

AU CŒUR DU FOOTBALL

Rapport financier

2011/12

XXXVII^e Congrès ordinaire de l'UEFA

Londres, 24 mai 2013



TABLE DES MATIERES

I. FAITS ET CHIFFRES

- 1 Avant-propos
- 2 L'exercice financier 2011/12 en bref
- 3 Une stratégie financière reflétant les valeurs fondamentales de l'UEFA
- 4 Compte de résultats
- 6 Sources des produits
- 8 Utilisation des produits
- 10 Frais de gouvernance
- 11 Solidarité
- 12 Le flux des versements de solidarité de l'UEFA

- 14 Bilan
- 16 Fonds propres
- 17 Un cycle de quatre ans
- 18 Résultat par compétition et par activité
- 20 Championnat d'Europe de football de l'UEFA
- 28 UEFA Champions League
- 32 UEFA Europa League

II. ANNEXE

- Etats financiers au 30 juin 2012
- Rapports de l'organe de révision

AVANT-PROPOS

Les passionnés de football sont unanimes pour dire que l'UEFA EURO 2012, organisé avec succès en Pologne et en Ukraine, a été un événement mémorable et le point culminant de la saison. Le concept «Ensemble écrivons l'histoire» illustre non seulement ce tour final, qui a fait date, mais s'applique également à l'objectif de l'UEFA de jouer un rôle de leader dans le football européen et mondial.

Je me souviens que ce slogan a été choisi lors d'une des premières séances du Comité exécutif que j'ai eu l'honneur de diriger en qualité de Président de l'UEFA. Confier l'organisation du tour final à la Pologne et à l'Ukraine était en effet une décision historique. Mais les défis ont été relevés; un large éventail de problèmes ont été abordés et résolus; un travail assidu a été accompli par de nombreuses personnes (notamment les bénévoles, qui ont constitué les rouages de ce tournoi); et le résultat a été un événement impressionnant sous de multiples aspects. En juin 2012, les supporters du monde entier ont assisté à un tournoi qui a montré un beau football, disputé dans des stades modernes, dans deux pays d'Europe de l'Est dont les citoyens peuvent être fiers du résultat accompli. Je ne peux que remercier et féliciter tous ceux qui ont contribué ensemble à écrire l'histoire.

Outre cet événement majeur, l'année a été très riche. Une fois encore, au cours de cette dernière saison d'un cycle de trois ans, les compétitions interclubs phares de l'UEFA ont généré des fonds importants, qui ont permis des versements aux associations nationales, aux clubs et aux ligues dans le but de poursuivre le développement

du football à tous les niveaux, y compris les compétitions juniors et féminines, qui ont elles aussi contribué à la réussite de la saison. Les pages du présent rapport reflètent, au moyen de chiffres impressionnants, les réalités financières de la philosophie de l'UEFA en matière de solidarité.

Ces réalités financières ont également été soulignées lors de la saison 2011/12. Il était important que les règles de fair-play financier, rédigées en collaboration avec les clubs et avec les autres parties prenantes, soient approuvées par la Commission européenne. Elles sont aujourd'hui en cours d'application dans un contexte de crédibilité sportive et politique totale. Alors que nous luttons âprement contre les fraudes et les paris illicites, il est impératif que l'UEFA continue à montrer l'exemple.

Dans le contexte de ce rapport financier, il est satisfaisant de noter que les changements majeurs intervenus dans nos principes comptables et les avancées technologiques nous permettent de présenter les chiffres d'une manière plus compréhensible. Le résultat est une publication qui offre un aperçu transparent des sources de recettes et de la manière dont l'UEFA a réinvesti ces fonds, attestant clairement de l'importance que le football, à tous les niveaux du jeu, revêt pour l'UEFA. Je tiens à remercier, à cet égard, toutes les personnes concernées, notamment la Commission des finances et son président actuel, Marios N. Lefkaritis.

Michel Platini
Président de l'UEFA

L'EXERCICE FINANCIER 2011/12 EN BREF

Tous les quatre ans, l'évènement phare de la saison est le tour final du Championnat d'Europe de football de l'UEFA. La Pologne et l'Ukraine, pays coorganisateur, ainsi que toutes les personnes impliquées dans l'organisation de cet évènement, peuvent considérer avec fierté un tournoi mémorable, qui a fait date et qui s'est révélé un franc succès à tous égards, y compris, comme montré aux pages 20 à 27, sur le plan financier.

Mais la saison 2011/12 de l'UEFA a également été remarquable sur d'autres plans:

- Les compétitions interclubs majeures de l'UEFA ont conclu avec succès leur cycle de trois ans. Le degré de réussite se mesure au fait que les mêmes formules seront appliquées lors du cycle suivant (2012/13-2014/15). La finale 2012 de l'UEFA Champions League, à Munich, avait ceci de particulier que le club organisateur, le FC Bayern München était parmi les deux finalistes. L'UEFA Europa League a également fait date, avec la première finale majeure organisée à Bucarest.
- La finale de l'UEFA Women's Champions League, dans le somptueux Stade olympique de Munich, a battu tous les records d'affluence du football interclubs féminin moderne, avec un public de 50 212 spectateurs.
- Un autre jalon a été posé en futsal, avec une affluence record de 14 300 personnes lors de la demi-finale de l'EURO de futsal de l'UEFA 2012, impliquant la Russie et le pays organisateur, la Croatie.
- En 2011/12, les tours finals des Championnats d'Europe des moins de 19 ans et des moins de 17 ans ont été organisés respectivement en Estonie et en Slovénie, deux pays qui accueilleraient pour la première fois un tel évènement. Quant à la Turquie, elle a organisé avec succès le tour final du Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA.

En dehors du terrain, certains développements ont aussi eu des répercussions financières importantes:

- L'achèvement du troisième bâtiment administratif de l'UEFA, Bois-Bougy, en février 2012, a fourni 180 places de travail supplémentaires.
- Par conséquent, tous les membres du personnel de l'UEFA travaillent désormais sur le campus de l'UEFA. Cet élément revêt une importance considérable en raison des répercussions de l'internalisation de l'ensemble des activités opérationnelles.

Le campus de l'UEFA a en outre été renforcé en tant que siège de la formation footballistique de l'UEFA. Treize cours impliquant 73 arbitres et 146 arbitres assistants de 50 associations membres de l'UEFA ont été organisés, ainsi que des cours pour entraîneurs et des cours pour préparateurs physiques.

Au sein de l'Administration de l'UEFA, un nouveau logiciel de planification des ressources de l'entreprise (ERP) a été implémenté avec succès en 2011/12, permettant à l'ensemble des transactions financières et administratives d'être gérées de manière intégrée. A titre d'exemple de cette nouvelle approche, tous les processus liés à un contrat signé, de l'achat au paiement et de la commande à l'encaissement, peuvent être gérés efficacement et suivis par toutes les unités impliquées. La plateforme FAME (Football Administration and Management Environment) de l'UEFA est en outre entièrement intégrée au système ERP. Ainsi, les arbitres peuvent notamment transmettre électroniquement leurs rapports à l'UEFA via FAME, générant un certain nombre de transactions automatiques, de l'enregistrement des cartons jaunes et rouges au remboursement immédiat des frais, en passant par l'enregistrement des coûts dans les comptes de l'UEFA. En d'autres termes, le système ERP gère efficacement les aspects sportifs et financiers.

La saison 2011/12 a été une nouvelle année difficile sur les marchés financiers. La gestion des actifs financiers de l'UEFA, avec le soutien de spécialistes externes et un suivi régulier des risques, privilégie toujours une large diversification.

Un changement significatif intervenu a été le passage à l'euro comme monnaie de présentation et monnaie de transaction officielle, étant donné qu'environ 75% des recettes de l'UEFA sont générées dans cette devise. Par ailleurs, la modification des principes comptables permet de présenter les chiffres de manière plus compréhensible. La saison 2011/12 a produit des défis intéressants sur tous les fronts et, en termes de comptabilité, elle a marqué le franchissement d'une étape importante qui, à l'avenir, permettra à l'UEFA de mettre rapidement à disposition des données précises et fiables.

Chiffres clés

En millions d'EUR	2011/12	2010/11
Recettes	2 795,7	1 384,1
Distribué en tant que versements de solidarité	- 642,3	- 129,7
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	- 995,7
Distribution au vainqueur de l'UCL: Chelsea FC (11/12) / FC Barcelona (10/11)	- 62,9	- 53,2
Distribution au vainqueur de l'UEL: Club Atlético de Madrid (11/12) / FC Porto (10/11)	- 11,1	- 8,0
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	736,5	75,4
Résultat net	128,8	- 85,9
Nombre de matches joués	1 868	1 890
Nombre d'employés	516,3	436,3
– dont employés avec contrats à durée indéterminée	368,6	317,8

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE REFLÉTANT LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'UEFA

«Pour comprendre quelqu'un, il faut découvrir comment il dépense son argent.» Cette citation est l'œuvre de l'Américain Mason Cooley, professeur d'anglais connu pour ses aphorismes jusqu'à son décès, en 2002. Le but d'un aphorisme est d'exprimer une vérité en un minimum de mots, un principe qui, en prenant quelques libertés avec la poésie, pourrait être étendu au présent Rapport financier, qui a pour but de présenter les faits en limitant au maximum le verbiage.

Cet aphorisme de Mason Cooley s'applique très bien au présent rapport. En effet, pour comprendre l'UEFA, il faut découvrir comment l'organisation dépense son argent. A cet égard, il est important de considérer le Rapport financier annuel de l'UEFA autrement que comme une série de chiffres au débit et au crédit: il doit refléter l'engagement de l'UEFA en faveur de ses valeurs fondamentales.

«L'argent entrant doit être considéré comme un moyen et non comme une fin.»

Durant la saison 2011/12, ces valeurs n'ont pas changé. Un autre aphorisme de Mason Cooley est le suivant: «En relisant, on découvre un nouveau livre.» Il n'est donc pas inutile de répéter ici la stratégie financière de l'UEFA. En tant qu'organisation à but non lucratif, l'UEFA n'a pas pour but d'accumuler des fonds, mais de les mettre à profit pour protéger le football et pour promouvoir l'amour du public pour le jeu. L'argent entrant doit être considéré comme un moyen et non comme une fin. L'argent est un moyen de donner du plaisir et de la joie à des millions de personnes, d'offrir des possibilités de participation au football de base à toutes les catégories d'âge, ou d'étudier les retombées sociales considérables d'un sport qui unit les gens, tout en encourageant des valeurs reposant sur l'intégrité et le respect.

L'UEFA s'engage à renforcer sa politique de solidarité afin de protéger l'avenir du football et de développer au maximum les avantages que le football peut offrir à la

société dans son ensemble. Les finances de l'UEFA doivent par conséquent refléter et souligner le concept de solidarité.

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

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

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

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

Mason Cooley disait: «Si le succès est une habitude, elle est difficile à acquérir.» Comme il avait raison... Dans le climat actuel de turbulences économiques, la réussite financière durable est indubitablement le fruit d'un travail acharné. Nous espérons que les pages du présent Rapport financier sur la saison 2011/12 présentent les résultats financiers de manière transparente, indiquent clairement les sources et l'affectation des recettes, et permettront au lecteur de comprendre l'UEFA en découvrant comment elle dépense son argent.

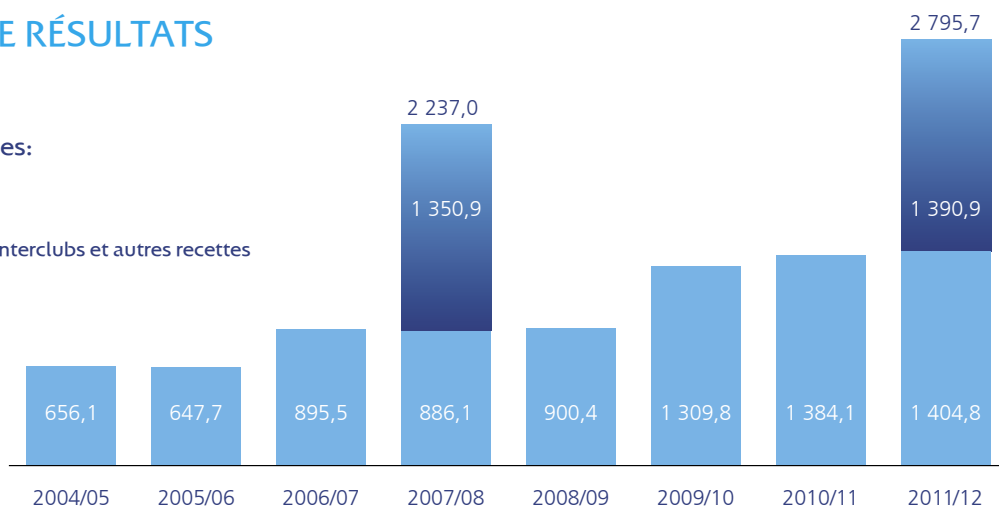


COMPTE DE RÉSULTATS

Total des recettes:

- EURO
- Compétitions interclubs et autres recettes

En millions d'EUR



Le changement dans les principes comptables de l'UEFA, impliquant la comptabilisation des recettes du tour final du Championnat d'Europe de football de l'UEFA (ci-après «EURO») dans l'exercice au cours duquel le tournoi est joué, facilite pour le lecteur la comparaison entre les différents exercices. Les recettes totales de l'UEFA pour 2011/12 sont de près de EUR 2,80 milliards, dont EUR 1,39 milliard provient de l'UEFA EURO 2012. Il s'agit d'une hausse significative par rapport à l'exercice 2007/08, qui prenait en compte l'UEFA EURO 2008. Ce résultat est d'autant plus impressionnant que ce développement, au cours des quatre dernières années, a coïncidé avec une période de grave crise financière.

