

UEFA

RAPPORT FINANCIER 2020/21





50:48 ITA 0-1 ENG

Official Partner and Sponsor of UEFA EURO 2020

Join us

www.uefa.com

www.uefa.com

LONDON

THE FINAL

UEFA EURO 2020

LONDON

TABLE DES MATIÈRES

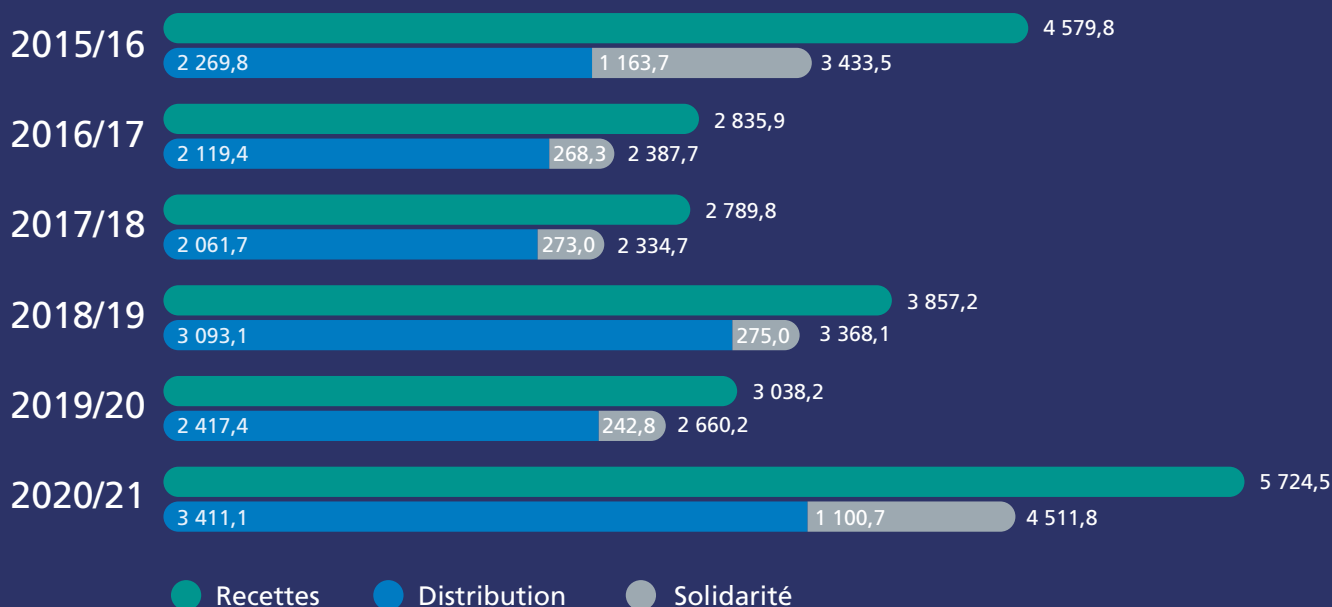
I. Faits et Chiffres

4	Introduction
6	Compte de résultats
8	Distribution
9	Solidarité
10	Flux des versements de solidarité
12	Bilan
14	Fonds propres
16	Résultat par compétition et par activité
17	Source des produits
18	Utilisation des produits
20	Frais de gouvernance
22	Rémunération
23	Cycle de quatre ans
24	EURO 2020
30	HatTrick V
32	UEFA Nations League et European Qualifiers
34	Compétitions interclubs
38	UEFA Champions League
43	UEFA Europa League

II. Annexe

États financiers au 30 juin 2021
Rapports de l'organe de révision

Recettes se rapportant aux totaux distribution & solidarité En millions d'EUR



Montants distribués En millions d'EUR



EURO



2020
Italie

28,3



2016
Portugal

25,5



Moins de
21 ans



2021
Allemagne

0,45



2019
Espagne

0,50



Champions
League



2020/21
Chelsea FC

119,8



2019/20
FC Bayern München

125,5



Europa
League



2020/21
Villarreal CF

33,1



2019/20
Sevilla FC

34,6

Autres informations

Nombre de matches joués

2020/21

2 003

2019/20

1 916

Nombre d'employés sous contrat
à durée indéterminée

2020/21

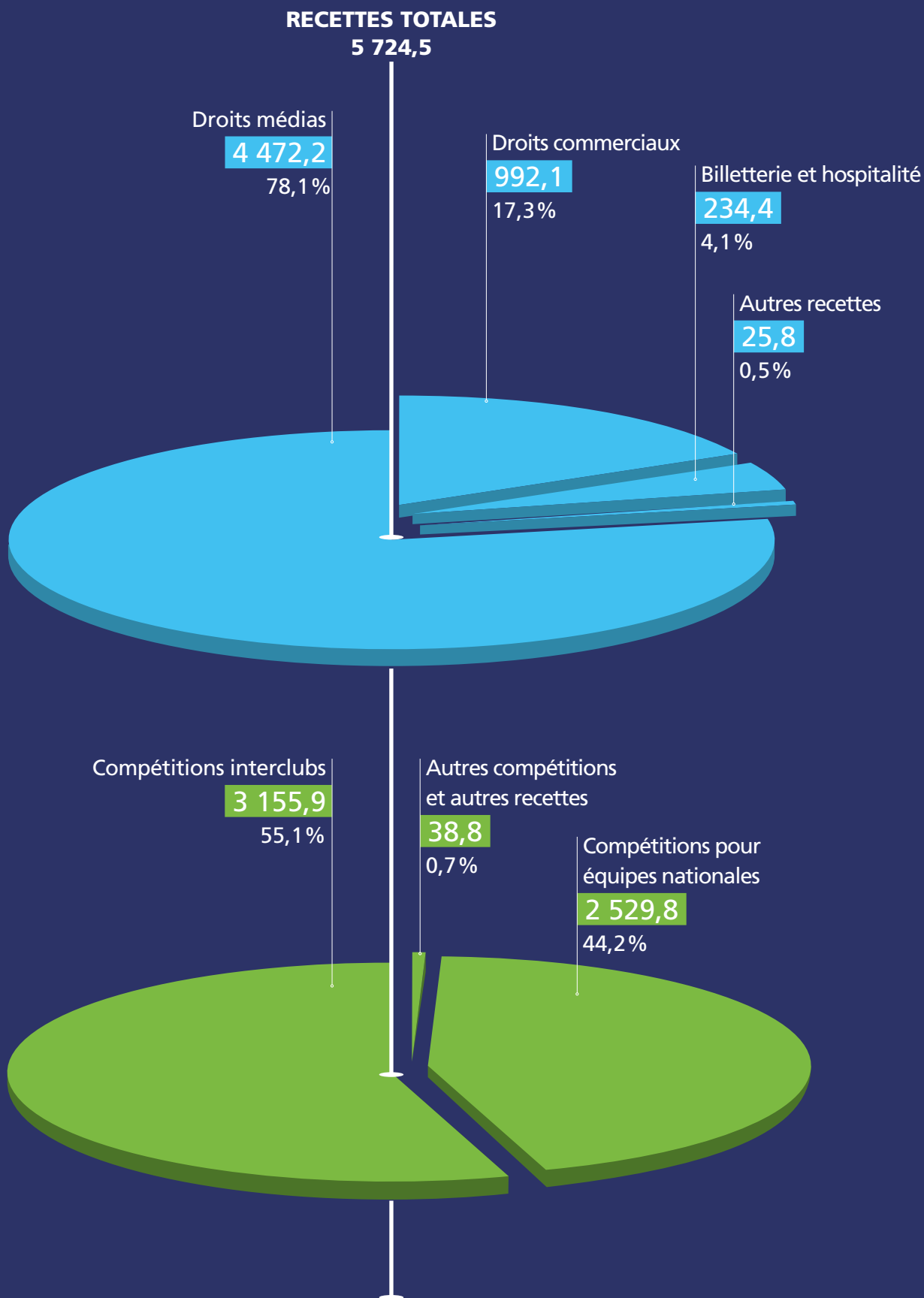
549

2019/20

537

Recettes par nature et compétition

En millions d'EUR



INTRODUCTION

La pandémie a continué à avoir des répercussions majeures sur le football européen tout au long de la saison 2020/21. Pourtant, malgré les règlements sanitaires et les restrictions de voyage changeants, l'UEFA a pu s'appuyer sur son protocole opérationnel et médical de reprise du jeu pour mener à bien en toute sécurité l'ensemble de ses compétitions masculines et féminines d'élite, y compris l'EURO 2020, qui a été reporté.

Grâce à l'organisation réussie de la quasi-totalité des matches des compétitions interclubs prévus, les recettes de la Champions League, de l'Europa League et de la Super Coupe ont presque retrouvé leurs niveaux d'avant la pandémie. Combinées avec l'EURO 2020 et les recettes plus élevées que prévu des populaires Nations League et European Qualifiers, nos compétitions ont généré des recettes cumulées d'un total de EUR 5,7 milliards, le chiffre le plus élevé jamais enregistré au cours d'une saison lors de laquelle un EURO avait lieu.

Cependant, la pandémie nous a contraints à déplacer la finale de la Champions League masculine du lieu initialement prévu, Istanbul, du fait des restrictions de voyage qui auraient empêché les supporters des deux finalistes de se rendre au match. L'événement a ainsi repris ses quartiers au Portugal, qui avait déjà l'expérience d'avoir organisé au pied levé la phase finale nouvelle formule de la saison précédente, et les supporters de chaque club ont pu assister à la rencontre.

La gestion des coûts, tout en restant flexible et en s'adaptant à l'évolution rapide de la situation, a aidé l'UEFA à absorber le choc financier lié au COVID-19. À titre d'exemple, lors de l'EURO 2020, nous avons pris des dispositions pour compenser le surcoût lié à la mise en œuvre des mesures de sécurité dans les onze pays organisateurs, comme le recours à des changements de site pour accroître le nombre de billets ou l'ajustement du nombre de zones des supporters pour respecter les restrictions sanitaires locales.

De plus, l'UEFA a décidé soit d'annuler les cours de formation et les programmes éducatifs sur site, soit de passer à des

formats en ligne. Les séances des commissions et des panels se sont tenues par visioconférence. Collectivement, les mesures de réduction des coûts ont permis d'économiser au total EUR 57 millions en 2020/21 et EUR 34 millions en 2019/20.

Un bilan solide et des ressources financières importantes ont apporté un niveau de sécurité élevé, permettant à l'UEFA de verser aux clubs des avances substantielles en vue d'atténuer les pertes subies du fait du recul des recettes des journées de matches et des recettes de diffusion du fait de la pandémie. Malgré la baisse des recettes de l'EURO 2020, qui se sont établies à EUR 1,9 milliard, nous avons augmenté les montants distribués aux associations nationales participantes de EUR 30 millions. Un montant supplémentaire de EUR 165 millions a été investi dans notre programme de développement HatTrick V, qui réinjecte les recettes de l'EURO dans des projets de développement du football par l'intermédiaire des associations. Les fonds HatTrick s'élèvent à EUR 775,5 millions au total.

Chacune de ces décisions a envoyé un signal fort au football européen concernant l'engagement de l'UEFA à utiliser ses distributions et ses versements de solidarité pour aider ses 55 associations membres et les clubs à surmonter la crise financière que le football doit affronter.

La préservation de l'avenir financier du jeu à long terme a toutefois un coût à court terme, à savoir une baisse des réserves de l'UEFA en deçà du seuil de EUR 500 millions approuvé par le Congrès de l'UEFA. Face à ce problème, notre Administration travaille à l'élaboration de prévisions financières stratégiques révisées, qui réévaluent les objectifs et les budgets. Les recettes nettes de l'EURO en 2024 et en 2028 restaureront progressivement les réserves de l'UEFA, garantissant que nous serons en mesure de maintenir les investissements en faveur du développement du football et des activités de formation aux niveaux d'avant la pandémie.

Chaque année, le rapport financier de l'UEFA présente les données financières de la saison de football précédente. La présente édition contient une analyse détaillée des finances de l'UEFA pour la saison 2020/21 ainsi qu'une annexe comprenant les états financiers, des notes, des explications et les rapports des organes de révision.

Le rapport de cette année présente également une nouvelle infographie, à la page ci-contre, qui illustre les principes du modèle sportif européen et l'objectif principal de l'UEFA de réinvestir la plus large part possible de ses recettes dans le développement du football.

L'UEFA redistribue une grande majorité de ses recettes directement dans le jeu, avant tout sous la forme de primes et de versements de solidarité aux clubs et aux associations nationales. Le but de cette infographie est donc d'expliquer les sources de recettes de l'UEFA et la manière dont ces capitaux sont ensuite réinvestis.

Pour ce faire, il convient d'utiliser des chiffres cumulés sur une période de quatre ans (à savoir de 2019/20 à 2022/23). Toute autre configuration entraînerait une distorsion, du fait que l'EURO n'a lieu que tous les quatre ans.

COMPÉTITIONS INTERCLUBS

75,7%

COMPÉTITIONS POUR ÉQUIPES NATIONALES

22,3%

AUTRES RECETTES

2,0%

Cycle de l'EURO 2020
Exercices 2019/20 à 2022/23

SOURCES DE RECETTES DE L'UEFA

RECETTES BRUTES

EUR 17,4 mrd

EUR -2,1 mrd

COÛTS LIÉS AUX COMPÉTITIONS

EUR 15,3 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

2,3%

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

75,0%

versés directement aux clubs

7,5%

SOLIDARITÉ - CLUBS

14,4%

DISTRIBUTION - ASSOCIATIONS

8,3%

DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL

2,3%

FRAIS DE GOUVERNANCE

67,5%

DISTRIBUTION - CLUBS

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

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

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

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

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

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

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

COMPTE DE RÉSULTATS

En vue de mesurer précisément les recettes de l'UEFA pour l'exercice 2020/21, il est intéressant de les comparer avec celles de la saison du dernier Championnat d'Europe, à savoir 2015/16. En l'espace de quatre ans, l'UEFA a augmenté son résultat de 25 %, ce dernier s'établissant à EUR 5,7 milliards.

L'organisation réussie de l'EURO 2020 dans onze villes hôtes, qui a permis d'accueillir à nouveaux les supporters dans les stades en toute sécurité, et la conclusion en temps et en heure de nos compétitions interclubs d'élite avec un nombre limité de matches annulés ont été déterminants pour générer les recettes les plus élevées jamais enregistrées par l'UEFA au cours d'une seule et même saison. Tous ces éléments sont le fruit de coups de maître tactiques, notamment l'introduction du Protocole de reprise du jeu de l'UEFA et la capacité de changer le site des matches dans un délai très court pour respecter les réglementations sanitaires locales.

La centralisation des European Qualifiers et le lancement de l'UEFA Nations League ont aussi grandement contribué à la hausse des recettes depuis 2015/16. Cette nouvelle compétition, en particulier, a permis de rendre le football des équipes nationales plus intéressant et compétitif, aussi bien pour les joueurs que pour les spectateurs.

Le total des recettes s'établit à EUR 5,7 milliards (contre EUR 3 milliards pour 2019/20). La comptabilisation intégrale des recettes de l'EURO 2020 dans cet exercice financier, le nombre plus élevé de matches disputés dans le cadre des European Qualifiers ainsi que la tenue de l'UEFA Nations League 2020/21 reportée sont les raisons de la hausse inédite de EUR 2,7 milliards. Les recettes des compétitions interclubs masculines d'élite, qui s'élèvent à EUR 3,1 milliards, ont quasiment retrouvé leur niveau d'avant la pandémie.

