

UEFA

RAPPORT FINANCIER 2019/20





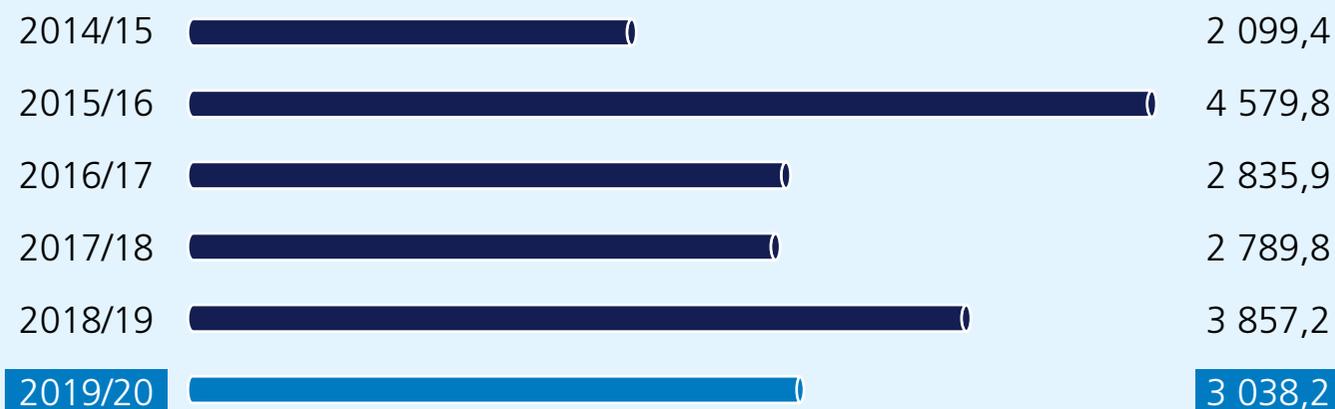
TABLE DES MATIÈRES

I.	Faits et Chiffres
4	Introduction
5	Stratégie financière
6	Compte de résultats
8	Distribution
9	Solidarité
10	Le flux des versements de solidarité
12	Bilan
14	Fonds propres
16	Résultat par compétition et par activité
17	Source des produits
18	Utilisation des produits
20	Frais de gouvernance
22	Rémunération
23	Cycle de quatre ans
24	UEFA Nations League et European Qualifiers
26	Compétitions interclubs
30	UEFA Champions League
34	UEFA Europa League

II. Annexe

États financiers au 30 juin 2020
Rapports de l'organe de révision

RECETTES En millions d'EUR



ARGENT DISTRIBUÉ En millions d'EUR



en tant que versements de solidarité

242,8
(2019/20)

275,2
(2018/19)



sous forme de distribution

2 417,4
(2019/20)

3 093,1
(2018/19)



au vainqueur de l'UCL

125,5
FC Bayern München
(2019/20)

111,1
Liverpool FC
(2018/19)



au vainqueur de l'UEL

34,6
Sevilla FC
(2019/20)

46,4
Chelsea FC
(2018/19)

AUTRES INFORMATIONS



Nombre de matches joués

1 916 (2019/20)

2 354 (2018/19)

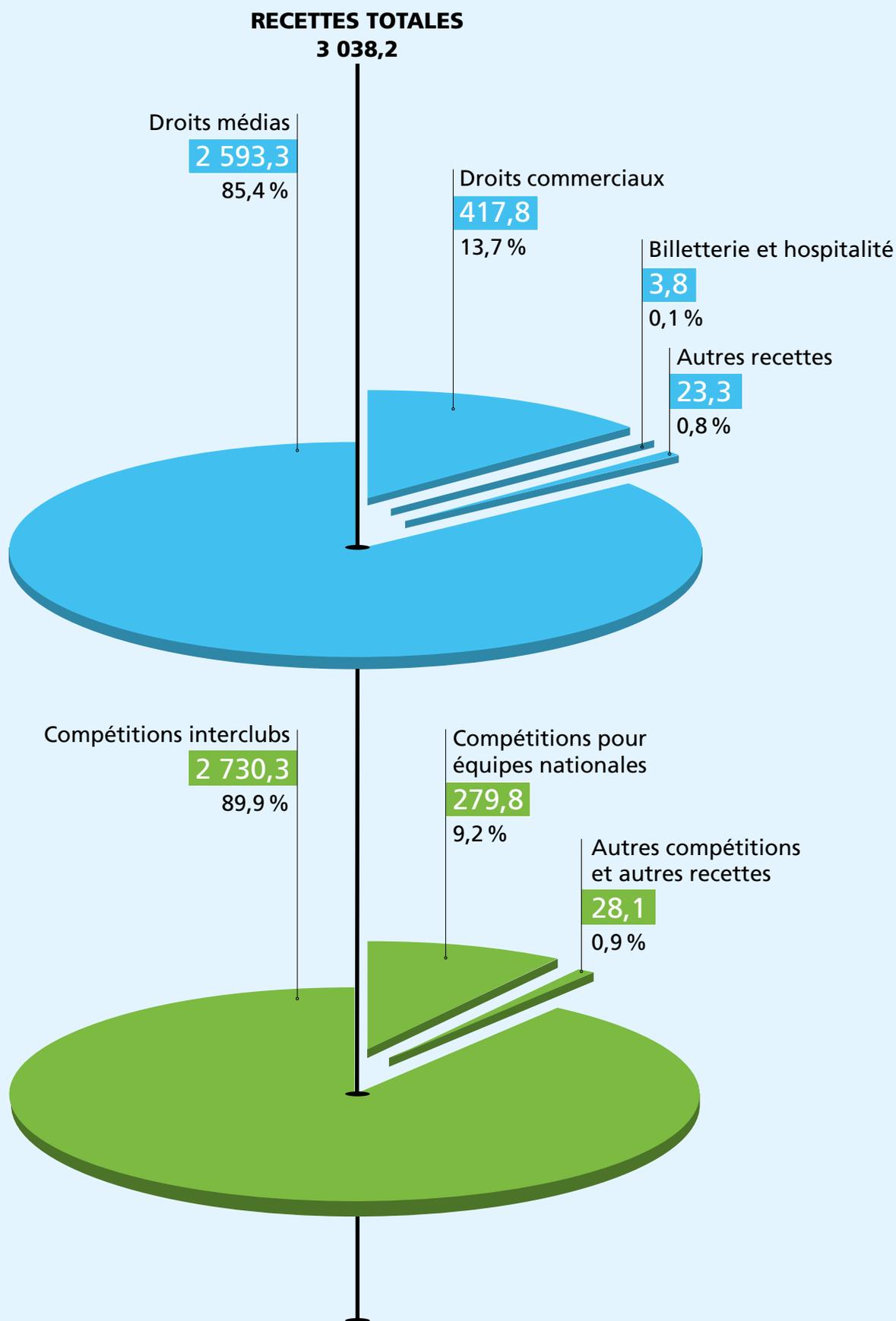


Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée

537 (2019/20)

509 (2018/19)

RECETTES PAR NATURE ET COMPÉTITION En millions d'EUR



INTRODUCTION

En 2019/20, la pandémie a eu des répercussions dramatiques dans le monde entier. Elle a ébranlé les sociétés, affaibli les économies et porté atteinte aux marchés financiers. Inévitablement, elle a aussi mis à rude épreuve la résilience du football européen.

La propagation du coronavirus a suspendu les matches sur l'ensemble du continent lors du dernier trimestre de la saison, une période où les compétitions nationales et internationales entrent dans leurs derniers tours à élimination directe, qui sont les plus lucratifs. Pratiquement du jour au lendemain, les supporters ont été privés de leur passion, et les associations nationales et les clubs ont été privés des recettes vitales des journées de matches ainsi que des recettes des partenaires commerciaux et de diffusion.

Confrontées à l'un de leurs plus grands défis à ce jour, l'UEFA et ses parties prenantes clés, notamment les associations nationales, les clubs et les ligues, ont travaillé main dans la main pour offrir à nouveau du football aux supporters et pour préserver la sécurité financière du jeu européen.

La première mesure, et peut-être la plus importante, a été la décision du Comité exécutif de repousser l'EURO 2020 de douze mois, garantissant ainsi que les compétitions nationales dans toute l'Europe puissent réduire une partie des dommages financiers en terminant leur saison après l'assouplissement des restrictions liées au confinement, à l'arrivée de l'été. De leur côté, les clubs ont accepté de reporter le début de la saison 2020/21 afin de permettre à l'UEFA de terminer l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League. La confirmation par le Comité exécutif, en juin, du programme de reprise des compétitions de l'UEFA a ouvert la porte à des négociations en bonne intelligence avec l'ensemble des partenaires médias et commerciaux.

Pendant cette période difficile traversée par le football, la Commission des finances de l'UEFA a aussi travaillé sans relâche pour parvenir à un équilibre entre fournir des versements anticipés aux associations nationales afin de préserver leurs projets de développement et garantir la disponibilité de suffisamment de liquidités afin de maintenir le même niveau de paiement aux clubs.

En dépit de la réduction des recettes de ses compétitions interclubs en 2019/20, l'UEFA a accepté de maintenir les distributions et les versements de solidarité au même niveau que la saison précédente. L'excédent de versement qui en résulte est préfinancé, puis compensé par un système de paiements échelonnés sur les saisons suivantes.

L'UEFA investit un montant substantiel dans le développement de compétitions féminines, juniors et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. Ces tournois sont souvent organisés par de petites associations nationales, afin d'appuyer

leurs efforts dans le développement du football à l'échelle nationale. Malheureusement, en 2019/20, la pandémie n'a pas laissé d'autre choix au Comité exécutif que de reporter ou d'annuler plusieurs de ces compétitions, à la fois pour préserver la santé des joueurs et des officiels, mais aussi pour réduire la pression qui s'exerçait sur les associations membres.

Après une évaluation en urgence, l'UEFA a pris plusieurs autres mesures afin de réduire les répercussions sur ses liquidités à court terme et sur ses réserves à long terme. Plusieurs cours de formation et programmes éducatifs ont été annulés ou dispensés sous la forme de visioconférences, et les séances des commissions et des panels de l'UEFA ont également eu lieu en ligne. Ces deux changements ont permis de réduire les dépenses. Les membres de la direction de l'UEFA ont également accepté une baisse temporaire de salaire.

La rémunération du personnel est restée la même, mais l'UEFA a décidé de n'accorder aucun bonus ni aucune révision salariale, et les promotions ont été reportées à 2021. D'autres initiatives de réduction des coûts ont porté sur les dépenses liées aux voyages et à l'hébergement, et de nombreux projets non essentiels ont été annulés. Toutes ces mesures ont permis à l'UEFA d'économiser EUR 34 millions et de compenser ainsi la baisse des recettes des compétitions interclubs. Des chiffres similaires sont attendus pour 2020/21.

En résumé, l'UEFA a absorbé avec succès le choc financier de la pandémie et ses répercussions sur le football européen en 2019/20. Le résultat net, de EUR -73,9 millions, est comparable aux chiffres des saisons précédentes.

Ne sachant pas combien de supporters pourront assister à l'EURO 2020 en toute sécurité, l'UEFA doit rester prudente en matière de dépenses. Néanmoins, l'instance dirigeante du football européen peut s'appuyer sur des bases financières solides fondées sur ses compétitions interclubs et pour équipes nationales très suivies, qui génèrent des recettes annuelles de plus de EUR 3 milliards.

Le bilan solide de l'UEFA se révèle essentiel pour relever le défi imprévu lancé par la pandémie. Au cours des prochaines saisons, il restera essentiel de préserver le football à tous les niveaux sur le continent européen.

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

STRATÉGIE FINANCIÈRE

Dans cette période difficile où nous devons relever des défis majeurs et nous adapter quotidiennement à des situations nouvelles et toujours changeantes, et dans ce contexte de perspectives d'avenir qui sont incertaines pour beaucoup, des bases financières stables et une stratégie financière solide sont plus importantes que jamais pour l'UEFA et contribueront largement à surmonter cette crise, comme le reflète le soutien apporté à l'ensemble de la communauté du football européen. Il est donc pertinent, dans ce contexte, de rappeler les principes fondamentaux et les engagements de l'UEFA, qui continueront à lui servir de guide.

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

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

L'UEFA s'engage à maintenir, voire à renforcer, l'équilibre entre le football des équipes nationales et le football interclubs, en tant que composantes complémentaires du jeu. Aussi la distribution des ressources doit-elle refléter ce 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 en optimisant les recettes générées par les contrats commerciaux, dans l'intérêt et pour le développement du football européen. Les résultats financiers donnent une indication sur la question de savoir si l'UEFA a pu conjuguer avec succès les critères sportifs et commerciaux, et si ces objectifs ont été atteints.

L'UEFA s'engage en faveur du fair-play sur le terrain et en dehors. Si l'UEFA veut montrer la voie à suivre au football européen et fournir un soutien administratif de premier ordre, ses propres finances doivent illustrer le fair-play en matière de responsabilité, d'équité et de transparence, des principes qui doivent sous-tendre tous les projets existants et futurs.



COMPTE DE RÉSULTATS

Même si la croissance obtenue au cours des dernières années a marqué un fléchissement inattendu en 2019/20, des recettes de plus de EUR 3 milliards restent remarquables. L'avantage de disposer de plusieurs compétitions à forte visibilité pour les clubs et les équipes nationales continue à être un moteur de succès et a permis l'instauration de bases financières solides.

Le total des recettes s'établit à EUR 3,04 milliards (contre EUR 3,86 milliards pour 2018/19). Le nombre inférieur de matches des European Qualifiers et le report de l'UEFA Nations League à 2020/21 ont entraîné une chute des recettes de EUR 325 millions. Les recettes des compétitions interclubs, de EUR 2,73 milliards, sont inférieures de EUR 487 millions à celles de 2018/19. Cette baisse importante s'explique par le versement des indemnités convenues aux médias et aux partenaires commerciaux ainsi que par les finales disputées sans spectateurs. Le poste «Autres recettes» présente une hausse de EUR 3,8 millions par rapport à 2018/19, principalement en raison d'une contribution plus élevée provenant du programme Forward de la FIFA, versée en dollars US et convertie à un taux de change plus favorable.