«La hausse massive par rapport à l'an dernier est principalement due aux recettes totales comptabilisées pour l'UEFA EURO 2012.»

Il est évident que la hausse massive par rapport à l'an dernier est principalement due aux recettes totales comptabilisées pour l'UEFA EURO 2012. Néanmoins, EUR 21 millions sont dus aux recettes supérieures des autres compétitions principales et aux autres recettes liées au football. Dans l'annexe au présent Rapport financier, le compte de résultats consolidé présente, dans des colonnes séparées, les chiffres liés à l'UEFA EURO 2012 ainsi que toutes les autres transactions, et, bien entendu, le total de ces deux sous-totaux. Des informations plus détaillées sur la répartition par nature et par compétition figurent aux pages 6 et 7, sous «Sources des produits».

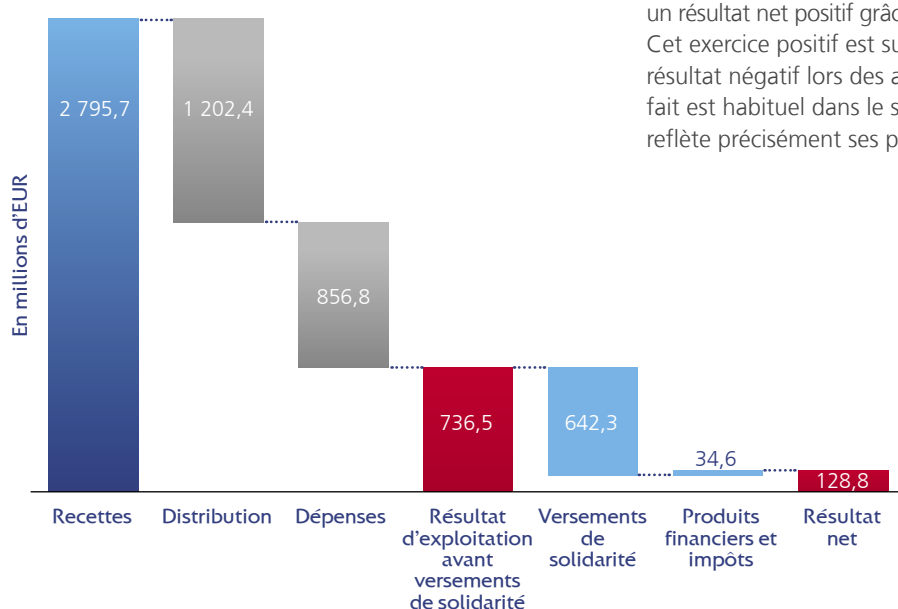
Le graphique ci-dessus reflète le succès des compétitions interclubs de l'UEFA, qui ont vu leurs recettes croître régulièrement au cours des dernières années. Cette croissance devrait se poursuivre pour le cycle commençant en 2012/13, mais probablement pas dans la même mesure que ces dernières années.



La distribution aux clubs et aux associations participants est directement liée aux recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux pour les compétitions disputées au cours de l'exercice sous revue. Une somme totale de plus de EUR 1,2 milliard a été distribuée aux clubs et aux associations. Une répartition détaillée par compétition, club et association figure dans les sections du présent rapport consacrées aux différentes compétitions. Par ailleurs, le total des dépenses liées aux événements représente les frais d'organisation des événements, des conférences et des compétitions. Il correspond à 16% du total des recettes et dépend largement de l'implication de l'UEFA dans l'organisation de ces compétitions et événements.

Sur le résultat d'exploitation de EUR 736,5 millions, qui se situe à un niveau exceptionnellement élevé tous les quatre ans grâce à l'EURO correspondant, EUR 428 millions ont été mis de côté pour financer le Programme HatTrick de l'UEFA, dont le troisième cycle s'étend de 2012/13 à 2015/16. Outre cette somme, EUR 100 millions ont été mis à la disposition des clubs qui ont contribué au succès du football des équipes nationales en général et de l'UEFA EURO 2012 en particulier. Et le solde de EUR 114,3 millions a été attribué sous forme de versements de solidarité aux clubs éliminés en cours de saison ou qui n'ont pas participé aux compétitions interclubs de l'UEFA.

Le résultat net pour l'exercice sous revue est ainsi de EUR 128,8 millions. Tous les quatre ans, l'UEFA présente un résultat net positif grâce au succès financier de l'EURO. Cet exercice positif est suivi par trois exercices avec un résultat négatif lors des années sans EURO. Cet état de fait est habituel dans le secteur d'activité de l'UEFA et reflète précisément ses performances annuelles.

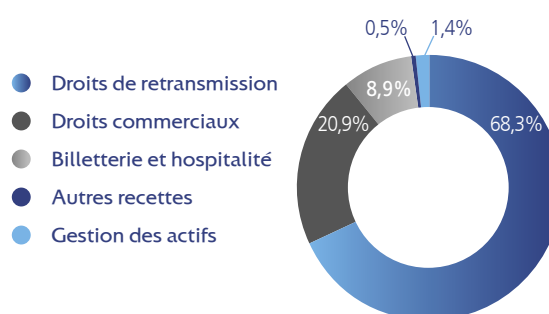


En millions d'EUR	2011/12	2010/11
Total recettes	2 795,7	1 384,1
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	- 995,7
Contributions aux associations membres	- 50,3	- 20,1
Dépenses liées aux événements	- 453,7	- 136,8
Arbitres et commissaires de match	- 33,9	- 30,5
Technologie de la communication et de l'information	- 114,2	- 42,6
Salaires et avantages du personnel	- 117,7	- 47,1
Amortissement	- 1,4	- 2,6
Autres dépenses	- 85,6	- 33,3
Total dépenses	- 2 059,2	- 1 308,7
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	736,5	75,4
Versements de solidarité	- 642,3	- 129,7
Produits financiers et impôts	34,6	- 31,6
Résultat net	128,8	- 85,9

SOURCES DES PRODUITS

Le total des sources des produits de l'UEFA est analysé sous deux angles différents: par nature, ainsi que par compétition et autres produits. Outre les éléments standards qui constituent le total des recettes dans le compte de résultats consolidé, les sources des produits analysées sur cette page comprennent également le résultat de la gestion des actifs, qui porte le total à plus de EUR 2,84 milliards pour 2011/12.

Répartis par nature, les droits de retransmission se taillent la part du lion avec 68% (75% en 2010/11). Les droits commerciaux s'élèvent à 21% cette saison (contre 19% en 2010/11). Correspondant à 9% en chiffres relatifs, les recettes de billetterie et d'hospitalité, de EUR 251,1 millions, sont beaucoup plus élevées cette année grâce à l'UEFA EURO 2012.



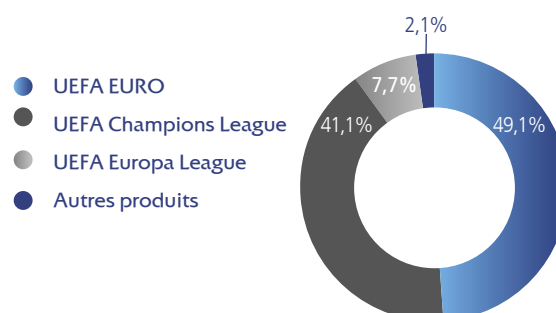
Recettes et produits par nature

En millions d'EUR	2011/12	2010/11
Droits de retransmission	1 936,3	1 086,3
Droits commerciaux	593,4	275,0
Billetterie et hospitalité	251,1	9,2
Autres recettes	14,9	13,6
Total recettes	2 795,7	1 384,1
Gestion des actifs	40,8	- 25,1
Source des produits	2 836,5	1 359,0



Ces recettes supplémentaires viennent s'ajouter aux recettes annuelles générées par les finales de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League. Le résultat de la gestion des actifs de l'UEFA, de EUR 41 millions pour la période sous revue, est très satisfaisant. Il est notamment dû aux répercussions positives de l'introduction de l'euro comme monnaie de transaction de l'UEFA.

Le graphique et le tableau ci-dessous illustrent les sources de produits de l'UEFA en 2011/12 par compétition et autres produits, y compris, tous les quatre ans, les recettes générées par l'EURO. Il est intéressant de noter que le total de cette année pour les deux principales compétitions interclubs est plus ou moins identique au total des recettes de l'UEFA EURO 2012.



Recettes par compétition et autres produits

En millions d'EUR	2011/12	2010/11
UEFA EURO	1 390,9	0,0
Matches de qualification européens	–	–
UEFA Champions League	1 165,4	1 153,2
UEFA Europa League	219,6	210,5
Total des compétitions principales	2 775,9	1 363,7
Autres compétitions et recettes	19,8	20,4
Gestion des actifs	40,8	- 25,1
Source des produits	2 836,5	1 359,0



UTILISATION DES PRODUITS

Une des responsabilités de l'UEFA est d'utiliser ses recettes de manière aussi efficace et équitable que possible. Le pourcentage de loin le plus important (EUR 1,2 milliard, ou 42,4% en chiffres relatifs) a été distribué aux équipes participant aux compétitions de l'UEFA. La hausse en comparaison avec l'année précédente est également due à l'UEFA EURO 2012. Tous les détails figurent aux pages suivantes, qui mentionnent les résultats de l'UEFA EURO 2012, de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League.

«Une des responsabilités de l'UEFA est d'utiliser ses recettes de manière aussi efficace et équitable que possible.»

Les EUR 718,8 millions consacrés aux frais d'organisation des compétitions principales de l'UEFA constituent un montant largement supérieur à celui de l'année dernière, compte tenu du fait que l'ensemble des frais de l'EURO ont été comptabilisés lors de l'exercice sous revue. Il s'agit de l'ensemble des frais pour la période de quatre ans, conformément aux principes comptables de l'UEFA, qui consistent à

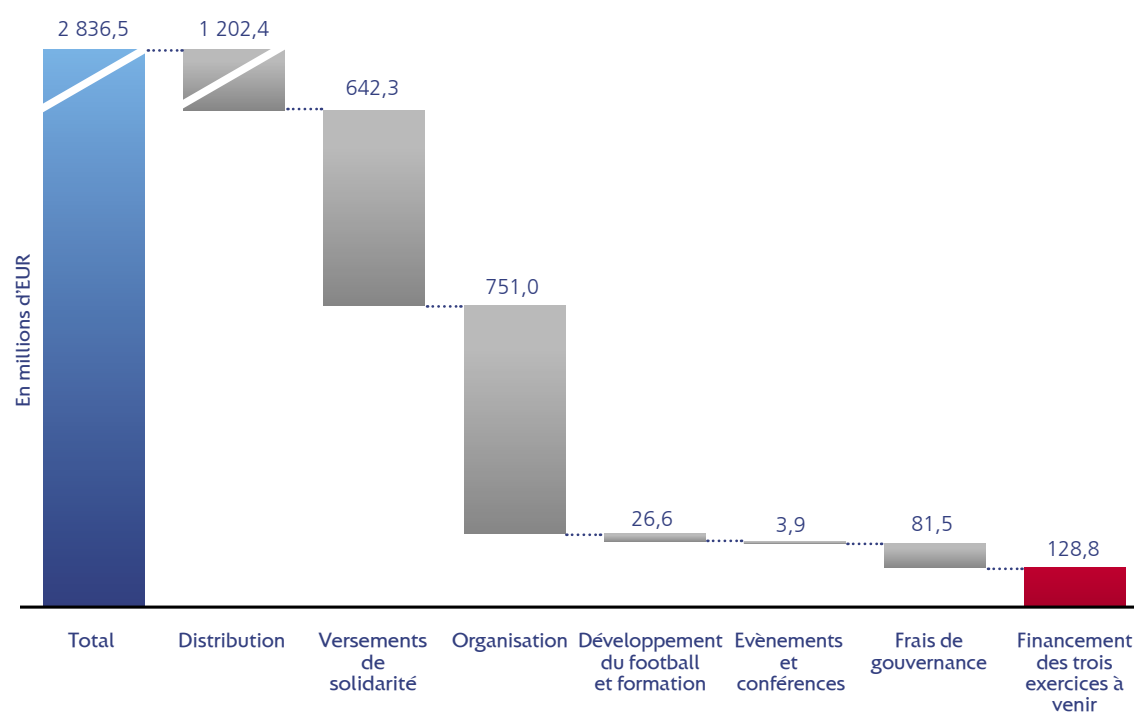
inscrire ces frais sous les charges à payer lors des années sans EURO et à les porter au débit de l'exercice au cours duquel le tournoi a lieu.