La majeure partie des recettes que l'UEFA réinvestit dans le jeu est distribuée aux associations nationales qui participent à l'EURO 2020, à la Nations League et aux European Qualifiers, ainsi qu'aux clubs qui prennent part aux compétitions interclubs masculines d'élite. En 2020/21, ce montant s'est élevé à EUR 3,4 milliards, soit 60 % de nos recettes totales. La distribution aux associations participant à l'EURO 2020 s'établit à EUR 331 millions, une somme supérieure de EUR 30 millions au chiffre pour l'EURO 2016. Les montants distribués aux associations nationales pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux s'élèvent à EUR 577,4 millions, en conséquence des nombreux matches pour équipes nationales organisés en 2020/21. La distribution des recettes des compétitions interclubs totalise EUR 2,5 milliards, une somme qui n'est que légèrement inférieure à celle de 2018/19, avant le début de la pandémie.

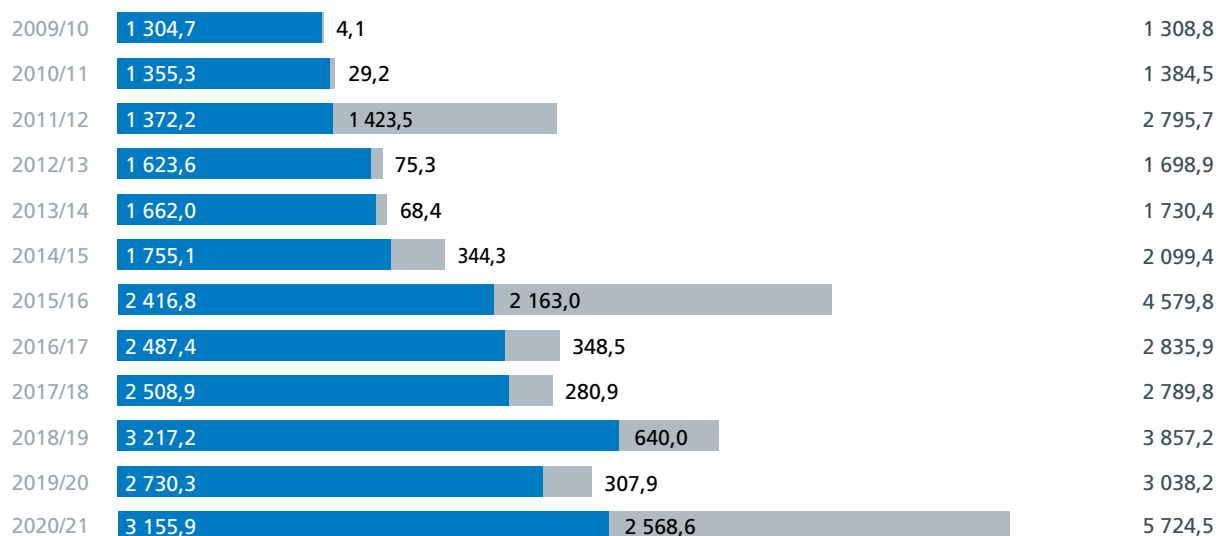
Malheureusement, un certain nombre de compétitions juniors, amateurs et de futsal ont dû être reportées ou annulées pour

la deuxième saison consécutive. Bien que cela ait contribué à réduire les « Contributions aux associations » de l'UEFA, le montant global est en hausse par rapport à 2019/20 en raison des paiements aux associations organisatrices de l'EURO 2020. En corrélation également avec le tournoi, les « Dépenses liées aux événements », qui s'établissent à EUR 613,7 millions, sont bien plus élevées que lors de la saison précédente (EUR 181,3 millions en 2019/20). L'annulation d'autres compétitions a eu des répercussions financières sur le poste « Arbitres et commissaires de match », qui reculé de EUR 5,1 millions en dépit des matches supplémentaires de l'EURO.

Des mesures de réduction des coûts, destinées à atténuer les répercussions de la pandémie sur nos activités opérationnelles, ont permis d'économiser au total EUR 57 millions (contre EUR 34 millions en 2019/20). Le gel des effectifs appliqué en avril 2020 a été maintenu, et il a été décidé de ne pas accorder de bonus ni d'augmentation de salaire en 2019/20. Cependant, au vu du bon déroulement de l'EURO 2020 et des résultats financiers obtenus en 2020/21, le Comité de rémunération a décidé de rétablir le système de bonus de l'UEFA, en gage de reconnaissance pour les efforts déployés sans relâche par notre personnel en vue d'identifier et de mettre en œuvre des solutions financières et opérationnelles face à des défis sans précédent. Le total « Salaires et avantages du personnel » est beaucoup plus élevé qu'en 2019/20, une hausse imputable à la fois au versement des bonus et à la comptabilisation des frais de personnel pour l'EURO 2020, à hauteur de EUR 65,7 millions, en 2020/21.

Avec EUR 1,1 milliard (contre EUR 242,8 millions en 2019/20), les versements de solidarité représentent le deuxième poste de dépenses le plus important. Cette hausse s'explique principalement par la provision de EUR 660 millions constituée pour financer le programme HatTrick V et par les versements de solidarité aux clubs en lien avec l'EURO 2020, à hauteur de EUR 200 millions. Les dons aux différents portefeuilles et à la Fondation UEFA pour l'enfance sont passés à EUR 9,8 millions (contre 8,7 millions en 2019/20); ils incluent les activités de responsabilité sociale associées à l'EURO 2020.

Nous continuons de pâtir du paiement d'intérêts négatifs et, depuis 2020, du niveau décevant des intérêts versés sur les investissements à court terme en USD et en GBP, qui n'ont pas pu être compensés par d'autres investissements plus rémunérateurs, comme les titres négociables. L'appréciation de la livre sterling n'a pas pu compenser l'affaiblissement du dollar américain et du franc suisse, qui ont entraîné une baisse des gains de change, lesquels se chiffrent à EUR 1 million environ. En ajoutant ces gains de change, le résultat global pour le poste « Résultat financier et impôts » présente une valeur positive de EUR 7 millions (contre EUR 11,9 millions en 2019/20). Le résultat net de l'UEFA s'élève à EUR 22,1 millions. Ajouté aux réserves existantes, ce montant sera utilisé pour financer nos activités jusqu'à la saison 2023/24.



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

Répartition | par nature

En millions d'EUR	2020/21	2019/20
Droits médias	4 472,2	2 593,3
Droits commerciaux	992,1	417,8
Total recettes des droits	5 464,3	3 011,1
Billetterie	155,5	3,5
Hospitalité	78,9	0,3
Autres recettes	25,8	23,3
Total recettes	5 724,5	3 038,2
Distribution aux équipes participantes	-3 411,1	-2 417,4
Contributions aux associations	-88,9	-35,6
Dépenses liées aux événements	-613,7	-181,3
Arbitres et commissaires de match	-32,3	-37,4
Technologie de la communication et de l'information	-116,9	-53,6
Salaires et avantages du personnel	-212,2	-95,4
Dépréciation et amortissement	-16,1	-9,3
Autres dépenses	-117,5	-51,2
Total dépenses	-4 608,7	-2 881,2
Résultat d'exploitation avant versements de solidarité	1 115,8	157,0
Versements de solidarité	-1 100,7	-242,8
Résultat financier et impôts	7,0	11,9
Résultat net pour la période	22,1	-73,9

DISTRIBUTION

Étant donné que l'objectif premier de l'UEFA est de réinvestir autant que possible dans le football européen, il n'est pas surprenant que la distribution aux associations et aux clubs qui participent aux compétitions de l'UEFA constitue le principal poste de dépenses du compte de résultats. Un pourcentage de 60% des recettes totales, qui s'élèvent à EUR 5,7 milliards, est mis à disposition pour cette distribution.

Le montant disponible pour les associations qui ont participé à l'EURO 2020 représente environ 18% des recettes totales générées par le tournoi, contre 16% pour l'EURO 2016. Cette évolution est liée à la volonté clairement affichée du Comité exécutif de l'UEFA d'augmenter la distribution malgré la légère diminution des recettes, dans le but d'aider les associations nationales pendant la pandémie.

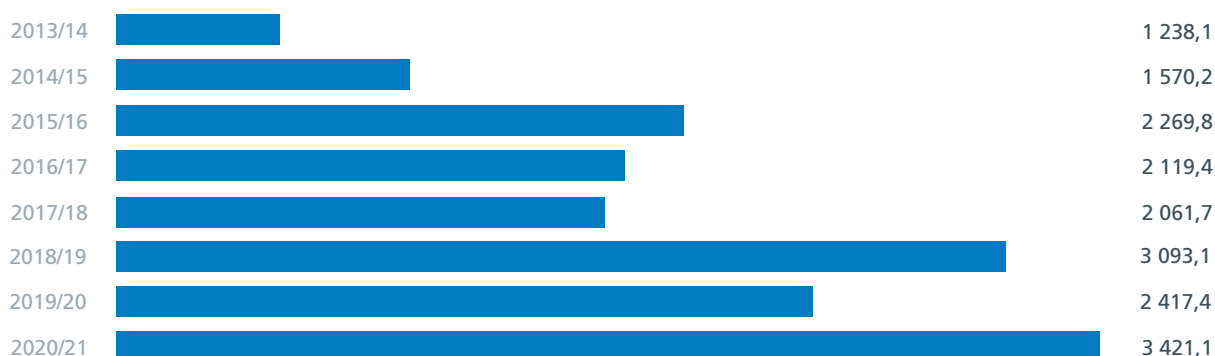
Bien que la baisse des recettes des compétitions interclubs causée par la pandémie n'ait pas été aussi marquée qu'en 2019/20, la distribution ne s'en est pas moins maintenue à son niveau de la saison 2018/19. L'excédent de versement de EUR 57,3 millions qui en résulte dans la distribution aux clubs sera retranché à parts égales sur quatre saisons. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la distribution

totale aux clubs s'élève à EUR 2,5 milliards (contre EUR 2,1 milliards en 2019/20) et correspond aux coûts comptabilisés.

Les montants versés aux clubs et aux associations pour l'EURO 2020 sont présentés en détails dans les sections du présent rapport financier consacrées aux différentes compétitions.

Le montant distribué pour les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux correspond également aux coûts annuels comptabilisés et non au montant effectif payé aux associations nationales, qui suit un calendrier de versements en six tranches sur l'ensemble du cycle. En comparaison avec 2019/20, la hausse est naturelle en raison du nombre supérieur de matches disputés au cours de l'exercice 2020/21.

Le tableau ci-dessous présente également les montants versés aux équipes qui ont disputé d'autres compétitions, comme le Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA. Le montant prévu pour distribution aux clubs qui disputent l'UEFA Women's Champions League a augmenté en 2020/21, et cette hausse se poursuivra lorsque la compétition bénéficiera d'une commercialisation centralisée, à compter de la saison 2021/22.



En millions d'EUR ● Distribution par saison

Répartition | par compétition

En millions d'EUR	2020/21	2019/20
EURO 2020	331,0	0,0
European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	577,4	278,4
UEFA Champions League	1 943,1	1 646,4
UEFA Europa League	550,3	478,6
Super Coupe de l'UEFA	8,0	8,0
Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	4,0	0,0
UEFA Women's Champions League	6,6	5,6
Autres compétitions	0,7	0,4
Total	3 421,1	2 417,4

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 d'élite 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 et de l'UEFA Europa 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 en particulier, au moyen de la participation de certains de leurs joueurs.

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

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

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



Répartition | par bénéficiaire

En millions d'EUR	2020/21	2019/20
Associations membres	660,0	33,0
Clubs	430,9	201,1
Dons	9,8	8,7
Total	1 100,7	242,8

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

Versements de solidarité : football des équipes nationales

A Le programme HatTrick V pour le cycle de quatre ans 2020/21-2023/24 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 2020/21 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 football et de responsabilité sociale 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 au maximum 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 2020/21 est par conséquent la somme des colonnes B et C. Le montant maximum disponible est de EUR 2,4 millions.

D Un montant important a été mis à la disposition des clubs non impliqués dans les deux principales 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, calculé en fonction du nombre de matches disputés, a été versé aux clubs qui ont participé à la phase de qualification mais n'ont pas réussi à se qualifier pour la phase de groupe de l'UEFA Champions League, plus une prime supplémentaire de EUR 260 000 pour un club champion national. Aucun versement de solidarité n'a été effectué aux clubs qui ont disputé les tours de qualification de l'UEFA Champions League et se sont qualifiés pour la phase de groupe.

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

En milliers d'EUR

	Financement par le football pour équipes nationales		Financement par le football interclubs			
			UEFA Champions League		UEFA Europa League	
Total par association	A	B	C	D	E	F
	Investissement	Solidarité annuelle	Solidarité annuelle	Clubs non participants	Clubs éliminés	Clubs éliminés
7 598 Albanie	2 000	1 700	700	478	920	1 800
16 323 Allemagne	4 000	1 700	700	9 083	-	840
4 730 Andorre	750	1 700	700	390	490	700
19 052 Angleterre	2 800	1 700	700	13 312	-	540
4 893 Arménie	-	1 700	700	393	540	1 560
8 672 Autriche	898	1 700	700	4 454	380	540
7 322 Azerbaïdjan	2 400	1 700	700	402	1 140	980
6 051 Bélarus	799	1 700	700	412	1 400	1 040
7 953 Belgique	-	1 700	700	4 433	-	1 120
8 279 Bosnie-Herzégovine	2 400	1 700	700	459	920	2 100
6 216 Bulgarie	1 061	1 700	700	575	660	1 520
6 518 Chypre	1 500	1 700	700	478	-	2 140
9 381 Croatie	3 800	1 700	700	581	1 240	1 360
9 245 Danemark	750	1 700	700	4 475	-	1 620
8 770 Écosse	1 500	1 700	700	1 830	660	2 380
17 728 Espagne	1 932	1 700	700	12 856	-	540
8 617 Estonie	3 700	1 700	700	417	540	1 560
7 007 Finlande	1 940	1 700	700	567	540	1 560
17 055 France	1 500	1 700	700	12 615	-	540
9 217 Géorgie	4 071	1 700	700	406	540	1 800
9 030 Gibraltar	4 500	1 700	700	390	540	1 200
7 788 Grèce	-	1 700	700	4 588	-	800
8 662 Hongrie	-	1 700	700	4 442	-	1 820
9 670 Iles Féroé	3 700	1 700	700	390	920	2 260
5 400 Irlande du Nord	-	1 700	700	790	770	1 440
6 078 Islande	1 703	1 700	700	455	540	980
6 503 Israël	880	1 700	700	1 123	-	2 100
14 863 Italie	405	1 700	700	11 518	-	540
6 888 Kazakhstan	2 293	1 700	700	395	540	1 260
4 557 Kosovo	-	1 700	700	447	490	1 220
5 112 Lettonie	256	1 700	700	396	540	1 520
3 030 Liechtenstein	-	1 700	700	390	-	240
6 175 Lituanie	931	1 700	700	404	920	1 520
6 344 Luxembourg	1 770	1 700	700	394	540	1 240
7 475 Macédoine du Nord	2 294	1 700	700	461	540	1 780
9 413 Malte	4 500	1 700	700	453	540	1 520
7 843 Moldavie	2 869	1 700	700	394	920	1 260
5 469 Monténégro	400	1 700	700	429	540	1 700
5 529 Norvège	-	1 700	700	1 009	-	2 120
8 054 Pays-Bas	-	1 700	700	4 454	380	820
6 130 Pays de Galles	600	1 700	700	1 110	540	1 480
9 282 Pologne	2 000	1 700	700	1 582	920	2 380
12 899 Portugal	4 500	1 700	700	4 579	-	1 420
9 422 République d'Irlande	4 500	1 700	700	722	280	1 520
4 731 République tchèque	-	1 700	700	571	380	1 380
6 738 Roumanie	1 050	1 700	700	828	660	1 800
7 894 Russie	500	1 700	700	4 454	-	540
5 980 Saint-Marin	2 000	1 700	700	390	490	700
5 816 Serbie	100	1 700	700	616	1 140	1 560
7 231 Slovaquie	2 200	1 700	700	571	540	1 520
5 604 Slovénie	-	1 700	700	484	920	1 800
10 214 Suède	2 402	1 700	700	2 492	540	2 380
6 931 Suisse	1 125	1 700	700	926	860	1 620
13 187 Turquie	4 500	1 700	700	4 507	380	1 400
7 450 Ukraine	-	1 700	700	4 230	-	820
454 019 Total	89 779	93 500	38 500	130 000	26 340	75 900

BILAN

À la suite de la comptabilisation du résultat net de l'EURO 2020 ainsi que du report des produits constatés d'avance et des charges à payer correspondantes pour la compétition, le total du bilan a baissé de EUR 3,8 milliards à EUR 3,2 milliards au 30 juin 2021.