La majeure partie des recettes générées est distribuée aux clubs participants. La distribution liée aux compétitions pour équipes nationales de l'UEFA est enregistrée comme coût en fonction du nombre de matches disputés au cours de la saison correspondante. La baisse de ce montant est donc attribuable au nombre inférieur de matches disputés en 2019/20. Un montant total de EUR 278,4 millions a été comptabilisé (contre EUR 551,6 millions en 2018/19), mais il convient de noter que ce montant ne correspond pas aux paiements effectifs aux associations nationales, qui suivent un calendrier des versements spécifique établi sur plusieurs saisons. La distribution liée aux compétitions interclubs s'est élevée à EUR 2,13 milliards, soit environ EUR 400 millions de moins que la saison précédente, en raison des recettes inférieures générées en 2019/20. Au total, EUR 2,42 milliards ont été distribués, soit 80 % du total des recettes.

Malheureusement, un certain nombre de compétitions juniors, amateurs et de futsal ont dû être reportées ou annulées, ce qui a réduit de 24 % les «Contributions aux associations». Cette baisse est essentiellement attribuable à la réduction des contributions aux minitournois, aux phases finales et aux frais de déplacement des équipes. Les «Dépenses liées aux événements», qui s'établissent à EUR 181,3 millions (contre EUR 239,8 millions en 2018/19), présentent également une baisse de 24 %. Cette diminution importante s'explique par la révision de la formule des compétitions interclubs, par les finales disputées sans spectateurs et par la réduction du niveau de service pour certains matches. Bien entendu, des frais supplémentaires ont dû être consacrés aux tests et aux mesures sanitaires visant à garantir la sécurité des joueurs

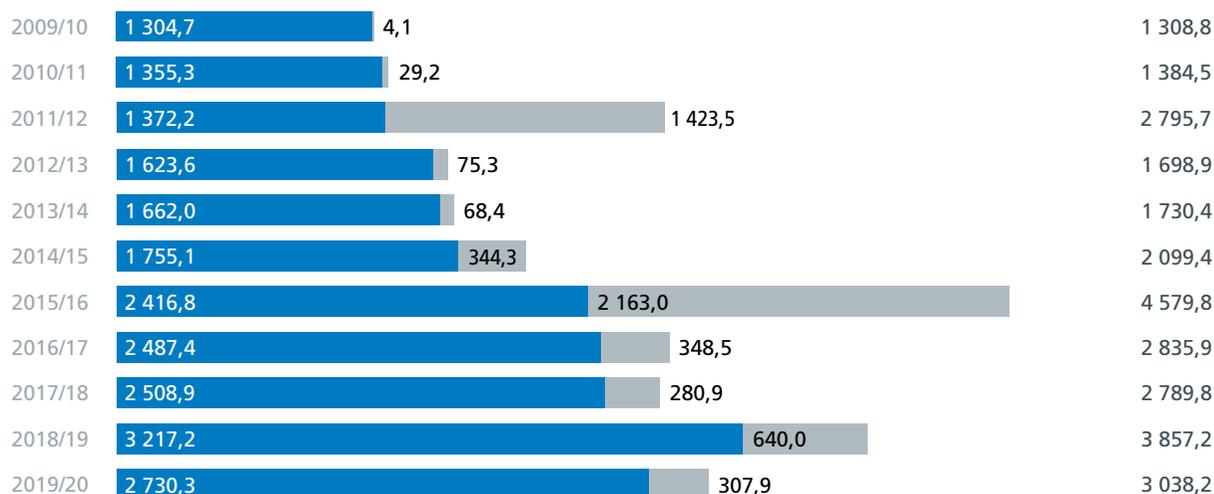
et des officiels. En raison du nombre moins élevé de matches, le poste «Arbitres et commissaires de match» présente une baisse naturelle de plus de EUR 2 millions.

Dans le contexte de la pandémie, différentes mesures de réduction des coûts ont été prises, qui ont également affecté les ressources humaines. À compter d'avril 2020, un gel des effectifs a été mis en place. Aucun bonus n'a été accordé pour cet exercice; les promotions et les ajustements de salaire ont été reportés d'une année. Seuls quelques membres clés du personnel dont les rôles et les responsabilités se sont considérablement élargis du fait de la crise ont fait exception. Le président de l'UEFA a proposé et accepté une réduction de 20 % de sa rémunération pour trois mois, et a été suivi par l'ensemble des directeurs, des sous-directeurs et des membres du Comité exécutif de l'UEFA. Par rapport à 2018/19, le total des «Salaires et avantages du personnel» a diminué de EUR 4 millions grâce à ces décisions difficiles mais nécessaires. Vingt-huit employés ont rejoint l'UEFA jusqu'à la fin mars 2020, ce qui porte le nombre de collaborateurs en CDI à 537. Enfin, la force du franc suisse en comparaison avec l'euro a continué à avoir des répercussions négatives sur les salaires ainsi que sur toutes les autres dépenses en monnaie locale.

Le total des versements de solidarité s'établit à EUR 242,8 millions, soit une baisse d'environ 12 % par rapport à l'année précédente, due aux recettes inférieures des compétitions interclubs. Les dons aux différents portefeuilles et à la Fondation UEFA pour l'enfance restent au même niveau, à savoir EUR 8,7 millions.

En dépit de la situation toujours difficile sur les marchés financiers, les produits d'intérêts ont pu être maintenus au niveau de l'exercice précédent. Les rendements des comptes courants se sont maintenus à un niveau légèrement positif en dépit du paiement d'intérêts négatifs plus élevés, tandis que les investissements sur le marché monétaire ont été réduits en raison de rendements inférieurs en dollars US et en livres sterling. Les rendements plus faibles des titres en portefeuille ont été compensés par les rendements plus élevés des investissements alternatifs.

Outre l'euro, les principales monnaies de fonctionnement de l'UEFA sont le franc suisse, le dollar US et la livre sterling, qui se sont toutes trois appréciées par rapport à l'euro durant cet exercice, d'où des gains de change réalisés plus élevés. En ajoutant ces gains de change, le résultat global pour le poste «Résultat financier et impôts» présente à nouveau une valeur positive de EUR 11,9 millions (contre EUR 10,2 millions en 2018/19). Le résultat net s'élève à EUR -73,9 millions.



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

Répartition | par nature

En millions d'EUR

	2019/20	2018/19
Droits médias	2 593,3	3 309,4
Droits commerciaux	417,8	478,0
Total recettes des droits	3 011,1	3 787,4
Billetterie	3,5	26,9
Hospitalité	0,3	23,4
Autres recettes	23,3	19,5
Total recettes	3 038,2	3 857,2
Distribution aux équipes participantes	-2 417,4	-3 093,1
Contributions aux associations	-35,6	-46,8
Dépenses liées aux événements	-181,3	-239,8
Arbitres et commissaires de match	-37,4	-39,6
Technologie de la communication et de l'information	-53,6	-49,8
Salaires et avantages du personnel	-95,4	-99,7
Dépréciation et amortissement	-9,3	-9,0
Autres dépenses	-51,2	-60,8
Total dépenses	-2 881,2	-3 638,6
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	157,0	218,6
Versements de solidarité	-242,8	-275,2
Résultat financier et impôts	11,9	10,2
Résultat net pour la période	-73,9	-46,4

DISTRIBUTION

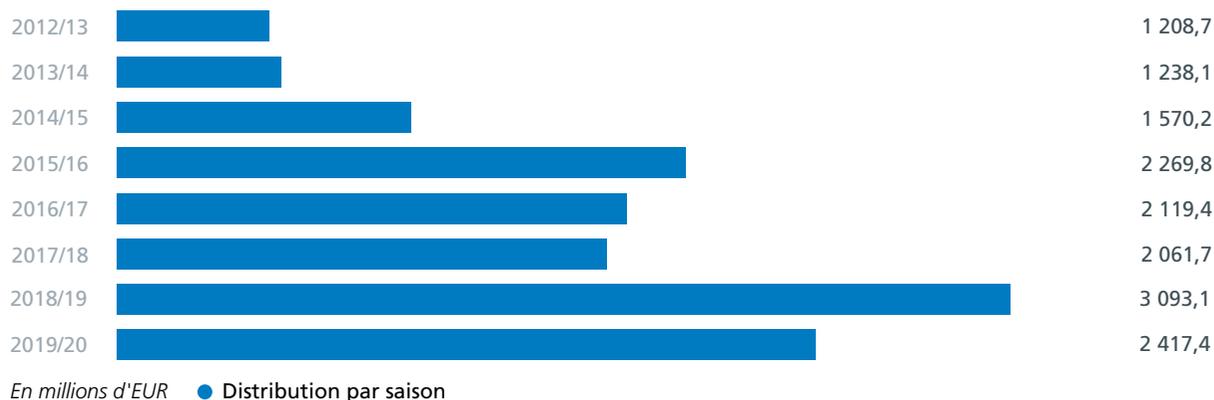
Le montant que l'UEFA distribue aux associations et aux clubs participants dépend des recettes générées par l'UEFA au cours d'une saison donnée. Par conséquent, la baisse inhabituelle de EUR 487 millions des recettes des compétitions interclubs causée par la pandémie aurait normalement eu des répercussions directes sur la distribution aux clubs qui ont participé à l'UEFA Champions League 2019/20, à l'UEFA Europa League 2019/20 et/ou à la Super Coupe de l'UEFA 2019. Néanmoins, consciente de l'importance de se montrer solidaire en ces temps difficiles, l'UEFA a été heureuse d'aider les associations et les clubs à faire face à leurs problèmes de trésorerie et de mettre à profit ses capacités et les actifs constitués au fil des années pour préfinancer cette baisse des recettes et maintenir la distribution à son niveau de la saison 2018/19. L'excédent de versement de EUR 416,5 millions qui en résulte dans la distribution aux clubs sera retranché à parts égales sur cinq saisons, à compter de 2019/20, du montant disponible pour distribution.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la distribution totale s'élève à EUR 2,42 milliards (contre EUR 3,09 milliards en

2018/19) et correspond aux coûts comptabilisés. Les montants versés à chaque club qui a participé aux compétitions de l'UEFA sont présentés en détail dans les sections du présent rapport financier consacrées aux différentes compétitions.

Le montant distribué pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux correspond également aux coûts annuels comptabilisés et non au montant effectif payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en six tranches sur l'ensemble du cycle. En comparaison avec 2018/19, la baisse est naturelle en raison du nombre inférieur de matches disputés au cours de l'exercice 2019/20.

Le tableau au bas de la page présente les montants versés aux équipes qui ont disputé d'autres compétitions, comme l'UEFA Women's Champions League. Le montant prévu pour distribution aux clubs qui disputent cette dernière compétition a augmenté en 2019/20, et cette hausse se poursuivra lorsque la compétition bénéficiera d'une commercialisation centralisée, à compter de la saison 2021/22.



Répartition | par compétition

En millions d'EUR	2019/20	2018/19
European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	278,4	551,6
UEFA Champions League	1 646,4	1 968,9
UEFA Europa League	478,6	559,2
Super Coupe de l'UEFA	8,0	8,0
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	0,0	4,0
UEFA Women's Champions League	5,6	1,3
Autres compétitions	0,4	0,1
Total	2 417,4	3 093,1

SOLIDARITÉ

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

Cet objectif est en réalité double, puisque la réduction des écarts financiers diminue également les déséquilibres sportifs et ouvre les compétitions d'élite de l'UEFA à un nombre maximal d'associations membres et de clubs. En parallèle, le réinvestissement et le partage des ressources ont pour effet de dynamiser le développement du football de base et du football junior. Le concept de solidarité est ainsi avant tout un objectif statutaire visant à contribuer au développement du football européen dans son ensemble et à promouvoir les valeurs sociales du jeu.

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

- des associations membres pour le développement de leurs infrastructures ;
- des associations membres pour la couverture de leurs frais de fonctionnement courants ;
- des associations membres en tant que paiements incitatifs ;
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League ;

- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les compétitions de l'UEFA, les paiements étant effectués en faveur du développement du football junior ;
- des clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales en général et de l'EURO en particulier, au moyen de la participation de certains de leurs joueurs.

L'UEFA fait également des dons à la Fondation UEFA pour l'enfance ainsi qu'à d'autres partenaires privilégiés et partenaires associés afin de soutenir des activités et des initiatives de responsabilité sociale. Une répartition détaillée figure aux pages 19 et 20 de l'annexe au présent rapport financier.

Le graphique ci-dessous montre les montants mis à la disposition des associations membres et des clubs et qui seront débités des comptes annuels de l'UEFA. Les versements effectifs ne sont pas nécessairement réalisés au cours du même exercice en raison des processus d'approbation internes ou parce qu'ils sont répartis sur l'ensemble du cycle (p. ex. les versements de solidarité annuels HatTrick).

Un tableau détaillant tous les versements effectifs aux associations membres figure à la page 11.



En millions d'EUR ● Solidarité par saison

Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR	2019/20	2018/19
Associations membres	33,0	31,3
Clubs	201,1	235,2
Dons	8,7	8,7
Total	242,8	275,2

LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Le présent chapitre offre un aperçu transparent de tous les versements de solidarité aux associations membres et aux clubs. Les différents bénéficiaires, présentés par pays, figurent dans le tableau de la page ci-contre.

Les versements de solidarité sont financés d'une part par les compétitions interclubs et d'autre part par la phase finale du Championnat d'Europe de football (EURO). Même si les versements de solidarité provenant des bénéfices des compétitions interclubs sont principalement affectés au football interclubs et que les bénéfices de l'EURO sont, dans une large mesure, mis à la disposition des associations nationales dans le cadre du programme HatTrick, le football européen constitue un ensemble cohérent et indissociable basé sur des valeurs mutuelles. Ainsi, une large part des recettes produites par l'EURO tous les quatre ans est partagée avec les clubs qui participent à la réussite de la phase finale et du football des équipes nationales en général. D'autre part, comme le montre le tableau de la page suivante, un pourcentage des recettes annuelles générées par le football interclubs est affecté aux associations membres.

Versements de solidarité: football des équipes nationales

A

Le programme HatTrick IV pour le cycle de quatre ans 2016/17–2019/20 prévoit un versement de solidarité unique de EUR 3,5 millions à chaque association membre de l'UEFA, destiné à des investissements dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2019/20 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, des versements provenant de cycles HatTrick précédents ont été effectués.