La troisième dépense la plus élevée se rapporte aux versements de solidarité. Le total de EUR 642 millions comprend EUR 428 millions mis de côté pour financer le troisième cycle (2012/13-2015/16) du programme HatTrick en faveur des associations membres de l'UEFA.

L'augmentation du poste consacré au développement du football et à la formation est attribuable aux nouveaux principes comptables, en vertu desquels à partir de l'exercice 2011/12, le Programme des groupes d'étude de l'UEFA et le programme de formation HatTrick de l'UEFA ne sont plus financés à partir de provisions mais sur le budget ordinaire.

Enfin, les frais de gouvernance de l'UEFA s'élèvent à EUR 81,5 millions. Ils se réfèrent aux dépenses qui ne sont pas attribuées directement à une compétition ou à un projet et regroupent les frais administratifs et institutionnels. Bien entendu, ces deux secteurs contribuent également au succès des compétitions et des événements de l'UEFA.





En millions d'EUR

	2011/12	en %	2010/11
Distribution aux équipes participantes	- 1 202,4	42,4%	- 995,7
Versements de solidarité	- 642,3	22,7%	- 129,7
Organisation: compétitions principales	- 718,8	25,4%	- 192,9
Organisation: autres compétitions	- 32,2	1,1%	- 32,9
Développement du football et formation	- 26,6	0,9%	- 15,1
Evènements et conférences	- 3,9	0,1%	- 3,2
Frais de gouvernance	- 81,5	2,9%	- 75,4
Financement net aux / à partir des réserves	- 128,8	4,5%	85,9
Utilisation des produits	- 2 836,5	100,0%	- 1 359,0



© UEFA

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

- **Frais administratifs:** cette rubrique inclut les frais de personnel et d'autres charges administratives générales, tels que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas directement attribuables à une compétition ou à une activité spécifique. Ces coûts comprennent essentiellement les charges d'exploitation pour la gestion de l'ensemble des divisions ainsi que les frais des divisions Services juridiques et Finances et de l'unité Ressources humaines. L'augmentation par rapport à 2010/11 est due à la force du franc suisse. La plupart des frais administratifs (salaires et charges sociales, frais de voyage et de fonctionnement, etc.) sont en effet payés en francs suisses et comptabilisés en euros.

«L'objectif de l'UEFA est de rester en dessous du seuil des 5%.»

- **Frais institutionnels:** cette rubrique présente le total des frais liés au Comité exécutif, à l'organisation du Congrès de l'UEFA, aux procédures disciplinaires, à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier, ainsi qu'à d'autres dépenses institutionnelles, notamment liées aux commissions et aux panels d'experts. La hausse de EUR 5,1 millions par rapport à l'année précédente s'explique dans une large mesure par les frais supplémentaires liés à la mise en place du système de fair-play financier et par les réunions supplémentaires dans le cadre du programme Top Executive (PTE) pour discuter du projet de commercialisation centralisée des matches de qualification européens pour l'EURO et pour la Coupe du Monde de la FIFA.



L'UEFA s'engage résolument à maintenir les frais de gouvernance aussi bas que possible, afin de pouvoir allouer le maximum de ressources aux versements de solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Le pourcentage des frais de gouvernance par rapport au total des recettes est étroitement surveillé, et l'objectif de l'UEFA est de le maintenir en dessous du seuil des 5%. Ce pourcentage est néanmoins légèrement supérieur en raison du changement intervenu dans les principes comptables. Les recettes des amendes ne sont plus comptabilisées comme déduction des frais institutionnels, mais additionnées aux sources de recettes (Autres recettes), ce qui entraîne, par conséquent, d'un point de vue comptable, une hausse des frais institutionnels.

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

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

SOLIDARITÉ

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

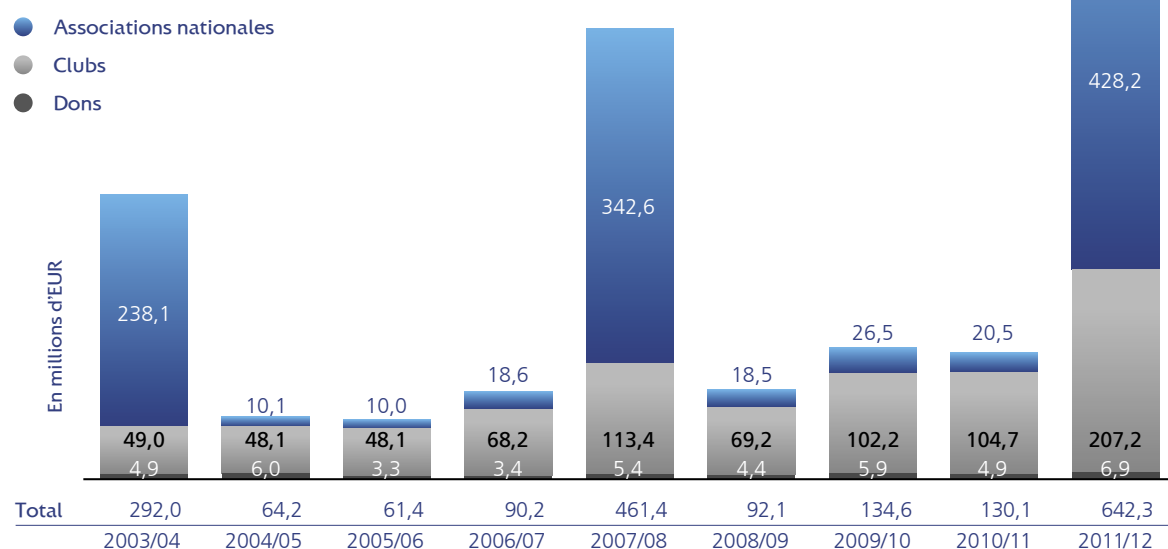
«Le principal objectif de l'UEFA est de réinvestir autant que possible dans le football européen.»

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

Les versements de solidarité sont mis à la disposition:

- des associations nationales pour le développement de leurs infrastructures;
- des associations nationales pour le cofinancement de leurs tâches statutaires;
- des associations nationales à titre de paiements incitatifs (participation à d'autres compétitions et promotion de la bonne gouvernance, y compris la procédure d'octroi de licence aux clubs);
- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League et de l'UEFA Europa League;
- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les compétitions de l'UEFA, les paiements étant effectués par l'intermédiaire des ligues ou des associations en faveur du développement du football junior;
- des clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales en général et du Championnat d'Europe de football de l'UEFA en particulier, par le biais de la participation de certains de leurs joueurs.

Le graphique ci-dessous montre les montants mis à la disposition des associations nationales et des clubs, qui sont portés au débit des états financiers annuels de l'UEFA. Les versements effectifs aux associations nationales et aux clubs ne sont pas nécessairement réalisés au cours du même exercice, car l'autorisation de verser ces montants de solidarité dépend de procédures administratives très strictes. Les versements dans le cadre du programme HatTrick, par exemple, nécessitent l'approbation de la Commission HatTrick de l'UEFA. Un tableau détaillé montrant l'ensemble des versements effectifs aux associations nationales durant l'exercice 2011/12 figure à la page 13.



LE FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

Après avoir décrit les sources des recettes utilisées pour les versements de solidarité de l'UEFA, il convient de mentionner tous les bénéficiaires de ces versements.

Les différents bénéficiaires figurent en six colonnes dans le tableau de la page ci-contre. Toutefois, l'interprétation de ces informations doit tenir compte du fait qu'une partie des versements de solidarité provient des recettes générées par les compétitions interclubs et qu'elles reviennent par conséquent principalement au football interclubs. L'autre partie des versements de solidarité, financée par le football des équipes nationales et générée par les recettes des EURO, est, en grande partie, mise à la disposition des associations nationales dans le cadre du programme HatTrick.

Versements de solidarité financés par le football des équipes nationales

- 1 Le programme HatTrick pour le cycle de quatre ans 2008/09-2011/12 prévoit un versement de EUR 2,5 millions par association destiné à des investissements dans les infrastructures. Les montants distribués au cours de l'exercice 2011/12 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, ces montants comprennent des versements provenant du premier cycle HatTrick (2004/05-2007/08).
- 2 Le programme HatTrick prévoit également des versements de solidarité en faveur des associations nationales, qui comprennent les montants suivants:
 - EUR 500 000 sous forme de versement de solidarité annuel pour couvrir les frais de fonctionnement courants;
 - EUR 800 000 au maximum sous forme de paiement incitatif annuel, dont:
 - EUR 250 000 max. pour la participation aux compétitions non-élite de l'UEFA,
 - EUR 250 000 max. pour l'application et mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs
 - EUR 100 000 max. pour l'application et mise en œuvre de la Convention des entraîneurs,
 - EUR 100 000 max. pour l'application et mise en œuvre de la Charte du football de base de l'UEFA,
 - EUR 100 000 max. pour l'amélioration de la bonne gouvernance;
 - la contribution de l'UEFA au fonctionnement de la Convention concernant l'arbitrage de l'UEFA fait également partie des versements de solidarité HatTrick.

Sur le territoire de l'UEFA, 575 clubs ont bénéficié de l'UEFA EURO 2012, pour un montant total de EUR 100 millions, EUR 40 millions revenant aux clubs ayant mis des joueurs à disposition durant la phase de qualification et les EUR 60 millions restants étant attribués aux clubs ayant mis des joueurs à disposition pour le tournoi final. Les détails figurent aux pages 26 et 27.

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

Versements de solidarité financés par le football interclubs

- 3 Un montant forfaitaire, dépendant du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs participants qui n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de matches de groupe de l'UEFA Champions League, plus une prime supplémentaire de EUR 200 000 pour un champion national. Aucun versement de solidarité n'est effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et qui se sont qualifiés pour la phase de groupe.

«Comme dans toute famille unie, la solidarité au sein du football européen repose sur des valeurs communes.»

- 4 Un montant important a été mis à la disposition des clubs qui n'ont pas participé aux compétitions européennes, pour le développement du football junior. Selon les décisions prises par les ligues et/ou les associations nationales correspondantes, les clubs de première division et, dans certains cas, les clubs de deuxième division ont bénéficié de ce dispositif.
- 5 EUR 26,5 millions ont été transférés dans l'EURO Pool en faveur des associations membres de l'UEFA.
- 6 La formule décrite au point 3 ci-dessus a également été appliquée à l'UEFA Europa League.

		Financement par le football des équipes nationales		Financement par le football interclubs			
				UEFA Champions League		UEFA Europa League	
		①	②	③	④	⑤	⑥
En milliers d'EUR		Investissement	Solidarité annuelle	Clubs éliminés	Clubs non participants	Associations	Clubs éliminés
Total par association							
3 072	Albanie	221	1 288	330	283	500	450
9 748	Allemagne	–	1 363	–	7 795	500	90
3 083	Andorre	500	1 223	330	260	500	270
16 440	Angleterre	–	1 343	–	14 237	500	360
2 685	Arménie	–	1 323	330	262	500	270
4 667	ARYM	1 650	1 383	330	264	500	540
4 585	Autriche	1 410	1 363	330	442	500	540
2 920	Azerbaïdjan	–	1 377	330	263	500	450
4 946	Belarus	2 000	1 383	–	703	500	360
2 986	Belgique	–	1 383	130	703	500	270
5 888	Bosnie-Herzégovine	2 960	1 383	330	265	500	450
3 896	Bulgarie	827	1 362	460	297	500	450
3 166	Chypre	100	1 323	–	703	500	540
3 206	Croatie	–	1 463	–	703	500	540
3 870	Danemark	900	1 363	200	547	500	360
5 464	Ecosse	2 500	1 363	330	411	500	360
10 363	Espagne	–	1 343	–	8 340	500	180
2 743	Estonie	–	1 383	330	260	500	270
3 250	Finlande	191	1 383	460	266	500	450
7 791	France	1 150	1 260	–	4 701	500	180
3 436	Géorgie	80	1 323	460	263	500	810
4 788	Grèce	–	1 383	130	2 415	500	360
3 045	Hongrie	–	1 383	330	292	500	540
2 793	Irlande du Nord	–	1 343	330	260	500	360
3 356	Iles Féroé	653	1 343	330	260	500	270
2 910	Islande	–	1 363	330	267	500	450
3 596	Israël	500	1 383	330	433	500	450
13 823	Italie	2 400	1 403	–	9 340	500	180
3 138	Kazakhstan	–	1 505	330	263	500	540
4 194	Lettonie	1 361	1 383	330	260	500	360
2 107	Liechtenstein	–	1 167	–	260	500	180
3 263	Lituanie	300	1 383	460	260	500	360
3 079	Luxembourg	136	1 273	460	260	500	450
2 728	Malte	–	1 313	460	275	500	180
4 048	Moldavie	1 330	1 358	330	260	500	270
3 631	Monténégro	1 128	1 140	330	263	500	270
3 710	Norvège	150	1 383	460	317	500	900
3 543	Pays-Bas	–	1 383	–	1 390	500	270
3 813	Pays de Galles	1 000	1 363	330	260	500	360
5 717	Pologne	2 569	1 260	330	608	500	450
3 375	Portugal	120	1 265	–	1 040	500	450
3 094	République d'Irlande	–	1 363	460	321	500	450
3 036	République Tchèque	–	1 383	–	703	500	450
4 282	Roumanie	–	1 383	130	1 819	500	450
3 769	Russie	–	1 300	–	1 699	500	270
2 592	Saint-Marin	–	1 322	330	260	500	180
3 124	Serbie	–	1 343	460	281	500	540
3 682	Slovaquie	570	1 348	460	264	500	540
3 517	Slovénie	540	1 300	460	267	500	450
3 504	Suède	13	1 363	330	488	500	810
3 589	Suisse	553	1 383	–	703	500	450
4 416	Turquie	–	1 464	–	2 092	500	360
3 013	Ukraine	–	1 383	130	550	500	450
230 480	Total	27 812	71 490	13 040	70 398	26 500	21 240