Au 30 juin 2021, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les autres actifs financiers de l'UEFA s'élevaient à EUR 2,6 milliards, contre EUR 2,1 milliards à la fin de l'exercice précédent. Cette hausse est principalement liée à l'EURO 2020, les paiements finaux aux équipes participantes et aux fournisseurs arrivant à échéance au cours de l'exercice suivant, mais elle est aussi attribuable aux avances reçues des partenaires pour le nouveau cycle des compétitions interclubs. Ensemble, ces actifs financiers représentent 82% du total des actifs (contre 56% au 30 juin 2020).

Une part correspondant à 74% 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 aux programmes 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.

L'augmentation substantielle enregistrée dans les « Coûts différés des compétitions » correspond à la part non courante des charges à payer pour l'EURO 2024 et pour le cycle 2022-28 des autres compétitions pour équipes nationales masculines seniors. Les dépenses d'investissement ont représenté un volume de EUR 6,8 millions en 2020/21, soit une baisse de 35% par rapport à l'année précédente (EUR 10,4 millions en 2019/20). S'agissant des investissements dans l'informatique et les équipements de bureau, ils sont restés à un niveau similaire à celui de l'année précédente ; la part consacrée aux immobilisations incorporelles est inférieure, car il n'y a normalement pas de développement

majeur de logiciels informatiques l'année au cours de laquelle un EURO a lieu. Pendant la période sous revue, les dépréciations et les amortissements ont augmenté, en grande partie en raison des investissements réalisés lors du dernier exercice dans le développement du logiciel de billetterie qui a aussi été utilisé pour l'EURO 2020. La hausse enregistrée au niveau des autres actifs financiers non courants est imputable aux engagements de préfinancement pris par l'UEFA pour réduire l'impact financier de la pandémie sur les clubs au cours des deux saisons 2019/20 et 2020/21, qui seront remboursés au cours des prochaines saisons.

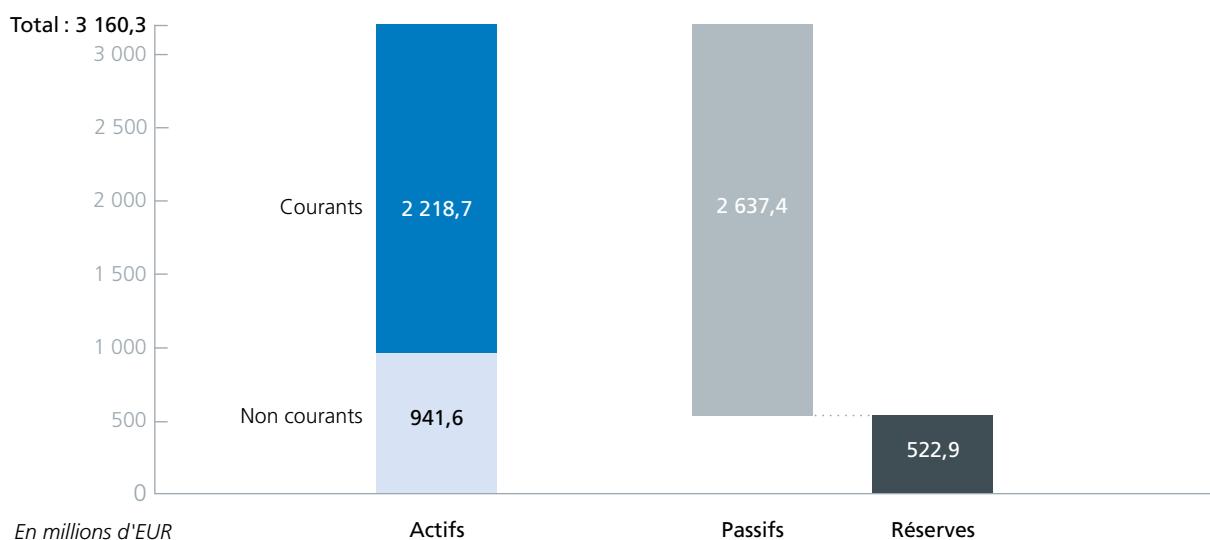
Les passifs sont de EUR 660,3 millions inférieurs à leur valeur de l'exercice précédent. Cette évolution naturelle est principalement due à la comptabilisation des produits constatés d'avance pour l'EURO 2020 et pour le cycle actuel des autres compétitions pour équipes nationales masculines seniors. Ces volumes sont partiellement compensés par la provision HatTrick de EUR 621,5 millions, tandis qu'un montant de EUR 183,3 millions a déjà été utilisé en 2020/21 pour les versements de solidarité HatTrick.

Le résultat net positif de la période sous revue, de EUR 22,1 millions, a été ajouté aux réserves totales, de EUR 500,8 millions au 30 juin 2020, le total des réserves s'établissant ainsi à EUR 522,9 millions. Du fait de la baisse significative du total du bilan, les réserves de l'UEFA en pourcentage du total du bilan présentent une hausse, passant de 13,2% au 30 juin 2020 à 16,5% pour l'exercice sous revue.

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

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





Répartition | par catégorie

En millions d'EUR

	30.06.2021	30.06.2020
Trésorerie et équivalents	1 187,4	732,5
Autres actifs financiers	727,6	743,9
Autres actifs courants	303,7	1 567,9
Actifs courants	2 218,7	3 044,3
Coûts de compétition différés	159,3	4,6
Immobilisations corporelles	94,6	98,7
Immobilisations incorporelles	12,8	17,9
Autres actifs financiers	674,9	633,0
Actifs non courants	941,6	754,2
Total actifs	3 160,3	3 798,5
Passifs courants	2 240,6	3 029,8
Passifs non courants	396,8	267,9
Passifs	2 637,4	3 297,7
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	0,8	74,7
Résultat net pour la période	22,1	-73,9
Réserves	522,9	500,8
Total passifs et réserves	3 160,3	3 798,5

FONDS PROPRES

L'UEFA a été confrontée à la situation très difficile engendrée par la pandémie. À cet égard, un bilan solide et des ressources financières importantes ont apporté un niveau de sécurité élevé, par exemple lorsque nous avons décidé de financer des versements anticipés substantiels aux clubs en 2019/20 et, dans une moindre mesure, à nouveau en 2020/21. Ces avances seront remboursées d'ici à la fin de l'exercice 2023/24.

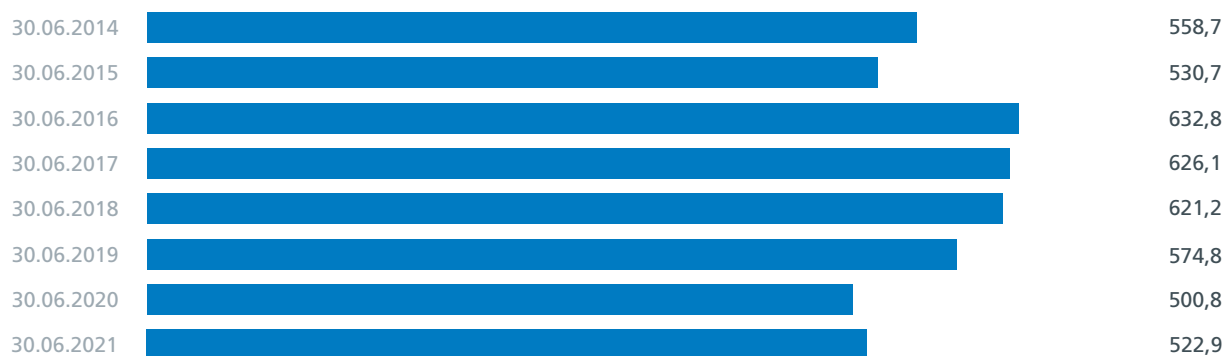
La solidité du bilan et des ressources financières a également été cruciale pour faire face aux coûts supplémentaires et à la baisse des recettes des journées de matches dus au report de l'EURO 2020, ainsi que pour financer les montants accrus mis à disposition pour le programme HatTrick V, qui apporte une contribution essentielle en vue d'aider les associations nationales en ces temps difficiles.

Les répercussions financières globales sur les réserves de l'UEFA ne seront visibles qu'à la fin du cycle de l'EURO 2020, à savoir à la fin du mois de juin 2023. En effet, les deux exercices suivants produiront des résultats négatifs, et les réserves passeront de ce fait en dessous du seuil convenu de EUR 500 millions, un objectif approuvé par le Congrès

de l'UEFA sur la base d'une évaluation des risques et d'une évaluation des coûts si aucun chiffre d'affaires n'était généré, le but étant d'estimer le niveau de réserves nécessaire pour que l'UEFA se prémunisse de tout risque.

Le résultat reporté correspond à une partie du montant nécessaire à l'UEFA pour couvrir ses frais de fonctionnement durant les années sans EURO. La baisse du résultat net de l'EURO 2020 causée par la pandémie contraindra l'UEFA à utiliser une partie des réserves non affectées pour financer certaines de ses activités au cours des deux prochaines années, jusqu'à la fin du cycle de quatre ans (en juin 2023), avant la tenue de l'EURO 2024.

L'Administration de l'UEFA travaille actuellement à l'élaboration de prévisions financières stratégiques couvrant la saison, et jusqu'à 2027/28. L'objectif est d'utiliser les recettes nettes des deux prochains EURO pour maintenir le développement du football et la formation au même niveau, tout en restaurant les réserves au niveau approuvé par le Congrès de l'UEFA et, bien sûr, en préservant les programmes de solidarité de l'UEFA.



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

Répartition | par catégorie

En millions d'EUR	30.06.2021	30.06.2020
Réserves non affectées	500,0	500,0
Résultat reporté	0,8	74,7
Résultat net pour la période	22,1	-73,9
Total	522,9	500,8
Recettes moyennes sur quatre ans	3 852,4	3 130,3
Réserves non affectées en % des recettes moyennes	13,0%	16,0%



RÉSULTAT PAR COMPÉTITION ET PAR ACTIVITÉ

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

Il est toutefois utile d'indiquer des informations complémentaires sur la source et l'utilisation des produits, 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 (les recettes moins les dépenses) reflète les résultats nets des activités suivantes :

- **Compétitions principales:** ce poste montre le résultat net de l'ensemble des compétitions masculines d'élite pour équipes nationales (EURO, European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux) et interclubs (UEFA Champions League, UEFA Europa League et Super Coupe de l'UEFA).
L'exercice 2020/21 est la dernière année du cycle de trois ans en cours des compétitions interclubs (2018-21). Les recettes et les dépenses totales liées à un EURO sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel ce tournoi a lieu. Par conséquent, en raison du report de l'EURO 2020 à 2021, le produit net est enregistré sur l'exercice 2020/21.
- **Autres recettes et gestion des actifs:** les autres recettes correspondent aux recettes provenant des amendes infligées dans le cadre de procédures disciplinaires, 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 19, 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 au football et à la responsabilité sociale (FSR), 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 continuer à améliorer le football dans des domaines tels que le partage de connaissances entre les associations, le soutien aux autres confédérations, le développement du football féminin, le développement des activités et les technologies numériques, l'arbitrage, l'entraînement, les stades et la sécurité, le football de base ainsi que les questions médicales et antidopage.
- **Frais de gouvernance:** dans cette rubrique figurent tous les frais administratifs et institutionnels de l'UEFA, comme expliqué à la page 20.

Le poste « Financement net aux/à partir des réserves » correspond au « Résultat net de l'exercice » figurant dans le compte de résultats et indique le montant ajouté aux réserves (résultat net positif en 2020/21) ou retranché des réserves (résultat net négatif en 2019/20).

Répartition | par compétition et activité

En millions d'EUR

	2020/21 Résultat net	2019/20 Résultat net
Compétitions pour équipes nationales	657,6	-28,4
Compétitions interclubs	173,8	148,9
Autres recettes et gestion des actifs	34,8	35,7
Source des produits nets	866,2	156,2
HatTrick et responsabilité sociale	- 670,9	-43,9
Autres compétitions	-43,7	-52,5
Autres activités liées au football	-42,7	-50,0
Frais de gouvernance	-86,8	-83,7
Sous-total	-844,1	-230,1
Financement net aux (-) / a partir (+) des réserves	-22,1	73,9
Utilisation des produits nets	-866,2	-156,2

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 d'élite, les autres recettes – y compris le rendement de la gestion des actifs –, et les chiffres de la période précédente à des fins de comparaison pour le résultat net.

La majeure partie provient des bénéfices nets de l'EURO 2020, entièrement comptabilisés en 2020/21. Les European Qualifiers, l'UEFA Nations League et les matches amicaux sont regroupés, car la vente des droits est combinée pour la plupart des contrats, et une ventilation des recettes et des coûts, notamment concernant la distribution, ne serait pas pertinente.

Outre l'EURO, les compétitions interclubs masculines d'élite sont la principale source de recettes de l'UEFA, et elles ont généré des bénéfices nets de EUR 173,8 millions (contre EUR 148,9 millions en 2019/20). Le total des recettes brutes s'élève à EUR 3,15 milliards, soit environ EUR 426 millions de plus qu'en 2019/20, car toutes les compétitions ont pu se dérouler dans leur intégralité et seules des indemnités mineures ont été payées à des partenaires en lien avec le COVID-19, ce qui a naturellement eu une influence positive sur la part de l'UEFA. Des explications plus détaillées sur les

compétitions pour équipes nationales, y compris l'EURO 2020, et les compétitions interclubs sont fournies dans les différentes sections consacrées aux compétitions, à partir de la page 24.

Le poste des « Autres recettes », à hauteur de EUR 26,7 millions, a augmenté par rapport à l'année dernière (EUR 22,7 millions en 2019/20). La hausse de EUR 4 millions est liée à l'augmentation des recettes provenant des amendes disciplinaires et au programme Forward de la FIFA, tandis que les postes « Autres activités liées au football » et « Autres opérations non footballistiques » sont légèrement inférieurs.

Les recettes de la gestion des actifs ont reculé, passant de EUR 13 millions en 2019/20 à EUR 8,1 millions. En comparaison avec la saison précédente, les rendements des comptes courants sont négatifs en raison du paiement d'intérêts négatifs plus élevés. De plus, les investissements sur le marché monétaire ont été décevants du fait des rendements bien inférieurs en dollar US et en livre sterling. Les rendements des titres négociables et des investissements alternatifs sont restés à un niveau similaire à celui de l'année précédente, tandis que les prêts aux associations ont diminué, entraînant une réduction naturelle correspondante des intérêts créditeurs.

