

UEFA

BUDGET 2022/23



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Compte de résultats	4
Recettes	5
Distribution	6
Contributions	7
Dépenses liées aux événements	8
Arbitres et commissaires de match	9
Technologie de la communication et de l'information (ICT)	9
Salaires et avantages du personnel	10
Autres dépenses	11
Solidarité	12
Résultat net de l'exercice	13
Résultat par compétition et par activité	14
Détails de l'utilisation des produits nets	15
Frais de gouvernance	16
Cycle de quatre ans	17
Compétitions interclubs	18
Informations complémentaires et taux de change	20

INTRODUCTION

À l'heure où nous préparons le budget pour la nouvelle saison, le monde traverse une période de profonds bouleversements politiques et économiques, causée par la plus grande crise sécuritaire en Europe depuis des décennies. Le Comité exécutif de l'UEFA a dû prendre de nombreuses décisions importantes, qui ont d'ores et déjà eu des répercussions majeures, mais dont les conséquences financières ne se mesureront qu'avec le temps. Ce contexte a inévitablement compliqué nos processus d'établissement du budget, en raison de la difficulté de faire des prévisions. Il va sans dire que le résultat financier final pour 2021/22 et 2022/23 continuera d'être largement influencé par des événements internationaux de grande ampleur et par les décisions opérationnelles de l'UEFA qui en découlent.

Le contexte général actuel complique largement tout type de planification financière à long terme. Il n'en reste pas moins que l'Administration de l'UEFA a commencé à développer un programme qui atténuera les conséquences financières négatives de la pandémie et réévaluera les objectifs et les priorités. Les projections de recettes et les flux de dépenses donnent une perspective positive. Par exemple, les bénéfices générés par nos compétitions phares – l'EURO masculin et la Champions League – devraient permettre de rétablir les réserves de l'UEFA à leur niveau d'avant la pandémie au plus tard d'ici à l'EURO 2028.

Pour en revenir au budget, l'exercice 2022/23 comprendra de nombreuses phases finales et compétitions passionnantes, à commencer par l'EURO féminin, en Angleterre. Nos investissements dans les compétitions de football féminin commencent à porter leurs fruits. En comparaison avec l'édition précédente, en 2017, nous avons budgété des recettes nettement plus élevées et augmenté les investissements dans la réalisation de l'événement, ce qui apportera une valeur ajoutée aux associations participantes et aux supporters. Une hausse majeure des distributions aux associations participantes ainsi que l'introduction d'un programme de distribution aux clubs similaire à celui utilisé pour l'EURO masculin devraient accélérer le développement du football féminin sur le continent.

Le football féminin tire également profit des changements importants qui ont été apportés à la Women's Champions League au début de la saison 2021/22. Ceux-ci comprennent la vente centralisée des droits commerciaux et des droits médias et l'introduction d'une formule comprenant une phase de groupe. Les recettes de cette compétition relookée continuent à progresser et sont budgétées à plus de EUR 17 millions, qui seront redistribués pratiquement dans leur intégralité aux clubs participants.

Au total, les investissements dans d'autres compétitions de l'UEFA s'élèveront à EUR 82,3 millions, soit EUR 13,5 millions de plus que le total pour 2021/22. À la page 15, les « Détails de l'utilisation des produits nets » présentent les différents

postes du budget, à savoir les compétitions féminines, juniors et amateurs, et de futsal. Le budget comprend également le Championnat d'Europe des moins de 21 ans, dont la phase finale sera coorganisée par la Roumanie et la Géorgie.

Enfin, le budget couvre aussi la première saison du cycle 2022-28 des compétitions pour équipes nationales masculines, dont l'UEFA Nations League constituera l'un des événements phares. Le cycle des compétitions interclubs de l'UEFA est un autre élément clé du budget proposé. Nous nous trouvons dans la deuxième année du cycle actuel (2021-24), qui comprend la deuxième édition de l'UEFA Europa Conference League. Le total des recettes des compétitions interclubs devrait augmenter de EUR 73 millions, pour s'établir à EUR 3,7 milliards.

Grâce à la hausse des recettes générées par les compétitions interclubs et pour équipes nationales, et au succès du football féminin en particulier, le total des recettes de l'UEFA devrait augmenter de EUR 433 millions et atteindre EUR 4,5 milliards.

Compte tenu du ralentissement de la pandémie, les investissements dans le développement du football et dans les programmes de formation ont déjà amorcé une hausse en 2021/22, et cette tendance devrait se poursuivre en 2022/23. Des tournois de développement juniors sont organisés tant en Europe que sur le territoire d'autres confédérations sous l'égide du programme Assist de l'UEFA. La même tendance haussière est budgétée pour les programmes de formation des arbitres, des entraîneurs et des commissaires de match. Avant de débloquer des fonds pour un programme, l'UEFA examine sa pertinence ainsi que son degré d'urgence, afin de garantir qu'il apporte une réelle valeur ajoutée au football.

Les frais de gouvernance de l'UEFA, c'est-à-dire les frais administratifs et les dépenses liées aux commissions et aux panels, à l'octroi de licence aux clubs et au fair-play financier, ainsi qu'à d'autres questions institutionnelles, sont budgétés à EUR 95,7 millions, soit exactement 2% du total des recettes moyennes. Des informations détaillées à ce sujet figurent à la page 16.

Le résultat net budgété pour la période s'établit à EUR -89 millions, un montant supérieur à celui de 2021/22. Cet accroissement est dû aux investissements importants et beaucoup plus élevés dans les autres compétitions et le développement du football en général, mais surtout le football féminin.

Cette proposition de budget a été préparée sur la base des objectifs fixés par la Commission des finances et par le secrétaire général de l'UEFA. Le budget a été étudié en détail et approuvé par la Commission des finances lors de sa séance du 9 mars 2022. Il a ensuite été entériné par le Comité exécutif lors de sa séance du 7 avril 2022.

Chiffres clés

À titre d'introduction résumant les principaux éléments, les chiffres clés du budget 2022/23 figurent dans le tableau ci-dessous, et des détails sont fournis dans les sections correspondantes. Les chiffres et les explications mentionnés dans ce document devraient donner aux délégués au Congrès toutes les informations dont ils ont besoin pour étudier et approuver la proposition de budget de l'UEFA.

Nous sommes conscients du fait qu'il est très difficile de comparer les chiffres entre les différents exercices financiers. Afin de faciliter votre analyse, les chiffres concernant l'EURO 2020 ainsi que la provision pour le programme de solidarité HatTrick constituée en 2020/21 ont été retirés des chiffres effectifs pour 2020/21.

Chiffres clés

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Recettes	3 841 993	4 059 984	4 493 423
Dépenses	-3 573 818	-3 818 615	-4 266 084
- dont distribution aux équipes participantes	-3 080 087	-3 212 954	-3 576 482
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	268 175	241 369	227 339
Versements de solidarité	-277 374	-313 688	-316 958
Résultat net de l'exercice	-2 184	-72 000	-89 000
	Réalisé 30.06.2021	Prévisions 30.06.2022	Budget 30.06.2023
Nombre d'employés en fin d'exercice	824,9	687,4	705,4
- sous contrat à durée indéterminée	549,2	571,4	577,2
- sous contrat à durée déterminée	275,7	116,0	128,2

COMPTE DE RÉSULTATS

Les principaux facteurs de la hausse de plus de 10% du budget 2022/23 sont les recettes plus élevées pour le nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales (2022-28) et les perspectives réjouissantes concernant les recettes du football féminin. Le total des recettes budgété s'élève à EUR 4,5 milliards (contre EUR 4,1 milliards pour 2021/22).

Sur ce total, près de 80% seront distribués aux équipes participant aux compétitions de l'UEFA, soit le même pourcentage élevé que les années précédentes. En termes réels, cette distribution présente une augmentation de EUR 364 millions, dont environ EUR 23 millions en faveur du football féminin.