BILAN

Le total du bilan de l'UEFA présente une hausse de plus de 50% par rapport au bilan précédent, s'établissant à EUR 2,73 milliards. Cette hausse découle manifestement de l'UEFA EURO 2012, qui s'est joué en juin, des montants substantiels apparaissant encore au bilan. Il s'agit principalement de créances, à savoir des factures à nos partenaires dues après la date de clôture du bilan, ainsi que des dettes, des charges à payer (p. ex. versements finaux aux associations ayant participé à l'UEFA EURO 2012) et, enfin, les provisions en vue des futurs versements HatTrick.

Sur cette augmentation massive du bilan, EUR 400 millions sont cependant attribuables aux nouveaux principes comptables. En effet, les factures envoyées durant l'exercice 2011/12 aux partenaires des compétitions interclubs de l'UEFA à venir ont été inscrites au bilan, les recettes devant être comptabilisées dans l'exercice financier durant lequel la compétition est jouée.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de l'UEFA ainsi que les autres actifs financiers s'élèvent à plus de EUR 2 milliards et représentent à eux seuls 74% du total des actifs. La politique de l'UEFA portant sur la diversification de ces actifs auprès d'un nombre optimal de contreparties disposant des meilleurs ratings s'est une fois de plus révélée payante. L'UEFA a également accordé la priorité à la sécurité, bien que la conséquence soit des recettes financières moins élevées.

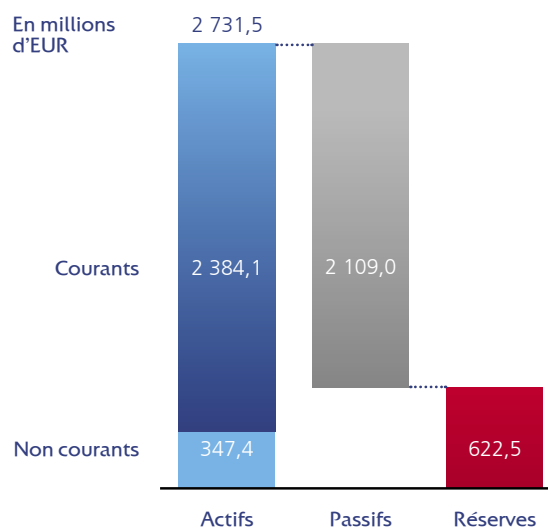
Avec l'inauguration du troisième bâtiment administratif de l'UEFA, Bois-Bougy, le total des immobilisations corporelles présente désormais une valeur comptable de EUR 120,4 millions.

Organiser un EURO à la fin d'un exercice a un impact majeur sur la colonne des passifs du bilan. En effet, les factures et les autres contributions ne seront réglées que lors de l'exercice 2012/13, ce qui gonfle les postes des dettes et des charges à payer. Comme mentionné précédemment, les provisions ont également augmenté et seront utilisées pour financer les investissements et les versements de solidarité annuels HatTrick. Avec un ratio de 113%, le passif courant est entièrement couvert par les actifs courants, ce qui constitue une nouvelle preuve de la position financière saine de l'UEFA.

«L'UEFA a accordé la priorité à la sécurité.»

Les réserves de l'UEFA, en pourcentage du total du bilan, s'élèvent à 23%. Grâce au résultat positif réalisé en 2011/12, le montant de ces réserves est aujourd'hui de EUR 622,5 millions. La manière de présenter les réserves a changé conformément aux nouveaux principes comptables. De plus amples détails sont donnés à la page 16, sous «Ressources de l'UEFA».





En millions d'EUR	30/06/2012	30/06/2011
Trésorerie et équivalents	181,4	65,1
Autres actifs financiers	1 620,3	1 303,7
Autres actifs courants	582,4	176,0
Actifs courants	2 384,1	1 544,8
Immobilisations corporelles	120,4	96,8
Immobilisations incorporelles	11,4	0,0
Autres actifs financiers	215,6	160,7
Actifs non courants	347,4	257,5
Total actifs	2 731,5	1 802,3
Passifs courants	1 718,0	1 175,9
Passifs non courants	391,0	132,7
Passifs	2 109,0	1 308,6
Réserves non affectées	500,0	321,8
Bénéfice reporté	- 6,3	257,8
Résultat net	128,8	- 85,9
Réserves	622,5	493,7
Total passifs et réserves	2 731,5	1 802,3





FONDS PROPRES

Le changement dans la politique comptable de l'UEFA a également eu un impact sur la manière de présenter les fonds propres. Premièrement, les fonds propres sont désormais mentionnés en tant que réserves et incluent les postes suivants :

- Réserves non affectées
- Réserves affectées
- Bénéfice reporté
- Résultat net

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

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

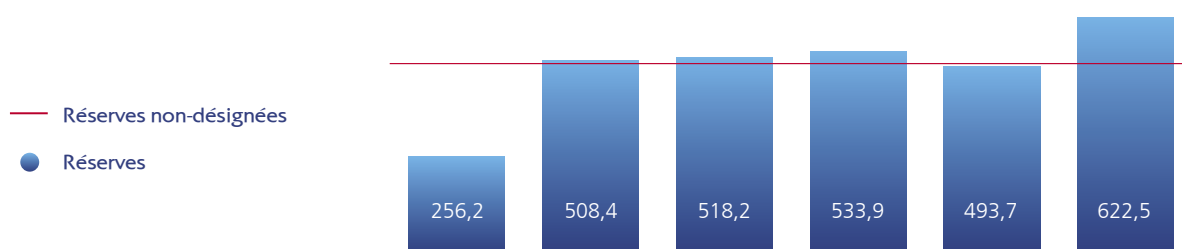
Par ailleurs, le bénéfice reporté correspond à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. Ce bénéfice est réduit quasiment à zéro avant

la fin d'un cycle avec EURO, ce qui reflète le statut de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif. Comme mentionné plus haut, tout excédent peut être comptabilisé au titre des réserves affectées.

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

Les écarts de conversion ont disparu du bilan, car les comptes de l'UEFA sont désormais établis en euros. Il n'y a donc plus de conversion de la monnaie de fonctionnement dans la monnaie de présentation : c'est aujourd'hui de l'histoire ancienne.

Grâce au résultat net positif réalisé en 2011/12, les réserves totales de l'UEFA se sont accrues et s'établissent aujourd'hui à EUR 622,5 millions. Le montant dépassant les EUR 500 millions sera utilisé au cours des prochaines saisons pour financer en partie les activités quotidiennes de l'UEFA lors des années sans EURO. Le bénéfice reporté était négatif, à -EUR 6,3 millions, au 30 juin 2012. Ce montant négatif est attribuable au changement dans la présentation des fonds propres de l'UEFA et peut s'expliquer par la différence entre la fixation à EUR 500 millions des réserves non affectées et le total des réserves de l'année précédente au 30 juin 2011.



En millions d'EUR	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012
Réserves non-désignées	168,2	168,2	168,2	168,2	168,2	500,0
Bénéfice reporté	77,6	116,4	352,0	324,1	257,8	- 6,3
Ecart de conversion	- 28,4	- 11,8	25,9	107,9	153,6	0,0
Résultat net	38,8	235,6	- 27,9	- 66,3	- 85,9	128,8
Réserves	256,2	508,4	518,2	533,9	493,7	622,5

UN CYCLE DE QUATRE ANS

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

«Les flux globaux de recettes et de dépenses doivent être considérés sur une période financière de quatre ans afin de présenter une image claire.»

Tout cycle de quatre ans commence par une année avec un EURO, suivi de trois années successives sans EURO. L'exercice sous revue, 2011/12, représente donc la première année d'un nouveau cycle de quatre ans, qui s'achèvera en 2014/15. Le résultat du dernier cycle (celui de l'UEFA EURO 2008) a été marqué par un excédent de EUR 56 millions, transféré au titre de réserves non affectées afin de porter celles-ci à EUR 500 millions au 30 juin 2012.

Sur la base des informations actuelles, la dernière analyse des risques de l'UEFA confirme que les réserves non affectées ne doivent pas être augmentées davantage.

Le statut d'organisation à but non lucratif de l'UEFA signifie qu'elle a pour objectif de terminer chaque cycle de quatre ans avec un solde nul, afin que les réserves de l'UEFA ne soient pas touchées. L'excédent de 2011/12, de EUR 128,8 millions, tel qu'il figure sous le bénéfice reporté dans les ressources de l'UEFA, est à présent disponible pour financer en partie les trois prochains exercices.

Bien entendu, terminer le cycle avec un solde nul est considéré comme l'objectif à atteindre lors de l'établissement et de l'approbation des budgets pour les trois exercices suivant un exercice avec un EURO. Cette perspective, qui tient compte des conséquences financières de l'ensemble des compétitions et des activités à organiser, contribue à garantir que l'UEFA ne dépense pas plus qu'elle ne gagne et que ses réserves soient préservées à long terme. Si le solde présente un excédent à la fin d'un cycle, ce montant sera conservé au sein du bénéfice reporté afin d'être réinvesti dans le football ou transféré au titre des réserves affectées en faveur des associations nationales, s'il n'est pas immédiatement réinvesti.



RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

L'UEFA a modifié sensiblement sa gestion financière et ses systèmes de reporting en introduisant un ERP. Cette mesure est venue s'ajouter au passage à l'euro comme monnaie de transaction de l'UEFA et aux changements significatifs apportés aux principes comptables. L'objectif, cependant, est resté identique. Le reporting de l'UEFA est structuré de manière à ce que le résultat puisse être analysé à différents niveaux et dimensions. Les comptes statutaires, audités par les réviseurs externes, sont structurés par type de coûts et forment le compte de résultats consolidé, tel que publié dans l'annexe au rapport financier et à la page 5.

Il est important pour l'UEFA de présenter les informations complémentaires sur la source et l'utilisation des recettes nettes. Par conséquent, à titre de complément, l'UEFA ventile le résultat par compétition et par activité. Ainsi, le lecteur peut savoir d'où viennent les recettes nettes de l'UEFA et comment elles sont dépensées.

Le total des sources de recettes nettes présente le résultat par compétition, les autres recettes ainsi que le résultat obtenu en investissant les actifs financiers de l'UEFA (gestion des actifs). Il va sans dire que lors des années avec EURO (p. ex. 2011/12), le total des sources de recettes nettes augmente considérablement. A des fins de transparence concernant la source et l'utilisation des recettes nettes, les charges à payer dans le cadre du

programme HatTrick sont présentées sur une ligne séparée et ne sont pas attribuées aux comptes de projet de l'UEFA EURO 2012.