Répartition | par compétition et autres produits

2020/21 Recettes	2020/21 Dépenses	En millions d'EUR	2020/21 Résultat net	2019/20 Résultat net
1 882,5	-1 236,7	EURO de l'UEFA	645,8	0,0
647,3	-635,5	European Qualifiers, UEFA Nations League et matches amicaux	11,8	-28,4
3 155,9	-2 982,1	Compétitions interclubs	173,8	148,9
5 685,7	-4 854,3	Compétitions principales	831,4	120,5
26,8	-0,1	Autres recettes	26,7	22,7
0,0	8,1	Gestion des actifs	8,1	13,0
5 712,5	-4 846,3	Source des produits nets	866,2	156,2



UTILISATION DES PRODUITS

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

Le programme HatTrick V est financé en majeure partie par l'EURO 2020, et une provision ad hoc a été constituée sur l'exercice 2020/21. Les 20% restants seront à payer au cours des exercices suivants, jusqu'en 2023/24. De plus amples informations sur le programme HatTrick de l'UEFA sont fournies dans la section qui y est consacrée, à la page 30. La responsabilité sociale est scindée en deux volets : la Fondation UEFA pour l'enfance et les autres activités de responsabilité sociale liées au football, qui se rapportent à des accords conclus avec des partenaires privilégiés et des partenaires associés dans ce domaine.

L'UEFA investit un montant substantiel dans les compétitions féminines, juniors et de futsal ainsi que dans la Coupe des régions de l'UEFA. Malheureusement, la pandémie a mis un coup de frein temporaire aux développements continus dans ces secteurs. Des compétitions ont dû être annulées ou reportées à la fois pour protéger les joueurs et les officiels et pour réduire la pression sur les associations membres. La phase finale 2021 du Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA en Hongrie et en Slovaquie a pu avoir lieu ; elle a été disputée pour la première fois par seize équipes au lieu de douze. La phase finale a cependant dû être jouée en deux tours, les dates prévues à l'origine se chevauchant avec l'EURO 2020 reporté. L'intervalle de deux mois avant le deuxième tour a permis de bénéficier de températures plus élevées, qui ont fait baisser les taux d'infection au COVID-19, si bien que les autorités ont autorisé un nombre limité de spectateurs dans les stades. En raison de la reprogrammation

de la phase finale, les recettes totales sont inférieures à celles de l'édition précédente, en Italie. Le résultat net n'accuse cependant qu'un léger recul, car la distribution a été maintenue au même niveau que lors du tournoi précédent malgré l'augmentation du nombre d'associations participantes, et le report a fait baisser les coûts de la compétition.

La pandémie a également continué à toucher d'autres domaines, comme le développement du football et la formation, qui sont regroupés sous le poste Autres activités liées au football ci-contre. Il a été impossible de maintenir certains tournois de développement, avant tout pour protéger les jeunes joueurs, et aussi du fait de problèmes d'organisation. Les séminaires de formation pour les entraîneurs et les arbitres, tout comme les programmes de l'UEFA Academy, ont été soit annulés soit organisés (pour la plupart) par visioconférence. À l'inverse, les investissements en faveur du football féminin et le soutien aux autres confédérations de football ont pu être accrus. La pandémie n'ayant affecté que le dernier trimestre de l'exercice 2019/20, les investissements réalisés durant cette année se sont maintenus au même niveau qu'en 2018/19. En 2020/21, par contre, les répercussions se sont étendues sur l'exercice entier, entraînant des économies substantielles, à hauteur de EUR 7,4 millions.

Les frais de gouvernance de l'UEFA se montent à EUR 86,8 millions (contre EUR 83,7 millions en 2019/20). Ces frais regroupent l'ensemble des frais administratifs et institutionnels. Vous trouverez davantage d'informations à la page 20, sous « Frais de gouvernance ».

Le résultat net pour la période sous revue est de EUR 22,1 millions (contre EUR -73,9 millions en 2019/20).



Répartition | par compétition et activité

2020/21 Recettes	2020/21 Dépenses	En milliers d'EUR	2020/21 Résultat net	2019/20 Résultat net
-	-660 000	Programme HatTrick	-660 000	-33 000
-	-1 360	Frais administratifs HatTrick	-1 360	-1 157
-	-3 580	Fondation UEFA pour l'enfance	-3 580	-3 770
-	-5 990	Autres activités liées au football et à la responsabilité sociale	-5 990	-5 930
-	-670 930	HatTrick et responsabilité sociale	-670 930	-43 857
-	-4 301	Championnat d'Europe féminin de l'UEFA	-4 301	-2 788
149	-1 201	Championnat d'Europe féminin des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 052	-4 806
34	-1 098	Championnat d'Europe féminin des moins de 17 ans de l'UEFA	-1 064	-3 923
1 394	-13 953	UEFA Women's Champions League	-12 559	-13 601
1 577	-20 553	Compétitions féminines	-18 976	-25 118
8 633	-23 293	Championnat d'Europe des moins de 21 ans de l'UEFA	-14 660	-6 637
353	-1 639	Championnat d'Europe des moins de 19 ans de l'UEFA	-1 286	-5 182
98	-1 268	Championnat d'Europe des moins de 17 ans de l'UEFA	-1 170	-3 849
463	-1 427	UEFA Youth League	-964	-4 629
-	-69	Coupe des régions de l'UEFA	-69	-109
9 547	-27 696	Compétitions juniors et amateurs	-18 149	-20 406
11	-2 805	Championnat d'Europe de futsal de l'UEFA	-2 794	-2 412
219	-3 630	UEFA Futsal Champions League	-3 411	-2 962
-	-306	Championnat d'Europe de futsal féminin de l'UEFA	-306	-159
63	-185	Championnat d'Europe de futsal des moins de 19 ans de l'UEFA	-122	-1 519
293	-6 926	Compétitions de futsal	-6 633	-7 052
11 417	-55 175	Autres compétitions	-43 758	-52 576
-	-3	UEFA Share	-3	-785
-	-4 342	Développement des associations nationales	-4 342	-6 041
-	-3 271	Développement des compétitions	-3 271	-3 430
-	-5 581	Développement du football féminin	-5 581	-4 537
-	-8 487	Développement de l'activité et numérique	-8 487	-7 525
-	-1 816	Formation des arbitres	-1 816	-4 598
-	-427	Formation des commissaires de match	-427	-647
-	-1 848	Formations des entraîneurs	-1 848	-3 249
-	-1 914	Antidopage et médical	-1 914	-1 324
-	-703	Conférences techniques	-703	-1 092
-	-1 493	Stades et sécurité	-1 493	-2 882
-	-1 736	Installations de football	-1 736	-1 841
-	-304	Développement du football de base	-304	-635
-	-7 962	Assistance aux autres confédérations	-7 962	-7 610
-	-751	Mouvement des supporters	-751	-832
455	-2 448	UEFA Academy et bourses	-1 993	-2 965
455	-43 086	Autres activités liées au football	-42 631	-49 993
116	-86 884	Frais de gouvernance	-86 768	-83 716
11 988	-856 075	Sous-total	-844 087	-230 142
		Financement net aux (-) / à partir des (+) réserves	-22 110	73 936
		Utilisation des produits nets	-866 197	-156 206

FRAIS DE GOUVERNANCE

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

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

Les frais institutionnels ont diminué de EUR 1,9 million par rapport à 2019/20. Les mesures de réduction des coûts engagées ont continué à avoir un effet positif, et les économies ont été réparties sur un exercice entier, la pandémie ayant débuté vers la fin de l'exercice précédent. L'UEFA a continué à tenir les séances de ses commissions et de ses panels par visioconférence et a réduit autant que possible les frais de voyage et d'hébergement ainsi que les coûts des interprètes. Par contre, les coûts ont été plus élevés pour l'édition 2021 du Congrès de l'UEFA, en raison d'un changement de lieu : initialement prévu à Minsk (Biélorus), il s'est tenu à Montreux (Suisse). Plusieurs affaires disciplinaires ont été closes en 2019/20, ce qui a entraîné une baisse des coûts disciplinaires en 2020/21. Il va sans dire que le nombre de matches joués devant un public moins nombreux a également eu une influence sur le nombre d'affaires. Les frais de détection des fraudes liées aux paris ont augmenté en conséquence de la décision de créer une unité Intégrité et des exigences correspondantes en matière de personnel. Les tâches et le travail de l'unité Gouvernance et conformité sont importantes pour l'UEFA, et l'évolution des activités de l'unité a des répercussions sur les frais institutionnels totaux.

- **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 externalisées et aux ressources humaines.

Le total des frais administratifs a augmenté de EUR 5 millions en 2020/21 et s'élève à EUR 52 millions (contre EUR 47 millions en 2019/20). Aucun bonus n'a été versé en 2019/20, et le senior management de l'UEFA a accepté une réduction de salaire pendant trois mois. Cependant, au vu du bon déroulement de l'EURO 2020 et des résultats financiers obtenus, le Comité de rémunération a décidé de rétablir le système de bonus pour l'ensemble des employés en 2020/21, ce qui est le principal facteur de hausse des frais administratifs. Des économies ont été réalisées grâce à une diminution des déplacements et à la tenue de séances par visioconférence.

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 la hausse des dépenses, le pourcentage a reculé en 2020/21 du fait des chiffres comptabilisés de l'EURO 2020, qui ont fait augmenter les recettes moyennes.

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

<i>En milliers d'EUR</i>	2020/21	2019/20
Comité exécutif et présidence	-6 501	-6 900
Commissions et panels d'experts	-1 623	-3 299
Congrès	-2 269	-2 079
Procédures disciplinaires	-4 780	-5 268
Octroi de licence aux clubs et fair-play financier	-5 586	-5 995
Programme Top Executive	-171	-341
Détection des fraudes liées aux paris	-1 179	-379
Publications et médias	-7 332	-8 821
Gouvernance et conformité	-1 763	-1 198
Autres questions institutionnelles	-3 559	-2 430
Frais institutionnels	-34 763	-36 710
Frais administratifs	-52 005	-47 006
Frais de gouvernance	-86 768	-83 716
Moyenne des recettes totales sur quatre ans	3 852 446	3 130 297
En % de la moyenne des recettes totales	2,3%	2,7%



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 2020/21.

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 virtuellement à deux reprises durant l'exercice 2020/21.

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.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le Comité de rémunération poursuit son étroite collaboration avec l'organisation pour suivre et traiter les conséquences de la pandémie en ce qui concerne les processus de rémunération et de gouvernance en la matière. Comme indiqué dans la section

Rémunération du rapport 2019/20, aucun bonus ni aucune augmentation n'ont été accordés au cours de cet exercice.

Compte tenu de la réussite de l'EURO 2020 et des résultats financiers obtenus au terme de l'exercice 2020/21, le Comité de rémunération a décidé de réinstaurer le programme de bonus habituel. En outre, il a accordé une prime spéciale de résilience au COVID-19 afin de récompenser les directeurs et les employés qui ont travaillé sans relâche depuis le début de la crise et sont parvenus à trouver des solutions financières et opérationnelles pour surmonter la situation unique et délicate à laquelle l'UEFA a été confrontée.

Président

Aleksander Čeferin a été réélu à la présidence de l'UEFA lors du Congrès ordinaire de l'UEFA, à Rome, le 7 février 2019, pour un mandat de quatre ans. En 2020/21, le président de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 2 560 769 (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 2020/21, le secrétaire général de l'UEFA a reçu une rémunération fixe de CHF 1 378 462 (montant brut). Il a reçu un bonus de CHF 595 000. 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.

CYCLE DE QUATRE ANS

Analyser les données financières de l'UEFA sur un seul exercice n'est pas significatif, car le fonctionnement essentiel de l'UEFA en tant qu'organisation à but non lucratif et la manière dont elle est financée ne sont visibles que si l'on se reporte à ses résultats cumulés sur une période de quatre ans. Un cycle de quatre ans commence normalement par l'année au cours de laquelle un EURO a lieu et produit un résultat net positif, alors que les exercices sans EURO produisent un résultat négatif.

En raison du report de l'EURO 2020, la situation est légèrement différente. 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 montre les chiffres de 2019/20 à 2022/23 et les totaux cumulés des cycles de l'EURO 2020 et de l'EURO 2016. Les besoins financiers nets pour le cycle de l'EURO 2020 sont estimés à EUR 212,8 millions. Ils seront partiellement couverts par le résultat reporté de EUR 74,8 millions. Le solde de EUR 138 millions sera pris des réserves non affectées de EUR 500 millions afin de garantir le financement des buts statutaires et des objectifs de l'UEFA sur l'ensemble du cycle.

Le tableau 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 40% des produits sont financés par les compétitions pour équipes nationales pour le cycle de l'EURO 2020 (47% pour le cycle de l'EURO 2016), tandis que la contribution des compétitions interclubs est passée de 47% à 50%. Toutefois, après la signature du nouveau protocole d'accord avec l'Association des clubs européens (ECA), les recettes réelles ont diminué dans le cycle actuel. Le léger transfert des compétitions pour équipes nationales vers les compétitions interclubs entre les deux cycles peut s'expliquer par les recettes inférieures de l'EURO 2020. Les taux d'intérêt restent très bas, voire négatifs. Le rendement de la gestion des actifs, qui comprend les effets de change, continuera donc d'apporter une contribution réduite.

En ce qui concerne l'utilisation des produits, il y aura un transfert 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.

Il va sans dire que les chiffres ci-dessous correspondent à une approche prudente lors de l'établissement des prévisions et des budgets. Ils reflètent la situation actuelle basée sur des hypothèses raisonnables, mais le contexte pourrait bien sûr évoluer dans un sens ou dans l'autre.

Répartition | sur deux cycles

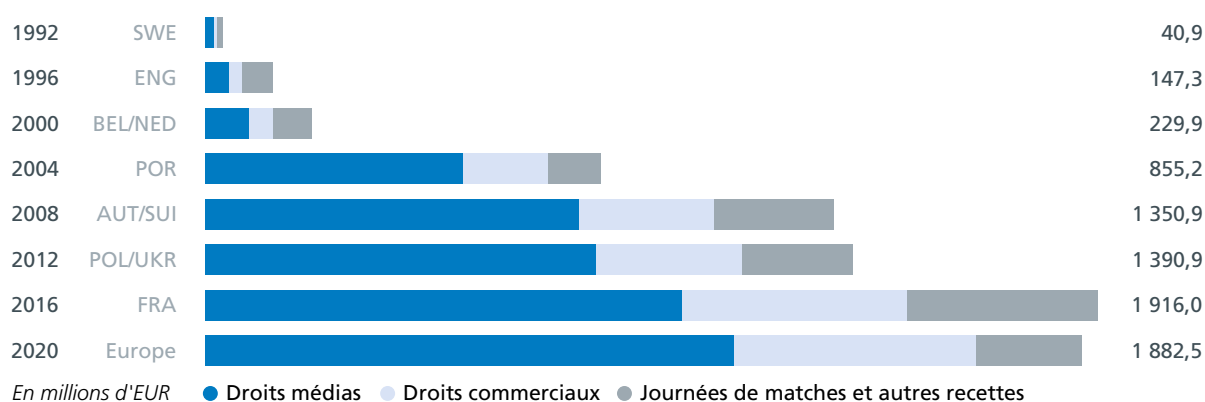
En millions d'EUR	Réalisé 2019/20	Réalisé 2020/21	Prévisions 2021/22	Budget 2022/23	Cycle 2020	En %	Cycle 2016	En %
Compétitions pour équipes nationales	-28,4	657,6	-20,1	-37,6	571,5	40%	783,6	47%
Compétitions interclubs	148,9	173,8	196,9	201,3	720,9	50%	800,0	47%
Autres recettes	22,7	26,7	21,5	35,1	106,0	8%	119,4	7%
Gestion des actifs	13,0	8,1	1,1	1,6	23,8	2%	-12,1	-1%
Source des produits nets	156,2	866,2	199,4	200,4	1 422,2	100%	1 690,9	100%
HatTrick et responsabilité sociale	-43,9	-670,9	-52,7	-53,3	-820,8	58%	-967,0	57%
Total des autres compétitions	-52,5	-43,7	-68,8	-82,4	-247,4	17%	-189,5	11%
Autres activités liées au football	-50,0	-42,7	-56,6	-58,0	-207,3	15%	-165,1	10%
Frais de gouvernance	-83,7	-86,8	-93,3	-95,7	-359,5	25%	-325,3	19%
Sous-total	-230,1	-844,1	-271,4	-289,4	-1 635,0	115%	-1 646,9	97%
Financement net aux (-) / à partir (+) des réserves	73,9	-22,1	72,0	89,0	212,8	-15%	-44,0	3%
Utilisation des produits nets	-156,2	-866,2	-199,4	-200,4	-1 422,2	100%	-1 690,9	100%
Résultat reporté - solde d'ouverture					74,8		30,8	
Résultat reporté - solde de clôture					-138,0		74,8	

EURO 2020

L'EURO 2020, qui marquait les 60 ans de la compétition, a été unique à plusieurs titres. Reportée d'une année en raison de la pandémie, la phase finale s'est tenue dans onze villes hôtes de onze pays à travers l'Europe pendant l'été 2021. L'événement a totalisé 51 matches, disputés sur 31 journées.