Les dépenses relatives à l'organisation des compétitions – en particulier la phase finale de l'UEFA Nations League et l'EURO féminin –, au développement du football et au soutien à nos associations membres vont augmenter les coûts dans la même mesure que les recettes. Une large part des dépenses, concernant notamment le personnel, les voyages et l'approvisionnement local en biens et services, est réglée

en francs suisses mais comptabilisée en euros. L'instabilité politique actuelle pourrait aussi entraîner une appréciation du franc suisse, ce qui augmentera les coûts libellés en euros.

Une part de 7% du chiffre d'affaires est consacrée à la solidarité, principalement envers les clubs qui ne participent pas aux principales compétitions interclubs de l'UEFA, ou envers les clubs éliminés lors des phases de qualification. Pour la première fois, EUR 4,6 millions sont budgétés pour le programme de distribution aux clubs qui disputeront l'EURO féminin de l'UEFA. Les associations membres en profitent également, puisqu'une part des recettes finance le programme HatTrick.

Par conséquent, 87% du total des recettes sont directement réinjectés dans le football, au moyen soit de distributions, soit de versements de solidarité.

Des explications plus détaillées sur les recettes par compétition et sur les différents postes des dépenses figurent dans les sections correspondantes du présent budget.

Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Droits de retransmission	3 337 217	3 444 268	3 780 892
Droits commerciaux	471 292	549 338	614 295
Total recettes des droits	3 808 509	3 993 606	4 395 187
Billetterie	6 619	25 648	45 749
Hospitalité	1 645	20 278	18 983
Autres recettes	25 220	20 452	33 504
Total recettes	3 841 993	4 059 984	4 493 423
Distribution aux équipes participantes	-3 080 087	-3 212 954	-3 576 482
Contributions aux associations	-28 184	-46 716	-75 015
Dépenses liées aux événements	-227 347	-266 664	-293 591
Arbitres et commissaires de match	-28 172	-43 477	-48 537
Technologie de la communication et de l'information	-54 570	-63 292	-65 494
Salaires et avantages du personnel	-109 578	-123 078	-136 083
Amortissements	-9 442	-9 977	-10 697
Autres dépenses	-36 438	-52 457	-60 185
Total dépenses	-3 573 818	-3 818 615	-4 266 084
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	268 175	241 369	227 339
Versements de solidarité	-277 374	-313 688	-316 958
Résultat financier et impôts	7 015	319	619
Résultat net de l'exercice	-2 184	-72 000	-89 000

RECETTES

Les recettes devraient atteindre EUR 4,5 milliards, soit une hausse de EUR 433 millions par rapport aux prévisions pour 2021/22.

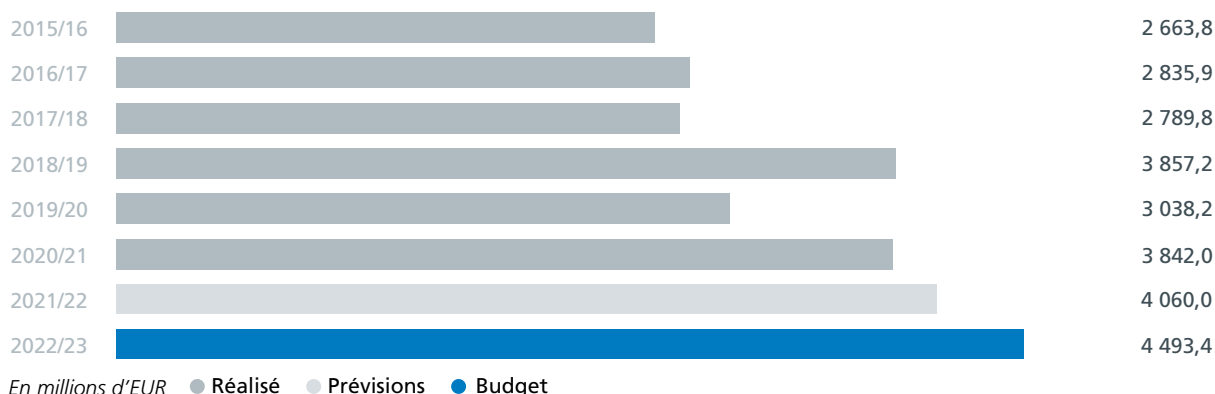
La saison 2022/23 correspond au début d'un nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales (2022-28), dont les recettes devraient être globalement plus élevées. Il y aura en effet davantage de matches de compétitions pour équipes nationales, ce qui aura des répercussions directes sur les recettes (EUR 680,2 millions). Cette saison verra des matches de groupe et la phase finale de l'UEFA Nations League, des matches des European Qualifiers ainsi que quelques rencontres amicales. La hausse budgétée pour les compétitions interclubs est d'environ EUR 73 millions, pour un total de près de EUR 3,7 milliards. Les recettes de l'EURO féminin, de l'EURO des M21 et de l'UEFA Women's Champions League évoluent elles aussi dans la bonne direction.

Le poste « Autres compétitions et recettes » comprend les amendes disciplinaires, les recettes du programme Forward

de la FIFA ainsi que d'autres recettes non liées au football. Le total budgété s'élève à EUR 128,6 millions, soit EUR 86,1 millions de plus qu'en 2021/22.

Avec un pourcentage de 84%, les droits médias constituent la majeure partie du total des recettes; ils sont suivis par les droits commerciaux, qui s'élèvent à 14%. Comme à l'accoutumée, le budget pour les recettes de billetterie reste prudent, car, entre autres facteurs, les équipes participantes et l'organisateur de la phase finale de l'UEFA Nations League ne sont pas connus au moment de l'établissement du budget.

Les ventes des droits médias et des droits commerciaux relatifs aux compétitions interclubs sont regroupées par lots. Les ventes des droits portant sur l'UEFA Champions League comprennent également la Super Coupe de l'UEFA, et celles pour l'UEFA Europa League sont combinées avec l'UEFA Europa Conference League. La vente de droits sur une base plus fractionnée serait arbitraire et ne serait pas judicieuse.



Répartition | par compétition

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
EURO de l'UEFA	0	0	0
Autres compétitions pour équipes nationales	647 320	406 068	680 228
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	2 797 631	3 143 092	3 204 385
UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League	358 235	468 340	480 189
Autres compétitions et recettes	38 807	42 484	128 621
Total	3 841 993	4 059 984	4 493 423

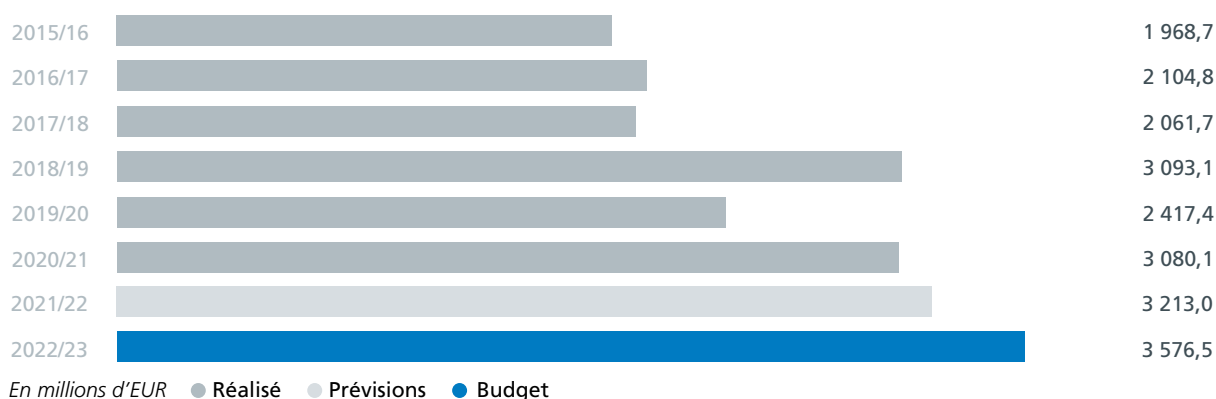
DISTRIBUTION

Le pourcentage du total des recettes de l'UEFA distribué aux associations et aux clubs reste élevé, à 79,6% (contre 79,1% en 2021/22).