B

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

- **EUR 750 000** à titre de versement de solidarité pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association membre et les projets relatifs à la bonne gouvernance;
- **EUR 1 150 000** au maximum sous forme de paiements incitatifs annuels, répartis comme suit:
 - EUR 250 000 pour la participation aux compétitions juniors, féminines et de futsal de l'UEFA;
 - EUR 250 000 pour l'application et la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA;
 - EUR 150 000 pour l'application et la mise en œuvre de la *Charte du football de base de l'UEFA*;
 - EUR 100 000 pour l'application et la mise en œuvre de la *Convention des entraîneurs de l'UEFA*;
 - EUR 100 000 pour l'application et la mise en œuvre de la *Convention de l'UEFA concernant l'arbitrage*;

- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du programme de développement du football féminin de l'UEFA;
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA;
- EUR 50 000 pour la mise en œuvre du programme de football et de responsabilité sociale de l'UEFA;
- EUR 50 000 pour les activités en rapport avec l'intégrité.

Le Comité exécutif de l'UEFA a approuvé, pour 2019/20, le versement exceptionnel de tous les paiements incitatifs dans leur intégralité afin de soutenir les associations nationales en raison de la pandémie.

D'un point de vue comptable, chaque association reçoit chaque année au maximum EUR 1,3 million financé par le football des équipes nationales.

Versements de solidarité: football interclubs

C

Un montant de EUR 33 millions a été transféré de l'UEFA Champions League aux associations membres afin de cofinancer les versements de solidarité annuels du programme HatTrick susmentionnés.

Le total des versements de solidarité reçus par chaque association membre en 2019/20 est par conséquent la somme des colonnes B et C. Le montant maximum disponible est de EUR 1,9 million.

D

Un montant important a été mis à la disposition des clubs non impliqués dans les deux principales compétitions interclubs européennes, pour le développement du football junior. Selon les décisions prises par les ligues et/ou les associations membres correspondantes, des clubs de première division et, dans certains cas, des clubs de deuxième division ont bénéficié de ces paiements.

E

Un montant forfaitaire, calculé en fonction du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs qui ont participé à la phase de qualification mais n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League, auquel s'ajoute une prime supplémentaire de EUR 260 000 pour un club champion national. Aucun versement de solidarité n'a été effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et se sont qualifiés pour la phase de groupe.

F

La formule décrite à la lettre E ci-dessus a également été appliquée à l'UEFA Europa League.

En milliers d'EUR

		Financement par le football pour équipes nationales		Financement par le football interclubs			
				UEFA Champions League		UEFA Europa League	
Total par association		A	B	C	D	E	F
		Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés
4 206	Albanie	300	1 300	600	486	540	980
11 290	Allemagne	-	1 300	600	8 850	-	540
3 730	Andorre	-	1 300	600	400	490	940
17 542	Angleterre	2 000	1 300	600	13 102	-	540
5 203	Arménie	-	1 300	600	403	540	2 360
6 636	Autriche	-	1 300	600	4 196	-	540
4 732	Azerbaïdjan	-	1 300	600	412	1 140	1 280
5 081	Bélarus	-	1 300	600	421	920	1 840
7 194	Belgique	-	1 300	600	4 174	-	1 120
4 447	Bosnie-Herzégovine	-	1 300	600	467	540	1 540
5 121	Bulgarie	-	1 300	600	581	280	2 360
4 507	Chypre	-	1 300	600	487	-	2 120
7 007	Croatie	-	1 300	600	4 027	-	1 080
4 932	Danemark	-	1 300	600	852	860	1 320
6 649	Écosse	-	1 300	600	1 809	1 140	1 800
15 365	Espagne	282	1 300	600	12 643	-	540
4 507	Estonie	-	1 300	600	427	920	1 260
5 055	Finlande	410	1 300	600	565	920	1 260
17 821	France	2 680	1 300	600	12 401	-	840
5 035	Géorgie	-	1 300	600	415	920	1 800
3 970	Gibraltar	-	1 300	600	400	490	1 180
8 930	Grèce	-	1 300	600	4 330	740	1 960
5 334	Hongrie	-	1 300	600	794	1 140	1 500
4 280	Iles Féroé	-	1 300	600	400	540	1 440
5 491	Irlande du Nord	-	1 300	600	791	540	2 260
4 142	Islande	-	1 300	600	462	540	1 240
6 068	Israël	-	1 300	600	1 088	640	2 440
14 038	Italie	-	1 300	600	11 298	-	840
4 365	Kazakhstan	-	1 300	600	405	280	1 780
3 610	Kosovo	-	1 300	600	460	770	480
5 556	Lettonie	350	1 300	600	406	540	2 360
5 726	Liechtenstein	2 646	1 300	600	400	-	780
4 655	Lituanie	242	1 300	600	413	540	1 560
4 584	Luxembourg	-	1 300	600	404	280	2 000
4 389	Macédoine du Nord	500	1 300	600	469	540	980
4 542	Malte	-	1 300	600	462	920	1 260
4 324	Moldavie	220	1 300	600	404	540	1 260
6 120	Monténégro	1 602	1 300	600	438	920	1 260
5 006	Norvège	-	1 300	600	1 006	-	2 100
7 836	Pays-Bas	-	1 300	600	4 196	380	1 360
8 145	Pays de Galles	3 000	1 300	600	1 105	920	1 220
7 347	Pologne	1 500	1 300	600	1 567	540	1 840
6 908	Portugal	-	1 300	600	4 188	-	820
4 805	République d'Irlande	-	1 300	600	725	920	1 260
7 661	République tchèque	-	1 300	600	4 021	380	1 360
5 199	Roumanie	350	1 300	600	829	0	2 120
7 409	Russie	500	1 300	600	4 169	0	840
3 490	Saint-Marin	-	1 300	600	400	490	700
7 784	Serbie	550	1 300	600	4 054	0	1 280
4 553	Slovaquie	20	1 300	600	573	280	1 780
5 332	Slovénie	0	1 300	600	492	1 400	1 540
8 831	Suède	1 153	1 300	600	2 458	920	2 400
4 924	Suisse	900	1 300	600	924	380	820
7 101	Turquie	-	1 300	600	4 381	-	820
6 990	Ukraine	-	1 300	600	3 970	-	1 120
355 505	Total	19 205	71 500	33 000	130 000	25 780	76 020

BILAN

Les répercussions de la pandémie sont également visibles dans le bilan, qui a vu une hausse de plus de 50 % de son total, ainsi porté à EUR 3,8 milliards (contre EUR 2,52 milliards au 30 juin 2019). Cette hausse est principalement attribuable à des versements anticipés différés et aux charges à payer pour l'EURO 2020, qui aura désormais lieu en 2021. Concernant les actifs, l'augmentation des créances est due aux négociations en cours avec des partenaires à la date de clôture, en raison de la conclusion tardive de la saison des compétitions interclubs.

Au 30 juin 2020, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA s'élevaient à EUR 2,1 milliards, contre EUR 1,76 milliard à la fin de l'exercice précédent. Là encore, cette hausse est avant tout en lien avec l'EURO 2020 et avec d'autres avances pour le nouveau cycle des compétitions interclubs. Ensemble, ces actifs financiers représentent 56 % du total des actifs (contre 70 % au 30 juin 2019). La baisse de ce pourcentage s'explique par le niveau élevé des créances dues, les négociations portant sur les indemnités ayant commencé seulement après la clôture de la saison, en août. Toutefois, la grande majorité des soldes ouverts ont été réglés avant la fin 2020.

Une part correspondant à 70 % du total des actifs financiers de l'UEFA est investie à court terme pour couvrir tous les engagements liés aux distributions, aux versements de solidarité HatTrick et aux frais d'exploitation de l'UEFA. Le pourcentage restant est investi à plus long terme dans des titres à capital garanti et réservé, dans une moindre mesure, pour l'octroi de prêts.

Les importants engagements de préfinancement pris par l'UEFA pour réduire l'impact financier de la pandémie de coronavirus sur les clubs seront remboursés au cours des prochaines saisons. Grâce à son bilan basé sur des réserves

solides et à son excédent permanent d'actifs courant par rapport aux passifs courants, l'UEFA reste dans une position financière solide pour traverser la crise.

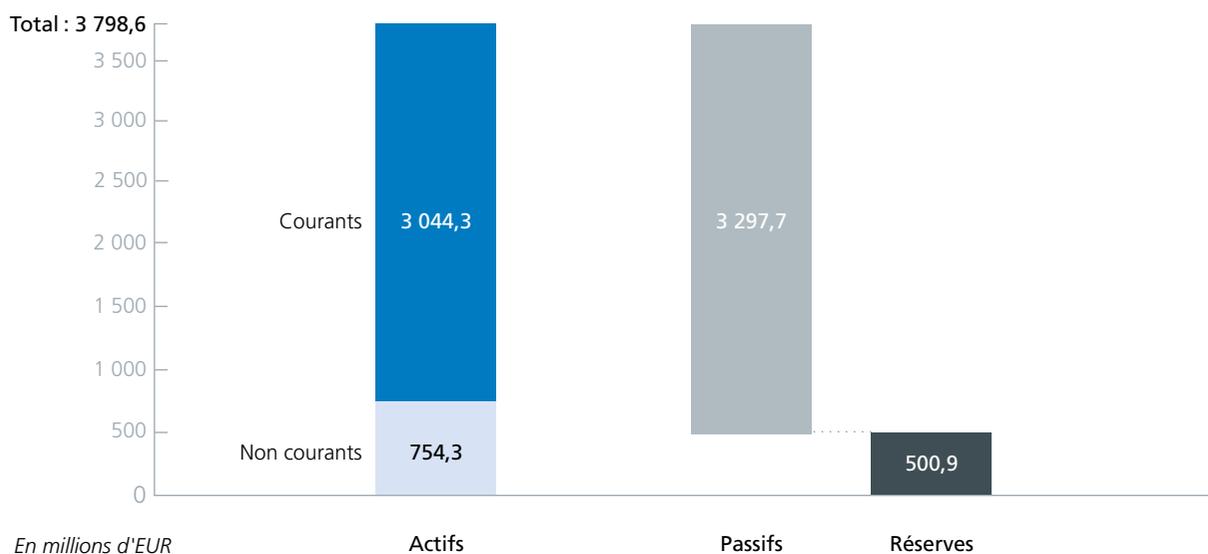
Les dépenses d'investissement ont représenté un volume de EUR 10,4 millions en 2019/20, soit une hausse de 18 % par rapport à l'année précédente (EUR 8,8 millions en 2018/19). S'agissant des investissements dans l'informatique et les équipements de bureau, ils sont restés à un niveau similaire à celui de l'année précédente, la part consacrée aux immobilisations incorporelles ayant nettement augmenté en raison du développement de logiciels informatiques. Pendant la période sous revue, les dépréciations et les amortissements ont augmenté, en grande partie en raison des investissements dans les installations du Stade de Colovray, à Nyon, réalisés lors du dernier exercice.

Les passifs sont de EUR 1,35 milliard supérieurs à leur valeur de l'exercice précédent. Cette évolution est due principalement aux recettes différées pour les nouveaux cycles des compétitions interclubs et pour équipes nationales ainsi que pour l'EURO 2020. Un montant de EUR 90,7 millions a été utilisé pour les versements de solidarité HatTrick.

Le résultat net négatif de la période sous revue, de EUR -73,9 millions, a été déduit des réserves totales, de EUR 574,8 millions au 30 juin 2019, le total des réserves s'établissant ainsi à EUR 500,9 millions. Du fait de la hausse significative du total du bilan, les réserves de l'UEFA en pourcentage du total du bilan présentent une baisse, passant de 23 % au 30 juin 2019 à 13 % pour l'exercice sous revue.

Plus de détails sur les réserves de l'UEFA figurent dans la section Fonds propres.





Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2020	30.06.2019
Trésorerie et équivalents	732,5	409,0
Autres actifs financiers	743,9	719,0
Autres actifs courants	1 567,9	648,3
Actifs courants	3 044,3	1 776,3
Autres actifs non courants	4,6	0,5
Immobilisations corporelles	98,8	101,0
Immobilisations incorporelles	17,9	14,6
Autres actifs financiers	633,0	628,0
Actifs non courants	754,3	744,1
Total actifs	3 798,6	2 520,4
Passifs courants	3 029,8	1 811,9
Passifs non courants	267,9	133,7
Passifs	3 297,7	1 945,6
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	74,8	121,2
Résultat net pour la période	-73,9	-46,4
Réserves	500,9	574,8
Total passifs et réserves	3 798,6	2 520,4

FONDS PROPRES

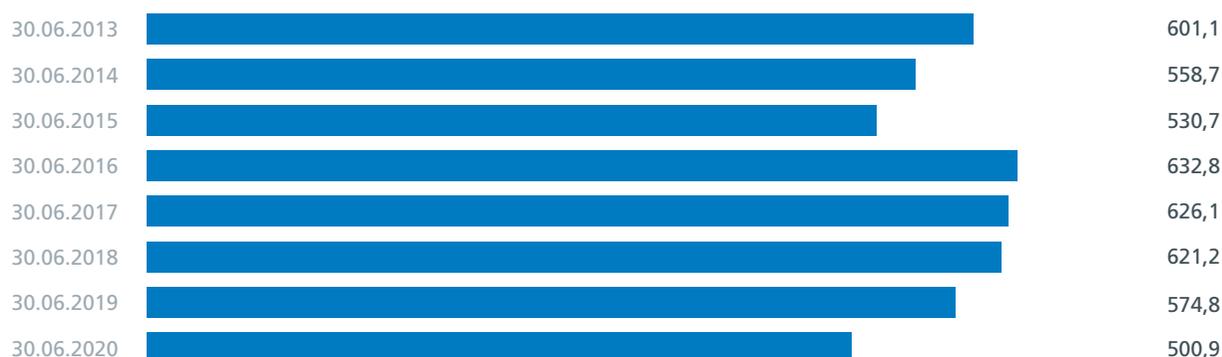
Avoir un bilan solide et des ressources pour être couverts en cas de risque opérationnel et d'événements imprévus s'est révélé plus qu'essentiel lorsque l'UEFA a pris la décision de financer des versements anticipés importants aux clubs en 2019/20 et de contenir les coûts supplémentaires et une baisse potentielle des recettes des journées de matches en raison du report de l'EURO 2020. Financer les réserves de l'organisation à partir des compétitions interclubs et pour équipes nationales permet de réduire ce risque. Les pleines répercussions de la pandémie sur les réserves de l'UEFA ne seront toutefois connues qu'à l'été 2021, au terme de la saison 2020/21 des compétitions interclubs et d'un EURO 2020 que nous espérons réussir.