Rassemblant 24 associations participantes, l'EURO 2020 a été le plus grand événement sportif international organisé depuis le début de la pandémie, et le Protocole de reprise du jeu de l'UEFA a permis à l'ensemble des matches de se dérouler en toute sécurité, devant des supporters présents dans les stades pour assister à de nombreux matches et buts d'exception et de haute volée.

Fort heureusement pour l'UEFA, les supporters ont de nouveau pu être admis dans les stades, ce qui a permis de maintenir les recettes de l'EURO 2020 au niveau de celles de l'EURO 2016 et, surtout, d'augmenter considérablement les principaux programmes de solidarité de l'UEFA en faveur non seulement de ses associations membres, mais aussi des clubs. Les bénéficiaires nets seront également utilisés pour financer en partie les activités opérationnelles de l'UEFA au cours des deux prochaines années, jusqu'à l'UEFA EURO 2024 en Allemagne.



Recettes | par nature et par tournoi final

En millions d'EUR	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016	2020	En %
Droits médias	18,9	53,3	93,3	560,0	801,6	837,2	1 024,2	1 135,0	60,3%
Droits commerciaux	9,7	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	483,3	520,8	27,7%
Billetterie	12,3	64,7	82,5	81,5	100,6	136,1	269,2	148,9	7,9%
Hospitalité	-	-	-	29,9	155,0	102,0	128,1	77,3	4,1%
Autres recettes	-	-	-	1,6	3,9	1,7	11,2	0,5	0,0%
Total	40,9	147,3	229,9	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0	1 882,5	100,0%
Nombre d'associations participantes	8	16	16	16	16	16	24	24	

Recettes

Le total des recettes de l'EURO 2020, qui s'élève à EUR 1,9 milliard, est inférieur de 1,7% seulement à celui de l'EURO 2016 en France et supérieur d'environ 35% à celui de l'EURO 2012 (avec 16 équipes participantes) en Pologne et en Ukraine. Compte tenu de la complexité des circonstances, la baisse de EUR 33 millions est faible.

La pandémie a entraîné un basculement manifeste des recettes des journées de matches vers les recettes des droits, les restrictions sanitaires ayant contraint certains stades à réduire leur capacité en places assises. L'UEFA a vendu environ 1,27 million de billets (contre 2,5 millions pour l'EURO 2016), et plus de 41 000 packages d'hospitalité commerciale pour les 51 matches (contre quelque 60 000 pour l'édition précédente). Les recettes des journées de matches ont représenté 12% des recettes totales (21% en 2016). Cependant, la baisse des recettes des journées de matches est compensée par une hausse de 10% des recettes des droits médias et commerciaux. Le total des recettes des droits représente 88% du total des recettes (contre 79% en 2016). Quelque 140 partenaires de diffusion sur 229 territoires dans

le monde entier ont diffusé des matches de l'EURO 2020 et des événements liés à ce tournoi. Les recettes des droits médias, qui comprennent la vente des services unilatéraux aux diffuseurs, présentent une hausse de 11%, s'établissant à un total de EUR 1,1 milliard, alors que les recettes des droits commerciaux enregistrent une progression de 8% (EUR 520,8 millions). Le programme de sponsoring a réuni douze des plus grandes marques du globe en qualité de partenaires de l'EURO 2020, à savoir six sponsors officiels du football pour équipes nationales de l'UEFA et six sponsors officiels de l'EURO 2020. Les partenaires ont bénéficié de nombreux privilèges sur mesure, notamment des droits exclusifs pour améliorer l'engagement des supporters et les relations avec ces derniers ainsi qu'une exposition sans précédent de leur marque dans les onze stades et sur les plateformes numériques. Le programme de licensing de l'EURO 2020 proposait un large éventail de produits, et des contrats de licence ont été signés avec 55 bénéficiaires : l'UEFA s'est chargée directement des contrats de sept bénéficiaires stratégiques et les 48 autres bénéficiaires ont été désignés par l'agent de licence principal de l'UEFA.

Coûts liés à la compétition

Le total des frais d'organisation de l'EURO 2020 s'est élevé à EUR 703,9 millions (contre EUR 595,2 millions en 2016), la majeure partie étant liée aux frais directs d'organisation du tournoi. Le budget de la compétition était divisé en différents projets, notamment la gestion des stades et des sites, les bénévoles, l'hospitalité, la production TV, la signalétique, la promotion de l'événement, les tirages au sort, les cérémonies, le transport et les frais de personnel. Le total des coûts incluait également les frais liés aux arbitres et aux commissaires de match.

Le budget prévoyait déjà une hausse naturelle des coûts du fait du plus grand nombre de pays organisateurs. L'augmentation des coûts, par exemple pour les mesures de protection contre le

COVID-19, les contributions aux frais de voyage et les pénalités versées en raison du report du tournoi, a été compensée par différentes mesures, telles que des changements de sites, qui ont eu pour effet d'accroître le nombre de billets, de réduire les frais de logistique et de voyage, et de diminuer le nombre de zones des supporters du fait des restrictions sanitaires locales.

Certains de nos partenaires bénéficient de droits commerciaux dans d'autres compétitions de l'UEFA, de sorte que plus de EUR 9 millions sont débités des comptes de l'EURO 2020 en tant qu'allocation interne en faveur d'autres compétitions pour équipes nationales (Championnat d'Europe des moins de 21 ans, EURO féminin et EURO de futsal).



EURO 2020 | comptes de projets

En millions d'EUR	EURO 2004	EURO 2008	EURO 2012	EURO 2016	EURO 2020
Droits médias	560,0	801,6	837,2	1 024,2	1 135,0
Droits commerciaux	182,2	289,8	313,9	483,3	520,8
Recettes des droits	742,2	1 091,4	1 151,1	1 507,5	1 655,8
Billetterie	81,5	100,6	136,1	269,2	148,9
Hospitalité	29,9	155,0	102,0	128,1	77,3
Autres recettes	1,6	3,9	1,7	11,2	0,5
Recettes brutes	855,2	1 350,9	1 390,9	1 916,0	1 882,5
Coûts liés à la compétition	-187,7	-464,5	-499,2	-595,2	-703,9
Recettes nettes	667,5	886,4	891,7	1 320,8	1 178,6
Distribution aux associations participantes	-128,9	-184,0	-196,0	-301,0	-331,0
Solidarité à l'égard des clubs	-	-43,3	-100,0	-150,0	-200,0
Autre solidarité et dons	-1,0	-0,9	-2,0	-22,5	-1,8
Résultat net	537,6	658,2	593,7	847,3	645,8
Coûts liés à la compétition	21,9%	34,4%	35,9%	31,1%	37,4%
Distribution aux associations participantes	15,1%	13,6%	14,1%	15,7%	17,6%
Versements de solidarité	0,1%	3,3%	7,3%	9,0%	10,7%
Résultat net	62,9%	48,7%	42,7%	44,2%	34,3%

Distribution aux associations participantes

Un total de EUR 331 millions a été distribué aux associations participantes. Ce montant est supérieur de EUR 30 millions au chiffre de l'EURO 2016. La distribution est partagée entre une prime de participation et des primes de performance. Le montant alloué à la prime de participation est passé de EUR 8 millions pour l'EURO 2016 à EUR 9,25 millions pour l'EURO 2020, tandis que celui alloué aux primes de performance est resté inchangé par rapport à l'édition précédente du tournoi. Pour la phase de groupe, EUR 1 million était accordé pour une victoire et EUR 0,5 million pour un match nul. Des primes

supplémentaires ont été versées aux équipes qui ont atteint les huitièmes de finale, les quarts de finale et les demi-finales, ainsi qu'aux deux équipes qui ont disputé la finale, à Londres.

Eu égard aux distances plus importantes entre les différents sites, l'UEFA a augmenté sa contribution aux frais de voyage et versé des montants individuels à chaque association participante en fonction des déplacements effectués. Le total des frais de voyage, qui s'élève à EUR 3,4 millions, est inclus dans les coûts liés à la compétition.



EURO 2020 | distribution aux associations participantes

	En milliers d'EUR	Prime de participation	Phase de groupe	Matches à élimination directe				Total
			Performance	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale	
Groupe A	Turquie	9 250						9 250
	Italie	9 250	3 000	1 500	2 500	4 000	8 000	28 250
	Pays de Galles	9 250	1 500	1 500				12 250
	Suisse	9 250	1 500	1 500	2 500			14 750
Groupe B	Danemark	9 250	1 000	1 500	2 500	4 000		18 250
	Finlande	9 250	1 000					10 250
	Belgique	9 250	3 000	1 500	2 500			16 250
	Russie	9 250	1 000					10 250
Groupe C	Pays-Bas	9 250	3 000	1 500				13 750
	Ukraine	9 250	1 000	1 500	2 500			14 250
	Autriche	9 250	2 000	1 500				12 750
	Macédoine du Nord	9 250						9 250
Groupe D	Angleterre	9 250	2 500	1 500	2 500	4 000	5 000	24 750
	Croatie	9 250	1 500	1 500				12 250
	Écosse	9 250	500					9 750
	République tchèque	9 250	1 500	1 500	2 500			14 750
Groupe E	Espagne	9 250	2 000	1 500	2 500	4 000		19 250
	Suède	9 250	2 500	1 500				13 250
	Pologne	9 250	500					9 750
	Slovaquie	9 250	1 000					10 250
Groupe F	Hongrie	9 250	1 000					10 250
	Portugal	9 250	1 500	1 500				12 250
	France	9 250	2 000	1 500				12 750
	Allemagne	9 250	1 500	1 500				12 250
Total	222 000	36 000	24 000	20 000	16 000	13 000	331 000	



Solidarité à l'égard des clubs et dons

Comme le montre le tableau ci-contre, 699 clubs européens (contre 641 pour l'EURO 2016) ont bénéficié de versements de l'EURO 2020, à hauteur de EUR 200 millions au total, soit une hausse de EUR 50 millions par rapport à l'édition précédente.

Au total, EUR 70,4 millions (contre EUR 50,4 millions en 2016), incluant un solde de EUR 0,4 million pour l'EURO 2020 et l'EURO 2016, ont été distribués aux clubs qui ont mis des joueurs à disposition pendant l'UEFA Nations League 2018/19 et les European Qualifiers 2018-20, indépendamment du fait que l'équipe nationale se soit qualifiée ou non pour l'EURO 2020. Un montant de EUR 130 millions (contre EUR 100 millions en 2016) a été distribué aux clubs qui ont mis des joueurs à disposition pour l'EURO 2020.

Pour les European Qualifiers et l'UEFA Nations League, un montant moyen par joueur et par match de EUR 4004 a été distribué sur la base de la feuille de match. Pour l'EURO 2020, la distribution a été calculée sur une base « par joueur et par jour », le montant dépendant de la catégorie FIFA de l'association en relation avec l'indemnité de formation, soit un montant de EUR 8918 par joueur et par jour pour les clubs de la catégorie 1, EUR 5946 pour ceux de la catégorie 2 et EUR 2973 pour ceux de la catégorie 3.

Résultat net

Le résultat net pour la compétition s'élève à EUR 645,8 millions, un montant inférieur de EUR 201,5 millions à celui de l'EURO 2016 (EUR 847,3 millions), qui s'explique essentiellement par le nombre plus élevé de pays organisateurs et la baisse des recettes des journées de matches. Les résultats financiers obtenus dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et dans des conditions particulièrement contraignantes sont cependant meilleurs, sur le plan financier, que ce qu'on aurait pu imaginer il y a quelque temps. Le résultat net de l'EURO 2020 est un franc succès compte tenu des circonstances très difficiles.

Il n'est pas étonnant que les dix clubs qui ont reçu les versements les plus élevés soient parmi les clubs les mieux classés des dernières éditions de l'UEFA Champions League. Sur ces dix clubs, quatre sont anglais, trois allemands, deux italiens et un espagnol. Le versement le plus élevé – d'un montant d'environ EUR 5,1 millions – a bénéficié au Chelsea FC.

En plus des versements de solidarité aux clubs, l'UEFA a investi EUR 1,8 million en faveur de la responsabilité sociale afin de s'assurer que les supporters de football en situation de handicap puissent eux aussi assister au plus grand tournoi de football d'Europe. Toute la signalétique était lisible pour les personnes daltoniennes et les supporters non voyants avaient accès à des services de commentaires en audiodescription. La campagne de lutte contre la discrimination lors de l'EURO 2020 a mis en lumière la capacité du football à rassembler des millions de supporters du monde entier pour les sensibiliser à des enjeux sociaux majeurs. Cet élan solidaire impliquant des personnalités est conforme à la philosophie de l'UEFA selon laquelle toute personne devrait pouvoir pratiquer le football, indépendamment de son identité, de son origine ou de son niveau de jeu.

Il convient de souligner que ce résultat net ne sera pas conservé par l'UEFA, mais sera réinvesti directement dans le jeu, principalement dans des programmes de solidarité tels que HatTrick. À des fins de transparence, ces investissements ne sont pas comptabilisés dans les comptes de projet de l'EURO 2020, et ce afin de ne pas diluer le résultat net. Plus de détails sur les programmes de solidarité de l'UEFA sont fournis aux chapitres « Utilisation des produits » et « HatTrick ».



