

UEFA

RAPPORT FINANCIER 2022/23







SOMMAIRE



I. FAITS ET CHIFFRES

6
Introduction

COMPTE DE RÉSULTATS

8
Compte de résultats

10
Distribution

11
Solidarité

12
Flux des versements
de solidarité

BILAN

14
Bilan

16
Fonds propres



COMPÉTITIONS

18

UEFA Nations League
et European Qualifiers

20

EURO féminin de l'UEFA 2022

24

Compétitions interclubs

30

UEFA Champions League

34

UEFA Europa League

38

UEFA Europa
Conference League



SOURCE ET UTILISATION DES PRODUITS

42

Résultat par compétition
et par activité

43

Source des produits

44

Utilisation des produits

46

Frais de gouvernance

48

Rémunération

49

Cycle de quatre ans

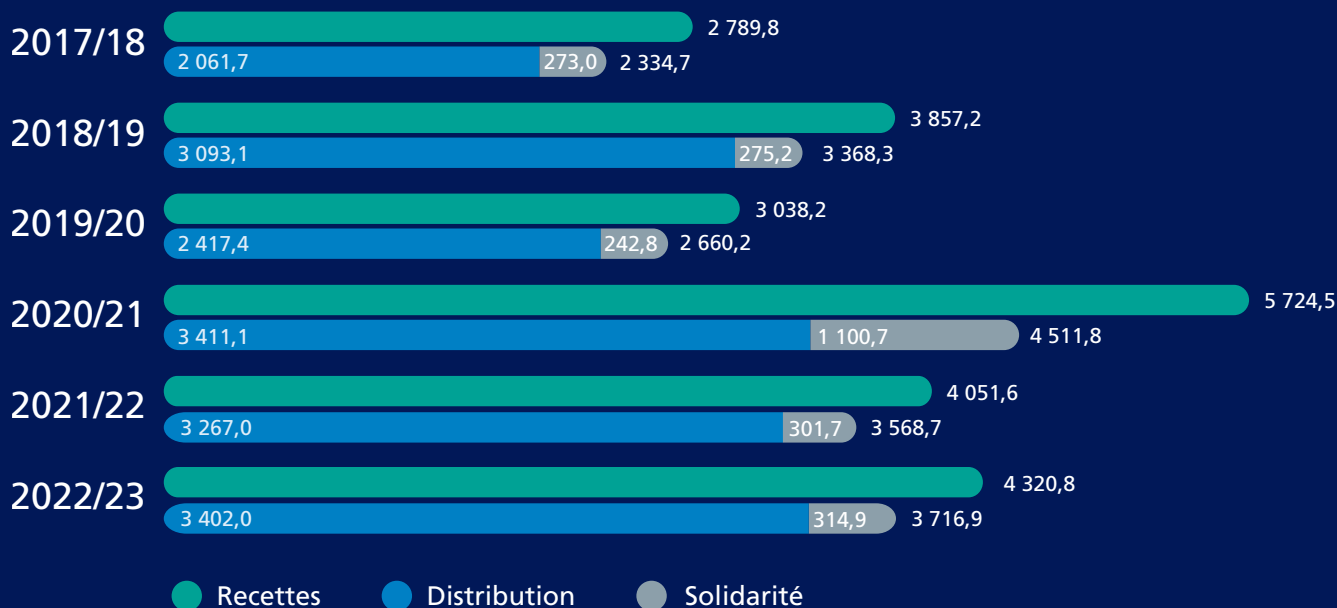


II. ANNEXE

États financiers
au 30 juin 2023

Rapports de l'organe
de révision

Recettes rapportées aux totaux distribution et solidarité En millions d'EUR



Montants distribués En millions d'EUR



Autres informations

Nombre de matches joués

2022/23

2 636

2021/22

1 986

Nombre d'employés sous contrat à durée indéterminée

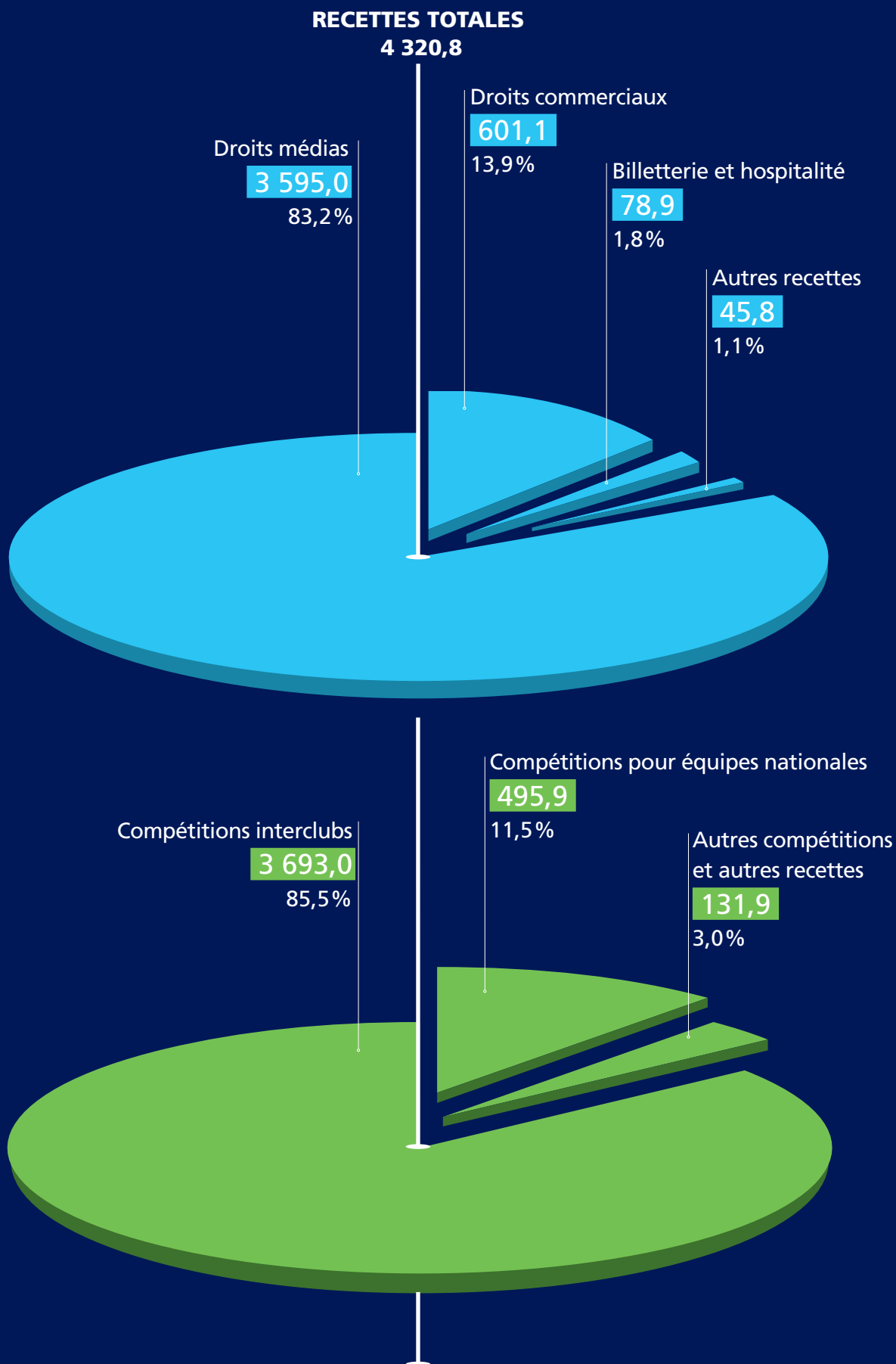
2022/23

591,6

2021/22

566,1

Recettes par nature et compétition En millions d'EUR



INTRODUCTION

Saison après saison, la transparence demeure au cœur du rapport financier de l'UEFA et se reflète dans ses notes, sa structure et ses données claires ainsi que dans son annexe, contenant les comptes statutaires et les rapports d'audit. Toutefois, à l'instar de la saison de football européenne, chaque rapport a sa propre histoire, et l'édition 2022/23 ne fait pas exception. Le nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales masculines, l'EURO féminin 2022 en Angleterre et la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA ont tous contribué à une hausse des recettes pour la deuxième année consécutive.

Le cycle 2022-28 des compétitions pour équipes nationales masculines de l'UEFA, qui a commencé au début de la période sous revue, se déroulera exceptionnellement sur six saisons. Comme toujours, ce cycle comprend la vente des droits relatifs aux matches de qualification pour l'EURO de l'UEFA et pour la Coupe du monde de la FIFA, à l'UEFA Nations League et aux matches amicaux.

Du fait du report de l'EURO féminin en Angleterre en raison de la pandémie, les chiffres audités détaillant les résultats financiers de la compétition n'ont été publiés qu'au cours de la période sous revue, comme pour la Super Coupe de l'UEFA, qui a également eu lieu en début de saison. Malgré son report de douze mois, l'EURO féminin 2022 reste gravé dans les mémoires. Au fil du temps, l'héritage décisif de cette compétition pour le football féminin s'accroît. Sur le terrain, le tournoi a mis à l'honneur la qualité et la compétitivité du football féminin ; en dehors, il a permis de voir des sportives d'élite évoluer dans un environnement convivial et sûr. Les chiffres définitifs le confirment. Les recettes de l'EURO féminin 2022, qui s'élèvent à EUR 63,2 millions, sont en hausse de plus de EUR 50 millions par rapport à la phase finale précédente. Ces recettes records ont permis à l'UEFA de doubler les montants distribués aux associations participantes. En outre, pour la première fois dans le football féminin, EUR 4,3 millions ont été alloués aux clubs qui ont contribué à la réussite de cet EURO. Tant les montants versés que l'introduction d'un programme de distribution aux clubs sont des priorités clés de la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin.

Le lancement du nouveau cycle des compétitions pour équipes nationales masculines, le succès de l'EURO féminin 2022 ainsi que la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en Roumanie et en Géorgie ont permis aux recettes globales de l'UEFA de poursuivre leur progression en 2022/23. Les recettes totales s'élèvent à EUR 4,3 milliards, soit 7% de plus qu'en 2021/22, une saison qui avait déjà enregistré une amélioration par rapport à la précédente.

La pandémie ne perturbant heureusement plus les activités quotidiennes, les services ont pu reprendre presque normalement, voire s'intensifier, pour les compétitions, les événements et les autres activités de l'UEFA. Le développement des compétitions et les investissements dans de nouveaux projets ont entraîné une augmentation du nombre de collaborateurs au bénéfice de contrats à durée indéterminée. Cette évolution a eu un effet non négligeable sur les comptes annuels, effet encore accentué par des taux de change défavorables. Sur une note plus positive, le brusque passage de taux d'intérêt négatifs à des taux positifs en septembre 2022 a fortement contribué aux résultats nets.

Dans ses précédents rapports financiers, l'UEFA a toujours souligné la double importance d'avoir un bilan solide tout en conservant des ressources financières conséquentes pour se prémunir contre les défis et les risques futurs. C'est cette assise qui a permis à l'UEFA d'absorber le choc financier de la pandémie. Les répercussions de la pandémie restent néanmoins visibles, les réserves étant désormais inférieures aux EUR 500 millions convenus. Le résultat reporté correspond à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les saisons sans EURO masculin. Mais la baisse du résultat net de l'EURO 2020 – en raison de la pandémie – a limité le résultat reporté de l'UEFA, ce qui a nécessité l'utilisation de réserves non affectées pour soutenir les activités courantes. Toutefois, après avoir baissé à EUR 359,6 millions, les réserves devraient recommencer à augmenter. Les prévisions pour l'exercice 2023/24, qui tiennent compte de l'importante contribution nette de l'EURO 2024, montrent les signes prometteurs d'un résultat positif. Ainsi, l'UEFA pourra continuer à investir dans le développement du football et la formation, tout en ramenant ses réserves au niveau approuvé par le Congrès de l'UEFA.

L'infographie à la page ci-contre présente un aperçu détaillé des sources de recettes et de dépenses de l'UEFA. Elle montre comment l'UEFA réinjecte la majeure partie de ses recettes directement dans le football, avant tout en payant des primes et des versements de solidarité aux clubs et aux associations nationales. L'objectif de cette infographie est donc d'expliquer les sources de recettes de l'UEFA et la manière dont ces dernières sont ensuite réinvesties.

Étant donné qu'un EURO masculin n'a lieu que tous les quatre ans, l'UEFA utilise les chiffres cumulés sur une période de quatre ans (à savoir de 2019/20 à 2022/23) afin d'éviter une distorsion.

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

76,2%

COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

21,4%

AUTRES RECETTES

2,4%

Cycle de l'EURO 2020

Exercices

2019/20 à 2022/23

SOURCES DE RECETTES DE L'UEFA

RECETTES BRUTES

EUR 17,3 mrd

EUR -2,1 mrd

COÛTS LIÉS AUX COMPÉTITIONS

EUR 15,2 mrd

RECETTES NETTES

INVESTISSEMENT DANS LE FOOTBALL

P. ex., amendes disciplinaires, gestion des actifs, programme Forward de la FIFA et financement net à partir des réserves

2,5%

sont nécessaires pour le fonctionnement de l'UEFA en tant qu'instance dirigeante

75,7%

versés directement aux clubs

68,0%
DISTRIBUTION - CLUBS

pour les clubs participant à la Champions League, à l'Europa League, à l'Europa Conference League et à la Super Coupe

7,7%
SOLIDARITÉ - CLUBS

pour les clubs non participants des 55 associations membres, à des fins d'investissement dans des projets de développement du football junior

pour les clubs éliminés aux tours de qualification de la Champions League et de l'Europa League

pour les clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales, au moyen de la participation de certains de leurs joueurs

13,5%
DISTRIBUTION - ASSOCIATIONS

pour les associations membres participant à l'EURO et aux European Qualifiers masculins ainsi qu'à la Nations League

pour financer les autres compétitions, notamment féminines, juniors et de futsal ainsi que la Coupe des régions

8,3%
DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL

pour financer le programme HatTrick, la plus grande initiative de solidarité dans le sport européen

pour financer des projets de développement du football et de formation, notamment en lien avec les entraîneurs, l'arbitrage, le football féminin et les confédérations non européennes

2,5%
FRAIS DE GOUVERNANCE

pour garder les frais généraux à un niveau minimum afin de maximiser les investissements dans le football

COMPTE DE RÉSULTATS

Les recettes de l'UEFA ont continué à augmenter en 2022/23. Le lancement d'un nouveau cycle du football des équipes nationales masculines (2022-28), l'EURO féminin en Angleterre et la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans en Roumanie et en Géorgie ont contribué à cette hausse. Les recettes totales s'élèvent à EUR 4,3 milliards (contre EUR 4,1 milliards en 2021/22), soit une hausse de 7% par rapport à la saison précédente. Durant cette année sans EURO masculin, 86% des recettes totales sont générées par les compétitions interclubs masculines.

La majeure partie des recettes que l'UEFA réinvestit dans le football revient aux associations nationales qui participent à la Nations League et aux European Qualifiers masculins, ainsi qu'aux clubs qui prennent part aux compétitions interclubs masculines seniors. En 2022/23, ce montant s'est élevé à EUR 3,4 milliards, soit 79% des recettes totales. Les montants distribués aux associations nationales pour les European Qualifiers, la Nations League (y compris la phase finale) et les matches amicaux s'élèvent à EUR 455 millions, ce qui représente une hausse par rapport à 2021/22 attribuable aux recettes plus élevées pour le nouveau cycle et à un changement de principe comptable selon lequel la même valeur de marché par match est appliquée qu'il s'agisse d'un match de compétition ou d'un match amical. Les associations qui ont pris part à l'EURO féminin 2022 ont reçu EUR 16 millions au total. La distribution totale pour les compétitions interclubs masculines s'est élevée à EUR 2,9 milliards, soit EUR 66 millions de plus qu'en 2021/22.

L'organisation de l'EURO féminin et de la phase finale des moins de 21 ans a entraîné une hausse naturelle des dépenses liées aux événements. Les frais d'organisation de toutes les autres compétitions, comme l'UEFA Champions League masculine, sont comparables à ceux de la saison précédente. La saison 2022/23 a été la première sans répercussions financières réelles de la pandémie. Un certain nombre de cours (arbitrage et formation des entraîneurs, par exemple), de conférences et d'autres événements ont ainsi été organisés, avec pour conséquence une hausse naturelle des coûts.