Le total budgété s'élève à EUR 3,6 milliards, soit EUR 364 millions de plus qu'en 2021/22 (EUR 3,2 milliards). La progression dont il est question ci-après est liée au plus grand nombre de matches dans le poste « Autres compétitions pour équipes nationales » (UEFA Nations League, European Qualifiers et matches amicaux) et à la hausse de EUR 8,3 millions des montants distribués aux associations participantes dans le cadre de l'EURO féminin (EUR 8 millions lors de l'EURO féminin 2017). Relever les

montants distribués constitue en effet une étape importante dans la promotion et le développement du football féminin. Depuis la saison 2021/22, la Women's Champions League comprend une phase de groupe et, grâce à la hausse des recettes, le total pour distribution passe de EUR 10,9 millions à EUR 17,5 millions.

Le budget prévu pour les distributions en lien avec les compétitions masculines d'élite est conforme au nouveau modèle appliqué depuis 2021/22. La hausse d'environ EUR 66 millions est attribuable aux recettes nettes plus élevées budgétées pour 2022/23.



Répartition | par compétition

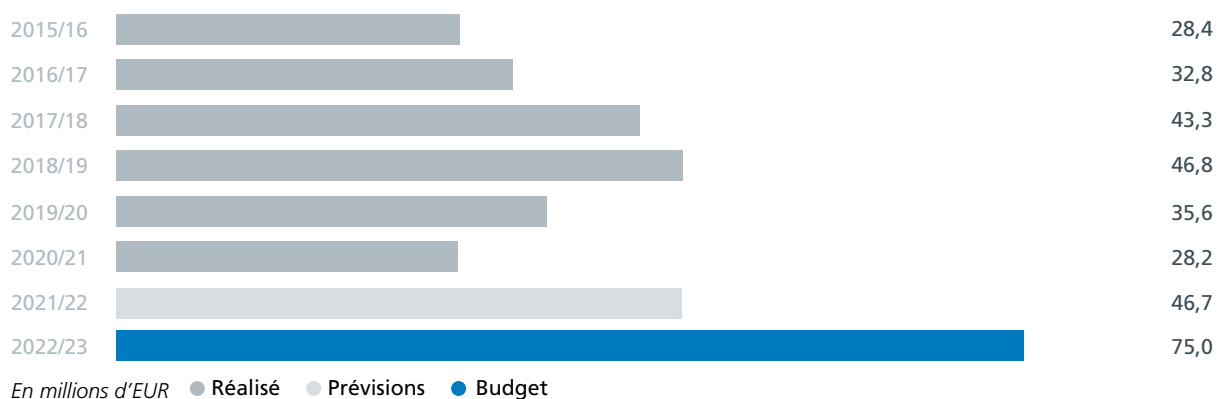
En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
EURO de l'UEFA	0	0	0
Autres compétitions pour équipes nationales	-577 455	-371 803	-642 519
UEFA Champions League	-1 933 101	-2 097 081	-2 146 138
UEFA Europa League	-550 275	-481 695	-492 921
UEFA Europa Conference League	0	-243 395	-249 067
Super Coupe de l'UEFA	-8 000	-8 000	-8 000
EURO féminin de l'UEFA	0	0	-16 327
UEFA Women's Champions League	-6 620	-10 930	-17 460
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-4 000	0	-4 000
Autres compétitions	-636	-50	-50
Total	-3 080 087	-3 212 954	-3 576 482

CONTRIBUTIONS

Le total des contributions aux associations et aux autres parties prenantes est budgété à EUR 75 millions.

En raison du plus grand nombre de tournois finaux organisés au cours d'une seule année, dont la phase finale de l'UEFA Nations League, l'EURO féminin et l'EURO des M21, les contributions aux frais des compétitions augmentent naturellement, tout comme les frais de voyage des équipes pour l'EURO féminin et l'EURO des M21.

La contribution versée aux autres confédérations comprend l'aide fournie pour les tournois de développement, la formation des entraîneurs, le partage de connaissances et la formation sous l'égide du programme Assist de l'UEFA. Elle est budgétée à un niveau similaire à celui de 2021/22. Les « Autres contributions » se rapportent à une aide similaire fournie, mais cette fois-ci aux associations membres de l'UEFA.



Répartition | par nature

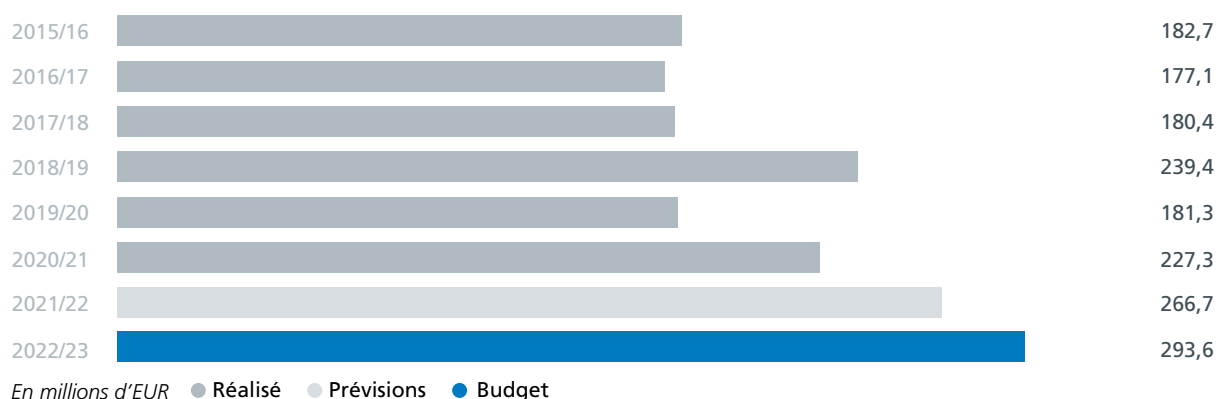
En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Contribution aux frais de la compétition	-9 903	-31 453	-56 876
Contribution aux frais de voyage des équipes	-10 952	-7 790	-9 595
UEFA Share	-3	-799	-799
Contributions aux autres confédérations	-5 313	-3 410	-3 505
Autres contributions	-2 013	-3 264	-4 240
Total	-28 184	-46 716	-75 015

DÉPENSES LIÉES AUX ÉVÉNEMENTS

Le budget proposé prévoit EUR 293,6 millions pour les dépenses liées aux événements, ce qui représente 6,5% du total des recettes (6,6% en 2021/22).

La majeure partie de l'augmentation en termes absolus en comparaison avec 2021/22 s'explique notamment par le plus grand nombre de matches, en particulier l'EURO féminin en juillet 2022, ainsi que l'EURO des M21 et la phase de groupe de la Nations League en juin et juillet 2023. Les dépenses liées aux compétitions interclubs sont toutefois légèrement moins élevées en 2022/23 en raison des frais initiaux habituels comptabilisés en 2021/22, la première saison du cycle 2021-24.

Les frais supplémentaires se rapportent essentiellement aux postes « Dépenses directes liées aux événements », « Diffusion et médias » et « Publications ». Des informations plus détaillées sur la répartition par nature des coûts figurent dans le tableau ci-dessous, des renseignements sur les coûts par compétition étant fournis dans la section de la page 17 consacrée aux compétitions interclubs et dans la section de la page 15 consacrée aux investissements réalisés dans d'autres compétitions.