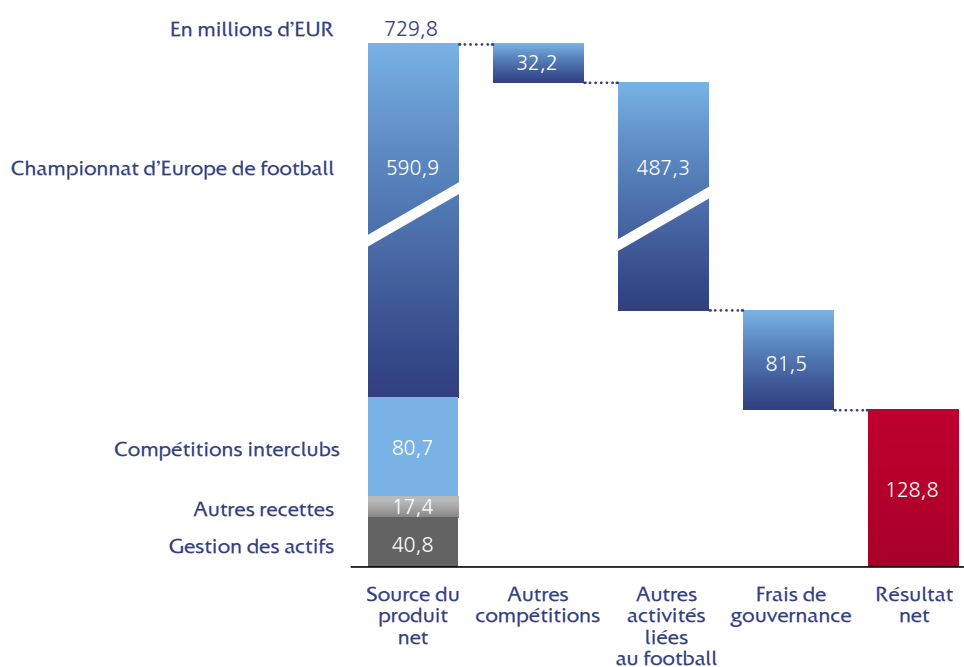
L'utilisation des recettes nettes est divisée en trois sections principales:

- **Autres compétitions:** il s'agit des investissements réalisés pour les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal. Ce poste reflète les frais d'organisation des phases de qualification et des phases finales: contributions versées aux organisateurs, dépenses liées aux événements et frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match.
- **Autres activités footballistiques:** ce total comprend les investissements sous Programme HatTrick et responsabilité sociale. En outre, le poste Développement du football et formation inclut toute une série d'initiatives menées par l'UEFA pour améliorer le football dans tous les domaines, notamment l'arbitrage, l'entraînement, le Programme des groupes d'étude (échange de savoir-faire entre les associations), les installations de football (campus de l'UEFA au Stade de Colovray à Nyon, en Suisse), le football de base, les stades et la sécurité ainsi que les questions médicales et antidopage. Le poste Evénements et conférences recouvre les frais liés aux tirages au sort organisés au siège de l'UEFA, aux événements marquant le début de la saison à Monaco ainsi qu'aux forums et conférences relatifs au football, pour ne citer que quelques éléments.

Le montant total pour le programme HatTrick et la responsabilité sociale, de EUR 456,8 millions (EUR 29,7 millions en 2010/11), est sensiblement plus élevé, car environ 75% du troisième cycle du programme HatTrick seront financés par les recettes de l'UEFA EURO 2012, et ces investissements ont été décomptés au cours de l'exercice sous revue. Les 25% restants proviendront des recettes de l'UEFA Champions League et seront présentés sur une base annuelle dans le même poste.

- **Frais de gouvernance:** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels (voir page 10 pour plus de détails).





Résultat par compétition et par activité

2011/12 Recettes	2011/12 Dépenses	En millions d'EUR	2011/12 Résultat net	2010/11 Résultat net
1 390,9	- 797,2	UEFA EURO	593,7	0,0
0,0	- 2,8	Matches de qualification européens	- 2,8	- 2,9
1 165,4	- 1 070,5	UEFA Champions League	94,9	102,3
219,6	- 233,7	UEFA Europa League	- 14,1	- 16,1
0,0	- 0,1	Super Coupe de l'UEFA	- 0,1	0,1
2 775,9	- 2 104,3	Total des compétitions principales	671,6	83,4
17,7	- 0,3	Autres recettes	17,4	12,1
40,8	0,0	Gestion des actifs	40,8	- 25,1
2 834,4	- 2 104,6	Source des produits nets	729,8	70,4
0,3	- 12,6	Compétitions féminines	- 12,3	- 12,0
0,0	- 7,1	Compétition des moins de 21 ans	- 7,1	- 8,3
0,3	- 8,9	Compétitions juniors et amateurs	- 8,6	- 10,4
0,6	- 4,8	Compétitions de futsal	- 4,2	- 2,2
1,2	- 33,4	Total des autres compétitions	- 32,2	- 32,9
-	- 456,8	Programme HatTrick et responsabilité sociale	- 456,8	- 29,7
-	- 26,6	Développement du football et formation	- 26,6	- 15,1
-	- 3,9	Evènements et conférences	- 3,9	- 3,2
-	- 487,3	Total des autres activités liées au football	- 487,3	- 48,0
0,2	- 50,0	Frais administratifs	- 49,8	- 48,8
0,7	- 32,4	Frais institutionnels	- 31,7	- 26,6
0,9	- 82,4	Total des frais de gouvernance	- 81,5	- 75,4
	- 603,1	Utilisation des produits nets	- 601,0	- 156,3
2 836,5		Total des recettes et gestion des actifs		
	- 2 707,7	Total des dépenses et solidarité		
	128,8	Résultat net	128,8	- 85,9

CHAMPIONNAT D'EUROPE DE FOOTBALL DE L'UEFA

Compétitions de qualification européennes

Pour la Pologne et l'Ukraine, l'expérience de l'UEFA EURO 2012 a commencé le 18 avril 2007, à Cardiff, le jour où le Comité exécutif de l'UEFA a confié à ces deux pays l'organisation de cet événement sportif prestigieux, le troisième au monde par ordre d'importance. La candidature de la Pologne et de l'Ukraine a représenté la troisième candidature commune acceptée à l'organisation du tour final du Championnat d'Europe de football, après celle de la Belgique et des Pays-Bas en 2000 et celle de l'Autriche et de la Suisse en 2008.

Pour les 51 autres associations membres de l'UEFA, l'expérience de l'UEFA EURO 2012 a commencé le 7 février 2010, au moment du tirage au sort des équipes dans les neuf groupes de la phase de qualification, qui allait déterminer les 14 nations qui rejoindraient la Pologne et l'Ukraine dans le tour final. En tout, 230 matches de qualification ont été disputés, chaque équipe jouant cinq matches à domicile (ou quatre pour les équipes tirées au sort dans des groupes de cinq); huit matches de barrage ont ensuite eu lieu afin de compléter la sélection pour le tour final.

Toutes les recettes générées par la phase de qualification ont été conservées par les associations. Les frais de l'UEFA (principalement liés aux arbitres) figurent sous le poste Compétitions de qualification européennes à la page 19 et ne sont donc pas inclus dans la présente section qui couvre uniquement la phase finale.

UEFA EURO 2012

L'UEFA EURO 2012, qui s'est joué du 8 juin au 1^{er} juillet 2012 en Pologne et en Ukraine, a vu la victoire historique de l'Espagne, première équipe à remporter consécutivement deux Championnats d'Europe de football de l'UEFA. Le tournoi qui semblait très difficile à organiser s'est révélé une réussite non seulement footballistique mais aussi financière. Ce succès financier profite non seulement

«L'Espagne est entrée dans l'histoire en devenant la première équipe à remporter consécutivement deux Championnats d'Europe de football de l'UEFA.»

aux associations membres de l'UEFA, mais également aux clubs, grâce à des versements de solidarité plus élevés. Les recettes de l'UEFA EURO 2012 seront aussi utilisées par l'UEFA pour financer en partie ses activités opérationnelles annuelles au cours des trois années suivantes sans EURO. Les informations financières sur l'UEFA EURO 2012 données dans le présent rapport sont basées sur des chiffres qui couvrent une période de quatre ans (2008/09-2011/12), mais toutes les recettes et les dépenses pour cette période sont comptabilisées dans l'exercice 2011/12.



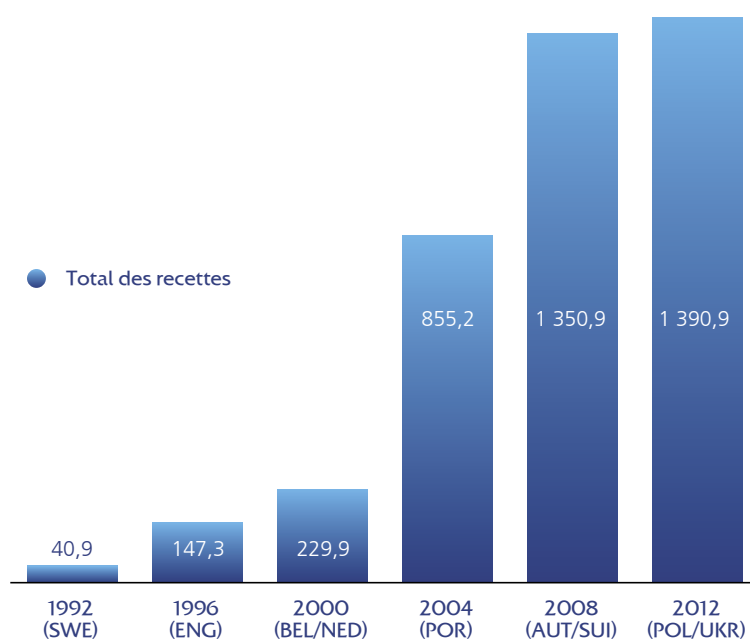
Recettes générées par le tour final

Le total des recettes de l'UEFA EURO 2012, s'élevant à EUR 1,39 milliard, est de 3% plus élevé que celui de l'UEFA EURO 2008 en Autriche et en Suisse, et d'environ 63% supérieur à celui de l'UEFA EURO 2004

«Le total des recettes de l'UEFA EURO 2012 est de 3% plus élevé que celui de l'UEFA EURO 2008 en Autriche et en Suisse.»

au Portugal. La crise financière, qui a commencé peu après l'édition 2008, n'a eu qu'un impact mineur sur les recettes globales du tournoi pour l'UEFA. Les recettes des droits de retransmission (EUR 837,2 millions, soit 60% des recettes du tournoi), qui comprennent la vente des droits médias et des services unilatéraux aux diffuseurs, se situent à un niveau similaire à celui de l'UEFA EURO 2008. En revanche, les recettes des droits commerciaux, qui couvrent les sponsors, les

supporters nationaux, le licensing et les prestations en nature, ont augmenté de 8%, pour atteindre un total de EUR 313,9 millions, soit 23% des recettes totales du tournoi. L'UEFA a vendu environ 1,4 million de billets pour les 31 matches. La capacité des stades était beaucoup plus élevée que pour l'UEFA EURO 2008, ce qui explique la hausse de 35% du total des recettes de billetterie, s'établissant à EUR 136,1 millions. Le chiffre d'affaires de l'UEFA concernant les packages d'hospitalité pour les entreprises, les sponsors et les membres de la famille du football s'est élevé à EUR 102,0 millions. Ce montant représente une baisse de 34% par rapport à l'édition précédente, qui s'explique par le fait que les packages d'hospitalité ont été achetés principalement par des clients locaux, en Pologne et en Ukraine. Les autres recettes sont constituées des recettes des agences d'hébergement, des concessions et des programmes des observateurs.



UEFA EURO: recettes par nature

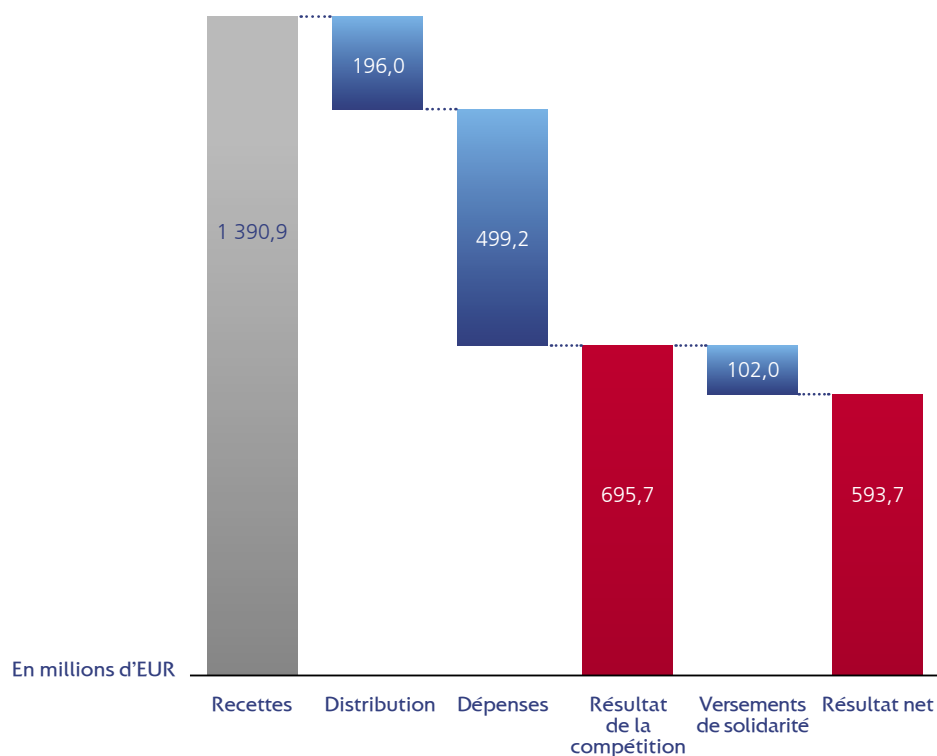
En millions d'EUR	1992	1996	2000	2004	2008	2012	en %
Droits de retransmission	18,9	53,3	93,3	560,0	801,6	837,2	60,2%
Droits commerciaux	9,7	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	22,6%
Billetterie	12,3	64,7	82,5	81,5	100,6	136,1	9,8%
Hospitalité	–	–	–	29,9	155,0	102,0	7,3%
Autres recettes	–	–	–	1,6	3,9	1,7	0,1%
Total	40,9	147,3	229,9	855,2	1 350,9	1 390,9	100,0%

Frais opérationnels du tournoi

Le total des frais opérationnels de l'UEFA EURO 2012 s'élève à EUR 499 millions et comprend les frais liés à la compétition, aux arbitres et aux commissaires de match, ainsi que les allocations internes. Ces allocations étaient destinées principalement à financer le site Web de l'UEFA consacré à l'évènement. En outre, EUR 10 millions ont été réservés en tant que subvention croisée destinée aux autres compétitions

pour équipes nationales (p. ex. les Championnats d'Europe des moins de 21 ans, féminin et de futsal de l'UEFA) et représentent une part de la valeur générée par les partenaires commerciaux.