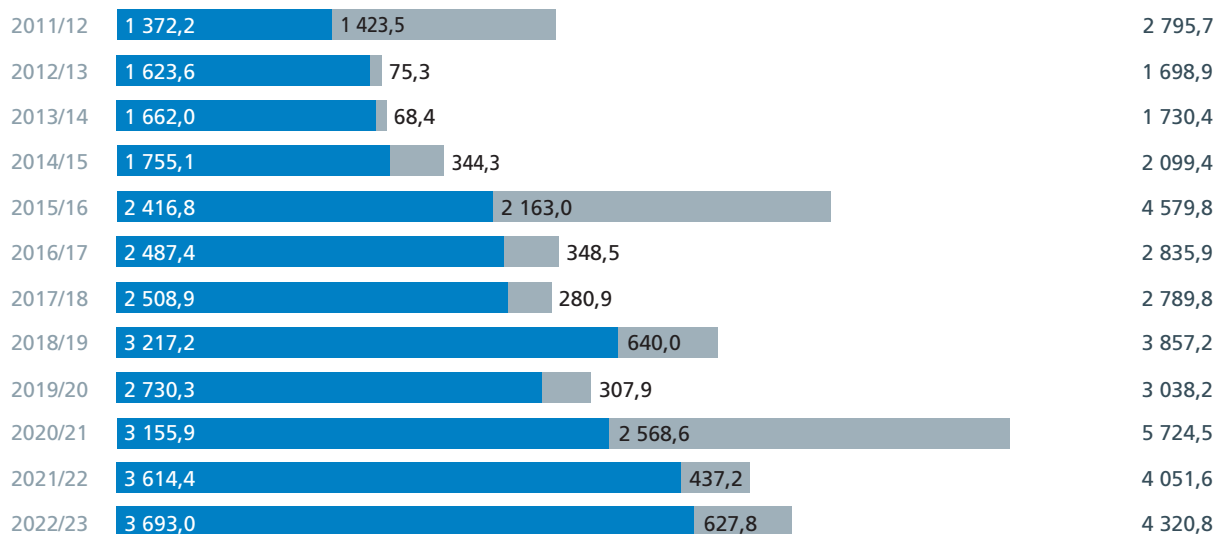
Les activités supplémentaires, les projets et les compétitions nouvelles ou élargies nécessitent du personnel additionnel, ce qui a porté à 592 le nombre d'employés au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée (contre 566 au 30 juin 2022). On observe la même tendance pour les contrats à durée déterminée, bien que l'augmentation de l'effectif soit principalement liée à l'EURO 2024 et ait par conséquent des répercussions financières uniquement sur les états financiers 2023/24. L'augmentation des frais de personnel portés aux comptes annuels est substantielle (EUR 22,5 millions), et les effets sont doubles: la hausse effective s'explique, d'une part, par la progression du nombre d'employés et, d'autre part, par un taux de change défavorable. En effet, si l'on compare la

valeur actuelle du franc suisse par rapport à l'euro à celle d'il y a deux ans, on constate une hausse de 11% des coûts. La force du franc suisse a également eu des répercussions négatives sur les Autres dépenses, comme les frais de voyages et d'hébergement et les frais liés aux bâtiments libellés dans la monnaie locale.

Les versements de solidarité ont augmenté de EUR 13 millions pour s'établir à EUR 314,9 millions. Sur le modèle de ce qui existe pour les compétitions interclubs masculines, le Comité exécutif de l'UEFA a soutenu l'introduction d'un programme de distribution aux clubs pour l'EURO féminin, mettant à disposition un montant important afin de récompenser les clubs européens qui ont libéré des joueuses pour l'EURO féminin 2022 et contribué ainsi à la réussite de l'événement. Les versements de solidarité aux clubs éliminés ou non participants ont également suivi l'augmentation des recettes enregistrées pour les compétitions interclubs masculines. Les dons en faveur de la Fondation UEFA pour l'enfance et d'autres activités liées à la responsabilité sociale et à la durabilité environnementale ont également augmenté. Afin de garantir que l'Ukraine puisse disputer des matches internationaux, l'UEFA a mis en place un fonds destiné à financer les frais d'organisation correspondants. Par ailleurs, les investissements dans la durabilité sociale et environnementale comprennent également une provision pour financer des programmes de compensation des émissions de carbone.

Les recettes des produits financiers ont continué de progresser en 2022/23. L'UEFA a profité de gains de change élevés en lien avec la force du dollar US en 2021/22. Bien que les gains de change n'aient plus été aussi élevés en 2022/23, ils restent positifs et ont apporté une contribution de EUR 11,5 millions. Mais c'est le passage soudain et rapide de taux d'intérêt négatifs à des taux positifs en septembre 2022, lequel a ajouté EUR 18,1 millions au résultat net, qui a réellement changé la donne. Le total du poste Résultat financier et impôts s'élève à EUR 28,5 millions et inclut les charges d'intérêts destinées à financer les versements anticipés aux clubs en 2022/23.

Le résultat net de l'UEFA s'établit à EUR -87,1 millions et est financé à partir des réserves. La performance globale reste conforme à la planification à long terme de l'UEFA et au budget approuvé par le Congrès.



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

Répartition | par nature

En millions d'EUR	2022/23	2021/22
Droits médias	3 595,0	3 424,5
Droits commerciaux	601,1	533,7
Total recettes des droits	4 196,1	3 958,2
Billetterie	53,1	35,9
Hospitalité	25,8	27,9
Autres recettes	45,8	29,6
Total recettes	4 320,8	4 051,6
Distribution aux équipes participantes	-3 402,0	-3 267,0
Contributions aux associations	-78,3	-42,1
Dépenses liées aux événements	-277,3	-260,0
Arbitres et commissaires de match	-49,7	-41,8
Technologies de l'information et de la communication	-77,6	-56,5
Salaires et avantages du personnel	-153,6	-131,1
Dépréciation et amortissement	-9,0	-9,5
Autres dépenses	-74,0	-59,4
Total dépenses	-4 121,5	-3 867,4
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	199,3	184,2
Versements de solidarité	-314,9	-301,7
Résultat financier et impôts	28,5	41,2
Résultat net pour la période	-87,1	-76,3

DISTRIBUTION

Sur les EUR 4,3 milliards de recettes totales en 2022/23, 79 %, soit EUR 3,4 milliards, ont été mis à disposition pour cette distribution. Le montant distribué aux associations membres et aux clubs participant aux compétitions de l'UEFA représente le poste de dépenses le plus important du compte de résultats. Les versements de solidarité viennent en deuxième position. Ces deux montants cumulés représentent 86% des dépenses, ce qui est conforme à l'objectif de l'UEFA consistant à réinjecter le maximum de capitaux dans le football européen.

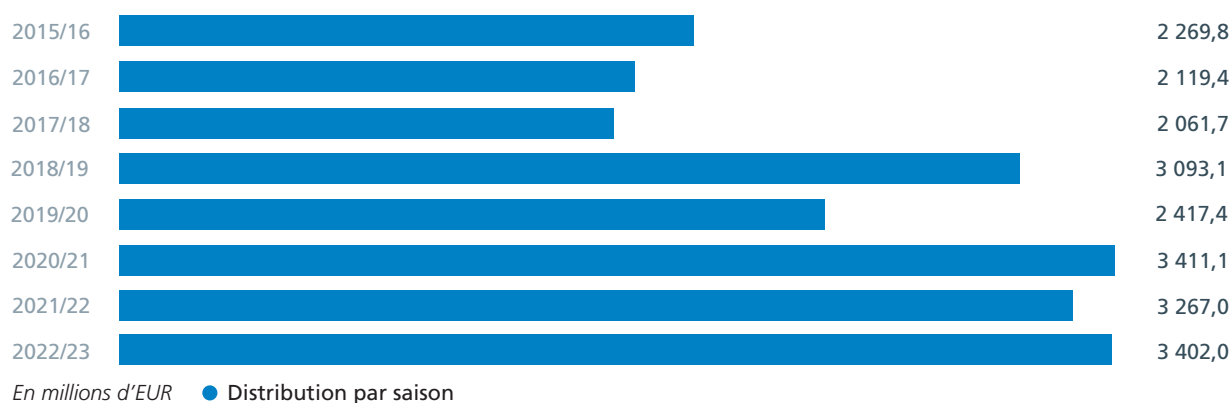
La distribution des compétitions interclubs masculines a augmenté de EUR 66 millions au cours de la deuxième saison du cycle de trois ans 2021-24 et s'élève à EUR 2,91 milliards (contre EUR 2,84 milliards en 2021/22).

Le montant distribué pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League (y compris la phase finale qui s'est disputée aux Pays-Bas) et les matches amicaux masculins correspond aux coûts annuels comptabilisés et non au montant effectif

payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en huit tranches sur l'ensemble du cycle 2022-28. L'augmentation par rapport à 2021/22 est liée aux recettes plus élevées pour le nouveau cycle.

Les montants versés à chaque association et club participant(e) pour l'UEFA Nations League, y compris la phase finale, sont présentés en détail dans les sections du présent rapport financier consacrées aux différentes compétitions.

Le tableau ci-dessous montre également les montants versés aux équipes qui ont disputé d'autres compétitions, comme l'EURO féminin 2022. Les détails par association figurent à la page 23, de même que les montants versés aux équipes qui ont participé au Championnat d'Europe des moins de 21 ans et à l'UEFA Women's Champions League. Du fait de la centralisation de la vente des droits médias et des droits de sponsoring en 2021/22, le montant à distribuer dans le cadre de l'UEFA Women's Champions League a considérablement augmenté.



Répartition | par compétition

En millions d'EUR

	2022/23	2021/22
European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	455,1	402,0
Finalissima	0,3	4,0
UEFA Champions League	2 155,0	2 106,3
UEFA Europa League	495,0	483,8
UEFA Europa Conference League	250,2	244,5
Super Coupe de l'UEFA	8,0	8,0
UEFA Women's EURO 2022	16,0	0,0
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	4,0	0,0
UEFA Women's Champions League	18,4	18,4
Total	3 402,0	3 267,0

SOLIDARITÉ

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

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

Les versements de solidarité sont mis à la disposition :

- des associations membres pour le développement de leurs infrastructures ;
- des associations membres pour la couverture de leurs frais de fonctionnement courants ;
- des associations membres en tant que paiements incitatifs, par exemple pour la participation aux compétitions juniors, féminines, de futsal et amateurs de l'UEFA ou pour l'application de différentes chartes et conventions ;

- des clubs éliminés lors des phases de qualification de l'UEFA Champions League, de l'UEFA Europa League et, depuis la saison précédente, de l'UEFA Europa Conference League ;

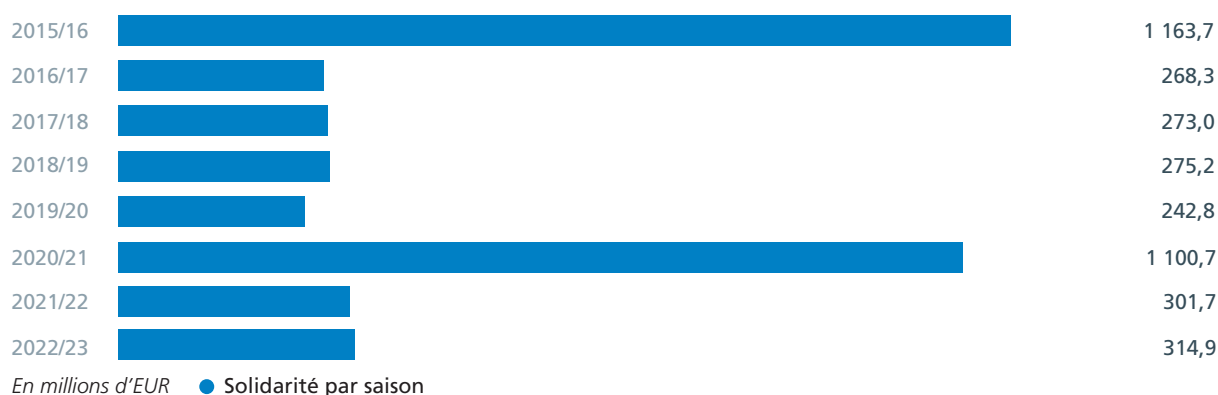
- d'autres clubs de première division non qualifiés pour les compétitions principales de l'UEFA, les paiements étant effectués en faveur du développement du football junior ;

- des clubs ayant contribué à la réussite du football des équipes nationales en général et de l'EURO, masculin et féminin, en particulier, au moyen de la participation de certaines de leurs joueuses et certains de leurs joueurs.

L'UEFA fait également des dons en faveur de la Fondation UEFA pour l'enfance et d'autres activités et initiatives liées à la responsabilité sociale du football et à la durabilité environnementale. Une répartition détaillée figure aux pages 19 et 20 de l'annexe au présent rapport financier.

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

Un tableau détaillant tous les versements effectifs aux associations membres figure à la page 13.



Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR

	2022/23	2021/22
Associations membres	36,4	35,9
Clubs	268,5	258,6
Dons	10,0	7,2
Total	314,9	301,7

FLUX DES VERSEMENTS DE SOLIDARITÉ DE L'UEFA

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

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

Versements de solidarité: football des équipes nationales

A Le programme HatTrick V pour le cycle de quatre ans 2020-24 prévoit un versement de solidarité unique de EUR 4,5 millions à chaque association membre de l'UEFA, destiné à des investissements dans les infrastructures de football. Les montants distribués au cours de l'exercice 2022/23 sont indiqués dans cette section. Dans certains cas, des versements provenant de cycles HatTrick précédents ont été effectués.

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

- **EUR 800 000** à titre de versement de solidarité pour couvrir les frais de fonctionnement de l'association membre et les projets relatifs à la bonne gouvernance;
- **EUR 1 600 000** au maximum sous forme de paiements incitatifs annuels, répartis comme suit:
 - EUR 250 000 pour la participation aux compétitions juniors, féminines, de futsal et amateurs de l'UEFA,
 - EUR 250 000 pour la mise en œuvre de la procédure d'octroi de licence aux clubs de l'UEFA,
 - EUR 200 000 pour la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance et la réalisation des projets relatifs à la bonne gouvernance,
 - EUR 200 000 pour l'application de la Charte du football de base de l'UEFA,
 - EUR 150 000 pour la mise en œuvre du programme de développement du football féminin de l'UEFA,
 - EUR 100 000 pour l'application de la Convention des entraîneurs de l'UEFA,

- EUR 100 000 pour l'application de la Convention de l'UEFA concernant l'arbitrage,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du programme de développement des joueurs juniors d'élite de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour la mise en œuvre du programme de responsabilité sociale du football de l'UEFA,
- EUR 100 000 pour les frais de voyage des équipes nationales,
- EUR 50 000 pour les activités en rapport avec la lutte contre le trucage de matches et avec l'intégrité.

D'un point de vue comptable, chaque association reçoit chaque année un montant maximum de EUR 1,7 million financé par le football des équipes nationales.

Versements de solidarité: football interclubs

C Un montant de EUR 38,5 millions a été transféré de l'UEFA Champions League aux associations membres afin de cofinancer les versements de solidarité annuels du programme HatTrick susmentionnés.

Le total des versements de solidarité reçus par chaque association membre en 2022/23 est par conséquent la somme des colonnes B et C. Le montant maximum disponible est de EUR 2,4 millions.

D Un montant important est mis à la disposition des clubs qui n'ont participé à aucune des trois compétitions interclubs masculines européennes, pour le développement du football junior. Selon les décisions prises par les ligues et/ou les associations membres correspondantes, des clubs de première division et, dans certains cas, des clubs de deuxième division ont bénéficié de ces paiements.

E Un montant forfaitaire a été distribué selon un nouveau principe, à savoir qu'au lieu des montants cumulés par tour de compétition disputé, les clubs reçoivent EUR 100 000 par tour ainsi qu'un montant fixe au moment de leur élimination, qui augmente plus un club est éliminé tardivement, et un montant supplémentaire de EUR 260 000 est versé aux clubs champions nationaux. Aucun versement de solidarité n'a été effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et se sont qualifiés pour la phase de groupe.

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

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

Les montants qui figurent dans les colonnes D à G à la page ci-contre représentent les montants effectifs payés après le versement anticipé lié au COVID-19 et diffèrent des coûts enregistrés dans le compte de résultats.