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Dépenses directes liées aux événements	-30 371	-64 797	-72 589
Retransmission et médias	-34 651	-49 616	-56 331
Marketing	-92 897	-108 881	-119 829
Promotion	-2 799	-3 293	-2 765
Publications	-1 177	-1 329	-1 551
Hospitalité	-7 626	-15 623	-15 315
Autres dépenses liées aux événements	-57 826	-23 125	-25 211
Total	-227 347	-266 664	-293 591

ARBITRES ET COMMISSAIRES DE MATCH

Le total des frais relatifs aux arbitres et aux commissaires de match (délégués, observateurs d'arbitres, responsables de la sécurité, contrôleurs antidopage et directeurs de site) inclut les prestations (uniquement pour les arbitres), les indemnités journalières et les frais de voyage.

Le budget s'élève à EUR 48,5 millions, soit 12% de plus que les prévisions pour 2021/22. Nous prévoyons une hausse modérée des coûts pour l'ensemble des compétitions.

Les deux seules exceptions sont les postes « Autres compétitions pour équipes nationales seniors » et « Compétitions féminines », ce qui s'explique par le nombre largement plus élevé de matches en comparaison avec la saison 2021/22.

Répartition | par compétition

<i>En milliers d'EUR</i>	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Autres compétitions pour équipes nationales	-3 608	-513	-6 294
UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA	-9 465	-11 298	-11 617
UEFA Europa League	-8 064	-5 136	-5 255
UEFA Europa Conference League	0	-7 967	-8 024
Compétitions féminines	-2 332	-7 458	-7 872
Compétitions juniors et amateurs	-3 778	-9 834	-8 224
Autres compétitions	-925	-1 271	-1 251
Total	-28 172	-43 477	-48 537

TECHNOLOGIE DE LA COMMUNICATION ET DE L'INFORMATION (ICT)

Cette rubrique regroupe l'ensemble des frais liés au Web et à l'ICT. Comme pour les dépenses liées aux événements, ce sous-total ne comprend ni les salaires, ni les prestations en faveur du personnel, ni les autres frais, mais il correspond au total budgété pour les dépenses technologiques. Cette rubrique inclut aussi les coûts liés aux technologies du site Web, les frais rédactionnels et ceux liés aux services numériques.

Les installations techniques et les logiciels à l'intention des arbitres assistants vidéo pour les compétitions interclubs masculines d'élite et pour l'EURO féminin figurent également dans cette rubrique. Les frais liés à l'assistance vidéo à l'arbitrage (VAR) dans les European Qualifiers et la Nations League sont différés et seront financés par les futurs programmes HatTrick.

Répartition | par nature

<i>En milliers d'EUR</i>	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Solutions informatiques	-5 136	-2 876	-3 041
Production Web	-49 434	-60 416	-62 453
Total	-54 570	-63 292	-65 494

SALAIRES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Les collaborateurs sont employés soit par l'UEFA, soit par ses filiales UEFA Events SA et EURO 2024 GmbH. UEFA Club Competitions SA ne compte pas d'employés.

Comme indiqué dans les chiffres clés de la page 3, le nombre total d'employés augmentera, passant de 687 à la fin juin 2022 à 705 à la fin juin 2023. Nous nous attendons à une hausse progressive du nombre d'employés d'EURO 2024 GmbH, en particulier à compter de fin 2022, sur la base de contrats à durée déterminée (CDD). À ce jour, seuls quelques recrutements ont été effectués. Ces frais figurent dans le « Sous-total : dépenses annuelles », mais ils ne sont pas comptabilisés dans le présent budget, car ils seront différés sur l'exercice 2023/24. Les frais de personnel élevés différés dans les prévisions 2021/22 concernent l'EURO féminin 2022, et ils seront comptabilisés comme coûts en 2022/23, car la plupart du travail préparatoire aura été réalisé l'année précédente.

Actuellement, nous appliquons toujours un gel souple des effectifs sous contrat à durée indéterminée (CDI), seuls les postes nécessaires ou urgents pouvant être approuvés en vue d'un recrutement pour un nouveau poste ou d'un remplacement.

Les dépenses annuelles totales pour les « Salaires et avantages du personnel » augmenteront, et le total des coûts est budgété

à EUR 136,8 millions. La hausse du total des dépenses portées aux comptes annuels peut s'expliquer entre autres facteurs par la légère augmentation des effectifs en CDD et en CDI et par des réserves pour imprévus liées à d'éventuels ajustements au coût de la vie.

Les salaires et les charges sociales sont payés en francs suisses, la plupart de nos collaborateurs étant basés en Suisse. Au vu de l'instabilité politique actuelle, le franc suisse devrait s'apprécier, ce qui augmentera les frais en euros. Nous avons donc appliqué un taux de change plus conservateur que lors des prévisions pour 2021/22.

Les « Autres frais de personnel » comprennent principalement les frais de formation et de recrutement et sont budgétés à un niveau supérieur à celui de 2021/22 en raison d'une augmentation des formations et des activités en faveur du personnel.

Les « Indemnités pour les membres du Comité exécutif de l'UEFA » comprennent les indemnités pour les membres actifs ainsi que les rémunérations d'après mandat pour les anciens membres de longue date du Comité exécutif de l'UEFA. Les montants ont été approuvés par le Comité de rémunération de l'UEFA en août 2017 et sont restés inchangés depuis.

Répartition | par nature

<i>En milliers d'EUR</i>	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Salaires et charges sociales	-106 834	-129 600	-136 186
Personnel temporaire d'agences	-1 340	-351	-612
Sous-total : dépenses annuelles	-108 174	-129 951	-136 798
Frais de personnel différés	3 561	12 714	6 549
Sous-total : porté en déduction des comptes annuels	-104 613	-117 237	-130 249
Autres frais de personnel	-1 036	-1 541	-1 634
Indemnités pour les membres du Comité exécutif de l'UEFA	-3 929	-4 300	-4 200
Total	-109 578	-123 078	-136 083
Nombre moyen d'employés	828,4	756,2	696,4
- sous contrat à durée indéterminée	543,3	560,3	574,3
- sous contrat à durée déterminée	285,1	195,9	122,1

AUTRES DÉPENSES

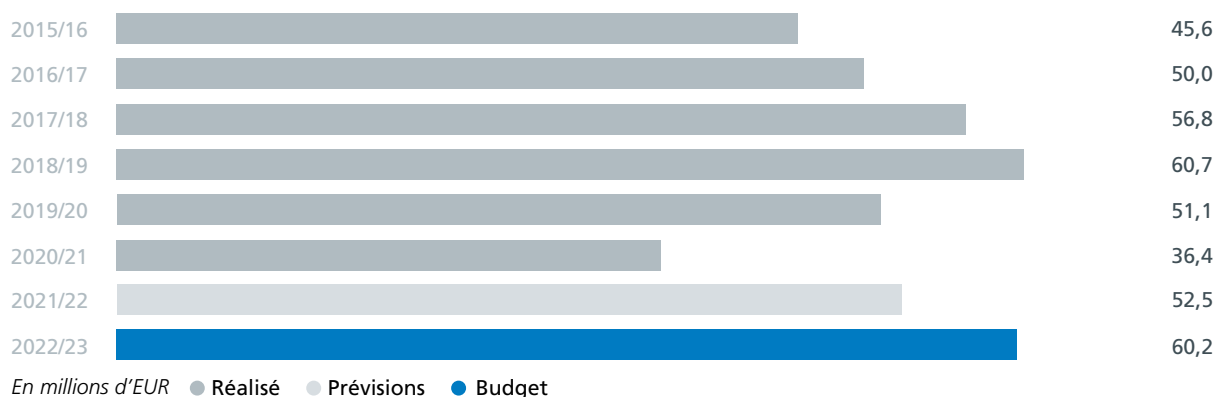
Le poste « Voyages, hébergement et indemnités journalières » représente le pourcentage le plus élevé (54%) du total des « Autres dépenses », qui s'élève à EUR 60,2 millions. Il est suivi par le poste « Consultance, litiges et conseils juridiques », avec 39%. Il est possible que les dépenses individuelles budgétées dans les frais de consultance ne soient pas aussi élevées que prévues, car la nature du poste auquel seront attribués de nouveaux projets ou activités n'est souvent pas connue à ce stade et que les dépenses y relatives pourraient être comptabilisées sous un autre poste.