Organiser le troisième plus grand évènement sportif au monde implique de nombreuses activités et responsabilités. Les frais de la compétition sont



UEFA EURO: décompte

En millions d'EUR	2012	2008	2004
Total des recettes	1 390,9	1 350,9	855,2
Distribution: primes de participation	- 128,0	- 120,0	- 77,4
Distribution: primes de résultat	- 68,0	- 64,0	- 51,5
Total de la distribution aux associations participantes	- 196,0	- 184,0	- 128,9
Coûts liés à l'évènement	- 480,4	- 433,2	- 172,8
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 5,6	- 3,6	- 2,6
Allocation interne: UEFA.com	- 3,2	- 15,9	- 12,3
Allocation interne: subvention aux autres compétitions	- 10,0	- 11,8	-
Total des dépenses	- 499,2	- 464,5	- 187,7
Résultat de la compétition	695,7	702,4	538,6
Versements de solidarité	- 102,0	- 44,2	- 1,0
Résultat net	593,7	658,2	537,6

divisés en quelque 100 projets et incluent notamment la location des stades, la gestion des sites, la gestion des villes hôtes, la production TV, la technologie de de la communication et de l'information, la cession des droits, la promotion des événements, les zones des supporters, les tirages au sort, les cérémonies, l'hébergement, le transport et les frais de personnel. Les arbitres et les commissaires de match sont présentés séparément. Le total des frais correspondants s'élève à EUR 5,6 millions et comprend les prestations, le voyage et l'hébergement, les workshops et les frais administratifs liés aux arbitres.

Le résultat de l'UEFA EURO 2012, de EUR 695,7 millions, sera réinvesti directement dans le football afin de garantir que les générations futures puissent continuer à bénéficier d'un football pour équipes nationales passionnant et enthousiasmant, au même niveau que celui montré en Pologne et en Ukraine. A des fins de transparence, ces investissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes de projet de l'UEFA EURO 2012. Veuillez vous reporter à la page 19, «Résultat par compétition et activité», poste Programme HatTrick et responsabilité sociale, pour plus de détails.

UEFA EURO 2012: coûts liés à l'évènement

En millions d'EUR	Total	en %
Stades et sécurité	- 7,2	1,5%
Services centraux	- 100,7	21,0%
Opérations liées à l'évènement	- 78,0	16,2%
Retransmission	- 83,5	17,4%
Vente et marketing	- 46,4	9,7%
Promotion et médias	- 22,3	4,6%
Hospitalité	- 61,8	12,9%
Technologie de la communication et de l'information (ICT)	- 67,9	14,1%
Autres coûts directs	- 12,6	2,6%
Total	- 480,4	100,0%



Distribution aux associations participantes

Un total de EUR 196 millions a été distribué aux 16 associations participantes, soit EUR 12 millions ou 6,5% de plus qu'en 2008. La distribution est partagée entre une prime de participation fixe (EUR 8 millions par association) et des primes de résultat. Pendant la phase de groupe, EUR 1 million était accordé pour une victoire et EUR 0,5 million pour un match nul. Les équipes qui ont terminé en troisième position de leur groupe ont reçu en plus EUR 1 million à titre de prime de résultat, afin de donner une motivation supplémentaire pour les derniers matches de groupe même aux équipes ne pouvant plus se qualifier pour la phase à élimination directe. Des primes supplémentaires ont été versées aux équipes qui ont atteint les quarts de finale et les demi-finales,

ainsi qu'aux deux équipes qui ont disputé la finale, à Kiev. Le décompte détaillé par association figure dans le tableau ci-dessous.

«Un total de EUR 196 millions a été distribué aux 16 associations participantes.»

L'UEFA a aussi contribué aux frais de voyage des équipes participantes du principal aéroport de leur pays à l'aéroport international situé le plus près du quartier général de l'équipe, en Pologne ou en Ukraine, ainsi qu'aux vols locaux durant le tournoi, le cas échéant. Ces dépenses sont incluses dans le total des frais opérationnels.

UEFA EURO 2012: distribution aux associations participantes

En milliers d'EUR	Matches de Groupe		Matches à élimination directe			Total
	Primes de participation	Primes de résultat	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A						
Pologne	8 000	1 000	–	–	–	9 000
Grèce	8 000	1 500	2 000	–	–	11 500
Russie	8 000	2 500	–	–	–	10 500
République Tchèque	8 000	2 000	2 000	–	–	12 000
Groupe B						
Pays-Bas	8 000	–	–	–	–	8 000
Danemark	8 000	2 000	–	–	–	10 000
Allemagne	8 000	3 000	2 000	3 000	–	16 000
Portugal	8 000	2 000	2 000	3 000	–	15 000
Groupe C						
Espagne	8 000	2 500	2 000	3 000	7 500	23 000
Italie	8 000	2 000	2 000	3 000	4 500	19 500
République d'Irlande	8 000	–	–	–	–	8 000
Croatie	8 000	2 500	–	–	–	10 500
Groupe D						
Ukraine	8 000	2 000	–	–	–	10 000
Suède	8 000	1 000	–	–	–	9 000
France	8 000	1 500	2 000	–	–	11 500
Angleterre	8 000	2 500	2 000	–	–	12 500
Total	128 000	28 000	16 000	12 000	12 000	196 000

Solidarité en faveur des associations membres de l'UEFA

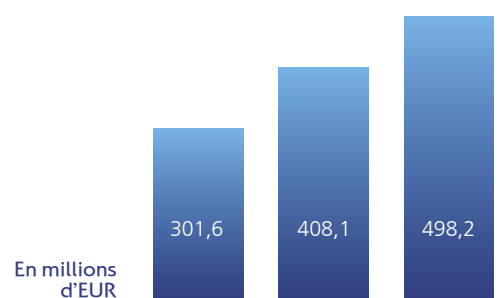
Non seulement les 16 associations des équipes participantes, mais l'ensemble des 53 associations membres de l'UEFA bénéficieront du succès de l'UEFA EURO 2012 grâce au programme HatTrick de l'UEFA, qui finance des projets de développement du football sur le territoire de l'UEFA essentiellement à partir des recettes générées par l'EURO.

«Non seulement les 16 associations des équipes participantes, mais l'ensemble des 53 associations membres de l'UEFA bénéficieront du succès de l'UEFA EURO 2012 grâce au programme HatTrick de l'UEFA.»

Chaque association membre de l'UEFA reçoit un paiement de EUR 3 millions pour des projets d'investissement, des projets sociaux et des projets de football de base. Jusqu'à EUR 1,6 million par an seront en outre attribués sous forme de versements de solidarité fixes et de paiements incitatifs entre 2012/13 et 2015/16. Ces montants sont destinés à couvrir les frais de fonctionnement des associations et à les encourager à participer aux compétitions juniors, féminines

et de futsal, au développement du football féminin, à l'application de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA, aux diverses conventions et chartes de l'UEFA (entraîneurs, arbitres et football de base) ainsi qu'à la bonne gouvernance. Environ EUR 500 millions seront donc mis à la disposition des associations membres durant cette période.

Les compétitions juniors, amateurs, féminines et de futsal de l'UEFA jusqu'en 2016, le programme de formation des arbitres et des entraîneurs ainsi qu'une partie des frais administratifs de l'UEFA seront également financés en partie avec les recettes générées par l'UEFA EURO 2012.



Programme HatTrick

En millions d'EUR	HatTrick 1	HatTrick 2	HatTrick 3
Programme d'investissement	96,2	132,5	159,0
Solidarité annuelle	171,6	275,6	339,2
Miniterrains	33,8	–	–
Total	301,6	408,1	498,2

Campagne du Respect lors de l'UEFA EURO 2012

Outre l'action sur le terrain, axée sur les joueurs et les équipes, l'UEFA a lancé un programme de responsabilité sociale en collaboration avec les gouvernements nationaux, les villes hôtes et les associations membres. Ce programme a eu des répercussions sur certains thèmes sociaux spécifiques et a laissé un héritage non seulement en Pologne et en Ukraine, mais également au-delà des frontières des deux pays organisateurs.

L'UEFA a ainsi invité des organisations clés en Pologne et en Ukraine à proposer et à développer un programme commun relatif au football et à la responsabilité sociale dans le cadre de la célèbre campagne du Respect de l'UEFA. Ainsi, quatre projets sur le Respect ont été réalisés lors de l'UEFA EURO 2012: Respect de la diversité, Respect de la culture des supporters, Respect de l'intégration et Respect de votre santé.

Sous l'égide de la campagne du Respect lancée par le Président de l'UEFA lors de l'UEFA EURO 2008 en

Autriche et en Suisse, sont menés des programmes visant à lutter contre le racisme, à améliorer l'accès pour les personnes en situation de handicap, à promouvoir la santé grâce à l'activité physique et à favoriser le dialogue entre les supporters et les autorités.



Solidarité à l'égard des clubs

Comme le montre le tableau de la page ci-contre, 575 clubs sur le territoire de l'UEFA ont bénéficié de versements de l'UEFA EURO 2012, à hauteur de EUR 100 millions, soit une hausse de EUR 57 millions par rapport à 2008. Cet argent a été distribué à l'automne 2012, par l'intermédiaire des 53 associations membres, à ces 575 clubs, EUR 40 millions revenant aux clubs ayant mis des joueurs à disposition durant la phase de qualification, indépendamment du fait que l'équipe nationale en question se soit qualifiée ou non pour le tour final, et les EUR 60 millions restants étant attribués aux clubs ayant mis des joueurs à disposition pour le tour final. Comme les équipes nationales de Pologne et d'Ukraine n'ont pas disputé de matches de qualification, les dix matches amicaux joués par chacune de ces deux équipes aux dates des matches de qualification sont pris en compte dans leur cas. Contrairement à la provision pour le programme HatTrick, les versements de solidarité aux clubs ont été débités directement des comptes de projet de l'UEFA EURO 2012.

«575 clubs sur le territoire de l'UEFA ont bénéficié de versements de l'UEFA EURO 2012, à hauteur de EUR 100 millions.»

Il n'est pas étonnant que les dix clubs qui ont reçu les versements de solidarité les plus élevés soient parmi les clubs les mieux classés des dernières éditions de l'UEFA Champions League. Sur ces dix clubs, figurant dans le tableau ci-dessous, cinq sont anglais, deux allemands, deux espagnols et un italien. Le versement le plus élevé – d'un montant d'environ EUR 3,1 millions – a bénéficié au FC Bayern München. Le Real Madrid CF a reçu pratiquement EUR 3 millions, et Arsenal FC et Manchester United FC occupent les deux dernières positions du «top ten», avec environ EUR 1,7 million chacun.

Allemagne	FC Bayern München
Espagne	Real Madrid CF
Espagne	FC Barcelona
Angleterre	Manchester City FC
Italie	Juventus
Angleterre	Liverpool FC
Angleterre	Chelsea FC
Allemagne	Borussia Dortmund
Angleterre	Arsenal FC
Angleterre	Manchester United FC

Une fois encore, indépendamment du fait que leur équipe nationale se soit qualifiée ou non pour le tour final, des clubs moins connus de petites associations

et qui ne jouent pas nécessairement au niveau international ont également bénéficié de versements de solidarité de l'UEFA. A l'autre bout de l'échelle par rapport au «top ten», le tableau suivant présente les clubs qui ont reçu les versements de solidarité les moins élevés pour avoir mis des joueurs à disposition durant la phase de qualification du Championnat d'Europe de football 2010-12.