		Financement par le football pour équipes nationales		Financement par le football interclubs				
				Champions League		Europa League	Europa Conference League	
En milliers d'EUR		A	B	C	D	E	F	G
Total par association		Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés	Clubs éliminés
6 936	Albanie	1 000	1 675	700	1 207	411	-	1 943
11 006	Allemagne	-	1 692	700	8 500	-	-	114
6 359	Andorre	1 560	1 602	700	1 000	411	-	1 086
11 186	Angleterre	200	1 672	700	8 500	-	-	114
7 065	Arménie	1 793	1 675	700	1 355	343	114	1 085
11 221	Autriche	-	1 675	700	6 447	-	114	2 285
6 812	Azerbaïdjan	600	1 672	700	1 955	-	-	1 885
8 661	Bélarus	1 490	1 700	700	1 960	411	-	2 400
10 144	Belgique	-	1 690	700	6 212	-	114	1 428
8 684	Bosnie-Herzégovine	1 800	1 700	700	1 445	411	-	2 628
9 802	Bulgarie	1 980	1 685	700	2 523	343	-	2 571
7 420	Chypre	-	1 560	700	2 989	229	229	1 713
9 710	Croatie	100	1 700	700	5 096	-	-	2 114
12 058	Danemark	-	1 675	700	7 398	114	114	2 057
11 473	Écosse	1 000	1 685	700	6 717	-	114	1 257
12 192	Espagne	1 178	1 700	700	8 500	-	-	114
5 584	Estonie	-	1 692	700	1 010	411	-	1 771
6 221	Finlande	280	1 700	700	1 313	229	114	1 885
10 986	France	-	1 672	700	8 500	-	-	114
5 977	Géorgie	300	1 692	700	1 160	411	-	1 714
5 435	Gibraltar	-	1 560	700	1 050	411	-	1 714
7 571	Grèce	-	1 512	700	3 017	114	114	2 114
9 288	Hongrie	1 817	1 700	700	2 157	343	-	2 571
6 539	Iles Féroé	-	1 635	700	1 050	411	-	2 743
6 751	Irlande du Nord	200	1 693	700	1 347	526	114	2 171
7 179	Islande	1 150	1 655	700	1 035	526	-	2 113
10 432	Israël	889	1 685	700	5 101	-	-	2 057
11 754	Italie	740	1 700	700	8 500	-	-	114
8 256	Kazakhstan	750	1 700	700	1 952	411	-	2 743
7 801	Kosovo	2 700	1 662	700	1 082	114	-	1 543
7 126	Lettonie	900	1 700	700	1 369	114	-	2 343
3 573	Liechtenstein	-	1 530	700	1 000	-	-	343
6 857	Lituanie	1 296	1 690	700	1 629	343	114	1 085
6 619	Luxembourg	-	1 620	700	1 602	526	114	2 057
7 612	Macédoine du Nord	450	1 692	700	1 388	526	114	2 742
7 277	Malte	-	1 657	700	1 081	411	-	3 428
5 780	Moldavie	-	1 700	700	1 152	343	-	1 885
5 518	Monténégro	-	1 612	700	1 081	411	-	1 714
11 917	Norvège	3 634	1 595	700	3 589	-	-	2 399
10 221	Pays-Bas	-	1 690	700	6 403	-	-	1 428
5 560	Pays de Galles	-	1 665	700	1 355	411	-	1 429
7 940	Pologne	-	1 700	700	2 626	114	-	2 800
10 893	Portugal	-	1 680	700	6 571	-	-	1 942
6 378	République d'Irlande	-	1 665	700	1 442	229	229	2 113
8 387	Roumanie	566	1 692	700	2 573	114	-	2 742
5 425	Russie	-	1 420	700	3 305	-	-	-
6 617	Saint-Marin	1 500	1 577	700	1 000	411	-	1 429
7 161	Serbie	-	1 700	700	3 161	-	114	1 486
8 841	Slovaquie	1 850	1 700	700	1 677	229	114	2 571
8 109	Slovénie	650	1 700	700	1 677	526	114	2 742
9 285	Suède	214	1 693	700	4 279	229	114	2 056
9 396	Suisse	1 125	1 685	700	3 372	114	114	2 286
11 284	Tchéquie	2 595	1 700	700	5 204	-	114	971
7 021	Turquie	-	1 692	700	3 095	110	224	1 200
9 241	Ukraine	-	1 690	700	5 480	-	114	1 257
454 541	Total	36 307	91 461	38 500	177 189	11 741	2 734	96 609

BILAN

Au 30 juin 2023, le total du bilan s'élève à EUR 2,74 milliards, soit un niveau comparable à celui du 30 juin 2022 (EUR 2,68 milliards).

Toutefois, dans les sous-totaux, des mouvements importants ont été enregistrés à la date de clôture. Les actifs courants (EUR 2,14 milliards) ont augmenté de EUR 359,4 millions, principalement en raison de placements plus élevés dans des investissements à court terme sur le marché monétaire et de coûts différés des compétitions plus élevés pour l'EURO 2024. Les actifs non courants ont diminué de EUR 302,5 millions en raison de la baisse des placements à long terme, principalement du fait du non-réinvestissement des titres arrivés à échéance.

Au 30 juin 2023, les actifs financiers (trésorerie et équivalents de trésorerie et autres actifs financiers) s'élevaient à EUR 1,69 milliard, soit un niveau identique à celui de la saison précédente. Une part correspondant à 70% du total des actifs financiers de l'UEFA est investie à court terme pour couvrir tous les engagements liés aux distributions, aux versements de solidarité aux clubs et au programme HatTrick ainsi que les frais d'exploitation de l'UEFA. Le pourcentage restant est investi à plus long terme dans des titres à capital garanti et réservé, dans une très faible mesure, pour l'octroi de prêts. Comme mentionné précédemment, l'UEFA a considérablement augmenté les autres actifs financiers courants pour financer les versements aux clubs à l'automne 2023, de manière à ne plus recourir à un financement externe désormais plus coûteux. Les réinvestissements à long terme à partir des bénéfices nets générés par l'EURO 2024 commenceront au plus tard au printemps 2024. Ensemble, les actifs financiers représentent 62% du total des actifs (contre 63% au 30 juin 2022).

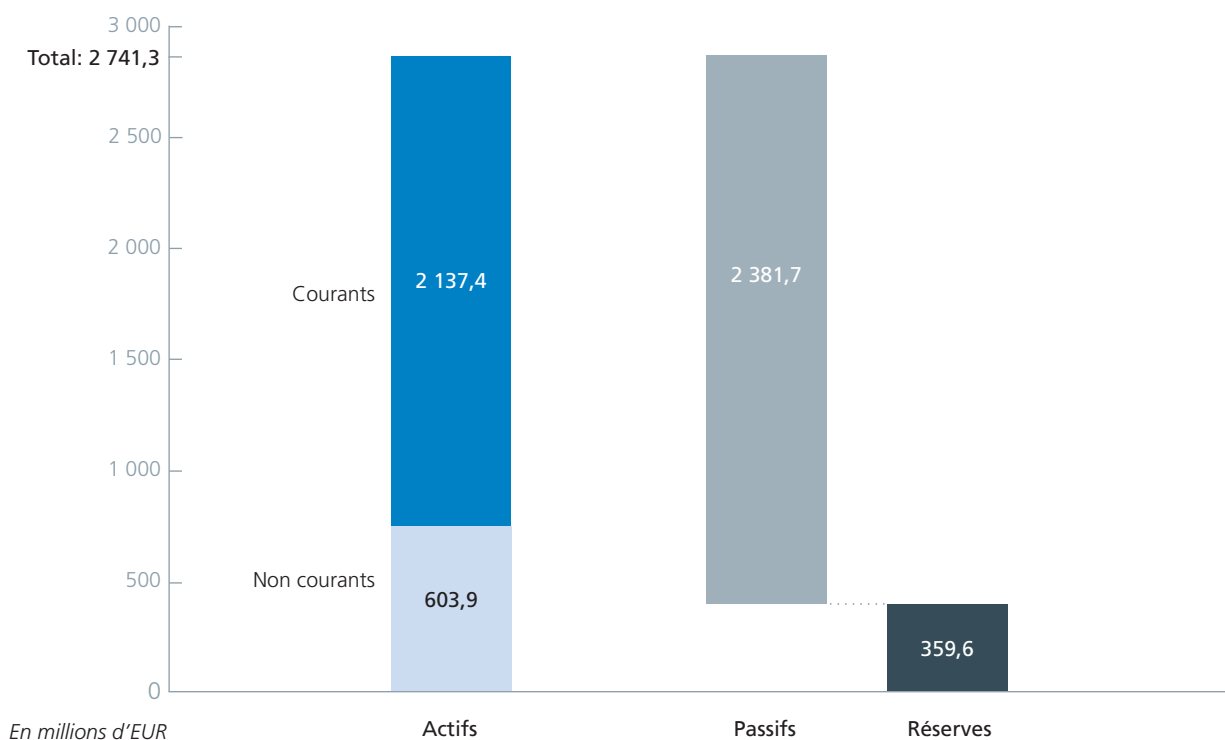
En 2022/23, les dépenses d'investissement se sont élevées à EUR 3,4 millions, soit un niveau identique à celui de l'année précédente (2021/22 : EUR 3,7 millions). Au cours de l'exercice sous revue, seules les dépenses en équipements de bureau ont augmenté, alors que les investissements dans les bâtiments, les TIC et les immobilisations incorporelles ont diminué. Pendant la période sous revue, les dépréciations et les amortissements ont aussi légèrement diminué. La valeur comptable nette totale des immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à EUR 95,9 millions. Comme les années précédentes, les investissements en capital en termes réels sont inférieurs à l'amortissement annuel total, ce qui réduit chaque année le bilan.

Le total des passifs s'élève à EUR 144 millions de plus qu'à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique en grande partie par la hausse des produits constatés d'avance de l'EURO 2024, qui ont toutefois été réduits par les versements de solidarité HatTrick en 2022/23.

Le résultat net négatif de EUR -87,1 millions pour la période sous revue a été déduit des réserves totales, de EUR 446,7 millions au 30 juin 2022, le total des réserves s'établissant ainsi à EUR 359,6 millions. Le point le plus bas a été atteint, car le bénéfice budgété pour 2023/24 permettra de commencer à reconstituer les réserves de l'UEFA.

En pourcentage du bilan, les réserves s'élèvent à 13,1% (contre 16,6% au 30 juin 2022). Plus de détails sur les réserves de l'UEFA et sur l'engagement de cette dernière à les rétablir figurent dans la section Fonds propres.





Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2023	30.06.2022
Actifs		
Trésorerie et équivalents	229,2	494,8
Autres actifs financiers	954,3	408,9
Autres actifs courants	226,9	184,2
Coûts de compétition différés	727,0	690,1
Actifs courants	2 137,4	1 778,0
Coûts de compétition différés	2,5	29,0
Immobilisations corporelles	89,0	91,8
Immobilisations incorporelles	6,9	9,7
Autres actifs financiers	505,5	775,9
Actifs non courants	603,9	906,4
Total	2 741,3	2 684,4
Passifs et réserves		
Passifs courants	2 122,3	1 763,3
Passifs non courants	259,4	474,5
Passifs	2 381,7	2 237,8
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	-53,3	22,9
Résultat net pour la période	-87,1	-76,3
Réserves	359,6	446,6
Total	2 741,3	2 684,4

FONDS PROPRES

Dans ses précédents rapports financiers, l'UEFA avait déjà souligné l'importance d'avoir un bilan solide et les ressources financières correspondantes afin d'offrir une sécurité face aux défis et aux risques futurs. Cette solidité a été d'une importance capitale lorsque l'UEFA a dû absorber les conséquences financières de la pandémie, faire face aux coûts supplémentaires et à la baisse des recettes des journées de matches dus au report de l'EURO 2020, ainsi qu'effectuer des versements anticipés aux clubs et financer les montants accrus mis à disposition dans le cadre du programme HatTrick V.

Ces effets sur les réserves de l'UEFA sont encore visibles, car ces dernières ont chuté entre-temps en dessous de l'objectif de EUR 500 millions. Ce montant, qui avait été approuvé par le Congrès de l'UEFA en 2012, fixe le niveau de réserves dont l'UEFA aurait besoin pour être protégée sur la base d'une évaluation des risques et des coûts en cas d'absence de chiffre d'affaires.

Le résultat reporté correspond normalement à une partie du montant dont l'UEFA se sert pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. Il a été nécessaire

d'utiliser le résultat reporté et de puiser dans les réserves non affectées pour financer certaines activités de l'UEFA en raison de la baisse du résultat net de l'EURO 2020 causée par la pandémie. Toutefois, comme mentionné précédemment, le point le plus bas (EUR 359,6 millions) a désormais été atteint. Les prévisions pour l'exercice financier 2023/24, avec la contribution nette très importante de l'EURO 2024, montrent les signes prometteurs d'un résultat positif.

Un bon résultat contribuera à reconstituer les réserves de l'UEFA, même si le processus sera encore long. Aussi le Comité exécutif de l'UEFA a-t-il chargé l'Administration de l'UEFA en 2022 de reconstituer ses réserves financières sur deux cycles de l'EURO masculin (l'EURO 2024 et l'EURO 2028), afin que le développement du football et les activités de formation puissent se poursuivre en parallèle de la reconstitution des réserves au niveau prévu par le Congrès de l'UEFA.



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

Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2023	30.06.2022
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	-53,3	22,9
Résultat net pour la période	-87,1	-76,3
Total	359,6	446,6
Recettes moyennes sur quatre ans	4 283,8	4 167,9
Total en % des recettes moyennes	8,4%	10,7%



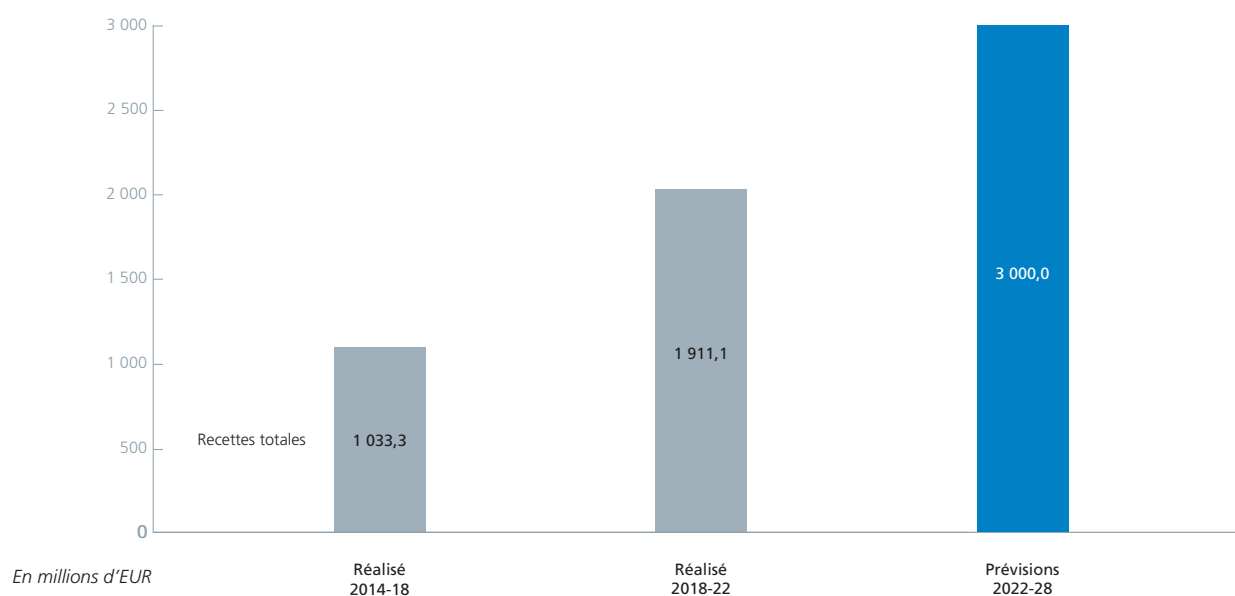
UEFA NATIONS LEAGUE ET EUROPEAN QUALIFIERS

L'exercice 2022/23 a été le premier du troisième cycle complet depuis la commercialisation centralisée des droits pour les équipes nationales masculines seniors. Exceptionnellement, le cycle 2022-28 couvre six saisons. Il a commencé avec la troisième édition de l'UEFA Nations League, suivie par les European Qualifiers en vue de l'EURO 2024 en Allemagne, une troisième édition remportée par l'Espagne au terme d'une séance de tirs au but contre la Croatie à l'issue d'une phase finale à quatre disputée aux Pays-Bas qui réunissait également le pays organisateur et l'Italie. La commercialisation centralisée des droits se poursuivra comme auparavant pour les matches amicaux des équipes nationales, mais adoptera une formule plus compacte pour les European Qualifiers en vue de l'EURO 2028 et de la Coupe du monde 2026 : les deux séries de matches de qualification comprendront douze groupes de quatre ou cinq équipes. La prochaine édition de la Nations League, qui débutera en septembre 2024, s'appuiera sur le succès commercial et sportif de la compétition et proposera un tout nouveau tour à élimination directe. Celui-ci permettra de lier la phase de ligue, qui se terminera au mois de novembre 2024, et la phase finale, en juin 2025. Ce changement, approuvé par le Comité exécutif de l'UEFA, fait suite à un vaste processus de consultation mené auprès des associations membres de l'UEFA. Il y aura ainsi encore plus de matches compétitifs et de confrontations passionnantes, ce qui apportera une valeur ajoutée non seulement pour les joueurs, mais aussi pour les supporters.

Les ventes cumulées des droits médias et des droits de sponsoring liés aux compétitions pour équipes nationales masculines seniors durant le cycle 2022-28 devraient atteindre EUR 3 milliards. À périmètre constant (2018-22 : EUR 2,87 milliards), ce montant correspond à une hausse de EUR 130 millions, qui résulte du changement de formule à venir de la Nations League et de la promesse de matches

encore plus compétitifs. L'UEFA centralise les recettes des journées de matches pour la phase finale de la Nations League, tandis que les associations organisatrices conservent les recettes de billetterie et d'hospitalité pour tous les autres matches des European Qualifiers et de l'UEFA Nations League masculins.