La hausse prévue du poste « Voyages, hébergement et indemnités journalières » s'explique essentiellement par les activités de voyage plus importantes en relation avec la phase

finale de la Nations League, l'EURO féminin 2022 et l'EURO des M21. Tous les autres sous-totaux des « Autres dépenses » sont budgétés à un niveau similaire ou inférieur à celui de 2021/22.

Les « Autres dépenses différées » sont les coûts liés aux compétitions capitalisés au cours des saisons précédentes (principalement pour l'EURO). Ces coûts seront reversés et comptabilisés en tant que dépenses dans l'exercice au cours duquel la phase finale correspondante aura lieu.

Veuillez noter que les frais de voyage des arbitres et des commissaires de match ne sont pas comptabilisés comme « Autres dépenses », mais sont inclus dans la rubrique « Arbitres et commissaires de match ».



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Voyages, hébergement et indemnités journalières	- 11 213	-25 594	-32 458
Consultance, litiges et conseils juridiques	-20 973	-20 277	-20 626
Traductions externes et interprètes	-837	-1 393	-1 411
Frais de fonctionnement	-1 301	-2 355	-1 963
Entretien des bâtiments et sécurité	-4 779	-4 783	-4 338
Sous-total : dépenses annuelles	-39 103	-54 402	-60 796
Autres dépenses différées	2 665	1 945	611
Total	-36 438	-52 457	-60 185

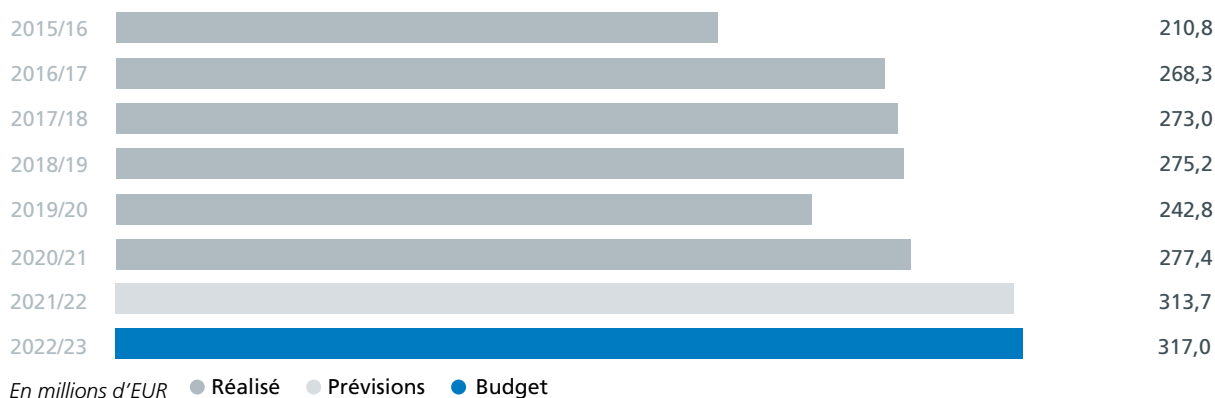
SOLIDARITÉ

La rubrique « Versements de solidarité » est répartie en trois sous-totaux : les « Versements de solidarité aux associations membres », distribués via le programme HatTrick, les « Versements de solidarité aux clubs », pour les clubs n'ayant participé à aucune compétition interclubs de l'UEFA et pour les clubs ayant été éliminés durant la phase de qualification, et les « Dons » aux associations et aux organisations non gouvernementales, sur la base d'une structure de portefeuille approuvée.

Pour 2022/23, le montant budgété pour la solidarité est de EUR 317 millions, soit 1% de plus que les prévisions pour 2021/22. Le poste « Versements de solidarité aux clubs » suit la tendance à la hausse des recettes générées par les compétitions interclubs masculines d'élite de l'UEFA et est calculé comme un pourcentage fixe des recettes brutes.

Le financement du programme HatTrick en faveur des associations membres de l'UEFA est basé sur deux piliers : l'EURO et les compétitions interclubs. Environ 80% des fonds du programme HatTrick V sont assurés à l'aide des recettes générées par l'EURO 2020 en 2020/21. Les 20% restants seront financés par la part des recettes des compétitions interclubs revenant à l'UEFA. Le montant annuel fixe pour HatTrick V est de EUR 38,5 millions.

L'UEFA budgète en outre un montant pour les dons (EUR 10,8 millions) visant à soutenir financièrement les partenaires privilégiés et les partenaires associés ainsi que la Fondation UEFA pour l'enfance.



Répartition | par bénéficiaire

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Associations membres	-38 500	-38 500	-38 500
Clubs	-230 911	-264 642	-267 635
Dons	-7 963	-10 546	-10 823
Total	-277 374	-313 688	-316 958

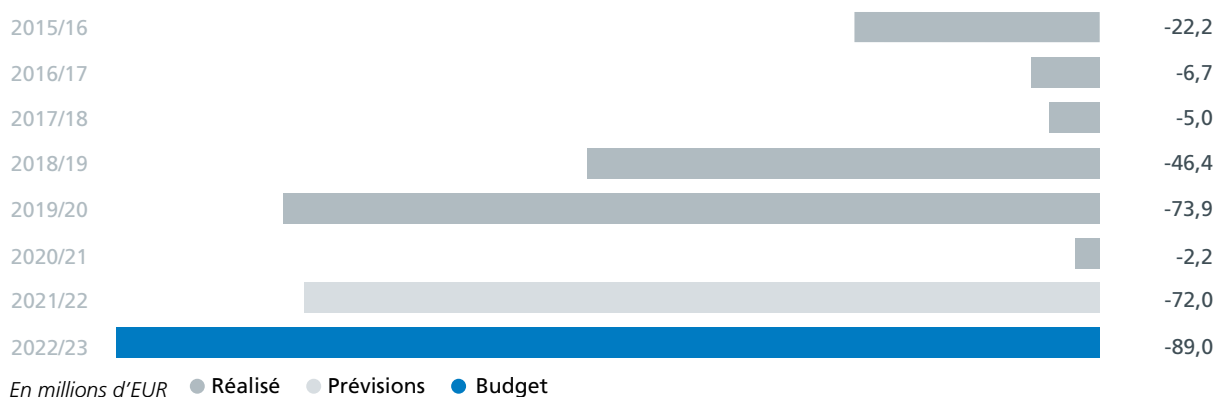
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE SOUS REVUE

En dépit de la hausse marquée du taux d'inflation, nous prévoyons que la période des taux d'intérêt bas ne devrait s'achever qu'en 2023, et nous avons donc préféré rester prudents dans nos hypothèses. Au cours des derniers mois, les taux d'intérêt en dollars US et en livres sterling ont suivi une tendance baissière, qui a aussi eu des répercussions sur nos investissements. En outre, la situation politique en Europe de l'Est aura certainement un effet volatil sur les marchés financiers. Pour résumer la situation : les recettes de l'EURO 2020 ont été inférieures aux recettes budgétées et les versements anticipés aux clubs ne seront intégralement remboursés qu'en 2023/24, ce qui laisse peu de capitaux disponibles pour des investissements à long terme. Pour les investissements à court terme, nous continuons de négocier des seuils largement libres d'intérêts avec nos banques partenaires, mais nous devons continuer à budgéter un montant pour des taux d'intérêt négatifs. Une planification détaillée des flux de trésorerie

optimisant les paiements aux clubs et aux associations continue d'être la solution pour éviter les taux d'intérêt négatifs.

Le résultat positif des produits financiers en 2020/21 est attribuable principalement aux intérêts créditeurs plus élevés en dollars US et aux gains de change non réalisés dans cette monnaie. Comme les taux d'intérêt dans cette monnaie ont baissé en 2021/22, nous avons décidé de conserver le budget au niveau de 2021/22.