Autriche	FC Wacker Innsbruck
Autriche	SC Wiener Neustadt
Belgique	KSV Roeselare
Croatie	NK Inter Zaprešić
Angleterre	Barnsley FC
Finlande	JJK Jyväskylä
Grèce	Levadiakos FC
Hongrie	Budap Honvéd FC
Kazakhstan	FC Vostok
Luxembourg	CS Grevenmacher
Moldavie	FC Milsami Orhei
Monténégro	FK Budućnost Podgorica
Monténégro	FK Rudar Pljevlja
Pays-Bas	NAC Breda
Irlande du Nord	Linfield FC
Pologne	Górnik Zabrze
Russie	FC Gazovik Orenburg
Saint-Marin	S.S. Folgore/Falciano
Saint-Marin	SP Cailungo
Serbie	FK Borac Čačak
Serbie	FK Spartak Zlatibor Voda
Espagne	Girona FC
Espagne	Real Betis Balompie
Suède	IFK Värnamo
Suède	Kalmar FF
Turquie	Bucaspor
Ukraine	FC Obolon Kyiv
Ukraine	FC Zorya Luhansk

Dons

Un montant supplémentaire de EUR 2 millions a été consacré aux dons et aux campagnes caritatives en rapport avec le tour final. Outre la campagne du Respect mentionnée à la page 25, un groupe d'enfants d'un orphelinat situé à l'extérieur de Varsovie ont été invités par l'UEFA à assister au match Pologne-Russie au Stade national, dans la capitale polonaise. Ce match a constitué le moment fort d'une journée inoubliable pour les enfants, qui ont aussi visité le siège du Comité olympique polonais et le Musée du Sport. Par ailleurs, à l'initiative du Président de l'UEFA, un groupe de 150 «Enfants de Tchernobyl» (1986) ont pu assister au match France-Ukraine, dans le Stade olympique de Kiev.



UEFA EURO 2012: associations avec des joueurs participants

Nombre de clubs	En milliers d'EUR	Phase de qualification	Tournoi final	Total
4	Albanie	147	0	147
31	Allemagne	3'408	9'268	12'676
4	Andorre	415	0	415
53	Angleterre	5'681	14'118	19'799
5	Arménie	444	0	444
4	ARYM	84	0	84
11	Autriche	566	0	566
11	Azerbaïdjan	1'137	0	1'137
8	Belarus	294	0	294
13	Belgique	803	326	1'129
2	Bosnie-Herzégovine	31	0	31
8	Bulgarie	232	0	232
13	Chypre	1'050	66	1'116
7	Croatie	226	247	473
13	Danemark	683	870	1'553
10	Ecosse	784	353	1'137
28	Espagne	1'727	7'672	9'399
3	Estonie	52	0	52
5	Finlande	96	0	96
19	France	1'003	4'532	5'535
2	Géorgie	126	0	126
15	Grèce	895	2'283	3'178
11	Hongrie	393	0	393
7	Iles Féroé	524	0	524
1	Irlande du Nord	4	0	4
5	Islande	174	0	174
10	Israël	544	54	598
38	Italie	2'483	6'949	9'432
10	Kazakhstan	840	0	840
4	Lettonie	306	0	306
4	Liechtenstein	550	0	550
3	Lituanie	89	0	89
8	Luxembourg	579	0	579
8	Malte	595	0	595
6	Moldavie	196	0	196
3	Monténégro	55	0	55
17	Norvège	791	0	791
2	Pays de Galles	260	163	423
15	Pays-Bas	1'324	2'609	3'933
13	Pologne	819	326	1'145
6	Portugal	366	1'758	2'124
6	République tchèque	210	525	735
14	Roumanie	593	77	670
27	Russie	2'849	3'243	6'092
12	Saint-Marin	566	0	566
7	Serbie	225	0	225
4	Slovaquie	126	0	126
4	Slovénie	55	0	55
13	Suède	401	326	727
12	Suisse	723	109	832
18	Turquie	1'360	1'142	2'502
18	Ukraine	1'428	3'049	4'477

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

La saison 2011/12 était la dernière du cycle contractuel de trois ans 2009-12. Le total des recettes provenant des droits des diffuseurs et des partenaires commerciaux s'est élevé à EUR 1,15 milliard en 2011/12, contre EUR 1,14 milliard la saison précédente. Cette saison également comprenait 20 matches de barrage, qui ont permis de compléter la liste des 32 participants à la phase de groupe. Ces matches de barrage ont été inclus dans les contrats de l'UEFA Champions League, le nombre total de matches disputés dans cette compétition s'élevant dès lors à 145. La Super Coupe de l'UEFA fait également partie du package de l'UEFA Champions League. Les deux voies d'accès à l'UEFA Champions League – la voie des champions et la voie de la ligue – ont de nouveau permis à des clubs d'un plus grand nombre d'associations nationales de participer à la phase de groupe de la compétition.

Distribution aux clubs

La majeure partie des recettes des droits continue à être mise à la disposition des clubs participant à la compétition, y compris les 20 clubs impliqués dans les matches de barrage, dont les dix clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League. Les deux clubs qui disputent la Super Coupe

de l'UEFA sont également récompensés sur le plan financier. Les principes régissant la distribution des recettes parmi les 32 clubs participant à l'UEFA Champions League à partir de la phase de groupe sont restés inchangés, avec un montant fixe, une prime de résultat et une importante partie des bénéfices financiers distribuée au moyen du concept des parts de marché. Les versements aux clubs de l'UEFA Champions League selon les parts de marché sont proportionnels à la valeur des recettes des droits de retransmission au sein des territoires respectifs des associations nationales.

«La saison 2011/12 était la dernière du cycle contractuel de trois ans 2009-12.»

Chacun des 20 clubs ayant participé aux matches de barrage de l'UEFA Champions League a reçu EUR 2,1 millions, alors que les 32 clubs de la phase de groupe ont encaissé chacun une prime de participation de EUR 3,9 millions. Les autres versements relatifs aux matches de groupe étaient les suivants: une prime de match de EUR 550 000 par match disputé, et des primes de résultat de EUR 800 000 pour chaque victoire et de EUR 400 000 pour chaque match nul.



Des versements supplémentaires sont effectués aux clubs qui progressent dans la compétition, avec EUR 3 millions pour l'accès aux huitièmes de finales, EUR 3,3 millions pour la qualification pour les quarts de finale et EUR 4,2 millions pour une place en demi-finale. Chelsea FC, vainqueur de la finale à Munich, a gagné un montant supplémentaire de EUR 9 millions, alors que le FC Bayern München, deuxième de la compétition, a reçu EUR 5,6 millions.

Comme mentionné précédemment, les clubs participants ont également eu droit à une part de marché en fonction de la valeur commerciale de leur marché TV national, du nombre de matches de l'UEFA Champions League disputés au cours de la saison en question et de leur classement final dans le dernier championnat national.

Etant donné que les recettes de l'UEFA Champions League étaient plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2011/12, un excédent de EUR 37,9 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les 32 clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçus par chaque club durant la saison. Les montants résultant de cet excédent sont inclus dans la colonne «Part de marché», à la page 31.

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

Versements de solidarité

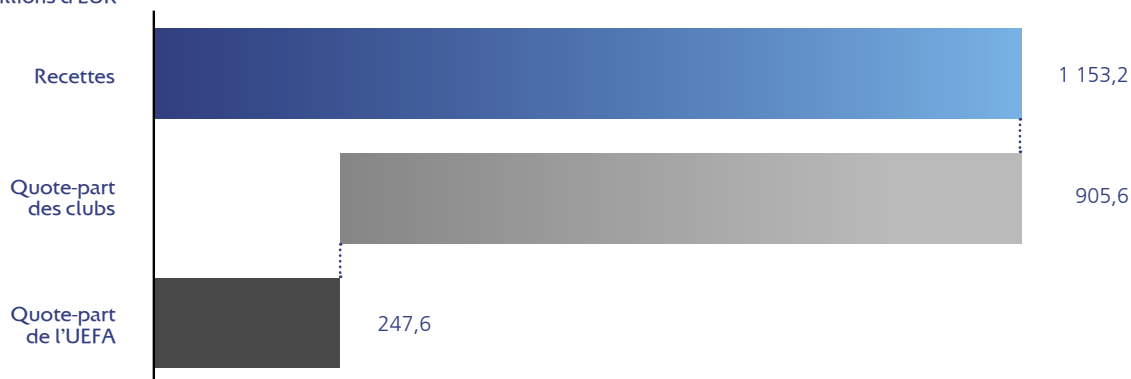
Depuis son introduction, le concept de l'UEFA Champions League s'est basé sur un vainqueur sur le terrain et sur un grand nombre de vainqueurs en termes de versements de solidarité générés par la compétition interclubs phare de l'UEFA. Chaque club qui n'a pas atteint la phase de groupe de l'UEFA Champions League a reçu un versement de solidarité de EUR 130 000 par match de qualification disputé. En outre, chaque club champion national a reçu un montant supplémentaire de EUR 200 000. Par le biais de l'Association des clubs européens (ECA), les clubs ont accepté de consacrer 6,5% du total des recettes des droits à des versements de solidarité en faveur du développement du football junior. Ce montant de EUR 68,7 millions a été attribué aux clubs qui n'ont pas disputé de compétitions de l'UEFA.

Contribution au développement du football européen.

Un montant de EUR 94,9 millions (ou 8,2%) du total des recettes des droits de l'UEFA Champions League a pu être alloué au football européen dans son ensemble. Cette contribution est directement réinvestie dans le football, avant tout dans les compétitions non-élite, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football et dans l'intérêt du football européen dans son ensemble. Par conséquent, elle finance diverses initiatives dans les domaines du développement du football et de la formation, et couvre différents frais administratifs et institutionnels.



En millions d'EUR



UEFA Champions League: décompte

En millions d'EUR	2011/12	en %	2010/11	en %
Droits de retransmission	892,3	77,4%	885,3	77,3%
Droits commerciaux	260,9	22,6%	259,9	22,7%
Total des recettes des droits	1 153,2	100,0%	1 145,2	100,0%
Distribution: primes de participation et de match	- 272,4		- 272,4	
Distribution: primes de résultat	- 182,6		- 182,6	
Distribution: parts de marché	- 379,0		- 373,3	
Distribution: autres	- 2,9		- 2,4	
Total de la distribution aux clubs	- 836,9		- 830,7	
Solidarité financée par les clubs	- 68,7		- 68,3	
Quote-part des clubs	- 905,6	78,5%	- 899,0	78,5%
Billetterie et hospitalité (recettes de la finale)	12,2			
Coûts liés à l'évènement	- 127,6			
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 11,3			
Allocation interne: UEFA.com	- 5,3			
Allocation interne: Super Coupe de l'UEFA	- 6,0			
Solidarité financée par l'UEFA	- 14,7			
Contribution au football européen	- 94,9			
Quote-part de l'UEFA	- 247,6	21,5%	- 246,2	21,5%

UEFA Champions League: distribution aux équipes 2011/12

En milliers d'EUR	Matches de Groupe			Part de marché	Matches à élimination directe				Total
	Primes de participation	Primes de match	Primes de résultat		Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A									
FC Bayern München	3 900	3 300	3 600	16 929	3 000	3 300	4 200	5 600	43 829
SSC Napoli	3 900	3 300	3 200	15 728	3 000	–	–	–	29 128
Manchester City FC	3 900	3 300	2 800	17 858	–	–	–	–	27 858
Villarreal CF	3 900	3 300	–	7 408	–	–	–	–	14 608
Groupe B									
FC Internazionale Milano	3 900	3 300	2 800	20 155	3 000	–	–	–	33 155
PFC CSKA Moskva	3 900	3 300	2 400	5 375	3 000	–	–	–	17 975
Trabzonspor AS	3 900	3 300	2 400	13 987	–	–	–	–	23 587
LOSC Lille Métropole	3 900	3 300	2 000	11 471	–	–	–	–	20 671
Groupe C									
SL Benfica	3 900	3 300	3 600	3 651	3 000	3 300	–	–	20 751
FC Basel 1893	3 900	3 300	3 200	3 205	3 000	–	–	–	16 605
Manchester United FC	3 900	3 300	2 800	26 949	–	–	–	–	36 949
FC Otelul Galati	3 900	3 300	–	12 105	–	–	–	–	19 305
Groupe D									
Real Madrid CF	3 900	3 300	4 800	17 865	3 000	3 300	4 200	–	40 365
Olympique Lyonnais	3 900	3 300	2 400	7 731	3 000	–	–	–	20 331
AFC Ajax	3 900	3 300	2 400	8 469	–	–	–	–	18 069
GNK Dinamo Zagreb	3 900	3 300	–	1 419	–	–	–	–	8 619
Groupe E									
Chelsea FC	3 900	3 300	3 200	33 047	3 000	3 300	4 200	9 000	62 947
Bayer 04 Leverkusen	3 900	3 300	2 800	16 594	3 000	–	–	–	29 594
Valencia CF	3 900	3 300	2 400	10 170	–	–	–	–	19 770
KRC Genk	3 900	3 300	1 200	3 397	–	–	–	–	11 797
Groupe F									
Arsenal FC	3 900	3 300	3 200	16 239	3 000	–	–	–	29 639
Olympique de Marseille	3 900	3 300	2 800	12 074	3 000	3 300	–	–	28 374
Olympiacos FC	3 900	3 300	2 400	16 071	–	–	–	–	25 671
Borussia Dortmund	3 900	3 300	1 200	18 235	–	–	–	–	26 635
Groupe G									
APOEL FC	3 900	3 300	2 800	2 671	3 000	3 300	–	–	18 971
FC Zenit St Petersburg	3 900	3 300	2 800	5 895	3 000	–	–	–	18 895
FC Porto	3 900	3 300	2 400	3 417	–	–	–	–	13 017
FC Shakhtar Donetsk	3 900	3 300	1 600	2 205	–	–	–	–	11 005
Groupe H									
FC Barcelona	3 900	3 300	4 400	20 488	3 000	3 300	4 200	–	42 588
AC Milan	3 900	3 300	2 800	25 566	3 000	3 300	–	–	41 866
FC Viktoria Plzen	3 900	3 300	1 600	1 929	–	–	–	–	10 729
FC BATE Borisov	3 900	3 300	800	697	–	–	–	–	8 697
Total 32 clubs	124 800	105 600	76 800	379 000	48 000	26 400	16 800	14 600	792 000
Contribution en faveur des 20 clubs participant aux matches de barrage de l'UEFA Champions League (EUR 2,1 millions par club)									42 000
En faveur de l'Association des clubs européens (ECA), conformément au protocole d'accord conclu avec l'UEFA									2 945
Total									836 945