Les recettes sont comptabilisées au compte de résultats en fonction du nombre de matches disputés durant l'exercice financier en question. Les principes comptables ont été légèrement modifiés, et les différentes valeurs internes arbitraires de chaque compétition ne seront plus prises en compte, ce qui entraînera une répartition plus simple et presque égale des recettes par saison. Les recettes comptabilisées pour 2022/23 s'élèvent à EUR 494,9 millions, soit EUR 104 millions de plus qu'en 2021/22. Cette hausse résulte des ventes plus élevées pour le nouveau cycle et du changement de principes comptables susmentionnés. Les frais liés à la distribution aux associations suivent les mêmes principes comptables et sont basés sur le nombre de matches disputés. Un montant de EUR 455,1 millions a été comptabilisé en 2022/23 (contre EUR 402 millions en 2021/22). Toutefois, les paiements effectifs aux associations participantes diffèrent des coûts comptabilisés, car ils sont basés sur les déclarations individuelles signées par les associations membres et l'UEFA. Les montants pour les European Qualifiers sont fixes, et aucune prime de résultat n'est accordée en cas de victoire ou de match nul. Pour la Nations League, des montants fixes sont versés à titre de prime de participation et au vainqueur de chaque ligue. Il en va de même pour la phase finale de l'UEFA Nations League, mais avec le versement d'une part des recettes de billetterie aux associations participantes, comme détaillé à la page ci-contre.



UEFA Nations League | distribution par league



		En milliers d'EUR		UEFA Nations League			Phase finale				Total
Groupe	Association	Prime de participation	Vainqueur	Part des recettes de billetterie	Demi-finales	Match pour la troisième place	Finale				
Ligue A	1	Croatie	2 250	2 250	748	2 500		2 000			9 748
		Danemark	2 250								2 250
		France	2 250								2 250
		Autriche	2 250								2 250
	2	Espagne	2 250	2 250	748	2 500		3 500			11 248
		Portugal	2 250								2 250
		Suisse	2 250								2 250
		Tchéquie	2 250								2 250
	3	Italie	2 250	2 250	748	2 500	1 000				8 748
		Hongrie	2 250								2 250
		Allemagne	2 250								2 250
		Angleterre	2 250								2 250
4	Pays-Bas	2 250	2 250	748	2 500					7 748	
	Belgique	2 250								2 250	
	Pologne	2 250								2 250	
	Pays de Galles	2 250								2 250	
Ligue B	1	Écosse	1 500	1 500							3 000
		Ukraine	1 500								1 500
		République d'Irlande	1 500								1 500
		Arménie	1 500								1 500
	2	Israël	1 500	1 500							3 000
		Islande	1 500								1 500
		Albanie	1 500								1 500
		Russie	1 500								1 500
	3	Bosnie-Herzégovine	1 500	1 500							3 000
		Finlande	1 500								1 500
		Monténégro	1 500								1 500
		Roumanie	1 500								1 500
4	Serbie	1 500	1 500							3 000	
	Norvège	1 500								1 500	
	Slovénie	1 500								1 500	
	Suède	1 500								1 500	
Ligue C	1	Turquie	1 125	1 125							2 250
		Luxembourg	1 125								1 125
		Iles Féroé	1 125								1 125
		Lithuanie	1 125								1 125
	2	Grèce	1 125	1 125							2 250
		Kosovo	1 125								1 125
		Irlande du Nord	1 125								1 125
		Chypre	1 125								1 125
	3	Kazakhstan	1 125	1 125							2 250
		Azerbaïdjan	1 125								1 125
		Slovaquie	1 125								1 125
		Bélarus	1 125								1 125
4	Géorgie	1 125	1 125							2 250	
	Bulgarie	1 125								1 125	
	Macédoine du Nord	1 125								1 125	
	Gibraltar	1 125								1 125	
Ligue D	1	Lettonie	750	750							1 500
		Moldavie	750								750
		Andorre	750								750
		Liechtenstein	750								750
	2	Estonie	750	750							1 500
		Malte	750								750
	Saint-Marin	750								750	
Total		83 250	21 000	2 992	10 000	1 000	5 500			123 742	

EURO FÉMININ DE L'UEFA 2022

« Un EURO qui restera dans les annales », tels ont été les mots du président de l'UEFA, Aleksander Čeferin, pour décrire le succès de l'EURO féminin de l'UEFA 2022. Il a précisé que « [les attentes de l'UEFA] n'ont pas seulement été entièrement satisfaites, elles ont même été largement dépassées ».

Il ne fait aucun doute que le tournoi a permis au football féminin d'atteindre des sommets sans précédent en battant des records en matière d'affluence et de visibilité pour réaliser son objectif d'attirer une foule de nouveaux supporters. La finale palpitante entre le pays organisateur, l'Angleterre, et l'Allemagne, au Stade de Wembley, a attiré 87 192 spectateurs, soit la plus forte affluence jamais enregistrée pour un EURO, féminin ou masculin. Sur l'ensemble de la compétition, 574 875 personnes ont assisté à 31 matches dans les dix stades. Le précédent record de 240 055 spectateurs (établi cinq ans auparavant aux Pays-Bas) a été battu avant même le début de la phase à élimination directe. La couverture en direct et les services éditoriaux de l'UEFA ont été transmis par 60 partenaires de diffusion et visionnés par 374 millions de supporters au total, ce qui a fait de l'EURO féminin 2022 l'édition la plus regardée à ce jour.

Le tournoi a également établi de nouveaux standards sur le terrain. La finale a constitué le point d'orgue d'une compétition qui a offert un jeu de très haut niveau et s'est achevée par la victoire des Lionnes à domicile. En remportant ce trophée international, l'équipe anglaise a mis fin à 56 ans de disette.

Grâce au nouveau modèle de distribution financière, le rôle positif de l'EURO féminin s'étendra bien au-delà du tournoi. Le montant total des versements aux clubs s'est élevé à EUR 4,3 millions, ce qui a permis de financer une indemnité minimale de EUR 10 000 pour chaque club représenté par une ou plusieurs joueuses lors de la phase finale. Il s'agit du premier versement de ce type. Sur le montant total des primes, de EUR 16 millions, 60% ont été répartis à parts égales entre toutes les équipes et les 40% restants sur la base des performances.

À partir de maintenant, le défi pour le football européen consistera à tirer parti de l'élan créé lors de l'EURO 2022. D'ici au prochain EURO féminin, qui sera organisé par la Suisse en 2025, le leadership de l'UEFA sera essentiel pour capter l'attention et les ressources et ainsi construire un avenir durable pour le football féminin.

Le travail a déjà commencé. Dans le cadre de la mise en œuvre continue de « Time for Action », sa stratégie sur cinq ans pour le football féminin en Europe, l'UEFA aide proactivement ses associations membres à développer leur propre stratégie à long terme et à accroître les niveaux de participation. Pour atteindre son objectif d'augmenter le nombre de femmes et de filles qui jouent au football en Europe de 1,25 million en 2019 à 2,5 millions en 2024, l'UEFA encourage ses associations membres à investir dans une série d'activités de développement spécifiques.

L'EURO féminin laisse derrière lui beaucoup de bonnes choses et une myriade de souvenirs inoubliables. Mais il est essentiel que nous tous, qui avons à cœur la bonne santé du football féminin, travaillions sans relâche ensemble pour que l'EURO 2022 ne soit que le début.



LONDON

UEFA WOMEN'S EURO ENGLAND 2022

LONDON

234

235

236

UEFA MEN'S EURO ENGLAND 2022

129

130

131

Booking.yahoo

Booking.yahoo

Bo

EURO FÉMININ DE L'UEFA 2022

Contrairement au football masculin, la phase de qualification pour l'EURO féminin ne fait actuellement pas l'objet d'une commercialisation centralisée. L'UEFA couvre uniquement certains frais d'organisation, ainsi que l'ensemble des frais liés aux arbitres. En raison de la pandémie, cette édition, prévue en Angleterre, a été reportée d'une année, à juillet 2022.

Même si tout cela semble déjà lointain et que les temps forts présentés à la page précédente du présent rapport datent un peu, le tournoi relève en réalité de l'exercice 2022/23 et, à l'instar de la Super Coupe de l'UEFA, qui se joue également en début de saison, les chiffres audités ne peuvent être publiés que bien plus tard.

Recettes brutes

Le succès retentissant de l'EURO féminin s'est accompagné d'une hausse spectaculaire de 400% des recettes totales, qui ont atteint EUR 63,2 millions, soit plus de EUR 50 millions de plus que lors de l'EURO féminin 2017. Cette envolée des recettes souligne

le relèvement du statut du tournoi auprès des partenaires médias et commerciaux potentiels. En outre, les affluences record ont contribué à quadrupler les recettes de billetterie.



EURO FÉMININ DE L'UEFA | comptes de projet

En millions d'EUR

	2022	2017
Droits médias	37,5	9,7
Droits commerciaux	15,3	0,2
Recettes des droits	52,8	9,9
Billetterie et hospitalité	10,4	2,8
Recettes brutes	63,2	12,7
Coûts liés à la compétition	-57,1	-11,2
Recettes nettes	6,1	-1,5
Distribution aux associations participantes	-16,0	-8,0
Solidarité à l'égard des clubs	-4,3	0,0
Résultat net	-14,2	-6,5
Coûts liés à la compétition	90,3%	88,2%
Distribution aux associations participantes	25,3%	63,0%
Versements de solidarité	6,8%	0,0%
Résultat net	-22,5%	-51,2%

EURO 2020 | distribution aux associations participantes

		Prime de participation	Phase de groupe	Matches à élimination directe			Total
			Performance	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A	Angleterre	600	300	205	320	660	2 085
	Autriche	600	200	205			1 005
	Norvège	600	100				700
	Irlande du Nord	600					600
Groupe B	Allemagne	600	300	205	320	420	1 845
	Espagne	600	200	205			1 005
	Danemark	600	100				700
	Finlande	600					600
Groupe C	Suède	600	250	205	320		1 375
	Pays-Bas	600	250	205			1 055
	Suisse	600	50				650
	Portugal	600	50				650
Groupe D	France	600	250	205	320		1 375
	Belgique	600	150	205			955
	Islande	600	150				750
	Italie	600	50				650
Total		9 600	2 400	1 640	1 280	1 080	16 000

Coûts liés à la compétition

Le niveau croissant des investissements dans le football féminin se reflète également dans le professionnalisme accru qui caractérise l'organisation du tournoi, de la mise à disposition de stades et d'installations d'entraînement modernes à l'hébergement et aux services de voyage mis à la disposition de toutes les associations participantes. En outre, la couverture TV et les inventaires des partenaires commerciaux ont connu une hausse qualitative. Cette hausse se répercute inévitablement

sur les coûts totaux liés à la compétition, qui se sont élevés à EUR 57,1 millions. Toutefois, contrairement à l'EURO masculin, l'effet du report de l'EURO 2022 en raison de la pandémie a été relativement faible.

Les recettes nettes, de EUR 6,1 millions, nécessitent un investissement de la part de l'UEFA pour financer la distribution et le versement de solidarité.

Distribution et solidarité

L'un des objectifs clés de la stratégie de l'UEFA en matière de football féminin est de veiller à ce que davantage de recettes provenant des compétitions féminines soient distribuées dans le football. Grâce à des recettes nettement plus élevées, un montant total de EUR 16 millions a été partagé entre les associations qui ont participé à l'EURO 2022, soit le double du montant alloué en 2017.

Chaque association participante a reçu entre EUR 600 000 et EUR 900 000 de primes de participation, et des primes

de performance ont été introduites pour la phase de groupe. L'Angleterre, qui a remporté le trophée, a reçu la part la plus élevée, soit EUR 2,085 millions. Le tableau ci-dessus indique les montants versés lors des différentes phases et par association.

Comme pour l'EURO masculin, le Comité exécutif de l'UEFA a soutenu l'introduction d'un programme de distribution aux clubs pour l'EURO féminin 2022. Un montant cumulé de EUR 4,3 millions a ainsi été affecté aux clubs européens qui ont libéré des joueuses pour participer à la phase finale.

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

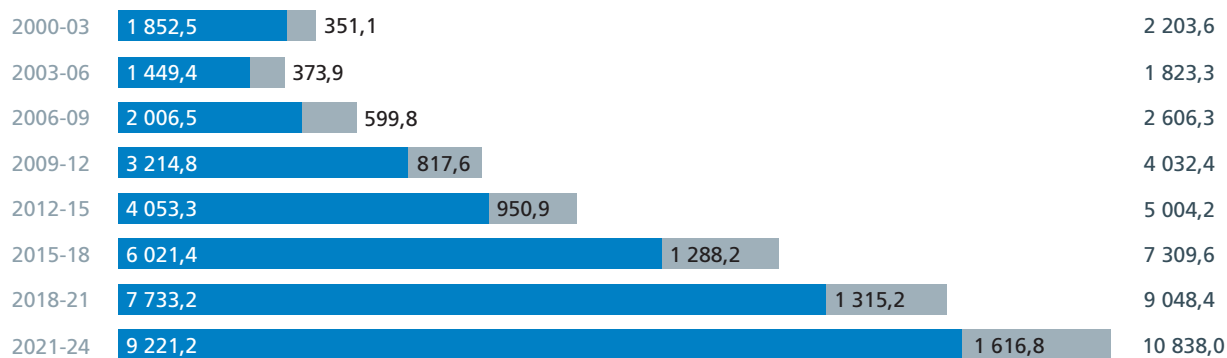
La saison 2022/23 est la deuxième du cycle actuel des compétitions interclubs masculines (2021-24). C'est également la deuxième depuis l'introduction de l'UEFA Europa Conference League aux côtés de compétitions bien établies, l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League. Cette réorganisation permet à davantage d'équipes du continent d'accéder au football européen et à toute la passion de matches joués sous le feu des projecteurs, sans parler de la motivation supplémentaire pour les joueurs et les supporters. Elle rappelle également que le football européen n'est pas seulement là pour l'élite et qu'il est du devoir de l'UEFA de donner à tout le monde la chance de rêver de disputer une compétition européenne.

Les trois compétitions mettent 32 équipes en lice. Chacune de nos 55 associations membres bénéficie donc d'une place assurée dans la grille de départ d'au moins une compétition interclubs masculine de l'UEFA par saison, et les divers clubs présents garantissent à un minimum de 36 associations la possibilité d'atteindre les phases de groupe. Une plus grande diversité est ainsi assurée et une plateforme est offerte aux équipes de l'ensemble du continent européen du football.

Comme par le passé, la vente des droits médias et des droits commerciaux a été centralisée pour ce cycle. La stratégie en la matière repose sur deux processus de vente différents : l'un pour l'UEFA Champions League et la Super Coupe de l'UEFA, l'autre pour les droits regroupés de l'UEFA Europa League et de l'UEFA Europa Conference League.

Les chiffres par cycle présentés dans le graphique ci-dessous portent uniquement sur les recettes générées par les droits. Grâce à l'UEFA Europa Conference League et aux matches supplémentaires qui en découlent, les recettes des droits cumulées pour le cycle 2021-24 franchiront la barre des EUR 10 milliards pour s'établir à près de EUR 10,9 milliards à la fin du cycle, en 2024. Il s'agit d'une hausse de EUR 1,8 milliard (soit 20%) par rapport au cycle précédent, qui avait comptabilisé EUR 9 milliards de recettes des droits cumulées. En comparaison avec le cycle 2015-18, les recettes des droits médias avaient augmenté de 28% et les recettes des droits commerciaux de seulement 2%.

Par cycle :



En millions d'EUR ● Droits médias ● Droits commerciaux



Recettes brutes

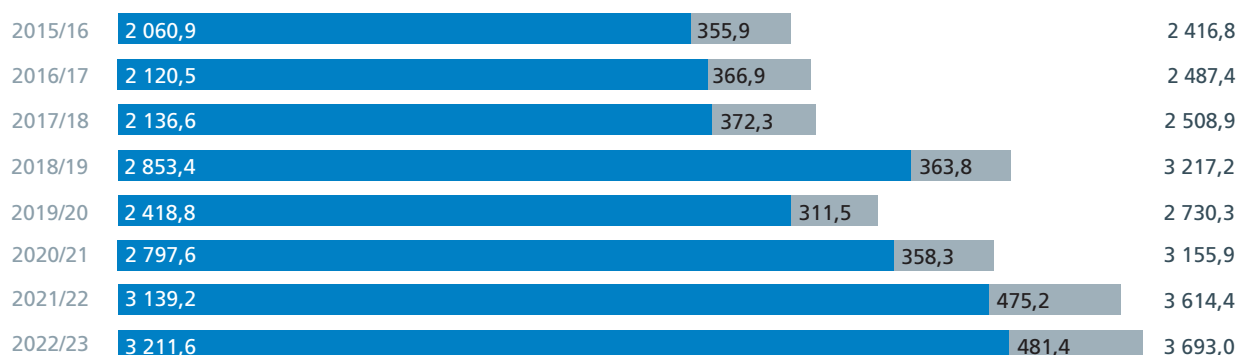
Les recettes brutes se composent des recettes des droits médias et des droits commerciaux, mais incluent aussi les recettes de billetterie et d'hospitalité générées par les phases finales des trois compétitions interclubs masculines et par la Super Coupe de l'UEFA. Pour tous les autres matches disputés au cours de la saison des trois compétitions interclubs masculines de l'UEFA, les clubs recevant conservent les recettes des journées de matches.