Clubs participant aux bénéfiques | par association
En milliers d'EUR

Nombre de clubs 2018-20	Associations	EQ 2018-20 & UNL 2018/19	EURO 2020	Total 2018-20	Total 2014-16	Nombre de clubs 2014-16
5	Albanie	130	59	189	333	4
40	Allemagne	5 830	21 957	27 787	18 484	39
7	Andorre	1 028	-	1 028	565	6
64	Angleterre	9 643	37 368	47 011	38 330	60
6	Arménie	706	-	706	365	7
10	Autriche	680	297	977	780	6
9	Azerbaïdjan	1 140	-	1 140	935	9
10	Bélarus	1 038	-	1 038	533	8
17	Belgique	1 588	2 479	4 067	1 513	16
3	Bosnie-Herzégovine	83	59	142	89	4
12	Bulgarie	1 067	62	1 129	683	6
14	Chypre	1 549	488	2 037	1 083	15
8	Croatie	799	895	1 694	1 281	6
17	Danemark	1 134	1 546	2 680	1 946	17
13	Écosse	1 440	1 754	3 194	1 749	11
38	Espagne	3 425	11 202	14 627	10 455	34
4	Estonie	430	-	430	480	4
9	Finlande	315	62	377	175	5
29	France	2 207	6 927	9 134	7 218	19
3	Géorgie	140	-	140	159	4
9	Gibraltar	1 079	-	1 079	809	8
11	Grèce	1 356	410	1 766	1 745	14
13	Hongrie	999	2 105	3 104	2 319	13
6	Iles Féroé	665	-	665	563	6
5	Irlande du Nord	16	-	16	63	1
5	Islande	325	-	325	119	5
13	Israël	1 049	-	1 049	917	14
45	Italie	6 215	21 217	27 432	15 822	31
13	Kazakhstan	1 987	-	1 987	1 199	12
1	Kosovo	55	-	55	-	-
6	Lettonie	824	-	824	366	6
4	Liechtenstein	872	-	872	711	3
5	Lituanie	641	-	641	361	6
7	Luxembourg	441	-	441	568	9
1	Macédoine du Nord	242	178	420	326	5
12	Malte	1 173	-	1 173	827	12
8	Moldavie	678	-	678	540	8
4	Monténégro	252	-	252	134	7
19	Norvège	854	125	979	1 211	17
18	Pays-Bas	1 612	3 853	5 465	1 331	16
3	Pays de Galles	359	1 159	1 518	1 735	3
20	Pologne	1 213	547	1 760	2 051	17
15	Portugal	779	1 237	2 016	2 442	9
3	République d'Irlande	63	-	63	17	1
10	République tchèque	1 028	1 252	2 280	1 591	9
13	Roumanie	743	-	743	1 290	13
21	Russie	3 208	4 316	7 524	6 972	29
11	Saint-Marin	686	-	686	940	10
7	Serbie	489	59	548	248	5
6	Slovaquie	427	241	668	496	6
5	Slovénie	311	-	311	159	5
13	Suède	858	1 153	2 011	1 985	10
17	Suisse	1 372	1 029	2 401	2 815	13
24	Turquie	2 005	2 414	4 419	6 782	28
8	Ukraine	1 202	3 550	4 752	3 729	10
699	Total	70 450	130 000	200 450	150 339	641

HATTRICK V

Le programme HatTrick de l'UEFA a été lancé en 2004, à l'occasion du 50^e anniversaire de l'organisation, dans le but de redistribuer les recettes du Championnat d'Europe de l'UEFA à nos associations membres afin qu'elles puissent investir dans des projets de développement du football. Un cycle du programme débute normalement lors de l'exercice financier qui suit un EURO. Malgré le report de l'EURO 2020, la cinquième édition du programme HatTrick a commencé avant le tournoi, couvrant les saisons 2020/21 à 2023/24.

Le programme HatTrick de l'UEFA est devenu l'une des plus grandes initiatives de solidarité dans le monde sportif, reversant une part importante des recettes de chaque EURO à nos associations membres. L'EURO 2020 n'a pas fait exception à la règle : l'événement a généré EUR 775,5 millions de recettes (contre EUR 610,5 millions pour HatTrick IV), permettant de financer des activités sur tout le continent. HatTrick bénéficie en outre d'une petite partie des recettes des compétitions interclubs de l'UEFA, qui ont contribué à augmenter les fonds disponibles malgré la baisse des recettes de l'EURO 2020.

Le but du programme HatTrick est d'apporter un soutien financier aux 55 associations membres de l'UEFA pour des projets visant à développer et à promouvoir le football à tous les niveaux. Ce programme a eu des répercussions positives

sur le développement du football européen et a participé au renforcement des racines du jeu.

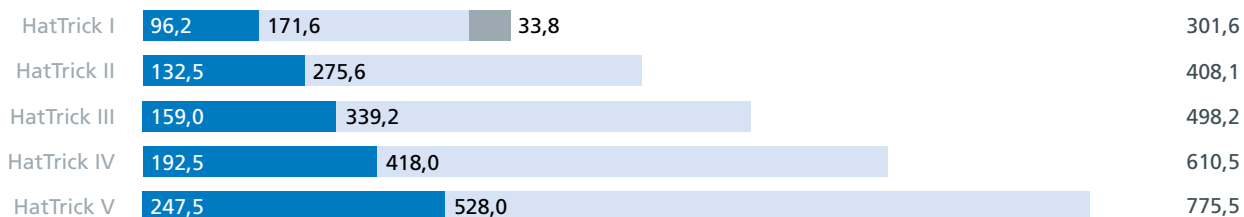
Le *Règlement HatTrick de l'UEFA* définit les contributions financières disponibles ainsi que les types de projets, d'investissements et d'initiatives pouvant obtenir un soutien, ainsi que les tâches administratives devant être remplies pour recevoir un financement HatTrick.

Le tableau ci-contre présente les différents montants que chaque association membre pourrait recevoir pour chaque cycle, sous la forme d'un paiement unique pour des investissements dans des projets liés aux infrastructures de football, au développement et à la formation ou encore au football de base, ou sous la forme de versements de solidarité fixes et de paiements incitatifs annuels.

Les montants fixes annuels sont destinés à contribuer aux frais de fonctionnement des associations, et les paiements incitatifs annuels à encourager la participation aux compétitions juniors, féminines et de futsal. De plus, des contributions peuvent être versées pour aider les associations à appliquer et à mettre en œuvre différentes initiatives, activités et conventions.

Les informations détaillées par catégorie et par association sont fournies aux pages 10 et 11.





En millions d'EUR ● Investissement ● Solidarité annuelle ● Miniterrains

Répartition | par catégorie

En milliers d'EUR		HatTrick I	HatTrick II	HatTrick III	HatTrick IV	HatTrick V
Investissement	Unique	1 850	2 500	3 000	3 500	4 500
Solidarité annuelle	Année 1	825	1 300	1 600	1 900	2 400
Solidarité annuelle	Année 2	825	1 300	1 600	1 900	2 400
Solidarité annuelle	Année 3	825	1 300	1 600	1 900	2 400
Solidarité annuelle	Année 4	825	1 300	1 600	1 900	2 400
Miniterrains	Par cycle	650	-	-	-	-
Total		5 800	7 700	9 400	11 100	14 100



UEFA NATIONS LEAGUE ET EUROPEAN QUALIFIERS

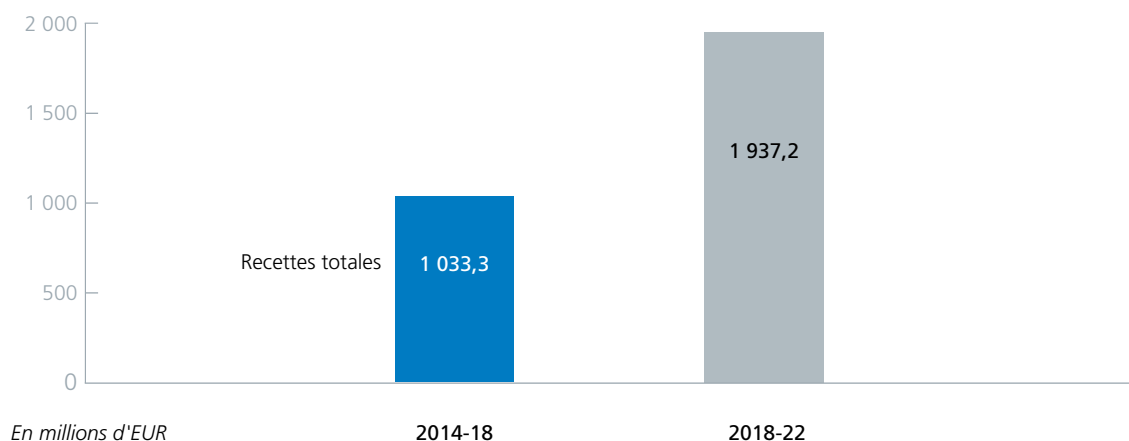
À l'issue de la phase de qualification pour l'EURO 2020, vingt équipes ont décroché une place dans la phase finale à 24 équipes. Afin de déterminer les quatre derniers qualifiés, seize équipes, sélectionnées sur la base de leurs performances lors de l'UEFA Nations League 2018/19, ont participé au tirage au sort des matches de barrage en novembre 2019, en vue de les répartir dans quatre voies de qualification différentes pour la phase finale. Initialement prévus en mars 2020, ces matches de barrage ont été reportés aux mois d'octobre et de novembre 2020 à la suite de l'interruption temporaire du football. En condensant le calendrier des compétitions pour équipes nationales – les deux rencontres rapprochées sont passées à trois rencontres rapprochées – l'UEFA a pu rattraper le retard des matches de barrage sans affecter la Nations League. Les matches de la phase de groupe de la Nations League, disputés entre septembre et novembre 2020, ont planté le décor pour la phase finale à quatre, qui s'est jouée en octobre 2021 au lieu de juin 2021, comme prévu à l'origine. L'UEFA a également lancé les European Qualifiers pour la Coupe du monde de la FIFA 2022 au Qatar, avec trois rencontres rapprochées en mars 2021. Outre les 51 matches de l'EURO 2020 organisés dans onze sites à travers l'Europe durant l'été 2021, 361 autres rencontres entre équipes nationales ont eu lieu au cours de l'exercice 2020/21 : 75 matches des European Qualifiers, 12 matches de barrage en vue de l'EURO 2020, 114 matches amicaux et 160 matches de l'UEFA Nations League.

La centralisation des autres compétitions pour équipes nationales comprend la vente des droits médias et des droits de sponsoring pour les éditions 2018/19 et 2020/21 de l'UEFA Nations League ainsi que pour les European Qualifiers en vue de l'EURO 2020 et de la Coupe du monde de la FIFA 2022, y compris quelques matches amicaux. Les recettes des journées de matches ne sont pas centralisées, si bien que les associations organisatrices conservent les recettes de billetterie et d'hospitalité.

Les recettes sont comptabilisées au compte de résultats en fonction du nombre de matches disputés durant l'exercice financier en question. Vu le report de nombreux matches pour équipes nationales au cours de la saison 2019/20 en raison de la pandémie, le nombre de matches joués en 2020/21 a été plus élevé. Cette hausse s'est traduite par des recettes de EUR 647,3 millions enregistrées pour la troisième année du cycle en cours, un chiffre nettement supérieur à celles comptabilisées pour 2019/20, qui étaient de EUR 279,3 millions. Pour la distribution aux associations, les coûts sont comptabilisés sur la base du même principe comptable, à savoir le nombre de matches disputés. Un montant de EUR 577,4 millions a été comptabilisé en 2020/21 (contre EUR 278,4 millions en 2019/20). Toutefois, les paiements effectifs aux associations participantes diffèrent des coûts comptabilisés, car ils sont basés sur les déclarations individuelles signées entre les associations membres et l'UEFA, et les montants pour les European Qualifiers sont fixes, aucune prime de résultat n'étant accordée en cas de victoire ou de match nul.

Le total des recettes cumulées pour le deuxième cycle (2018-22) est estimé à EUR 1,9 milliard, ce qui représentera près du double de celui du premier cycle (EUR 1 milliard pour 2014-18). Cette progression est la conséquence directe de l'introduction de l'UEFA Nations League dans le cycle en cours, qui a augmenté aussi bien le nombre que la compétitivité des matches.

Le résultat global pour l'ensemble du cycle des European Qualifiers sera négatif et nécessitera donc une subvention de l'UEFA. Le déficit total estimé, de EUR 54 millions sur quatre ans, qui correspond en grande partie aux frais d'exploitation de la compétition et inclut quelques paiements d'indemnités liées au COVID-19, est inférieur au déficit pour le cycle 2014-18, de EUR 79,5 millions. Il est toutefois important de considérer ces deux déficits comme un investissement à long terme dans le but de renforcer les équipes nationales et d'offrir aux supporters davantage de matches passionnants et de haut niveau.



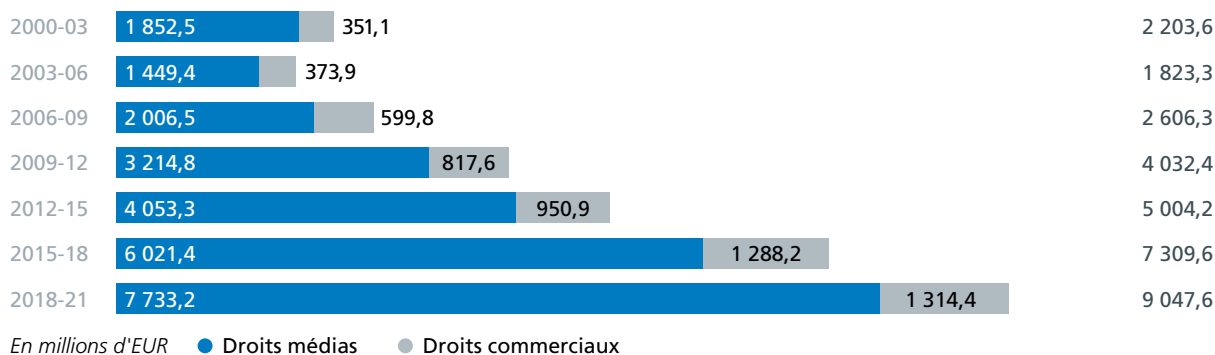


COMPÉTITIONS INTERCLUBS

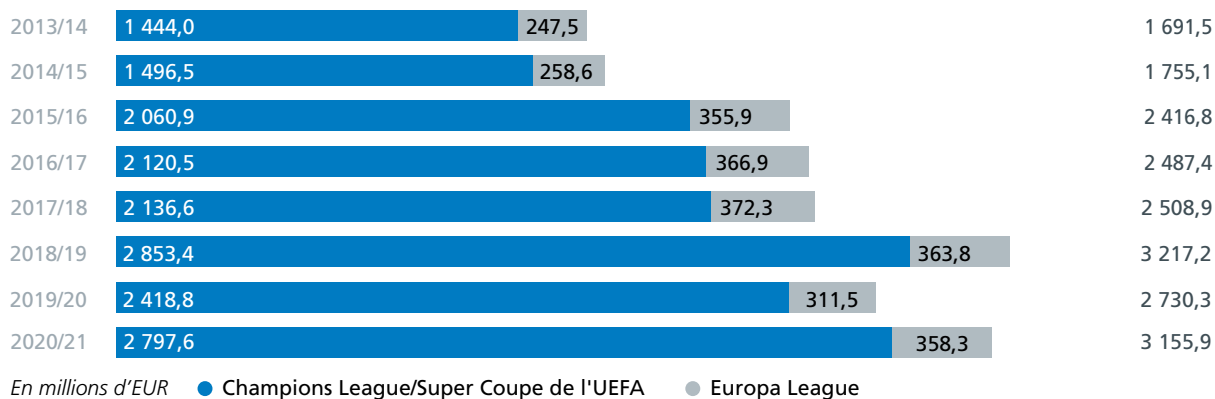
En comparaison avec la saison 2019/20, lors de laquelle la pandémie avait conduit à condenser la formule des compétitions interclubs de l'UEFA et entraîné une chute majeure des recettes, le football européen s'est largement rétabli en 2020/21 et a livré des matches même si les conditions restaient difficiles. Malgré les fluctuations des règlements sanitaires et des restrictions de voyage, notre système efficace de dépistage du COVID-19 et notre Protocole de reprise du jeu, qui a fait ses preuves, ont permis de limiter les annulations de

matches et les tests positifs. Cependant, la pandémie nous a contraints à modifier le lieu prévu à l'origine pour la finale de la Champions League masculine, Istanbul, du fait des restrictions de voyage qui auraient empêché les supporters des deux finalistes de se rendre au match. L'événement a ainsi repris ses quartiers au Portugal, qui avait déjà l'expérience d'avoir organisé au pied levé la phase finale nouvelle formule de la saison précédente, et 6000 supporters de chaque club ont pu assister à la rencontre.