Le Congrès de l'UEFA a approuvé la fixation des réserves non affectées à EUR 500 millions. Cette décision était basée sur une évaluation des risques et sur une évaluation des coûts si aucun chiffre d'affaires n'était généré. Il va sans dire que cette approche prudente permettra de préserver notamment le financement du programme HatTrick V, qui sera déjà lancé en 2020/21, quel que soit le résultat de l'EURO 2020. Elle aidera

également l'UEFA à remplir son engagement d'investir dans le développement des compétitions féminines, juniors et de futsal, et dans le développement du football en général.

Le résultat reporté correspond habituellement à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. En fonction du résultat de l'EURO 2020, une partie des réserves non affectées pourrait aussi devoir être utilisée pour financer certaines activités de l'UEFA au cours des trois années jusqu'à la fin du cycle de quatre ans, en juin 2023, avant la tenue de l'EURO 2024.

L'Administration de l'UEFA travaillera à l'actualisation des prévisions financières détaillées à long terme, qui constitueront un outil capital pour évaluer la manière dont les réserves non affectées de l'UEFA pourraient être reconstituées rapidement, sans mettre en péril le développement du football ni les engagements pris envers les associations nationales, les clubs et les autres parties prenantes.



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

Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	30.06.2020	30.06.2019
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	74,8	121,2
Résultat net pour la période	-73,9	-46,4
Total	500,9	574,8
Recettes moyennes sur quatre ans	3 130,3	3 515,7
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	16,0 %	14,2 %



RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est organisé de telle sorte que le résultat peut être analysé selon différentes perspectives. Les états financiers sont structurés par nature des coûts et audités par la société de révision externe, comme présenté dans l'annexe au présent rapport financier et à la page 7.

Il est toutefois utile d'indiquer des informations complémentaires sur la source et l'utilisation des produits, c'est-à-dire, en d'autres termes, sur l'origine et l'investissement des fonds. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité.

La source des produits nets (à savoir les recettes moins les dépenses) reflète les résultats nets des activités suivantes :

- **Compétitions principales :** ce poste montre le résultat net de l'ensemble des compétitions masculines d'élite pour équipes nationales (EURO, European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux) et interclubs (UEFA Champions League, UEFA Europa League et Super Coupe de l'UEFA). Les recettes et les dépenses liées à un EURO sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel ce tournoi a lieu. En raison du report de l'EURO 2020 à 2021, le produit net sera enregistré sur l'exercice 2020/21.
- **Autres recettes et gestion des actifs :** les autres recettes se composent des amendes, des contributions de la FIFA et d'autres opérations non footballistiques. La gestion des actifs est constituée des recettes nettes des investissements financiers après déduction des frais et des différences de change.

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

- **Programme HatTrick et responsabilité sociale :** il s'agit de la somme des provisions faites pour le programme d'assistance HatTrick et les frais administratifs y afférents ainsi que pour les activités liées au football et à la responsabilité sociale (FRS), y compris la Fondation UEFA pour l'enfance.
- **Autres compétitions :** il s'agit des investissements nets réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal.
- **Autres activités liées au football :** ces activités sont en relation avec le développement, la formation et les conférences, et incluent toute une série d'initiatives menées par l'UEFA pour améliorer le football dans des domaines tels que le partage de connaissances entre les associations, le soutien aux autres confédérations, le développement du football féminin, le développement des activités et les technologies numériques, l'arbitrage, l'entraînement, les stades et la sécurité, le football de base ainsi que les questions médicales et antidopage.
- **Frais de gouvernance :** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA, comme expliqué à la page 20.

Le poste «Financement net à partir des réserves» correspond au «Résultat net de l'exercice» figurant dans les états financiers et au bilan, et indique le montant retranché du résultat reporté (voir également page 14).

Répartition | par compétition et activité

En millions d'EUR

	2019/20 Résultat net	2018/19 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-28,4	-18,1
Compétitions interclubs	148,9	176,8
Autres recettes et gestion des actifs	35,7	31,2
Source des produits nets	156,2	189,9
HatTrick et responsabilité sociale	-43,9	-41,3
Autres compétitions	-52,5	-59,6
Autres activités liées au football	-50,0	-49,2
Frais de gouvernance	-83,7	-86,2
Sous-total	-230,1	-236,3
Financement net à partir des réserves	73,9	46,4
Utilisation des produits nets	-156,2	-189,9

SOURCE DES PRODUITS

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

Les bénéfices nets de l'EURO 2016 ont été comptabilisés sur l'exercice 2015/16. EURO 2016 SAS est en cours de liquidation, mais présente néanmoins encore de faibles recettes et dépenses. Les European Qualifiers, l'UEFA Nations League (uniquement la saison 2018/19) et les matches amicaux sont regroupés, car la vente des droits est combinée pour la plupart des contrats, et une ventilation des recettes et des coûts, notamment concernant la distribution, ne serait pas pertinente.

Les compétitions interclubs sont la principale source de recettes lors d'une année sans EURO, et elles ont généré des bénéfices nets de EUR 148,9 millions en 2019/20 (contre EUR 176,8 millions en 2018/19). Les recettes brutes totales s'élèvent à EUR 2,7 milliards, soit environ EUR 487 millions de moins que la saison dernière, en raison des indemnités liées au COVID-19 accordées aux médias et aux partenaires commerciaux, qui ont évidemment eu des répercussions directes

sur la part de l'UEFA. Plus d'explications sont fournies dans les différentes sections consacrées aux compétitions, à partir de la page 24.

Les «Autres recettes», qui s'élèvent à EUR 22,7 millions, ont augmenté par rapport à l'année dernière (EUR 20,1 millions en 2018/19). La hausse de EUR 2,6 millions provient des contributions plus élevées de la FIFA, sachant que les recettes provenant des amendes et d'opérations non footballistiques se sont établies à un niveau inférieur.

Les recettes de la gestion des actifs se sont accrues, passant de EUR 11,1 millions en 2018/19 à EUR 13 millions en 2019/20. Cette augmentation est due principalement à des effets de change réalisés plus élevés. Les produits d'intérêts se situent au niveau du dernier exercice en dépit des actifs financiers moyens plus élevés. Les rendements des comptes courants se sont maintenus à un niveau légèrement positif en dépit du paiement d'intérêts négatifs plus élevés, tandis que les investissements sur le marché monétaire ont été réduits en raison de rendements inférieurs en dollar US et en livre sterling. Les rendements plus faibles des titres en portefeuille ont été compensés par les rendements plus élevés des produits alternatifs.

Répartition | par compétition et autres produits

2019/20 Recettes	2019/20 Dépenses	En millions d'EUR	2019/20 Résultat net	2018/19 Résultat net
0,5	-0,4	EURO de l'UEFA	0,1	-1,3
279,3	-307,8	European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	-28,5	-16,8
2 730,3	-2 581,4	Compétitions interclubs	148,9	176,8
3 010,1	- 2 889,6	Compétitions principales	120,5	158,7
22,6	0,1	Autres recettes	22,7	20,1
0,0	13,0	Gestion des actifs	13,0	11,1
3 032,7	-2 876,5	Source des produits nets	156,2	189,9



UTILISATION DES PRODUITS

Le tableau de la page ci-contre donne les détails des investissements effectués dans le cadre du programme HatTrick, dans le secteur de la responsabilité sociale, dans les autres compétitions et dans les autres activités liées au football.

La provision pour le programme HatTrick IV a été comptabilisée pour la plus grande partie dans l'exercice au cours duquel l'EURO 2016 s'est déroulé (2015/16), et les 15 % restants ont été enregistrés au cours des exercices suivants, jusqu'en 2019/20. Le programme HatTrick IV a donc été entièrement financé au terme de l'exercice 2019/20. En dépit du report de l'EURO 2020, HatTrick V commencera comme prévu en 2020/21, et la provision des frais correspondants sera faite sur l'exercice 2020/21. Les investissements dans la responsabilité sociale se situent à un niveau similaire à celui de la saison précédente. L'accent reste mis principalement sur la Fondation UEFA pour l'enfance ainsi que sur les autres partenaires, privilégiés et associés.

L'UEFA investit un montant substantiel dans les compétitions féminines, juniors et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. En 2019, la Fédération de football d'Arménie a accueilli sa première phase finale de l'UEFA : plus de 50 000 supporters ont assisté à la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans 2018/19. Et le futsal européen a continué de gagner du terrain, la Lettonie ayant organisé avec succès l'édition inaugurale de l'EURO de futsal des M19 de l'UEFA. Malheureusement, la pandémie a mis un coup de frein temporaire aux développements continus dans ces secteurs, car le Comité exécutif a dû prendre la décision difficile d'annuler ou de reporter plusieurs compétitions afin de préserver les joueurs et les officiels, et de réduire la pression sur les associations membres. L'investissement global dans les «Autres compétitions» s'établit à EUR 52,6 millions et est d'environ

EUR 7 millions inférieur à celui de la saison précédente. Bien que ces économies contribuent à compenser la réduction des bénéfices générés par les compétitions interclubs, les effets négatifs de ces annulations sur le football junior et amateur sont regrettables.

La pandémie a également touché d'autres domaines, comme le développement du football et la formation, qui sont regroupés sous le poste «Autres activités liées au football» ci-contre. À première vue, les répercussions ne sont pas évidentes, car seul le dernier trimestre de l'exercice a été concerné. Cependant, de nombreux tournois de développement ont dû être annulés, avant tout pour protéger les jeunes joueurs, mais aussi parce que des problèmes d'organisation ont rendu la tenue de ces événements impossible. En outre, plusieurs séminaires de formation pour les entraîneurs et les arbitres ont été soit annulés, soit organisés par visioconférence. Le total des investissements s'élève à EUR 50 millions, un montant qui, en dépit des économies réalisées au niveau des coûts, est légèrement plus élevé qu'en 2018/19. Des investissements plus importants ont été consentis dans le développement des activités et les technologies numériques, l'UEFA Academy, les bourses et le soutien aux autres confédérations.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 83,7 millions (contre EUR 86,1 millions en 2018/19). Ces frais regroupent l'ensemble des frais administratifs et institutionnels. Vous trouverez davantage d'informations à la page 21, sous «Frais de gouvernance».

Le résultat net pour la période sous revue est de EUR -73,9 millions (contre EUR -46,4 millions en 2018/19).



Répartition | par compétition et activité

2019/20 Recettes	2019/20 Dépenses	En milliers d'EUR	2019/20 Résultat net	2018/19 Résultat net
-	-33 000	Programme HatTrick	-33 000	-31 329
-	-1 157	Frais administratifs HatTrick	-1 157	-583
-	-9 700	Responsabilité sociale	-9 700	-9 374
0	-43 857	HatTrick et responsabilité sociale	-43 857	-41 286
-	-2 788	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-2 788	-845
282	-5 088	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-4 806	-5 853
53	-3 976	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-3 923	-5 608
1 052	-14 653	UEFA Women's Champions League	-13 601	-8 892
1 387	-26 505	Compétitions féminines	-25 118	-21 198
-23	-6 614	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-6 637	-9 913
465	-5 647	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-5 182	-6 067
-10	-3 839	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-3 849	-7 955
1 703	-6 332	UEFA Youth League	-4 629	-4 225
0	-109	Coupe des régions de l'UEFA	-109	-3 756
2 135	-22 541	Compétitions juniors et amateurs	-20 406	-31 916
-67	-2 345	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-2 412	-902
144	-3 106	UEFA Futsal Champions League	-2 962	-3 112
0	-159	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-159	-1 461
86	-1 605	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 519	-1 050
163	-7 215	Compétitions de futsal	-7 052	-6 525
3 685	-56 261	Autres compétitions	-52 576	-59 639
-	-785	Programme des groupes d'étude	-785	-1 083
-	-6 041	Développement des associations nationales	-6 041	-8 050
-	-3 430	Développement des compétitions	-3 430	-3 341
349	-4 886	Développement du football féminin	-4 537	-3 675
-	-7 525	Développement de l'activité et numérique	-7 525	-5 374
-	-4 598	Formation des arbitres	-4 598	-4 838
-	-647	Formation des commissaires de match	-647	-654
-	-3 249	Formations des entraîneurs	-3 249	-3 332
-	-1 324	Antidopage et médical	-1 324	-1 623
-	-1 092	Conférences techniques	-1 092	-1 911
-	-2 882	Stades et sécurité	-2 882	-3 658
-	-1 841	Installations de football	-1 841	-1 714
-	-635	Développement du football de base	-635	-1 120
1	-7 611	Assistance aux autres confédérations	-7 610	-6 650
-	-832	Mouvement des supporters	-832	-930
261	-3 226	UEFA Academy et bourses	-2 965	-1 230
611	-50 604	Autres activités liées au football	-49 993	-49 183
1 280	-84 996	Frais de gouvernance	-83 716	-86 135
5 576	-235 718	Sous-total	-230 142	-236 243
		Financement net à partir des réserves	73 936	46 388
		Utilisation des produits nets	-156 206	-189 855

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

- **Frais institutionnels** : cette rubrique présente les frais de fonctionnement de l'UEFA en tant qu'institution politique et dirigeante, et inclut notamment les frais liés à l'organisation des séances du Congrès et des commissions de l'UEFA ainsi qu'aux procédures disciplinaires.

Les frais institutionnels ont diminué de EUR 0,7 million par rapport à 2018/19. Les mesures de réduction des coûts ont eu un effet immédiat sur différents postes. Par exemple, la décision de tenir des séances par visioconférence a réduit de manière considérable les frais de voyage et d'hébergement ainsi que les coûts des interprètes. Par contre, les coûts ont été plus élevés pour le Congrès de l'UEFA, car le lieu et le fait que toutes les associations membres étaient présentes ont constitué l'occasion idéale pour organiser d'autres activités, comme le tirage au sort de l'UEFA Nations League. Une refonte de la section Inside UEFA du site Internet UEFA.com a également occasionné quelques coûts uniques. En raison de la longueur et de la complexité de plusieurs cas disciplinaires, les coûts des conseils juridiques externes ont aussi augmenté. Par ailleurs, un nombre plus élevé de collaborateurs et une augmentation des activités au sein de l'unité Gouvernance et conformité ont eu des répercussions sur les frais institutionnels totaux.