Pour cette deuxième saison du cycle, les recettes brutes totales se sont élevées à environ EUR 3,7 milliards, soit EUR 78,6 millions de plus que lors de la saison précédente et EUR 537 millions (17%) de plus qu'en 2020/21. Cette hausse s'explique par les recettes des ventes, plus élevées pour le nouveau cycle en raison

de la compétition supplémentaire et, par conséquent, du nombre accru de matches disputés. En comparaison avec la saison précédente, les recettes de billetterie et d'hospitalité pour les finales et pour la Super Coupe de l'UEFA ont augmenté de EUR 7,5 millions, pour s'établir à EUR 66,4 millions.

Le graphique ci-dessous illustre les recettes brutes totales par saison et par compétition. Des indications plus détaillées sur la composition des recettes ainsi que des chiffres comparatifs figurent à la page 27.

Par saison :



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

Coûts liés aux compétitions

L'ajout de l'UEFA Europa Conference League, qui a fait fortement augmenter le nombre de matches des compétitions interclubs masculines de l'UEFA, a engendré une hausse importante des coûts liés aux compétitions en 2021/22 par rapport au cycle précédent. Cette hausse est aussi attribuable au déplacement de la finale de l'UEFA Champions League à Paris et au remboursement de certains billets pour cette finale.

Les coûts liés aux compétitions pour l'organisation des trois compétitions interclubs masculines (des matches de barrage à la phase finale) et de la Super Coupe, y compris les arbitres et les délégués de match pour l'ensemble des rencontres (des tours de qualification aux phases finales), ont totalisé EUR 313,8 millions,

soit seulement EUR 2,7 millions de plus qu'en 2021/22. Cette légère augmentation est due principalement aux frais de sécurité plus élevés pour les points de rencontre des supporters et pour les diffusions publiques des finales, en particulier la finale de la Champions League à Istanbul. Comme dans d'autres domaines, la solidité du franc suisse, qui agit sur les frais de personnel, a continué d'avoir des répercussions négatives.

Dans l'ensemble, les frais liés aux compétitions sont sous contrôle et conformes au budget. Exprimés en pourcentage des recettes brutes, ils ont légèrement reculé pour passer de 8,6% à 8,5%, ce qui reste en dessous de l'objectif de 9% fixé pour le cycle actuel.

Solidarité

Le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de modifier et d'améliorer le plan de solidarité pour le cycle 2021-24. Le principe fondamental demeure toutefois inchangé, à savoir soutenir le football européen au moyen de versements non seulement aux associations membres et aux clubs participants, mais également aux équipes qui ne se qualifient pas pour nos compétitions.

Pour 2022/23, l'UEFA a attribué les versements de solidarité bruts sur la base des mêmes critères que la saison précédente : sur un total correspondant à 7% des recettes brutes, 4% sont versés aux clubs non participants, à des fins d'investissement dans des projets de développement du football junior, et 3% aux clubs éliminés lors des phases de qualification. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, ces versements de solidarité ont augmenté de EUR 5,5 millions par rapport à la saison précédente, atteignant EUR 258,5 millions, ce qui reflète la hausse des recettes enregistrée en 2022/23.

Le Comité exécutif de l'UEFA a également apporté une autre amélioration en décidant d'attribuer 30% de l'excédent net, plafonné à EUR 35 millions, à la solidarité envers les clubs éliminés. Un montant de solidarité supplémentaire de EUR 4,1 millions envers les clubs non participants a été ajouté, qui correspond à des versements retenus dans le cadre du fair-play financier. L'excédent net correspond à 30% des recettes totales dépassant le montant de EUR 3,5 milliards budgété pour les clubs participants, après déduction des coûts liés aux compétitions, de la part de solidarité de 7% et de la part de l'UEFA de 6,5%. À l'inverse, EUR 9,3 millions ont été déduits du montant de solidarité brut pour rembourser les versements anticipés de EUR 36,4 millions liés au COVID 19 payés par l'UEFA en 2019/20 et en 2020/21 afin de conserver les versements de solidarité au même niveau malgré la réduction des recettes brutes due à la pandémie. Ces versements anticipés seront entièrement remboursés d'ici à fin 2023/24.

Répartition | par nature

En millions d'EUR

	2022/23	2021/22
Total solidarité - comptabilisé en coûts	258,5	253,0
Surplus net en faveur des clubs non participants	35,0	33,1
Déduit de l'avance 2019/20 et 2020/21	-9,3	-9,3
Solidarité additionnelle (FPF)	4,1	0,0
Total solidarité - versé	288,3	276,8
- solidarité à l'égard des clubs non participants	177,2	172,2
- solidarité à l'égard des clubs éliminés	111,1	104,6

Le montant total de la solidarité versée s'élève à EUR 288,3 millions, dont EUR 177,2 millions ont été versés sous la forme de solidarité aux clubs non participants et EUR 111,1 millions aux clubs éliminés. Les montants effectifs sont indiqués, par type et par association, à la page 13.

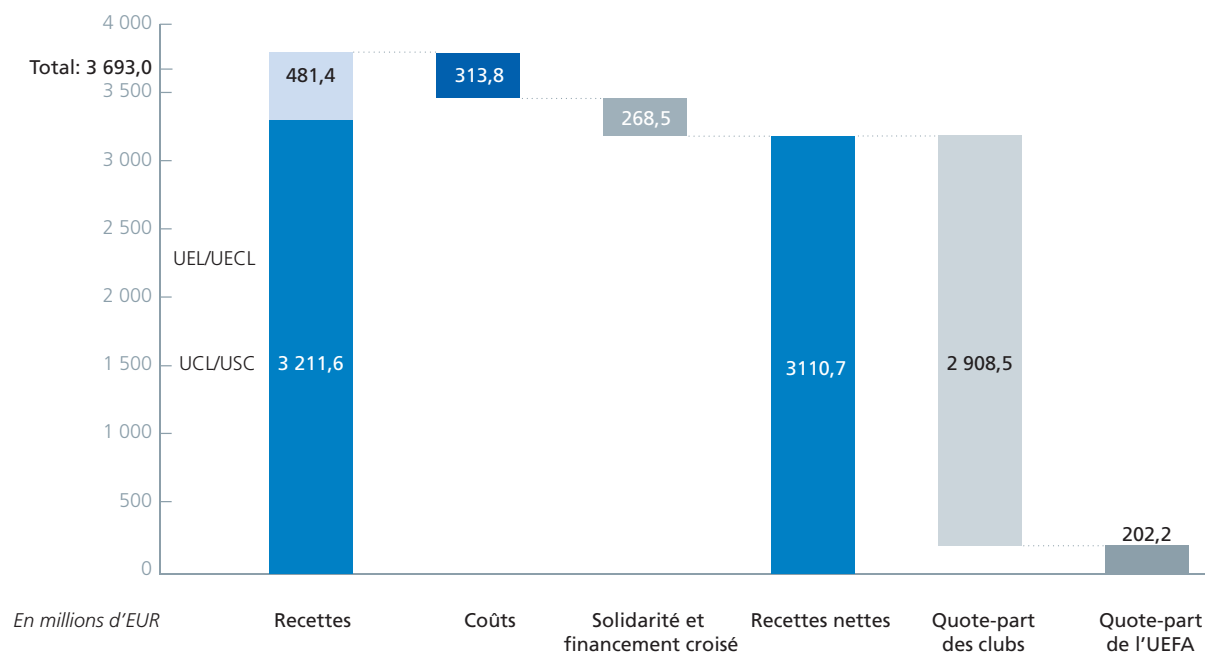
Les clubs qui ne participent pas à nos compétitions masculines seniors reçoivent une part correspondant à 4% des recettes brutes. Après déduction au prorata des montants anticipés versés par l'UEFA en 2019/20 et en 2020/21, le montant de solidarité pour 2022/23 s'élève à EUR 177,2 millions. Les associations occupant les cinq premiers rangs du classement de l'UEFA (Angleterre, Espagne, Italie, Allemagne et France) bénéficient de EUR 25 millions sur la base de parts égales du pourcentage de 4% des recettes brutes (EUR 3,5 milliards) affectés à la solidarité, auxquels s'ajoutent les parts égales de 50% de l'excédent net, plafonné à EUR 35 millions. Chacune d'entre elles reçoit ainsi EUR 8,5 millions. Sur les montants réservés aux associations ne figurant pas parmi les cinq premières, celles comptant des clubs

ayant participé à la phase de groupe de la Champions League reçoivent 45%, et celles sans clubs participants 55%. Dans les deux cas, 90% des montants disponibles sont distribués en fonction de la position des associations dans la liste d'accès de l'UEFA et les 10% restants en fonction de la valeur du marché TV de chaque association dans la Champions League.

Les clubs éliminés durant les phases de qualification des trois compétitions ont droit à 3% des recettes brutes. Après déduction au prorata des montants anticipés versés par l'UEFA en 2019/20 et en 2020/21, le montant de solidarité pour 2022/23 s'élève à EUR 111,1 millions. Ce montant est distribué selon un nouveau principe, à savoir qu'au lieu des montants cumulés par tour de compétition disputé, les clubs reçoivent EUR 100 000 par tour ainsi qu'un montant fixe au moment de leur élimination, qui augmente plus un club est éliminé tardivement, et une prime supplémentaire de EUR 260 000 pour les clubs champions nationaux.

Comptes de projet

Le graphique et le tableau ci-dessous montrent les comptes de projet des compétitions interclubs masculines et indiquent de manière transparente, au moyen de chiffres comparatifs, la provenance des recettes ventilées par nature et par compétition, d'une part, et l'utilisation des recettes, d'autre part.



Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR

	UCL/ USC	UEL/ UECL	2022/23	En %	2021/22	En %
Droits médias	2 673,4	399,3	3 072,7	83,2%	3 041,9	84,2%
Droits commerciaux	484,4	69,5	553,9	15,0%	513,6	14,2%
Recettes des droits	3 157,8	468,8	3 626,6	98,2%	3 555,5	98,4%
Billetterie	27,6	5,5	33,1	0,9%	29,1	0,8%
Hospitalité	26,2	7,1	33,3	0,9%	29,8	0,8%
Recettes brutes	3 211,6	481,4	3 693,0	100%	3 614,4	100,0%
Coûts liés à la compétition	-207,5	-106,3	-313,8	8,5%	-311,1	8,6%
Versements de solidarité	-166,6	-91,9	-258,5	7,0%	-253,0	7,0%
Financement croisé en faveur de la Women's Champions League	-10,0	0,0	-10,0	0,3%	-10,0	0,3%
Recettes nettes	2 827,5	283,2	3 110,7	84,2%	3 040,3	84,1%
- Quote-part clubs			-2 908,5	93,5%	-2 842,6	93,5%
- Quote-part UEFA			-202,2	6,5%	-197,7	6,5%

Part des clubs

Pour calculer la part des clubs, l'ensemble des recettes des droits, de la billetterie et de l'hospitalité pour la Champions League/la Super Coupe et l'Europa League/Europa Conference League sont versées dans un seul compte de distribution, duquel sont ensuite déduits les coûts liés aux compétitions et les versements de solidarité. Le fait de n'avoir qu'un seul compte de distribution reflète aussi la solidarité entre les clubs, puisque même si la majeure partie des recettes provient de la Champions League, une part substantielle est attribuée à l'Europa League et à l'Europa Conference League. À partir de ce cycle, un financement croisé particulier de EUR 10 millions en faveur de l'UEFA Women's Champions League, alimenté par les clubs participants et par l'UEFA, sera également prélevé sur le compte de distribution. Les recettes nettes, de EUR 3,1 milliards en 2022/23, sont ensuite réparties entre les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%).

Comme indiqué dans le tableau de la page ci-contre, au cours de la période sous revue, la part totale disponible pour distribution aux clubs s'est élevée à EUR 2,9 milliards. Une clé de répartition de 75% pour la Champions League/Super Coupe et de 25% – dont deux tiers pour l'Europa League et un tiers pour l'Europa Conference League – a été appliquée.

En 2021/22, un montant exceptionnel de EUR 20 millions a été ajouté au compte de distribution. Il représente les montants retenus à la suite d'accords de règlement conclus dans le cadre du fair-play financier. Comme indiqué ci-avant, EUR 35 millions ont été déduits en 2022/23 à titre de solidarité supplémentaire au bénéfice des clubs non participants. L'UEFA a octroyé aux clubs une avance de EUR 473,8 millions en 2019/20 et en 2020/21 afin de maintenir les montants distribués pour ces deux saisons au niveau de 2018/19. Le remboursement correspondant, dont la somme est de EUR 97,6 millions au prorata, est déduit chaque saison du montant distribué aux clubs, et ce jusqu'à fin 2023/24.

Le graphique ci-dessous montre les coûts comptabilisés dans les livres de l'UEFA pour l'ensemble des distributions liées aux compétitions interclubs au cours des huit dernières saisons. Ces montants reflètent la part des clubs et révèlent les répercussions du COVID-19 sur 2019/20 et 2020/21, avec les baisses de distribution. Comme expliqué ci-avant, les distributions effectives ont été maintenues au niveau de 2018/19 et les écarts correspondants ont été financés sous forme de versements anticipés par l'UEFA.



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

Le tableau ci-dessous montre le rapprochement entre, d'une part, les coûts effectifs comptabilisés (part des clubs), auxquels viennent se déduire l'excédent net en faveur des clubs non participants et les versements de solidarité supplémentaires, ainsi que les versements anticipés liés au COVID-19, et, d'autre part, les montants effectifs versés dans le cadre des différents piliers, comme les matches de barrage, les primes de participation, le classement par coefficient, les montants liés à la performance et la part de marché variable, qui dépend de

la valeur proportionnelle du marché TV national. La dernière ligne indique la somme totale du montant retenu pour les versements anticipés liés à la pandémie (COVID-19), du montant alloué à l'Association des clubs européens (ECA) et, enfin, du décompte final relatif à l'excédent net (à savoir 70% des montants nets dépassant 3,5 milliards).

Répartition | par compétition et catégorie

En millions d'EUR

	UCL/USC	UEL	UECL	2022/23	2021/22
Quote-part clubs	2 163,3	495,1	250,1	2 908,5	2 842,6
FPF : redistribution des montants retenus	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0
Surplus net en faveur des clubs non participants	-26,0	-6,0	-3,0	-35,0	-33,1
Remboursement de l'avance COVID-19	-72,6	-16,6	-8,4	-97,6	-97,6
Distribution aux clubs participants	2 064,7	472,5	238,7	2 775,9	2 731,9
Matches de barrage	30,0	0,0	0,0	30,0	30,0
Prime de participation	500,5	116,2	94,1	710,8	710,8
Classement par coefficient	600,3	69,7	23,5	693,5	693,5
Market pool	300,3	139,5	23,5	463,3	463,3
Performance - phase de groupe	268,8	73,7	55,8	398,3	398,3
Performance - matches à élimination directe / finale / Super Coupe de l'UEFA	331,9	66,0	38,4	436,3	436,3
COVID-19 / ECA / décompte final	32,9	7,4	3,4	43,7	-0,3
Total	2 064,7	472,5	238,7	2 775,9	2 731,9

Part de l'UEFA

Conformément au protocole d'accord signé avec l'Association des clubs européens en 2018, l'UEFA conserve 6,5% des recettes nettes des principales compétitions interclubs masculines. Cette part est destinée à être directement réinvestie dans le football, avant tout dans les autres compétitions, pour développer le jeu à la base de la pyramide du football et dans l'intérêt du football européen dans son ensemble. Elle sert également à cofinancer le développement

du football et les activités de formation, ainsi qu'à couvrir les frais institutionnels et administratifs de l'UEFA.

Pour 2022/23, cette contribution s'élève à EUR 202,2 millions, en augmentation de EUR 4,5 millions par rapport à la saison précédente, ce qui reflète la progression des recettes brutes sur la même période.

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Pour le cycle 2021-24, l'UEFA Champions League conserve sa formule de phase de groupe à 32 participants, y compris les six équipes victorieuses des matches de barrage aller-retour de la phase de qualification. Aucun changement n'a été apporté à la formule de la compétition pour le cycle actuel, à l'exception du fait que les équipes qui sont éliminées au terme du tour préliminaire et du premier tour de qualification sont désormais transférées en UEFA Europa Conference League au lieu de l'UEFA Europa League. Les matches de barrage à l'issue desquels les six clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'Europa League sont inclus dans les contrats de la Champions League. À compter de ces matches de barrage (à savoir pour la phase centralisée), 140 matches au total ont été disputés en 2022/23, soit le même nombre que la saison précédente.

Distribution aux clubs participant à la Champions League

Au total, EUR 2,06 milliards (contre EUR 2,03 milliards en 2021/22) ont été distribués aux clubs de la Champions League et aux participants à la Super Coupe en 2022/23. Comme indiqué dans la lettre circulaire de l'UEFA, le modèle de distribution a été basé sur des recettes brutes de EUR 3,5 milliards, et des pourcentages fixes ont été attribués aux différents piliers et compétitions. L'excédent des recettes brutes, qui s'élève à EUR 104,9 millions, est intégré au versement final du solde, qui est expliqué plus en détail dans les sections consacrées à chaque compétition.