Le résultat net budgété pour la période est financé par les réserves et s'établit à EUR -89 millions, soit légèrement au-dessus du montant pour 2021/22. Ce montant est conforme à nos attentes. Comme expliqué dans différentes sections du budget, les investissements plus élevés dans le football en général et dans le football féminin en particulier apporteront une grande valeur ajoutée à la discipline.



Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Total recettes	3 841 993	4 059 984	4 493 423
Total dépenses	-3 573 818	-3 818 615	-4 266 084
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	268 175	241 369	227 339
Versements de solidarité	-277 374	-313 688	-316 958
Produit financier et impôts	7 015	319	619
Résultat net de l'exercice	-2 184	-72 000	-89 000

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le tableau ci-dessous présente le résultat par compétition et par activité ou, en d'autres termes, la façon dont les produits nets sont générés et réinvestis. La source des produits nets (à savoir les recettes moins les dépenses) se rapporte aux principales compétitions de l'UEFA, dont les compétitions masculines d'élite pour équipes nationales (European Qualifiers, Nations League et matches amicaux) et interclubs (Champions League, Super Coupe, Europa League et, depuis 2021/22, Europa Conference League) forment les sous-totaux. Les « Autres recettes » regroupent sous le même titre les amendes disciplinaires et le programme Forward de la FIFA. Le résultat de la gestion des actifs (à savoir les recettes financières moins les frais et les différences de change) est présenté séparément.

L'« Utilisation des produits nets » est répartie en quatre sous-groupes : « HatTrick et responsabilité sociale », « Autres compétitions », « Autres activités liées au football » et « Frais de gouvernance ». De plus amples informations sur l'utilisation des produits nets figurent à la page suivante. La dernière ligne du tableau montre le résultat net pour la période, qui correspond à celui du compte de résultats consolidé.

Il va sans dire que le budget effectif a été établi plus en détail. Pour chaque compétition, projet, événement ou conférence, des comptes de projet sont créés afin de contrôler les recettes et les dépenses.

Répartition | par compétition et activité

Budget Recettes	Budget Dépenses	En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
680 228	-717 874	Compétitions pour équipes nationales	11 806	-20 102	-37 646
3 684 574	-3 483 240	Compétitions interclubs	173 777	196 865	201 334
4 364 802	-4 201 114	Compétitions principales	185 583	176 763	163 688
35 309	-179	Autres recettes	26 713	21 506	35 130
1 550	-	Gestion des actifs	8 107	1 150	1 550
4 401 661	-4 201 293	Source des produits nets	220 403	199 419	200 368
50	-53 324	HatTrick et responsabilité sociale	-49 431	-52 715	-53 274
92 324	-174 674	Autres compétitions	-43 758	-68 759	-82 350
813	-58 833	Autres activités liées au football	-42 631	-56 607	-58 020
125	-95 849	Frais de gouvernance	-86 767	-93 338	-95 724
93 312	-382 680	Sous-total	-222 587	-271 419	-289 368
		Financement net à partir des réserves	2 184	72 000	89 000
		Utilisation des produits nets	-220 403	-199 419	-200 368
		Réconciliation des recettes :			
4 401 661		Recettes – sources des produits			
-1 550		Gestion des actifs – élimination			
93 312		Recettes – utilisation des produits			
4 493 423		Total des recettes – compte de résultats			

DÉTAILS DE L'UTILISATION DES PRODUITS NETS

Budget Recettes	Budget Dépenses	En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
-	-38 500	Programme HatTrick	-38 500	-38 500	-38 500
-	-1 138	Frais administratifs HatTrick	-1 361	-1 355	-1 138
-	-5 730	Fondation UEFA pour l'enfance	-3 579	-5 667	-5 730
50	-7 956	Responsabilité sociale	-5 991	-7 193	-7 906
50	-53 324	HatTrick et responsabilité sociale	-49 431	-52 715	-53 274
58 150	-74 156	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-4 301	-4 128	-16 006
276	-7 587	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 052	-5 558	-7 311
271	-7 173	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-1 064	-6 785	-6 902
17 235	-28 535	UEFA Women's Champions League	-12 559	-11 306	-11 300
75 932	-117 451	Compétitions féminines	-18 976	-27 777	-41 519
13 305	-23 039	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-14 660	-9 640	-9 734
446	-7 191	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 286	-4 104	-6 745
297	-8 563	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-1 170	-9 394	-8 266
1 743	-5 875	UEFA Youth League	-964	-4 566	-4 132
-	-3 186	Coupe des régions de l'UEFA	-69	-688	-3 186
15 791	-47 854	Compétitions juniors et amateurs	-18 149	-28 392	-32 063
-	-1 791	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-2 794	-6 792	-1 791
-	-3 215	UEFA Futsal Champions League	-3 411	-3 054	-3 215
497	-1 522	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-306	-1 411	-1 025
104	-2 841	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-122	-1 333	-2 737
601	-9 369	Compétitions de futsal	-6 633	-12 590	-8 768
92 324	-174 674	Autres compétitions	-43 758	-68 759	-82 350
-	-7 078	Développement des associations nationales	-4 345	-8 463	-7 078
-	-4 076	Développement des compétitions	-3 271	-3 640	-4 076
-	-8 448	Développement du football féminin	-5 581	-7 643	-8 448
-	-10 150	Développement de l'activité et numérique	-8 487	-10 505	-10 150
16	-4 593	Formation des arbitres	-1 816	-4 212	-4 577
-	-628	Formation des commissaires de match	-427	-421	-628
-	-3 029	Formations des entraîneurs	-1 848	-2 148	-3 029
-	-2 246	Antidopage et médical	-1 914	-2 272	-2 246
-	-2 130	Conférences techniques	-703	-1 391	-2 130
-	-2 150	Stades et sécurité	-1 493	-2 286	-2 150
-	-1 741	Installations de football	-1 736	-1 684	-1 741
-	-984	Développement du football de base	-304	-1 130	-984
-	-7 423	Assistance aux autres confédérations	-7 962	-8 026	-7 423
-	-450	Mouvement des supporters	-751	-300	-450
797	-3 707	UEFA Academy et bourses	-1 993	-2 486	-2 910
813	-58 833	Autres activités liées au football	-42 631	-56 607	-58 020
125	-95 849	Frais de gouvernance	-86 767	-93 338	-95 724
93 312	-382 680	Sous-total	-222 587	-271 419	-289 368
-	-	Financement net à partir des réserves	2 184	72 000	89 000
-	-	Utilisation des produits nets	-220 403	-199 419	-200 368

FRAIS DE GOUVERNANCE

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre les « Frais institutionnels » (EUR 40,5 millions) – avec le détail des différentes activités et tâches – et les « Frais administratifs » (EUR 55,2 millions). Le total des « Frais de gouvernance » (EUR 95,7 millions) devrait être supérieur en 2022/23.

Les frais institutionnels budgétés sont supérieurs de 11% à ceux de l'exercice 2021/22, sachant que les prévisions pour l'exercice actuel (2021/22) comprenaient quelques économies, en raison des séances des panels d'experts qui se tiennent par visioconférence. Par conséquent, une hausse naturelle des frais de voyage et d'hébergement est budgétée. Dans plusieurs autres domaines, une hausse naturelle est prévue en raison du plus grand nombre d'activités organisées, ce qui a des répercussions essentiellement sur les postes « Procédures disciplinaires », « Octroi de licence aux clubs et fair-play financier » ainsi que « Détection des fraudes liées aux paris ».

Les frais administratifs prévus sont inférieurs de 3% à ceux du budget précédent. Là encore, on prévoit d'une part une baisse naturelle : pour 2022/23, les frais fixes liés aux bâtiments et à l'ICT sont répartis sur un plus grand nombre d'espaces de bureaux occupés par du personnel en CDD pour l'EURO féminin 2022 et pour l'EURO 2024. Les frais non amortis liés aux bâtiments et à l'ICT ne sont donc plus comptabilisés dans les frais administratifs. D'autre part, nous budgétions un personnel administratif plus important, principalement en relation avec les achats, l'intégrité ainsi que l'octroi de licence aux clubs et le fair-play financier.