Par cycle :



Par saison :



Recettes brutes

Les recettes totales, d'un montant de EUR 3,16 milliards, ont quasiment retrouvé leur niveau d'avant la pandémie (EUR 3,22 milliards en 2018/19). Tous les droits n'ayant pas pu être cédés, une légère compensation a été convenue avec les partenaires. La baisse des recettes des journées de matches par rapport à 2018/19 a également empêché les recettes totales d'atteindre le niveau visé pour 2020/21.

Le premier graphique ci-dessus présente les chiffres par cycle pour les recettes des droits. Malgré la baisse de 15% en 2019/20, les recettes des droits cumulées pour le cycle 2018-21 ont franchi la barre des EUR 9 milliards (contre EUR 7,3 milliards pour 2015-18). Les recettes des droits médias ont fait un bond de 28 % grâce à la tendance générale haussière sur la plupart des marchés, en particulier ceux qui présentent uniquement une couverture TV à

péage. Les recettes des droits commerciaux se sont accrues de 2%, ce qui est très probablement une conséquence du succès de la vente des droits médias à des diffuseurs de chaînes à péage.

Le deuxième graphique montre le total des recettes par saison et par compétition. Outre les recettes des droits, les recettes totales comprennent également la vente des billets et des packages d'hospitalité pour les finales des deux compétitions interclubs et pour la Super Coupe de l'UEFA. Pour tous les autres matches, les clubs recevant conservent les recettes de billetterie. Si les finales 2020 se sont jouées sans spectateurs, un nombre réduit de supporters ont assisté aux finales 2021 et à la Super Coupe 2020, ce qui a généré EUR 8,3 millions de recettes – soit EUR 4,4 millions de plus qu'en 2019/20.

Coûts liés aux compétitions

Le plus grand nombre de matches joués en 2020/21 et une subvention versée pour les déplacements des clubs participant à la phase de qualification, associés aux coûts supplémentaires liés aux mesures de lutte contre le COVID-19 et aux tests, ont considérablement augmenté les coûts liés aux compétitions en comparaison avec 2019/20. Le changement de site pour la finale de la Champions League masculine, d'Istanbul à Porto, n'a pas eu de répercussions financières du fait de l'adaptation des niveaux de service, qui a compensé les frais d'annulation ou de pénalité.

Les coûts liés aux compétitions pour l'organisation des deux compétitions masculines d'élite (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 (intégrant tous les tours de qualification), ont augmenté de 5%, à EUR 259,8 millions (contre EUR 247,3 millions en 2019/20). À l'inverse, la part des coûts liés aux compétitions par rapport aux recettes brutes a reculé de 9,1% à 8,2% en 2020/21, un pourcentage qui est même légèrement inférieur à celui de la saison 2018/19

Solidarité

Le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de maintenir les versements de solidarité au même niveau que celui des saisons précédentes, soulignant ainsi son engagement à aider le football européen pendant cette période difficile.

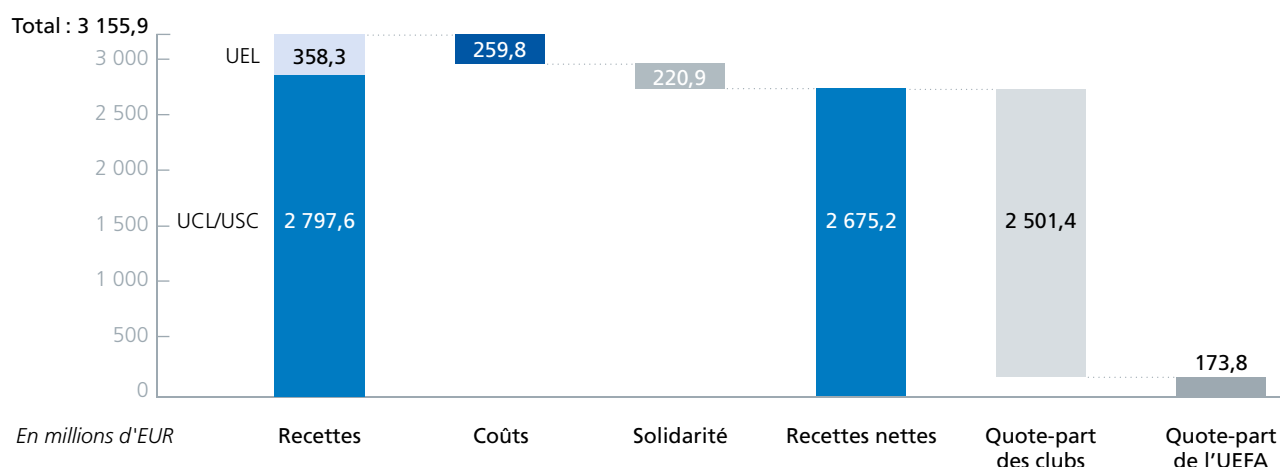
Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les versements de solidarité ont augmenté, passant à EUR 220,9 millions en 2020/21 (contre EUR 191,1 millions en 2019/20), reflétant la hausse des recettes générées. Une subvention croisée de EUR 10 millions a été attribuée, provenant de la part des clubs de la Champions League. Les versements de solidarité effectifs s'élèvent à EUR 232,2 millions, et ils incluent une avance supplémentaire de l'UEFA d'un montant de EUR 12 millions destinée à maintenir le niveau des versements. En parallèle, EUR 9,3 millions ont été déduits pour commencer à rembourser le montant avancé par l'UEFA en 2019/20, soit EUR 36,4 millions. Cette somme sera intégralement remboursée d'ici à la fin du prochain cycle des compétitions interclubs, en 2023/24.

Pour 2020/21, l'UEFA a attribué les versements de solidarité sur la base des mêmes critères que la saison précédente, à savoir, sur un total correspondant à 7% des recettes brutes, 4% sont versés aux clubs non participants, à des fins d'investissement dans des projets de développement du football junior. Au cours de la période sous revue, le montant total disponible était de EUR 130 millions. Un pourcentage de 80% de ce montant est distribué aux associations nationales dont au moins un club participe à la phase de groupe de la Champions League, et 20% aux associations nationales sans club participant. Ce montant est provisionné et sera versé durant la saison 2021/22. Les 3% restants, qui représentent EUR 102,2 millions pour 2020/21, sont réservés pour les clubs qui participeront aux tours de qualification de la Champions League et de l'Europa League.

Répartition | par nature

En millions d'EUR

	2020/21	2019/20
Total solidarité	220,9	191,1
Subvention croisée des clubs de l'UCL	10,0	10,0
Solidarité additionnelle	12,0	36,4
Déduit de la solidarité 2019/20 et 2020/21	-9,3	-5,7
Contribution aux voyages des équipes	-1,4	0,0
Total solidarité versée	232,2	231,8
- solidarité à l'égard des clubs non participants	130,0	130,0
- solidarité à l'égard des clubs éliminés	102,2	101,8



Compétitions interclubs | comptes de projet

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2020/21	En %	2019/20	En %
Droits médias	2 389,0	309,3	2 698,3	85,5%	2 318,8	84,9%
Droits commerciaux	401,5	47,8	449,3	14,2%	407,6	14,9%
Recettes des droits	2 790,5	357,1	3 147,6	99,7%	2 726,4	99,8%
Billetterie	5,9	0,7	6,6	0,2%	3,9	0,2%
Hospitalité	1,2	0,5	1,7	0,1%	0,0	0,0%
Recettes brutes	2 797,6	358,3	3 155,9	100,0%	2 730,3	100,0%
Coûts liés à la compétition	-180,8	-79,0	-259,8	8,2%	-247,3	9,1%
Versements de solidarité	-144,7	-76,2	-220,9	7,0%	-191,1	7,0%
Recettes nettes	2 472,1	203,1	2 675,2	84,8%	2 291,9	83,9%
- quote-part des clubs			-2 501,4	93,5%	-2 143,0	93,5%
- quote-part de l'UEFA			-173,8	6,5%	-148,9	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 sont versées dans un seul compte de distribution, duquel sont ensuite déduits les coûts liés aux compétitions et les versements de solidarité. Les recettes nettes, de EUR 2,67 milliards en 2020/21, sont ensuite réparties entre les clubs (93,5%) et l'UEFA (6,5%).

Au cours de la période sous revue, la part disponible pour distribution aux clubs s'élève à EUR 2,5 milliards (contre EUR 2,14 milliards en 2019/20). Comme chaque saison, ce montant est ensuite réparti selon un ratio fixe de 4 pour 1 entre les clubs de la Champions League/Super Coupe et les clubs de l'Europa League. Un montant supplémentaire de EUR 50 millions provenant de la part des clubs de la Champions League est attribué aux clubs de l'Europa League, tandis qu'un montant supplémentaire de EUR 10 millions finance les versements de solidarité aux clubs éliminés lors de la phase de qualification.

Bien que la diminution des recettes causée par le COVID-19 ait été bien moins importante en 2020/21, l'UEFA a continué, comme en 2019/20, à maintenir le montant distribué à son niveau de 2018/19. Le versement anticipé correspondant sera déduit de la distribution aux clubs au cours des trois prochaines saisons.

Le tableau ci-contre montre le rapprochement entre, d'une part, les coûts effectifs comptabilisés (part des clubs), les subventions croisées et les avances/déductions et, d'autre part, les montants effectifs versés dans le cadre des différents piliers, comme les primes de participation, les montants liés à la performance, le classement par coefficient et la part de marché variable, qui dépend de la valeur proportionnelle du marché TV national.



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

Répartition | par compétition et catégorie

En millions d'EUR	UCL/USC	UEL	2020/21	2019/20
Quote-part des clubs	2 001,1	500,3	2 501,4	2 143,0
Subvention croisée concernant la solidarité	-10,0	0,0	-10,0	-10,0
Subvention croisée de l'UCL à l'UEL	-50,0	50,0	0,0	0,0
Distribution additionnelle	47,1	10,1	57,2	416,5
Déduit du paiement 2020/21	-78,1	-19,5	-97,6	-83,3
Distribution aux clubs participants	1 910,1	540,9	2 451,0	2 466,2
Matches de barrage	30,0	0,0	30,0	30,0
Prime de participation	488,0	140,1	628,1	628,1
Classement par coefficient	585,0	84,0	669,0	669,0
Parts de marché	292,0	168,0	460,0	460,0
Performance : phase de groupe	259,2	100,1	359,3	359,3
Performance : matches à élimination directe / finale / Super Coupe de l'UEFA	326,0	68,2	394,2	394,2
COVID-19 / décompte final / ECA	-70,1	-19,5	-89,6	-74,4
Total	1 910,1	540,9	2 451,0	2 466,2

Part de l'UEFA

Conformément au protocole d'accord signé avec l'Association des clubs européens (ECA) en 2018, l'UEFA conserve 6,5% des recettes nettes des compétitions interclubs masculines d'élite. 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 2020/21, cette contribution s'élève à EUR 173,8 millions, soit EUR 24,9 millions de plus que la saison précédente (EUR 148,9 millions pour 2019/20) et retrouve ainsi son niveau d'avant la pandémie. Cette reprise est essentielle pour la préservation du football européen.

UEFA CHAMPIONS LEAGUE

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

Pour le cycle 2018–21, l'UEFA Champions League comprenait une phase de groupe à 32 participants, y compris les six équipes victorieuses des matches de barrage aller-retour de la phase de qualification. Ces matches de barrage, à l'issue desquels les six clubs perdants sont transférés dans la phase de groupe de l'UEFA Europa League, sont inclus dans les contrats de la Champions League. Le nombre total de matches de la Champions League disputés en 2020/21 s'élève à 137, contre 131 la saison précédente à la suite de la décision de l'UEFA d'adopter une formule révisée de phase finale à huit équipes, avec des matches uniques à élimination directe, en vue de terminer la saison 2019/20 en toute sécurité.

Distribution aux clubs participant à la Champions League

Au total, EUR 1,91 milliard (contre EUR 1,92 milliard en 2019/20) a été distribué aux clubs de la Champions League et aux participants à la Super Coupe en 2020/21.

L'UEFA a versé un montant fixe de EUR 5 millions aux clubs éliminés lors des matches de barrage; ces clubs ont ensuite bénéficié de la part attribuée aux clubs participant à l'Europa League (voir la section correspondante). Quant aux vainqueurs des matches de barrage de la Champions League, ils ont ensuite bénéficié des primes de participation à la phase de groupe de la Champions League: EUR 488 millions (équivalant à 25% de la distribution totale), soit EUR 15,25 millions par club.

L'UEFA a alloué EUR 585 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. Pour la saison sous revue, chaque part vaut EUR 1,108 million. Le club le moins bien classé (le Ferencvárosi TC) 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 35,5 millions.

Un montant supplémentaire de EUR 292 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. Les différentes parts de marché ont été réparties entre les clubs participants, une première moitié sur la base du classement de ces derniers dans le championnat national précédent,

l'autre moitié étant versée en fonction du nombre de matches disputés par chaque club lors de la saison 2020/21.

En outre, l'UEFA a attribué 30% de la distribution totale – EUR 585 millions – aux montants fixes liés à la performance lors de la phase de groupe: EUR 2,7 millions pour une victoire et EUR 900 000 pour un match nul. Les montants non distribués (à savoir EUR 900 000 par match nul) ont été mis en commun et redistribués aux clubs participant à la phase de groupe en proportion de leur nombre de victoires. Le tableau aux pages suivantes détaille les montants versés aux clubs qui se sont qualifiés pour la phase à élimination directe et aux deux finalistes. Ce total comprend également les versements aux clubs qui ont disputé la Super Coupe en septembre 2020.

Après la phase de groupe, chaque club a reçu en moyenne EUR 58,3 millions (contre EUR 58,6 millions en 2019/20), les deux montants les plus élevés ayant été distribués aux deux finalistes: EUR 119,1 millions pour le finaliste perdant, le Manchester City FC, et EUR 119,8 millions pour le vainqueur, le Chelsea FC. Le montant le moins élevé versé a été de EUR 18,5 millions.

L'UEFA a versé un montant fixe de EUR 3,5 millions à chacun des participants à la Super Coupe de l'UEFA 2020 – le FC Bayern Munich et le Séville FC – et le vainqueur, le FC Bayern Munich, a reçu un montant supplémentaire de EUR 1 million.

La dernière colonne de la page 33 présente les montants déduits proportionnellement pour le versement anticipé lié au COVID-19 en 2019/20 et en 2020/21 ainsi que le montant versé à l'Association des clubs européens (ECA).