L'UEFA a versé un montant fixe de EUR 5 millions aux clubs éliminés lors des matches de barrage, clubs qui ont ensuite été reversés en Europa League et ont bénéficié des distributions liées à cette compétition. Quant aux vainqueurs des matches de barrage de la Champions League, ils ont ensuite eu droit aux primes de participation à la phase de groupe de la Champions League: comme la saison précédente, les 32 équipes qui ont pris part à la phase de groupe ont reçu une prime de participation de EUR 15,64 millions, soit un total de EUR 500,5 millions, qui correspond à 25% de la distribution totale.

L'UEFA a alloué EUR 600,3 millions (30% de la distribution totale) aux 32 clubs qui ont disputé la phase de groupe, selon un système de classement par coefficient: en plus des points accumulés dans les compétitions de l'UEFA sur une période de dix ans, le classement final d'un club comprend des points de bonification pour les titres remportés en UEFA Champions League/Coupe des clubs champions européens, en UEFA Europa League/Coupe UEFA ou en Coupe des vainqueurs de coupe. Les clubs se voient attribuer des parts en fonction de leur place dans le tableau du classement par coefficient, sachant que chaque part vaut EUR 1,137 million. Le club le moins bien classé (le Maccabi Haïfa FC) a reçu une part,

et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (le Real Madrid CF) a ainsi reçu au total 32 parts, à savoir EUR 36,4 millions.

Un montant supplémentaire de EUR 300,3 millions (15% de la distribution totale) a été versé proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs ayant participé à la Champions League à partir de la phase de groupe. La moitié de ce montant a été répartie entre les clubs participants sur la base de leur performance dans le championnat national précédent, et l'autre moitié a été distribuée proportionnellement au nombre de matches disputés par chaque club en 2022/23.

Enfin, l'UEFA a attribué 30% de la distribution totale – EUR 600,3 millions – aux montants fixes liés à la performance lors de la phase de groupe et de la phase à élimination directe. Pendant la phase de groupe, EUR 2,8 millions ont été accordés pour une victoire et EUR 930 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 930 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. Le tableau à la double page suivante détaille les montants versés aux clubs, y compris ceux qui se sont qualifiés pour la phase à élimination directe et les deux finalistes, ainsi que les paiements aux clubs qui ont disputé la Super Coupe en septembre 2022.

Chaque club qui a disputé au moins la phase de groupe de la Champions League a reçu en moyenne EUR 62,6 millions (contre EUR 61,8 millions en 2020/21), les deux montants les plus élevés ayant été distribués au vainqueur, le Manchester City FC (EUR 134,9 millions) et au Real Madrid CF (EUR 118,8 millions), qui, comme mentionné ci-dessous, a bénéficié de la part la plus élevée dans le classement par coefficient et d'une part importante pour le marché TV.

L'UEFA a versé un montant fixe de EUR 3,5 millions à chacun des deux participants à la Super Coupe de l'UEFA 2022 – le Real Madrid CF et l'Eintracht Francfort – et le vainqueur, le Real Madrid CF, a reçu un montant supplémentaire de EUR 1 million.

La dernière colonne du tableau de la page 33 montre le solde final, qui inclut l'excédent de la Champions League. Ce tableau intègre également la déduction au prorata des versements anticipés liés au COVID-19 et effectués par l'UEFA en 2019/20 et 2020/21, et des montants versés au nom des clubs à l'Association des clubs européens (ECA) en 2022/23. Le versement final du solde est calculé proportionnellement au montant total déjà versé aux clubs individuels.



UEFA Champions League 2022/23 | distribution aux clubs

			Matches de barrage	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
							Performance	
En milliers d'EUR								
Groupe A	AFC Ajax	NED		15 640	21 603	1 903	6 064	
	Liverpool FC	ENG		15 640	27 288	15 802	15 160	
	SSC Napoli	ITA		15 640	18 192	7 606	15 160	
	Rangers FC	SCO		15 640	2 274	3 302		
Groupe B	FC Porto	POR		15 640	23 877	828	12 128	
	Club Atlético de Madrid	ESP		15 640	30 699	9 979	4 892	
	Bayer 04 Leverkusen	GER		15 640	17 055	9 629	4 892	
	Club Brugge KV	BEL		15 640	5 685	1 796	10 956	
Groupe C	FC Bayern München	GER		15 640	35 247	17 883	18 192	
	FC Barcelona	ESP		15 640	34 110	12 474	6 994	
	F.C. Internazionale Milano	ITA		15 640	15 918	10 573	10 026	
	FC Viktoria Plzeň	CZE		15 640	3 411	992		
Groupe D	Eintracht Frankfurt	GER		15 640	10 233	5 502	10 026	
	Tottenham Hotspur FC	ENG		15 640	19 329	9 545	10 956	
	Sporting Clube de Portugal	POR		15 640	12 507	634	6 994	
	Olympique de Marseille	FRA		15 640	4 548	24 786	6 064	
Groupe E	AC Milan	ITA		15 640	14 781	11 869	10 026	
	Chelsea FC	ENG		15 640	31 836	14 278	13 058	
	FC Salzburg	AUT		15 640	13 644	3 928	5 822	
	GNK Dinamo	CRO		15 640	6 822	1 345	3 962	
Groupe F	Real Madrid CF	ESP		15 640	36 384	19 959	13 058	
	RB Leipzig	GER		15 640	11 370	8 254	12 128	
	FC Shakhtar Donetsk	UKR		15 640	20 466	574	5 822	
	Celtic FC	SCO		15 640	9 096	3 650	1 860	
Groupe G	Manchester City FC	ENG		15 640	28 425	22 941	13 988	
	Sevilla FC	ESP		15 640	26 151	7 485	4 892	
	Borussia Dortmund	GER		15 640	25 014	13 756	8 854	
	F.C. København	DEN		15 640	7 959	11 671	2 790	
Groupe H	Paris Saint-Germain	FRA		15 640	29 562	31 638	13 988	
	Juventus Football Club	ITA		15 640	32 973	4 221	3 032	
	SL Benfica	POR		15 640	22 740	652	13 988	
	Maccabi Haifa FC	ISR		15 640	1 137	2 368	3 032	
Clubs éliminés	FK Qarabağ	AZE	5 000					
	PSV Eindhoven	NED	5 000			211		
	FK Bodø/Glimt	NOR	5 000					
	FK Crvena Zvezda	SRB	5 000					
	Trabzonspor A.Ş.	TUR	5 000					
	FC Dynamo Kyiv	UKR	5 000			64		
	SK Sturm Graz	AUT				436		
	R. Union Saint-Gilloise	BEL				200		
	FC Midtjylland	DEN				1 297		
	AS Monaco FC	FRA				6 269		
	USC	Real Madrid CF	ESP					
Eintracht Frankfurt		GER						
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA								
Total			30 000	500 480	600 336	300 300	268 804	

	Matches à élimination directe				Solde final	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
					420	45 630	AFC Ajax
	9 600				775	84 265	Liverpool FC
	9 600	10 600			713	77 511	SSC Napoli
					197	21 413	Rangers FC
	9 600				576	62 649	FC Porto
					568	61 778	Club Atlético de Madrid
	9 600				438	47 654	Bayer 04 Leverkusen
	9 600				406	44 083	Club Brugge KV
	9 600	10 600			995	108 157	FC Bayern München
					643	69 861	FC Barcelona
	9 600	10 600	12 500	15 500	932	101 289	F.C. Internazionale Milano
					186	20 229	FC Viktoria Plzeň
	9 600				474	51 475	Eintracht Frankfurt
	9 600				604	65 674	Tottenham Hotspur FC
					332	36 107	Sporting Clube de Portugal
					474	51 512	Olympique de Marseille
	9 600	10 600	12 500		790	85 806	AC Milan
	9 600	10 600			882	95 894	Chelsea FC
					363	39 397	FC Salzburg
					258	28 027	GNK Dinamo
	9 600	10 600	12 500		1 093	118 834	Real Madrid CF
	9 600				529	57 521	RB Leipzig
					395	42 897	FC Shakhtar Donetsk
					281	30 527	Celtic FC
	9 600	10 600	12 500	20 000	1 242	134 936	Manchester City FC
					503	54 671	Sevilla FC
	9 600				677	73 541	Borussia Dortmund
					353	38 413	F.C. København
	9 600				933	101 361	Paris Saint-Germain
					519	56 385	Juventus Football Club
	9 600	10 600			680	73 900	SL Benfica
					206	22 383	Maccabi Haifa FC
					46	5 046	FK Qarabağ
					48	5 259	PSV Eindhoven
					46	5 046	FK Bodø/Glimt
					46	5 046	FK Crvena Zvezda
					46	5 046	Trabzonspor A.Ş.
					47	5 111	FC Dynamo Kyiv
					4	440	SK Sturm Graz
					2	202	R. Union Saint-Gilloise
					12	1 309	FC Midtjylland
					58	6 327	AS Monaco FC
				4 500	42	4 542	Real Madrid CF
				3 500	33	3 533	Eintracht Frankfurt
					14 000	14 000	
	153 600	84 800	50 000	43 500	32 867	2 064 687	

UEFA EUROPA LEAGUE

Avec l'introduction d'une troisième compétition masculine d'élite en 2020/21, l'UEFA Europa Conference League, le nombre d'équipes en UEFA Europa League est passé de 48 à 32. Les 32 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans huit groupes, ce qui garantit que chaque équipe dispute trois matches à domicile et trois matches à l'extérieur. Après la phase de groupe, un tour supplémentaire de matches de barrage est disputé entre les deuxièmes de groupe et les troisièmes de groupe de l'UEFA Champions League. Les vainqueurs de ce tour de matches de barrage rejoignent les huit vainqueurs de groupe de l'Europa League dans les huitièmes de finale. À compter de la phase de groupe, 141 matches ont été disputés dans l'UEFA Europa League 2022/23, soit le même nombre qu'en 2020/21.

Distribution aux clubs participant à l'Europa League

Au total, EUR 472 millions ont été versés aux participants à l'Europa League pour la saison 2022/23. Le même modèle de distribution que pour la Champions League est appliqué. Il repose sur des recettes brutes de EUR 3,5 milliards, et des pourcentages fixes sont attribués aux différents piliers et compétitions. L'excédent est aussi intégré au versement final du solde, qui est expliqué plus en détail ci-après.

Comme la saison précédente, tous les clubs participants ont droit à une prime de participation fixe, de EUR 3,63 millions, qui représente 25% (à savoir EUR 116,2 millions) du montant total distribué.

L'UEFA a ensuite versé EUR 69,7 millions (15% de la distribution totale) selon le classement par coefficient de performance de chaque club dans les compétitions européennes sur une période de dix ans. Les clubs se voient attribuer des parts en fonction de leur position dans le tableau du classement, chaque part valant EUR 132 000. Le club le moins bien classé (l'AEK Larnaca FC) a reçu une part, et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (le Manchester United FC) a reçu au total 32 parts, à savoir EUR 4,22 millions.

Un montant supplémentaire de EUR 139,5 millions (30% de la distribution totale) a été distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs participant à l'Europa League à partir de la phase de groupe. Les différentes parts de marché ont été réparties entre les clubs participants, une moitié sur la base de leurs performances dans le championnat national précédent, l'autre moitié partagée en parts fixes par tour de compétition et en fonction d'un modèle de distribution spécifique.

En outre, l'UEFA a attribué 30% de la distribution totale – EUR 139,5 millions – aux montants fixes liés à la performance lors de la phase de groupe et des tours à élimination directe. Pendant la phase de groupe, EUR 630 000 ont été accordés pour une victoire et EUR 210 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 210 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. De plus, chaque vainqueur et chaque deuxième de groupe ont reçu une prime de respectivement EUR 1,1 million et EUR 550 000. Le tableau aux deux pages suivantes détaille les montants versés aux clubs, y compris ceux versés aux clubs qui se sont qualifiés pour la phase à élimination directe et aux deux finalistes.

Chaque club qui a disputé la phase de groupe ou un tour ultérieur a reçu en moyenne EUR 13,1 millions, le montant le plus élevé ayant été distribué au Manchester United FC (EUR 32,6 millions), qui a bénéficié de la part la plus élevée dans le classement par coefficient et d'une part importante pour le marché TV.

La dernière colonne de la page 37 présente le solde final, qui inclut l'excédent de l'Europa League et la déduction au prorata des versements anticipés liés au COVID-19 et effectués par l'UEFA en 2019/20 et 2020/21. Le versement final du solde est calculé proportionnellement au montant total déjà versé aux clubs individuels.





UEFA

BUDA-PEST

RESPECT

UEFA EUROPA LEAGUE

Swissquote

BUDA-PEST

JUST EAT

EUROPA LEAGUE

UEFA EUROPA LEAGUE

HAB

PE E - MIP PE E - MIP PE E - MIP PE E - MIP PE E - MIP

UEFA Europa League 2022/23 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
<i>En milliers d'EUR</i>						Performance	Matches de barrage phase à élim.directe
Groupe A	Arsenal FC	ENG	3 630	4 092	11 261	4 460	
	PSV Eindhoven	NED	3 630	3 432	1 708	3 448	500
	FK Bodø/Glimt	NOR	3 630	660	6 112	882	
	FC Zürich	SUI	3 630	1 056	2 322	672	
Groupe B	FC Dynamo Kyiv	UKR	3 630	3 828	754	210	
	Stade Rennais FC	FRA	3 630	1 980	1 648	3 196	500
	Fenerbahçe SK	TUR	3 630	2 904	2 378	4 208	
	AEK Larnaca FC	CYP	3 630	132	150	1 092	
Groupe C	AS Roma	ITA	3 630	3 960	8 952	2 776	500
	PFC Ludogorets 1945	BUL	3 630	2 640	881	1 554	
	Real Betis Balompíe	ESP	3 630	2 508	7 085	4 670	
	HJK Helsinki	FIN	3 630	924	1 223	210	
Groupe D	SC Braga	POR	3 630	3 168	1 357	2 226	
	Malmö FF	SWE	3 630	2 112	7 335		
	1. FC Union Berlin	GER	3 630	1 716	10 215	3 238	500
	R. Union Saint-Gilloise	BEL	3 630	528	1 257	3 998	
Groupe E	Manchester United FC	ENG	3 630	4 224	16 872	3 910	500
	Real Sociedad de Fútbol	ESP	3 630	2 376	5 513	4 460	
	FC Sheriff	MDA	3 630	1 848	11	1 344	
	Omonoia FC	CYP	3 630	264	199		
Groupe F	S.S. Lazio	ITA	3 630	3 564	4 584	1 764	
	Feyenoord	NED	3 630	3 036	2 110	2 864	
	FC Midtjylland	DEN	3 630	1 452	3 375	2 314	500
	SK Sturm Graz	AUT	3 630	396	2 787	1 764	
Groupe G	Olympiacos FC	GRE	3 630	3 696	3 557	420	
	FK Qarabağ	AZE	3 630	2 244	83	1 764	
	SC Freiburg	GER	3 630	1 584	9 028	4 208	
	FC Nantes	FRA	3 630	1 188	1 976	2 566	500
Groupe H	FK Crvena Zvezda	SRB	3 630	2 772	1 402	1 344	
	AS Monaco FC	FRA	3 630	3 300	1 648	2 776	500
	Ferencvárosi TC	HUN	3 630	792	803	3 326	
	Trabzonspor A.Ş.	TUR	3 630	1 320	1 657	2 016	
Clubs provenant de l'UCL	AFC Ajax	NED			199		500
	Bayer 04 Leverkusen	GER			7 188		500
	FC Barcelona	ESP			828		500
	Sporting Clube de Portugal	POR			706		500
	FC Salzburg	AUT			420		500
	FC Shakhtar Donetsk	UKR			277		500
	Sevilla FC	ESP			6 537		500
	Juventus Football Club	ITA			3 100		500
Total			116 160	69 696	139 498	73 680	8 000

Matches à élimination directe				Solde final	Total		
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales				Finale
	1 200			393	25 036	Arsenal FC	
				203	12 921	PSV Eindhoven	
				180	11 464	FK Bodø/Glimt	
				122	7 802	FC Zürich	
				134	8 556	FC Dynamo Kyiv	
	1 200			175	11 129	Stade Rennais FC	
				228	14 548	Fenerbahçe SK	
				80	5 084	AEK Larnaca FC	
	1 200	1 800	2 800	4 600	482	30 700	AS Roma
					139	8 844	PFC Ludogorets 1945
	1 200				304	19 397	Real Betis Balompié
					95	6 082	HJK Helsinki
					166	10 547	SC Braga
	1 200				209	13 286	Malmö FF
					327	20 826	1. FC Union Berlin
	1 200	1 800			198	12 611	R. Union Saint-Gilloise
	1 200	1 800			512	32 648	Manchester United FC
	1 200				274	17 453	Real Sociedad de Fútbol
					109	6 942	FC Sheriff
					65	4 158	Omonoia FC
					216	13 758	S.S. Lazio
	1 200	1 800			233	14 873	Feyenoord
					180	11 451	FC Midtjylland
					137	8 714	SK Sturm Graz
					180	11 483	Olympiacos FC
					123	7 844	FK Qarabağ
	1 200				313	19 963	SC Freiburg
					157	10 017	FC Nantes
					146	9 294	FK Crvena Zvezda
					189	12 043	AS Monaco FC
	1 200				155	9 906	Ferencvárosi TC
					138	8 761	Trabzonspor A.Ş.
					11	710	AFC Ajax
	1 200	1 800	2 800		215	13 703	Bayer 04 Leverkusen
					21	1 349	FC Barcelona
	1 200	1 800			67	4 273	Sporting Clube de Portugal
					15	935	FC Salzburg
	1 200				32	2 009	FC Shakhtar Donetsk
	1 200	1 800	2 800	8 600	342	21 779	Sevilla FC
	1 200	1 800	2 800		150	9 550	Juventus Football Club
	19 200	14 400	11 200	13 200	7 415	472 449	

ERS
ERENCE LEAGUE
2023



EUROPA
LEAGUE

UEFA EUROPA CONFERENCE LEAGUE

La saison 2022/23 a été la deuxième de l'UEFA Europa Conference League, qui a été lancée avec succès en 2021/22. Cette compétition est née du dialogue entre l'UEFA et l'Association des clubs européens, et répond au large souhait des clubs d'augmenter leurs chances de participer plus régulièrement à des compétitions de l'UEFA. L'UEFA Europa Conference League a contribué au développement et à la progression du football européen, et pas seulement sur le terrain. Le fait d'avoir désormais trois finales de compétitions interclubs ainsi que la Super Coupe donne la possibilité à plus d'associations d'organiser un match international prestigieux.

