0,0	0,0
UEFA Champions League	1 445,8	1 424,3
UEFA Europa League	247,5	242,0
Total des compétitions principales	1 693,3	1 668,0
Autres compétitions et recettes	37,1	30,9
Gestion des actifs	21,3	16,5
Source des produits	1 751,7	1 715,4

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. En 2013/14, la part la plus importante (EUR 1,24 milliard, soit 71 %) a été distribuée aux équipes qui ont participé aux compétitions de l'UEFA, y compris aux associations qui ont pris part à l'EURO féminin de l'UEFA 2013 et aux clubs qui ont disputé l'UEFA Women's Champions League. Ce montant est supérieur d'environ EUR 30 millions au chiffre de 2012/13.

Les versements de solidarité sont expliqués en détail à la page 11. Les autres contributions qui s'ajoutent aux versements de solidarité sur la page ci-contre représentent les investissements dans des projets d'infrastructure pour soutenir le lancement de la commercialisation centralisée des European Qualifiers.

Le montant de EUR 212,9 millions consacré aux frais d'organisation des principales compétitions de l'UEFA est inférieur de 3 % aux dépenses de l'an dernier. Différentes raisons expliquent cette baisse, dont la capacité inférieure du stade de Lisbonne par rapport à celui de la finale de l'UEFA Champions League à Londres, qui a eu un impact positif sur les coûts.

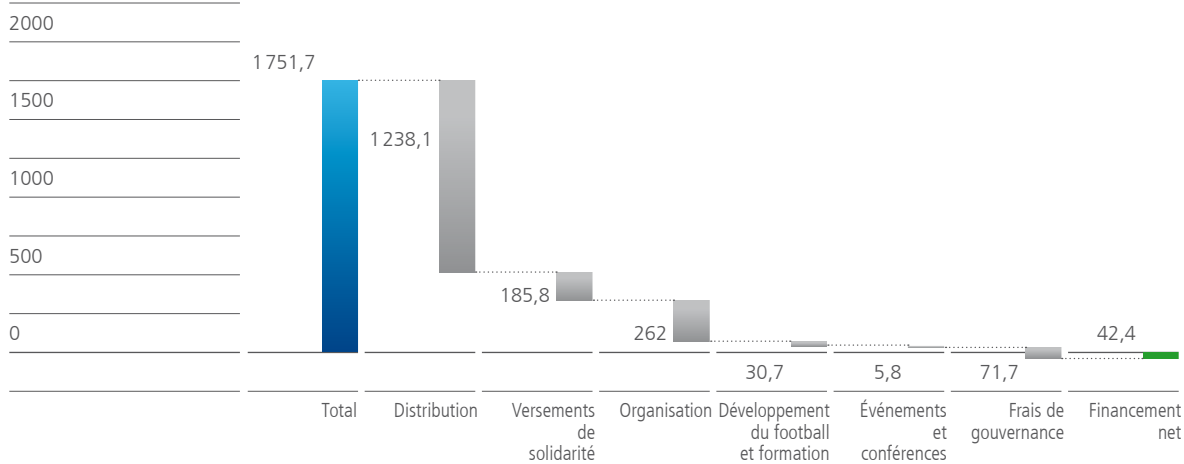
L'UEFA investit désormais près de EUR 50 millions chaque année dans l'organisation de compétitions féminines et à limite d'âge et dans la Coupe des régions de l'UEFA. Au cours de l'année sous revue, l'EURO féminin de l'UEFA 2013 s'est taillé la part du lion en matière d'investissement. L'UEFA Youth League, nouvelle venue en 2013/14, a représenté un investissement supplémentaire d'environ EUR 4 millions. L'investissement total réalisé, avant la déduction des recettes générées et sans la distribution aux équipes, s'est élevé à EUR 49,1 millions en 2013/14, contre EUR 39,4 millions en 2012/13.

Enfin, les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 71,7 millions. Ils se réfèrent à l'ensemble des dépenses qui ne sont pas attribuées 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.



Utilisation des produits

En millions d'EUR



En millions d'EUR

	2013/14	en %	2012/13
Distribution aux équipes participantes	- 1 238,1	70,7 %	- 1 208,7
Versements de solidarité et autres contributions	- 185,8	10,6 %	- 159,8
Organisation : compétitions principales	- 212,9	12,1 %	- 219,9
Organisation : autres compétitions	- 49,1	2,8 %	- 39,4
Développement du football et formation	- 30,7	1,8 %	- 26,0
Événements et conférences	- 5,8	0,3 %	- 4,9
Frais de gouvernance	- 71,7	4,1 %	- 78,1
Financement net à partir des réserves	42,4	- 2,4 %	21,4
Utilisation des produits	- 1 751,7	100,0 %	- 1 715,4



© Sportsfile

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, tels que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas attribuables à une compétition ou à une activité. Ces coûts comprennent essentiellement les frais de 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 négatif sur le total des dépenses, 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 des frais administratifs a baissé en 2013/14, grâce à la diminution des frais non alloués liés à l'ICT et au Web, et grâce à une occupation plus élevée des bâtiments de l'UEFA, qui a accru l'allocation de ces frais à des projets, des compétitions et des activités.
- **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

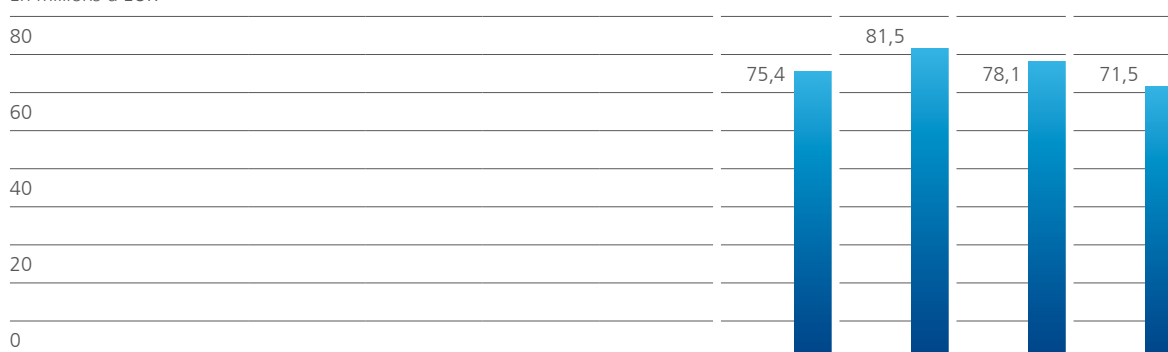
d'autres dépenses institutionnelles, notamment liées aux commissions et aux panels d'experts. Le total des dépenses liées aux frais institutionnels présente une légère hausse par rapport à 2012/13, une fois encore en raison de l'organisation d'un plus grand nombre de séances au cours de la période sous revue et des frais plus élevés liés au fair-play financier et aux activités en rapport avec l'intégrité.