UEFA EUROPA LEAGUE

L'introduction de cette compétition, qui a succédé à la Coupe UEFA en 2009/10, a représenté un important changement, qui a eu des répercussions positives pour le football interclubs européen. Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans 12 groupes, chaque équipe disputant au moins trois matches à domicile. Les vainqueurs et les deuxièmes des 12 groupes sont rejoints dans les seizièmes de finale par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur campagne européenne. En tout, 205 matches de l'UEFA Europa League ont été organisés à travers toute l'Europe cette saison, en comptant la finale, à Bucarest.

Distribution aux clubs

Pour l'UEFA Europa League 2011/12, 75% des recettes totales générées ont été redistribuées aux clubs participants. Les 48 clubs impliqués ont reçu une prime de participation de EUR 640 000 chacun. Les autres versements relatifs aux matches de groupe étaient les suivants: une prime de match de EUR 60 000 par match disputé, et des primes de résultat de EUR 140 000 pour chaque victoire et de EUR 70 000 pour chaque match nul. Des versements supplémentaires ont été effectués aux clubs qui ont progressé dans la compétition, avec EUR 200 000 pour l'accès aux seizièmes de finales et EUR 100 000 supplémentaires pour la qualification pour chacun des deux tours à élimination directe suivants. Les

quatre demi-finalistes ont reçu EUR 700 000 chacun. Le Club Atlético de Madrid, vainqueur de la finale à Bucarest, a gagné un montant supplémentaire de EUR 3 millions, alors que l'Athletic Club (Bilbao), deuxième de la compétition, a reçu EUR 2 millions.

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

«75% des recettes totales générées ont été redistribuées aux clubs participants.»

Les recettes de l'UEFA Europa League s'étant révélées plus élevées que prévu lors de la fixation des montants à distribuer en 2011/12, un excédent de EUR 13,9 millions était disponible à la fin de la saison. Cet excédent a été réparti entre les clubs en proportion du total du montant fixe et de la part de marché reçus par chaque club durant la saison. Ces excédents sont inclus dans la colonne «Part de marché», aux pages 34 et 35. Les dispositions concernant la billetterie sont identiques à celles prévues pour l'UEFA Champions League: les clubs recevant conservent la totalité des recettes de billetterie, à l'exception de la finale, pour laquelle les deux finalistes se partagent équitablement les recettes de billetterie de la rencontre.



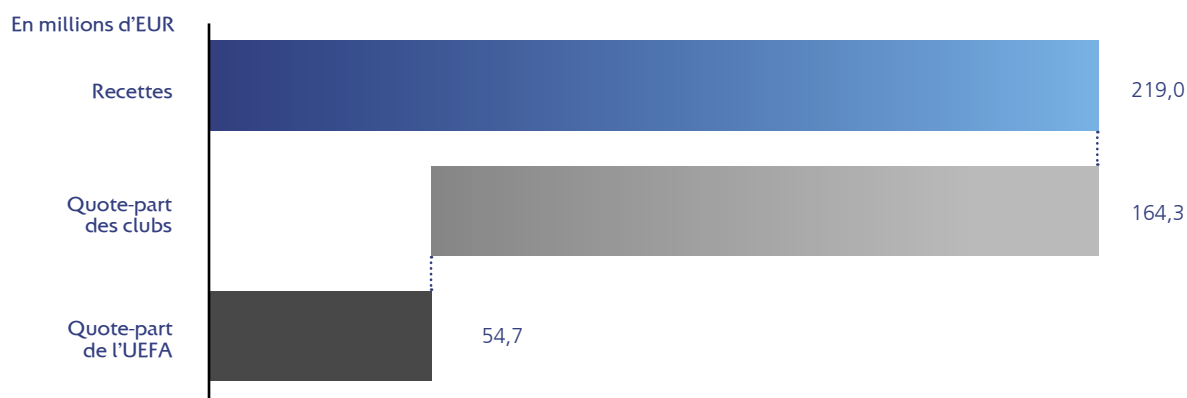
© Getty Images

Solidarité

La solidarité est une pierre angulaire du football européen, comme l'illustre également l'UEFA Europa League. Les clubs éliminés au cours des matches de qualification et des matches de barrage de l'UEFA Europa League ont reçu EUR 90 000 par match de qualification et par match de barrage disputés. Au total, EUR 23,7 millions ont ainsi été débités des comptes de projets de l'UEFA Europa League, sur la quote-part de l'UEFA.

Contribution du football européen

En 2011/12, une contribution de EUR 14 millions a été financée par le football européen pour équilibrer les comptes de la compétition. Cette contribution a été nécessaire parce que le montant de EUR 23,7 millions des versements de solidarité aux clubs éliminés lors des matches de qualification et des matches de barrage de l'UEFA Europa League a été débité des comptes de projet de cette compétition. L'UEFA a bon espoir que l'UEFA Europa League parviendra un jour à l'équilibre sans contribution du football européen.



UEFA Europa League: décompte

En millions d'EUR	2011/12	en %	2010/11	en %
Droits de retransmission	206,1	94,1%	197,1	93,8%
Droits commerciaux	12,9	5,9%	13,0	6,2%
Total des recettes des droits	219,0	100,0%	210,1	100,0%
Distribution: primes de participation et de match	- 48,0		- 48,0	
Distribution: primes de résultat	- 42,4		- 42,4	
Distribution: part de marché	- 73,9		- 67,2	
Total de la distribution aux clubs	- 164,3		- 157,6	
Solidarité financée par les clubs	-		-	
Quote-part des clubs	- 164,3	75,0%	- 157,6	75,0%
Billetterie et hospitalité (recettes de la finale)	0,6			
Coûts liés à l'évènement	- 30,2			
Arbitres et commissaires de match (y c. frais administratifs)	- 11,1			
Allocation interne: UEFA.com	- 4,4			
Solidarité financée par l'UEFA	- 23,7			
Contribution au football européen	14,1			
Quote-part de l'UEFA	- 54,7	25,0%	- 52,5	25,0%

UEFA Europa League : distribution aux équipes 2011/12

En milliers d'EUR	Matches de Groupe			Part de marché	Matches à élimination directe					Total
	Primes de participation	Primes de match	Primes de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A										
FC Rubin Kazan	640	360	560	1 845	200	–	–	–	–	3 605
PAOK FC	640	360	630	1 721	200	–	–	–	–	3 551
Tottenham Hotspur FC	640	360	490	1 769	–	–	–	–	–	3 259
Shamrock Rovers FC	640	360	–	342	–	–	–	–	–	1 342
Groupe B										
FC Vorskla Poltava	640	360	140	347	–	–	–	–	–	1 487
Hannover 96	640	360	560	6 701	200	300	400	–	–	9 161
R. Standard de Liège	640	360	700	447	200	300	–	–	–	2 647
FC Kobenhavn	640	360	280	462	–	–	–	–	–	1 742
Groupe C										
Legia Warszawa	640	360	420	893	200	–	–	–	–	2 513
Hapoel Tel-Aviv FC	640	360	350	209	–	–	–	–	–	1 559
FC Rapid Bucuresti	640	360	140	918	–	–	–	–	–	2 058
PSV Eindhoven	640	360	770	488	200	300	–	–	–	2 758
Groupe D										
FC Vaslui	640	360	350	918	–	–	–	–	–	2 268
FC Zürich	640	360	280	274	–	–	–	–	–	1 554
Sporting Clube de Portugal	640	360	560	1 440	200	300	400	700	–	4 600
S.S. Lazio	640	360	490	1 170	200	–	–	–	–	2 860
Groupe E										
Maccabi Tel-Aviv FC	640	360	140	195	–	–	–	–	–	1 335
FC Dynamo Kyiv	640	360	420	347	–	–	–	–	–	1 767
Stoke City FC	640	360	560	2 104	200	–	–	–	–	3 864
Besiktas JK	640	360	560	7 604	200	300	–	–	–	9 664
Groupe F										
FC Salzburg	640	360	490	229	200	–	–	–	–	1 919
SK Slovan Bratislava	640	360	70	181	–	–	–	–	–	1 251
Athletic Club	640	360	630	4 861	200	300	400	700	2 000	10 091
Paris Saint-Germain FC	640	360	490	1 191	–	–	–	–	–	2 681
Groupe G										
FC Metalist Kharkiv	640	360	700	630	200	300	400	–	–	3 230
AZ Alkmaar	640	360	490	689	200	300	400	–	–	3 079
Malmö FF	640	360	70	436	–	–	–	–	–	1 506
FK Austria Wien	640	360	420	211	–	–	–	–	–	1 631

En milliers d'EUR	Matches de Groupe			Part de marché	Matches à élimination directe					Total
	Primes de participation	Primes de match	Primes de résultat		Seizièmes de finale	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe H										
SC Braga	640	360	560	677	200	–	–	–	–	2 437
Club Brugge KV	640	360	560	309	200	–	–	–	–	2 069
NK Maribor	640	360	70	204	–	–	–	–	–	1 274
Birmingham City FC	640	360	490	1 769	–	–	–	–	–	3 259
Groupe I										
Celtic FC	640	360	350	885	–	–	–	–	–	2 235
Udinese Calcio	640	360	490	1 427	200	300	–	–	–	3 417
Stade Rennais FC	640	360	210	1 191	–	–	–	–	–	2 401
Club Atlético de Madrid	640	360	630	4 861	200	300	400	700	3 000	11 091
Groupe J										
FC Schalke 04	640	360	700	8 813	200	300	400	–	–	11 413
Maccabi Haifa FC	640	360	280	195	–	–	–	–	–	1 475
AEK Larnaca FC	640	360	280	475	–	–	–	–	–	1 755
FC Steaua Bucuresti	640	360	420	1 831	200	–	–	–	–	3 451
Groupe K										
FC Twente	640	360	630	643	200	300	–	–	–	2 773
Wisla Krakow	640	360	420	668	200	–	–	–	–	2 288
Odense BK	640	360	210	462	–	–	–	–	–	1 672
Fulham FC	640	360	420	1 769	–	–	–	–	–	3 189
Groupe L										
AEK Athens FC	640	360	140	2 167	–	–	–	–	–	3 307
SK Sturm Graz	640	360	140	211	–	–	–	–	–	1 351
FC Lokomotiv Moskva	640	360	560	1 845	200	–	–	–	–	3 605
RSC Anderlecht	640	360	840	309	200	–	–	–	–	2 349
Clubs provenant de l'UEFA Champions League										
Manchester United FC	–	–	–	815	200	300	–	–	–	1 315
Valencia CF	–	–	–	1 607	200	300	400	700	–	3 207
AFC Ajax	–	–	–	34	200	–	–	–	–	234
Manchester City FC	–	–	–	815	200	300	–	–	–	1 315
Olympiacos FC	–	–	–	753	200	300	–	–	–	1 253
FC Viktoria Plzen	–	–	–	20	200	–	–	–	–	220
Trabzonspor AS	–	–	–	475	200	–	–	–	–	675
FC Porto	–	–	–	48	200	–	–	–	–	248
Total	30 720	17 280	20 160	73 900	6 400	4 800	3 200	2 800	5 000	164 260



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





AU CŒUR DU FOOTBALL

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