Comme l'UEFA Champions League et l'UEFA Europa League, l'UEFA Europa Conference League est disputée par 32 équipes réparties en huit groupes, ce qui garantit que chaque équipe dispute trois matches à domicile et trois matches à l'extérieur. Par contre, aucun club ne se qualifie directement pour la phase de groupe de l'Europa Conference League : dix participants sont les équipes éliminées à l'issue des matches de barrage de l'UEFA Europa League, et les 22 autres passent par une phase de qualification en trois tours.

Comme dans l'UEFA Europa League, un tour supplémentaire de matches de barrage de la phase à élimination directe est disputé après la phase de groupe entre les deuxièmes de groupe et les équipes classées troisièmes de leur groupe en Europa League. Lors des huitièmes de finale, les vainqueurs de ces matches de barrage rencontrent les huit vainqueurs de groupe. À compter de la phase de groupe, 141 matches ont été disputés dans l'UEFA Europa Conference League 2022/23, et, si l'on y ajoute tous les matches de la phase de qualification, le total s'élève à 429, soit plus qu'en Champions League ou en Europa League.

Distribution aux clubs participant à l'Europa Conference League

Au total, EUR 238 millions ont été versés aux participants à l'Europa Conference League pour la saison 2022/23. Le même modèle de distribution que pour la Champions League est appliqué. Il repose sur des recettes brutes de EUR 3,5 milliards, et des pourcentages fixes sont attribués aux différents piliers et compétitions. L'excédent est aussi intégré au versement final du solde, qui est expliqué plus en détail ci-après.

Comme la saison précédente, tous les clubs participants ont droit à une prime de participation fixe, de EUR 2,94 millions, qui représente 40% (à savoir EUR 94,1 millions) du montant total distribué.

L'UEFA a ensuite versé EUR 23,8 millions (10% de la distribution totale) selon le classement par coefficient de la performance de chaque club dans les compétitions européennes sur une période de dix ans. Les clubs se voient attribuer des parts en fonction de leur position dans le tableau de classement, chaque part valant EUR 44 500. Le club le moins bien classé (le KF Ballkani, du Kosovo) a reçu une part, et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (Villarreal CF) a ainsi reçu au total 32 parts, à savoir EUR 1,42 million.

Un montant supplémentaire de EUR 23,5 millions (10% de la distribution totale) a été distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs participant à l'UEFA Europa Conference League à partir de la phase de groupe. Les différentes parts de marché ont été réparties entre les clubs participants, une moitié sur la base de leur performance dans le championnat national précédent, l'autre moitié partagée en parts fixes par tour de compétition et en fonction d'un modèle de distribution spécifique.

En outre, l'UEFA a attribué 40% de la distribution totale – EUR 94,2 millions – aux montants fixes liés à la performance lors de la phase de groupe et des tours à élimination directe. Pendant la phase de groupe, EUR 500 000 ont été accordés pour une victoire et EUR 166 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 166 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. De plus, chaque vainqueur et chaque deuxième de groupe ont reçu une prime de respectivement EUR 650 000 et EUR 325 000. Le tableau aux deux pages suivantes détaille les montants versés aux clubs, y compris ceux versés aux clubs qui se sont qualifiés pour les tours à élimination directe et aux deux finalistes.

Chaque club qui a participé à la phase de groupe ou aux tours ultérieurs a reçu EUR 7,3 millions en moyenne, le montant le plus élevé (EUR 22,1 millions) ayant été versé au vainqueur de la compétition, le West Ham United FC.

La dernière colonne du tableau de la page 41 présente le solde final, qui inclut l'excédent de l'Europa Conference League et la déduction au prorata des versements anticipés liés au COVID-19 et effectués par l'UEFA en 2019/20 et 2020/21. Le versement final du solde est calculé proportionnellement au montant total déjà versé aux clubs individuels.

UEFA Europa Conference League 2022/23 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe		
En milliers d'EUR						Performance	Matches de barrage phase à élim.directe	
Groupe A	Istanbul Başakşehir FK	TUR	2 940	846	294	3 052		
	ACF Fiorentina	ITA	2 940	1 246	2 681	2 727	300	
	Heart of Midlothian FC	SCO	2 940	356	338	1 118		
	FK Rīgas Futbola Skola	LVA	2 940	89	3	332		
Groupe B	West Ham United FC	ENG	2 940	1 024	5 246	4 004		
	SC Fotbal Club FCSB	ROU	2 940	1 113	174	332		
	RSC Anderlecht	BEL	2 940	1 335	123	1 775	300	
	Silkeborg IF	DEN	2 940	312	483	1 118		
Groupe C	Villarreal CF	ESP	2 940	1 424	2 214	3 052		
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR	2 940	757	45	1 223		
	FK Austria Wien	AUT	2 940	668	459	332		
	KKS Lech Poznań	POL	2 940	445	1 071	1 941	300	
Groupe D	FK Partizan	SRB	2 940	1 068	307	1 941	300	
	1. FC Köln	GER	2 940	890	2 597	1 450		
	OGC Nice	FRA	2 940	801	1 090	2 266		
	1. FC Slovácko	CZE	2 940	401	85	891		
Groupe E	AZ Alkmaar	NED	2 940	1 291	704	3 445		
	Apollon Limassol FC	CYP	2 940	712	57	1 284		
	FC Vaduz	LIE	2 940	223	2	332		
	Dnipro-1	UKR	2 940	579	165	2 168	300	
Groupe F	KAA Gent	BEL	2 940	1 202	145	1 775	300	
	Molde FK	NOR	2 940	979	1 007	1 284		
	Shamrock Rovers FC	IRL	2 940	267	45	332		
	Djurgårdens IF FF	SWE	2 940	178	1 476	3 611		
Groupe G	SK Slavia Praha	CZE	2 940	1 157	63	1 450		
	CFR 1907 Cluj	ROU	2 940	935	288	2 168	300	
	Sivasspor Kulübü	TUR	2 940	534	372	2 659		
	KF Ballkani	KOS	2 940	45	22	725		
Groupe H	FC Basel 1893	SUI	2 940	1 380	745	2 334	300	
	ŠK Slovan Bratislava	SVK	2 940	623	100	2 659		
	FK Žalgiris Vilnius	LTU	2 940	490	3	891		
	FC Pyunik	ARM	2 940	134	9	1 118		
Clubs provenant de l'UEFA	FK Bodø/Glimt	NOR			332		300	
	AEK Larnaca FC	CYP			32		300	
	PFC Ludogorets 1945	BUL			48		300	
	SC Braga	POR			74		300	
	FC Sheriff	MDA			1		300	
	S.S. Lazio	ITA			416		300	
	FK Qarabağ	AZE			4		300	
	Trabzonspor A.Ş.	TUR			180		300	
Total			94 080	23 504	23 500	55 789	4 800	

Matches à élimination directe				Solde final	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales			
	600				105	7 837 Istanbul Başakşehir FK
	600	1 000	2 000	3 000	223	16 717 ACF Fiorentina
					64	4 816 Heart of Midlothian FC
					46	3 410 FK Rīgas Futbola Skola
	600	1 000	2 000	5 000	295	22 109 West Ham United FC
					62	4 621 SC Fotbal Club FCSB
	600	1 000			109	8 182 RSC Anderlecht
					66	4 919 Silkeborg IF
	600				139	10 369 Villarreal CF
					67	5 032 Hapoel Beer-Sheva FC
					60	4 459 FK Austria Wien
	600	1 000			112	8 409 KKS Lech Poznań
					89	6 645 FK Partizan
					107	7 984 1. FC Köln
	600	1 000			118	8 815 OGC Nice
					58	4 375 1. FC Slovácko
	600	1 000	2 000		162	12 142 AZ Alkmaar
					68	5 061 Apollon Limassol FC
					47	3 544 FC Vaduz
					83	6 235 Dnipro-1
	600	1 000			108	8 070 KAA Gent
					84	6 294 Molde FK
					49	3 633 Shamrock Rovers FC
	600				119	8 924 Djurgårdens IF FF
					76	5 686 SK Slavia Praha
					90	6 721 CFR 1907 Cluj
	600				96	7 201 Sivasspor Kulübü
					51	3 783 KF Ballkani
	600	1 000	2 000		153	11 452 FC Basel 1893
	600				94	7 016 ŠK Slovan Bratislava
					59	4 383 FK Žalgiris Vilnius
					57	4 258 FC Pyunik
					9	641 FK Bodø/Glimt
	600				13	945 AEK Larnaca FC
					5	353 PFC Ludogorets 1945
					5	379 SC Braga
	600				12	913 FC Sheriff
	600				18	1 334 S.S. Lazio
					4	308 FK Qarabağ
					7	487 Trabzonspor A.Ş.
	9 600	8 000	8 000	8 000	3 189	238 462

RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

Le système comptable de l'UEFA est structuré de manière à ce que le résultat puisse être analysé selon différentes perspectives. Les états financiers sont structurés par nature des coûts et audités par la société de révision externe, comme présenté dans l'annexe au présent rapport financier et à la page 9.

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

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

- **Compétitions principales:** ce poste montre le résultat net de l'ensemble des compétitions masculines seniors pour équipes nationales (EURO, European Qualifiers, UEFA Nations League, Finalissima et matches amicaux) et interclubs (UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Europa Conference League et Super Coupe de l'UEFA). La saison 2022/23 est la deuxième du cycle de trois ans des compétitions interclubs 2021-24. Les recettes et les dépenses totales liées à un EURO sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel ce tournoi a lieu. Par conséquent, toutes les transactions concernant l'EURO 2024 sont différées, et le résultat net sera comptabilisé dans l'exercice financier 2023/24.
- **Autres recettes et gestion des actifs:** les autres recettes correspondent aux recettes provenant des amendes infligées dans le cadre de procédures disciplinaires et du fair-play financier, au programme Forward de la FIFA et à d'autres opérations non footballistiques. La gestion des actifs est constituée des recettes résultant des investissements financiers après déduction des frais et des différences de change.

L'utilisation des produits nets est divisée en quatre postes principaux, plus de détails figurant à la page 45, dans la section « Utilisation des produits » :

- **Programme HatTrick et responsabilité sociale:** il s'agit de la somme des provisions faites pour le programme de développement HatTrick et les frais administratifs y afférents ainsi que pour les activités liées à la responsabilité sociale du football et à la durabilité environnementale, y compris la Fondation UEFA pour l'enfance.
- **Autres compétitions:** il s'agit des investissements nets réalisés dans les compétitions féminines, juniors, amateurs et de futsal.
- **Autres activités liées au football:** ces activités sont en relation avec le développement, la formation et les conférences, et incluent toute une série d'initiatives menées par l'UEFA pour améliorer le football dans des domaines tels que le partage de connaissances entre les associations, le soutien aux autres confédérations, le développement du football féminin, le développement des activités et les technologies numériques, l'arbitrage, l'entraînement, les stades et la sécurité, le football de base ainsi que les questions médicales et antidopage.
- **Frais de gouvernance:** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA, comme expliqué à la page 46.

Le poste Financement net à partir des réserves correspond au Résultat net de l'exercice figurant dans les états financiers et indique le montant retranché des réserves.

Répartition | par compétition et activité

En millions d'EUR	2022/23 Résultat net	2021/22 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	-39,3	-69,2
Compétitions interclubs	202,2	197,7
Autres recettes et gestion des actifs	63,9	67,7
Source des produits nets	226,8	196,2
HatTrick et responsabilité sociale	-53,2	-47,8
Autres compétitions	-86,1	-72,0
Autres activités liées au football	-61,8	-49,6
Frais de gouvernance	-112,8	-103,1
Sous-total	-313,9	-272,5
Financement net à partir des réserves	87,1	76,3
Utilisation des produits nets	-226,8	-196,2

SOURCE DES PRODUITS

Cette section fournit des informations sur les sources de financement de l'UEFA. Le tableau ci-dessous présente les recettes et les dépenses des principales compétitions masculines de l'UEFA; les autres recettes liées ou non au football ainsi que le rendement de la gestion des actifs; et les chiffres de la période précédente à des fins de comparaison pour le résultat net.

Lors d'une année sans EURO, la part la plus importante provient des compétitions interclubs. Les principales compétitions interclubs masculines de l'UEFA en sont à leur deuxième saison du cycle 2021-24, avec des recettes nettes de EUR 202,2 millions pour 2022/23 (contre EUR 197,7 millions en 2021/22). Des explications plus détaillées sur les compétitions interclubs et pour équipes nationales sont fournies dans les différentes sections consacrées aux compétitions.

Les Autres recettes, qui s'élèvent à EUR 34,3 millions, ont augmenté par rapport à l'année dernière (2021/22 : EUR 25,3 millions). Cette variance s'explique par la hausse des contributions provenant du programme Forward de la FIFA,

qui ont été versées à compter de la Coupe du monde de la FIFA 2022 au Qatar, par le montant supérieur des amendes et par les recettes supplémentaires générées par la collecte de données sur le football dans le contexte d'activités de lutte contre le trucage de matches.

En 2021/22, les recettes de la gestion des actifs ont considérablement augmenté grâce à des gains de change extraordinairement élevés portés par la solidité du dollar US (EUR 39,5 millions). Les gains de change n'ont pas été aussi élevés en 2022/23, mais ils ont néanmoins rapporté EUR 11,5 millions. Le facteur déclencheur a été le passage rapide, en septembre 2022, de taux d'intérêts négatifs à positifs, ce qui a ajouté EUR 18,1 millions à la source des produits nets. Ces recettes supplémentaires non budgétées ont réduit la variance par rapport à la saison précédente. Le résultat total de la gestion des actifs pour l'exercice est ainsi de EUR 29,6 millions (contre EUR 42,4 millions en 2021/22).

Répartition | par compétition et autres produits

2022/23 Recettes	2022/23 Dépenses	En millions d'EUR	2022/23 Résultat net	2021/22 Résultat net
1,0	-0,3	EURO de l'UEFA	0,7	2,3
3,0	-3,0	Finalissima	0,0	1,3
494,9	-534,9	European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	-40,0	-72,8
3 693,0	-3 490,8	Compétitions interclubs	202,2	197,7
4 188,9	-4 026,0	Compétitions principales	162,9	128,5
34,3	0,0	Autres recettes	34,3	25,3
0,0	29,6	Gestion des actifs	29,6	42,4
4 223,2	-3 996,4	Source des produits nets	226,8	196,2



UTILISATION DES PRODUITS

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

Le programme HatTrick V a été financé en majeure partie par l'EURO 2020, et une provision a été constituée en 2020/21. Les 20% restants seront à payer au cours des exercices suivants, jusqu'en 2023/24. La responsabilité sociale est répartie sous deux postes : la Fondation UEFA pour l'enfance et les Autres activités liées à la responsabilité sociale du football et à la durabilité environnementale. L'augmentation enregistrée est liée à la hausse du nombre d'activités et de l'effectif. Afin que l'Ukraine puisse disputer des matches internationaux, l'UEFA a créé un fonds pour financer les dépenses organisationnelles correspondantes. Les Autres activités de responsabilité sociale liées au football comprennent également une provision pour financer les programmes de compensation carbone.