En outre, une grande part des frais administratifs, comme les salaires, sont versés en francs suisses. Par conséquent, la force du franc suisse exerce un effet négatif sur le total des coûts, exprimé en euros.

Répartition | par activité

<i>En milliers d'EUR</i>	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Comité exécutif et présidence	-6 501	-7 785	-7 818
Commissions et panels d'experts	-1 623	-2 382	-2 661
Congrès	-2 269	-2 094	-2 302
Procédures disciplinaires	-4 779	-4 289	-4 615
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-5 586	-5 994	-6 518
Programme Top Executive	-199	-222	-223
Détection des fraudes liées aux paris	-1 179	-1 658	-2 365
Publications et médias	-7 332	-7 343	-7 986
Gouvernance et conformité	-1 763	-1 712	-2 279
Autres questions institutionnelles	-3 531	-3 118	-3 728
Frais institutionnels	-34 762	-36 597	-40 495
Frais administratifs	-52 005	-56 741	-55 229
Frais de gouvernance	-86 767	-93 338	-95 724
Total des recettes moyennes (y c. EURO) sur quatre ans	3 852 446	4 169 984	4 329 042
En % des recettes moyennes	2,3%	2,2%	2,2%

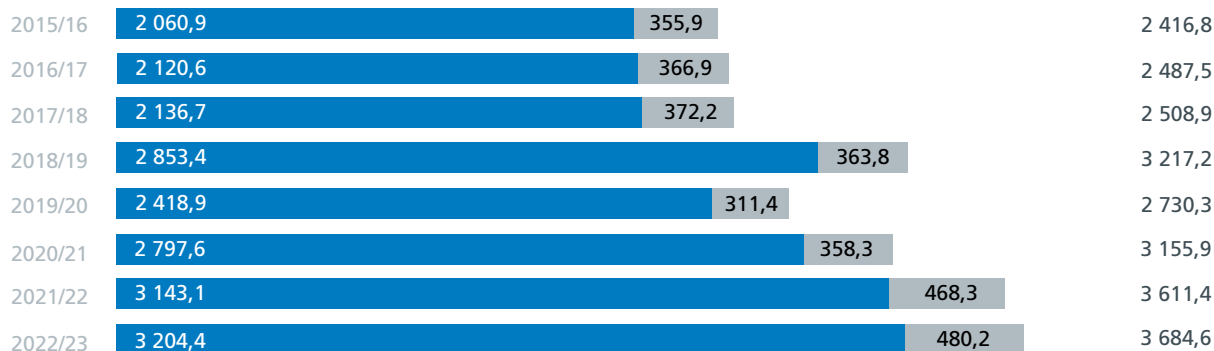
COMPÉTITIONS INTERCLUBS

La saison 2022/23 est la deuxième du cycle 2021-24 des compétitions interclubs masculines d'élite. Elle a vu l'introduction de l'Europa Conference League, disputée par 32 équipes, et de la nouvelle formule à 32 équipes (au lieu de 48) de l'Europa League.

Les recettes brutes sont budgétées à EUR 3,7 milliards, soit une hausse de 2% par rapport aux prévisions pour 2021/22. Les ventes sont regroupées pour la Champions League et la Super Coupe d'un côté, et pour l'Europa League et l'Europa Conference League de l'autre. Les recettes de billetterie et d'hospitalité comprennent la Super Coupe et les trois finales, et elles devraient connaître une hausse par rapport à 2021/22.

Les coûts liés aux compétitions seront légèrement inférieurs, car les frais initiaux pour le nouveau cycle ont été entièrement comptabilisés sur l'exercice 2021/22. En pourcentage du total des recettes, les coûts liés aux compétitions s'élèveront à 8,9% (contre 9,2% en 2021/22), soit une amélioration par rapport aux dernières prévisions grâce à l'augmentation des recettes brutes et à la stabilité des coûts liés aux compétitions.

Le système de distribution est basé sur les recettes nettes et réparti entre les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%).



En millions d'EUR ● UEFA Champions League / Super Coupe de l'UEFA
● UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League (à partir de 2021/22)

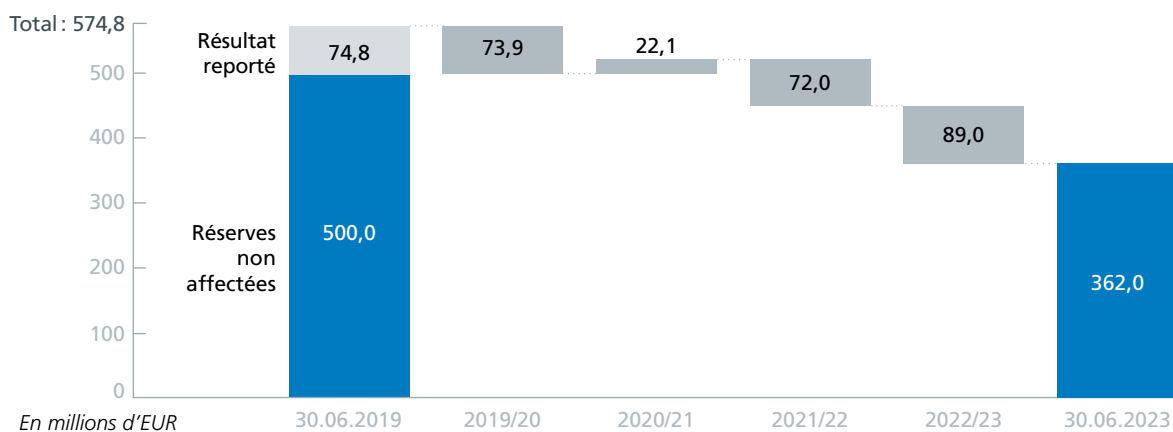
Répartition | par nature

En milliers d'EUR	Réalisé 2020/21		Prévisions 2021/22		Budget 2022/23		Budget UCL/USC	Budget UEL/UECL
Droits de retransmission	2 698 374		3 040 085		3 064 195		2 662 020	402 175
Droits commerciaux	449 318		530 147		567 225		497 769	69 456
Recettes des droits	3 147 692		3 570 232		3 631 420		3 159 789	471 631
Billetterie	6 543		22 129		34 669		28 205	6 464
Hospitalité	1 632		19 071		18 485		16 391	2 094
Recettes brutes	3 155 867	100,0%	3 611 432	100,0%	3 684 574	100,0%	3 204 385	480 189
Coûts liés à la compétition	-259 803	8,2%	-331 599	9,2%	-329 194	8,9%	-218 923	-110 271
Versements de solidarité	-230 911	7,3%	-252 797	7,0%	-257 920	7,0%	-166 174	-91 746
Recettes nettes	2 665 153	84,5%	3 027 036	83,8%	3 097 460	84,1%	2 819 288	278 172
- Quote-part clubs	-2 491 376	93,5%	-2 830 171	93,5%	-2 896 126	93,5%	-2 154 138	-741 988
- Quote-part UEFA	-173 777	6,5%	-196 865	6,5%	-201 334	6,5%		

CYCLE DE QUATRE ANS

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des réserves de l'UEFA pendant le cycle de l'EURO 2020, qui s'achèvera en juin 2023. En raison du report de l'EURO 2020, le résultat net positif normalement produit dans la première année d'un cycle a été reporté à l'exercice 2020/21. Le total des réserves pour la fin du cycle est estimé à EUR 362 millions, ce qui est inférieur aux EUR 500 millions approuvés par le Congrès de l'UEFA. Comme il est capital pour l'UEFA de préserver la santé financière à long terme du football, face à ce problème,

notre Administration travaille à l'élaboration de prévisions financières stratégiques révisées, qui réévaluent les objectifs et les budgets. Les recettes nettes provenant de l'EURO 2024 et de l'EURO 2028 restaureront progressivement les réserves de l'UEFA, garantissant que nous serons en mesure de retrouver les niveaux d'avant la pandémie concernant les investissements en faveur du développement du football et des activités de formation.