- **Frais administratifs** : cette rubrique comprend les frais de personnel et les autres charges administratives générales, tels que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas attribuables à une compétition ni à une activité. Ces coûts concernent essentiellement les frais de gestion des divisions ainsi que les frais relatifs aux services juridiques, financiers et linguistiques et aux ressources humaines.

Le total des frais administratifs a diminué de EUR 1,8 million en 2019/20 et s'élève à EUR 47 millions (contre EUR 48,8 millions en 2018/19). La baisse par rapport à l'année

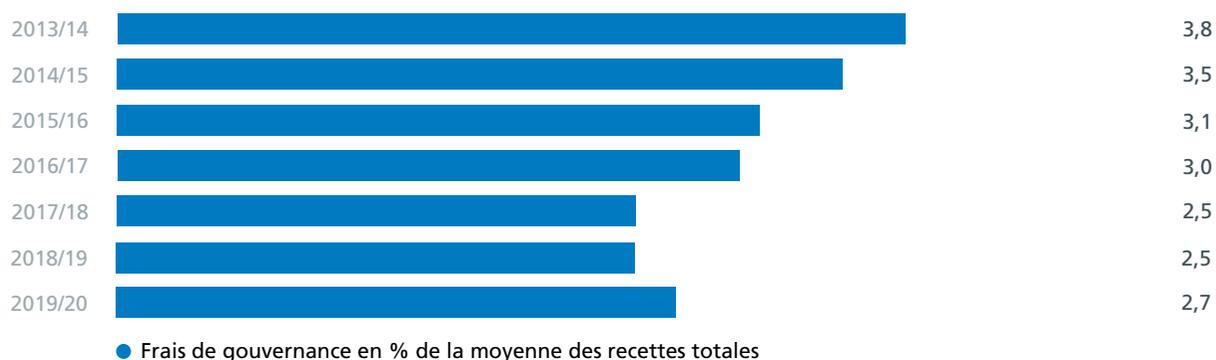
précédente s'explique, d'une part, par les activités de voyage exceptionnellement réduites à partir de mars 2020 et, d'autre part, par l'absence de bonus en raison de cette période très difficile, ainsi que par l'acceptation, de la part du président de l'UEFA, de tous les membres du Comité exécutif, du secrétaire général, des directeurs et des sous-directeurs, d'une réduction de leur salaire de 20 % pendant trois mois. La force du franc suisse a toutefois continué à avoir des répercussions négatives importantes sur les coûts en général. Plus de 90 % des coûts administratifs sont en effet encourus dans cette monnaie et, de plus, l'engagement de plusieurs nouveaux collaborateurs a augmenté les frais administratifs.

Les mesures de réduction des coûts rapidement mises en œuvre par l'UEFA se sont révélées efficaces en matière de frais institutionnels et administratifs totaux. Comme dans d'autres domaines, notamment «Autres compétitions» et «Développement du football», ces économies en frais de gouvernance ont contribué à absorber la réduction substantielle des recettes des compétitions interclubs cette saison.

En tant qu'information supplémentaire dans le graphique de la page ci-contre, les frais de gouvernance sont exprimés par rapport au total des recettes moyennes sur quatre ans. Ce pourcentage indique bien la mesure dans laquelle l'UEFA réussit à maintenir ses frais de gouvernance aussi bas que possible, afin d'attribuer le maximum de ressources à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Même si le pourcentage est supérieur en 2019/20 en raison de la baisse des recettes moyennes à la suite des indemnités convenues, la tendance des dernières années a été positive.

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





Répartition | par catégorie

En milliers d'EUR	2019/20	2018/19
Comité exécutif et présidence	-6 900	-7 854
Commissions et panels d'experts	-3 299	-4 380
Congrès	-2 079	-1 392
Procédures disciplinaires	-5 268	-4 504
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-5 995	-6 402
Programme Top Executive	- 341	-641
Détection des fraudes liées aux paris	- 379	-389
Publications et médias	-8 821	-7 670
Gouvernance et conformité	-1 198	-413
Autres questions institutionnelles	-2 430	-3 735
Frais institutionnels	-36 710	-37 380
Frais administratifs	-47 006	-48 755
Frais de gouvernance	-83 716	-86 135
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	3 130 297	3 515 679
En % de la moyenne des recettes totales	2,7%	2,5%

RÉMUNÉRATION

Cette section donne des informations sur la gouvernance en matière de rémunération ainsi que sur les rémunérations du président de l'UEFA, du secrétaire général de l'UEFA et des membres du Comité exécutif de l'UEFA pour l'exercice 2019/20.

Le Comité de rémunération a été créé en septembre 2016 sur décision du Comité exécutif, et tous ses membres ont été réélus pour un deuxième mandat de quatre ans en juin 2020. Indépendant du Comité exécutif et du Congrès de l'UEFA, le Comité de rémunération s'assure qu'un système de rémunération soit en place, qu'il soit conforme à des principes rigoureux de gestion de la performance, de conformité et de gouvernance d'entreprise, et qu'il soit appliqué dans le respect de ces principes.

Pouvoirs et responsabilités

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

Composition et organisation

Le Comité de rémunération est présidé par David Gill, trésorier de l'UEFA et président de la Commission des finances de l'UEFA. Les autres membres du Comité de rémunération au cours de la période sous revue étaient Herbert Hübel et José Juan Pintó Sala (membre indépendant), tous deux membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, ainsi que Stephan Hostettler, en tant que membre indépendant sans droit de vote. Ce dernier est directeur associé de HCM International Ltd, une société de conseil internationale de premier plan, et expert dans les domaines de la rémunération, de la gouvernance et de la conformité. Le Comité de rémunération s'est réuni physiquement ou virtuellement à six reprises durant l'exercice 2019/20.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le Comité de rémunération travaille étroitement avec l'organisation sur les conséquences de la pandémie en ce qui concerne les processus de rémunération et de gouvernance en matière de rémunération. La question de la mise en œuvre de mesures portant sur les rémunérations dans une période où le football européen subit des difficultés financières a été discutée en particulier. À cet égard, et sur proposition du président de l'UEFA, le Comité de rémunération a approuvé une réduction volontaire du salaire de 20 % pour le top management pendant trois mois (de mai à juillet 2020). Cette initiative a été acceptée par toutes les personnes concernées.

Les montants bruts communiqués pour 2019/20 pour le président et le secrétaire général de l'UEFA tiennent compte de cette réduction pour mai et juin 2020, alors que la réduction de juillet sera comptabilisée dans les états financiers 2020/21. Pour les membres du Comité exécutif, la réduction volontaire de rémunération de 20 % est entièrement comptabilisée dans les paiements effectués au cours de l'exercice 2019/20.

Comme mentionné dans la section «Rémunération» du rapport financier de l'UEFA 2018/19, le comité a conçu une stratégie de rémunération qui vise à maintenir la position de l'UEFA en tant qu'organisation sportive de premier plan à la portée mondiale croissante, et donc à garantir qu'elle reste compétitive pour les cadres exécutifs internationaux. Comme les ajustements des niveaux de rémunération ont pris effet au 1^{er} janvier 2019, les montants bruts indiqués ci-dessous pour l'exercice 2019/20 reflètent ces ajustements sur une base annuelle.

Président

Aleksander Čeferin a été réélu à la présidence de l'UEFA lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Rome, le 7 février 2019, pour un mandat de quatre ans. En 2019/20, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 2 421 539 (montant brut). Le président de l'UEFA n'a pas droit à un bonus. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents.

Secrétaire général

Theodore Theodoridis a été désigné par le Comité exécutif en tant que secrétaire général de l'UEFA le 15 septembre 2016. En 2019/20, le secrétaire général de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 356 924 (montant brut). Il n'a pas reçu de bonus pour cet exercice en raison des conséquences de la pandémie de COVID-19 sur l'organisation et le football européen. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents. Elle lui verse également une indemnité de représentation et règle les frais de scolarité de ses enfants.

Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif reçoivent une rémunération fixe et n'ont droit à aucun bonus. Après application de la réduction volontaire de 20 % susmentionnée pendant trois mois, les vice-présidents ont reçu EUR 237 500 (montant brut) et les autres membres EUR 152 000 (montant brut).

CYCLE DE QUATRE ANS

Analyser les données financières de l'UEFA sur un seul exercice n'est pas significatif, car le fonctionnement essentiel de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif n'est visible que si l'on se reporte à ses résultats cumulés sur une période de quatre ans. Un cycle de quatre ans commence normalement par l'année au cours de laquelle un EURO a lieu et produit un résultat net positif, alors que les exercices sans EURO produisent un résultat négatif. En raison du report de l'EURO 2020, la situation est légèrement différente. L'exercice 2019/20 reste la première année du cycle de l'EURO 2020, mais les bénéfices générés par l'EURO 2020 ainsi que la provision pour HatTrick V seront enregistrés sur l'exercice 2020/21.

Le tableau ci-dessous montre les chiffres de 2019/20 à 2022/23 et les totaux cumulés des cycles de l'EURO 2020 et de l'EURO 2016. Les besoins financiers nets pour le cycle de l'EURO 2020 sont estimés à EUR 164,9 millions. Ils seront partiellement couverts par le résultat reporté de EUR 74,8 millions. Le solde de EUR 90,1 millions sera pris des réserves non affectées de EUR 500 millions afin de garantir le financement des buts statutaires et des objectifs de l'UEFA au cours du cycle. Il va sans dire que les chiffres ci-dessous correspondent à une approche prudente lors de l'établissement des prévisions, des budgets et des estimations, et incluent un calcul conservateur des affluences lors de l'EURO 2020. Ils reflètent la situation actuelle basée sur des hypothèses raisonnables,

mais le contexte pourrait bien sûr évoluer dans un sens ou dans l'autre.

Ce tableau montre également les chiffres cumulés sous forme de pourcentages et indique, d'une part, l'origine des recettes et, de l'autre, la manière dont elles ont été investies. En résumé, environ 44 % sont financés par les compétitions pour équipes nationales pour le cycle de l'EURO 2020 (47 % pour le cycle de l'EURO 2016), alors que la contribution des compétitions interclubs est passée de 47 % à 49 %. Toutefois, après la signature du nouveau protocole d'accord avec l'Association des clubs européens (ECA), les recettes réelles ont diminué dans le cycle actuel. Le léger transfert des compétitions pour équipes nationales vers les compétitions interclubs entre les deux cycles peut s'expliquer par les recettes inférieures attendues de l'EURO 2020. Les taux d'intérêt restent très bas, voire négatifs. Le rendement de la gestion des actifs, qui comprend les effets de change, continuera donc d'apporter une contribution réduite.

En ce qui concerne l'utilisation des produits, il y aura un transfert de «HatTrick et responsabilité sociale» à «Autres compétitions» et «Autres activités liées au football», ce qui reflète l'objectif de l'UEFA d'investir davantage dans le développement du football. La diminution du poste HatTrick est due aux versements de solidarité supplémentaires effectués aux associations membres au cours du cycle de l'EURO 2016.

Répartition | sur deux cycles

En millions d'EUR	Réalisé 2019/20	Prévisions 2020/21	Budget 2021/22	Estimations 2022/23	Cycle 2020	En %	Cycle 2016	En %
Compétitions pour équipes nationales	-28,4	674,8	-16,9	18,4	647,9	44 %	783,6	47 %
Compétitions interclubs	148,9	181,1	190,3	192,0	712,3	49 %	800,0	47 %
Autres recettes	22,7	23,8	21,3	21,5	89,3	6 %	119,4	7 %
Gestion des actifs	13,0	1,4	1,7	2,5	18,6	1 %	-12,1	-1 %
Source des produits nets	156,2	881,1	196,4	234,4	1 468,1	100 %	1 690,9	100 %
HatTrick et responsabilité sociale	-43,9	-671,4	-49,8	-49,8	-814,9	55 %	-967,0	57 %
Total des autres compétitions	-52,5	-54,1	-67,8	-72,4	-246,8	17 %	-189,5	11 %
Autres activités liées au football	-50,0	-48,7	-58,4	-60,3	-217,4	15 %	-165,1	10 %
Frais de gouvernance	-83,7	-84,9	-92,4	-92,9	-353,9	24 %	-325,3	19 %
Sous-total	-230,1	-859,1	-268,4	-275,4	-1 633,0	111 %	-1 646,9	97 %
Financement net aux (-) / à partir (+) des réserves	73,9	-22,0	72,0	41,0	164,9	-11 %	-44,0	3 %
Utilisation des produits nets	-156,2	-881,1	-196,4	-234,4	-1 468,1	100 %	-1 690,9	100 %
Résultat reporté - solde d'ouverture					74,8		30,8	
Résultat reporté - solde de clôture					-90,1		74,8	

UEFA NATIONS LEAGUE ET EUROPEAN QUALIFIERS

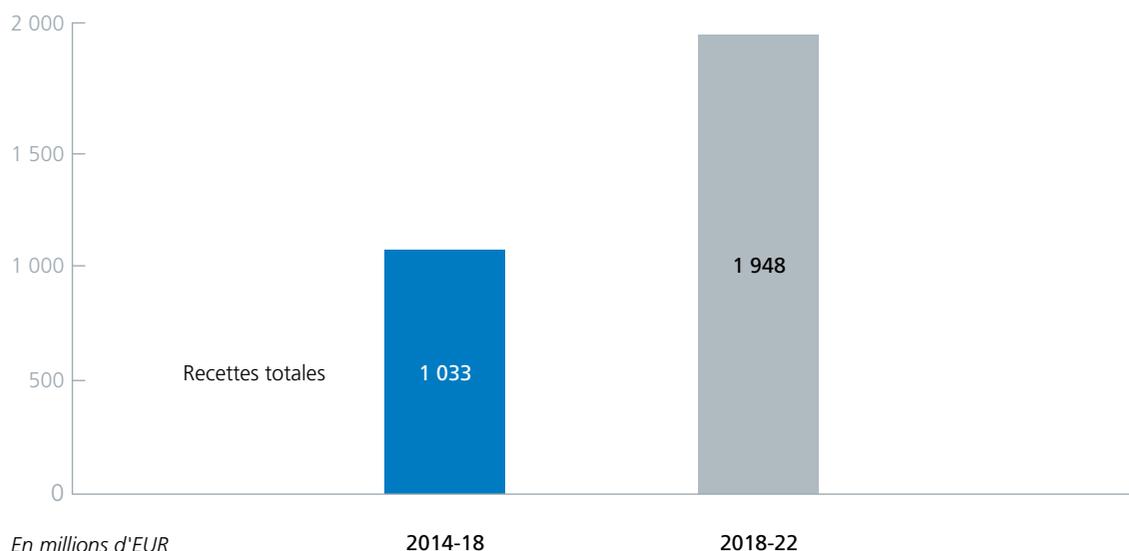
Avant la décision du Comité exécutif de reporter l'EURO 2020 d'une année, la saison 2019/20 a dévoilé les noms de la plupart des équipes nationales qui participeront à la phase finale. À l'issue de la phase de groupe en automne 2019, 20 équipes ont décroché une place dans la phase finale à 24 équipes. Afin de déterminer les quatre dernières qualifiées, 16 équipes, sélectionnées sur la base de leurs performances lors de l'UEFA Nations League 2018/19, ont participé au tirage au sort des matches de barrage en novembre 2019, en vue de les répartir dans quatre voies de qualification différentes pour la phase finale. Initialement prévus en mars 2020, ces matches de barrage ont été reportés aux mois d'octobre et de novembre 2020 à la suite de l'interruption temporaire du football. Le tirage au sort de l'EURO 2020, qui s'est tenu à Bucarest en novembre 2019, a réparti les 24 équipes participantes, y compris les futurs vainqueurs des matches de barrage, en six groupes. Chaque groupe jouera ses matches dans deux des douze villes hôtes.