COUPE DES CLUBS CHAMPIONS
EUROPÉENS



UEFA Champions League 2020/21 | distribution aux clubs

			Matches de barrage	Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
							Performance	
En milliers d'EUR								
Groupe A	FC Bayern München	GER		15 250	34 348	11 529	15 585	
	Club Atlético de Madrid	ESP		15 250	32 132	12 686	8 574	
	FC Salzburg	AUT		15 250	14 404	1 832	3 837	
	FC Lokomotiv Moskva	RUS		15 250	8 864	695	2 700	
Groupe B	Real Madrid CF	ESP		15 250	35 456	22 036	9 711	
	FC Shakhtar Donetsk	UKR		15 250	21 052	253	7 674	
	F.C. Internazionale Milano	ITA		15 250	17 728	12 712	5 637	
	VfL Borussia Mönchengladbach	GER		15 250	7 756	5 481	7 674	
Groupe C	FC Porto	POR		15 250	26 592	2 604	12 648	
	Manchester City FC	ENG		15 250	25 484	20 651	15 585	
	Olympiacos FC	GRE		15 250	15 512	2 662	2 937	
	Olympique de Marseille	FRA		15 250	13 296	17 529	2 937	
Groupe D	Liverpool FC	ENG		15 250	22 160	21 620	12 648	
	AFC Ajax	NED		15 250	19 944	1 830	6 774	
	Atalanta BC	ITA		15 250	5 540	11 865	10 611	
	FC Midtjylland	DEN		15 250	2 216	2 174	1 800	
Groupe E	Sevilla FC	ESP		15 250	23 268	9 682	12 648	
	Chelsea FC	ENG		15 250	31 024	13 875	13 548	
	FC Krasnodar	RUS		15 250	6 648	542	4 737	
	Stade Rennais FC	FRA		15 250	4 432	13 147	900	
Groupe F	Football Club Zenit	RUS		15 250	18 836	797	900	
	Borussia Dortmund	GER		15 250	24 376	9 828	12 648	
	S.S. Lazio	ITA		15 250	12 188	9 322	9 474	
	Club Brugge KV	BEL		15 250	11 080	1 698	7 674	
Groupe G	Juventus Football Club	ITA		15 250	29 916	16 950	14 685	
	FC Barcelona	ESP		15 250	33 240	15 691	14 685	
	FC Dynamo Kyiv	UKR		15 250	16 620	228	3 837	
	Ferencvárosi TC	HUN		15 250	1 108	1 950	900	
Groupe H	Paris Saint-Germain	FRA		15 250	27 700	27 753	11 748	
	Manchester United FC	ENG		15 250	28 808	11 616	8 811	
	RB Leipzig	GER		15 250	9 972	7 182	11 748	
	İstanbul Başakşehir F.K.	TUR		15 250	3 324	2 160	2 937	
Clubs éliminés	KAA Gent	BEL	5 000			189		
	AC Omonia	CYP	5 000					
	SK Slavia Praha	CZE	5 000					
	PAOK FC	GRE	5 000			296		
	Maccabi Tel-Aviv FC	ISR	5 000					
	Molde FK	NOR	5 000					
	AZ	NED				203		
	SL Benfica	POR				289		
	Beşiktaş JK	TUR				240		
	SK Rapid Wien	AUT				203		
	USC	FC Bayern München	GER					
Sevilla FC		ESP						
Montant attribué conformément au protocole d'accord avec l'ECA								
Total			30 000	488 000	585 024	292 000	259 212	

	Matches à élimination directe				COVID-19/ECA	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	9 500	10 500			-3 814	92 898	FC Bayern München
	9 500				-3 082	75 060	Club Atlético de Madrid
					-1 393	33 930	FC Salzburg
					-1 085	26 424	FC Lokomotiv Moskva
	9 500	10 500	12 000		-4 514	109 939	Real Madrid CF
					-1 744	42 485	FC Shakhtar Donetsk
	9 500				-2 024	49 303	F.C. Internazionale Milano
	9 500				-1 801	43 860	VfL Borussia Mönchengladbach
	9 500	10 500			-3 040	74 054	FC Porto
	9 500	10 500	12 000	15 000	-4 889	119 081	Manchester City FC
					-1 434	34 927	Olympiacos FC
					-1 933	47 079	Olympique de Marseille
	9 500	10 500			-3 616	88 062	Liverpool FC
					-1 727	42 071	AFC Ajax
	9 500				-2 081	50 685	Atalanta BC
					-846	20 594	FC Midtjylland
	9 500				-2 774	67 574	Sevilla FC
	9 500	10 500	12 000	19 000	-4 918	119 779	Chelsea FC
					-1 072	26 105	FC Krasnodar
					-1 330	32 399	Stade Rennais FC
					-1 411	34 372	Football Club Zenit
	9 500	10 500			-3 238	78 864	Borussia Dortmund
	9 500				-2 198	53 536	S.S. Lazio
					-1 408	34 294	Club Brugge KV
	9 500				-3 404	82 897	Juventus Football Club
	9 500				-3 485	84 881	FC Barcelona
					-1 417	34 518	FC Dynamo Kyiv
					-758	18 450	Ferencvárosi TC
	9 500	10 500	12 000		-4 514	109 937	Paris Saint-Germain
					-2 543	61 942	Manchester United FC
	9 500				-2 116	51 536	RB Leipzig
					-934	22 737	İstanbul Başakşehir F.K.
					-205	4 984	KAA Gent
					-197	4 803	AC Omonia
					-197	4 803	SK Slavia Praha
					-209	5 087	PAOK FC
					-197	4 803	Maccabi Tel-Aviv FC
					-197	4 803	Molde FK
					-8	195	AZ
					-11	278	SL Benfica
					-9	231	Beşiktaş JK
					-8	195	SK Rapid Wien
				4 500	-177	4 323	FC Bayern München
				3 500	-138	3 362	Sevilla FC
					8 000	8 000	
	152 000	84 000	48 000	42 000	-70 096	1 910 140	



UEFA EUROPA LEAGUE

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

Les 48 équipes qualifiées pour la phase de groupe de l'UEFA Europa League sont tirées au sort dans douze groupes, ce qui garantit que chaque équipe dispute trois matches à domicile et trois matches à l'extérieur. Les vainqueurs et les deuxièmes des douze groupes sont rejoints, dans les seizièmes de finale, par les huit équipes qui terminent troisième de leur groupe en UEFA Champions League et gagnent ainsi le droit de poursuivre leur parcours européen. Le nombre effectif de matches joués au cours de la période sous revue a été de 204 (contre 197 en 2019/20). Seul un match a été annulé pour des raisons liées au COVID-19.

Distribution aux participants à l'Europa League

Au total, EUR 540,9 millions ont été versés aux participants à l'Europa League pour la saison 2020/21.

Comme expliqué précédemment, 93,5% des recettes nettes sont distribuées selon un ratio fixe de 4 pour 1 aux clubs de la Champions League et de l'Europa League. Un montant supplémentaire de EUR 50 millions provenant des clubs de la Champions League porte le montant total distribué pour l'Europa League à EUR 540,9 millions (contre EUR 543,8 millions en 2019/20).

L'UEFA utilise le même modèle de distribution que celui appliqué à la Champions League, y compris le système de classement par coefficient supplémentaire (voir page 38).

Tous les clubs participants ont droit à une prime de participation fixe de EUR 2,92 millions, qui représente 25% (à savoir EUR 140,1 millions) du montant total distribué.

L'UEFA verse ensuite EUR 84 millions (15% 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 du classement. Pour la saison sous revue, chaque part vaut EUR 71 430. Le club le moins bien classé (le PFC CSKA Sofia) a reçu une part, et une part a été ajoutée pour chaque position suivante au classement. Le club le mieux classé (Arsenal FC) a ainsi reçu au total 48 parts, à savoir EUR 3,42 millions.

Un montant supplémentaire de EUR 168 millions (30% de la distribution totale) a été distribué proportionnellement à la valeur de chaque marché TV des clubs participant à l'Europa League à partir de la phase de groupe. Les différentes parts de marché ont été réparties entre les clubs participants, une première moitié sur la base du classement de ces derniers dans le championnat national précédent, l'autre moitié étant versée en fonction de l'avancement de chaque équipe dans la compétition lors de la saison 2020/21.

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

Au terme de la phase de groupe, chaque club a reçu EUR 10,6 millions en moyenne, le montant le plus élevé (EUR 33,1 millions) ayant été versé au vainqueur de la compétition, le Villarreal CF.

La dernière colonne présente les montants déduits proportionnellement pour le versement anticipé lié au COVID-19 en 2019/20 et en 2020/21.

UEFA Europa League 2020/21 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe	
<i>En milliers d'EUR</i>						Performance	Seizièmes de finale
Groupe A	AS Roma	ITA	2 920	3 000	9 885	3 638	500
	BSC Young Boys	SUI	2 920	2 286	3 687	2 526	500
	CFR 1907 Cluj	ROU	2 920	1 500	1 691	992	
	PFC CSKA Sofia	BUL	2 920	71	319	992	
Groupe B	Arsenal FC	ENG	2 920	3 429	14 403	4 672	500
	SK Rapid Wien	AUT	2 920	1 714	623	1 414	
	Molde FK	NOR	2 920	1 000	5 000	2 526	500
	Dundalk FC	IRL	2 920	143	343		
Groupe C	Bayer 04 Leverkusen	GER	2 920	3 143	8 343	4 060	500
	SK Slavia Praha	CZE	2 920	1 143	587	2 948	500
	Hapoel Beer-Sheva FC	ISR	2 920	500	211	1 224	
	OGC Nice	FRA	2 920	929	8 581	612	
Groupe D	SL Benfica	POR	2 920	3 357	981	2 906	500
	R. Standard de Liège	BEL	2 920	1 929	318	802	
	Rangers FC	SCO	2 920	1 357	2 087	3 828	500
	KKS Lech Poznań	POL	2 920	786	2 452	612	
Groupe E	PSV Eindhoven	NED	2 920	2 857	1 151	3 448	500
	PAOK FC	GRE	2 920	2 500	2 991	1 182	
	Granada Club de Fútbol	ESP	2 920	2 000	7 186	2 716	500
	AC Omonia	CYP	2 920	214	368	802	
Groupe F	SSC Napoli	ITA	2 920	3 214	5 313	3 216	500
	Real Sociedad de Fútbol	ESP	2 920	2 071	4 729	2 294	500
	AZ	NED	2 920	2 571	931	1 604	
	HNK Rijeka	CRO	2 920	857	560	802	
Groupe G	SC Braga	POR	2 920	2 714	981	3 138	500
	Leicester City FC	ENG	2 920	1 786	7 622	3 638	500
	AEK Athens FC	GRE	2 920	1 071	2 991	612	
	FC Zorya Luhansk	UKR	2 920	643	686	1 224	
Groupe H	Celtic FC	SCO	2 920	2 643	1 214	802	
	AC Sparta Praha	CZE	2 920	2 429	257	1 224	
	AC Milan	ITA	2 920	3 071	5 677	3 638	500
	LOSC Lille	FRA	2 920	1 643	11 285	2 716	500
Groupe I	Villarreal CF	ESP	2 920	2 929	10 180	4 250	500
	FK Qarabağ	AZE	2 920	1 214	28	190	
	Maccabi Tel-Aviv FC	ISR	2 920	1 286	216	2 716	500
	Sivasspor Kulübü	TUR	2 920	357	5 481	1 224	
Groupe J	Tottenham Hotspur FC	ENG	2 920	3 286	9 094	3 638	500
	PFC Ludogorets 1945	BUL	2 920	2 214	319		
	LASK Linz	AUT	2 920	429	623	2 026	
	R. Antwerp FC	BEL	2 920	571	471	2 948	500
Groupe K	PFC CSKA Moskva	RUS	2 920	2 786	3 187	570	
	GNK Dinamo	CRO	2 920	2 357	968	3 828	500
	Feyenoord	NED	2 920	1 857	931	992	
	Wolfsberger AC	AUT	2 920	286	771	2 526	500

Matches à élimination directe					COVID-19	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
	1 100	1 500	2 400		-870	24 073	AS Roma
	1 100				-450	12 569	BSC Young Boys
					-250	6 853	CFR 1907 Cluj
					-150	4 152	PFC CSKA Sofia
	1 100	1 500	2 400		-1 080	29 844	Arsenal FC
	1 100				-230	6 441	SK Rapid Wien
					-450	12 596	Molde FK
					-120	3 286	Dundalk FC
	1 100	1 500			-660	18 306	Bayer 04 Leverkusen
					-370	10 328	SK Slavia Praha
					-170	4 685	Hapoel Beer-Sheva FC
					-450	12 592	OGC Nice
	1 100				-370	10 294	SL Benfica
					-210	5 759	R. Standard de Liège
					-410	11 382	Rangers FC
					-240	6 530	KKS Lech Poznań
	1 100	1 500			-380	10 496	PSV Eindhoven
					-330	9 263	PAOK FC
					-620	17 302	Granada Club de Fútbol
					-150	4 154	AC Omonia
					-530	14 633	SSC Napoli
					-440	12 074	Real Sociedad de Fútbol
					-280	7 746	AZ
					-180	4 959	HNK Rijeka
					-360	9 893	SC Braga
					-570	15 896	Leicester City FC
					-260	7 334	AEK Athens FC
					-190	5 283	FC Zorya Luhansk
	1 100				-260	7 319	Celtic FC
					-240	6 590	AC Sparta Praha
					-590	16 316	AC Milan
					-660	18 404	LOSC Lille
	1 100	1 500	2 400	8 500	-1 190	33 089	Villarreal CF
					-150	4 202	FK Qarabağ
					-270	7 368	Maccabi Tel-Aviv FC
					-350	9 632	Sivasspor Kulübü
	1 100				-720	19 818	Tottenham Hotspur FC
					-190	5 263	PFC Ludogorets 1945
					-210	5 788	LASK Linz
					-260	7 150	R. Antwerp FC
	1 100	1 500			-330	9 133	PFC CSKA Moskva
					-460	12 713	GNK Dinamo
					-230	6 470	Feyenoord
					-240	6 763	Wolfsberger AC

UEFA Europa League 2020/21 | distribution aux clubs

			Prime de participation	Coefficient	Part de marché	Phase de groupe		
<i>En milliers d'EUR</i>						Performance	Seizièmes de finale	
Groupe L	KAA Gent	BEL	2 920	2 143	318			
	FK Crvena Zvezda	SRB	2 920	1 571	679	2 716	500	
	TSG 1899 Hoffenheim	GER	2 920	1 429	8 343	4 250	500	
	FC Slovan Liberec	CZE	2 920	714	209	1 414		
Clubs provenant de l'UCL	FC Salzburg	AUT			147			500
	FC Shakhtar Donetsk	UKR			123			500
	Olympiacos FC	GRE			2 152			500
	AFC Ajax	NED			1 341			500
	FC Krasnodar	RUS			502			500
	Club Brugge KV	BEL			81			500
	FC Dynamo Kyiv	UKR			123			500
	Manchester United FC	ENG			8 260			500
Total			140 160	84 000	168 000	100 096	16 000	



Matches à élimination directe					COVID-19	Total	
	Huitièmes de finale	Quarts de finale	Demi-finales	Finale			
					-190	5 191	KA A Gent
					-290	8 096	FK Crvena Zvezda
					-610	16 832	TSG 1899 Hoffenheim
					-180	5 077	FC Slovan Liberec
					-20	627	FC Salzburg
	1 100				-60	1 663	FC Shakhtar Donetsk
	1 100				-130	3 622	Olympiacos FC
	1 100	1 500			-150	4 291	AFC Ajax
					-30	972	FC Krasnodar
	1 100				-20	561	Club Brugge KV
	1 100	1 500	2 400	4 500	-60	1 663	FC Dynamo Kyiv
					-640	17 620	Manchester United FC
	17 600	12 000	9 600	13 000	-19 500	540 956	



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*.