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

Frais de gouvernance

En millions d'EUR



Frais de gouvernance

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Frais administratifs	- 48,8	- 49,8	- 46,6	- 39,3
Frais institutionnels	- 26,6	- 31,7	- 31,5	- 32,2
Frais de gouvernance	- 75,4	- 81,5	- 78,1	- 71,5
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	1 457,8	1 597,5	1 797,1	1 902,3
En % de la moyenne des recettes totales	5,2 %	5,1 %	4,3 %	3,8 %

SOLIDARITÉ

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. Le principal objectif de l'UEFA 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.

L'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 ;

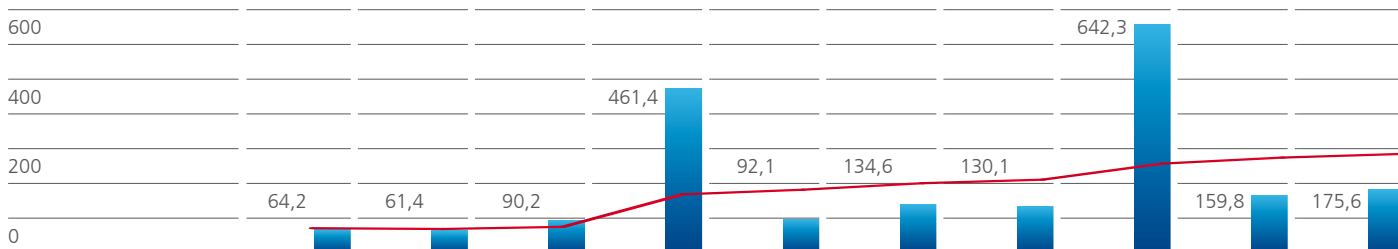
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League ;
- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les compétitions de l'UEFA, les paiements étant effectués par l'intermédiaire des ligues ou des associations en faveur du développement 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 Comité exécutif de l'UEFA a décidé de provisionner EUR 10 millions sur l'exercice 2013/14 afin de soutenir la Fondation UEFA pour l'enfance, projet qui a été présenté aux délégués au Congrès de l'UEFA 2014, à Astana. Aucun versement ne sera effectué à la Fondation jusqu'à ce qu'un accord contractuel spécifique ait été conclu entre l'UEFA et la Fondation, indiquant en détail les activités de la Fondation, en particulier, son plan d'activité et les critères pour la distribution des fonds en faveur des enfants, conformément aux objectifs statutaires de la Fondation.

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 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 2013/14 figure à la page 13.

Solidarité

En millions d'EUR



■ Solidarité

— Tendence (moyenne sur quatre ans)

	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Associations membres	10,1	10,0	18,6	342,6	18,5	26,5	20,5	428,2	25,3	30,7
Clubs	48,1	48,1	68,2	113,4	69,2	102,2	104,7	207,2	129,8	129,8
Dons	6,0	3,3	3,4	5,4	4,4	5,9	4,9	6,9	4,7	15,1
Solidarité	64,2	61,4	90,2	461,4	92,1	134,6	130,1	642,3	159,8	175,6

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 un ensemble cohérent et indissociable. Comme dans toute famille unie, 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 ayant contribué au succès du tournoi. 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

- 1 Le programme HatTrick pour le cycle de quatre ans 2012/13-2015/16 prévoit un versement unique de EUR 3 millions à chaque association membre destiné à des investissements dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2013/14 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 2013/14 a pu dépasser le montant de EUR 3 millions.
- 2 Le programme HatTrick prévoit également des versements de solidarité annuels en faveur des associations membres, qui comprennent les montants suivants :
 - EUR 600 000 sous forme de versement de solidarité 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 la mise en œuvre et l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Charte du football de base de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre et l'application de la *Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA*,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre du Programme de développement du football féminin de l'UEFA,
 - EUR 100 000 au maximum pour la mise en œuvre du programme de bonne gouvernance de l'UEFA,
 - EUR 25 000 au maximum pour la désignation d'un responsable de l'intégrité.

Le montant maximum par association provenant du football des équipes nationales est de EUR 1,025 million.

Versements de solidarité : football interclubs

- 3 Un montant de EUR 32,4 millions a été transféré de l'UEFA Champions League aux associations membres afin de contribuer aux versements de solidarité annuels du programme HatTrick énumérés sous le point 2.

Le total des versements de solidarité en 2013/14 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 million.

- 4 Un montant important a été mis à disposition pour le développement du football junior aux clubs non impliqués dans les deux principales compétitions interclubs européennes. Selon les décisions prises par les ligues et/ou les associations membres correspondantes, des clubs de première division et, dans certains cas, des clubs de deuxième division ont bénéficié de ce dispositif.
- 5 Un montant forfaitaire, dépendant du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs qui ont participé à la phase de qualification mais n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de matches de groupe de l'UEFA Champions League, plus une prime supplémentaire de EUR 200 000 pour un champion national. Aucun versement de solidarité n'a été effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et se sont qualifiés pour la phase de groupe.
- 6 La formule décrite au point 5 ci-dessus a également été appliquée à l'UEFA Europa League.