Pour déterminer les données financières 2019/20 des compétitions de l'UEFA pour équipes nationales, la vente des droits médias et des droits de sponsoring est centralisée pour les éditions 2018/19 et 2020/21 de l'UEFA Nations League ainsi que pour les European Qualifiers en vue de l'EURO 2020 et de la Coupe du monde de la FIFA 2022, y compris quelques matches amicaux, et les différents packages sont groupés. Les associations organisatrices conservent les recettes de billetterie et d'hospitalité.

Le total des recettes du deuxième cycle (2018-22) est estimé à EUR 1,95 milliard, ce qui représentera près du double du total du premier cycle (EUR 1,03 milliard pour 2014-18). Cette évolution est la conséquence directe de l'introduction de l'UEFA Nations League dans le cycle en cours, qui a augmenté aussi bien le nombre que la compétitivité des matches.

Vu le report de nombreux matches pour équipes nationales au cours de la saison 2019/20 en raison de la pandémie, les recettes de EUR 279,3 millions enregistrées pour la deuxième année du cycle ont été sensiblement inférieures à celles de 2018/19, qui étaient de EUR 604,5 millions. En 2019/20, EUR 278,4 millions (EUR 551,5 millions en 2018/19) ont été redistribués aux associations participantes sur la base des déclarations individuelles signées entre les associations membres correspondantes et l'UEFA. Ces montants sont fixes, aucune prime de résultat n'étant accordée en cas de victoire ou de match nul dans les European Qualifiers.

Le résultat global pour l'ensemble du cycle des European Qualifiers sera négatif et nécessitera donc une contribution du football européen. Le déficit total, de EUR 62 millions sur quatre ans, qui représente en grande partie les frais d'exploitation de la compétition et inclut quelques paiements d'indemnités liées au COVID-19, est inférieur au déficit pour le cycle 2014-18, de EUR 79,5 millions. Il est toutefois important de considérer ces deux déficits comme un investissement à long terme dans le but de renforcer les équipes nationales et d'offrir davantage de matches passionnants aux supporters.





ING Oranjevriendjes

ING Oranjevriendjes

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

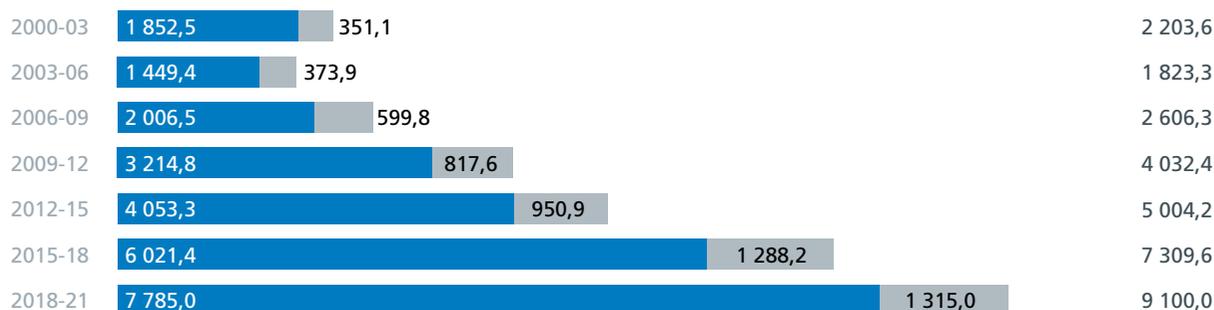
Consciente des difficultés financières exceptionnelles rencontrées par les clubs de football européens en 2019/20, l'UEFA s'est assurée que les versements aux clubs qui ont participé à l'UEFA Champions League (UCL) et à l'UEFA Europa League (UEL) restent à un niveau similaire à celui de la saison précédente. Alors que les recettes nettes effectives ont chuté de 15 %, à EUR 2,29 milliards, l'UEFA a calculé ses versements en lien avec les compétitions interclubs sur la base de recettes nettes de EUR 2,73 milliards.

Outre la baisse inattendue des recettes due à la pandémie, la saison a également vu la réalisation d'un changement programmé dans les principes utilisés depuis le début du cycle 2018-21 pour déterminer la manière dont les recettes sont distribuées entre les clubs qui ont disputé les phases de groupe de l'UCL et de l'UEL.

En 2018/19, l'UEFA a introduit un nouveau pilier basé sur un système de classement par coefficient qui accorde davantage d'importance aux résultats sportifs. Précédemment, la distribution était largement déterminée par des paramètres commerciaux, comme la valeur du marché TV local. La qualification d'une seule équipe d'une association possédant un marché TV important pouvait ainsi avoir un effet disproportionné sur la distribution finale.

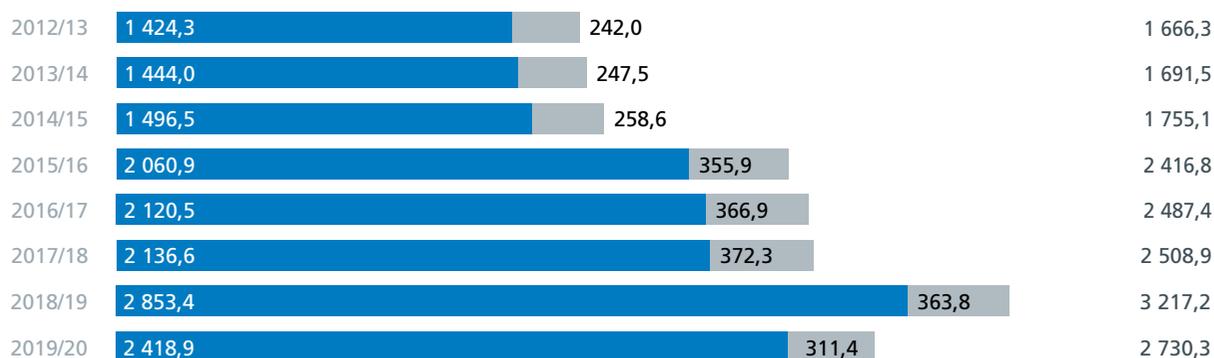
Avec le système révisé de classement par coefficient, la répartition entre le club le moins bien classé et le club le mieux classé présente un rapport de 1 à 32. Sur la base d'une analyse de la performance sur dix ans, le système de classement par coefficient récompense les clubs qui disposent d'un long palmarès en matière de participation aux compétitions interclubs de l'UEFA.

Par cycle :



En millions d'EUR ● Droits médias ● Droits commerciaux

Par saison :



En millions d'EUR ● Champions League/Super Coupe de l'UEFA ● Europa League

Recettes brutes

En dépit de la baisse importante de 15 % des recettes brutes des compétitions interclubs de l'UEFA en 2019/20 – une répercussion directe de la pandémie sur la pratique du football et son suivi par les supporters –, le fait que l'UCL et l'UEL ont pu être menées à leur terme a permis de réduire les pertes au minimum.

Le premier graphique ci-dessus présente les chiffres par cycle et uniquement pour les recettes des droits (à savoir les droits médias et les droits commerciaux). Malgré la baisse de 15 % en 2019/20, les recettes cumulées projetées pour le cycle 2018-21 présenteront une hausse, s'établissant à EUR 9,1 milliards (contre EUR 7,31 milliards en 2015-18).

Les recettes des droits médias ont fait un bond de 29 % grâce à une tendance haussière sur la plupart des marchés, en particulier ceux qui présentent uniquement une couverture TV à péage. Les recettes des droits commerciaux se sont accrues de 2 %, ce qui est très probablement une conséquence du succès de la vente des droits médias à des diffuseurs de chaînes à péage.

Le deuxième graphique montre le total des recettes par saison et par compétition. Outre les recettes des droits, les recettes

totales comprennent également la vente des billets et des packages d'hospitalité pour les finales de l'UCL et de l'UEL ainsi que pour la Super Coupe de l'UEFA (SCUP). Pour tous les autres matches, le club recevant conserve les recettes de billetterie. Si les finales 2020 se sont jouées sans spectateurs à Lisbonne (UCL) et à Cologne (UEL), 38 434 supporters ont assisté à la SCUP 2019 à Istanbul, ce qui a généré EUR 3,9 millions de recettes.

Coûts liés aux compétitions

Les formules des phases finales à huit, introduites à titre exceptionnel pour garantir une conclusion sûre et réussie à la saison 2019/20 des compétitions interclubs de l'UEFA, ont permis des économies importantes, résultant des facteurs suivants : moins de matches, des matches à huis clos et un niveau de services réduit.

Les frais d'exploitation finaux pour l'organisation des deux compétitions (des matches de barrage à la phase finale)

et de la SCUP, y compris les arbitres et les délégués de match pour l'ensemble des rencontres (intégrant tous les tours de qualification), ont baissé de 8 %, à EUR 247,3 millions (contre EUR 269,1 millions en 2018/19). L'UEFA a encouru des frais supplémentaires inattendus en raison du paiement des pénalités négociées avec les fournisseurs et de la mise en place des mesures sanitaires et des tests, qui sont essentiels pour réduire le risque d'infection des joueurs et des officiels.

Solidarité

Le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de maintenir les versements de solidarité à un niveau similaire à celui de la saison précédente, soulignant ainsi son engagement à aider le football européen pendant cette période difficile.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les chiffres effectifs de 2019/20 s'élèvent à EUR 191,1 millions (contre EUR 225,2 millions en 2018/19), ce qui est cohérent avec les pourcentages fixes convenus au préalable. À nouveau, une subvention croisée de EUR 10 millions a été attribuée, provenant de la part des clubs de l'UCL. Le total des versements de solidarité effectifs, de EUR 231,8 millions, inclut des versements anticipés de EUR 36,4 millions de la part de l'UEFA. Ce montant sera déduit des versements de solidarité pour les tours de qualification sur les quatre prochaines

années, compte tenu de la différence entre le budget global alloué et les montants fixes convenus à l'avance.

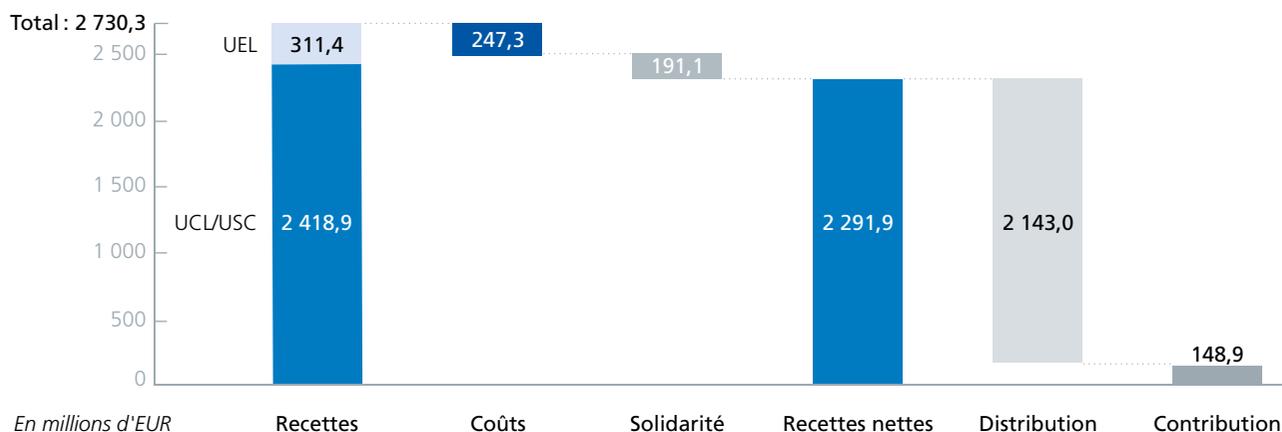
Pour 2019/20, l'UEFA a attribué les versements de solidarité sur la base des mêmes critères que la saison précédente, à savoir, sur un total correspondant à 7 % des recettes brutes, 4 % sont versés aux clubs non participants, aux fins d'investissement dans des projets de développement du football junior.

Au cours de la période sous revue, le montant total disponible était de EUR 130 millions. Un pourcentage de 80 % de ce montant est distribué aux associations nationales dont au moins un club participe à la phase de groupe de l'UCL, et 20 % aux associations nationales sans clubs participants. Ce montant est provisionné et sera versé durant la saison 2020/21, sachant que 3 % sont réservés pour les clubs qui participeront aux tours de qualification de l'UCL et de l'UEL.