L'UEFA investit un montant substantiel dans les compétitions féminines, juniors et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. L'investissement total dans ces compétitions a augmenté de EUR 14 millions, pour atteindre EUR 86,1 millions. Deux tournois finaux majeurs ont été disputés en 2022/23. Premièrement, l'EURO féminin de l'UEFA 2022, en Angleterre. Une section consacrée à ce tournoi figure aux pages 20 à 23. Deuxièmement, la phase finale du Championnat d'Europe des moins de 21 ans 2021-23 s'est jouée en Roumanie et en Géorgie. L'Angleterre a battu l'Espagne en finale, succédant ainsi à l'Allemagne, vainqueur en 2021. Quant à la Women's Champions League, elle a vu un changement majeur la saison dernière, car la phase à élimination directe a été remplacée par une phase de groupe suivie d'une phase à élimination directe, comme dans les compétitions interclubs masculines seniors. Au total, les investissements nets, de EUR 12,8 millions, ont été légèrement inférieurs à ceux de 2021/22 (EUR 15 millions),

car les recettes ont été plus élevées et les frais de fonctionnement anticipés sont comptabilisés uniquement sur la première saison du cycle. Par ailleurs, il n'y avait pas eu de phase finale des M19 en 2020/21, ce qui explique la hausse. Sans compter que l'UEFA a organisé la phase finale de la Coupe des régions pour la première fois depuis la pandémie.

Les Autres activités liées au football sont les événements, les projets et les initiatives en lien avec le développement du football et la formation. Les frais découlant des procédures de candidature pour l'EURO féminin et pour les EURO masculins 2028 et 2032 sont des postes extraordinaires qui sont intégrés au Développement des compétitions. En 2022/23, un plus grand nombre de cours de formation pour entraîneurs, arbitres et commissaires de match a été organisé, ce qui explique les frais supplémentaires. La mise en œuvre de la stratégie en matière de football féminin se poursuit avec différentes activités et initiatives. L'UEFA respecte son objectif et le budget de la stratégie, et la hausse est due à la réalisation actuelle de projets reportés. Une conférence sur le football féminin, un symposium médical et une conférence des secrétaires généraux ont été organisés au cours de l'exercice et ont entraîné une hausse des coûts par rapport à 2021/22. À la suite de la finale 2022 de la Champions League, à Paris, l'UEFA a réorganisé l'unité Stades et sécurité, engagé du personnel supplémentaire et renforcé la formation. Enfin, les activités de développement du football de base et de l'UEFA Academy ont aussi été étendues. L'ensemble de ces facteurs a engendré une hausse des investissements de EUR 12,2 millions, pour un total de EUR 61,8 millions.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 112,8 millions (contre EUR 103,1 millions en 2021/22). Davantage de détails figurent à la page 46.

Le résultat net pour la période sous revue est de EUR -87,1 millions (contre EUR -76,3 millions en 2021/22).



Répartition | par compétition et activité

2022/23 Recettes	2022/23 Dépenses	En milliers d'EUR	2022/23 Résultat net	2021/22 Résultat net
0	-38 046	Programme HatTrick	-38 046	-35 922
0	-1 204	Frais administratifs HatTrick	-1 204	-1 175
0	-6 896	Fondation UEFA pour l'enfance	-6 896	-5 818
0	-6 996	Autres activités liées au football et à la responsabilité sociale	-6 996	-4 860
0	-53 142	HatTrick et responsabilité sociale	-53 142	-47 775
63 288	-80 251	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-16 963	-4 021
341	-6 670	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-6 329	-5 827
318	-6 655	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-6 337	-6 431
18 345	-31 110	UEFA Women's Champions League	-12 765	-14 971
82 292	-124 686	Compétitions féminines	-42 394	-31 250
10 721	-23 953	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-13 232	-9 894
556	-6 649	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-6 093	-4 663
162	-8 224	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-8 062	-8 871
1 959	-6 573	UEFA Youth League	-4 614	-4 711
0	-3 236	Coupe des régions de l'UEFA	-3 236	-326
13 398	-48 635	Compétitions juniors et amateurs	-35 237	-28 465
49	-1 737	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-1 688	-6 566
259	-3 384	UEFA Futsal Champions League	-3 125	-3 130
339	-1 593	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-1 254	-1 675
60	-2 473	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-2 413	-941
707	-9 187	Compétitions de futsal	-8 480	-12 312
96 397	-182 508	Autres compétitions	-86 111	-72 027
0	-606	Programme Share de l'UEFA	-606	-1 173
0	-7 073	Développement des associations nationales	-7 073	-7 187
0	-4 639	Développement des compétitions	-4 639	-3 990
8	-7 600	Développement du football féminin	-7 592	-6 322
0	-9 957	Développement de l'activité et numérique	-9 957	-9 168
0	-5 026	Formation des arbitres	-5 026	-3 761
0	-1 034	Formation des commissaires de match	-1 034	-467
0	-2 774	Formations des entraîneurs	-2 774	-1 968
0	-2 722	Antidopage et médical	-2 722	-2 146
116	-2 805	Conférences techniques	-2 689	-1 006
0	-4 174	Stades et sécurité	-4 174	-1 299
0	-1 784	Installations de football	-1 784	-1 715
0	-1 512	Développement du football de base	-1 512	-873
0	-6 586	Assistance aux autres confédérations	-6 586	-5 767
0	-684	Mouvement des supporters	-684	-463
837	-3 812	UEFA Academy et bourses	-2 975	-2 299
961	-62 788	Autres activités liées au football	-61 827	-49 604
277	-113 105	Frais de gouvernance	-112 828	-103 124
97 635	-411 543	Sous-total	-313 908	-272 530
		Financement net à partir des réserves	87 121	76 259
		Utilisation des produits nets	-226 787	-196 271

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

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

Les frais institutionnels ont augmenté de EUR 5,3 millions par rapport à 2021/22. Même si la pandémie n'a eu que des effets mineurs sur les activités de l'UEFA au cours de la saison précédente, le réel retour à la normale s'est produit, comme mentionné précédemment, en 2022/23, notamment avec la reprise des workshops disciplinaires. En outre, à la suite d'une réorganisation, tous les groupes d'experts et les panels disciplinaires figurent désormais sous Procédures disciplinaires et non plus sous Commissions et panels d'experts, ce qui explique la variation. Les coûts plus élevés pour le poste Octroi de licence aux clubs et viabilité financière sont dus à l'intensification des activités de lutte contre le truchage de matches, qui, pour le volet positif, ont aussi généré des Autres recettes plus élevées. Plusieurs campagnes de communication supplémentaires ont été demandées, ce qui explique les frais supérieurs du poste Publications et médias. Les coûts liés à l'analyse indépendante des finales des compétitions interclubs figurent sous Gouvernance et conformité, et du personnel supplémentaire a été recruté pour cette unité, ce qui a eu un effet manifeste sur le total des coûts.

- **Frais administratifs** : cette rubrique comprend les frais de personnel et les autres charges administratives générales, telles que les frais de voyage et de fonctionnement qui ne sont pas attribuables à une compétition ni à une activité. Ces coûts concernent essentiellement les frais de gestion des

divisions ainsi que ceux relatifs aux services juridiques et financiers, aux traductions externes, aux services généraux d'entretien des bâtiments et aux ressources humaines.

Le total des frais administratifs a augmenté pour atteindre EUR 66,5 millions (contre EUR 62 millions en 2021/22). La hausse, de EUR 4,5 millions, est inférieure à celle de 2021/22 (EUR 10 millions). Au cours de la saison précédente, la sortie de la pandémie a naturellement augmenté les activités de l'UEFA et, par conséquent, les coûts, alors que, en parallèle, la hausse de 8% du franc suisse par rapport à l'euro exerçait un impact négatif. Cette tendance s'est poursuivie en 2022/23, avec une nouvelle hausse de 6% du franc suisse. Au contraire, en raison de la hausse de l'effectif et, par conséquent, du pourcentage plus élevé d'espaces de bureaux occupés, les frais d'entretien des bâtiments alloués à d'autres unités ont augmenté, ce qui a exercé un effet positif sur les frais non amortis.

En tant qu'information supplémentaire dans le graphique ci-dessous, les frais de gouvernance sont exprimés par rapport à la moyenne des recettes totales sur quatre ans. Ce pourcentage indique bien la mesure dans laquelle l'UEFA réussit à maintenir ses frais de gouvernance aussi bas que possible, afin d'attribuer le maximum de ressources à la solidarité, au développement du football et aux équipes participant à ses compétitions. Malgré des recettes moyennes plus élevées, le pourcentage en 2022/23 a à nouveau enregistré une légère hausse et s'établit à 2,6% en raison de l'augmentation importante des frais mentionnée précédemment.

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



● Frais de gouvernance en % de la moyenne des recettes totales

Répartition | par catégorie

En milliers d'EUR

	2022/23	2021/22
Comité exécutif et présidence	-9 532	-8 717
Commissions et panels d'experts	-2 334	-2 902
Congrès	-2 684	-2 916
Procédures disciplinaires	-5 777	-4 301
Octroi de licence aux clubs et viabilité financière	-6 834	-5 649
Programme Top Executive	-20	-122
Détection des fraudes liées aux paris	-2 150	-1 344
Publications et médias	-8 789	-7 902
Gouvernance et conformité	-3 277	-2 125
Autres questions institutionnelles	-4 974	-5 114
Frais institutionnels	-46 371	-41 092
Frais administratifs	-66 457	-62 032
Frais de gouvernance	-112 828	-103 124
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	4 283 787	4 167 879
En % de la moyenne des recettes totales	2,6%	2,5%



RÉMUNÉRATION

Cette section donne des informations sur la gouvernance en matière de rémunération ainsi que sur les rémunérations du président de l'UEFA, du secrétaire général de l'UEFA et des membres du Comité exécutif de l'UEFA pour l'exercice 2022/23.

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

Pouvoirs et responsabilités

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

Composition et organisation

Le Comité de rémunération est présidé par David Gill, trésorier de l'UEFA et président de la Commission des finances de l'UEFA. Les autres membres du Comité de rémunération au cours de la période sous revue étaient Herbert Hübel et José Juan Pintó Sala (membre indépendant), tous deux membres de la Commission en charge de la gouvernance et de la conformité, ainsi que Stephan Hostettler, en tant que membre indépendant sans droit de vote. Ce dernier est partenaire de gestion de HCM International Ltd, une société de conseil internationale de premier plan, et expert dans les domaines de la rémunération, de la gouvernance et de la conformité. Le Comité de rémunération s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2022/23.

Le Comité de rémunération s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2021/22.

Cadre de la rémunération

La stratégie en matière de rémunération vise à maintenir la position de l'UEFA en tant qu'organisation sportive de premier plan à la portée mondiale croissante, et donc à garantir qu'elle reste compétitive pour les cadres exécutifs internationaux. Les rémunérations versées cette année reflètent donc cette stratégie.

Président

Aleksander Čeferin a été réélu à la présidence de l'UEFA lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Lisbonne, le 5 avril 2023, pour un mandat de quatre ans. En 2022/23, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 2 875 000 (montant brut). Le président de l'UEFA n'a pas droit à un bonus. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents.

Secrétaire général

Theodore Theodoridis a été désigné par le Comité exécutif en tant que secrétaire général de l'UEFA le 15 septembre 2016. En 2022/23, le secrétaire général de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 400 000 (montant brut). Il a reçu un bonus de CHF 420 000. L'UEFA verse une contribution pour ses charges sociales, sa caisse de pension et son assurance accidents. Elle lui verse également une indemnité de représentation et règle les frais de scolarité de ses enfants.

Comité exécutif

Les membres du Comité exécutif reçoivent une rémunération fixe et n'ont pas droit à un bonus. Les vice-présidents reçoivent EUR 250 000 (montant brut), et les autres membres EUR 160 000 (montant brut) par an. Ces montants sont restés inchangés depuis 2017.

Les deux membres du Comité exécutif nommés par l'Association des clubs européens (ECA) et le membre nommé par European Leagues ne reçoivent aucune rémunération de l'UEFA.



CYCLE DE QUATRE ANS

Les données financières de l'UEFA ne sont significatives que si elles sont analysées sur une période cumulée de quatre ans : examiner un exercice isolément n'est pas pertinent, car la caractéristique fondamentale d'organisation à but non lucratif de l'UEFA n'est alors pas visible.

Un cycle de quatre ans commence normalement par l'année au cours de laquelle un EURO masculin a lieu et produit un résultat net positif, alors que les exercices sans EURO produisent un résultat négatif. En raison du report de l'EURO 2020, la situation est légèrement différente. Si le cycle de l'EURO 2020 a tout de même commencé sur l'exercice 2019/20, les bénéfices générés par l'EURO 2020 ainsi que la provision pour HatTrick V ont été enregistrés sur l'exercice 2020/21.

Le tableau ci-dessous présente le cycle entier, avec les chiffres effectifs de 2019/20 à 2022/23 et les totaux pour les cycles de l'EURO 2016 et de l'EURO 2020. Les besoins financiers nets pour le cycle de l'EURO 2020 sont estimés à EUR 215,2 millions. Ils ont été en partie absorbés par les résultats non distribués, de EUR 74,8 millions au 30 juin 2019. Le solde de EUR 140,4 millions a été prélevé des réserves non affectées de EUR 500 millions afin de garantir le financement des buts statutaires et des objectifs de l'UEFA sur l'ensemble du cycle de l'EURO 2020.

Le tableau ci-dessous montre également les chiffres cumulés sous forme de pourcentages et indique, d'une part, l'origine des recettes nettes et, de l'autre, la manière dont elles ont été

investies. En bref, environ 36% des produits sont financés par les compétitions pour équipes nationales pour le cycle de l'EURO 2020 (46% pour le cycle de l'EURO 2016), tandis que la contribution des compétitions interclubs est passée de 47% à 50%. Toutefois, la signature du protocole d'accord actuel avec l'Association des clubs européens (ECA) a entraîné une diminution des recettes réelles dans le cycle de l'EURO 2020. Le léger transfert des compétitions pour équipes nationales vers les compétitions interclubs entre les deux cycles peut s'expliquer par les recettes inférieures de l'EURO 2020. Par ailleurs, pendant la totalité du cycle de l'EURO 2016, les taux d'intérêt étaient très bas, voire négatifs. Or le rendement de la gestion des actifs s'est amélioré au cours du cycle de l'EURO 2020, principalement grâce aux effets de change et au rebond des taux d'intérêt à compter de septembre 2022. La contribution de ce poste est ainsi passée d'un taux négatif à 6% pour le cycle actuel.

En ce qui concerne l'utilisation des produits, il y a eu un transfert du poste HatTrick et responsabilité sociale aux 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 liée aux versements de solidarité supplémentaires effectués aux associations membres au cours du cycle de l'EURO 2016.

Répartition | sur deux cycles de l'EURO

En millions d'EUR	Réalisé 2019/20	Réalisé 2020/21	Réalisé 2021/22	Réalisé 2022/23	Cycle 2020	En %	Cycle 2016	En %
Compétitions pour équipes nationales	-28,4	657,6	-69,2	-39,3	520,7	36,0%	783,6	46,3%
Compétitions interclubs	148,9	173,8	197,7	202,2	722,6	50,0%	800,0	47,3%
Autres recettes	22,7	26,7	25,3	34,3	109,0	7,6%	119,4	7,1%
Gestion des actifs	13,0	8,1	42,4	29,6	93,1	6,4%	-12,1	-0,7%
Source des produits nets	156,2	866,2	196,2	226,8	1 445,4	100,0%	1 690,9	100,0%
HatTrick et responsabilité sociale	-43,9	-670,9	-47,8	-53,2	-815,8	56,5%	-967,0	57,2%
Autres compétitions	-52,5	-43,7	-72,0	-86,1	-254,3	17,6%	-189,5	11,2%
Autres activités liées au football	-50,0	-42,7	-49,6	-61,8	-204,1	14,1%	-165,1	9,8%
Frais de gouvernance	-83,7	-86,8	-103,1	-112,8	-386,4	26,7%	-325,3	19,2%
Sous-total	-230,1	-844,1	-272,5	-313,9	-1 660,6	114,9%	-1 646,9	97,4%
Financement net à partir des (+) / aux réserves (-)	73,9	-22,1	76,3	87,1	215,2	-14,9%	-44,0	2,6%
Utilisation des produits nets	-156,2	-866,2	-196,2	-226,8	-1 445,4	100,0%	-1 690,9	100,0%
Réserves - solde d'ouverture					574,8		530,8	
Réserves - solde de clôture					359,6		574,8	



Albanie



Allemagne



Andorre



Angleterre



Arménie



Autriche



Azerbaïdjan



Bélarus



Belgique



Bosnie-Herzégovine



Bulgarie



Chypre



Croatie



Danemark



Écosse



Espagne



Estonie



Finlande



France



Géorgie



Gibraltar



Grèce



Hongrie



Îles Féroé



Irlande du Nord



Islande



Israël



Italie



Kazakhstan



Kosovo



Lettonie



Liechtenstein



Lituanie



Luxembourg



Macédoine du Nord



Malte



Moldavie



Monténégro



Norvège



Pays de Galles



Pays-Bas



Pologne



Portugal



République d'Irlande



Roumanie



Russie



Saint-Marin



Serbie



Slovaquie



Slovénie



Suède



Suisse



Tchéquie



Turquie



Ukraine



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



UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Suisse