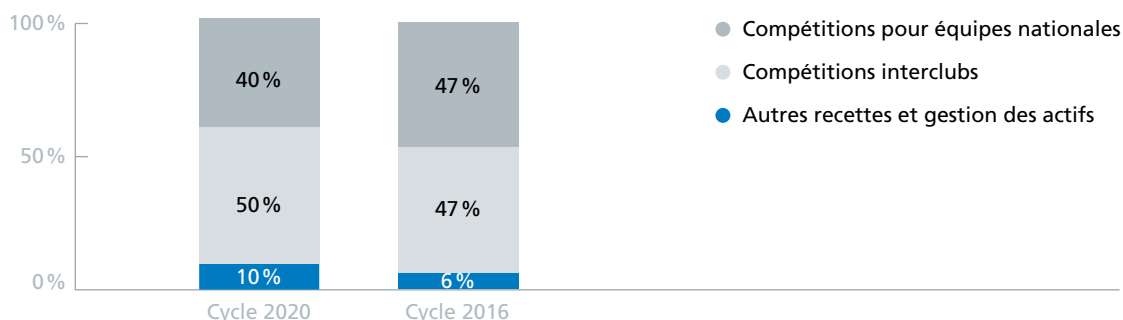


Analyser les chiffres sur un seul exercice ne donne pas une image fidèle de la situation. En effet, la caractéristique financière du fonctionnement de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif n'est visible que si l'on se reporte à ses résultats cumulés sur une période de quatre ans, car un exercice comportant un EURO masculin présente un résultat net positif, tandis qu'un exercice sans cette compétition produit un résultat négatif.

Les tableaux et les graphiques ci-contre indiquent, d'un côté, l'origine des produits nets sur un cycle et, de l'autre, la manière dont ils ont été réinvestis. Environ 40% des produits nets sont financés par les compétitions pour équipes nationales dans le cycle de l'EURO 2020, alors que les compétitions interclubs contribuent à hauteur de 50%. Il va sans dire que le résultat de l'EURO 2020 nettement inférieur aux prévisions exerce un impact négatif sur la répartition. Les taux d'intérêt restent très

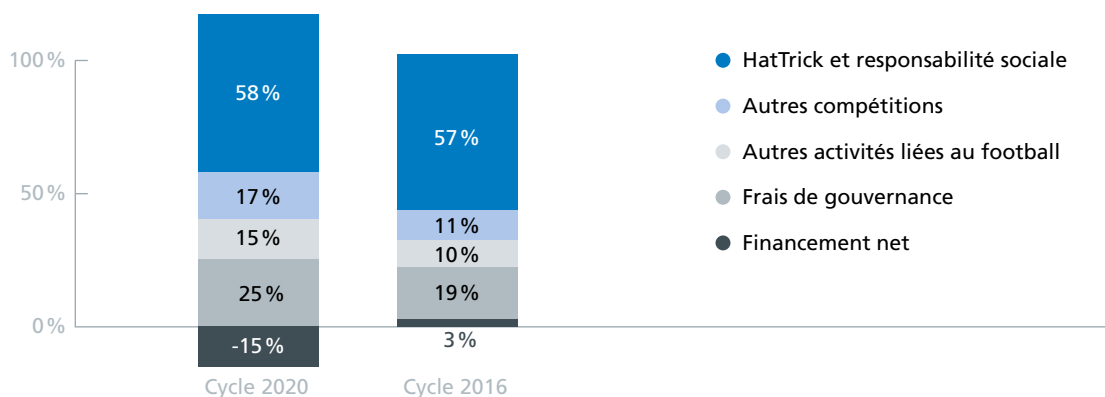
bas, voire négatifs. Le rendement de la gestion des actifs, qui comprend les effets de change, continuera donc d'apporter une contribution réduite au résultat global.

En ce qui concerne l'utilisation des produits, il y aura un très léger transfert du poste « HatTrick et responsabilité sociale » vers les postes « 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 aussi due aux versements de solidarité supplémentaires effectués aux associations membres au cours du cycle de l'EURO 2016. Les graphiques montrent également qu'un financement beaucoup plus important à partir des réserves de l'UEFA est requis pour couvrir les répercussions de la pandémie et pour financer les buts statutaires et les objectifs de l'UEFA dans le cycle actuel.



Répartition | source des produits nets

En millions d'EUR	Réalisé 2019/20	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23	Cycle 2020	Cycle 2016
Compétitions pour équipes nationales	-28,4	657,6	-20,1	-37,6	571,5	783,6
Compétitions interclubs	148,9	173,8	196,9	201,3	720,9	800,0
Autres recettes	22,7	26,7	21,5	35,1	106,0	119,4
Gestion des actifs	13,0	8,1	1,1	1,6	23,8	-12,1
Source des produits nets	156,2	866,2	199,4	200,4	1 422,2	1 690,9



Répartition | utilisation des produits nets

En millions d'EUR	Réalisé 2019/20	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23	Cycle 2020	Cycle 2016
HatTrick et responsabilité sociale	-43,9	-670,9	-52,7	-53,3	-820,8	-967,0
Autres compétitions	-52,5	-43,7	-68,8	-82,4	-247,4	-189,5
Autres activités liées au football	-50,0	-42,7	-56,6	-58,0	-207,3	-165,1
Frais de gouvernance	-83,7	-86,8	-93,3	-95,7	-359,5	-325,3
Sous-total	-230,1	-844,1	-271,4	-289,4	-1 635,0	-1 646,9
Financement net aux (-) / à partir des (+) réserves	73,9	-22,1	72,0	89,0	212,8	-44,0
Utilisation des produits nets	-156,2	-866,2	-199,4	-200,4	-1 422,2	-1 690,9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TAUX DE CHANGE

Les recettes et les dépenses liées à l'EURO sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le tournoi a lieu (par exemple en 2020/21 pour l'EURO 2020 reporté), mais, afin de faciliter la comparaison entre les différents exercices dans ce budget, les chiffres effectifs de l'exercice 2020/21 se rapportant à l'EURO 2020 et les provisions de solidarité HatTrick ont été retirés.

Les European Qualifiers disputés sur plusieurs saisons pour la Coupe du monde de la FIFA 2022, ainsi que la Nations League et certains matches amicaux sont commercialisés de manière centralisée. Les recettes et les dépenses sont alors enregistrées dans le compte de résultats en fonction du nombre de matches disputés lors de chacune des saisons au cours desquelles la compétition a lieu. Dans une large mesure,

les ventes aux partenaires médias sont regroupées pour les European Qualifiers, la Nations League et les matches amicaux, et il ne serait donc pas judicieux de publier des comptes de projet séparés pour ces compétitions.

Les comptes de l'UEFA et de ses filiales sont tenus en euros. Les transactions dans des monnaies autres que l'euro sont enregistrées au taux de change quotidien en vigueur à la date des transactions. Les recettes des compétitions interclubs en dollars US sont couvertes à 75 %, et celles des compétitions pour équipes nationales à 50 % par des contrats à terme simples pour limiter les risques de change.

Le cas échéant, les taux de change suivants ont été appliqués à des fins de planification :

Taux de change | par monnaie

		Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23
Francs suisses	EUR/CHF	1,0854	1,0800	1,0600
Livres sterling	EUR/GBP	0,8862	0,8700	0,8500
Dollars US	EUR/USD	1,1929	1,2000	1,1700

Le présent document est publié en anglais, en français et en allemand. La version anglaise fait foi, conformément à l'article 4.3 des *Statuts de l'UEFA*.



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse

FRANÇAIS