Répartition | par nature

En millions d'EUR

	2019/20	2018/19
Total solidarité	191,1	225,2
Subvention croisée des clubs de l'UCL	10,0	10,0
Solidarité additionnelle	36,4	0,0
Dont déduit de la solidarité 2019/20	-5,7	0,0
Total solidarité versée	231,8	235,2
- solidarité à l'égard des clubs non participants	130,0	128,7
- solidarité à l'égard des clubs éliminés	101,8	106,5



Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2019/20	En %	2018/19	En %
Droits médias	2 051,4	267,4	2 318,8	84,9 %	2 716,1	84,4 %
Droits commerciaux	363,6	44,0	407,6	14,9 %	458,3	14,2 %
Recettes des droits	2 415,0	311,4	2 726,4	99,8 %	3 174,4	98,6 %
Billetterie	3,9		3,9	0,2 %	20,0	0,6 %
Hospitalité	0,0		0,0	0,0 %	22,8	0,8 %
Recettes brutes	2 418,9	311,4	2 730,3	100,0 %	3 217,2	100,0 %
Coûts liés à la compétition	-170,0	-77,3	-247,3	9,1 %	-269,1	8,4 %
Versements de solidarité	-122,5	-68,6	-191,1	7,0 %	-225,2	7,0 %
Recettes nettes	2 126,4	165,5	2 291,9	83,9 %	2 722,9	84,6 %
- quote-part des clubs			-2 143,0	93,5 %	-2 546,1	93,5 %
- quote-part de l'UEFA			-148,9	6,5 %	-176,8	6,5 %

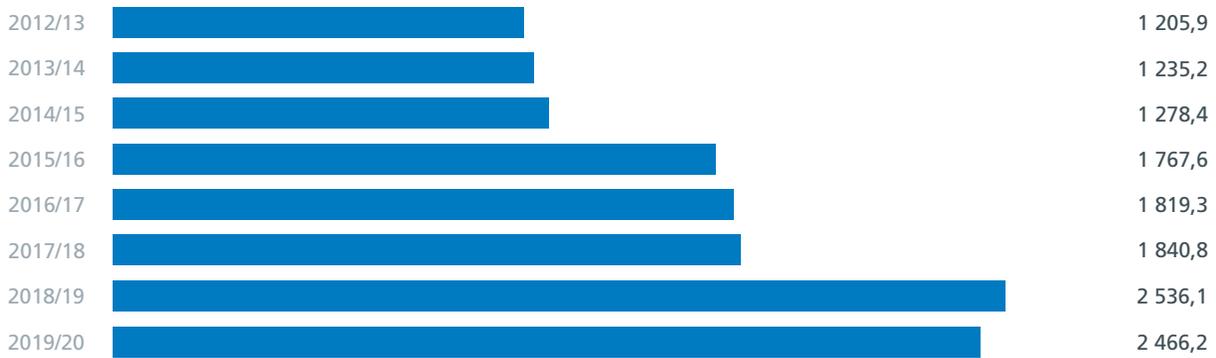
Part des clubs

Pour la saison 2019/20, l'UEFA a attribué EUR 1,65 milliard aux clubs qui ont participé à l'UCL (y compris les matches de barrage) et à la SCUP; les clubs qui ont participé à l'UEL ont reçu EUR 478,6 millions.

Le tableau ci-dessus présente les recettes et les dépenses comptabilisées, bien que la distribution effective aux clubs durant la saison sous revue ait été supérieure. Pour calculer la part des clubs, l'ensemble des recettes des droits, de la billetterie et de l'hospitalité pour l'UCL/la SCUP et l'UEL sont versées dans un seul compte de distribution, duquel sont ensuite déduits les coûts liés aux compétitions et les versements de solidarité. Les recettes nettes, de EUR 2,29 milliards en 2019/20 (soit 83,9 % des recettes brutes), sont ensuite réparties entre les clubs (93,5 %) et l'UEFA (6,5 %).

Au cours de la période sous revue, la part disponible pour distribution aux clubs s'élève à EUR 2,14 milliards (contre EUR 2,55 milliards en 2018/19). Comme chaque saison, ce montant est réparti selon un ratio fixe de 4 pour 1 entre les clubs de l'UCL/la SCUP et les clubs de l'UEL. Un montant supplémentaire de EUR 50 millions provenant de la part des clubs de l'UCL est également attribué aux clubs de l'UEL, tandis qu'un montant supplémentaire de EUR 10 millions finance les versements de solidarité aux clubs éliminés lors de la phase de qualification.

Le tableau de la page ci-contre montre la réconciliation entre les coûts comptabilisés et les montants effectifs versés dans le cadre des différents piliers, comme les primes de participation, les montants liés à la performance, le classement par coefficient sur la base des performances des clubs sur dix ans et la part de marché variable, qui dépend de la valeur proportionnelle du marché TV national des clubs participants à partir de la phase de groupe.



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

Répartition | par compétition et catégorie

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2019/20	2018/19
Quote-part des clubs	1 714,4	428,6	2 143,0	2 546,1
Subvention croisée concernant la solidarité	-10,0	0,0	-10,0	-10,0
Subvention croisée de l'UCL à l'UEL	-50,0	50,0	0,0	0,0
Distribution additionnelle	334,7	81,8	416,5	0,0
Déduit du paiement 2019/20	-66,6	-16,7	-83,3	0,0
Distribution aux clubs participants	1 922,5	543,7	2 466,2	2 536,1
Matches de barrage	30,0	0,0	30,0	30,0
Prime de participation	496,0	140,1	636,1	604,0
Classement par coefficient	585,0	84,0	669,0	669,0
Parts de marché	292,0	168,0	460,0	460,0
Performance : phase de groupe	259,2	100,1	359,3	359,3
Performance : matches à élimination directe	318,0	68,2	386,2	386,2
COVID-19/ECA	-57,7	-16,7	-74,4	27,6
Total	1 922,5	543,7	2 466,2	2 536,1

Part de l'UEFA

En dépit d'une baisse significative des recettes globales, l'UEFA a continué à investir sa part directement dans le développement du football, avant tout par l'intermédiaire des autres compétitions, afin de protéger le football européen des retombées économiques de la pandémie.

Conformément au protocole d'accord signé avec l'Association des clubs européens (ECA) en 2018, l'UEFA conserve 6,5 % des recettes nettes des compétitions

interclubs. La baisse globale de 15 % des recettes brutes a inévitablement réduit la part de l'UEFA au cours de la période sous revue, de EUR 176,8 millions en 2018/19 à EUR 148,9 millions.

La part de l'UEFA sert également à cofinancer le développement du football et les activités de formation, ainsi qu'à couvrir ses frais administratifs et institutionnels.

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Équipes ayant droit à des paiements pour l'UEFA Champions League

La liste d'accès à l'UEFA Champions League pour le cycle 2018-21 commence avec douze matches de barrage visant à finaliser la liste des 32 participants à la phase de groupe. Ces matches de barrage, à l'issue desquels les six clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League, sont inclus dans les contrats de la Champions League. Le nombre total de matches de l'UEFA Champions League disputés au cours d'une saison standard est ainsi de 137. Cependant, la décision de l'UEFA d'adopter une formule révisée de phase finale à huit équipes, avec des matches à élimination directe uniques, afin de terminer la saison rapidement et en toute sécurité, a réduit le nombre de matches disputés en 2019/20 à 131.

Distribution aux participants à la Champions League

Au total, EUR 1,92 milliard (contre EUR 1,98 milliard en 2018/19) a été distribué aux clubs de la Champions League et aux participants à la Super Coupe en 2019/20.

Pour commencer, l'UEFA a versé un montant fixe de EUR 5 millions aux clubs éliminés lors des matches de barrage ; ces clubs ont ensuite bénéficié de la part attribuée aux clubs participant à l'Europa League (voir la section correspondante). Quant aux vainqueurs des matches de barrage, ils ont ensuite eu droit aux primes de participation à la phase de groupe de la Champions League. Un total de EUR 496 millions (équivalent à 25 % de la distribution totale), soit EUR 15,25 millions par club, a été versé, qui comprend les versements aux deux clubs qui ont disputé la Super Coupe.

L'UEFA a alloué EUR 585 millions (30 % de la distribution totale) aux 32 clubs qui ont disputé la phase de groupe, selon le nouveau système de classement par coefficient. En plus des points accumulés en participant aux compétitions de l'UEFA sur une période de dix ans, le classement final d'un club comprend des points de bonification pour les titres remportés en UEFA Champions League/Coupe des clubs champions européens, en UEFA Europa League/Coupe UEFA et en Coupe des vainqueurs de coupe.

En fonction de leur place dans le tableau du classement par coefficient, les clubs se voient attribuer des parts, dont chacune vaut EUR 1,108 million. Le club le moins bien classé (le SK Slavia Prague) a ainsi reçu une part, et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (le Real Madrid CF) a ainsi reçu au total 32 parts, à savoir EUR 35,5 millions.

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

En outre, l'UEFA a attribué 30 % de la distribution totale – EUR 577 millions – à des montants fixes liés à la performance. Les primes de résultat accordées pour chaque match de la phase de groupe étaient de EUR 2,7 millions pour une victoire et de EUR 900 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 900 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. Le tableau aux pages suivantes détaille les montants versés aux clubs qui se sont qualifiés pour les tours à élimination directe et aux deux finalistes.

La dernière colonne de la page 33 présente le montant ajusté en proportion de la réduction due au COVID-19 en 2019/20 ainsi que le montant versé à l'Association des clubs européens (ECA).

Après la phase de groupe, chaque club a reçu en moyenne EUR 58,6 millions (contre EUR 60,4 millions en 2018/19), les deux montants les plus élevés ayant été distribués aux deux finalistes : EUR 126,8 millions pour le finaliste perdant, le Paris Saint-Germain, et EUR 125,5 millions pour le vainqueur, le FC Bayern Munich. Le montant le moins élevé versé a été de EUR 18,3 millions.

L'UEFA a versé un montant fixe de EUR 3,5 millions à chacun des participants à la Super Coupe de l'UEFA 2019 – le Liverpool FC et le Chelsea FC – et le vainqueur, le Liverpool FC, a reçu un montant supplémentaire de EUR 1 million.



UEFA Champions League 2019/20 | distribution aux clubs

			Matches de barrage	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
<i>En milliers d'EUR</i>							Performance	
Groupe A	Real Madrid CF	ESP	-	15 250	35 456	12 754	10 703	
	Club Brugge KV	BEL	-	15 250	9 972	901	2 700	
	Galatasaray A.Ş.	TUR	-	15 250	11 080	2 988	1 800	
	Paris Saint-Germain	FRA	-	15 250	27 700	25 534	15 738	
Groupe B	FK Crvena Zvezda	SRB	-	15 250	2 216	1 068	2 968	
	Olympiacos FC	GRE	-	15 250	13 296	2 676	3 868	
	Tottenham Hotspur FC	ENG	-	15 250	19 944	11 421	9 803	
	FC Bayern München	GER	-	15 250	33 240	12 542	17 805	
Groupe C	Atalanta BC	ITA	-	15 250	3 324	13 100	6 835	
	FC Shakhtar Donetsk	UKR	-	15 250	23 268	436	5 668	
	Manchester City FC	ENG	-	15 250	25 484	23 644	13 670	
	GNK Dinamo	CRO	-	15 250	7 756	874	4 768	
Groupe D	FC Lokomotiv Moskva	RUS	-	15 250	6 648	795	2 968	
	Club Atlético de Madrid	ESP	-	15 250	32 132	17 454	9 803	
	Juventus Football Club	ITA	-	15 250	29 916	16 614	15 738	
	Bayer 04 Leverkusen	GER	-	15 250	14 404	4 342	5 935	
Groupe E	Liverpool FC	ENG	-	15 250	26 592	18 234	12 770	
	FC Salzburg	AUT	-	15 250	12 188	1 840	6 835	
	KRC Genk	BEL	-	15 250	8 864	995	900	
	SSC Napoli	ITA	-	15 250	15 512	14 058	11 603	
Groupe F	FC Barcelona	ESP	-	15 250	34 348	20 474	13 670	
	F.C. Internazionale Milano	ITA	-	15 250	16 620	7 350	6 835	
	SK Slavia Praha	CZE	-	15 250	1 108	752	1 800	
	Borussia Dortmund	GER	-	15 250	24 376	8 639	9 803	
Groupe G	Football Club Zenit	RUS	-	15 250	18 836	878	6 835	
	SL Benfica	POR	-	15 250	28 808	1 788	6 835	
	RB Leipzig	GER	-	15 250	4 432	8 682	10 703	
	Olympique Lyonnais	FRA	-	15 250	22 160	17 244	7 735	
Groupe H	Valencia CF	ESP	-	15 250	17 728	9 734	10 703	
	AFC Ajax	NED	-	15 250	21 052	1 840	9 803	
	LOSC Lille	FRA	-	15 250	5 540	15 965	900	
	Chelsea FC	ENG	-	15 250	31 024	14 828	10 703	
Clubs éliminés	CFR 1907 Cluj	ROU	5 000	-	-	-	-	
	LASK Linz	AUT	5 000	-	-	205	-	
	APOEL FC	CYP	5 000	-	-	-	-	
	Rosenborg BK	NOR	5 000	-	-	-	-	
	FC Krasnodar	RUS	5 000	-	-	186	-	
	BSC Young Boys	SUI	5 000	-	-	-	-	
	PSV Eindhoven	NED	-	-	-	205	-	
	FC Dynamo Kyiv	UKR	-	-	-	48	-	
	FC Porto	POR	-	-	-	199	-	
	İstanbul Başakşehir F.K.	TUR	-	-	-	332	-	
	PAOK FC	GRE	-	-	-	297	-	
	FC Viktoria Plzeň	CZE	-	-	-	84	-	
USC	Liverpool FC	ENG	-	4 500	-	-	-	
	Chelsea FC	ENG	-	3 500	-	-	-	
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA								
Total			30 000	496 000	585 024	292 000	259 200	