		Solidarité : football des équipes nationales		Solidarité : football interclubs			
				UEFA Champions League		UEFA Europa League	
		①	②	③	④	⑤	⑥
En milliers d'EUR		Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés
Total par association							
3 359	Albanie	–	965	600	289	575	930
13 658	Allemagne	3 000	1 005	600	8 763	–	290
3 925	Andorre	1 590	865	600	280	350	240
13 686	Angleterre	–	985	600	11 961	–	140
2 801	Arménie	–	905	600	281	525	490
3 275	Ex-Rép. youg. de Macédoine	500	1 025	600	285	375	490
3 385	Autriche	445	1 005	600	715	200	420
5 275	Azerbaïdjan	2 000	975	600	285	375	1 040
4 381	Belarus	1 155	1 025	600	286	375	940
6 806	Belgique	4 001	1 025	600	570	200	410
3 415	Bosnie-Herzégovine	392	985	600	293	375	770
6 090	Bulgarie	3 000	1 025	600	450	375	640
4 032	Chypre	1 500	965	600	307	400	260
6 261	Croatie	3 140	1 025	600	451	375	670
5 622	Danemark	1 500	1 025	600	1 877	200	420
3 603	Écosse	–	1 005	600	1 458	–	540
14 887	Espagne	1 925	985	600	11 237	–	140
3 120	Estonie	–	1 025	600	280	575	640
3 083	Finlande	300	1 025	600	293	375	490
11 724	France	–	1 025	600	9 659	–	440
3 339	Géorgie	–	940	600	284	575	940
1 395	Gibraltar	–	515	600	280	–	–
4 275	Grèce	–	1 025	600	2 090	–	560
2 820	Hongrie	–	1 025	600	320	375	500
3 278	Iles Féroé	423	960	600	280	525	490
3 430	Irlande du Nord	700	985	600	280	375	490
3 506	Islande	–	1 005	600	286	575	1 040
4 436	Israël	1 250	1 025	600	306	575	680
15 853	Italie	610	1 025	600	13 328	–	290
3 338	Kazakhstan	–	1 025	600	428	375	910
3 016	Lettonie	–	1 000	600	281	375	760
1 865	Liechtenstein	–	865	600	280	–	120
3 039	Lituanie	–	1 000	600	284	375	780
3 480	Luxembourg	600	865	600	280	375	760
2 721	Malte	–	965	600	291	375	490
5 186	Moldavie	1 970	1 000	600	281	575	760
3 340	Monténégro	380	940	600	285	375	760
4 708	Norvège	770	1 025	600	548	575	1 190
3 773	Pays-Bas	–	1 025	600	1 728	–	420
4 270	Pays de Galles	1 500	1 025	600	280	375	490
3 423	Pologne	–	1 025	600	603	375	820
4 196	Portugal	1 000	1 025	600	1 281	–	290
2 676	République d'Irlande	–	1 005	600	326	375	370
7 416	République tchèque	4 386	1 025	600	715	–	690
6 460	Roumanie	2 620	1 025	600	985	–	1 230
5 186	Russie	1 150	1 025	600	1 851	–	560
2 355	Saint-Marin	–	885	600	280	350	240
3 608	Serbie	–	1 025	600	318	575	1 090
4 086	Slovaquie	1 012	1 025	600	284	375	790
3 733	Slovénie	927	1 025	600	436	375	370
6 645	Suède	2 880	1 025	600	385	575	1 180
3 100	Suisse	–	1 025	600	715	200	560
5 747	Turquie	2 500	1 025	600	1 212	–	410
2 605	Ukraine	–	1 025	600	570	–	410
264 692	Total	49 126	53 300	32 400	82 401	15 625	31 840

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA présente une hausse d'environ 16 % par rapport au bilan précédent, s'établissant à EUR 2,71 milliards. En 2013/14, plus de EUR 103 millions ont été consacrés au financement des investissements HatTrick et des versements de solidarité. Cette sortie de trésorerie a été plus que compensée par la capitalisation au bilan des frais d'organisation de l'UEFA EURO 2016 et par les avances reçues pour les European Qualifiers ainsi que pour les compétitions interclubs.

À la date de clôture du bilan, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA se sont élevés à EUR 1,60 milliard, contre EUR 1,48 milliard à la fin de l'exercice précédent. Ce poste est important, représentant à lui seul 59 % du total des actifs (63 % au 30 juin 2013). L'aspect sécurité, comme la diversification de ces actifs auprès de contreparties bancaires disposant des meilleurs ratings, est prioritaire, bien que la conséquence soit des recettes financières moins élevées pour l'UEFA.

La hausse des autres actifs courants est due à une capitalisation plus élevée des frais d'organisation pour l'UEFA EURO 2016 et aux versements anticipés pour les European Qualifiers en faveur des associations membres de l'UEFA, à hauteur de EUR 260 millions. Pour la saison 2013/14, les créances sont restées stables, et les charges constatées d'avance ont légèrement reculé.

Il n'y a pas eu de dépenses d'investissement majeures en immobilisations corporelles ou en immobilisations incorporelles, ce qui explique pourquoi le total de ces actifs – EUR 120,7 millions après amortissement – s'est réduit par rapport au montant de EUR 128,1 millions enregistré à la clôture de l'exercice précédent.

De loin la plus grande partie des passifs courants est représentée par les produits constatés d'avance, qui s'élèvent à EUR 1344,8 millions au 30 juin 2014 (contre EUR 914,5 millions au 30 juin 2013). Les produits constatés d'avance seront reconnus en tant que recettes au cours des saisons suivantes, lorsque les compétitions seront jouées, conformément aux principes comptables de l'UEFA. Les passifs non courants ont baissé de 36 %, à EUR 186,4 millions (contre EUR 289,5 millions au 30 juin 2013). Cette baisse reflète les versements au titre des investissements HatTrick et de la solidarité annuelle.

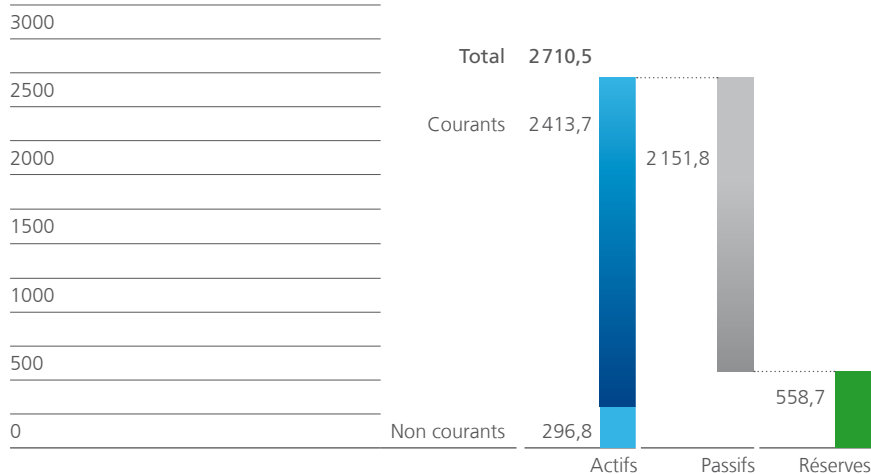
Outre la solide assise en liquidités de l'UEFA, une nouvelle preuve de la position financière saine de l'UEFA est l'excédent significatif de ses actifs courants par rapport à ses passifs courants, avec un ratio actuel de 123 % (contre 141 % au 30 juin 2013). Cet excédent confirme la capacité de l'UEFA à remplir toutes ses obligations financières grâce à ses liquidités ou aux créances à recevoir. Le recul de ce poste par rapport à l'an dernier s'explique par les versements au titre du programme HatTrick et de la solidarité annuelle et, en général, par la hausse du total des actifs et des passifs courants.

Du fait de la hausse importante des passifs de l'UEFA, les réserves de l'UEFA, en pourcentage du total du bilan, se sont réduites à 21 % (contre 26 % au 30 juin 2013). Cette baisse a été accentuée par le résultat négatif pour la période sous revue. Plus de détails sur les réserves de l'UEFA figurent en page 16, sous *Fonds propres*.



Bilan

En millions d'EUR – au 30 juin 2014



En millions d'EUR	30.06.2014	30.06.2013
Trésorerie et équivalents	407,1	327,5
Autres actifs financiers	1 013,8	983,2
Autres actifs courants	992,8	733,3
Actifs courants	2 413,7	2 044,0
Immobilisations corporelles	112,7	116,5
Immobilisations incorporelles	8,0	11,6
Autres actifs financiers	176,1	166,7
Actifs non courants	296,8	294,8
Total actifs	2 710,5	2 338,8
Passifs courants	1 965,4	1 448,2
Passifs non courants	186,4	289,5
Passifs	2 151,8	1 737,7
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	101,1	122,5
Résultat net pour la période	- 42,4	- 21,4
Réserves	558,7	601,1
Total passifs et réserves	2 710,5	2 338,8



FONDS PROPRES

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

- Réserves non affectées
- Réserves affectées
- Résultat 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. La décision prise alors était basée sur l'hypothèse que les réserves non affectées correspondent aux réserves dont l'UEFA a besoin pour couvrir ses risques d'exploitation. Une évaluation récente a montré que les réserves non affectées de l'UEFA permettaient toujours de couvrir ses risques actuels à la fin de la période sous revue. Toutefois, compte tenu de la hausse constante des recettes suite, notamment, à la commercialisation centralisée des European Qualifiers à compter de la saison 2014/15, une réévaluation des exigences de l'UEFA pourrait être nécessaire. Pour cette raison, la situation en matière de risques est supervisée en continu.

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

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

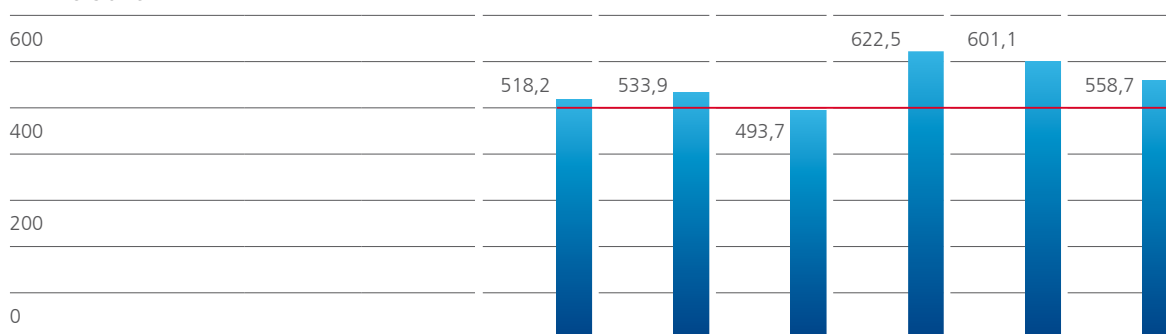
Le résultat net montre la performance financière pour l'exercice sous revue.

Les écarts de conversion ont disparu du bilan, suite au changement de monnaie de fonctionnement à partir du 1^{er} juillet 2011 du franc suisse à l'euro. Il n'y a donc plus de conversion nécessaire de la monnaie de fonctionnement dans la monnaie de présentation.

Suite au résultat net négatif enregistré en 2013/14, les réserves totales de l'UEFA ont baissé et s'établissent aujourd'hui à EUR 558,7 millions. Le montant dépassant les EUR 500 millions (réserves non affectées), à savoir EUR 58,7 millions, sera utilisé en 2014/15 pour financer en partie les activités quotidiennes de l'UEFA.

Réserves

En millions d'EUR



■ Réserves

— Réserves non affectées

	30.06.09	30.06.10	30.06.11	30.06.12	30.06.13	30.06.14
Réserves non affectées	168,2	168,2	168,2	500,0	500,0	500,0
Résultat reporté	352,0	324,1	257,8	- 6,3	122,5	101,1
Écart de conversion	25,9	107,9	153,6	—	—	—
Résultat net pour la période	- 27,9	- 66,3	- 85,9	128,8	- 21,4	- 42,4
Réserves	518,2	533,9	493,7	622,5	601,1	558,7

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 que celle-ci a pour objectif de terminer chaque cycle de quatre ans avec un solde proche de zéro, afin que ses réserves 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 effectives pour les exercices 2011/12 à 2013/14, ainsi que les valeurs estimées pour 2014/15. 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. Elles comportent en effet des risques et des incertitudes, divers facteurs étant susceptibles de faire différer les résultats effectifs.

Cette stratégie prévisionnelle, 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 résultat reporté afin d'être réinvesti dans le football ou, s'il n'est pas immédiatement réinvesti, transféré au titre des réserves affectées en faveur des associations membres de l'UEFA.

Un cycle de quatre ans

En millions d'EUR	2011/12	2012/13	2013/14	P 2014/15	cumulé	en %
UEFA EURO	1 390,9	1,7	0,0	0,0	1 392,6	16,7 %
European Qualifiers	0,0	0,0	0,0	251,9	251,9	3,0 %
UEFA Champions League	1 165,4	1 424,3	1 445,8	1 475,0	5 510,5	66,1 %
UEFA Europa League	219,6	242,0	247,5	254,5	963,6	11,6 %
Autres compétitions et recettes	19,8	30,9	37,1	34,7	122,5	1,5 %
Gestion des actifs	40,8	16,5	21,3	13,2	91,8	1,1 %
Source des produits	2 836,5	1 715,4	1 751,7	2 029,3	8 332,9	100,0 %
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	- 1 208,7	- 1 238,1	- 1 515,4	- 5 164,6	62,0 %
Versements de solidarité et autres contributions	- 642,3	- 159,8	- 185,8	- 167,4	- 1 155,3	13,9 %
Organisation: compétitions principales	- 718,8	- 219,9	- 212,9	- 241,2	- 1 392,8	16,7 %
Organisation: autres compétitions	- 32,2	- 39,4	- 49,1	- 50,6	- 171,3	2,1 %
Développement du football et formation	- 26,6	- 26,0	- 30,7	- 33,6	- 116,9	1,4 %
Événements et conférences	- 3,9	- 4,9	- 5,8	- 6,0	- 20,6	0,2 %
Frais de gouvernance	- 81,5	- 78,1	- 71,7	- 70,1	- 301,4	3,6 %
Financement net à partir des réserves	- 128,8	21,4	42,4	55,0	- 10,0	0,1 %
Utilisation des produits	- 2 836,5	- 1 715,4	- 1 751,7	- 2 029,3	- 8 332,9	100,0 %

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable 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 nature 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 des produits nets. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité. Ainsi, il est possible de savoir d'où viennent les produits nets de l'UEFA et comment ils sont dépensés.

La source des produits nets reflète les recettes suivantes :

- **Compétitions principales :** sous cette rubrique figure le résultat de nos compétitions phares, la Super Coupe de l'UEFA étant incluse dans les comptes de projet de l'UEFA Champions League. Les recettes de l'EURO sont comptabilisées l'année où se déroule le tournoi, à savoir en 2011/12 dans le cas de l'UEFA EURO 2012. Le montant de EUR 9,4 millions figurant sous 2012/13 représente les produits comptabilisés dans cet exercice en raison des délais de clôture très courts, le tournoi final s'étant déroulé à la toute fin de l'exercice.
- **Autres recettes et gestion des actifs :** les autres recettes représentent les produits provenant des amendes, de la FIFA et d'opérations non footballistiques. La gestion des actifs reflète les recettes résultant de l'investissement des actifs financiers de l'UEFA et des différences de change.

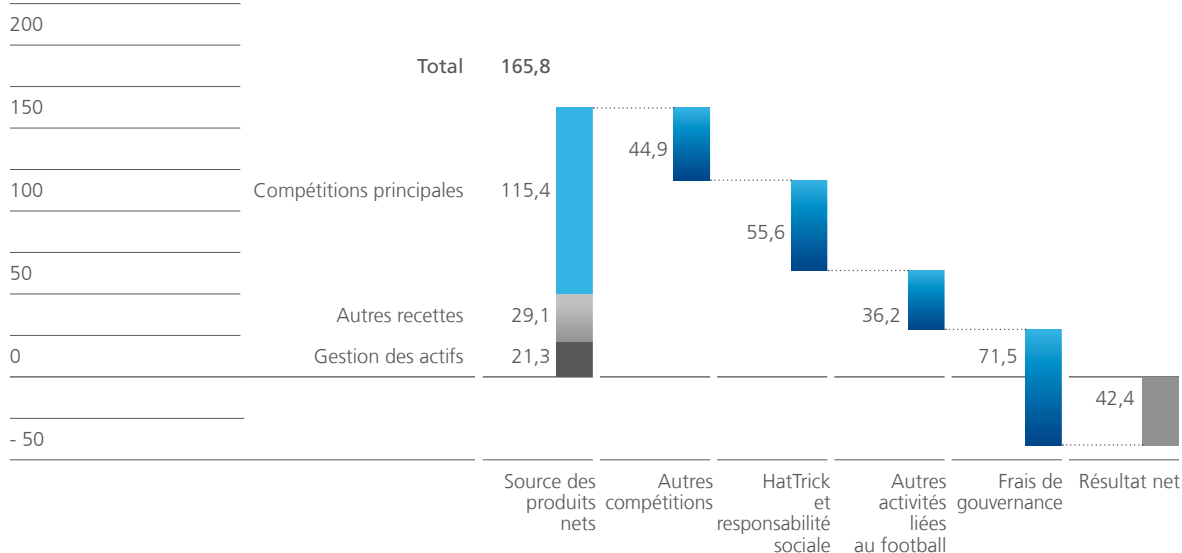


L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux :

- **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, par exemple les contributions versées aux organisateurs, les dépenses liées aux événements et les frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match.
- **Programme HatTrick et responsabilité sociale :** il s'agit de la somme des provisions faites pour les versements de solidarité HatTrick, des frais d'administration HatTrick et des investissements liés à la responsabilité sociale. Le montant total pour le programme HatTrick et la responsabilité sociale, de EUR 55,6 millions (en 2012/13, il était de EUR 33,3 millions) a augmenté en raison des capitaux réservés à la Fondation UEFA pour l'enfance, projet présenté aux associations membres de l'UEFA lors du Congrès de l'UEFA 2014 à Astana, et des projets d'infrastructure soutenus par l'UEFA dans le cadre du lancement de la commercialisation centralisée des European Qualifiers.
- **Autres activités footballistiques :** 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), le football de base, les stades et la sécurité ainsi que les questions médicales et antidopage. Le poste *Événements et conférences* recouvre les frais liés aux tirages au sort, aux événements marquant le début de la saison ainsi qu'aux forums et aux conférences relatifs au football, pour ne citer que quelques exemples.
- **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

En millions d'EUR



Résultat par compétition et par activité

En millions d'EUR

2013/14 Recettes	2013/14 Dépenses		2013/14 Résultat net	2012/13 Résultat net
0,0	0,0	UEFA EURO	0,0	9,4
0,0	- 0,9	European Qualifiers	- 0,9	- 1,2
1 445,8	- 1 308,5	UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	137,3	128,0
247,5	- 268,5	UEFA Europa League	- 21,0	- 17,4
1 693,3	- 1 577,9	Total des compétitions principales	115,4	118,8
29,5	- 0,4	Autres recettes	29,1	19,9
21,3		Gestion des actifs	21,3	16,5
1 744,1	- 1 578,3	Source des produits nets	165,8	155,2
6,1	- 27,5	Compétitions féminines	- 21,4	- 11,2
	- 7,8	Compétition des moins de 21 ans	- 7,8	- 9,4
0,4	- 13,3	Compétitions juniors et amateurs	- 12,9	- 11,7
0,6	- 3,4	Compétitions de futsal	- 2,8	- 2,0
7,1	- 52,0	Total des autres compétitions	- 44,9	- 34,3
	- 55,6	Programme HatTrick et responsabilité sociale	- 55,6	- 33,3
0,3	- 30,7	Développement du football et formation	- 30,4	- 26,0
	- 5,8	Événements et conférences	- 5,8	- 4,9
0,3	- 36,5	Total des autres activités liées au football	- 36,2	- 30,9
0,1	- 39,4	Frais administratifs	- 39,3	- 46,6
0,1	- 32,3	Frais institutionnels	- 32,2	- 31,5
0,2	- 71,7	Total des frais de gouvernance	- 71,5	- 78,1
	- 215,8	Utilisation des produits nets	- 208,2	- 176,6
1 751,7		Total des recettes et gestion des actifs		
	- 1 794,1	Total des dépenses et solidarité		
		Résultat net pour la période	- 42,4	- 21,4

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

La saison 2013/14 était la deuxième du cycle contractuel de trois ans 2012-15. Le total des recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux a présenté une hausse de 2,2 %, s'établissant à EUR 1,42 milliard (contre EUR 1,39 milliard en 2012/13). Ce résultat impressionnant a permis à l'UEFA de verser environ EUR 1 milliard aux clubs ayant participé à l'UEFA Champions League et à la Super Coupe de l'UEFA, et reflète une nouvelle fois le grand succès de la compétition interclubs phare de l'UEFA et son fort intérêt auprès du public, ainsi que son attrait pour les diffuseurs et les sponsors du 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 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 par un montant fixe. 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 avantages 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. 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.

Étant donné que les recettes de l'UEFA Champions League étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2013/14, un excédent de EUR 47,7 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 par club 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

Clé de distribution

En milliers d'EUR

	Cycle courant 2013/14	Cycle précédent 2011/12
Matches de barrage	2 100	2 100
Montant fixe	8 600	7 200
Prime de résultat – victoire	1 000	800
Prime de résultat – match nul	500	400
Prime de résultat – défaite	0	0
Huitièmes de finale	3 500	3 000
Quarts de finale	3 900	3 300
Demi-finales	4 900	4 200
Finaliste	6 500	5 600
Vainqueur de la finale	10 500	9 000

les recettes de billetterie, à l'exception de la finale à Lisbonne, pour laquelle les deux clubs finalistes ont reçu des parts égales des recettes de billetterie enregistrées par l'UEFA.

Fair-play financier

Le fair-play financier a été lancé en 2011, lorsque les clubs qualifiés pour la saison 2011/12 des compétitions interclubs de l'UEFA ont dû prouver qu'ils n'avaient pas d'arriérés de paiement envers d'autres clubs ni envers leur personnel et les administrations sociales et fiscales tout au long de la saison. En outre, à compter de 2013/14, les clubs ont dû démontrer qu'ils respectaient l'exigence relative à l'équilibre financier, un respect supervisé par l'Instance de contrôle financier des clubs de l'UEFA. Les premières décisions relatives à des cas de non-respect de l'exigence relative à l'équilibre financier ont été prises en mai 2014, et, entre autres mesures, les primes de participation aux compétitions interclubs de l'UEFA ont été suspendues partiellement pour les clubs concernés. Le tableau de la page 23 présente les montants distribués aux clubs avant toute suspension de prime. Les montants suspendus sans condition seront redistribués au cours de l'exercice 2014/15 à tous les autres clubs ayant participé aux compétitions interclubs de l'UEFA 2013/14, selon un mécanisme de distribution approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA en septembre 2014.

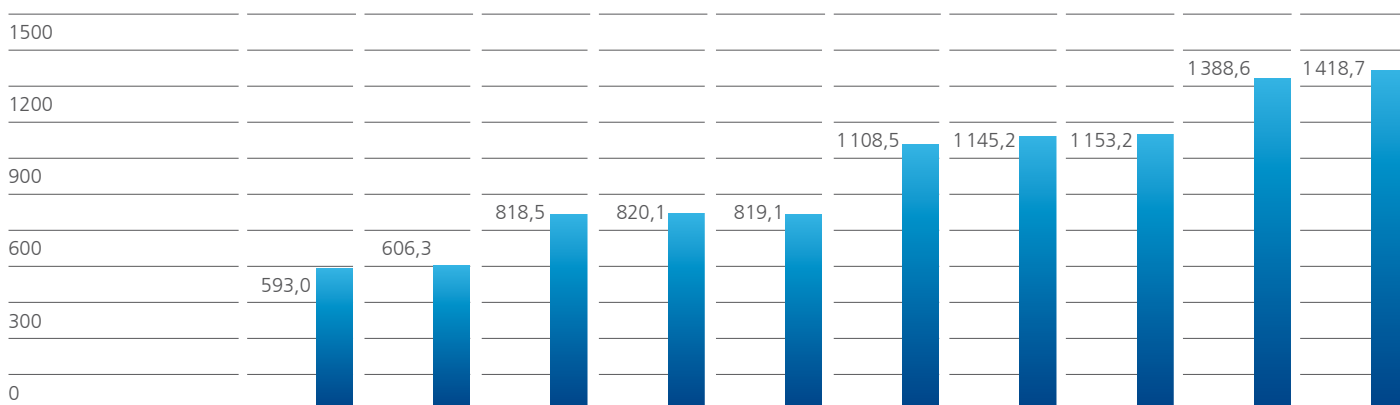
Versements de solidarité

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 2013/14, chaque club champion national qui ne s'est pas qualifié pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League a reçu EUR 200 000, et chaque club qui a participé aux tours de qualification de l'UEFA Champions League sans se qualifier pour la phase de groupe a reçu un versement de solidarité.

Les clubs qui ont participé au premier tour de qualification ont reçu EUR 150 000 (EUR 140 000 en 2012/13). Les clubs qui ont participé au deuxième tour de qualification ont reçu le montant supplémentaire de EUR 175 000 (EUR 140 000 en 2012/13). Les clubs qui ont été éliminés au cours du troisième tour de qualification ont reçu EUR 200 000 de plus (EUR 140 000 en 2012/13). Le total des montants versés s'est ainsi élevé à EUR 15,6 millions. Aucun versement de solidarité n'a été effectué en faveur des clubs qui ont disputé les matches de barrage. Comme mentionné à la page ci-contre, ces clubs ont reçu un montant fixe de EUR 2,1 millions. Les clubs éliminés au stade des matches de barrage ont conservé les versements reçus au titre de leur participation aux premier et deuxième tours de qualification de l'UEFA Champions League.

Recettes des droits

En millions d'EUR



	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Droits de retransmission	469,5	481,8	625,1	625,7	623,2	847,9	885,3	892,3	1 097,2	1 116,8
Droits commerciaux	123,5	124,5	193,4	194,4	195,9	260,6	259,9	260,9	291,4	301,9
Total	593,0	606,3	818,5	820,1	819,1	1 108,5	1 145,2	1 153,2	1 388,6	1 418,7

De plus, par le biais de l'Association des clubs européens (ECA), les clubs ont accepté de consacrer un pourcentage de leur part à des versements de solidarité en faveur du développement du football junior. Avec la contribution de l'UEFA, un total de EUR 82,4 millions a ainsi été transféré en faveur des clubs qui n'ont participé ni aux matches de barrage ni aux matches de groupe de l'UEFA Champions League.

Comme mentionné précédemment, l'ECA a également convenu d'utiliser EUR 50 millions provenant des recettes des droits de l'UEFA Champions League comme subvention croisée en faveur de l'UEFA Europa League.

Contribution au football européen

En tout, EUR 137,3 millions ou 9,7 % du total des recettes des droits de l'UEFA Champions League ont été 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 dans l'intérêt 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.

UEFA Champions League: répartition des recettes

En millions d'EUR

Recettes	1 418,7	<div></div>	100,0 %
Quote-part des clubs	1 126,0	<div></div>	79,4 %
Quote-part de l'UEFA	292,7	<div></div>	20,6 %

UEFA Champions League: compte de projet

En millions d'EUR

	2013/14	en %	2012/13	en %
Droits de retransmission	1 116,8	78,7 %	1 097,2	79,0 %
Droits commerciaux	301,9	21,3 %	291,4	21,0 %
Total des recettes des droits	1 418,7	100,0 %	1 388,6	100,0 %
Distribution : montant fixe	- 275,2		- 275,2	
Distribution : primes de résultat	- 96,0		- 96,0	
Distribution : part de marché	- 457,3		- 434,6	
Distribution : matches à élimination directe	- 123,8		- 123,8	
Distribution : matches de barrage	- 42,0		- 42,0	
Distribution : montant fixe aux clubs de la Super Coupe de l'UEFA	- 5,2		- 5,2	
Distribution : autres	- 3,2		- 2,8	
Total de la distribution aux clubs	- 1 002,7		- 979,6	
Contributions à l'égard des clubs de l'UEL	- 50,0		- 50,0	
Solidarité financée par les clubs	- 73,3		- 71,7	
Quote-part des clubs	- 1 126,0	79,4 %	- 1 101,3	79,3 %
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	27,1		35,7	
Coûts liés à l'événement	- 145,9		- 149,2	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 11,9		- 11,9	
Solidarité financée par l'UEFA	- 24,7		- 33,9	
Contribution au football européen	- 137,3		- 128,0	
Quote-part de l'UEFA	- 292,7	20,6 %	- 287,3	20,7 %

UEFA Champions League 2013/14: distribution aux clubs

En milliers d'EUR	Phase de groupe		Part de marché	Matches à élimination directe				Total
	Montant fixe	Prime de résultat		Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A								
FC Shakhtar Donetsk	8 600	3 000	3 192	–	–	–	–	14 792
Manchester United FC	8 600	5 000	26 132	3 500	3 900	–	–	47 132
Bayer 04 Leverkusen	8 600	3 500	12 123	3 500	–	–	–	27 723
Real Sociedad de Fútbol	8 600	500	9 084	–	–	–	–	18 184
Groupe B								
Juventus Football Club	8 600	2 500	34 261	–	–	–	–	45 361
Galatasaray A.Ş.	8 600	2 500	7 583	3 500	–	–	–	22 183
Real Madrid CF	8 600	5 500	23 541	3 500	3 900	4 900	10 500	60 441
F.C. København	8 600	1 500	12 523	–	–	–	–	22 623
Groupe C								
Paris Saint-Germain	8 600	4 500	36 778	3 500	3 900	–	–	57 278
SL Benfica	8 600	3 500	4 086	–	–	–	–	16 186
RSC Anderlecht	8 600	500	3 788	–	–	–	–	12 888
Olympiacos FC	8 600	3 500	13 250	3 500	–	–	–	28 850
Groupe D								
Manchester City FC	8 600	5 000	20 165	3 500	–	–	–	37 265
FC Bayern München	8 600	5 000	21 067	3 500	3 900	4 900	–	46 967
PFC CSKA Moskva	8 600	1 000	6 385	–	–	–	–	15 985
FC Viktoria Plzeň	8 600	1 000	2 116	–	–	–	–	11 716
Groupe E								
FC Basel 1893	8 600	3 000	2 386	–	–	–	–	13 986
FC Schalke 04	8 600	3 500	9 371	3 500	–	–	–	24 971
FC Steaua Bucureşti	8 600	1 500	5 903	–	–	–	–	16 003
Chelsea FC	8 600	4 000	20 778	3 500	3 900	4 900	–	45 678
Groupe F								
Borussia Dortmund	8 600	4 000	16 555	3 500	3 900	–	–	36 555
Olympique de Marseille	8 600	0	25 518	–	–	–	–	34 118
Arsenal FC	8 600	4 000	12 568	3 500	–	–	–	28 668
SSC Napoli	8 600	4 000	28 026	–	–	–	–	40 626
Groupe G								
Football Club Zenit	8 600	2 500	5 794	3 500	–	–	–	20 394
FK Austria Wien	8 600	2 000	2 849	–	–	–	–	13 449
FC Porto	8 600	2 000	4 369	–	–	–	–	14 969
Club Atlético de Madrid	8 600	5 500	19 787	3 500	3 900	4 900	6 500	52 687
Groupe H								
AFC Ajax	8 600	3 000	10 720	–	–	–	–	22 320
AC Milan	8 600	3 500	23 977	3 500	–	–	–	39 577
Celtic FC	8 600	1 000	8 890	–	–	–	–	18 490
FC Barcelona	8 600	4 500	23 685	3 500	3 900	–	–	44 185
Total 32 clubs	275 200	96 000	457 250	56 000	31 200	19 600	17 000	952 250
Contribution en faveur des 20 clubs participant aux matches de barrage de l'UEFA Champions League								42 000
Super Coupe de l'UEFA (FC Bayern München - Chelsea FC)								5 200
En faveur de l'Association des clubs européens (ECA), conformément au protocole d'accord conclu avec l'UEFA								3 210
Total								1 002 660

UEFA EUROPA LEAGUE

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans 12 groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des 12 groupes sont rejoints dans les seizièmes de finale par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur campagne européenne. En tout, 205 matches de l'UEFA Europa League – y compris la finale, à Turin – ont été organisés à travers toute l'Europe lors de la saison 2013/14. Le total des recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux continue de croître, s'élevant en 2013/14 à EUR 243,3 millions (contre EUR 235 millions en 2012/13), soit 3,5 % 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 2013/14 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 232,5 millions aux équipes participantes, soit 40 % de plus que lors du cycle précédent. 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 2013/14, un excédent de EUR 23,5 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçu 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 recevant 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 qui participe à un tour de qualification de l'UEFA Europa League reçoit un versement de solidarité, qu'il se qualifie ou non pour la phase de groupe. Les clubs qui ont participé au premier tour de qualification ont reçu EUR 120 000 (EUR 100 000 en 2012/13). Les clubs qui ont participé aux deuxième et troisième tours de qualification ont reçu en outre respectivement EUR 130 000 et EUR 140 000 (EUR 100 000 pour les deux tours en 2012/13). De plus, chaque club éliminé lors des matches de barrage de l'UEFA Europa League a reçu EUR 150 000. Aucun versement de solidarité n'a été effectué en

Clé de distribution

En milliers d'EUR

	Cycle courant 2013/14	Cycle précédent 2011/12
Montant fixe	1 300	1 000
Prime de résultat – victoire	200	140
Prime de résultat – match nul	100	70
Prime de résultat – défaite	0	0
Prime de résultat – vainqueur du groupe	400	0
Prime de résultat – deuxième du groupe	200	0
Seizièmes de finale	200	200
Huitièmes de finale	350	300
Quarts de finale	450	400
Demi-finales	1 000	700
Finaliste	2 500	2 000
Vainqueur de la finale	5 000	3 000

faveur des clubs qui ont remporté les matches de barrage, mais ils ont pu conserver les versements reçus pour leur participation aux tours de qualification, à savoir EUR 390 000 au maximum. Ils ont également bénéficié du système de distribution de l'UEFA Europa League à compter de la phase de groupe. Le montant total de EUR 31,8 millions distribué sous la forme de versements de solidarité pour l'UEFA Europa League (EUR 24,3 millions en 2012/13) a été débité des comptes de projet de l'UEFA Europa League, entièrement sur la part de l'UEFA.

Contribution du football européen

En 2013/14, une contribution de EUR 21 millions a été financée par le football européen pour équilibrer les comptes de projet de l'UEFA Europa League. Cette contribution a été nécessaire parce que le montant de EUR 31,8 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.

UEFA Europa Ligue: répartition des recettes

En millions d'EUR

Recettes	243,3	<div></div>	100,0 %
Quote-part des clubs	182,5	<div></div>	75,0 %
Quote-part de l'UEFA	60,8	<div></div>	25,0 %

UEFA Europa Ligue: compte de projet

En millions d'EUR

	2013/14	en %	2012/13	en %
Droits de retransmission	225,3	92,6 %	217,9	92,7 %
Droits commerciaux	18,0	7,4 %	17,1	7,3 %
Total des recettes des droits	243,3	100,0 %	235,0	100,0 %
Distribution : montant fixe	- 62,4		- 62,4	
Distribution : primes de résultat	- 36,0		- 36,0	
Distribution : part de marché	- 107,0		- 100,8	
Distribution : matches à élimination directe	- 27,1		- 27,1	
Total de la distribution aux clubs	- 232,5		- 226,3	
Contributions des clubs de l'UCL	50,0		50,0	
Solidarité financée par les clubs	0,0		0,0	
Quote-part des clubs	- 182,5	75,0 %	- 176,3	75,0 %
Autres recettes (y c. billetterie et hospitalité)	4,2		7,0	
Coûts liés à l'événement	- 41,1		- 46,1	
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 13,1		- 12,7	
Solidarité financée par l'UEFA	- 31,8		- 24,3	
Contribution du football européen	21,0		17,4	
Quote-part de l'UEFA	- 60,8	25,0 %	- 58,7	25,0 %

UEFA Europa League 2013/14: distribution aux clubs

En milliers d'EUR	Phase de groupe		Part de marché	Matches à élimination directe					Total
	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A									
FC Kuban Krasnodar	1 300	500	1 823	–	–	–	–	–	3 623
Valencia CF	1 300	1 300	4 313	200	350	450	1 000	–	8 913
Swansea City AFC	1 300	800	2 130	200	–	–	–	–	4 430
FC St. Gallen	1 300	400	574	–	–	–	–	–	2 274
Groupe B									
PFC Ludogorets 1945	1 300	1 500	911	200	350	–	–	–	4 261
GNK Dinamo	1 300	100	389	–	–	–	–	–	1 789
FC Chernomorets Odessa	1 300	900	638	200	–	–	–	–	3 038
PSV Eindhoven	1 300	500	1 308	–	–	–	–	–	3 108
Groupe C									
Esbjerg fB	1 300	1 000	1 862	200	–	–	–	–	4 362
FC Salzburg	1 300	1 600	645	200	350	–	–	–	4 095
IF Elfsborg	1 300	300	982	–	–	–	–	–	2 582
R. Standard de Liège	1 300	100	541	–	–	–	–	–	1 941
Groupe D									
FC Rubin Kazan	1 300	1 400	2 181	200	–	–	–	–	5 081
SV Zulte Waregem	1 300	500	541	–	–	–	–	–	2 341
Wigan Athletic FC	1 300	400	2 654	–	–	–	–	–	4 354
NK Maribor	1 300	700	403	200	–	–	–	–	2 603
Groupe E									
FC Dnipro Dnipropetrovsk	1 300	1 000	638	200	350	–	–	–	3 488
ACF Fiorentina	1 300	1 500	6 118	200	–	–	–	–	9 118
Futebol Clube de Paços de Ferreira	1 300	300	631	–	–	–	–	–	2 231
CS Pandurii Lignitul Târgu Jiu	1 300	200	1 444	–	–	–	–	–	2 944
Groupe F									
APOEL FC	1 300	400	406	–	–	–	–	–	2 106
Eintracht Frankfurt	1 300	1 400	5 184	200	–	–	–	–	8 084
FC Girondins de Bordeaux	1 300	200	5 168	–	–	–	–	–	6 668
Maccabi Tel-Aviv FC	1 300	1 000	382	200	–	–	–	–	2 882
Groupe G									
SK Rapid Wien	1 300	500	504	–	–	–	–	–	2 304
FC Dynamo Kyiv	1 300	900	638	200	–	–	–	–	3 038
KRC Genk	1 300	1 400	845	200	–	–	–	–	3 745
FC Thun	1 300	200	574	–	–	–	–	–	2 074

Phase de groupe			Part de marché	Matches à élimination directe					Total
En milliers d'EUR	Montant fixe	Prime de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe H									
Sevilla FC	1 300	1 300	5 870	200	350	450	1 000	5 000	15 470
SC Freiburg	1 300	500	4 021	–	–	–	–	–	5 821
FC Slovan Liberec	1 300	900	569	200	–	–	–	–	2 969
Estoril Praia	1 300	300	631	–	–	–	–	–	2 231
Groupe I									
HNK Rijeka	1 300	400	389	–	–	–	–	–	2 089
Real Betis Balompié	1 300	900	3 126	200	350	–	–	–	5 876
Olympique Lyonnais	1 300	1 300	7 597	200	350	450	–	–	11 197
Vitória SC	1 300	400	851	–	–	–	–	–	2 551
Groupe J									
Legia Warszawa SA	1 300	200	1 823	–	–	–	–	–	3 323
Apollon Limassol FC	1 300	300	468	–	–	–	–	–	2 068
Trabzonspor A.Ş.	1 300	1 400	5 818	200	–	–	–	–	8 718
S.S. Lazio	1 300	1 100	7 951	200	–	–	–	–	10 551
Groupe K									
Tromsø IL	1 300	100	1 879	–	–	–	–	–	3 279
FC Sheriff	1 300	500	294	–	–	–	–	–	2 094
FC Anji	1 300	800	3 001	200	350	–	–	–	5 651
Tottenham Hotspur FC	1 300	1 600	3 064	200	350	–	–	–	6 514
Groupe L									
AZ	1 300	1 300	2 993	200	350	450	–	–	6 593
PAOK FC	1 300	1 100	2 988	200	–	–	–	–	5 588
FC Shakhter Karagandy	1 300	200	355	–	–	–	–	–	1 855
Maccabi Haifa FC	1 300	400	361	–	–	–	–	–	2 061
Clubs provenant de l'UEFA Champions League									
FC Shakhtar Donetsk	–	–	36	200	–	–	–	–	236
Juventus Football Club	–	–	5 591	200	350	450	1 000	–	7 591
SL Benfica	–	–	854	200	350	450	1 000	2 500	5 354
FC Viktoria Plzeň	–	–	66	200	350	–	–	–	616
FC Basel 1893	–	–	289	200	350	450	–	–	1 289
SSC Napoli	–	–	1 169	200	350	–	–	–	1 719
FC Porto	–	–	318	200	350	450	–	–	1 318
AFC Ajax	–	–	201	200	–	–	–	–	401
Total	62 400	36 000	107 000	6 400	5 600	3 600	4 000	7 500	232 500





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