	Matches à élimination directe				COVID-19/ECA	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	9 500	-	-	-	-2 815	80 848	Real Madrid CF
	-	-	-	-	-970	27 853	Club Brugge KV
	-	-	-	-	-1 047	30 071	Galatasaray A.Ş.
	9 500	10 500	12 000	15 000	-4 416	126 806	Paris Saint-Germain
	-	-	-	-	-724	20 778	FK Crvena Zvezda
	-	-	-	-	-1 181	33 909	Olympiacos FC
	9 500	-	-	-	-2 218	63 700	Tottenham Hotspur FC
	9 500	10 500	12 000	19 000	-4 369	125 468	FC Bayern München
	9 500	10 500	-	-	-1 969	56 540	Atalanta BC
	-	-	-	-	-1 502	43 120	FC Shakhtar Donetsk
	9 500	10 500	-	-	-3 300	94 748	Manchester City FC
	-	-	-	-	-964	27 684	GNK Dinamo
	-	-	-	-	-864	24 797	FC Lokomotiv Moskva
	9 500	10 500	-	-	-3 185	91 454	Club Atlético de Madrid
	9 500	-	-	-	-2 928	84 090	Juventus Football Club
	-	-	-	-	-1 344	38 587	Bayer 04 Leverkusen
	9 500	-	-	-	-2 771	79 575	Liverpool FC
	-	-	-	-	-1 215	34 898	FC Salzburg
	-	-	-	-	-875	25 134	KRC Genk
	9 500	-	-	-	-2 219	63 704	SSC Napoli
	9 500	10 500	-	-	-3 491	100 251	FC Barcelona
	-	-	-	-	-1 550	44 505	F.C. Internazionale Milano
	-	-	-	-	-636	18 274	SK Slavia Praha
	9 500	-	-	-	-2 274	65 294	Borussia Dortmund
	-	-	-	-	-1 407	40 392	Football Club Zenit
	-	-	-	-	-1 773	50 908	SL Benfica
	9 500	10 500	12 000	-	-2 392	68 675	RB Leipzig
	9 500	10 500	12 000	-	-3 176	91 213	Olympique Lyonnais
	9 500	-	-	-	-2 117	60 798	Valencia CF
	-	-	-	-	-1 614	46 331	AFC Ajax
	-	-	-	-	-1 267	36 388	LOSC Lille
	9 500	-	-	-	-2 736	78 569	Chelsea FC
	-	-	-	-	-168	4 832	CFR 1907 Cluj
	-	-	-	-	-175	5 030	LASK Linz
	-	-	-	-	-168	4 832	APOEL FC
	-	-	-	-	-168	4 832	Rosenborg BK
	-	-	-	-	-175	5 011	FC Krasnodar
	-	-	-	-	-168	4 832	BSC Young Boys
	-	-	-	-	-7	198	PSV Eindhoven
	-	-	-	-	-2	46	FC Dynamo Kyiv
	-	-	-	-	-7	192	FC Porto
	-	-	-	-	-11	321	İstanbul Başakşehir F.K.
	-	-	-	-	-10	287	PAOK FC
	-	-	-	-	-3	81	FC Viktoria Plzeň
	-	-	-	-	-151	4 349	Liverpool FC
	-	-	-	-	-118	3 382	Chelsea FC
					8 830	8 830	
	152 000	84 000	48 000	34 000	-57 810	1 922 417	

UEFA EUROPA LEAGUE

Équipes ayant droit à des paiements pour l'UEFA Europa League

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans douze groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des douze groupes sont rejoints, dans les seizièmes de finale, par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur parcours européen. En raison de la formule révisée comportant une phase finale à huit équipes pour terminer en toute sécurité la compétition 2019/20, le nombre effectif de matches joués au cours de la période sous revue a été de 197 (contre 205 en 2018/19).

Distribution aux participants à l'Europa League

Au total, EUR 543,7 millions ont été versés aux participants à l'Europa League pour la saison 2019/20.

Comme décrit précédemment, 93,5 % des recettes nettes sont distribuées selon un ratio fixe de 4 pour 1 aux clubs de la Champions League et de l'Europa League. Un montant supplémentaire de EUR 50 millions provenant des clubs de la Champions League porte le montant total distribué pour l'Europa League à EUR 543,7 millions (contre EUR 559,2 millions en 2018/19).

L'UEFA utilise le même modèle de distribution que celui appliqué à la Champions League, y compris le système de classement par coefficient supplémentaire (voir page 26).

Premièrement, tous les clubs participants ont droit à une prime de participation fixe de EUR 2,92 millions, qui représente 25 % (à savoir EUR 140,1 millions) de la distribution totale.

L'UEFA verse ensuite EUR 84 millions (15 % de la distribution totale) sur la base du classement de la performance de chaque club dans les compétitions européennes sur une période de dix ans. En fonction de leur place dans le tableau du classement par coefficient, les clubs se voient attribuer des parts, dont chacune vaut EUR 71 430. Le club le moins bien classé (le Ferencváros TC) a reçu une part, et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (le Manchester United FC) a ainsi reçu au total 48 parts, à savoir EUR 3,42 millions.

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

En outre, l'UEFA a attribué 30 % de la distribution totale – EUR 168 millions – à des montants fixes liés à la performance. Les primes de résultat accordées pour chaque match de la phase de groupe étaient de EUR 570 000 pour une victoire et EUR 190 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 190 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. De plus, chaque vainqueur et chaque deuxième de groupe ont reçu une prime de qualification de EUR 1 million et EUR 500 000, respectivement. Le tableau aux pages suivantes détaille les montants versés aux clubs qui se sont qualifiés pour les tours à élimination directe et aux deux finalistes.

Au terme de la phase de groupe, chaque club a reçu EUR 8,6 millions en moyenne, le montant le plus élevé (EUR 34,6 millions) ayant été versé au vainqueur de la compétition, le Séville FC.

La dernière colonne présente les montants déduits en proportion de la réduction due au COVID-19 en 2019/20.



COUPE UEFA

UEFA Europa League 2019/20 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe			
En milliers d'EUR						Performance	Seizièmes de finale		
Groupe A	F91 Dudelange	LUX	2 920	143	45	831	-		
	FK Qarabağ	AZE	2 920	1 143	29	1 021	-		
	Sevilla FC	ESP	2 920	3 214	11 330	4 202	500		
	APOEL FC	CYP	2 920	2 357	453	2 611	500		
Groupe B	FC Lugano	SUI	2 920	214	880	570	-		
	FC Dynamo Kyiv	UKR	2 920	3 072	361	1 401	-		
	Malmö FF	SWE	2 920	857	1 448	3 301	500		
	F.C. København	DEN	2 920	2 572	3 633	2 351	500		
Groupe C	FC Krasnodar	RUS	2 920	1 571	1 417	1 921	-		
	Getafe C.F.	ESP	2 920	1 929	6 010	3 062	500		
	Trabzonspor A.Ş.	TUR	2 920	1 357	2 625	190	-		
	FC Basel 1893	SUI	2 920	3 143	2 418	3 752	500		
Groupe D	Rosenborg BK	NOR	2 920	643	3 863	190	-		
	PSV Eindhoven	NED	2 920	2 857	978	1 661	-		
	Sporting Clube de Portugal	POR	2 920	2 786	713	3 062	500		
	LASK Linz	AUT	2 920	357	1 412	3 752	500		
Groupe E	S.S. Lazio	ITA	2 920	2 643	7 357	1 281	-		
	Stade Rennais FC	FRA	2 920	786	10 300	831	-		
	Celtic FC	SCO	2 920	2 429	1 675	3 752	500		
	CFR 1907 Cluj	ROU	2 920	929	2 082	3 062	500		
Groupe F	Vitória SC	POR	2 920	714	381	1 021	-		
	Eintracht Frankfurt	GER	2 920	1 714	6 458	2 421	500		
	Arsenal FC	ENG	2 920	3 286	8 961	3 301	500		
	R. Standard de Liège	BEL	2 920	2 143	536	1 661	-		
Groupe G	Feyenoord	NED	2 920	1 429	978	1 021	-		
	FC Porto	POR	2 920	3 357	458	3 111	500		
	BSC Young Boys	SUI	2 920	2 071	880	1 661	-		
	Rangers FC	SCO	2 920	1 071	1 699	2 351	500		
Groupe H	Ferencvárosi TC	HUN	2 920	71	412	1 400	-		
	PFC Ludogorets 1945	BUL	2 920	2 000	784	2 161	500		
	PFC CSKA Moskva	RUS	2 920	2 929	1 417	1 021	-		
	RCD Espanyol de Barcelona	ESP	2 920	1 857	5 029	3 301	500		
Groupe I	FC Olexandryia	UKR	2 920	571	361	570	-		
	KAA Gent	BEL	2 920	1 643	628	3 491	500		
	AS Saint-Étienne	FRA	2 920	1 000	7 725	760	-		
	VfL Wolfsburg	GER	2 920	2 214	6 458	2 801	500		
Groupe J	Wolfsberger AC	AUT	2 920	286	956	1 021	-		
	AS Roma	ITA	2 920	3 000	7 604	2 351	500		
	İstanbul Başakşehir F.K.	TUR	2 920	500	5 177	3 111	500		
	VfL Borussia Mönchengladbach	GER	2 920	1 786	4 878	1 661	-		
Groupe K	SC Braga	POR	2 920	2 500	458	3 942	500		
	ŠK Slovan Bratislava	SVK	2 920	429	185	831	-		
	Beşiktaş JK	TUR	2 920	2 714	2 625	641	-		
	Wolverhampton Wanderers FC	ENG	2 920	1 500	12 379	3 252	500		

Matches à élimination directe					COVID-19	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	-	-	-	-	-117	3 822	F91 Dudelange
	-	-	-	-	-152	4 961	FK Qarabağ
	1 100	1 500	2 400	8 500	-1 060	34 606	Sevilla FC
	-	-	-	-	-263	8 578	APOEL FC
	-	-	-	-	-136	4 448	FC Lugano
	-	-	-	-	-230	7 524	FC Dynamo Kyiv
	-	-	-	-	-268	8 758	Malmö FF
	1 100	1 500	-	-	-433	14 143	F.C. København
	-	-	-	-	-233	7 596	FC Krasnodar
	1 100	-	-	-	-461	15 060	Getafe C.F.
	-	-	-	-	-211	6 881	Trabzonspor A.Ş.
	1 100	1 500	-	-	-456	14 877	FC Basel 1893
	-	-	-	-	-226	7 390	Rosenborg BK
	-	-	-	-	-250	8 166	PSV Eindhoven
	-	-	-	-	-297	9 684	Sporting Clube de Portugal
	1 100	-	-	-	-298	9 743	LASK Linz
	-	-	-	-	-422	13 779	S.S. Lazio
	-	-	-	-	-441	14 396	Stade Rennais FC
	-	-	-	-	-335	10 941	Celtic FC
	-	-	-	-	-282	9 211	CFR 1907 Cluj
	-	-	-	-	-150	4 886	Vitória SC
	1 100	-	-	-	-449	14 664	Eintracht Frankfurt
	-	-	-	-	-564	18 404	Arsenal FC
	-	-	-	-	-216	7 044	R. Standard de Liège
	-	-	-	-	-189	6 159	Feyenoord
	-	-	-	-	-308	10 038	FC Porto
	-	-	-	-	-224	7 308	BSC Young Boys
	1 100	-	-	-	-287	9 354	Rangers FC
	-	-	-	-	-143	4 660	Ferencvárosi TC
	-	-	-	-	-249	8 116	PFC Ludogorets 1945
	-	-	-	-	-246	8 041	PFC CSKA Moskva
	-	-	-	-	-404	13 203	RCD Espanyol de Barcelona
	-	-	-	-	-132	4 290	FC Olexandryia
	-	-	-	-	-273	8 909	KAA Gent
	-	-	-	-	-369	12 036	AS Saint-Étienne
	1 100	-	-	-	-475	15 518	VfL Wolfsburg
	-	-	-	-	-154	5 029	Wolfsberger AC
	1 100	-	-	-	-519	16 956	AS Roma
	1 100	-	-	-	-396	12 912	İstanbul Başakşehir F.K.
	-	-	-	-	-334	10 911	VfL Borussia Mönchengladbach
	-	-	-	-	-307	10 013	SC Braga
	-	-	-	-	-130	4 235	ŠK Slovan Bratislava
	-	-	-	-	-265	8 635	Beşiktaş JK
	1 100	1 500	-	-	-688	22 463	Wolverhampton Wanderers FC

UEFA Europa League 2019/20 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
En milliers d'EUR						Performance	Seizièmes de finale
Groupe L	FC Astana	KAZ	2 920	1 214	34	641	-
	FK Partizan	SRB	2 920	1 286	616	1 661	-
	AZ	NED	2 920	2 286	1 231	2 351	500
	Manchester United FC	ENG	2 920	3 429	15 490	3 752	500
Clubs provenant de l'UCL	AFC Ajax	NED	-	-	252	-	500
	Bayer 04 Leverkusen	GER	-	-	3 711	-	500
	Olympiacos FC	GRE	-	-	2 036	-	500
	Club Brugge KV	BEL	-	-	92	-	500
	FC Salzburg	AUT	-	-	164	-	500
	F.C. Internazionale Milano	ITA	-	-	7 406	-	500
	FC Shakhtar Donetsk	UKR	-	-	436	-	500
	SL Benfica	POR	-	-	76	-	500
Total			140 160	84 002	168 000	100 072	16 000



Matches à élimination directe					COVID-19	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	-	-	-	-	-143	4 666	FC Astana
	-	-	-	-	-193	6 290	FK Partizan
	-	-	-	-	-276	9 012	AZ
	1 100	1 500	2 400	-	-924	30 167	Manchester United FC
	-	-	-	-	-22	730	AFC Ajax
	1 100	1 500	-	-	-203	6 608	Bayer 04 Leverkusen
	1 100	-	-	-	-108	3 528	Olympiacos FC
	-	-	-	-	-18	574	Club Brugge KV
	-	-	-	-	-20	644	FC Salzburg
	1 100	1 500	2 400	4 500	-517	16 889	F.C. Internazionale Milano
	1 100	1 500	2 400	-	-177	5 759	FC Shakhtar Donetsk
	-	-	-	-	-17	559	SL Benfica
	17 600	12 000	9 600	13 000	-16 660	543 774	





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





UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse